



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Le déploiement de l'intelligence artificielle dans les administrations publiques : analyse comparée, enjeux et conditions de réussite

AVRIL 2026

Pierre **CUNÉO**
François **CHARLOTTIN**
Arturo **GARCIA-GONZALEZ**
Mouad **EL ISSAMI**

Fabienne **BARTOLI**
Louis-Charles **VIOSSAT**
Nadège **GRATALOUP**

Jérôme **LETIER**
Arnaud **MERCIER**

IGF

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES





**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Inspection générale
des finances**

IGF N° 2025-E-081-03

**Inspection générale
des affaires sociales**

IGAS N° 2025-089R

**Inspection générale
de l'administration**

IGA N° 26008R

RAPPORT

LE DÉPLOIEMENT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES : ANALYSE COMPARÉE, ENJEUX ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

Établi par

PIERRE CUNÉO

Inspecteur général
des finances

FABIENNE BARTOLI

Inspectrice générale
des affaires sociales

JÉRÔME LETIER

Inspecteur général
de l'administration

FRANÇOIS CHARLOTTIN

Inspecteur
des finances

LOUIS-CHARLES VIOSSAT

Inspecteur général
des affaires sociales

ARNAUD MERCIER

Inspecteur
de l'administration

ARTURO GARCIA-GONZALEZ

Inspecteur
des finances adjoint

NADÈGE GRATALOU

Inspectrice
des affaires sociales

MOUAD EL ISSAMI

Data scientist
au Pôle science
des données de l'IGF

- AVRIL 2026 -

SYNTHÈSE

L'intelligence artificielle (IA) constitue un levier majeur, mais non automatique ni exclusif, de transformation de l'action publique.

Les administrations publiques françaises connaissent une adoption récente et protéiforme de l'IA. Le « *shadow IA* » (usage spontané non régulé) pourrait concerner jusqu'à 40 % des agents publics¹, révélant une appétence pour l'IA mais créant des risques majeurs (sécurité des données, inégalité entre agents, territoires voire entre usagers, fiabilité des décisions) :

- ♦ **pour l'État**, la direction interministérielle du numérique (DINUM) recense sans exhaustivité plus de 140 produits d'IA, avec une forte hétérogénéité ministérielle (de 0 à 74 projets conduits selon le ministère considéré) ;
- ♦ **les collectivités territoriales** montrent une adoption globalement corrélée à leur taille (90 % des métropoles engagées, tandis que 73 % des communes de moins de 3 500 habitants n'ont aucun projet d'IA) ;
- ♦ **la sphère sanitaire et sociale** s'approprie également l'IA de manière différenciée, notamment dans les arbitrages entre l'IA générative et l'usage des technologies antérieures utilisées notamment dans la lutte contre la fraude (*data mining*, RPA²).

Dans les entreprises, l'IA se déploie prioritairement sur les fonctions supports et la relation client, dans un objectif de croissance. Considérée non seulement comme un enjeu technologique mais comme un levier d'activation du plan stratégique, elle fait l'objet d'un portage de haut niveau, combinant les dimensions d'organisation, de gouvernance, de dialogue social et de pilotage économique, dans une logique pluriannuelle acceptant des gains différés.

Les administrations étrangères visent à la fois l'efficacité et la qualité des services publics en matière de politiques fiscales, sociales et pour les fonctions à forte intensité administrative. L'adoption et l'industrialisation des usages dépendent principalement de la maturité numérique des administrations étrangères et d'un pilotage clairement défini entre innovation décentralisée et régulation stratégique.

Une typologie des usages dans les administrations publiques françaises émerge :

- ♦ **(i)** des solutions généralistes (synthèse, traduction, etc.), transversales mais encore développées séparément par ministères (« GenIAI », « MIAI », « PIAG », etc.) ;
- ♦ **(ii)** des solutions portant sur les fonctions supports (achats, affaires juridiques, ressources humaines, etc.), encore peu mutualisées ;
- ♦ **(iii)** des solutions métiers spécialisées (lutte contre la fraude, offres d'emploi, etc.), les plus prometteuses sous réserve d'être co-construites avec les agents.

Dans cette période d'expérimentation foisonnante, la gouvernance et le pilotage nationaux ne favorisent pas les mutualisations. Chaque administration innove sous contrainte des ressources mobilisables (budget, compétences humaines), sans coordination ni réelle mutualisation. Contrairement aux entreprises, l'IA reste majoritairement pilotée par les directions numériques, sans portage systématique au niveau des directions générales qui intégrerait l'ensemble des dimensions du projet (infrastructures, données, processus métier, compétences et risques) et l'inscrirait dans un « projet de service public » stratégique.

¹ 40 % des agents dans les collectivités utilisent des outils IA de façon clandestine selon une étude du Syndicat national des directions générales des collectivités territoriales (SNDGCT) de septembre 2025.

² Pour *robotic process automation*, automatisation robotisée des processus.

Les gains, entendus au sens large dans le secteur public (temps, qualité, réduction des erreurs, amélioration de la qualité de vie au travail) sont déjà confirmés par les retours d'expérience, notamment pour le codage informatique et la gestion documentaire, mais ne se concrétisent qu'après une phase d'apprentissage et d'ajustements, en raison de technologies intrinsèquement évolutives.

La mise en œuvre par la mission de la méthodologie issue des travaux de l'organisation internationale du travail (OIT) pour les administrations publiques françaises indique que :

- ♦ **un agent public sur cinq est, en théorie, sensiblement exposé à l'IA**, au sens des catégories OIT ;
- ♦ **un sur sept l'est significativement**, notamment dans les fonctions administratives et de support ;
- ♦ un agent public sur quatre est faiblement exposé (travailleurs sociaux, infirmiers, etc.) ;
- ♦ un sur deux est très peu exposé dans le cadre de ses missions au contact direct des publics (enseignants pour le temps devant les élèves, forces de l'ordre pendant leurs missions de terrain, etc.).

Cette exposition des métiers évaluée par ce modèle de tâches ne préjuge pas des gains de productivité effectifs, l'IA pouvant augmenter leur efficacité et réduire le temps consacré à une partie de leurs tâches chronophages ou peu créatrices de valeur, au bénéfice d'un gain de qualité pour eux comme pour les usagers.

Dans les fonctions supports des entreprises, l'usage de l'IA permet des gains par l'optimisation des ressources, la diminution de certaines dépenses (maintenance, prestations externes) ou des gains de temps. En France, la direction des achats de l'État anticipe plus de 60 % de gains de temps des acheteurs publics pour le *sourcing* des fournisseurs, tandis que la direction des affaires juridiques des ministères économiques et financiers a divisé par deux le temps consacré à la recherche documentaire.

Sur les métiers, l'IA améliore qualité et efficacité, notamment dans la relation avec les usagers en permettant des réponses plus rapides et plus personnalisées : l'utilisation de solutions d'IA documentaires par les agents pour « Services publics + » a réduit les délais de réponse (de 19 à 3 jours en moyenne) tout en augmentant la satisfaction des usagers. Les agents d'IA conversationnels (*chatbots*) des services municipaux réduisent significativement les pertes d'appels (par exemple, 8 % de pertes à Plaisir (Yvelines) contre 55 % auparavant). L'IA constitue enfin un facteur d'attractivité et de réduction du taux de rotation (centre de gestion administrative en Haute-Savoie).

La concrétisation de ces gains suppose des coûts d'investissement et de fonctionnement, difficiles à estimer et souvent supérieurs aux prévisions (**proposition n° 7**). La frugalité des modèles et la sobriété des usages peuvent contribuer à une maîtrise des coûts tout en préservant l'environnement. Dans les administrations publiques, ces gains doivent compenser des contraintes spécifiques ou particulièrement fortes, liées à la conformité, à la « dette technique », à la sécurisation des données et à la souveraineté.

À ce titre, les financements français se caractérisent par leur faible niveau par rapport aux grandes entreprises et par leur fragmentation du fait d'un pilotage et d'une gouvernance insuffisamment structurés. Entre 2023 et 2025, la DINUM a engagé 8,7 M€ sur l'IA, les ministères 26,2 M€ et France Travail 18,7 M€. Enfin, la méthode d'évaluation « MAREVA 2 » mérite d'être actualisée (**proposition n° 6**), car elle ne prend pas en compte le cycle de vie, l'évolutivité, ni les coûts indirects.

Rapport

La sortie du « *shadow IA* » suppose la mise à disposition à l'ensemble des agents publics d'outils d'IA généraliste sécurisés (**proposition n° 1**), au-delà des dispositifs actuels (expérimentation en cours de l'« *Assistant IA* » de la DINUM limitée à 10 000 testeurs). Des solutions d'IA mutualisées pour les fonctions supports sont nécessaires (**proposition n° 3**) tandis que les cas d'usage spécialisés sur les métiers doivent reposer sur la subsidiarité (**proposition n° 4**).

Le passage à l'échelle nécessite de lever des freins de natures différentes. Pour favoriser les déploiements en évitant les redondances (**proposition n° 2**) dans un contexte contraint pour les finances publiques, la mutualisation des infrastructures et des « communs » (processeurs graphiques, hébergement, etc.) est essentielle (**proposition n° 8**). Les choix architecturaux conditionnent directement performance, souveraineté, sécurité et évolutivité tout en s'appuyant sur un mix énergétique décarboné limitant l'empreinte environnementale. La gouvernance des données, orientée vers un partage renforcé et pilotée au niveau interministériel, est déterminante car l'IA ne peut produire ses effets que si elle s'appuie sur des données de qualité,interopérables et sécurisées, avec des environnements souverains pour les usages sensibles (**proposition n° 10**).

Le cadre européen (règlement européen sur l'IA, règlement général sur la protection des données) et national impose une gouvernance renforcée de l'ensemble des risques tout au long du déploiement, destinée à garantir la souveraineté et des usages sûrs, équitables et juridiquement robustes : transparence, explicabilité, protection des données personnelles et sensibles, audits et supervision humaine. Les échecs étrangers illustrent le coût d'une maîtrise insuffisante des risques (contentieux, perte de confiance), tandis que la commande publique doit intégrer des exigences contractuelles nouvelles (documentation, auditabilité, réversibilité, traçabilité) pour limiter la dépendance technologique (**proposition n° 9**).

Les transformations multiples permises et induites par l'IA dans les administrations publiques sont avant tout organisationnelles et humaines. Pour éviter d'alimenter un « cimetière des preuves de concept », le passage à l'échelle doit partir du travail réel des agents et co-construire les usages de l'IA avec eux et avec les usagers (**proposition n° 5**). Encore peu pratiqué, le dialogue social technologique constitue un levier majeur d'appropriation et d'amélioration continue des processus augmentés par l'IA (**proposition n° 11**). Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ciblée sur les métiers exposés (**proposition n° 12**) doit soutenir une politique de formation structurée en trois niveaux : socle commun pour les utilisateurs (opportunités et risques de l'IA) ; formation des managers publics à la conduite de projets ; formations techniques spécialisées pour gagner en autonomie stratégique et en efficacité opérationnelle (**proposition n° 13**). Plus largement, la gouvernance du déploiement de solutions d'IA doit s'appuyer sur une démarche structurée de conduite du changement qui en conditionne l'acceptabilité et l'efficacité.

Enfin, la gouvernance doit combiner cadrage transverse et subsidiarité métier, responsabilisant chaque administration sur sa transformation globale et son accompagnement (processus, compétences, données et risques). Compte tenu de l'évolutivité des technologies et des biais possibles, la performance durable des solutions d'IA nécessite une supervision continue sur tout le cycle de vie, intégrant les impacts opérationnels et l'évolution des usages.

L'enjeu principal n'est plus l'adoption de l'IA, déjà engagée, mais sa transformation en capacité d'amélioration durable pour le service public, ses agents et ses usagers. Elle constitue moins un objet technique qu'un levier de transformation des organisations, des processus et des compétences, au service de l'efficacité des politiques publiques.

LISTE DES PROPOSITIONS

Proposition n° 1 [toutes administrations publiques] : Mettre à disposition de l'ensemble des agents publics des solutions d'IA « généralistes » sécurisées, dont le cadre d'usage serait défini par les administrations.

Proposition n° 2 [toutes administrations publiques] : Élaborer, tenir à jour et mettre à disposition une cartographie des projets d'IA à l'échelle de chaque administration (par exemple, à l'échelle des secrétariats généraux pour les ministères, des caisses nationales pour les organismes de sécurité sociale, des associations d'élus pour les collectivités territoriales), dans l'objectif d'identifier les offres de service disponibles et d'éviter les redondances.

Proposition n° 3 [SGG, DAE, DGAFP] : Mettre à disposition des solutions d'IA interministérielles sur les fonctions supports (achats, affaires juridiques et ressources humaines notamment).

Proposition n° 4 [toutes administrations publiques] : S'assurer que les solutions d'IA « métier » s'inscrivent dans une trajectoire d'intégration dans les systèmes d'information.

Proposition n° 5 [porteurs de projets] : Associer les usagers à l'évaluation des gains permis par le déploiement de solutions d'IA.

Proposition n° 6 [DINUM] : Adapter la méthode d'analyse et de remontée de la valeur (MAREVA) pour en faire une méthodologie d'évaluation des solutions d'IA fondée sur la valeur des projets et sur leurs coûts complets.

Proposition n° 7 [porteurs de projets] : Intégrer la mesure des impacts et des coûts des solutions d'IA dès leur conception. En cas d'arbitrage favorable, évaluer la maturité de l'organisation (cf. proposition de la mission, annexe 17).

Proposition n° 8 [DINUM, DSS] : Établir et financer une trajectoire pluriannuelle de mutualisation progressive des infrastructures et des « communs » indispensables au développement de l'IA publique.

Proposition n° 9 [DINUM, DAE] : Mettre à disposition des administrations publiques des clauses contractuelles types organisant les responsabilités du fournisseur de solutions d'IA afin de garantir la réversibilité et l'autonomie de l'acheteur (compétences et propriété des données notamment).

Proposition n° 10 [DINUM] : Actualiser et mettre en œuvre une gouvernance de la donnée publique orientée vers un partage renforcé et pilotée au niveau interministériel en caractérisant en particulier les données et usages sensibles.

Proposition n° 11 [toutes administrations publiques] : Renforcer le dialogue social technologique dans l'élaboration et la mise en place des stratégies et des solutions d'IA.

Proposition n° 12 [DGAFP] : Définir et mettre en œuvre une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) intégrant les enjeux de l'IA, en ciblant en priorité les compétences nécessaires et les métiers les plus exposés.

Proposition n° 13 [DGAFP, écoles du service public] : Définir et mettre en œuvre une stratégie de formation initiale et continue des agents publics sur l'IA, incluant (i) un socle commun sur les enjeux, opportunités et risques de l'IA, (ii) des formations spécifiques à la conduite de projets d'IA pour les managers et (iii) des formations sur les compétences nécessaires en matière d'IA.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
1. LE DÉPLOIEMENT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES S'ACCÉLÈRE SOUS DES FORMES MULTIPLES ET ÉVOLUTIVES.....	3
1.1. L'IA est une innovation technologique majeure et intrinsèquement évolutive.....	3
1.2. Le déploiement dans les entreprises et dans les administrations étrangères permet d'identifier des usages prometteurs et certaines bonnes pratiques transposables.....	4
1.2.1. <i>Dans les entreprises, l'usage de l'IA se développe en priorité sur les fonctions supports et la relation clients</i>	<i>4</i>
1.2.2. <i>Dans les administrations étrangères, la diffusion des usages de l'IA s'appuie sur leur maturité numérique globale et un pilotage clairement défini</i>	<i>7</i>
1.3. L'adoption de l'IA par les administrations publiques françaises a progressé très récemment de façon foisonnante et protéiforme	9
1.3.1. <i>Les administrations publiques françaises sont marquées par un foisonnement de solutions d'IA et une utilisation spontanée par les agents</i>	<i>9</i>
1.3.2. <i>Trois grandes catégories de cas d'usage se dégagent : solutions d'IA généralistes, destinées aux fonctions supports et appliquées aux métiers</i>	<i>10</i>
1.3.3. <i>La gouvernance et le pilotage actuels ne favorisent pas les mutualisations</i>	<i>11</i>
1.3.4. <i>Les administrations publiques présentent des spécificités qui expliquent la moindre adoption de l'IA par rapport aux entreprises.....</i>	<i>12</i>
2. L'UTILISATION DE L'IA DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES EST UN LEVIER D'AMÉLIORATION DES SERVICES PUBLICS QUI VA AU-DELÀ DE GAINS DE PRODUCTIVITÉ	13
2.1. L'ampleur des gains de productivité liés au déploiement de l'IA reste débattue et difficilement mesurable.....	13
2.1.1. <i>Les travaux économiques identifient des métiers plus exposés à l'IA et conduisent à des estimations hétérogènes de gains de productivité.....</i>	<i>13</i>
2.1.2. <i>Entre 13 % et 20 % des emplois publics français seraient « significativement exposés » à l'IA au sens de l'organisation internationale du travail (OIT), ce qui ne préjuge pas de gains de productivité</i>	<i>15</i>
2.2. L'usage de solutions d'IA peut permettre des gains de temps et de qualité pour les agents publics et les usagers.....	18
2.2.1. <i>Les solutions d'IA généralistes apportent des gains de temps individuels diffus mais réels.....</i>	<i>18</i>
2.2.2. <i>Des solutions d'IA mutualisées entre administrations devraient permettre d'obtenir des gains pour les fonctions supports</i>	<i>19</i>
2.2.3. <i>Les solutions d'IA spécialisées sur les métiers ont vocation à améliorer la qualité et l'efficacité de nombreux services publics.....</i>	<i>20</i>
2.3. La création de valeur des solutions d'IA doit s'apprécier dans une approche globale incluant coûts, risques et externalités	21
2.3.1. <i>L'obtention de gains de productivité suppose la couverture de coûts directs et indirects dont une grande partie est récurrente</i>	<i>22</i>

2.3.2. <i>L'évaluation de la valeur d'une solution d'IA doit s'appuyer sur une méthodologie renouvelée.....</i>	23

3. LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES PEUVENT CONCRÉTISER LES GAINS ESCOMPTÉS DU DÉPLOIEMENT DE L'IA SOUS UN ENSEMBLE DE CONDITIONS 24

3.1. Le passage à l'échelle des solutions d'IA nécessite de lever des freins de natures différentes	24
3.1.1. <i>La mutualisation doit guider les choix d'acquisition ou de développement de solutions d'IA pour dépasser les limites capacitaires et les contraintes budgétaires.....</i>	24
3.1.2. <i>La qualité et l'accessibilité de la donnée déterminent la performance des solutions d'IA.....</i>	25
3.1.3. <i>Partir du « travail réel » des agents est un gage de passage à l'échelle effectif.....</i>	26
3.2. La mise en œuvre de solutions d'IA implique de maîtriser des risques tout au long de leur déploiement.....	27
3.2.1. <i>Communs à l'ensemble des organisations privées et publiques, les enjeux de souveraineté et de résilience emportent des contraintes particulières pour les administrations.....</i>	27
3.2.2. <i>Les échecs récents de solutions d'IA dans les administrations étrangères illustrent la nécessité de maîtriser les risques liés à l'exploitation de l'IA et des données publiques.....</i>	28
3.3. Les facteurs de succès sont multidimensionnels et nécessitent une approche stratégique.....	29
3.3.1. <i>La gouvernance du déploiement de l'IA doit combiner cadrage transverse et initiatives des métiers.....</i>	29
3.3.2. <i>Le dialogue social technologique est un levier d'adoption et de performance des solutions d'IA</i>	30
3.3.3. <i>Une politique active de gestion des compétences est un gage d'autonomie et de performance structurelles.....</i>	31
3.4. La performance durable des solutions d'IA exige une supervision en continu...	32

INTRODUCTION

Par lettre de mission du 8 septembre 2025 (cf. annexe 1) complétée le 19 janvier 2026, le cabinet du Premier ministre a saisi l'inspection générale des finances (IGF), l'inspection générale de l'administration (IGA) et l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) d'une mission sur les **gains de productivité susceptibles d'être réalisés par les administrations publiques (APU) françaises grâce au déploiement d'outils d'intelligence artificielle (IA)**, sur la base d'un *benchmark* à réaliser avec les administrations étrangères et les entreprises.

Le règlement européen sur l'intelligence artificielle (RIA)³ définit un système d'intelligence artificielle comme « *un système automatisé qui est conçu pour fonctionner à différents niveaux d'autonomie et peut faire preuve d'une capacité d'adaptation après son déploiement, et qui, pour des objectifs explicites ou implicites, déduit, à partir des entrées qu'il reçoit, la manière de générer des sorties telles que des prédictions, du contenu, des recommandations ou des décisions qui peuvent influencer les environnements physiques ou virtuels* » (article 1).

La lettre de mission cite une perspective de gains de productivité grâce à l'IA (jusqu'à 20 %) pour un grand nombre de tâches, tirée d'une étude d'un cabinet de conseil⁴, ce qui pose la question du caractère transposable de ces conclusions à la sphère publique – les administrations publiques agissant dans un cadre spécifique d'exigences, notamment pour garantir la confiance dans les services publics – et celle des conditions à réunir pour concrétiser les gains potentiels du déploiement de l'IA.

La productivité est définie selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) comme « *le rapport, en volume, entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir* »⁵. La production des administrations publiques n'étant pas valorisée par des prix de marché, la productivité doit ici recevoir une acception plus large : elle s'apprécie comme le rapport entre des résultats obtenus – quantité de services produits, qualité de service, délais de traitement ou encore satisfaction des usagers – par rapport aux ressources mobilisées, elles-mêmes mesurables en ETP et/ou effort budgétaire. De ce point de vue, l'IA fournit potentiellement plusieurs leviers d'amélioration : automatisation de tâches répétitives, aide à la décision, production de services publics améliorée (relation à l'utilisateur, disponibilité des services, suppression d'erreurs et/ou de contacts évitables), réallocation des ressources, entre autres.

Dans ce contexte, **la problématique consiste à déterminer quelles sont la nature et l'ampleur des gains attendus du déploiement de l'IA et comment les administrations publiques françaises peuvent les concrétiser, tout en conciliant exigences juridiques, maîtrise des coûts et soutenabilité des transformations.**

La mission a exploité la littérature scientifique et les études disponibles sur les gains attendus de l'IA et a sollicité un panel très varié d'acteurs publics et d'entreprises privées, conduisant plus de 120 entretiens et rencontrant plus de 300 personnes (cf. *infra*, annexe 2). La mission a reçu des réponses écrites à son questionnaire de la part de ministères (secrétaires généraux, directions numériques, directions des affaires juridiques, etc.), de services économiques (situés dans treize pays), d'associations représentatives des collectivités territoriales et d'opérateurs de la sphère sanitaire et sociale.

³ Règlement (UE) [2024/1689](#) du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle (RIA).

⁴ Bain & Company, 2024, [Technology Report 2024: Technology meets the moment as AI delivers results](#), 88 p.

⁵ Insee, 2026, site internet, [Productivité](#).

Rapport

Sans exclure les autres formes d'IA ni les outils d'automatisation (*robotic process automation* ou RPA), fréquemment évoqués par les acteurs lors des entretiens et réponses aux questionnaires, **la mission a focalisé ses travaux sur les potentialités ouvertes par l'IA générative et par l'IA agentique**. La première désigne les systèmes capables de produire du contenu (texte, image, code, etc.) en réponse à une instruction appelée « *prompt* » et qui s'appuient sur des grands modèles de langage (ou *LLM*) ou des réseaux neuronaux entraînés avec de grandes quantités de données. La seconde renvoie aux systèmes conçus pour planifier des actions et interagir avec d'autres outils et données avec un minimum d'intervention humaine.

En synthèse des travaux conduits, il apparaît que le déploiement de l'IA dans les administrations publiques s'accélère sous des formes multiples et évolutives (cf. **partie 1**). Il représente un levier d'amélioration des services publics qui va au-delà de gains de productivité (cf. **partie 2**). Les administrations peuvent concrétiser les gains escomptés sous un ensemble de conditions (cf. **partie 3**).

Le présent rapport s'appuie sur les constats et analyses portés dans un ensemble d'annexes sur le déploiement de l'IA dans les différentes catégories d'administrations publiques françaises (cf. annexes 3 à 6), sur le *benchmark* avec le secteur privé et les administrations étrangères (cf. annexes 7 et 8), sur le cadre juridique, budgétaire et de maîtrise des risques (cf. annexes 9 à 13) et sur les facteurs de succès et d'évaluation des gains de productivité permis par l'IA (cf. annexes 14 à 17).

1. Le déploiement de l'intelligence artificielle (IA) dans les administrations publiques s'accélère sous des formes multiples et évolutives

1.1. L'IA est une innovation technologique majeure et intrinsèquement évolutive

Le développement d'outils d'intelligence artificielle (IA) s'inscrit dans une trajectoire longue et amplifie les transformations engagées par les précédentes révolutions numériques, notamment l'apparition et l'essor de l'informatique, d'Internet et de l'économie des données⁶. Les premières recherches sur l'IA remontent aux années 1950, avec l'ambition de concevoir des systèmes capables de reproduire certaines capacités cognitives humaines.

Après plusieurs phases d'accélération et de ralentissements⁷, ces technologies connaissent un tournant à partir des années 2010 avec l'apprentissage automatique (*machine learning*) et, plus particulièrement, l'apprentissage profond (*deep learning*). Ces avancées reposent sur la disponibilité de données massives (*big data*), l'augmentation de la puissance de calcul et les progrès des modèles algorithmiques.

Parallèlement, les organisations publiques et privées ont utilisé des outils fondés sur des règles explicites et déterministes au sein des systèmes d'information pour automatiser des tâches répétitives, sans nécessairement recourir à l'IA. S'ils présentent l'intérêt d'être industrialisables et s'ils sont très utiles à beaucoup d'usages administratifs, **les dispositifs d'automatisation (notamment RPA) présentent des limites** : ils sont peu performants pour gérer des documents non structurés (textes libres, courriers complexes, pièces justificatives variées) ; leur usage est limité à des processus linéaires et répétitifs sans possibilité de gérer des cas complexes.

La période récente marque **une nouvelle phase, caractérisée par la diffusion rapide de l'IA générative et l'émergence des systèmes d'IA agentique**. Les modèles d'IA générative apportent un changement d'échelle dans l'interaction entre l'être humain et la machine, en permettant la production de contenus. Les systèmes agentiques prolongent cette évolution en la combinant avec des mécanismes de planification de tâches et d'interaction avec d'autres systèmes d'information ou bases de données, ce qui peut permettre l'exécution potentiellement autonome de séquences d'actions.

La typologie des tâches exposées s'élargit au fur et à mesure des progrès technologiques : tâches répétitives et reproductibles, tâches requérant l'exploration de données massives (*data mining*), tâches reposant sur le langage et l'analyse (IA générative).

⁶ Dans la perspective des modèles de croissance par destruction créatrice, selon lesquels la croissance repose sur l'apparition d'innovations qui remplacent progressivement les technologies antérieures. Cf. Aghion, Ph. et Howitt, P., 1992, "[A Model of Growth Through Creative Destruction](#)", *The Econometrica Journal*, 1992. Cf. également Aghion, Ph., Antonin, C., Bunel, S., [The Power of Creative Destruction](#), Harvard University Press, 2021.

⁷ Souvent désignées comme des « hivers de l'IA » (*AI winter*), expression désignant d'une part le milieu des années 1970 marqué par la réduction des financements après le [rapport](#) du mathématicien britannique James Lighthill sur les limites de l'IA et, d'autre part, la fin des années 1980, marqués par l'effondrement du marché des systèmes experts. Cf. Mitchell, M., 2019, [Artificial Intelligence: A Guide for Thinking Humans](#), éd. Farrar, Straus and Giroux.

Dès à présent, la combinaison de deux propriétés fondamentales sont retenues pour caractériser l'IA⁸ :

- ♦ **l'autonomie fonctionnelle** : les systèmes d'IA reposent sur des mécanismes d'apprentissage leur permettant d'être entraînés à partir de données et d'élaborer des contenus de façon autonome ;
- ♦ **la capacité de déduction** : les systèmes d'IA produisent des prédictions, des propositions et des contenus contextualisés à partir des informations disponibles.

La combinaison de ces deux propriétés confère à ces systèmes une capacité nouvelle qui les distingue des logiciels fondés sur des règles déterministes. Cela justifie une vigilance accrue en ce qui concerne l'action publique. **Le règlement européen sur l'IA classe ainsi une grande partie des systèmes d'IA susceptibles d'être utilisés par l'administration dans la catégorie des systèmes « à haut risque »**, notamment dans les domaines mentionnés dans son annexe III (accès aux prestations sociales, systèmes éducatifs, ressources humaines, etc.)⁹.

En tout état de cause, **l'interaction avec l'utilisateur reste centrale**. Les modèles de langage et les systèmes génératifs reposent sur un dialogue avec l'humain (instructions, *prompts*, supervision des résultats) qui conditionne la qualité des réponses produites. Leurs résultats demeurent probabilistes et peuvent présenter des biais ou des « hallucinations », c'est-à-dire la production d'informations plausibles mais inexactes. Leur usage suppose donc un encadrement organisationnel et une supervision humaine.

Dans le secteur public, l'enjeu dépasse la recherche de l'efficacité dans l'exécution des tâches administratives, pour concerner plus largement **la transformation numérique des métiers et notamment ceux de la relation avec les usagers**. Dans cette perspective, l'introduction des outils d'IA générative et agentique gagne à partir d'abord des activités et des besoins des métiers, plutôt que des solutions techniques disponibles.

Ces transformations pourraient s'amplifier à l'avenir. Les progrès attendus portent notamment sur la généralisation de systèmes multimodaux combinant des productions sous différentes formes (texte, image, vidéo, code informatique, etc.), la coordination d'agents IA spécialisés et l'intégration des outils d'IA dans les processus opérationnels voire décisionnels¹⁰.

1.2. Le déploiement dans les entreprises et dans les administrations étrangères permet d'identifier des usages prometteurs et certaines bonnes pratiques transposables

1.2.1. Dans les entreprises, l'usage de l'IA se développe en priorité sur les fonctions supports et la relation clients

Le secteur privé, en particulier les plus grandes entreprises, consacre des ressources croissantes au déploiement de systèmes d'IA. À l'échelle mondiale, les entreprises ont ainsi investi 1 800 milliards de dollars américains dans l'IA en 2025 et prévoient d'en investir 3 300 en 2027¹¹. Elles envisagent l'IA prioritairement comme un levier de croissance et de développement de leurs parts de marché et orientent dans cette optique les cas d'usage sur le marketing et la relation client. L'IA est également mise au service de l'efficacité opérationnelle à travers les fonctions supports.

⁸ Notamment dans la définition donnée par le règlement européen sur l'IA précité.

⁹ Cf. annexe 10, « Cadre juridique et conformité ».

¹⁰ Cf. notamment Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence, *AI Index Report 2023-2025*, rapports OCDE [Artificial Intelligence Policy Observatory](#) et rapport du McKinsey Global Institute, 2023, [The economic potential of generative AI](#).

¹¹ Gartner, 2026, [Gartner Says Worldwide AI Spending Will Total \\$2.5 Trillion in 2026](#).

La comparaison (*benchmark*)¹² permet de constater que celles qui paraissent les plus matures adoptent des modèles de gouvernance au niveau stratégique, qu'elles tentent d'industrialiser les usages de l'IA dans les entités métiers elles-mêmes et qu'elles incluent la mesure des coûts totaux et du retour sur investissement (ROI) dès l'amont des projets, même si ces pratiques ne sont pas généralisées. **Elles considèrent l'IA non seulement comme un enjeu technologique, mais comme l'un des volets de leur plan stratégique, combinant les sujets d'organisation, de gouvernance, de dialogue social et de pilotage économique.**

En définitive, les entreprises les plus avancées inscrivent l'IA au cœur de leur transformation stratégique, au-delà d'une simple innovation numérique et assument que ses bénéfices prennent du temps avant de se concrétiser. Le risque principal, selon elles, serait de ne pas déployer de solutions d'IA, avec la perspective de perdre en compétitivité dans un univers concurrentiel.

Au niveau international, l'IA se déploie de manière préférentielle dans des entreprises qui utilisent des données de masse pour des travaux d'instruction et de gestion de dossiers clients, et des entreprises déjà largement numérisées, qui génèrent des contenus, en commençant par du code informatique.

Cela vaut en termes de secteurs d'activité – **technologie, médias, santé, banque et assurance** – aussi bien qu'en termes de fonctions : au sein des entreprises, les premiers champs de déploiement de l'IA concernent **le numérique et les services opérationnels en lien avec les clients (opérations, ventes et marketing) ou avec l'interne (développement de produits et services, en particulier la recherche et le développement)**. Enfin, le constat de l'usage spontané de l'IA par une part croissante des salariés conduit les entreprises à se doter d'assistants IA généralistes, mis à la disposition de l'ensemble des collaborateurs.

En France, les tendances observées sont les mêmes : plus leur taille est importante et plus leur secteur d'activité est déjà largement numérisé, plus les entreprises françaises déploient des solutions d'IA, en lien avec des usages principalement orientés sur le marketing et les opérations internes (*cf.* encadré 1)¹³.

¹² *Cf. infra*, annexe 7 « *Benchmark* : déploiement de l'IA dans les entreprises ».

¹³ Pour la présentation exhaustive des cas d'usage topiques étudiés par la mission et l'analyse de leurs conditions de déploiement, *cf.* les études de cas présentées en encadré dans l'annexe 7 ainsi que son tableau 11 de synthèse.

Rapport

Encadré 1 : Exemples de cas d'usage de l'IA dans de grandes entreprises françaises

Dans trois grandes entreprises publiques de services, les usages-clés d'outils d'IA consistent :

- pour l'une, à mettre à disposition des salariés un *chatbot* (agent conversationnel) ayant accès à 70 000 documents de référence, déployé au niveau de l'ensemble du groupe, visant à l'acculturation des agents et à la gestion des connaissances ;
- pour une autre, à mettre en place trois niveaux d'outils selon la sensibilité des données : un agent conversationnel sous licence d'une solution commercialisée dans le grand public, un portail d'IA générative hébergé sur des serveurs locaux et un outil métier spécifique accessible seulement sur l'intranet sécurisé ;
- pour la troisième, un *chatbot* développé sur la base des outils d'IA de Mistral, pour accompagner les métiers de support client et les équipes commerciales, ainsi qu'une offre d'IA générative sécurisée tournée vers les clients externes, développée en partenariat avec des acteurs français.

Dans une grande entreprise du secteur de l'assurance :

- plus de 50 cas d'usage sont en production ; les outils d'IA réalisent notamment la qualification et le routage automatique de 15 millions de conversations annuelles avec les clients (synthèse d'appels, aide à la complétude de dossiers, etc.).

Dans une grande entreprise de services bancaires :

- une sélection stricte de huit cas d'usage seulement a été effectuée, impliquant une refonte structurelle des processus métiers ; par exemple, des *chatbots* agentiques ont été déployés pour la gestion des réclamations, après regroupement préalable des services concernés pour assurer l'efficacité de l'outil.

Source : Mission, à partir des entretiens conduits. Cf. annexe 7 pour une présentation détaillée.

Les principaux éléments identifiés sont les suivants (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Principaux enseignements opérationnels des pratiques du secteur privé

Dimension	Bonnes pratiques des entreprises en matière de déploiement de solutions d'IA
Pilotage stratégique	Portage à haut niveau (PDG, comité exécutif) ; priorités claires
Objectifs définis	Croissance ; productivité ; qualité
Temporalité	Vision pluriannuelle
Données	Investissements massifs en amont et en continu
Ressources humaines	Formation massive et ciblée
« Shadow IA »	Encadré ou outillé officiellement
Acceptabilité	Pilotée par le management
Expérimentation	Étape transitoire avec vision du passage à l'échelle
Passage à l'échelle	Intégration aux processus cœur

Source : Mission.

1.2.2. Dans les administrations étrangères, la diffusion des usages de l'IA s'appuie sur leur maturité numérique globale et un pilotage clairement défini

En dépit de l'hétérogénéité des contextes considérés, la comparaison internationale¹⁴ permet d'identifier que les administrations étrangères déploient des solutions d'IA avant tout dans le double objectif d'**améliorer l'efficacité administrative** – automatisation, réduction des coûts, optimisation des processus (Canada, États-Unis, Italie, etc.) – **et la qualité des services publics** (Pays-Bas, Royaume-Uni, Estonie, Corée du Sud). Les secteurs prioritaires sont **les politiques sociales, les fonctions fiscales et les services à forte intensité administrative**.

Certains de ces pays ont structuré des stratégies nationales pour l'IA dès la fin des années 2010, rapidement mises à jour pour intégrer l'IA générative. Depuis 2024, une accélération nette est observable. L'Estonie et Singapour se distinguent par une vision intégrant déjà l'IA agentique.

Les approches juridiques varient, de l'adoption de réglementations prescriptives (Allemagne, Corée du Sud, Italie) aux lignes directrices et référentiels techniques plus souples, favorisant l'expérimentation (Canada, Pays-Bas, Royaume-Uni, Singapour). En matière de pilotage, **les pays les plus avancés combinent des structures stratégiques centralisées** (*Chief AI Officer Council* aux États-Unis, *GovTech* à Singapour) **et une décentralisation opérationnelle, permettant aux ministères de conserver des capacités d'initiative** (Corée du Sud, Estonie). L'association des partenaires sociaux et de la société civile demeure globalement limitée¹⁵.

Concernant la souveraineté numérique, la majorité des pays vise le contrôle des infrastructures et des données, plutôt qu'une autarcie technologique, qui semble en tout état de cause hors d'atteinte. Dès lors, ils acquièrent aussi des solutions commerciales.

Les **cas d'usage** les plus fréquemment observés concernent l'assistance à la rédaction, la recherche d'information dans de grands corpus réglementaires, la synthèse automatique de documents, la priorisation, l'instruction des dossiers et la détection d'anomalies (*cf.* encadré 2). Les usages orientés vers les usagers (*chatbots*, portails intelligents) émergent (Japon, Royaume-Uni, Singapour) mais restent moins répandus et plus encadrés, en raison des risques liés à la fiabilité et à la protection des données. Aux Pays-Bas, le scandale des allocations familiales¹⁶, qui a révélé les dérives possibles de l'automatisation et des algorithmes, a renforcé la sensibilité aux enjeux éthiques, à la transparence et à la supervision humaine.

¹⁴ Cf. annexe 8, « Panorama du déploiement de l'IA dans les administrations publiques étrangères », 13 pays étudiés.

¹⁵ Les Pays-Bas font figure d'exception avec la *NL AI Coalition*, consortium public-privé associant administrations, entreprises, universités, instituts de recherche et acteurs de la société civile.

¹⁶ Cf. Politico, 2019, [Dutch scandal serves as a warning for Europe over risks of using algorithms](#).

Encadré 2 : Exemples de plateformes nationales d'IA

- À **Singapour**, les agents publics sont assistés dans leurs tâches de rédaction, de synthèse, de traduction, d'analyse de textes par un outil d'IA générative sécurisé (« *Pair* »), strictement cloisonné pour un usage administratif ; un exemple tourné vers le service aux usagers est fourni par « *OneService Chatbot* », disponible sur messageries (*WhatsApp* et *Telegram*), qui automatise la qualification, l'extraction d'informations et l'aiguillage des signalements municipaux.
- Au **Royaume-Uni**, un ensemble d'outils d'IA administratifs – la « suite *Humphrey* » – est en cours de déploiement pour des cas d'usage plus ou moins transversaux, tels que la retranscription et le résumé de réunion (outil « *Minute* »), la conversion d'anciens documents d'urbanisme en données numériques pour accélérer la délivrance des permis de construire (outil « *Extract* », basé sur Google Gemini) et l'analyse et le résumé de consultations publiques (outil « *Consult* », basé sur *Chat GPT* d'*OpenAI*).
- En **Allemagne**, la plateforme d'IA du gouvernement fédéral « *Kipitz* » propose des cas d'usage se présentant sous forme d'applications dans le portail, par exemple pour la création, la synthèse, la catégorisation, la traduction ou la reformulation de textes et de documents. Des fonctionnalités supplémentaires permettent notamment l'intégration de connaissances spécifiques aux administrations (bases de connaissances) ou des interfaces API avec les solutions informatiques internes des administrations.
- En **Estonie** et en **Corée du Sud**, des cas d'usage d'IA agentique apparaissent, avec l'ambition de passer progressivement d'une IA d'assistance à des systèmes capables d'exécuter des actions administratives sous supervision humaine (exemple de l'écosystème « *Bürokratt* » en Estonie).

Source : Mission, à partir de l'enquête conduite par questionnaire. Cf. annexe 8 pour une présentation détaillée.

Les gains les plus tangibles concernent la réduction des tâches répétitives, l'accélération des processus et l'amélioration de la qualité des services. Cependant, **la mesure des gains reste fragmentée, souvent limitée à des indicateurs opérationnels** (temps, volumes, délais) et rarement consolidée à l'échelle nationale. Ces indicateurs, facilement compréhensibles et directement exploitables, constituent le socle le plus répandu pour objectiver les gains de productivité. Les mesures de retour sur investissement demeurent toutefois centrées sur des gains opérationnels directs, sans intégration des coûts indirects et des externalités.

Le niveau de maturité des cas d'usage est étroitement lié au degré de numérisation préexistant des administrations, les pays disposant de services publics largement dématérialisés bénéficiant d'un terrain plus favorable à l'intégration rapide de l'IA. Dans ces contextes, **l'IA s'insère plus aisément dans des chaînes de traitement déjà numérisées et interopérables, permettant des gains rapides en productivité et en qualité de service**. À l'inverse, dans les administrations où la transformation numérique est moins avancée, les cas d'usage demeurent plus ponctuels ou limités à certains périmètres, reflétant une dépendance forte entre maturité numérique globale et maturité des usages d'IA.

Les principaux éléments identifiés sont les suivants (cf. tableau 2).

Tableau 2 : Synthèse du *benchmark* des administrations étrangères

Enseignements clés	Constats
Usages internes	Gestion des dossiers, automatisation documentaire, assistance à la rédaction, détection d'anomalies ou de fraudes, synthèse de données
Usages citoyens	Agents conversationnels (<i>chatbots</i>), portails intelligents, services personnalisés (emploi, fiscalité, santé)
Gains	Gains de temps (réduction de délais, accélération des processus), amélioration de la qualité des services
Facteurs de réussite / freins	Degré de numérisation préexistant, qualité des données, compétences internes, souveraineté technologique, cadre juridique

Source : Mission.

1.3. L'adoption de l'IA par les administrations publiques françaises a progressé très récemment de façon foisonnante et protéiforme

1.3.1. Les administrations publiques françaises sont marquées par un foisonnement de solutions d'IA et une utilisation spontanée par les agents

Dans les administrations publiques françaises, le recours à l'IA devient une pratique de plus en plus courante, quoiqu'inégalement répandue et diversement régulée¹⁷.

À l'instar de son développement rapide dans les entreprises françaises, l'IA générative est déjà utilisée par une part significative des agents publics (qui pourrait atteindre 40 %¹⁸), mais de façon spontanée, sous forme d'un **usage non régulé, désigné sous l'expression de « shadow IA »**. Si cette pratique témoigne d'un intérêt proactif des agents et relativise l'enjeu de l'acceptabilité, elle peut être à l'origine de nouveaux risques pour l'action publique : inéquité entre agents publics comme entre usagers, sécurité des données, explicabilité (biais et neutralité) et qualité des pratiques (biais cumulatifs et hallucinations).

Le processus de sortie du « shadow IA » doit être une priorité. À cet égard, la plupart des administrations publiques se sont dotées ou sont en train de se doter de chartes d'utilisation de l'IA par leurs agents (pour la plupart en 2024 ou 2025). Pour autant, l'État ne s'est pas doté d'une doctrine d'utilisation des solutions d'IA du marché par les agents sur leurs outils professionnels, **pas plus que d'une stratégie d'équipement IA pour les agents publics**. Le déploiement de l'outil conversationnel « Albert », annoncé en 2024 comme devant devenir l'outil généralisable pour tous les agents publics¹⁹, n'a pas été concrétisé et une nouvelle expérimentation, l'« Assistant IA », concomitante à la mission et limitée à un pilote sur 10 000 utilisateurs dans huit ministères (principalement en centrale) est en cours. Or, seule la mise à disposition par les administrations de solutions auprès de leurs agents permet d'envisager une sortie rapide du « shadow IA ».

Proposition n° 1 [toutes administrations publiques] : Mettre à disposition de l'ensemble des agents publics des solutions d'IA « généralistes » sécurisées, dont le cadre d'usage serait défini par les administrations.

En ce qui concerne les solutions d'IA officiellement déployées au sein de l'État, le panorama (non exhaustif) réalisé par la direction interministérielle du numérique (DINUM) permet d'identifier 141 produits d'IA dans 80 entités publiques différentes, avec des niveaux de maturité variables. En complément, la mission a interrogé neuf secrétariats généraux ministériels, dont les réponses montrent **l'hétérogénéité du déploiement de ces technologies selon les ministères** : le nombre d'outils d'IA déclarés varie entre 0 et 74 outils d'IA au stade de preuves de concept (*proof of concept*, POC), ainsi qu'entre 1 et 15 outils d'IA déployés.

¹⁷ Comme l'illustrent, de façon spécifique à chaque catégorie d'APU, l'annexe 3 « Panorama du déploiement de l'IA dans les administrations de l'État » (État central et déconcentré), l'annexe 4 « Panorama du déploiement de l'IA dans les collectivités territoriales », l'annexe 5 « Panorama du déploiement de l'IA dans la sphère sanitaire et sociale » et l'annexe 6 « Cartographie des cas d'usage des administrations publiques françaises recensés par la mission ».

¹⁸ 40 % des agents dans les collectivités utilisent des outils IA de façon clandestine selon une étude du Syndicat national des directions générales des collectivités territoriales (SNDGCT) de septembre 2025. Selon un rapport de l'institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (INRIA) de 2025 « ChatGPT est devenu l'outil le plus utilisé en shadow AI, détrônant LinkedIn Business Solutions, leader les deux années précédentes ».

¹⁹ Cf. Comité interministériel de la transformation publique (CITP) de mai 2024.

S'agissant des collectivités territoriales, selon une enquête conduite par l'Observatoire *Data Publica*²⁰, près de la moitié des collectivités de plus de 3 500 habitants (49 %) déclarent avoir déjà initié au moins un projet d'IA sur leur territoire en 2025. Les métropoles et les régions se positionnent comme les acteurs les plus avancés dans le déploiement de l'IA, avec respectivement 90 % et 85 % d'entre elles ayant déjà engagé des projets sur leur territoire. La situation demeure plus contrastée pour les départements, pour les EPCI ainsi que pour les communes de moins de 3 500 habitants. Parmi ces dernières, 73 % n'ont pas encore expérimenté l'IA et ne prévoient pas de le faire en 2026²¹.

Dans la sphère sanitaire et sociale, France Travail²² affiche 68 cas d'usage d'IA à début 2026, dont 41 outils d'IA à l'état expérimental de *POC* et 27 outils d'IA déployés. Quant aux **organismes de protection sociale**, les organismes de sécurité sociale ont développé prioritairement l'automatisation basée sur des modèles internes d'exploration de données, tel celui développé au sein de la caisse nationale d'allocations familiales (CNAF) qui permet de mesurer, pour chaque dossier, un niveau de risque d'indus ou de fraude afin d'orienter prioritairement les actions de contrôle des agents et certaines, comme la caisse nationale d'assurance maladie (CNAM), se sont récemment engagées dans des solutions d'IA générative. Les établissements de santé, quant à eux, privilégient des projets ciblés sur certaines activités de gestion comme le codage de l'activité de soins, l'anticipation de l'activité hospitalière ou la gestion des plannings des professionnels de santé.

D'une façon générale, **l'adoption de l'IA par les APU françaises est récente, voire très récente**. Au sein de l'État, même si certains produits d'IA recensés par la DINUM remontent à 2016, plus de la moitié (51 %) ont été lancés en 2024 ou 2025²³.

1.3.2. Trois grandes catégories de cas d'usage se dégagent : solutions d'IA généralistes, destinées aux fonctions supports et appliquées aux métiers

Les cas d'usage recensés par la mission au sein des APU françaises ressortissent à trois catégories.

La première catégorie regroupe les **outils d'IA généralistes**, incluant notamment les modèles de type GPT, qui offrent des fonctionnalités polyvalentes telles que la recherche d'information « augmentée » sur internet, la synthèse et la rédaction de textes, la traduction multilingue ou la production de comptes rendus. Ces outils présentent un intérêt transversal et peuvent être mobilisés par un large spectre d'agents pour améliorer l'efficacité des tâches quotidiennes et la qualité de l'information disponible. Les exemples ministériels emblématiques, développés de façon séparée, sont la plateforme « GenIAI » du ministère des armées, le portail « MIAI » du ministère de l'intérieur et le « portail des IA génératives (PIAG) » du ministère de la transition écologique. Dans la sphère sociale, les principaux exemples sont « *Camélia* » à l'assurance maladie ou « *ChatFT* » chez France Travail.

La deuxième catégorie concerne les **outils d'IA destinés aux fonctions supports**, tels que les achats, les affaires juridiques ou les ressources humaines. Ces outils peuvent permettre d'optimiser les processus administratifs et de faciliter la prise de décision dans ces domaines, en automatisant certaines tâches répétitives et en structurant des flux d'information complexes. Les projets déployés sont concentrés dans l'informatique avec le développement (code) et l'assistance interne aux utilisateurs ou des solutions achetées auprès de prestataires

²⁰ L'Observatoire *Data Publica* est une organisation à but non lucratif qui vise à favoriser la réflexion et le débat public sur les usages de la donnée et de l'IA au service de missions d'intérêt général.

²¹ Observatoire *Data Publica*, 2025, baromètre [Les collectivités territoriales, la donnée et l'IA](#).

²² France Travail, 2026, éléments transmis à la mission en réponse à son questionnaire.

²³ Un formulaire a été diffusé une première fois en décembre 2024/janvier 2025 et une deuxième fois en mai/juin 2025, puis en continu, la majorité du panorama ayant toutefois été rempli et revu par la DINUM, qui essaie de mettre à jour les informations en fonction des actualités ou des documents dont elle a connaissance.

comme l'outil « *Doctrine* » expérimenté dans un petit nombre de directions ministérielles des affaires juridiques. En matière de gestion des ressources humaines, certaines solutions d'IA concernent l'aide à la préparation de fiches de poste dans certaines agences régionales de santé (ARS), l'assistance à la gestion des plannings hospitaliers ou l'analyse des actes de gestion des agents des communes (contrats, décisions statutaires...).

La troisième catégorie recouvre les **outils d'IA appliqués à des métiers spécifiques**, conçus pour répondre à des besoins ciblés et souvent intégrés aux tâches et processus opérationnels propres à une fonction, tirant parti de la co-construction avec les équipes métier pour maximiser la valeur ajoutée et la pertinence des solutions. Cette catégorie inclut des outils d'IA internes aux organisations, destinés aux agents, ainsi que des outils à destination des usagers, tels que des agents conversationnels (*chatbots*). On peut citer à titre d'illustrations :

- ♦ le projet « *100 % scanning* » de la DGDDI visant à développer un algorithme de reconnaissance de marchandises illicites par analyse de scans de colis postaux afin d'améliorer le ciblage des colis suspects ;
- ♦ l'outil « *Parole* » du ministère de l'intérieur, qui permet de transcrire les auditions de mineurs victimes et ainsi de réduire le temps dévolu à la rédaction des procès-verbaux pour se concentrer sur l'entretien avec la personne mineure victime ;
- ♦ ou encore l'outil « *NEO* » de France Travail, conçu pour dialoguer avec le système d'information de l'opérateur, qui vise à faciliter l'accès au dossier du demandeur d'emploi en langage naturel et ainsi accélérer la consultation des informations, simplifier l'expérience utilisateur et libérer du temps pour les préparations d'entretiens.

1.3.3. La gouvernance et le pilotage actuels ne favorisent pas les mutualisations

Le **déploiement et la gouvernance de l'IA au sein de l'État** s'appuient peu au plan interministériel, sur le rôle confié par les textes à la DINUM, chargée de définir les doctrines techniques, de coordonner certaines initiatives entre les ministères et de proposer des services mutualisés. Pour sa part, la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) joue un rôle dans la mobilisation de solutions d'IA auprès de certaines administrations comme levier de la transformation publique²⁴, comme dans le cadre du programme « *Services Publics +* »²⁵. L'articulation des feuilles de route ministérielles, lorsqu'elles existent, et des actions des deux directions interministérielles n'est pas structurée, aucune instance de pilotage ne les réunissant dans la mise en œuvre de l'IA pour le secteur public.

Dans l'ensemble, **chaque ministère dispose de facto d'une large autonomie pour définir, développer et porter ses propres chantiers et outils d'IA**, ce qui explique la grande profusion de solutions d'IA testées ou déployées. Cette absence de coordination nationale des stratégies, expérimentations et déploiements est également constatée par la mission dans les autres secteurs, organismes de sécurité sociale, collectivités territoriales ou établissements de santé.

En interne, les administrations les plus matures sont celles qui ont structuré une gouvernance qui leur permet de connaître les projets des équipes terrains, de prioriser les cas d'usage et d'accompagner les déploiements (cas par exemple de France Travail, de la CNAM et de certaines collectivités territoriales).

²⁴ DITP, 2025, site internet, « [L'intelligence artificielle au service des usagers et des agents](#) ».

²⁵ Services Publics+ est le programme d'amélioration continue de la qualité et de l'efficacité des services publics pour répondre aux attentes des usagers.

Au sein des organisations, l'intégration de l'IA pâtit le plus souvent d'une certaine fragmentation des responsabilités : les directions numériques portent l'essentiel de la charge opérationnelle et les arbitrages stratégiques (priorisation, allocation des gains, acceptation du risque) ne sont pas explicitement assumés au niveau des directions générales, contrairement à la pratique croissante au sein des entreprises. En l'absence d'objectifs explicites, l'IA reste perçue comme un outil optionnel, dont les bénéfices sont diffus, non mesurés et donc non pilotables. D'ailleurs, les initiatives publiques françaises restent largement financées sur des enveloppes d'innovation ou de modernisation, insuffisantes pour absorber les coûts structurels d'un projet d'IA, ce qui conduit à une accumulation de *POC* techniquement réussis, mais budgétairement non soutenables. Or, **la diffusion d'une IA régulée dans le public nécessite un changement de paradigme budgétaire**, assimilant l'IA non à un investissement ponctuel, mais à une dépense récurrente.

Le foisonnement des expérimentations, accentué par la faible structuration de la gouvernance des projets, complique l'identification des initiatives et leur pilotage au sein des organisations.

Proposition n° 2 [toutes administrations publiques] : Élaborer, tenir à jour et mettre à disposition une cartographie des projets d'IA à l'échelle de chaque administration (par exemple, à l'échelle de la DINUM et des secrétariats généraux pour l'État, des caisses nationales pour les organismes de sécurité sociale, des associations d'élus pour les collectivités territoriales), dans l'objectif d'identifier les offres de service disponibles et d'éviter les redondances.

1.3.4. Les administrations publiques présentent des spécificités qui expliquent la moindre adoption de l'IA par rapport aux entreprises

L'action publique est pour partie une « industrie » de la donnée et de la norme. Contrairement au secteur privé, où une part significative de la valeur ajoutée repose sur la production matérielle ou la logistique physique, l'administration dépend, davantage que les entreprises, des fonctions de « *back office* » : instruction de dossiers (permis, allocations, visas, etc.), traitement de pièces justificatives et rédaction d'actes juridiques notamment, opérations qui peuvent correspondre aux champs privilégiés d'action de l'IA générative et agentique.

Toutefois, cette prédisposition plus propice aux usages de l'IA dans la sphère publique est compensée par des contraintes spécifiques qui, si elles sont pondérées différemment selon les administrations concernées, s'attachent à son action et à ses prérogatives :

- ♦ **la moindre flexibilité des missions et des ressources humaines** : les administrations peuvent difficilement renoncer à des prestations de service public (alors qu'une entreprise peut décider, si elle le souhaite, d'abandonner une ligne de produit) et redéployer ou ajuster leurs effectifs ;
- ♦ **des contraintes budgétaires fortes**, notamment sur les moyens de fonctionnement, déjà plus faibles en France (1,6 % du produit intérieur brut – PIB) que dans les autres administrations européennes²⁶ (1,9 % du PIB) ;
- ♦ **une « dette technique » souvent plus importante que dans les entreprises**, dès lors que le sous-investissement²⁷ dans le numérique public ralentit la possibilité d'intégration d'outils d'IA dans les systèmes d'information des administrations ;
- ♦ **des exigences renforcées concernant les données et les usages sensibles** : les administrations sont tenues, pour la plupart de leurs processus, par des contraintes de souveraineté.

²⁶ Eurostat, [Government revenue, expenditure and main aggregates](#) (catégories des fonctions gouvernementales GF0101, GF0103 et GF0106 définies dans le manuel COFOG 2019).

²⁷ Non spécifique à la France, mais commun à l'ensemble des États-membres, cf. Cour des comptes européenne, 2024, [L'UE face au défi de l'intelligence artificielle](#), Rapport spécial 08/2024, 78 p.

2. L'utilisation de l'IA dans les administrations publiques est un levier d'amélioration des services publics qui va au-delà de gains de productivité

2.1. L'ampleur des gains de productivité liés au déploiement de l'IA reste débattue et difficilement mesurable

Le déploiement de technologies d'IA suppose des investissements significatifs dont la justification repose sur les gains d'efficacité qu'ils sont susceptibles de générer : augmentation de la production, réduction des coûts ou amélioration de la qualité des services rendus. Toutefois, l'ampleur et l'horizon temporel de la matérialisation de ces gains, demeurent incertains et débattus à ce stade.

Les travaux économiques récents apportent des éclairages utiles sur ces transformations mais conduisent à des estimations variables. Une partie de la littérature analyse l'impact de l'IA à partir du contenu et de la dispersion des tâches qui composent les emplois et identifie les métiers les plus exposés aux transformations technologiques, tandis que d'autres travaux cherchent à estimer les gains de productivité susceptibles d'en résulter à l'échelle de l'économie, par des effets d'agrégations de méthodes diverses. Dans ce contexte, l'enjeu est moins d'évaluer un potentiel théorique de gains d'effectifs que d'identifier dans quelles conditions ces technologies, en évolution rapide, peuvent effectivement améliorer l'efficacité des organisations publiques.

2.1.1. Les travaux économiques identifient des métiers plus exposés à l'IA et conduisent à des estimations hétérogènes de gains de productivité

La littérature économique récente analyse l'impact de l'IA générative et agentique en s'appuyant principalement sur l'étude du contenu, la répartition et la dispersion des tâches qui composent les emplois. Cette approche repose sur l'idée qu'un métier correspond à un ensemble d'activités hétérogènes dont certaines peuvent être automatisées ou transformées par les technologies numériques, tandis que d'autres demeurent complémentaires du travail humain²⁸.

De par sa nature intrinsèque basée sur l'analyse du langage et de la donnée, les tâches les plus exposées à l'IA générative sont celles qui relèvent de manière intensive de la gestion documentaire, du traitement de données, des activités encadrées par des processus et des normes et notamment des tâches répétitives, mais également des activités relatives aux services auprès des clients/usagers. Les économistes distinguent des **tâches substituables, complémentaires ou peu exposées**, notamment celles reposant sur des interactions humaines complexes ou des capacités de jugement difficilement automatisables²⁹. Cette grille d'analyse permet d'identifier les métiers ou segments d'activité les plus susceptibles d'être transformés par l'IA. Ainsi, les professions à forte dimension administrative apparaissent parmi les professions les plus exposées à l'IA.

²⁸ Autor, D. (2015), [Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation](#), Journal of Economic Perspectives et Acemoğlu, D., Restrepo, P., 2020, [Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets](#).

²⁹ Pizzinelli, C. et al., [Labor Market Exposure to AI: Cross-country Differences and Distributional Implications](#), IMF Working Paper, 2023; Acemoğlu, D., Restrepo, P., "Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets", *Journal of Political Economy*, vol. 128, n° 6, 2020, p. 2188-2244.

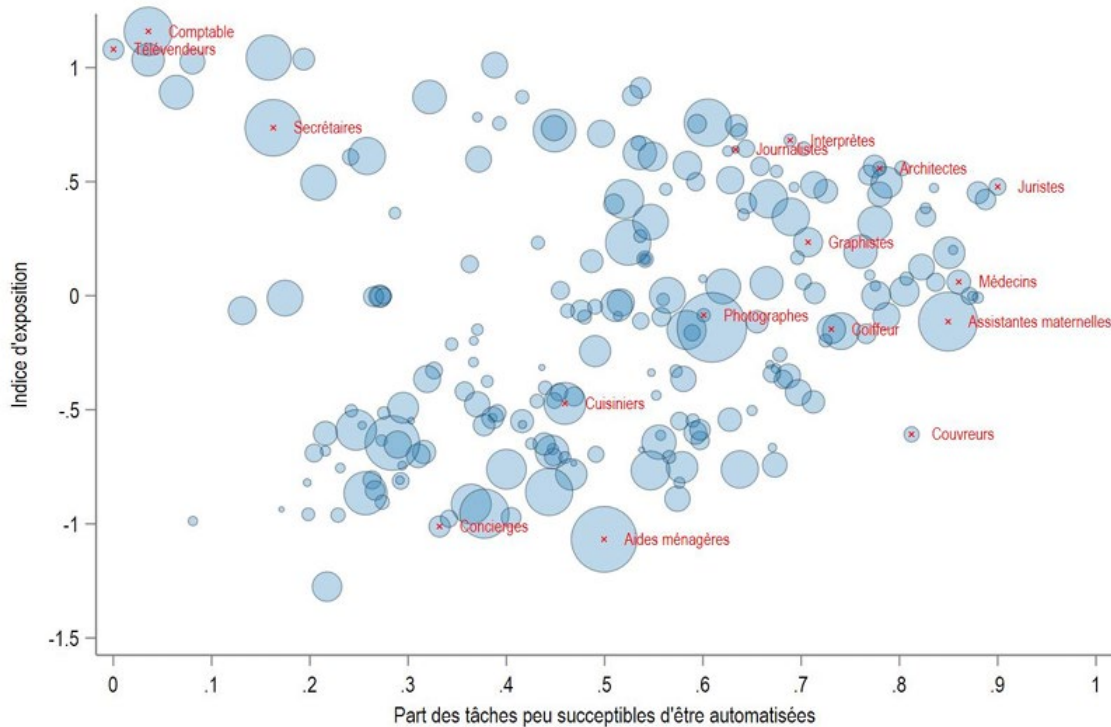
Rapport

À l'inverse, certains métiers apparaissent nettement moins exposés à l'automatisation. C'est notamment le cas des professions impliquant des activités de terrain, des interventions techniques ou des fonctions d'accompagnement social et médico-social. Dans ces professions, la part des tâches difficilement automatisables reste élevée.

Certaines estimations reposent sur des modèles structurels d'automatisation des tâches. Dans cette approche, Daron Acemoğlu estime que l'IA pourrait accroître la croissance annuelle de la productivité du travail d'environ 0,07 point sur une décennie³⁰. Les travaux mobilisés dans le cadre de la « commission de l'intelligence artificielle » présidée par Philippe Aghion et Anne Bouverot conduisent ainsi à des estimations plus élevées, comprises entre 0,07 et 1,24 point de croissance annuelle supplémentaire de la productivité, avec une estimation médiane de 0,68 point par an sur une décennie³¹. Les travaux de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) s'appuyant sur des modèles macroéconomiques de diffusion technologique, aboutissent également à des effets positifs tout en soulignant que ces gains dépendront largement du rythme d'adoption des technologies et de leur intégration dans les organisations productives³².

Les travaux d'Antonin Bergeaud³³ sur les emplois en France (cf. graphique 1 *infra*, toutes familles professionnelles) confirment l'impact différencié potentiel de l'IA sur les différents métiers en fonction notamment de leur exposition et de la standardisation de leurs tâches.

Graphique 1 : Positionnement de chaque famille professionnelle au regard de leur exposition potentielle à l'IA (axe des ordonnées) et de la part de leurs tâches *a priori* difficiles à automatiser (axe des abscisses)



Note : La taille de chaque cercle est proportionnelle à l'emploi total en France en 2017.

Source : Bergeaud, A., 2024, [Exposition à l'intelligence artificielle générative et emploi](#).

³⁰ Acemoğlu, D., [The Simple Macroeconomics of AI](#), NBER Working Paper n° 32487, Avril 2024.

³¹ Aghion, Ph., Bunel, S., *et al.*, chiffres mobilisés dans les travaux préparatoires de la Commission de l'intelligence artificielle ; voir aussi Bunel, Simon, présentation "IA : croissance, emploi et conditions de travail", Banque de France / JNM 2025, 20 octobre 2025, p. 11-12.

³² Filippucci, F., Gal, P., Laengle, K., Schief, M., [Macroeconomic productivity gains from Artificial Intelligence in G7 economies](#), OECD AI Papers, n° 41, 2025.

³³ Bergeaud, A., 2024, [Exposition à l'intelligence artificielle générative et emploi : une application à la classification socioprofessionnelle française](#).

Les retours d'expérience observés dans les entreprises montrent que la réalisation effective de ces gains suppose des transformations organisationnelles importantes et une intégration des outils dans les processus métiers, les rendements étant le plus souvent différés et attendus à un horizon d'un à quatre ans³⁴.

2.1.2. Entre 13 % et 20 % des emplois publics français seraient « significativement exposés » à l'IA au sens de l'organisation internationale du travail (OIT), ce qui ne préjuge pas de gains de productivité

Afin d'apprécier plus concrètement les transformations potentielles dans le secteur public français, la mission a mobilisé les indicateurs d'exposition aux tâches développés par l'Organisation internationale du travail dans ses travaux récents sur l'IA³⁵. L'OIT a procédé à la notation de 30 000 tâches rattachées aux professions référencées dans la nomenclature internationale standard des professions (*International Standard Classification of Occupations, ISCO-08*). L'OIT a interrogé l'IA pour noter chaque tâche individuelle sur une échelle de 0 à 1, le 1 représentant la possibilité d'effectuer une tâche donnée en totale autonomie sans intervention humaine, et le 0 indiquant qu'il n'existe aucune possibilité d'automatisation.

À partir de cette notation, un score synthétique permet d'évaluer le niveau d'exposition de chaque catégorie d'emploi à l'IA et la variabilité des tâches associées.

Les professions les plus exposées à l'automatisation par l'IA sont réparties en quatre gradients par l'OIT :

- ◆ le gradient 1 représente des professions dont l'exposition à l'IA est faible, mais dont la variabilité des tâches est importante (faible exposition, forte variabilité des tâches). Bien que certaines tâches puissent présenter un potentiel élevé d'automatisation, la profession en comporte de nombreuses autres qui continuent à nécessiter une intervention humaine ;
- ◆ le gradient 2 comprend des professions modérément exposées à l'IA avec une combinaison de tâches très exposées et très peu exposées, ce qui a des effets inégaux puisque certaines tâches peuvent être bouleversées tandis que d'autres ne sont pas touchées ;
- ◆ le gradient 3 englobe des professions dont une part importante des tâches est constamment exposée à l'IA, ce qui représente un potentiel d'automatisation et nécessite des stratégies d'adaptation pour les travailleurs ;
- ◆ le gradient 4 regroupe des professions dont la part des tâches exposées à une automatisation potentielle induite par l'IA est la plus importante, et pour lesquelles l'exposition est très homogène pour toutes les tâches.

Les professions moins exposées à l'IA sont réparties en deux catégories :

- ◆ les professions peu exposées à l'IA générative (potentiel d'automatisation modéré de certaines tâches, exposition d'ensemble limitée) ;
- ◆ les professions dont la plupart des tâches restent relativement non exposées (degré d'exposition moyen stable et faible).

³⁴ Cf. *infra*, annexe 7, partie 1.1, qui souligne notamment le rôle de la refonte des processus de travail, de la qualité des données et des compétences disponibles dans la réussite des projets d'IA et la matérialisation des gains (plus en termes de croissance du chiffre d'affaires que de réduction des coûts).

³⁵ Gmyrek, Pawel, Berg, Janine, Bescond, David, *Generative AI and Jobs: A Global Analysis of Potential Effects on Job Quantity and Quality*, ILO Working Paper, 2023 ; Organisation internationale du Travail, *Intelligence artificielle générative et emploi : révision 2025*, 2025.

Rapport

Ces catégories ont été appliquées aux catégories d'emplois de la fonction publique française sur la base de la répartition des effectifs publiée par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) (données 2022) afin d'estimer la part des activités susceptibles d'être transformées par ces technologies.

Les résultats de ces calculs sont présentés dans le graphique 2 et le tableau 3 ci-après. Ils constituent une mesure de l'exposition potentielle des emplois publics à l'IA et non une estimation directe des gains de productivité qui pourraient en résulter :

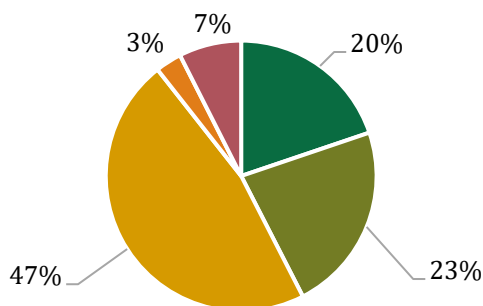
- ♦ **20% des agents publics sont considérés comme exposés (gradients 1 à 4), soit 1,13 million ;**
- ♦ **une majorité d'entre eux est classée dans les catégories les plus exposées (gradient 4) et significativement exposées (gradient 3), soit 13% (plus de 700 000 agents) ;**
- ♦ 23 % sont considérés comme peu exposés ;
- ♦ 47 % entrent dans la catégorie des professions dont la plupart des tâches restent relativement non exposées ;
- ♦ 7% ne sont pas référencés dans la nomenclature des professions et ne peuvent donc pas être notés, tandis que 3% sont rattachés aux effectifs des armées, qui n'ont pas été notés par l'OIT.

L'application de cette catégorisation de l'OIT constitue toutefois une évaluation imparfaite des gains qui pourraient être réalisés par l'IA. La catégorisation de l'OIT classe la majeure partie des enseignants comme « non exposés » pour leur temps devant les élèves et à ce stade des technologies d'IA. Or on ne peut exclure par exemple que l'IA puisse aider à la notation de copie ou à la préparation de cours. De même les personnels médicaux sont en partie exclus, alors que des gains en matière de diagnostics ne peuvent pas non plus être écartés. Ce diagnostic permet cependant d'indiquer qu'en l'état actuel des technologies évaluées au niveau international, ce sont avant tout les fonctions supports et administratives qui sont à ce jour les plus exposées. Les professions identifiées comme peu exposées selon la classification de l'OIT doivent ainsi être considérées comme « augmentables ».

Ces conclusions rejoignent une étude d'Antonin Bergeaud en 2024 qui identifiait un impact différencié de l'IA sur les professions (graphique 1 *supra*), à la fois selon leur exposition (au sens de l'OIT) et la part des tâches peu exposées à l'IA dans chaque profession.

Rapport

Graphique 2 : Degré d'exposition à l'IA des agents de la fonction publique selon le référentiel de l'OIT



- Professions exposées à l'IA (gradients 1 à 4)
- Professions peu exposées à l'IA générative (potentiel d'automatisation modéré de certaines tâches, exposition d'ensemble limitée)
- Professions dont la plupart des tâches restent relativement non exposées (degré d'exposition moyen stable et faible.)
- Effectifs des armées non catégorisés dans l'étude de l'OIT
- Agents publics non catégorisés dans le référentiel PCS

Source : Mission.

Tableau 3 : Répartition des agents de la fonction publique selon leur exposition à l'IA d'après la classification de l'OIT

Gradient d'exposition à l'IA	Effectifs (en millions)	Principales catégories d'emplois
Professions exposées à l'IA (gradients 1 à 4)	1,13	Employés de bureau (fonctions générales), Aides-comptables et commis comptables, employés du service de paie, employés des ressources humaines, employés administratifs, développeurs informatiques, comptables, secrétaires, secrétaires de direction, réceptionnistes, secrétaires médicales, contrôleurs des impôts, superviseurs (travail de bureau)
Professions peu exposées à l'IA générative (potentiel d'automatisation modéré de certaines tâches, exposition d'ensemble limitée)	1,29	Personnel infirmier, professions intermédiaires du travail social, professeurs d'université, cadres, administratifs et politiques, professeurs de l'enseignement technique et professionnel, directeurs et cadres dirigeants de l'enseignement
Professions dont la plupart des tâches restent relativement non exposées (degré d'exposition moyen stable et faible.)	2,67	Professeurs de l'enseignement secondaire, enseignants du primaire, aides-soignants, policiers, agents d'entretien, aide-enseignants, médecins, cadres infirmiers, gardes d'enfants, pompiers, juges
Effectifs des armées non catégorisés dans l'étude de l'OIT	0,18	Non applicable

Source : Mission.

Les gains de productivité liés à l'IA mettent toutefois du temps à se matérialiser et restent rarement mesurés dans les administrations publiques. Comme pour les précédentes vagues d'innovation technologique, les gains de productivité associés à l'IA apparaissent rarement immédiatement. Cette dynamique correspond à une « courbe en J³⁶ », les gains n'apparaissant qu'après une phase d'investissement et d'adaptation des organisations³⁷.

Dans les administrations publiques, ces gains sont encore plus difficiles à observer. Les analyses conduites par la mission montrent que les usages actuels de l'IA génèrent d'abord des gains de temps, diffus, pour les agents et une amélioration de l'efficacité des processus sans être mesurés directement par les administrations publiques³⁸.

Ces éléments montrent que si l'IA peut transformer le contenu des tâches et améliorer l'efficacité de certaines activités, l'ampleur des gains de productivité dépendra largement des conditions de diffusion des technologies et de leur intégration dans l'organisation du travail.

2.2. L'usage de solutions d'IA peut permettre des gains de temps et de qualité pour les agents publics et les usagers

2.2.1. Les solutions d'IA généralistes apportent des gains de temps individuels diffus mais réels

Le déploiement de l'IA générative dans les administrations génère des gains de productivité individuelle qui représentent des volumes horaires significatifs lorsqu'ils sont cumulés et qui tendent à s'accroître avec le temps.

Dans le secteur public français, ces gains se manifestent déjà de manière tangible. La mission a ainsi pu recueillir un certain nombre d'expériences significatives. Au sein de la caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV), l'utilisation de *Copilot Chat* pour certaines tâches (rédaction de mails, synthèse de textes) génère, pour 9 000 agents qui l'ont déjà adopté, un gain de temps estimé entre 20 % et 30 % sur des « activités courtes et à faible valeur métier ». Pour près d'un quart des agents des agences régionales de santé (ARS) utilisant des outils d'IA depuis plus de neuf mois, ces derniers leur permettraient de gagner jusqu'à 5 heures de travail par semaine. La transcription audio permet par exemple aux agents du ministère des affaires étrangères de gagner trois heures de travail de retranscription par heure d'enregistrement³⁹.

³⁶ Brynjolfsson, E. et al., [The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies](#), NBER Working Paper n° 25148, 55 p.

³⁷ Cf. *infra*, annexe 7, partie 1 et section 2.2.5, qui mettent en évidence une phase de latence avant l'apparition de gains de productivité, de croissance et parfois d'emploi.

³⁸ Cf. *infra*, annexe 16 « Cadre d'évaluation des gains de productivité susceptibles d'être réalisés grâce aux outils d'intelligence artificielle » ; cf. également annexe 12 « Enjeux budgétaires de l'IA dans les administrations publiques », qui montre que les projets d'IA sont encore majoritairement intégrés dans des programmes numériques plus larges et qu'ils sont rarement assortis d'indicateurs de gains de productivité.

³⁹ Secrétariats généraux ministériels, 2026, éléments transmis à la mission.

Rapport

Au Royaume-Uni, l'outil *Minute* utilisé par les communes pour les procédures de permis de construire, permet d'ores et déjà d'économiser environ une heure de travail par réunion grâce à la retranscription automatique, tandis que l'outil *Extract* réduit de 1 heure, voire 2 heures, à trois minutes seulement, le traitement de dossiers d'urbanisme. À Singapour, la suite *Pair* permet aux agents de réduire de 40 % à 60 % le temps consacré à la rédaction de notes, à la synthèse de documents ou à la production de comptes rendus, avec 20 000 utilisateurs actifs hebdomadaires. En Allemagne, 64 % des utilisateurs de la plateforme *Kipitz* estiment que l'outil permet d'économiser beaucoup de temps sur les tâches répétitives. À l'échelle du grand public, les premiers retours d'*OpenAI* montrent que *ChatGPT* est utilisé à près de 80 % pour des recherches simples⁴⁰.

Les solutions d'IA agissent ainsi comme des « partenaires » au quotidien capables par exemple de générer des premiers brouillons ou de structurer des masses d'informations complexes. L'automatisation de ces tâches à faible valeur ajoutée, comme la mise en forme de documents ou la recherche documentaire de premier niveau, est ainsi susceptible de libérer du temps pour d'autres missions, comme le contact direct avec les usagers.

2.2.2. Des solutions d'IA mutualisées entre administrations devraient permettre d'obtenir des gains pour les fonctions supports

Dans les entreprises, les fonctions supports (achats, juridique, ressources humaines, finances) concentrent déjà, avec la relation client, l'essentiel du déploiement de l'IA générative et agentique. Ces fonctions constituent un terrain d'application privilégié car elles traitent des volumes importants de données structurées ou non structurées.

Selon le cabinet de conseil *Boston Consulting Group* (BCG)⁴¹, le gain de temps potentiel dans les fonctions supports est évalué entre 20 % et 40 % du fait de l'IA générative seule, et pourrait augmenter de 5 à 20 points supplémentaires en cas de refonte complète des processus métiers (cf. tableau 4).

Tableau 4 : Gains de temps liés à l'IA, avec et sans refonte des processus, dans les fonctions supports

Fonction métier	Gains liés à l'automatisation des tâches	Gains en cas de refonte des processus	Différentiel de gains (de temps)
1. Service client	34 - 45 %	48 - 66 %	+ 21 pts
2. Communication	26 - 36 %	34 - 47 %	+ 11 pts
3. Ressources humaines	23 - 33 %	32 - 46 %	+ 13 pts
4. Marketing	24 - 34 %	28 - 40 %	+ 6 pts
5. Finance	21 - 31 %	28 - 39 %	+ 8 pts
6. Informatique (IT)	24 - 34 %	27 - 39 %	+ 5 pts
7. Juridique	21 - 31 %	26 - 38 %	+ 7 pts

Source : BCG, 2025, [The GenAI Transformation of the Communications Function](#). Le même constat s'impose dans les administrations publiques.

Dans le domaine des achats, la direction des achats de l'État (DAE) a mené des expérimentations montrant que l'IA permet des gains de temps dépassant 60 % sur des tâches de *sourcing* de fournisseurs, de rédaction de documents contractuels ou de synthèse d'offres.

⁴⁰ « La majorité des conversations portent sur des tâches du quotidien, comme la recherche d'informations et de conseils pratiques. », in Chatterji, A. et al., [How People Use ChatGPT](#); NBER Working Paper 34255.

⁴¹ BCG, 2025, [AI at Work: Momentum Builds, but Gaps Remain](#)”.

Rapport

Dans les services juridiques, l'IA facilite l'exploration de corpus normatifs complexes. La direction des affaires juridiques (DAJ) des ministères économiques et financiers a doté ses juristes d'un outil IA spécialisé permettant de diviser par deux le temps de recherche documentaire. Pour les ressources humaines, l'IA automatise la production de documents administratifs comme les fiches de poste ou la synthèse de dossiers individuels.

Les solutions d'IA permettent ainsi des gains de différentes natures :

- ♦ optimisation de l'emploi des ressources : ressources humaines avec la préparation des plannings, finances avec l'aide au codage de l'activité hospitalière ou la gestion de la dette pour certaines collectivités territoriales (Département de la Côte d'Or) ;
- ♦ économies de dépenses / dépenses évitées : maintenance des bâtiments et infrastructures (gestion du réseau d'eau par la commune de Saint-Savin, maintenance préventive dans plusieurs départements), prestations de services juridiques (centre hospitalier universitaire d'Angers) ;
- ♦ gain de temps comme pour le développement informatique (gains de productivité estimés à 5% pour la CNAM sur la base de 100 développeurs en test et gain de 30 min à 2 heures par semaine par développeur à la CNAV).

Proposition n° 3 [SGG, DAE, DGAFF] : Mettre à disposition des solutions d'IA interministérielles sur les fonctions supports (affaires juridiques, achats et ressources humaines notamment).

2.2.3. Les solutions d'IA spécialisées sur les métiers ont vocation à améliorer la qualité et l'efficacité de nombreux services publics

L'amélioration de la satisfaction des clients (comme celle des salariés) figure, après l'innovation, parmi les principaux effets observés de l'usage professionnel de l'IA dans les entreprises privées, selon une étude du *McKinsey Institute*⁴².

Pour les usagers du service public, le déploiement de solutions d'IA efficaces peut se traduire par des **réponses plus rapides, plus précises et plus personnalisées**. De nombreux exemples sont déjà probants au sein de l'État, des collectivités territoriales et de la sécurité sociale (cf. annexes 3 à 6).

Ainsi, dans les services déconcentrés, une solution d'IA générative a été intégrée au dispositif « *Je donne mon avis* » depuis fin 2023, afin d'aider les agents publics à répondre aux usagers en proposant des formulations plus adaptées et précises. Les agents restent toutefois responsables du contenu et peuvent modifier la suggestion de l'outil d'IA en amont de l'envoi aux publics ; les usagers sont alors informés que leur réponse a été rédigée avec l'aide d'une IA. En termes de bilan, la DITP indique que cette solution d'IA a permis de diviser le délai de réponse moyen par 6, en le faisant passer de 19 à 3 jours et d'augmenter la part d'usagers jugeant les réponses utiles, de 68 % avec la solution d'IA contre 57 % sans cette dernière. L'IA permet également de réduire des retards de traitement des dossiers (un des objectifs de l'expérimentation de l'IA pour l'instruction des dossiers par les maisons départementales des personnes handicapées [MDPH]), de faire face à une augmentation d'activité ou d'accompagner une réduction des moyens des administrations.

Les algorithmes de *data mining* et de ciblage à la CNAF, à la direction générale des finances publiques (DGFIP) ou à la direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI) permettent de programmer et fiabiliser des actions des contrôle. L'outil « *Vitiviz* » de la DGDDI facilite la détection d'anomalies sur les parcelles viticoles par analyse d'images, augmentant ainsi le taux d'infraction relevé.

⁴² McKinsey, 2025, "[The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation](#)".

En matière d'éducation, d'enseignement supérieur ou de prestations sociales, l'IA est également mise à contribution pour personnaliser l'accompagnement des publics, qu'il s'agisse de « *MIA Seconde* » ou de « *Spiritest* » dans le secondaire, d'« *Aristote* » dans le supérieur ou de « *MatchFT* » pour le ciblage des offres aux demandeurs d'emploi.

Des *chatbots* mis en place par les villes de Plaisir et Issy-les-Moulineaux, entre autres, assurent une continuité de service pour les démarches simples (état civil, horaires), réduisant par exemple le taux de perte d'appels de 65 % à 8 % à la mairie de Plaisir.

Auprès des agents publics, l'IA apporte un gain de confort et de qualité de vie au travail en supprimant les tâches les plus chronophages (comme le pré-remplissage de formulaires, la vérification ou la synthèse de dossiers volumineux). Elle allège également certaines tâches dans un environnement normatif complexe (qualification de l'infraction pénale au ministère de la justice *via* « *PredNatinf* », assistant juridique à la lecture du code des douanes par exemple).

L'IA constitue un élément d'attractivité et de fidélisation pour les jeunes générations d'agents publics, qui attendent des outils aux standards du secteur privé et qu'ils utilisent déjà largement⁴³. Ainsi, au centre de gestion de Haute-Savoie, le déploiement d'une solution d'IA de préanalyse des contrats et décisions des communes du département en matière de gestion des ressources humaines (30 000 à 40 000 arrêtés à vérifier par an) a permis de réduire le taux de rotation de l'équipe concernée tout en libérant 20 % du temps de travail de l'équipe, alors réinvesti sur le conseil aux collectivités, accroissant de ce fait l'intérêt et la motivation au travail.

Proposition n° 4 [toutes administrations publiques] : Prioriser les solutions d'IA « métier » qui s'inscrivent dans une trajectoire d'intégration dans les systèmes d'information.

Proposition n° 5 [porteurs de projets] : Associer les usagers à l'évaluation des gains permis par le déploiement de solutions d'IA.

2.3. La création de valeur des solutions d'IA doit s'apprécier dans une approche globale incluant coûts, risques et externalités

Si le déploiement de l'IA dans les administrations publiques permet d'ambitionner des gains de productivité matérialisables sous différentes formes, ces derniers doivent s'apprécier **nets des externalités négatives, que ce soit en termes de coûts directs ou indirects**, qui doivent donc être pris en compte dans **la mesure de la valeur des projets pour garantir des arbitrages pertinents**.

⁴³ IPSOS, 2025, [L'usage de l'intelligence artificielle par les Français](#) : « Les 18-24 ans sont de loin les plus fervents utilisateurs d'IA : 74 % d'entre eux les ont adoptées, soit 19 points de plus que leurs aînés âgés de 25 à 34 ans (55 %). Un chiffre qui continue de décroître jusqu'à atteindre 17 % parmi les 60-75 ans ».

2.3.1. L'obtention de gains de productivité suppose la couverture de coûts directs et indirects dont une grande partie est récurrente

Le déploiement de l'IA générative ou agentique nécessite des dépenses d'investissements et de fonctionnement élevées et présente des risques de dérive des coûts. Si certaines grandes entreprises privées ont massivement investi dans l'IA (*cf.* annexe 7), **les pouvoirs publics investissent de façon hétérogène et fragmentée**. Ainsi, entre 2023 et 2025, la DINUM a engagé 8,7 M€ sur le déploiement de l'IA dans l'État⁴⁴ et 0,75 M€ a été consacré à l'animation du déploiement au sein des administrations publiques, alors que sur la même période, les ministères auraient dépensé près de 26,2 M€ (hors agence ministérielle pour l'intelligence artificielle de défense – AMIAD)⁴⁵ et France Travail 18,7 M€⁴⁶. À l'inverse, les organismes de sécurité sociale hormis la CNAM les collectivités territoriales et les établissements de santé mettent en avant les contraintes budgétaires comme frein majeur aux projets d'IA.

Pour un décideur, l'estimation des coûts de déploiement est plus complexe à appréhender qu'une simple acquisition de licence. Elle comprend des **coûts d'investissement** (infrastructures, acquisition de licences, préparation des données, résorption de la « dette technique »), des **coûts de conformité⁴⁷ et de sécurité** (démarche qualité, audits, documentation technique, cybersécurité) et des **coûts récurrents** (maintenance, abonnement de licences⁴⁸, inférence⁴⁹, coûts énergétiques, entre autres). Le déploiement de solutions d'IA s'accompagne en outre de **coûts liés à la transformation** incluant la formation, l'accompagnement des agents et le maintien des compétences.

L'IA revêt ainsi trois caractéristiques contraignantes pour les entités publiques par rapport à des projets numériques. La dépense **pèse essentiellement sur le budget de fonctionnement** notamment en cas d'hébergement externalisé, accroissant de fait la tension budgétaire dans le contexte actuel des finances publiques et pénalisant également la situation financière de l'entité. En outre, **la difficile estimation des dépenses, notamment, d'inférence**, doublée du risque de hausse des tarifs, augmentent le **niveau d'incertitude pour la prise de décision publique**. La souveraineté des projets d'IA implique des **surcoûts de mise en conformité et de sécurité**. Ainsi, privilégier des solutions certifiées *SecNumCloud* peut entraîner un surcoût significatif, souvent estimé entre 20 % et 40 % selon les configurations⁵⁰. Les coûts constatés *ex post* dépassent le plus souvent les prévisions⁵¹.

⁴⁴ DINUM, 2026, éléments transmis à la mission. Dont 1,2 M€ pour les dépenses au titre de l'IA pour 2026, destinés à financer infrastructures de calcul, hébergement, licences d'utilisation de modèles propriétaires et prestations et fournitures *as a service*. Ce budget (en retrait des demandes initiales de la DINUM) est complété par abondements des ministères au titre de la mutualisation des infrastructures et des « communs » (pour 1 M€ sur l'année) et pourrait l'être également, en 2026, par des reliquats non engagés du fonds de transformation de l'action publique.

⁴⁵ Secrétariats généraux ministériels, 2026, éléments transmis à la mission en réponse à son questionnaire.

⁴⁶ France Travail, 2026, éléments transmis à la mission.

⁴⁷ *Cf. infra*, annexe 9 « Droit international de l'IA et comparaison des réglementations nationales relatives à l'IA », annexe 10 « Enjeux et risques de l'IA dans les APU », annexe 13 « Cadre juridique et conformité » et annexe 15 « Principes de gouvernance de l'IA publique ».

⁴⁸ De l'ordre de 300 k€ pour 8 GPU et 10 000 équivalents utilisateurs actifs (pour un taux d'utilisation observé de 10 %, le contrat ouvre un accès à près de 100 000 agents) sur 12 mois. En cas de généralisation de l'expérimentation, le passage à 1 à 2 millions d'utilisateurs (en fonction de l'intégration ou non des enseignants) correspondrait à un coût de l'ordre de 3 M€ par an – hors renégociations prenant appui sur les effets d'échelle et le référencement pour le fournisseur actuel (MistralAI) ou d'autres solutions en fonction des offres alors soumises à l'adjudicateur.

⁴⁹ L'inférence désigne la « phase opérationnelle durant laquelle un modèle d'intelligence artificielle préalablement entraîné est utilisé pour faire une prédiction, prendre une décision ou générer un nouveau contenu à partir de données d'entrée inédites » (*cf.* Office québécois de la langue française (OQLF), « [Inférence](#) », Vitrine linguistique, Gouvernement du Québec).

⁵⁰ Voir notamment Cour des comptes, « Le recours au cloud dans les administrations publiques », 2023 ; Sénat, travaux sur le cloud de confiance, 2022-2023 ; auditions d'acteurs du secteur (ANSSI, fournisseurs cloud) par la mission.

⁵¹ CIO, [AI cost overruns are adding up — with major implications for CIOs](#).

La **frugalité des modèles** peut contribuer à la maîtrise des coûts des projets (limitation des coûts d'infrastructure, d'hébergement et d'inférence), tout en répondant au principe de **minimisation des données utilisées** inscrit dans le RGPD et de sobriété des usages⁵². Cette prise en considération des **coûts environnementaux de l'usage de l'IA** répond en outre à un enjeu sociétal.

Ces coûts élevés, qui constituent un frein au déploiement de l'IA dans les administrations publiques tel qu'identifié par les managers publics qui ont répondu aux questionnaires transmis par la mission (*cf.* annexes 3 à 5 notamment), imposent de **s'interroger sur le coût/bénéfice des IA générative et agentique** par rapport aux autres technologies d'IA, par exemple prédictive, moins onéreuses et parfois plus adaptées à l'objectif poursuivi, comme les déploiements de RPA illustrés dans la partie 1 *supra*. Ils questionnent par ailleurs les modalités actuelles de financement non pérennes de ces projets, basés sur l'innovation et les subventions d'amorçage.

2.3.2. L'évaluation de la valeur d'une solution d'IA doit s'appuyer sur une méthodologie renouvelée

Les **méthodes de calcul des gains de productivité** existantes au plan national sont incomplètes ou peu opérationnelles. Le fonds de transformation de l'action publique (FTAP) créé fin 2017 dans le cadre du Grand plan d'investissement destiné à soutenir les réformes structurelles de l'État évaluait les projets au regard du seul montant de l'investissement du fonds. Or, comme indiqué *supra* (2.3.1 et 2.3.2), les projets d'IA sont notamment porteurs de dépenses et de coûts induits plus larges. De même, le cadre d'évaluation des grands projets par la DINUM, l'outil **MAREVA 2**, conçu en 2007 (et actualisé depuis, notamment en 2014) **pour des projets numériques présente des limites dans la mesure globale de la valeur d'un projet d'IA**. Le cycle de vie d'un projet d'IA, son évolutivité et la nécessaire itération des expérimentations, notamment, les coûts d'accompagnement du déploiement pourtant essentiels à l'adoption pérenne ne sont pas intégrés. Concernant les gains, MAREVA 2 ne prend en considération que les critères d'effectifs et de délais, alors qu'un **arbitrage éclairé doit reposer sur une approche multidimensionnelle**⁵³, basée sur un suivi d'indicateurs de résultats, quantitatifs et qualitatifs, définis en regard des objectifs du projet⁵⁴ et de la stratégie de l'administration concernée, en lien avec ses agents et le cas échéant ses usagers.

Proposition n° 6 [DINUM] : Adapter la méthode d'analyse et de remontée de la valeur (MAREVA) pour en faire une méthodologie d'évaluation des solutions d'IA fondée sur la valeur des projets et sur leurs coûts complets.

Proposition n° 7 [porteurs de projets] : Intégrer la mesure des impacts et des coûts des solutions d'IA dès leur conception. En cas d'arbitrage favorable, évaluer la maturité de l'organisation (*cf.* proposition de la mission, annexe 17).

⁵² Par exemple, pour certains usages, en recourant à l'utilisation de *small language models* (dits SLM), soit des LLM moins volumineux et nécessitant moins de puissance de calcul et d'énergie en inférence.

⁵³ Rapport de la Commission sur l'intelligence artificielle « Aghion-Bouverot », 2025, [IA : Notre ambition pour la France](#), p. 118.

⁵⁴ Par exemple, dans les *Guidelines 2.0 pour l'introduction et l'utilisation de l'IA de grande taille dans le secteur public*, la Corée du Sud a structuré une évaluation par étapes avec des *check-lists* de sécurité et des indicateurs de performance mesurés à chaque phase, *cf. infra*, annexe 8.

3. Les administrations publiques peuvent concrétiser les gains escomptés du déploiement de l'IA sous un ensemble de conditions

Le passage à l'échelle de l'IA au sein de l'administration ne se réduit pas à la diffusion d'outils technologiques mais nécessite la levée préalable de verrous structurels (techniques, budgétaires et juridiques) afin de convertir les usages informels (« *shadow IA* »), porteurs de risques systémiques, en levier d'efficacité publique durable et maîtrisé.

La construction d'une IA publique souveraine et de confiance⁵⁵ repose sur trois piliers indissociables : des **infrastructures et données** réellement gouvernées, un **cadre de conformité et de maîtrise des risques** intégré dans les pratiques, et une **gouvernance de l'IA s'inscrivant dans une logique stratégique passant notamment par l'investissement dans le capital humain**.

3.1. Le passage à l'échelle des solutions d'IA nécessite de lever des freins de natures différentes

Le déploiement de l'IA dans les administrations requiert la maîtrise conjointe des dimensions technologiques, humaines et organisationnelles. **La diffusion du « *shadow IA* » traduit autant l'appétence des agents que l'insuffisance des solutions mises à disposition et la sous-estimation des risques.** En sortir nécessite des outils sécurisés, conformes aux exigences réglementaires et adaptés à la sensibilité des données, sans que ceci appelle systématiquement des solutions intégralement propriétaires, mais conçus de manière à permettre la fiabilité, la sécurité et l'explicabilité.

Cette transition se traduit aujourd'hui par des investissements encore dispersés, entre administrations comme en leur sein : infrastructures, puissance de calcul, maintenance, maîtrise des risques, conformité, formation, accompagnement et évaluation continue. Or, **l'IA porte une charge budgétaire substantielle, directe** (investissement, entraînement, inférence) **comme indirecte** (formation, gestion des risques, évolution des compétences), dont le coût est renchéri par la fragmentation actuelle des initiatives. Le passage à l'échelle suppose enfin une organisation claire des responsabilités, une priorisation des chantiers et une articulation entre innovation opérationnelle et projet stratégique de moyen terme, afin d'assurer cohérence, efficacité et confiance des agents comme des usagers.

3.1.1. La mutualisation doit guider les choix d'acquisition ou de développement de solutions d'IA pour dépasser les limites capacitaires et les contraintes budgétaires

Le déploiement de l'IA dans les administrations publiques reste freiné par une puissance de calcul insuffisante, des systèmes d'information (SI) obsolètes et des initiatives éparses ayant conduit à une fragmentation des ressources et à une sous-utilisation des capacités existantes. Une stratégie « *make or buy* » clarifiée doit répartir précisément les options possibles pour l'État, les ministères et les opérateurs en matière d'infrastructures, d'hébergement, de recours à des prestataires et de modèles tiers.

La mutualisation interministérielle des infrastructures est essentielle pour éviter les redondances, assurer la sécurité, améliorer la performance et garantir la réversibilité. Les arbitrages doivent intégrer simultanément la souveraineté, la cybersécurité, la frugalité, le dimensionnement des modèles et l'évolutivité des capacités comme celle des besoins.

⁵⁵ Cf. Conseil d'État, 2022, [Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance](#), étude adoptée en assemblée générale plénière.

L'augmentation continue des coûts d'entraînement, d'inférence et de maintenance impose un pilotage stratégique permettant de préserver la soutenabilité budgétaire tout en exploitant les atouts français, notamment énergétiques. Parallèlement, la résorption de la dette technique – systèmes d'information vieillissants, silos de données – est devenue indispensable : l'IA peut y contribuer à condition de s'inscrire dans des arbitrages associant métiers, directions numériques et services budgétaires, pour orienter les investissements vers des solutions mutualisables et maintenables.

Les choix architecturaux conditionnent enfin les conditions de souveraineté, de sécurité et de performance, et les possibilités de leur évolution future. Comme les entreprises mais de manière renforcée en raison de la criticité des risques, l'IA expose les administrations à des risques cyber et de dépendance technologique, justifiant des choix d'hébergement, de cloisonnement et de dimensionnement visant à éviter le verrouillage technologique (*lock-in*) et à préserver mutabilité (changement de fournisseur, évolution des technologies, etc.), voire réversibilité (capacité technique et organisationnelle de reprendre la main sur un système d'IA, c'est-à-dire d'en arrêter ou modifier le fonctionnement et d'en corriger les effets si nécessaire). L'impact environnemental doit être intégré, en privilégiant des combinaisons de modèles, notamment des SLM, plus frugaux en énergie⁵⁶ et moins dépendants des processeurs graphiques (GPU) étrangers, notamment pour les utilisations les plus simples et les tâches segmentées. Fortement décarboné, le modèle français, constitue à cet égard un avantage comparatif durable.

Proposition n° 8 [DINUM, DSS] : Établir et financer une trajectoire pluriannuelle de mutualisation progressive des infrastructures et des « communs » indispensables au développement de l'IA publique :

- ◆ **sous gouvernance contraignante de la DINUM, pour l'État ;**
- ◆ **sous gouvernance de la DSS, pour les organismes de sécurité sociale.**

La mise à disposition d'une offre de services sur ce socle commun serait à envisager pour d'autres administrations, telles que les collectivités territoriales ou les établissements de santé.

En outre, en cas d'acquisition ou de location de tout ou partie d'une solution d'IA, les porteurs de projet peuvent rencontrer des difficultés pour élaborer et négocier des clauses contractuelles performantes et suffisamment protectrices.

Proposition n° 9 [DINUM, DAE] : Mettre à disposition des administrations publiques des clauses contractuelles types organisant les responsabilités du fournisseur de solutions d'IA afin de garantir la réversibilité et l'autonomie de l'acheteur (compétences et propriété des données notamment).

3.1.2. La qualité et l'accessibilité de la donnée déterminent la performance des solutions d'IA

L'IA ne peut produire ses effets dans les administrations publiques que si elle s'appuie sur une donnée de qualité, accessible, interopérable et gouvernée selon des standards homogènes⁵⁷. À l'échelle territoriale, certaines collectivités sont freinées dans leurs projets par le cloisonnement des données disponibles ou leur mauvaise qualité (*cf.* annexe 4).

A contrario, par sa capacité de relier des données, l'IA présente un risque particulier de transformer des données non sensibles si elles sont prises isolément (voire « ouvertes »), en données sensibles, par :

⁵⁶ *Cf.* annexe 11 « Environnement et intelligence artificielle frugale ».

⁵⁷ S'appuyant notamment sur le [vademecum sur la sensibilité des données au sens de l'article 31 de la loi SREN](#), (DINUM, 2026).

- ◆ l'enrichissement progressif des observations unitaires prises individuellement ;
- ◆ la capacité à réidentifier ces observations par croisements à effectifs restreints ;
- ◆ les usages qui en sont faits (par exemple, le renseignement sur une « cible » à partir de données ouvertes constitue un usage sensible de données qui ne le sont pas en elles-mêmes).

Les standards internationaux (OCDE, Commission européenne) soulignent l'importance de disposer de catalogues unifiés, de métadonnées robustes et de processus de partage sécurisés. En France, si l'accessibilité des données ouvertes est au premier rang mondial, **la maturité de la gestion des données publiques reste hétérogène entre administrations**, hormis les secrets spécialisés (défense, fiscalité, médical, statistique). En outre, la qualité des données est trop peu souvent évaluée, alors qu'elle constitue le fondement des informations utilisées par l'IA et de sa fiabilité.

La protection de la donnée appelle la mise à disposition de deux types d'environnements :

- ◆ des infrastructures souveraines pour les données et usages sensibles ;
- ◆ des environnements conformes aux exigences générales, permettant un usage maîtrisé mais plus souple.

D'autres enjeux relatifs à l'accès à la donnée publique entre administrations publiques⁵⁸ et à la propriété des données produites ou utilisées par les solutions d'IA sont également ressortis des travaux menés par la mission.

Proposition n° 10 [DINUM] : Actualiser et mettre en œuvre une gouvernance de la donnée publique orientée vers un partage renforcé et pilotée au niveau interministériel en caractérisant en particulier les données et usages sensibles.

3.1.3. Partir du « travail réel » des agents est un gage de passage à l'échelle effectif

Le passage à l'échelle de l'IA doit partir du « travail réel » : analyse des activités, contraintes et marges d'autonomie. L'évolution rapide des technologies impose une **phase d'expérimentation inscrite dans une trajectoire explicite de mise en production éventuelle. Les projets d'IA, comme d'autres investissements (capital technologique, physique, humain) doivent être alignés sur les objectifs stratégiques des organisations** (projets ou plans stratégiques, contrats d'objectifs) et évalués dès l'origine selon une approche intégrant coûts de transition et de maintenance, effets sur les compétences et **impacts sur l'efficacité des politiques publiques.**

L'association des agents est déterminante : l'analyse du travail réel identifie irritants et activités pouvant bénéficier de l'IA.

Dans les administrations étrangères comme dans les entreprises, le taux d'échec élevé des POC (70 % à 95 %, à relativiser compte tenu d'une faible sélectivité à l'entrée des expérimentations à coût initial et barrières technologiques réduites) révèle des blocages organisationnels : pilotage centre/périphérie sans cadre de responsabilité ou de mutualisation, sous-dimensionnement des crédits budgétaires face aux coûts réels, souvent supérieurs aux coûts estimés, contraintes de conformité insuffisamment prises en compte *ab initio*. L'industrialisation doit s'appuyer enfin sur une évaluation multidimensionnelle avec des indicateurs, permettant de réinterroger les décisions de poursuite ou d'arrêt du projet au vu de la réalité des déploiements et de l'ensemble des transformations qu'elle appelle.

⁵⁸ Cf. Conseil d'État, 2022, [Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance](#), étude adoptée en assemblée générale plénière.

La valeur publique créée doit être mesurée selon plusieurs dimensions (adoption, impacts sur le volume et la qualité des productions administratives, agents, usagers, résorption de la dette de service public, délais). Enfin, faute d'anticiper les gains nets (gains bruts diminués des coûts directs et indirects), certains déploiements risquent de ne pas répondre aux attentes.

3.2. La mise en œuvre de solutions d'IA implique de maîtriser des risques tout au long de leur déploiement

L'industrialisation de l'IA dans les administrations publiques exige une vigilance renforcée face aux risques qu'elle implique. Les modèles pré-entraînés, même adaptés au contexte administratif, peuvent générer biais et erreurs ; ils nécessitent donc une chaîne de responsabilités clairement définie, couvrant développement, intégration et usage opérationnel. **La responsabilité de la décision publique ne pouvant être déléguée**, il revient aux administrations d'organiser et de mettre en œuvre une supervision humaine systématique (parfois à au moins deux agents, cf. article 14 du RIA), capable d'explicitier, contrôler et corriger les productions de l'IA.

Les normes nationales (loi dite « informatique et libertés⁵⁹ », droit administratif de la transparence) et européennes (règlement général sur la protection des données (RGPD)⁶⁰, RIA) visent à établir un cadre de confiance : identification des systèmes à haut risque, transparence, explicabilité, analyse d'impact relative à la protection des données (AIPD), audits indépendants et registres publics. S'y conformer requiert une gouvernance intégrant sécurité, RH, budget et conformité, ainsi qu'une intégration de l'IA dans les dispositifs de gestion des risques : classification des usages, chartes, AIPD systématiques, audits, traçabilité et recours, tout en veillant à une égalité des chances entre administrations dans l'accès à la maîtrise de ce cadre exigeant et des enjeux afférents.

Le cadre juridique européen et national constitue à cet égard un levier central pour garantir des usages sûrs, équitables et juridiquement robustes. Il établit les standards de transparence, proportionnalité et traçabilité nécessaires à l'acceptabilité sociale. Par rapport aux entreprises, les administrations doivent supporter un coût de conformité supérieur compte tenu des exigences renforcées (audits, traçabilité réversibilité), qui réduit les gains nets induits par le déploiement de solutions d'IA, mais permet de conforter la qualité de ses décisions et la confiance des usagers.

3.2.1. Communs à l'ensemble des organisations privées et publiques, les enjeux de souveraineté et de résilience emportent des contraintes particulières pour les administrations

Le déploiement de l'IA au sein des administrations publiques s'inscrit dans un **environnement technologique en évolution rapide**, marqué par une obsolescence accélérée des solutions, une forte dépendance aux prestataires et des exigences croissantes en matière de fiabilité. **La pérennité des outils, la maîtrise de leurs cycles de mise à jour et la capacité à garantir la continuité du service constituent des impératifs** juridiques mais aussi stratégiques pour des organisations dont les missions relèvent souvent de prérogatives de puissance publique. Ils imposent aux administrations de disposer d'une compréhension fine des responsabilités associées à chaque traitement et de mettre en place des procédures adaptées pour en assurer le respect et d'une certaine manière l'opposabilité.

⁵⁹ Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés modifiée, notamment par l'ordonnance n° 2018-1125 du 12 décembre 2018.

⁶⁰ Règlement (UE) 2016/679 (RGPD) du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

La cybersécurité et la souveraineté des données constituent un second axe central de maîtrise des risques. Les systèmes d'IA – qui facilitent par ailleurs les attaques cyber par leur architecture même et par la quantité de données qu'ils manipulent – exposent les administrations qui les déploient à des vulnérabilités spécifiques : risques d'intrusion, de fuite d'information, de compromission des modèles ou de manipulation des résultats. Ces risques ne sont pas seulement techniques ; ils peuvent entraîner une perte immédiate de confiance de la part des agents comme des usagers, confiance dont la préservation conditionne l'acceptabilité et la légitimité de l'action publique.

3.2.2. Les échecs récents de solutions d'IA dans les administrations étrangères illustrent la nécessité de maîtriser les risques liés à l'exploitation de l'IA et des données publiques

Les échecs documentés de systèmes d'IA publique montrent l'ampleur des risques opérationnels, juridiques et réputationnels en cas de déploiement insuffisamment maîtrisé. En Espagne, le système MeQA a dû être retiré en quelques heures après des erreurs répétées dans l'autorisation de médicaments, générant interruption de service, coûts de remédiation et perte de confiance durable. Les Pays-Bas ont connu un scandale d'ampleur nationale avec SyRI, outil de lutte contre la fraude sociale jugé discriminatoire puis interdit par la justice, entraînant enquêtes, indemnisations et contribuant à la démission du gouvernement. En Australie, le système automatisé de recouvrement « *Robodebt* » a généré des milliers de dettes infondées avant d'être jugé illégal. Aux États-Unis, l'algorithme COMPAS, utilisé pour l'évaluation du risque de récidive, a été reconnu comme biaisé, révélant les risques majeurs liés à des modèles opaques dans la décision publique. Ces cas illustrent tous la même séquence : manque de préparation, absence d'évaluation d'impact, supervision défaillante et conséquences massives pour les usagers et sur la légitimité de l'administration.

Pour prévenir ces dérives et anticiper les obligations croissantes du cadre européen, les administrations doivent se doter de dispositifs d'évaluation renforcés avant tout déploiement opérationnel. Le recours à des « **tests adverses structurés** » (« **red teaming** » associant agents, experts et représentants des usagers), a vocation à identifier les fragilités des modèles dans des conditions réalistes, d'identifier biais, vulnérabilités et effets inattendus et d'éprouver la soutenabilité opérationnelle des systèmes. Intégrées dans des bacs à sable réglementés, ces évaluations permettent de vérifier la conformité, la robustesse, l'équité et la traçabilité avant généralisation. Cette approche constitue une garantie indispensable pour sécuriser les usages publics de l'IA, limiter les risques contentieux et renforcer la confiance des citoyens. La maîtrise des risques doit être intégrée *ab initio* dans les projets.

La maîtrise des risques est une dimension essentielle de tout projet d'IA public plus encore que dans le secteur privé, la criticité de risques similaires étant supérieure dans les administrations. Elle doit être intégrée dès la conception, afin de ne pas faire obstacle au passage à l'échelle et de garantir qualité des traitements, protection des données et fiabilité des résultats, en distinguant données et usages sensibles de ceux qui ne le sont pas. **Cette structuration en amont conditionne la robustesse du dispositif comme son évolutivité**, permettant, d'une part, d'anticiper les risques liés au volume, à la sensibilité ou à l'évolution des données et, d'autre part, d'accompagner les futures évolutions techniques.

La maîtrise des risques techniques requiert des dispositifs d'audit et de contrôle tout au long du cycle de vie : détection des biais, vérification des sorties, surveillance de la dérive des modèles, mise à jour des paramètres, évolutions technologiques. À l'instar de certaines pratiques actuelles, notamment dans le champ social, des comités de supervision réunissant agents, experts ou tiers de confiance peuvent être institués pour s'assurer, y compris d'un point de vue éthique, l'acceptabilité et l'efficacité dans la durée des systèmes d'IA déployés.

Enfin, la maîtrise durable des risques repose sur **l'accompagnement des administrations par les autorités compétentes, qui à la fois guident et contrôlent les pratiques**. Il s'agit en particulier des autorités nationales désignées autorités de surveillance pour la mise en œuvre du RIA (Commission nationale de l'informatique et des libertés – CNIL, direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes – DGCCRF), mais aussi de l'institut national pour l'évaluation et la sécurité de l'intelligence artificielle (INESIA), créé en 2025 et piloté par le secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) et par la direction générale des entreprises (DGE).

Pour pouvoir assurer cette gestion du risque sur l'ensemble du cycle de vie de l'IA et de ses usages, la commande publique joue ici un rôle structurant dès lors qu'elle décline ces obligations qui incombent au « *déploieur* » dans les exigences contractuelles s'imposant aux fournisseurs : documentation technique, auditabilité, réversibilité et traçabilité.

3.3. Les facteurs de succès sont multidimensionnels et nécessitent une approche stratégique

Les transformations multiples permises et induites par l'IA dans les administrations sont avant tout organisationnelles et humaines. Leur réussite tient à la capacité à adapter les compétences, accompagner l'évolution des métiers et assurer l'appropriation effective des outils. Le déploiement d'outils d'IA requiert ainsi une stratégie d'acculturation et de formation, à l'outil lui-même (explicabilité) comme à ses opportunités et à ses risques, ainsi qu'à son évolutivité.

Ces transformations supposent également un dialogue social structuré et continu, prévu par les textes⁶¹, qui constitue un levier d'acceptation, de compréhension, d'appropriation et de maîtrise des risques des solutions d'IA, tout au long de leurs cycles de vie. L'anticipation des impacts sur l'organisation, les tâches, les compétences et les parcours professionnels est indispensable pour tirer parti de l'IA et conserver une maîtrise des processus de production des biens et services publics.

3.3.1. La gouvernance du déploiement de l'IA doit combiner cadrage transverse et initiatives des métiers

La multiplication de pilotes qui n'atteignent pas le stade industriel n'est pas propre à l'administration : **70 à 95 %⁶² des POC IA ne passeraient jamais en production et constitueraient ainsi un « cimetière des POC »⁶³**, où des démonstrations prometteuses s'empilent sans se transformer en outils adoptés par les agents ou en services déployés pour les usagers, faute d'objectifs clairs, de pilotage stratégique ou de capacités d'industrialisation. Loin d'être une spécificité des administrations françaises, la difficulté du passage à l'échelle réside principalement dans la faible sélectivité des innovations (qui correspond légitimement à une phase d'appropriation et d'expérimentation), d'une part et dans l'intégration insuffisante dès leur lancement des conditions de leur généralisation, d'autre part.

⁶¹ Cf. annexe 14 « Ressources humaines, dialogue social technologique et formation ».

⁶² Cf. annexe 10 pour les références détaillées (études RAND, 2024 ; McKinsey, mars 2025 ; [Lenovo CIO Playbook](#), 2025 ; MIT, NANDA, 2025).

⁶³ Expression de Matthieu Olivier, directeur *data* du groupe La Banque Postale en mars 2022.

Le déploiement d'outils d'IA de confiance dans les administrations appelle une gouvernance articulant innovation, sécurité, mutualisation et appropriation. L'équilibre dynamique entre mutualisation et mise en œuvre au sein des services appelle une trajectoire stratégique partagée et cohérente entre les niveaux d'administrations dans lesquelles celle-ci est déclinée et mise en œuvre. Sous contrainte financière, le déploiement suppose de prioriser les chantiers **en combinant une action transverse et une subsidiarité métier**.

Au niveau national, doivent être mutualisés les « communs » : équipements (GPU, hébergement, RAG⁶⁴ internes, API standards) et briques génériques répliquables (assistants au travail administratif, transcription, traduction, *océrisation* ; outils transversaux de GRH, achats, juridique, code, traitement documentaire ou réponses usuelles aux usagers *via* RAG).

Dans cette architecture, la DINUM doit disposer d'un rôle renforcé d'opérateur de plateforme : environnements sécurisés, API mutualisées, référentiels techniques et infrastructures partagées garantissent cohérence, qualité et maîtrise des risques, **tout en évitant la duplication des investissements**. La gouvernance doit par ailleurs s'appuyer sur une co-construction avec les agents, pour innover, passer à l'échelle et suivre les effets de l'IA sur les pratiques professionnelles, la coopération et la supervision.

En parallèle, **les administrations métier doivent être responsabilisées dans une approche globale, mobilisant l'IA mais également d'autres leviers de transformation**, intégrant transformation, ressources humaines, processus et données, afin d'assurer l'appropriation par les agents. Cette dynamique vise en priorité les processus à fort volume ou en « dette de service public » : instruction de dossiers, prestations, paiements, contrôles, ciblage.

Dans un contexte d'innovations encore foisonnantes, la priorisation des pilotes doit désormais s'appuyer sur l'appréciation de la cohérence des *POC* avec les projets stratégiques des administrations d'une part, et sur la maturité des entités métiers d'autre part, notamment en termes d'infrastructures, de qualité des données, de maîtrise des risques et de portage managérial, en lien avec les agents et les usagers. D'une façon plus générale, **la gouvernance du déploiement de solutions d'IA doit s'appuyer sur une démarche structurée de conduite du changement qui en conditionne l'acceptabilité et l'efficacité**.

3.3.2. Le dialogue social technologique est un levier d'adoption et de performance des solutions d'IA

La réussite du déploiement de l'IA dans les administrations publiques repose sur un dialogue social structuré, continu et adapté à la nature évolutive des technologies.

L'implication des représentants des personnels constitue une condition essentielle pour accompagner les évolutions technologiques et garantir l'acceptabilité des changements engagés. Le dialogue social doit permettre de partager les objectifs, d'anticiper les besoins en compétences, de définir les modalités d'accompagnement managérial et de préciser les responsabilités associées aux usages de l'IA dans les processus métiers.

L'adoption de l'IA peut entraîner, dans les premières phases, une période transitoire marquée par des ajustements organisationnels, une courbe d'apprentissage et une appropriation progressive des outils par les agents. Des craintes peuvent émerger concernant l'évolution des emplois, la transformation des compétences ou le risque de perte d'autonomie professionnelle. Le dialogue social doit contribuer à en objectiver la portée et à rechercher l'amélioration effective de la qualité du service rendu, de la performance collective et des conditions de travail.

⁶⁴ Pour *retrieval augmented generation*, « génération augmentée par récupération », technique permettant à l'IA générative de formuler ses réponses en tenant compte d'une base de données documentaire fournie par l'utilisateur.

Loin d'être un frein, ce dialogue constitue un facteur clé de réussite : il permet d'inscrire les transformations technologiques dans un cadre partagé, de mobiliser les agents autour d'un projet commun et d'assurer une mise en œuvre cohérente, progressive et durable de l'IA au sein des administrations publiques.

Proposition n° 11 [toutes administrations publiques] : Renforcer le dialogue social technologique dans l'élaboration et la mise en place des stratégies et des solutions d'IA.

3.3.3. Une politique active de gestion des compétences est un gage d'autonomie et de performance structurelles

L'essor de l'IA dans les administrations publiques remet en lumière la nécessité d'une politique active de gestion des compétences. Les administrations doivent être en mesure d'attirer, de fidéliser et de faire évoluer des profils spécialisés dans les domaines de la donnée, des systèmes d'information et du *machine learning*, dans un contexte de forte tension sur ces métiers. L'écart de rémunération avec le secteur privé, qui peut atteindre 40 à 60 % pour certains profils expérimentés, ainsi que la rareté de ces compétences au niveau national et international, rendent indispensable une réflexion structurée sur les trajectoires professionnelles, les conditions d'exercice et les moyens mis à disposition des agents. Les infrastructures techniques, les environnements de travail, la clarté des responsabilités et les perspectives d'évolution constituent autant de facteurs déterminants pour garantir la présence durable de ces compétences au sein de l'État, dans un contexte de départs à la retraite massifs (160 000 par an – DGAFP 2025).

L'évolution des métiers et la nécessité d'intégrer l'IA dans les pratiques professionnelles appellent également une **montée en compétence généralisée des agents publics**. L'IA transforme en effet les tâches, les modes d'analyse et la nature des décisions, et requiert l'acquisition de nouveaux savoir-faire. Une approche fondée sur trois compétences-clés (maîtrise des usages et de l'ingénierie de *prompt*, capacité d'audit et d'évaluation des biais, compréhension des principes de *MLOps*⁶⁵ et du cycle de vie des modèles) permet de préparer les agents à utiliser ces outils dans des conditions sûres et maîtrisées et à s'adapter à leurs évolutions accélérées, tout en tirant le meilleur parti.

Cette dynamique doit être accompagnée par un plan national de formation et de reconversion, ciblant **en priorité les agents les plus exposés** aux usages quotidiens ou aux décisions assistées par l'IA, **ainsi que les responsables de projets**. En renforçant la capacité des administrations à développer et à mobiliser les compétences nécessaires, l'administration complète les moyens et conforte les possibilités de son autonomie stratégique.

Proposition n° 12 [DGAFP] : Définir et mettre en œuvre une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) intégrant les enjeux de l'IA, en ciblant en priorité les compétences nécessaires et les métiers les plus exposés.

L'intégration de l'IA dans les administrations publiques requiert un accompagnement du changement structuré, continu et adapté à la diversité des situations de travail. L'IA modifie la nature des tâches, les modes de coopération, les gestes professionnels et l'équilibre entre activités d'exécution et activités d'expertise. **Une acculturation générale constitue un socle indispensable** : s'appuyant sur les initiatives déjà en cours dans les trois versants de la fonction publique, elle doit porter autant sur les potentialités de l'IA que sur les risques associés, qu'il s'agisse de biais, d'hallucinations ou d'enjeux de sécurité des données.

⁶⁵ S'inspirant des principes *DevOps* et *GitOps*, le *MLOps* (pour *Machine Learning Operations*) a pour but d'établir une évolution continue pour l'intégration des modèles d'apprentissage automatique au développement logiciel. Le *MLOps* désigne ainsi un ensemble de pratiques qui vise à rationaliser le déploiement et la maintenance des modèles d'apprentissage automatique.

Au-delà de cette acculturation, l'accompagnement du changement doit comprendre **des dispositifs de formation plus spécialisés pour les agents et les managers directement impliqués dans le déploiement ou la supervision des outils d'IA**. Ces formations doivent couvrir les dimensions techniques, juridiques et organisationnelles de l'IA, ainsi que les compétences nécessaires à la conduite de projets, à la gestion de la donnée, à la supervision humaine et à l'évaluation des impacts sur les processus métiers.

L'accompagnement du changement suppose également de prendre en compte les effets de la transformation sur les conditions de travail, la charge mentale, l'autonomie professionnelle et les dynamiques collectives. Les dispositifs de formation doivent être articulés à des démarches de co-construction des solutions et d'évaluation continue des impacts, permettant d'ajuster les outils aux réalités du terrain et de prévenir les risques organisationnels ou psychosociaux.

Proposition n° 13 [DGAFP, écoles du service public] : Définir et mettre en œuvre une stratégie de formation initiale et continue des agents publics sur l'IA, incluant : (i) un socle commun sur les enjeux, opportunités et risques de l'IA ; (ii) des formations spécifiques à la conduite de projets d'IA et à l'accompagnement du changement pour les managers ; (iii) des formations sur les compétences nécessaires en matière d'IA.

3.4. La performance durable des solutions d'IA exige une supervision en continu

L'intégration d'outils d'IA dans les administrations publiques appelle la mise en place de dispositifs d'évaluation continue, permettant d'assurer la qualité, la performance et la maîtrise des usages **tout au long du cycle de vie des solutions**. Ce *monitoring* doit couvrir à la fois la performance technique des modèles, leur impact sur les processus opérationnels, leurs effets sur les agents et la satisfaction des usagers. Il s'agit d'un levier majeur aussi bien pour sécuriser les déploiements dans un contexte où les technologies et les modes d'usage évoluent rapidement que pour tirer les enseignements des retours des agents et des usagers.

Cette évaluation doit viser à comparer les situations avant et après mise en œuvre, en intégrant les dimensions de productivité, de qualité de service, de charge de travail, de charge mentale et de conditions d'exercice des agents. Cette approche favorise l'ajustement progressif des outils, l'identification de nouveaux risques et l'anticipation des évolutions nécessaires, que ce soit en matière de formation, de processus métier ou de gouvernance de la donnée.

Le *monitoring* doit en particulier intégrer les enjeux de prévention des risques psychosociaux et de gestion des compétences. Les premiers travaux scientifiques sur les effets de l'IA montrent déjà d'une part une difficulté croissante d'insertion au début des parcours professionnels, et d'autre part une intensification du travail plutôt qu'un allègement, tenant à la capacité (souvent d'initiative par les salariés) à prendre en charge des travaux complémentaires. Les résultats de l'évaluation doivent être traduits dans les référentiels métiers et dans les parcours de formation, de manière à accompagner les agents dans l'évolution de leurs pratiques professionnelles.

Enfin, l'évaluation en continu constitue un instrument stratégique pour garantir la soutenabilité opérationnelle et budgétaire des solutions déployées. Elle permet de vérifier la pertinence des investissements réalisés au regard de la stratégie des organisations administratives, de mesurer la valeur créée pour le service public et de corriger rapidement les dispositifs qui ne produisent pas les effets attendus. En assurant un pilotage éclairé et adaptable, une telle évaluation en continu contribue à ancrer l'usage de l'IA dans une démarche de performance durable, au bénéfice des agents et des usagers.

Rapport

À Paris, le 3 avril 2026

Les membres de la mission,

L'inspecteur général
des finances,



Pierre Cunéo

L'inspectrice générale
des affaires sociales,



Fabienne Bartoli

L'inspecteur général
de l'administration,



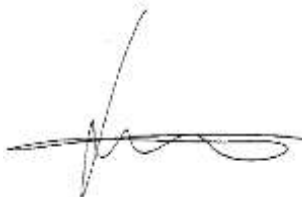
Jérôme Letier

L'inspecteur
des finances,



François Charlottin

L'inspecteur général
des affaires sociales,



Louis-Charles Viossat

L'inspecteur
de l'administration,



Arnaud Mercier

L'inspecteur
des finances adjoint,



Arturo Garcia-Gonzalez

L'inspectrice
des affaires sociales,



Nadège Grataloup

Le data scientist
du Pôle science
des données de l'IGF,



Mouad El Issami

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I :	LETTRE DE MISSION (8 SEPT. 2025 COMPLÉTÉE LE 19 JANV. 2026)
ANNEXE II :	PERSONNES RENCONTRÉES
ANNEXE III :	PANORAMA DU DÉPLOIEMENT DE L'IA DANS LES ADMINISTRATIONS DE L'ÉTAT
ANNEXE IV :	PANORAMA DU DÉPLOIEMENT DE L'IA DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES
ANNEXE V :	PANORAMA DU DÉPLOIEMENT DE L'IA DANS LA SPHÈRE SANITAIRE ET SOCIALE
ANNEXE VI :	PANORAMA DES CAS D'USAGE RECENSÉS PAR LA MISSION DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES FRANÇAISES
ANNEXE VII :	DÉPLOIEMENT DE L'IA DANS LES ENTREPRISES
ANNEXE VIII :	PANORAMA DU DÉPLOIEMENT DE L'IA DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES ÉTRANGÈRES
ANNEXE IX :	DROIT INTERNATIONAL DE L'IA ET COMPARAISON DES RÉGULATIONS NATIONALES RELATIVES À L'IA
ANNEXE X :	ENJEUX ET RISQUES DE L'IA DANS LES APU
ANNEXE XI :	ENVIRONNEMENT ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE FRUGALE
ANNEXE XII :	ENJEUX BUDGÉTAIRES DE L'IA DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES
ANNEXE XIII :	CADRE JURIDIQUE ET CONFORMITÉ
ANNEXE XIV :	RESSOURCES HUMAINES, DIALOGUE SOCIAL TECHNOLOGIQUE ET FORMATION
ANNEXE XV :	PRINCIPES DE GOUVERNANCE DE L'IA PUBLIQUE
ANNEXE XVI :	CADRE D'ÉVALUATION DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ SUSCEPTIBLES D'ÊTRE RÉALISÉS GRÂCE AUX OUTILS D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
ANNEXE XVII :	MATURITÉ DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES POUR L'EXPÉRIMENTATION ET LE DÉPLOIEMENT DE SYSTÈMES D'IA

ANNEXE I

Lettre de mission



**PREMIER
MINISTRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

À Paris, le 08 septembre 2025

Note à l'attention de

*Madame la cheffe de l'Inspection générale des finances
Monsieur le chef de l'Inspection générale des affaires sociales*

Objet : *Benchmark* - Gains de productivité susceptibles d'être réalisés grâce au déploiement d'outils d'intelligence artificielle.

Le déploiement d'outils d'intelligence artificielle dans les administrations et les entreprises est croissant. Ce déploiement est susceptible de générer des gains de productivité significatifs pour un grand nombre de tâches (jusqu'à 20 %) à condition d'organiser les conditions de son bon déploiement selon l'étude de référence du cabinet *Bain & Company*¹.

Cependant, la rapidité des changements technologiques, l'hétérogénéité de leur déploiement, la profusion d'initiatives dans ce domaine contrastent avec la rareté de l'expertise réelle disponible, l'inertie des organisations, et le manque de puissance de calcul. Cela rend difficile l'identification de poches de productivité, c'est-à-dire des tâches qui pourraient être déléguées et optimisées grâce à l'usage de l'IA, et, surtout, des modèles de conduite du changement associés s'agissant à la fois de l'organisation et des outils.

Dans ce contexte, je souhaite que les services de l'État soient capables d'identifier les domaines, tâches et missions pour lesquelles l'IA est susceptible de générer des gains de productivité, et de se doter des moyens, de l'organisation et des ressources permettant de susciter ces gains de productivité.

À cette fin, je souhaite vous confier une mission permettant d'informer le Gouvernement et les administrations sur les meilleurs usages connus de l'IA dans l'amélioration de la productivité.

Pour ce faire, je vous demande de réaliser un *benchmark* des usages de l'IA au service de la productivité des organisations.

Vous identifierez les organisations (entreprises, administrations, associations) ayant intégré les mécanismes d'IA dans leur leviers d'amélioration de la productivité, rendrez compte des modèles les plus efficaces, s'agissant à la fois des tâches optimisables, des outils et des leviers managériaux pour y parvenir. Vous pourrez identifier les administrations étrangères ayant intégré ces outils et tirerez de celles-ci des modèles et exemples à suivre, y compris opérationnellement. Au sein des administrations, vous pourrez vous appuyer sur les secrétariats généraux des ministères pour identifier soit les niches de productivité identifiées mais non encore exploitées, soit les modèles déjà en place. Vous distinguerez les usages

¹ Technology Report 2024.

reposants sur des outils développés en propre et ceux à partir d'outils disponibles sur le marché.

Votre rapport permettra d'identifier des cas-types d'usage de l'IA pour l'amélioration de la productivité des administrations, les modèles d'organisation les plus pertinents pour assurer une mise en place efficace de ces outils et proposerez, sur la base de votre *benchmark* des expérimentations possibles au sein des ministères. Enfin, vous proposerez une méthode d'évaluation des évolutions de productivité permises par le déploiement de ce type d'outils, suivant une analyse coûts-bénéfices, comprenant les coûts d'investissement et de réorganisation nécessaires au développement de v ces outils.

Vous me rendrez vos conclusions dans un délai de cinq mois à compter du début de vos travaux.

Le Directeur du cabinet
du Premier ministre

Nicolas Paul.

Paris, le 19 janvier 2026

Note à l'attention de
Monsieur Charles MOREAU
Chef de l'inspection générale de l'administration

Objet : Mission de benchmark sur les gains de productivité susceptibles d'être réalisés grâce au déploiement d'outils d'intelligence artificielle

Par note du directeur du cabinet du Premier ministre du 8 septembre 2025, une mission visant à informer le Gouvernement sur les meilleurs usages connus de l'intelligence artificielle, de façon à en faire bénéficier les administrations de l'Etat afin d'améliorer leur performance, est conduite par l'inspection générale des finances et l'inspection générale des affaires sociales.

Je demande à l'inspection générale de l'administration de se joindre à cette mission, afin de me rendre des conclusions consolidées pour le périmètre des administrations centrales et déconcentrées de l'Etat pour le 31 mars prochain.



Philippe GUSTIN

ANNEXE II

Liste des personnes rencontrées

SOMMAIRE

1. ACTEURS PUBLICS	1
1.1. Cabinet du président de la République.....	1
1.2. Cabinets ministériels	1
1.2.1. <i>Cabinet du Premier ministre</i>	<i>1</i>
1.2.2. <i>Cabinet du ministre du travail et des solidarités.....</i>	<i>1</i>
1.2.3. <i>Cabinet de la ministre de la santé, des familles, de l'autonomie et des personnes handicapées.....</i>	<i>1</i>
1.2.4. <i>Cabinet de la ministre de l'action et des comptes publics.....</i>	<i>1</i>
1.2.5. <i>Cabinet de la ministre déléguée auprès du ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique, chargée de l'intelligence artificielle et du numérique.....</i>	<i>2</i>
1.2.6. <i>Cabinet du ministre délégué auprès de la ministre de l'action et des comptes publics, chargé de la fonction publique et de la réforme de l'État</i>	<i>2</i>
1.3. Administrations centrales et services ministériels.....	2
1.3.1. <i>Services du Premier ministre</i>	<i>2</i>
1.3.2. <i>Ministère de l'intérieur.....</i>	<i>2</i>
1.3.3. <i>Ministère des armées et des anciens combattants.....</i>	<i>2</i>
1.3.4. <i>Ministères sociaux.....</i>	<i>3</i>
1.3.5. <i>Ministère de la transition écologique, de la biodiversité et des négociations internationales sur le climat et la nature.....</i>	<i>4</i>
1.3.6. <i>Ministère de la justice.....</i>	<i>4</i>
1.3.7. <i>Ministères économiques et financiers.....</i>	<i>5</i>
1.3.8. <i>Ministère de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la souveraineté alimentaire.....</i>	<i>8</i>
1.3.9. <i>Ministère de l'éducation nationale.....</i>	<i>8</i>
1.3.10. <i>Ministère de l'Europe et des affaires étrangères.....</i>	<i>9</i>
1.3.11. <i>Ministère de l'aménagement du territoire et de la décentralisation</i>	<i>9</i>
1.4. Préfectures.....	10
1.4.1. <i>Préfecture de région Hauts-de-France, préfecture du Nord.....</i>	<i>10</i>
1.4.2. <i>Préfecture de Meurthe-et-Moselle</i>	<i>10</i>
1.4.3. <i>Préfecture de l'Yonne.....</i>	<i>10</i>
1.4.4. <i>Préfecture des Yvelines.....</i>	<i>11</i>
1.5. Établissements et groupements publics.....	11
1.5.1. <i>Établissements publics à caractère administratif.....</i>	<i>11</i>
1.5.2. <i>Établissements publics à caractère industriel et commercial</i>	<i>13</i>
1.5.3. <i>Établissements publics de santé.....</i>	<i>13</i>
1.5.4. <i>Groupements publics.....</i>	<i>13</i>
1.6. Organismes de sécurité sociale	14
1.6.1. <i>Caisses nationales.....</i>	<i>14</i>
1.6.2. <i>Caisses départementales</i>	<i>15</i>
1.7. Sphère des collectivités territoriales	15
1.7.1. <i>Échelon régional.....</i>	<i>15</i>
1.7.2. <i>Échelon départemental.....</i>	<i>16</i>
1.7.3. <i>Échelon communal.....</i>	<i>16</i>

1.8. Caisse des dépôts et consignations.....	16
1.9. Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)	17
1.10.. Conseil d'État.....	17
1.11.. Juridictions judiciaires.....	17
1.11.1. <i>Cour d'appel de Versailles</i>	17
1.11.2. <i>Tribunal judiciaire d'Auxerre</i>	17
1.12.. Entreprises publiques.....	17
1.12.1. <i>Électricité de France (EDF)</i>	17
1.12.2. <i>Groupe La Poste</i>	17
1.12.3. <i>La Banque Postale</i>	17
1.12.4. <i>Société nationale des chemins de fer français (SNCF)</i>	17
2. ACTEURS PRIVÉS.....	18
2.1. Cabinets de conseil.....	18
2.1.1. <i>AI Builders</i>	18
2.1.2. <i>Alixio Group</i>	18
2.1.3. <i>Artefact</i>	18
2.1.4. <i>Bain & Company</i>	18
2.1.5. <i>Boston Consulting Group (BCG)</i>	18
2.1.6. <i>Capgemini</i>	18
2.1.7. <i>Roland Berger</i>	18
2.2. Secteur de l'intelligence artificielle et de la science des données	18
2.2.1. <i>Dust</i>	18
2.2.2. <i>H Company</i>	19
2.2.3. <i>Mistral AI</i>	19
2.2.4. <i>OpenAI</i>	19
2.2.5. <i>Palantir Technologies</i>	19
2.3. Autres acteurs privés.....	19
2.3.1. <i>BNP Paribas</i>	19
2.3.2. <i>Bouygues Télécom</i>	19
2.3.3. <i>Cigref</i>	19
2.3.4. <i>Coopérative U</i>	19
2.3.5. <i>Dassault Systèmes</i>	20
2.3.6. <i>Mutuelle assurance des instituteurs de France (MAIF)</i>	20
2.3.7. <i>Mutuelle générale de l'éducation nationale (MGEN)</i>	20
2.3.8. <i>Ramsay Santé</i>	20
2.3.9. <i>Salesforce</i>	20
2.3.10. <i>Thales</i>	20
3. PERSONNALITÉS QUALIFIÉES.....	20

1. Acteurs publics

1.1. Cabinet du président de la République

- ◆ M^{me} Claire Vernet-Garnier, conseillère industrie, innovation et numérique.

1.2. Cabinets ministériels

1.2.1. Cabinet du Premier ministre

- ◆ M. Adrien Facon, conseiller auprès du directeur de cabinet, chargé de la souveraineté, du numérique et de l'intelligence artificielle.

1.2.1.1. Pôle économie, finances, industrie et numérique

- ◆ M. Paul Teboul, conseiller économie, finances, industrie et numérique, chef de pôle ;
- ◆ M. Jean-Benoît Eyméoud, conseiller macroéconomie et politique publique.

1.2.1.2. Pôle comptes publics et transformation publique

- ◆ M. Tàì Nguyen, conseiller budgétaire.

1.2.1.3. Mission « État efficace »

- ◆ M. Renaud Duplay, rapporteur général.

1.2.2. Cabinet du ministre du travail et des solidarités

- ◆ M^{me} Virginie Bazin, conseillère emploi et territoires ;
- ◆ M. Léon Rangier, conseiller budget et intelligence artificielle.

1.2.3. Cabinet de la ministre de la santé, des familles, de l'autonomie et des personnes handicapées

- ◆ M. Stéphane Mulliez, directeur de cabinet adjoint, chargé de la santé.

1.2.4. Cabinet de la ministre de l'action et des comptes publics

- ◆ M. Pierre Chamouard, conseiller budgétaire et prospective.

1.2.5. Cabinet de la ministre déléguée auprès du ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique, chargée de l'intelligence artificielle et du numérique

- ♦ M. Marius Martin, conseiller intelligence artificielle, innovation et compétitivité.

1.2.6. Cabinet du ministre délégué auprès du ministre de l'action et des comptes publics, chargé de la fonction publique et de la réforme de l'État

- ♦ M. Emmanuel Constantin, directeur de cabinet.

1.3. Administrations centrales et services ministériels

1.3.1. Services du Premier ministre

1.3.1.1. Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN)

- ♦ M. Renaud Labelle, agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), sous-directeur expertise ;
- ♦ M. Hugo Mania, ANSSI, chef de projet intelligence artificielle.

1.3.2. Ministère de l'intérieur

1.3.2.1. Secrétariat général du ministère de l'intérieur

- ♦ M. Mathieu Weill, directeur de la transformation numérique, secrétaire général adjoint ;
- ♦ M. Emmanuel Maksymiw, adjoint au délégué ministériel à l'intelligence artificielle.

1.3.3. Ministère des armées et des anciens combattants

1.3.3.1. Secrétariat général pour l'administration (SGA)

- ♦ M^{me} Valérie Péneau, délégation à la transformation et à la performance ministérielles (DTPM), déléguée, adjointe au secrétaire général ;
- ♦ M. Erwan Pinilla, DTPM, chef de cabinet ;
- ♦ M. Alexandre Baillot, DTPM, mission d'aide au pilotage (MAP), chef de la mission ;
- ♦ M. Guillaume Vimont, MAP, responsable du centre d'expertise de la donnée et de l'intelligence artificielle (CEDIA).

1.3.3.2. Agence ministérielle pour l'intelligence artificielle de défense (AMIAD)

- ♦ M. Vincent Sébastien, contre-amiral, directeur adjoint ;
- ♦ M. Christophe Piubeni, colonel, sous-directeur stratégie.

1.3.4. Ministères sociaux

1.3.4.1. *Secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales (SGMAS)*

- ◆ M^{me} Sophie Lebret, secrétaire générale ;
- ◆ M^{me} Anne Jeanjean, direction du numérique, directrice ;
- ◆ M. Pierre-Etienne Devineau, direction du numérique, sous-direction des projets et services numériques, bureau *data* et intelligence artificielle, chef du bureau.

1.3.4.2. *Agences régionales de santé (ARS)*

- ◆ M^{me} Clara de Bort, représentante du collège des directeurs généraux d'ARS, directrice générale de l'ARS Centre-Val-de-Loire ;
- ◆ M. Xavier Boulanger, pilote de la mission inter-ARS sur l'intelligence artificielle, secrétaire général de l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes.

1.3.4.3. *Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES)*

- ◆ M. Conrad Thiounn, sous-direction des salaires, du travail et des relations professionnelles, *data scientist* et expert référent *big data* et intelligence artificielle.

1.3.4.4. *Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)*

- ◆ M. Gilbert De Stefano, sous-direction des mutations économiques et de la sécurisation de l'emploi (SDMESE), mission de l'anticipation et du développement de l'emploi et des compétences (MADEC), chef de la mission ;
- ◆ M^{me} Magali Bounaix, SDMESE, MADEC, adjointe au chef de la mission ;
- ◆ M^{me} Jade Cacciarella, MADEC, chargée de mission.

1.3.4.5. *Direction de la sécurité sociale (DSS)*

- ◆ M^{me} Irina Schapira, sous-direction du pilotage du service public de la sécurité sociale (SD4), sous-directrice ;
- ◆ M. Alexandre Marguerite, SD4, adjoint à la sous-directrice ;
- ◆ M^{me} Cristina Cuenca-Lopez, SD4, bureau « systèmes d'information des organismes de sécurité sociale et réglementation des traitements de données à caractère personnel » (4C), cheffe du bureau ;
- ◆ M^{me} Nita Shamli, SD4, bureau « gouvernance et performance sociale des organismes de sécurité sociale » (4B), chargée de mission politique salariale et accords nationaux.

1.3.7. Ministères économiques et financiers

1.3.7.1. Secrétariat général des ministères économiques et financiers

- ◆ M^{me} Isabelle Peroz, délégation synthèse, coordination et innovation (DSCI), cheffe de service, déléguée ;
- ◆ M^{me} Claire Arnould, DSCI, responsable du Laboratoire de transformation ;
- ◆ M. Mathieu Giroir, DSCI, coordination IA ;
- ◆ M. Yves Billon, service du numérique (SNUM), chef de service, délégué à la protection des données ;
- ◆ M. Raphaël Aurus, SNUM, administrateur ministériel des données – Bercy Hub ;
- ◆ M^{me} Véronique Gronner, service des ressources humaines (SRH), cheffe de service ;
- ◆ M^{me} Anne Caëls, SRH, sous-direction ressources humaines ministérielles (SRH 1), sous-directrice ;
- ◆ M^{me} Sandrine de Villèle, SRH 1, bureau des transformations, cheffe du bureau.

1.3.7.2. Direction des achats de l'État (DAE)

- ◆ M. François Adam, directeur ;
- ◆ M. Stéphane Morin, adjoint au directeur ;
- ◆ M. Rafaël Ruano, sous-direction de la modernisation des achats, adjoint à la sous-directrice.

1.3.7.3. Direction des affaires juridiques des ministères économiques et financiers

- ◆ M. Emmanuel Meyer, chef de service, adjoint à la directrice ;
- ◆ M^{me} Stéphanie Vacher, sous-direction droit privé et droit pénal, adjointe à la sous-directrice ;
- ◆ M^{me} Sophie Delormas, département des ressources, cheffe du département ;
- ◆ M^{me} Agnès Bourdois, mission d'appui au patrimoine immatériel de l'État (APIE), cheffe de projet valorisation des actifs immatériels publics.

1.3.7.4. Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

- ◆ M. François Charmont, directeur, adjoint au directeur général ;
- ◆ M^{me} Mathilde Icard, service de la synthèse statutaire, du développement des compétences et de la donnée (S2SDCD), cheffe de service ;
- ◆ M^{me} Hélène Martin, S2SDCD, sous-direction de la synthèse statutaire, des politiques territoriales et des partenariats (SD1), sous-directrice ;
- ◆ M^{me} Constance-Elia Cochet-Letellier, SD1, département de la coopération européenne et internationale, des partenariats et de la prospective, responsable de projets ;
- ◆ M. Gaël de Peretti, S2SDCD, sous-direction des études, des statistiques et des systèmes d'information (SD3), sous-directeur.

1.3.7.5. Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI)

- ◆ M. Florian Colas, directeur général ;
- ◆ M. Pascal Lefèvre, directeur de projet, chef de la délégation à la stratégie ;
- ◆ M. Christophe Vandevoorde, sous-direction des systèmes d'information et de télécommunication, sous-directeur ;
- ◆ M. Sébastien Bombal, direction nationale du renseignement et des enquêtes douanières (DNRED), directeur technique.

1.3.7.6. Direction générale des entreprises (DGE)

- ◆ M. Aurélien Palix, service de l'économie numérique, sous-direction des réseaux et des usages numériques, sous-directeur ;
- ◆ M. Alexis Bacot, sous-direction des réseaux et des usages numériques, directeur de projets intelligence artificielle.

1.3.7.7. Direction générale des finances publiques (DGFIP)

Échelon national :

- ◆ M^{me} Aude Costa de Beauregard, service stratégie-pilotage-budget (SPiB), cheffe du service ;
- ◆ M^{me} Isabelle Oudet-Giamarchi, SPiB, sous-direction stratégie, pilotage et contrôle de gestion (SPiB 1), sous-directrice ;
- ◆ M^{me} Géraldine Saint-Rémy Vilmot, SPiB 1, bureau performance, stratégie et soutien au réseau (SPiB 1A), cheffe du bureau ;
- ◆ M. Benoît Rouppert, délégation à la transformation numérique (DTNum), délégué ;
- ◆ M^{me} Blandine Marchand, DTNum, adjointe au délégué ;
- ◆ M. Khaled Bouzid, DTNum, pôle données et IA, responsable.

Services déconcentrés :

- ◆ M. Frank Mordacq, direction régionale des finances publiques (DRFiP) des Hauts-de-France et du Nord, directeur régional ;
- ◆ M. Bertrand Gautier, direction départementale des finances publiques (DDFiP) de Meurthe-et-Moselle, directeur départemental ;
- ◆ M^{me} Francine Bellinaso, DDFiP de Meurthe-et-Moselle, référente numérique ;
- ◆ M^{me} Dominique Gontard, DDFiP de l'Yonne, directrice départementale ;
- ◆ M. Gilles Salomon, DDFiP de l'Yonne, directeur du pôle « stratégie, audit, contrôles » ;
- ◆ M. Jean-Luc Barcon-Maurin, DDFiP des Yvelines, directeur départemental ;
- ◆ M^{me} Nathalie Navarre, DDFiP des Yvelines, secrétaire générale ;
- ◆ M. Sylvain Tisset, DDFiP des Yvelines, référent transformation numérique.

1.3.7.8. Direction générale du Trésor (DG Trésor)

- ♦ M. Victor Amoureux, service des politiques écologiques et sectorielles (SPEC), sous-direction politiques sectorielles (POLSEC), bureau concurrence, numérique, économie du logement (POLSEC 2), chef du bureau ;
- ♦ M^{me} Vanessa Bonnet, sous-direction POLSEC, conseillère auprès de la sous-directrice ;
- ♦ M. Pierre Vernhes, secrétariat général, bureau du pilotage du réseau international (PILOT), adjoint à la cheffe du bureau.

1.3.7.9. Direction interministérielle du numérique (DINUM)

- ♦ M^{me} Stéphanie Schaer, directrice ;
- ♦ M. Jérémie Vallet, adjoint à la directrice ;
- ♦ M^{me} Cécile Le Guen, administratrice générale des données déléguée ;
- ♦ M. Ishan Bhojwani, département intelligence artificielle dans l'État (IAE), chef du département ;
- ♦ M. Nathanaël Romano, département IAE, adjoint au chef du département ;
- ♦ M^{me} Elsa Le Duigou, département IAE, pôle accompagnement IA – ALLiance, adjointe au chef du pôle.

1.3.7.10. Direction interministérielle de la transformation publique (DITP)

- ♦ M. Thierry Lambert, délégué interministériel à la transformation publique ;
- ♦ M^{me} Clotilde Reullon, service conseil interne et agence de conseil interne de l'État, cheffe du service ;
- ♦ M. Grégoire Tirot, service innovation et participation citoyenne, chef du service ;
- ♦ M^{me} Muriel Métivet, service pilotage des transformations, adjointe au chef de service ;
- ♦ M^{me} Éléonore Koechlin, conseillère au cabinet du délégué interministériel.

1.3.7.11. Institut national de la statistique et des études économiques (Insee)

- ♦ M. Jean-Séverin Lair, directeur des systèmes d'information ;
- ♦ M^{me} Corinne Prost, directrice de la méthodologie et de la coordination statistique et internationale ;
- ♦ M^{me} Pauline Givord, cheffe du département des études économiques.

1.3.8. Ministère de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la souveraineté alimentaire

1.3.8.1. *Secrétariat général du ministère de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la souveraineté alimentaire*

- ◆ M^{me} Cécile Bigot-Dekeyzer, secrétaire générale ;
- ◆ M. Christophe Boutonnet, service du numérique, chef du service.

1.3.8.2. *Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER)*

- ◆ M^{me} Anne Dufour, inspectrice générale ;
- ◆ M^{me} Marie Luccioni, inspectrice.

1.3.9. Ministère de l'éducation nationale

1.3.9.1. *Secrétariat général du ministère de l'éducation nationale, du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace et du ministère des sports, de la jeunesse et de la vie associative*

- ◆ M. Axel Manguy, direction du numérique pour l'éducation (DNE), département de la stratégie et des partenariats (DSP), coordinateur ministériel de l'intelligence artificielle.

1.3.9.2. *Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR)*

- ◆ M^{me} Alice Volkwein, inspectrice générale de l'éducation, du sport et de la recherche ;
- ◆ M^{me} Émilie-Pauline Gallié, inspectrice générale de l'éducation, du sport et de la recherche ;
- ◆ M. Marc De Falco, inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche ;
- ◆ M. Vincent Montreuil, inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche.

1.3.9.3. *Services déconcentrés*

- ◆ M. Nicolas Aussenac, rectorat de Versailles, secrétariat général, directeur de la transformation ;
- ◆ M. Ali Lassed, région académique Grand Est, délégation régionale académique au numérique éducatif (DRANE), délégué de région académique au numérique ;
- ◆ M. Michael Zeyringer, région académique Grand Est, DRANE, directeur de l'observatoire de l'intelligence artificielle.

Annexe II

1.3.10. Ministère de l'Europe et des affaires étrangères

1.3.10.1. Secrétariat général du ministère de l'Europe et des affaires étrangères

- ◆ M^{me} Virginie Rozière, direction du numérique, directrice ;
- ◆ M^{me} Brigitte Botquelen, direction du numérique, directrice adjointe ;
- ◆ M. Jean-Yves Mahé, direction du numérique, chef de secteur *data* et IA.

1.3.11. Ministère de l'aménagement du territoire et de la décentralisation

1.3.11.1. Direction générale des collectivités locales (DGCL)

- ◆ M^{me} Cécile Raquin, directrice générale ;
- ◆ M^{me} Laurence Houdeville, cheffe de la mission numérique.

1.4. Préfectures

1.4.1. Préfecture de région Hauts-de-France, préfecture du Nord

- ◆ M. Pierre Molager, secrétaire général ;
- ◆ M. Samuel Tostain, direction de l'immigration et de l'intégration, directeur ;
- ◆ M. Vivien Castelnot, direction des relations avec les collectivités territoriales, directeur adjoint, référent intelligence artificielle de la préfecture ;
- ◆ M^{me} Cécile Pau, secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR) Hauts-de-France, *Lab'rasserie* (laboratoire d'innovation et de modernisation), chargée de mission modernisation et innovation publique.

1.4.2. Préfecture de Meurthe-et-Moselle

- ◆ M. Yves Séguy, préfet de Meurthe-et-Moselle ;
- ◆ M. Frédéric Clowez, secrétaire général ;
- ◆ M. Nizar Azouz, sous-préfecture de Toul, sous-préfet, référent numérique du département ;
- ◆ M^{me} Hélène Geronimi, sous-préfecture de Val de Briey, sous-préfète ;
- ◆ M. Brice Sallerin, sous-préfecture de Val de Briey, secrétaire général ;
- ◆ M. Jonathan Haudot, chef de cabinet du préfet ;
- ◆ M. Sébastien Marc, adjoint au chef de cabinet du préfet ;
- ◆ M^{me} Martine Cheng, direction de l'immigration et de l'intégration, directrice ;
- ◆ M. Olivier Becker, direction des collectivités locales et de la citoyenneté, directeur ;
- ◆ M. Lionel Thiebaut, chef du service interministériel départemental des systèmes d'information et de communication (SIDSIC) ;
- ◆ M^{me} Annie Tourolle, direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) de Meurthe-et-Moselle, directrice départementale ;
- ◆ M^{me} Élise Augé, DDETS de Meurthe-et-Moselle, directrice départementale adjointe ;
- ◆ M. Claude Monsifrot, DDETS de Meurthe-et-Moselle, directeur départemental adjoint ;
- ◆ M^{me} Florence Ferrand, direction départementale de la protection des populations (DDPP) de Meurthe-et-Moselle, directrice départementale ;
- ◆ M. Emmanuel Tirtaine, direction départementale des territoires (DDT) de Meurthe-et-Moselle, directeur départemental.

1.4.3. Préfecture de l'Yonne

- ◆ M. Pascal Jan, préfet de l'Yonne ;
- ◆ M. Hugo Le Floc'h, directeur de cabinet du préfet ;
- ◆ M. Nicolas Nanni, colonel, commandant du groupement de gendarmerie départementale de l'Yonne ;
- ◆ M. Jean-Pierre Chatelier, chef du service interministériel départemental des systèmes d'information et de communication (SIDSIC) ;
- ◆ M. Pascal Galicier, adjoint au chef du SIDSIC.

1.4.4. Préfecture des Yvelines

- ◆ M. Victor Devouge, secrétaire général ;
- ◆ M^{me} Florence Svetecz, secrétariat général commun départemental, directrice ;
- ◆ M. Laurent Barraud, direction de la réglementation et des collectivités territoriales, directeur ;
- ◆ M. Julien Bertrand, direction des migrations, directeur ;
- ◆ M. Patrick Donnadiou, direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) des Yvelines, directeur départemental ;
- ◆ M. Christophe Soulier, direction départementale des territoires (DDT) des Yvelines, service de l'urbanisme des territoires, chef de service ;
- ◆ M. Max Gremberling, DDT des Yvelines, service de l'urbanisme des territoires, unité affaires juridiques et contentieux, défenseur au contentieux administratif.

1.5. Établissements et groupements publics

1.5.1. Établissements publics à caractère administratif

1.5.1.1. Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)

- ◆ M. Henri Prévost, directeur général ;
- ◆ M. Laurent Rojey, directeur général délégué chargé du numérique.

1.5.1.2. Agence de services et de paiement (ASP)

- ◆ M. Sylvain Maestracci, président-directeur général.

1.5.1.3. Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé (ANSM)

- ◆ M^{me} Catherine Paugam-Burtz, directrice générale ;
- ◆ M^{me} Hélène Poirier, directrice générale adjointe, chargée des ressources ;
- ◆ M^{me} Carole Le Saulnier, directrice réglementation et déontologie ;
- ◆ M^{me} Marie-Gabrielle Calamarte-Doguet, déléguée à la protection des données.

1.5.1.4. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)

- ◆ M. Vincent Mandinaud, chef de projet « transition numérique et conditions de travail ».

1.5.1.5. Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq)

- ◆ M. Jean-François Giret, directeur général ;
- ◆ M^{me} Isabelle Marion-Vernoux, département formation et certification, responsable ;
- ◆ M^{me} Marion Lambert, département formation et certification, chargée d'études.

1.5.1.6. *France Travail*

Échelon national :

- ◆ M. Sylvain Poirier, directeur de l'intelligence artificielle ;
- ◆ M. Stéphane Campion, responsable des relations externes intelligence artificielle et *data*.

Services déconcentrés :

- ◆ M. Éric Schmidt, France Travail Bourgogne-Franche-Comté, directeur des plateformes de service régionales ;
- ◆ M. Frédéric Peltier, France Travail Bourgogne-Franche-Comté, responsable de service et rapporteur du programme IA ;
- ◆ M. Alain Drouin, France Travail Bourgogne-Franche-Comté, conseiller, référent régional IA ;
- ◆ M. Yves Hutin, France Travail Bourgogne-Franche-Comté, directeur départemental de l'Yonne ;
- ◆ M^{me} Anne-Sophie Cure, France Travail Bourgogne-Franche-Comté, référente IA pour le département de l'Yonne ;
- ◆ M^{me} Farah Dupas-Zefane, France Travail Bourgogne-Franche-Comté, agence de Joigny, directrice ;
- ◆ M^{me} Hanane El Fatmi, France Travail Bourgogne-Franche-Comté, agence d'Auxerre, responsable d'équipe ;
- ◆ M. Benjamin Soudan, France Travail Bourgogne-Franche-Comté, agence d'Auxerre, conseiller ;
- ◆ M^{me} Sandrine Mathez, France Travail Bourgogne-Franche-Comté, agence d'Avallon, responsable d'équipe ;
- ◆ M^{me} Fayrhouse Essafiani, France Travail Bourgogne-Franche-Comté, agence de Sens, conseillère ;
- ◆ M^{me} Lucrèce Delière, France Travail Bourgogne-Franche-Comté, conseillère ;
- ◆ M. Pascal Dumont, France Travail Hauts-de-France, directeur de la stratégie et des relations extérieures ;
- ◆ M. Christophe Mankowski, France Travail Hauts-de-France, référent régional IA ;
- ◆ M. Stéphane Decq, France Travail Hauts-de-France, agence de Roubaix, référent métier ;
- ◆ M. Julien Boulenger, France Travail Hauts-de-France, conseiller ;
- ◆ M. Belaïd Fegrach, France Travail Hauts-de-France, conseiller ;
- ◆ M^{me} Fanny Telle, France Travail Hauts-de-France, conseillère ;
- ◆ M^{me} Delphine Philippe-Giroux, France Travail Île-de-France, directrice départementale des Yvelines.

1.5.1.7. *Institut national de l'information géographique et forestière (IGN)*

- ◆ M^{me} Emmanuel Roux, conseillère du directeur général ;
- ◆ M^{me} Nathalie Quelquejeu, directrice des ressources humaines ;
- ◆ M. Bertrand Pailhes, directeur des données, des cartes, de la forêt et des territoires ;
- ◆ M. Claude Penicand, directeur adjoint des programmes, directeur délégué à la stratégie ;
- ◆ M. François Becirspahic, chef du service innovation, maturation et valorisation.

1.5.2. Établissements publics à caractère industriel et commercial

1.5.2.1. Régie autonome des transports parisiens (RATP)

- ◆ M^{me} Mounia Latrech, *chief data officer* ;
- ◆ M^{me} Yolaine Hardy, responsable pilotage programme *data* et valorisation des données.

1.5.3. Établissements publics de santé

1.5.3.1. Centre hospitalier universitaire de Lille

- ◆ M. Frédéric Boiron, directeur général ;
- ◆ M. Mickaël Taine, directeur des ressources numériques ;
- ◆ M^{me} Anne-Claude Gritton, directrice de la recherche et de l'innovation ;
- ◆ M^{me} Charlotte Cordonnier, présidente de la commission médicale d'établissement ;
- ◆ M. Jean-Benoît Baudalet, docteur.

1.5.3.2. Centre hospitalier universitaire de Nancy

- ◆ M. Arnaud Vanneste, directeur général ;
- ◆ M. Jean-Christophe Calvo, chef de département numérique ;
- ◆ M. Alexis Steiner, coordinateur intelligence artificielle.

1.5.3.3. Centre hospitalier de Versailles

- ◆ M^{me} Valérie Gaillard, directrice générale adjointe ;
- ◆ M^{me} Florence Sinquin, direction des ressources humaines, directrice adjointe ;
- ◆ M. Serge Mirico, direction des systèmes d'information et du numérique, directeur adjoint ;
- ◆ M. David Jaccou, direction des systèmes d'information et du numérique, responsable des projets innovants.

1.5.4. Groupements publics

1.5.4.1. Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP)

- ◆ M^{me} Anaëlle Valdois, directrice du pôle des usages du numérique et de l'IA.

1.5.4.2. Union des hôpitaux pour les achats (UniHA)

- ◆ M^{me} Pascale Mocaër, présidente ;
- ◆ M. Walid Ben Brahim, directeur général ;
- ◆ M. Thomas Jean, directeur général adjoint.

1.6. Organismes de sécurité sociale

1.6.1. Caisses nationales

1.6.1.1. Caisse nationale des allocations familiales (CNAF)

- ♦ M. Laurent Treluyer, directeur général délégué, directeur de la direction des systèmes d'information ;
- ♦ M. Arnaud Rozan, directeur général délégué, directeur de la direction de l'évaluation et de la stratégie ;
- ♦ M. Stéphane Donné, direction de l'évaluation et de la stratégie, directeur du département statistique, système d'information et *big data* ;
- ♦ M. Valéry Tan, direction de l'évaluation et de la stratégie, chargé d'appui à la stratégie.

1.6.1.2. Caisse nationale de l'assurance maladie (CNAM)

- ♦ M^{me} Mathilde Sin Ronia, directrice de cabinet du directeur général ;
- ♦ M^{me} Jade Rivet, conseillère du directeur général ;
- ♦ M. Marc Scholler, direction déléguée de l'audit, des finances et de la lutte contre la fraude (DDAFF), directeur ;
- ♦ M. Guillaume Prato, direction déléguée aux opérations (DDO), direction des ressources de l'appui au pilotage et de la contractualisation, directeur ;
- ♦ M. Damien Vergé, direction de la stratégie, des études et des statistiques, directeur.

1.6.1.3. Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV)

- ♦ M. Renaud Villard, directeur général ;
- ♦ M^{me} Véronique Puche, direction déléguée au système d'information et au pilotage des transformations, directrice.

1.6.1.4. Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA)

- ♦ M. Maëlig Le Bayon, directeur général ;
- ♦ M^{me} Anne-Marie Ho-Dinh, conseillère technique stratégie et prospective.

1.6.1.5. Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (Urssaf) Caisse nationale

- ♦ M. Bertrand Decaix, directeur de cabinet du directeur général ;
- ♦ M^{me} Yamina Kemel, attachée de direction au cabinet du directeur général ;
- ♦ M^{me} Carole Leclerc, directrice de l'innovation et du *digital*.

1.6.2. Caisses départementales

1.6.2.1. Caisses d'allocations familiales (CAF)

- ♦ M. Sébastien Seuron, CAF du Nord, directeur adjoint ;
- ♦ M. Jean-Baptiste Willaume, CAF du Nord, fondé de pouvoir, sous-directeur chargé de la maîtrise des risques ;
- ♦ M. Philippe Debie, CAF de Meurthe-et-Moselle, directeur adjoint ;
- ♦ M. Alexis Vinal, CAF de Meurthe-et-Moselle, responsable informatique ;
- ♦ M^{me} Lucile Boujat-André, CAF de l'Yonne, directrice adjointe ;
- ♦ M. Olivier Delisle, CAF de l'Yonne, directeur financier.
- ♦ M. Didier Grosjean, CAF des Yvelines, directeur ;
- ♦ M^{me} Anne-Claire Lefevre-Regnault, CAF des Yvelines, directrice des ressources ;
- ♦ M^{me} Delphine Hilbert, CAF des Yvelines, attachée de direction.

1.6.2.2. Caisses primaires d'assurance maladie (CPAM)

- ♦ M^{me} Sarah Videcoq-Aubert, CPAM de Meurthe-et-Moselle, directrice ;
- ♦ M. Jean-Marie Fauche, CPAM de Meurthe-et-Moselle, responsable informatique ;
- ♦ M. Yannick Keller, CPAM du Bas-Rhin, directeur adjoint ;
- ♦ M. Cyrille Aguiniet, CPAM du Bas-Rhin, responsable du pôle *data science* et IA.

1.7. Sphère des collectivités territoriales

1.7.1. Échelon régional

1.7.1.1. Régions de France

- ♦ M^{me} Constance Nebbula, co-présidente du groupe d'élus « numérique » de Régions de France, vice-présidente du conseil régional Pays de la Loire, chargée du numérique et de l'intelligence artificielle ;
- ♦ M. Alexandre Ventadour, co-président du groupe d'élus « numérique » de Régions de France, conseiller territorial de la collectivité de Martinique ;
- ♦ M^{me} Sinaa Thabet, conseillère développement économique, recherche, innovation et numérique ;
- ♦ M. Jérémy Pierre-Nadal, conseiller économie sociale et solidaire et politiques RH, directeur de l'Observatoire des politiques régionales.

1.7.1.2. Région Île-de-France

- ♦ M. Bernard Giry, directeur général adjoint, responsable du pôle transformation numérique ;
- ♦ M. Antoine Carette, pôle transformation numérique, directeur de la donnée.

1.7.2. Échelon départemental

1.7.2.1. Départements de France

- ◆ M. Yves Le Breton, directeur général ;
- ◆ M. Marc Suivre, directeur de cabinet ;
- ◆ M^{me} Virginie Langlet, conseillère innovation et numérique, déléguée à la protection des données ;
- ◆ M. Jérôme Briend, conseiller réforme territoriale, fonction publique territoriale, juridique.

1.7.2.2. Centre de gestion de la fonction publique territoriale de la Haute-Savoie

- ◆ M^{me} Valérie Bouvier, directrice générale des services.

1.7.3. Échelon communal

1.7.3.1. Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité (AMF)

- ◆ M. Laurent Trijoulet, directeur général adjoint ;
- ◆ M^{me} Véronique Picard, chargée de mission numérique et poste.

1.7.3.2. Ville de Paris

- ◆ M. Thomas Brand, secrétariat général, chargé de mission ;
- ◆ M. Bertrand Lavaud, direction des systèmes d'information et du numérique (DSIN), chargé du plan de transformation numérique.

1.7.3.3. Ville de Versailles

- ◆ M. Olivier Peres, directeur général des services ;
- ◆ M^{me} Daphnée Duhautois, directrice des finances ;
- ◆ M^{me} Caroline Beau-Jaud, directrice des ressources humaines ;
- ◆ M. Laurent Glock, directeur des systèmes d'information et du numérique.

1.8. Caisse des dépôts et consignations

- ◆ M. Axel Rahola, direction des politiques sociales, directeur adjoint ;
- ◆ M. Abdou Fall, direction des politiques sociales, direction de l'innovation, responsable numérique, *data* et intelligence artificielle.

1.9. Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)

- ♦ M. Michel Combot, directeur des technologies, de l'innovation et de l'intelligence artificielle ;
- ♦ M. Félicien Vallet, chef du service de l'intelligence artificielle.

1.10. Conseil d'État

- ♦ M^{me} Cécile Nissen, secrétaire générale adjointe, chargée des juridictions administratives et du numérique.

1.11. Juridictions judiciaires

1.11.1. Cour d'appel de Versailles

- ♦ M. Quentin Dubuis, conseiller budgétaire, immobilier et enjeux transversaux auprès des chefs de cour.

1.11.2. Tribunal judiciaire d'Auxerre

- ♦ M. Thomas Grégoire, président.

1.12. Entreprises publiques

1.12.1. Électricité de France (EDF)

- ♦ M. Éric Robert, direction de la transformation et de l'efficacité opérationnelle, responsable intelligence artificielle groupe ;
- ♦ M^{me} Hélène Bauduin, direction des ressources humaines, cheffe de projet compétences.

1.12.2. Groupe La Poste

- ♦ M^{me} Valérie Decaux, direction des ressources humaines, directrice ;
- ♦ M. Rémi Mersiol, direction des ressources humaines, directeur de la performance RH.

1.12.3. La Banque Postale

- ♦ M. Stéphane Dedeyan, président du directoire, directeur général adjoint du groupe La Poste ;
- ♦ M. Zakaria Moursli, directeur général adjoint, chargé de la performance opérationnelle, des paiements et du numérique.

1.12.4. Société nationale des chemins de fer français (SNCF)

- ♦ M. Julien Nicolas, groupe SNCF, directeur numérique et IA, directeur *e.SNCF Solutions*.

2. Acteurs privés

2.1. Cabinets de conseil

2.1.1. AI Builders

- ♦ M. Stéphane Roder, président et fondateur.

2.1.2. Alixio Group

- ♦ M^{me} Isabelle Calvez, directrice générale adjointe, chargée du développement.
- ♦ M^{me} Carole Menguy Houel, *partner*.

2.1.3. Artefact

- ♦ M. Simon Lusinchi, *partner*.

2.1.4. Bain & Company

- ♦ M. Pascal Gautheron, *partner*, responsable global de la *practice* « *entreprise technology* ».

2.1.5. Boston Consulting Group (BCG)

- ♦ M^{me} Johanna Benesty, *managing director* et *senior partner*, directrice générale France de BCG X ;
- ♦ M^{me} Vinciane Beauchene, *managing director* et *partner* ;
- ♦ M^{me} Agnès Audier, *senior advisor*.

2.1.6. Capgemini

- ♦ M. Étienne Grass, *Capgemini Invent*, *global chief AI officer*.

2.1.7. Roland Berger

- ♦ M. Alain Chagnaud, *senior partner*.

2.2. Secteur de l'intelligence artificielle et de la science des données

2.2.1. Dust

- ♦ M. Stanislas Polu, cofondateur et *software engineer* ;
- ♦ M^{me} Pauline Pham, *strategy and operations*.

2.2.2. H Company

- ♦ M. Maxime Defauw, *head of forward deployed* ;
- ♦ M. Pierre-Louis Cedoz, *founding research lead* ;
- ♦ M. Timothée Collange, *strategy and operations lead* ;
- ♦ M. Nicolas Taborisky, *sales lead* ;
- ♦ M^{me} Lucie-Anna Oddon, *implementation strategist*.

2.2.3. Mistral AI

- ♦ M. Arthur Mensch, cofondateur et directeur général ;
- ♦ M. Cyriaque Dubois, chargé affaires publiques.

2.2.4. OpenAI

- ♦ M. Ronnie Chatterji, chef économiste.

2.2.5. Palantir Technologies

- ♦ M. Pierre Lucotte, directeur général délégué en France.

2.3. Autres acteurs privés

2.3.1. BNP Paribas

- ♦ M. Su Yang, *head of AI and IT innovation, head of AI for transaction banking*.

2.3.2. Bouygues Télécom

- ♦ M. Stéphane Allaire, directeur de l'innovation ;
- ♦ M. Corentin Durand, responsable du pôle affaires publiques.

2.3.3. Cigref

- ♦ M. Henri d'Agrain, délégué général ;
- ♦ M^{me} Marine de Sury, directrice de mission.

2.3.4. Coopérative U

- ♦ M^{me} Nathalie Watine, directrice de la transformation ;
- ♦ M. Philippe Gigneux, chargé des relations institutionnelles.

2.3.5. Dassault Systèmes

- ◆ M^{me} Adrienne Brotons, vice-présidente *worldwide pricing and value model* ;
- ◆ M. Sébastien Massart, directeur de la stratégie ;
- ◆ M. Maxime Donadille, directeur des affaires publiques.

2.3.6. Mutuelle assurance des instituteurs de France (MAIF)

- ◆ M. Thierry Champéroux, *chief data officer*, directeur *data* et intelligence artificielle.

2.3.7. Mutuelle générale de l'éducation nationale (MGEN)

- ◆ M. Aurélien Barthe, *chief data officer* ;
- ◆ M^{me} Béatrice Cateaux, *data protection officer* ;
- ◆ M. Julien Blanchet, directeur des relations publiques.

2.3.8. Ramsay Santé

- ◆ M. Jamel Ouanda, directeur de la transformation.

2.3.9. Salesforce

- ◆ M. Stéphane Batiot, vice-président secteur public France, Belgique et Luxembourg ;
- ◆ M. Philippe Walter, directeur de la transformation numérique secteur public.

2.3.10. Thales

- ◆ M^{me} Juliette Rouilloux-Sicre, *vice-president legal, artificial intelligence, data and cybersecurity* du groupe Thales, *vice-president legal and contracts, chief compliance officer, secure information and communications systems* de Thales ;
- ◆ M^{me} Juliette Mattioli, *vice-president artificial intelligence*, experte *senior* en intelligence artificielle.

3. Personnalités qualifiées

- ◆ M. Antoine Amiel, fondateur du cabinet de conseil *Learn Assembly* ;
- ◆ M. Simon Bunel, économiste-chercheur ;
- ◆ M^{me} Hélène Clément, Bpifrance Université, directrice ;
- ◆ M^{me} Nawel Bozakri, Bpifrance Université, manager du pôle *digital learning* ;
- ◆ M. Yann Ferguson, directeur scientifique du *LaborIA* ;
- ◆ M. Stanislas Guerini, ancien ministre de la transformation et de la fonction publiques ;
- ◆ M. Luc Julia, ancien directeur scientifique de Renault ;
- ◆ M. Renaud Monnet, directeur du *Digital Lab* de CentraleSupélec ;
- ◆ M^{me} Guillemette Picard, membre du conseil de l'intelligence artificielle et du numérique ;
- ◆ M. Olivier Wong, *chief medical officer* de Médi-Qualité Omega.

ANNEXE III

Panorama du déploiement de l'IA dans les administrations de l'État

SOMMAIRE

1. CADRE GÉNÉRAL DU DÉPLOIEMENT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) DANS LES ADMINISTRATIONS DE L'ÉTAT	1
1.1. Stratégies, feuilles de route et chartes pour le déploiement de l'IA dans les administrations publiques	1
1.1.1. <i>Des grands axes nationaux définis lors du Sommet pour l'IA de 2025</i>	<i>1</i>
1.1.2. <i>Des stratégies définies de façon hétérogène au niveau ministériel.....</i>	<i>2</i>
1.1.3. <i>Des chartes d'utilisation pour encadrer les usages.....</i>	<i>3</i>
1.2. Gouvernance et offre interministérielle de la direction interministérielle du numérique (DINUM)	5
1.2.1. <i>Une gouvernance interministérielle assortie d'une forte autonomie pour chaque ministère.....</i>	<i>5</i>
1.2.2. <i>Une offre de services et de produits diversifiée de la DINUM à disposition des acteurs publics, au déploiement limité et dont l'adoption n'est pas généralisée.....</i>	<i>6</i>
2. TYPOLOGIE DES OUTILS D'IA DÉPLOYÉS DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES MINISTÉRIELLES	9
2.1. Un foisonnement de projets divers en matière d'IA au sein des ministères	10
2.1.1. <i>Le recensement de projets d'IA réalisé par la DINUM montre des usages divers, et une montée en puissance du sujet qui se concentre prioritairement sur certains périmètres ministériels.....</i>	<i>10</i>
2.1.2. <i>Les recensements réalisés par certains ministères vont au-delà de celui de la DINUM et démontrent l'émergence de nombreux nouveaux projets</i>	<i>13</i>
2.2. Première catégorie : l'IA « généraliste » pour l'ensemble des agents publics	16
2.2.1. <i>Un objectif de déploiement large justifié par des raisons stratégiques et opérationnelles.....</i>	<i>16</i>
2.2.2. <i>Des outils divers en cours de déploiement dans les ministères pour des usages similaires.....</i>	<i>17</i>
2.2.3. <i>Un enjeu de rationalisation à la suite de déploiements « en silos »</i>	<i>18</i>
2.3. Deuxième catégorie : l'IA pour les fonctions support transversales	20
2.3.1. <i>Achats.....</i>	<i>20</i>
2.3.2. <i>Affaires juridiques.....</i>	<i>22</i>
2.3.3. <i>Ressources humaines.....</i>	<i>24</i>
2.4. Troisième catégorie : l'IA pour les métiers.....	26
2.4.1. <i>Affaires étrangères.....</i>	<i>27</i>
2.4.2. <i>Affaires sociales.....</i>	<i>29</i>
2.4.3. <i>Agriculture.....</i>	<i>31</i>
2.4.4. <i>Culture</i>	<i>32</i>
2.4.5. <i>Économie et finances</i>	<i>33</i>
2.4.6. <i>Éducation nationale et enseignement supérieur.....</i>	<i>36</i>
2.4.7. <i>Intérieur.....</i>	<i>38</i>
2.4.8. <i>Justice.....</i>	<i>40</i>
2.4.9. <i>Transition écologique.....</i>	<i>42</i>

3. ENJEUX DU DÉPLOIEMENT DE L'IA DANS LES SERVICES DÉCONCENTRÉS	44
3.1. Structurer un dialogue entre les administrations centrales et les services déconcentrés sur le déploiement de l'IA	44
3.2. Pour les assistants conversationnels et les outils d'IA à destination des fonctions support, déployer des outils communs aux administrations centrales et aux services déconcentrés	45
3.3. S'agissant des outils d'IA pour les métiers, assurer un accompagnement des administrations centrales assorti de marges d'initiative locale pour des projets propres	46
PIÈCE JOINTE N° 1 – EXEMPLES D'ASSISTANTS CONVERSATIONNELS MINISTÉRIELS	48
PIÈCE JOINTE N° 2 – DÉPLOIEMENT DE L'IA AU SEIN DES DIRECTIONS DES AFFAIRES JURIDIQUES (DAJ) MINISTÉRIELLES	49
PIÈCE JOINTE N° 3 – RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE DE LA MISSION RELATIVES AUX CAS D'USAGE ET OUTILS D'IA DANS LES MINISTÈRES.....	60
1. SECRÉTARIATS GÉNÉRAUX MINISTÉRIELS.....	61
2. AUTRES ADMINISTRATIONS CENTRALES.....	71

1. Cadre général du déploiement de l'intelligence artificielle (IA) dans les administrations de l'État

1.1. Stratégies, feuilles de route et chartes pour le déploiement de l'IA dans les administrations publiques

1.1.1. Des grands axes nationaux définis lors du Sommet pour l'IA de 2025

L'action gouvernementale française en matière d'intelligence artificielle (IA) s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale pour l'IA (SNIA), lancée en 2017-2018¹ et structurée en plusieurs phases successives. Après une première phase centrée sur la recherche et l'attractivité scientifique, puis une deuxième phase² visant l'accélération de la diffusion de l'IA dans l'économie, l'État a engagé depuis 2025 une nouvelle étape comportant un axe spécifique sur les usages de l'IA dans le secteur public.

À ce titre, le document « *Faire de la France une puissance de l'IA* »³ publié à l'occasion du Sommet pour l'action sur l'IA de février 2025⁴ définit **quatre actions au service de l'objectif de faire de l'IA un outil au service des politiques publiques et de davantage d'efficacité administrative** :

- ♦ construire des feuilles de route sur l'IA à l'échelle des grandes politiques publiques portées par les ministères afin de structurer et de catalyser l'adoption des technologies selon les besoins spécifiques de chaque métier, avec une attention particulière pour les domaines de la santé, de l'éducation, de la justice ou des armées ;
- ♦ faire de la commande publique un levier de soutien et de souveraineté économiques : mobilisation de la commande publique par l'État comme levier de soutien à l'innovation et de souveraineté économique dans le domaine de l'IA, en favorisant l'accès des acteurs innovants aux marchés publics. Cette approche repose sur le lancement d'appels à manifestations d'intérêt pour identifier et référencer les solutions disponibles en France, la simplification de procédures d'achat public et l'accompagnement des administrations par la direction interministérielle du numérique (DINUM) pour le choix et la mise en œuvre d'outils ;
- ♦ généraliser le recours à l'IA pour améliorer la qualité et l'efficacité de l'action publique : généralisation du recours à l'IA avec plusieurs expérimentations en cours et des cas d'usage opérationnels. Le ministère chargé de l'action et de la fonction publiques doit ainsi assurer le déploiement interministériel, en associant usagers, agents et administrations à la définition des projets. Le soutien passe par exemple par la création de « communs numériques » pour mutualiser les ressources, avec l'aide de la DINUM ;

¹ Gouvernement, 2017, [France intelligence artificielle](#) ; synthèse de 17 [groupes de travail](#).

² Gouvernement, 2021, [Stratégie nationale pour l'intelligence artificielle – 2^e phase](#).

³ Comité interministériel de l'intelligence artificielle, 2025, « [Faire de la France une puissance de l'IA](#) ».

⁴ Du 6 au 11 février 2025, la France a accueilli des milliers d'acteurs du secteur de l'IA venus de plus de 100 pays, dont 1 500 participants pour le Sommet international organisé à Paris. Ce Sommet avait pour ambition de mettre en avant tout le savoir-faire des acteurs de l'IA en Europe, d'agir pour mettre cette technologie au service de l'intérêt général et de rassembler, sous une coprésidence franco-indienne, de nombreux partenaires internationaux autour de cette vision commune.

- ◆ fournir des solutions d'IA générative compétitives et sécurisées à tous les agents publics : mise en place d'un plan de déploiement d'outils d'IA générative par l'État afin que chaque agent public dispose d'assistants IA lui permettant de gagner du temps et d'améliorer l'efficacité dans les tâches administratives. Le déploiement est considéré comme devant être progressif, en priorisant certains ministères (santé, justice, éducation), pour que l'ensemble des ministères ait accès à une solution dans un délai de 12 mois. Un pilotage « rapproché » doit évaluer les gains de temps, de coûts et d'efficacité, avec l'objectif de déployer à grande échelle les cas d'usage éprouvés.

Ces quatre axes ont ainsi été conçus pour constituer une « boussole » guidant les stratégies adoptées par l'État et le déploiement des solutions d'IA. Toutefois, s'agissant par exemple du dernier point, les investigations de la mission ont permis d'observer que l'ensemble des ministères n'ont pas, à la date de mars 2026, tous accès à des solutions d'IA génératives déployées et passées à l'échelle (*cf.* partie 2 *infra*).

1.1.2. Des stratégies définies de façon hétérogène au niveau ministériel

Au cours de la seconde moitié de l'année 2025, **certains ministères ont ainsi élaboré des feuilles de route internes visant à structurer l'adoption de l'IA** (*cf.* tableau 1 *infra*), à identifier les cas d'usage prioritaires et à encadrer les expérimentations tout en garantissant la sécurité et la conformité réglementaire. À titre d'exemple, le ministère de l'intérieur, dont la stratégie a été adoptée en mai 2025⁵, a construit sa démarche autour de quatre enjeux :

- ◆ renforcer l'efficacité opérationnelle dans chaque mission ;
- ◆ faire gagner du temps aux agents et accélérer les prises de décision ;
- ◆ respecter les cadres législatifs et réglementaires et protéger les libertés ;
- ◆ disposer de moyens souverains.

Pour sa part, le ministère de la transition écologique a défini sa feuille de route « numérique et intelligence artificielle » autour de quatre axes distincts⁶, qui ne recoupent pas ceux du ministère de l'intérieur :

- ◆ construire un socle numérique, de données et d'IA commun à tous les agents ;
- ◆ assurer le partage de la connaissance environnementale à travers les données et l'IA ;
- ◆ structurer des communautés nationales et territoriales au service des politiques publiques du pôle ministériel, en s'assurant du lien entre les niveaux européen, national et territorial, en mobilisant collectivités, entreprises et chercheurs ;
- ◆ faire de la France un *leader* de l'IA durable en favorisant la mesure et la réduction de l'impact environnemental de l'IA.

Le ministère de la justice a, quant à lui, publié en juin 2025 une stratégie en matière d'IA, autour de trois axes stratégiques et de dix propositions, incluant une feuille de route détaillée en trois phases consécutives couvrant *a minima* la période 2025-2028⁷.

Cette comparaison illustre **l'hétérogénéité des stratégies ministérielles en matière d'IA**. Enfin, la mission a constaté que certains ministères n'ont pas défini de stratégie de déploiement de l'IA ni de feuille de route IA à la date de mars 2026⁸, alors que de nombreux ministères ont publié une première version à la mi-2025 (*cf.* *infra*).

⁵ Ministère de l'intérieur, 2025, « Feuille de route du ministère de l'intérieur sur l'intelligence artificielle. Passer à l'action, passer à l'échelle » (document non publié à la date de la mission).

⁶ Ministère de la transition écologique, 2025, [Feuille de route numérique et intelligence artificielle](#).

⁷ Ministère de la justice, 2025, [L'IA au service de la justice : stratégie et solutions opérationnelles](#).

⁸ Par exemple, en mars 2026, et malgré une gouvernance suivie dédiée à l'IA (Comité stratégique de l'IA), les ministères économiques et financiers ne disposent pas en tant que telle d'une stratégie de déploiement d'outils d'IA.

Annexe III

Tableau 1 : Exemples de feuilles de route ministérielles sur le déploiement de l'IA (relevé non exhaustif)

Ministère	Existence d'une feuille de route (Oui/Non)	Publicité de la feuille de route (Oui/Non)	Date d'adoption ⁹
Culture	Oui	Oui ¹⁰	Juillet 2025
Économie et finances	Oui ¹¹	Non	Juillet 2025
Intérieur	Oui	Non	Mai 2025
Justice	Oui	Oui ¹²	Juin 2025
Santé	Oui	Oui ¹³	Juillet 2025
Transition écologique	Oui	Oui ¹⁴	Septembre 2025

Source : Mission, d'après éléments transmis à la mission et recherches sur internet. Note : N.A. : non applicable.

1.1.3. Des chartes d'utilisation pour encadrer les usages

Plusieurs administrations publiques ont élaboré et publié des cadres d'usage de l'IA au sein de leur organisation ou de leur secteur d'activité. Certains ministères se sont inspirés de la charte d'utilisation élaborée par le ministère de la culture dès 2024, qu'ils ont adaptée à leur contexte, la DINUM n'ayant diffusé que mi-2025 des règles de bonnes pratiques, sans qu'un « modèle national » de charte n'ait été publié à ce jour.

Les documents varient par conséquent dans leur format et leur contenu. Il peut s'agir de chartes d'utilisation de l'IA, de guides de bonnes pratiques ou de cadres d'usage¹⁵, qui visent à structurer la manière dont les agents publics mobilisent ces technologies (*cf.* tableau 2 *infra*). L'objectif de ces initiatives est multiple :

- ♦ d'une part, favoriser l'appropriation des outils d'IA par les agents, en proposant des repères concrets et pédagogiques pour guider leur utilisation dans le cadre de leurs missions quotidiennes ;
- ♦ d'autre part, encourager une IA éthique et responsable, alignée sur l'intérêt général, respectueuse des cadres législatifs et déontologiques, et attentive à la protection des données et à la transparence des décisions.

Certains éléments peuvent toutefois ne pas figurer systématiquement dans ces chartes, telles que les bonnes pratiques relevant d'un usage « frugal » d'outils d'IA (par exemple, une la consigne d'utiliser les modèles d'IA les plus « frugaux »). Si les chartes et autres documents d'encadrement des usages nécessitent une adaptation au contexte de leur organisation, l'absence d'un cadre national partagé entre administrations publiques n'a pas favorisé l'harmonisation des pratiques entre entités publiques.

Il convient enfin de souligner que **la majorité de ces cadres, ainsi que l'ensemble des stratégies ministérielles ou sectorielles, ont été conçus en 2025.** Cela témoigne du caractère récent de la démarche dans les administrations publiques et de l'attention croissante portée à la définition des « bons usages » des systèmes d'IA.

⁹ Indépendamment de sa publicité vis-à-vis de l'extérieur.

¹⁰ Ministère de la culture, 2025, [Stratégie d'action IA – Pour des IA culturelles et responsables](#).

¹¹ Ministères économiques et financiers, 2025, Feuille de route « numérique et intelligence artificielle ».

¹² Ministère de la justice, 2025, [L'IA au service de la justice : stratégie et solutions opérationnelles](#).

¹³ Gouvernement, 2025, [Stratégie intelligence artificielle et données de santé](#).

¹⁴ Ministère de la transition écologique, 2025, [Feuille de route numérique et intelligence artificielle](#).

¹⁵ Comité d'éthique de la défense, 2025, [L'usage des technologies d'intelligence artificielle par les forces armées](#).

Annexe III

Tableau 2 : Exemples de chartes ministérielles sur l'usage de l'IA, par ordre chronologique de parution (relevé non exhaustif)

Entité	Intitulé	Date de parution
Ministère de l'intérieur, gendarmerie nationale	Charte éthique pour une IA de confiance au service de la sécurité ¹⁶	Janvier 2023
Ministère de la culture	Charte interne relative à l'IA générative ¹⁷	Juin 2024
Ministère de l'éducation nationale	Charte pour encadrer l'usage de l'IA à l'école ¹⁸	Février 2025
Services du Premier ministre	Charte relative à l'utilisation de l'IA générative dans les services du Premier ministre ¹⁹	Mars 2025
Ministère de l'agriculture	Charte interne d'usage de l'IA ²⁰	Juin 2025
Ministères sociaux	Charte d'utilisation de l'IA au sein des ministères sociaux ²¹	Décembre 2025
Ministère de l'intérieur	Charte pour des usages éthiques de l'IA au ministère de l'intérieur	Mars 2026

Source : DINUM, 2026, site internet, [Portail des chartes IA dans l'administration](#) ; recherches sur internet.

¹⁶ Gendarmerie nationale, 2023, [Charte éthique pour une intelligence artificielle de confiance au service de la sécurité](#).

¹⁷ Ministère de la culture, 2024, [Charte interne relative à l'intelligence artificielle générative – Pour un usage responsable de l'intelligence artificielle](#).

¹⁸ Ministère de l'éducation nationale, 2025, site internet, [Intelligence artificielle au service de l'éducation : des mesures ambitieuses pour accompagner les usages des élèves et des professeurs](#) ; ce ministère a également publié [L'IA en éducation : cadre d'usage](#) en juin 2025.

¹⁹ Services du Premier ministre, 2025, [Charte relative à l'utilisation de l'IA générative dans les services du Premier ministre](#).

²⁰ Ministère de l'agriculture, 2025, [note de service SG/SNUM/2025-364](#) relative à l'évolution de l'accès internet et la mise en place d'une charte d'usage des outils numériques et d'une charte sur l'intelligence artificielle.

²¹ Ministères sociaux, secrétariat général, 2025, éléments transmis à la mission.

1.2. Gouvernance et offre interministérielle de la direction interministérielle du numérique (DINUM)

1.2.1. Une gouvernance interministérielle assortie d'une forte autonomie pour chaque ministère

Le déploiement et la gouvernance de l'IA au sein de l'État s'appuient sur une organisation interministérielle, avec un rôle central confié à la direction interministérielle du numérique (DINUM). Cette dernière est chargée de définir les doctrines techniques, de coordonner certaines initiatives entre les ministères et de proposer des services mutualisés.

En pratique, chaque ministère conserve une forte autonomie pour définir, développer et porter ses propres chantiers et outils d'IA (cf. encadré 1), conférant à la gouvernance interministérielle un caractère souple.

Encadré 1 : Exemples d'acteurs portant le déploiement d'outils d'IA dans les ministères

De nombreux ministères traitent les sujets relatifs à l'IA *via* leurs directions du numérique (DNUM), placées au sein des secrétariats généraux des ministères ; c'est le cas par exemple du ministère des affaires étrangères, des ministères sociaux, du ministère de l'intérieur, ou encore du ministère de l'éducation nationale²².

D'autres ministères disposent quant à eux de structures propres spécialisées dans le déploiement de l'IA. Par exemple :

- le ministère des armées est organisé depuis 2024 autour d'une agence ministérielle spécialisée en matière d'IA, l'Agence ministérielle pour l'intelligence artificielle de défense (AMIAD), qui travaille en collaboration étroite avec le centre d'expertise données et IA (CEDIA) du secrétariat général pour l'administration (SGA) sur le déploiement d'outils divers à destination d'usages civils au sein du ministère ;
- le ministère de la justice s'est doté en décembre 2025 d'une direction de programme IA (DPIA) au sein de son secrétariat général²³.

Enfin, pour certains ministères, le porteur de la responsabilité de la gouvernance de l'IA n'est pas bien défini : dans les ministères économiques et financiers, le pilotage des sujets d'IA est partagé au sein du secrétariat général entre la délégation synthèse, coordination et innovation (DSCI) et le service du numérique (SNUM). Par ailleurs, compte tenu de leur diversité et de leur taille, certaines administrations se sont dotées de leur propre équipe spécialisée dans l'IA : par exemple, la direction générale des finances publiques (DGFIP) a un pôle « données et IA » au sein de sa délégation à la transformation numérique (DTNum).

Source : Mission.

En complément de l'action de la DINUM, la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) joue un rôle dans la mobilisation de solutions d'IA auprès de certaines administrations publiques²⁴, notamment dans le cadre du programme « Services Publics + »²⁵.

Toutefois, **l'articulation des feuilles de route et des actions de la DINUM et de la DITP n'apparaît pas structurée**, aucune instance de pilotage récurrente ne les associant sur le déploiement d'outils d'IA pour les administrations publiques.

²² Pour ce dernier, *via* la direction du numérique pour l'éducation (DNE).

²³ Ministère de la justice, 2025, communiqué de presse, [Intelligence artificielle : une priorité pour le ministère de la Justice, qui se dote d'une direction de programme dédiée à l'intelligence artificielle](#).

²⁴ DITP, 2025, site internet, [L'intelligence artificielle au service des usagers et des agents](#).

²⁵ Services Publics+ est le programme d'amélioration continue de la qualité et de l'efficacité des services publics pour répondre aux attentes des usagers.

1.2.2. Une offre de services et de produits diversifiée de la DINUM à disposition des acteurs publics, au déploiement limité et dont l'adoption n'est pas généralisée

Afin de favoriser la diffusion de l'usage de solutions d'IA, la DINUM a mis en place des dispositifs divers tels que des appels à manifestation d'intérêt (AMI), qui visent à mutualiser des informations et ressources, et à éviter la redondance des développements.

Ainsi, par exemple, un AMI lancé en avril 2025 a visé à identifier des **solutions d'IA mobilisables par la sphère publique et disponibles « sur étagère »**. À l'issue d'une sélection réalisée par un ensemble de plusieurs directions²⁶, une centaine de solutions d'IA correspondant à ces critères ont été identifiées sur le site internet de la DINUM²⁷ :

- ♦ pour des fonctionnalités diverses : agent vocal, assistance à la décision, conversation, création multimodale, détection de fraude, évaluation, extraction d'information, génération de contenu, océrisation, prédiction, recherche contextuelle, synthèse-résumé, transcription voix-texte, traduction, vision par ordinateur, voix de synthèse ;
- ♦ autour de cinq thématiques : usage transversal, culture et patrimoine, éducation et recherche scientifique, juridique, santé.

Au-delà de ces initiatives ponctuelles, **l'action en continu de la DINUM en faveur du déploiement de solutions d'IA est principalement portée par l'incubateur « ALLiaNCE »**, dédié au déploiement d'outils d'IA dans la sphère publique²⁸. Ce dernier a pour objectif d'accompagner les administrations publiques dans l'émergence et l'adoption d'outils d'IA afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de l'action publique, tout en garantissant la transparence, la mutualisation, la réutilisabilité (« *reusability* ») et la souveraineté numérique des solutions fournies aux agents publics. Pour cela, ALLiaNCE organise son activité autour de **trois grandes missions** :

- ♦ **animer une communauté d'acteurs de l'IA publique**²⁹ : la structure fédère une communauté d'agents afin de partager des connaissances, mutualiser les efforts et favoriser une adoption « responsable » de l'IA au sein des administrations. Cette communauté permet ainsi d'accéder, entre autres, à un espace d'échanges entre experts de l'IA et acteurs publics, à des événements réguliers (rencontres, hackathons, ateliers, forums, entre autres), ainsi qu'à des éléments de veille sur les actualités de l'IA ;
- ♦ **accompagner des solutions d'IA en interministériel**³⁰ : l'incubateur offre un soutien méthodologique et technique aux administrations publiques qui souhaitent développer des cas d'usage de l'IA. L'objectif de ce dernier est de transformer des idées en produits concrets, utiles et réutilisables par le plus grand nombre d'administrations et d'agents ;
- ♦ **mettre des outils à disposition des agents publics**³¹ : ALLiaNCE regroupe des produits numériques interministériels développés par la DINUM, afin de mutualiser les solutions numériques et accélérer la transformation des administrations publiques, et notamment les moins outillées. Parmi ses outils « phares » figurent notamment :
 - **« Albert API »** : une infrastructure publique de services d'IA générative ;
 - **l'« Assistant IA »** : un outil généraliste d'IA générative d'aide aux agents publics, intégrant des fonctions de résumé, de traduction et de génération de texte. Cet outil est en cours d'expérimentation en collaboration avec *Mistral AI*.

²⁶ La direction interministérielle du numérique (DINUM), la direction générale des entreprises (DGE), la direction des achats de l'État (DAE) et la mission *French Tech*.

²⁷ DINUM, 2025, site internet, [« Panorama des solutions IA « sur étagère » pour les administrations publiques »](#).

²⁸ DINUM, 2026, site internet, [« ALLiaNCE, l'incubateur IA de l'État »](#).

²⁹ DINUM, 2026, site internet, [« La communauté »](#).

³⁰ DINUM, 2026, site internet, [« Produits incubés »](#).

³¹ DINUM, 2026, site internet, [« Produits IA interministériels »](#).

La DINUM se positionne donc davantage comme un agrégateur et un animateur que comme un pilote de l'action des ministères. À titre d'illustration, la rédaction des chartes ministérielles ne fait pas l'objet d'un modèle commun ; seuls certains principes généraux ont été proposés par la DINUM sur son site internet. La charte du ministère de la culture est ainsi utilisée comme exemple par certains acteurs, et les chartes sont déposées de façon volontaire par les entités publiques qui le souhaitent sur le site internet d'ALLiance.

Par ailleurs, **le nombre de solutions d'IA « incubées » par la DINUM apparaît limité.** En effet, ALLiance a accompagné huit produits d'IA en 2024 et douze produits d'IA en 2025, dont cinq produits « internes », portés exclusivement par la DINUM (cf. tableau 3). Cette activité d'accompagnement paraît insuffisante compte tenu du foisonnement d'outils d'IA en cours de conception par les administrations (cf. partie 2 *infra*).

Tableau 3 : Produits d'IA incubés par la DINUM en 2024 et 2025

Année	Nom du produit	Porteur(s)	Description
2024	<i>Aristote</i>	CentraleSupélec	Outil de génération de quiz à partir de supports de cours PDF ou vidéo
	<i>Albert France services</i>	ANCT ³² et DINUM	<i>Chatbot</i> disponible en ligne et assistant de l'agent dans sa réponse à l'utilisateur
	<i>CamemBert 2.0</i>	INRIA ³³	LLM de référence en français, frugal et adapté à des tâches de classification
	<i>Compar:IA</i>	Ministère de la culture	Module de sensibilisation aux différents entre plusieurs modèles d'IA
	<i>LIRIAe</i>	Ministère de la transition écologique	Liseuse intelligente facilitant le travail des instructeurs de dossiers environnementaux
	<i>Transcr'IA</i>	France Université Numérique	Solution de transcription voix vers texte, adaptée à des cas d'usage asynchrones
	<i>Panoramax</i>	IGN ³⁴	Détection de panneaux de signalisation ou d'infrastructures publiques
	<i>RAGTime</i>	DINUM	Solution de « testabilité » des LLM utilisée pour comparer des IA entre elles
2025	<i>Albert API</i>	DINUM	Infrastructure publique de services d'IA générative pour les administrations
	<i>Assistant IA</i>	DINUM	Assistant conversationnel d'IA générative à usages « généralistes »
	<i>Assistant RH</i>	DGAFP	IA générative d'aide aux gestionnaires RH des SCGD ³⁵
	<i>Dépenses éclairées</i>	AIFE ³⁶ et DINUM	Solution pour améliorer l'efficacité et la transparence des dépenses publiques
	<i>Document IA</i>	Ministère de la transition écologique et DINUM	Automatisation du traitement de pièces justificatives pour accélérer des démarches administratives
	<i>EvalAP</i>	DINUM	Évaluation de modèles et <i>pipeline</i> d'IA pour orienter des choix de produits
	<i>LIAné</i>	DINUM	Agent intelligent intégré à l'outil « <i>Démarches simplifiées</i> » pour simplifier les démarches pour les usagers et améliorer l'instruction
	<i>Mon assistant pénal</i>	Cour d'appel de Paris	Accélérer le traitement des dossiers au parquet des juridictions
	<i>Mon assistant civil</i>	Cour d'appel de Paris	Accélérer le traitement des contentieux civils

³² Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT).

³³ Institut national de recherche en informatique et en automatique (INRIA).

³⁴ Institut national de l'information géographique et forestière (IGN).

³⁵ Secrétariat général commun départemental (SGCD).

³⁶ Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE).

Annexe III

Année	Nom du produit	Porteur(s)	Description
	<i>MediaTech</i>	DINUM	Automatiser la conversion et fiabilisation des données publiques brutes des administrations afin de faciliter leur usage par l'IA
	<i>MesQuestionsCyber</i>	ANSSI ³⁷	Démocratiser l'accès aux recommandations de l'ANSSI
	<i>Jacepair</i>	Conseil d'État	Faciliter la recherche juridique pour les services de l'État

Source : DINUM, 2025, site internet, « [Produits incubés](#) ».

Enfin, les solutions d'IA développées ou pilotées par la DINUM présentent, à ce stade, des résultats contrastés et encore insuffisamment documentés.

Par exemple, l'**outil conversationnel « Albert »** a été expérimenté dans certains espaces d'accueil, en particulier au sein des structures du dispositif « France Services ». Les premiers retours issus de ces expérimentations apparaissent globalement peu concluants : les agents interrogés relèvent une valeur ajoutée limitée pour l'assistance aux usagers, ainsi que des performances jugées insuffisantes au regard des besoins opérationnels³⁸. En l'absence d'améliorations substantielles et de déploiement élargi, cet outil semble aujourd'hui faire l'objet d'un usage marginal et ne constitue pas, à ce stade, une solution satisfaisante pour l'accompagnement numérique des usagers dans ces structures³⁹. La perspective de sa généralisation, envisagée par le passé⁴⁰ et annoncée publiquement, ne paraît pas à l'ordre du jour au regard des éléments portés à la connaissance de la mission.

Pour sa part, la DINUM développe l'**« Assistant IA »**, un assistant conversationnel à vocation interministérielle visant à assister les agents dans leurs tâches du quotidien (rédaction de courriels, résumé de documents, traduction de texte, entre autres) tout en garantissant la confidentialité des données. L'outil fait l'objet d'une **phase d'expérimentation**, allant d'octobre 2025 jusqu'en juin 2026, qui se déroule dans un cadre fermé : seuls 10 000 agents volontaires répartis dans huit ministères y ont accès, avec des « référents IA » qui ont été désignés au sein de ces ministères afin de les accompagner et de recueillir leurs retours⁴¹.

Cette expérimentation, qui s'appuie sur le modèle *Mistral Medium 3*, est destinée à évaluer les conditions d'usage, la pertinence fonctionnelle et l'acceptabilité de ce type d'outil par les agents publics. Elle vise également à déterminer les meilleures pratiques de déploiement, à identifier les obstacles techniques ou organisationnels et à concevoir des mécanismes de gouvernance et de sécurité adaptés à l'ensemble des services publics⁴². Par ailleurs, la feuille de route de cet outil prévoit une connexion avec les autres outils bureautiques de *La Suite Numérique*, développés par la DINUM (*Tchap, Messagerie, Fichiers, Docs et Grist*).

Demeurant en phase pilote jusqu'à la mi-2026, l'expérimentation devrait faire l'objet d'un bilan d'ici la fin de l'année 2026. Ainsi, **à ce stade, la mission ne peut conclure ni sur l'efficacité de cet outil ni sur sa capacité à être généralisé à l'ensemble de l'administration**. La possibilité d'un déploiement de cet « Assistant IA » doit néanmoins être évaluée au regard d'autres outils d'IA semblables déployés par diverses administrations publiques. En effet, certains ministères ont déployé en parallèle leurs propres solutions d'IA conversationnelle, parfois avec des résultats opérationnels jugés probants (*cf.* partie 2.2.2 *infra*).

³⁷ Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI).

³⁸ Cour des comptes, 2025, [La stratégie nationale pour l'intelligence artificielle : consolider les succès de la politique publique de l'IA, élargir son champ](#), page 62 : « *Albert France Services, première expérimentation d'IA menée par la DINUM en 2023 qui visait à tester un assistant conversationnel d'IA générative pour aider les conseillers de France Services, a révélé des limites critiques en termes de qualité des réponses et de traçabilité des sources* ».

³⁹ ANCT, 2026, entretien avec la mission.

⁴⁰ Cf. comité interministériel de la transformation publique (CITP) de mai 2024.

⁴¹ DINUM, 2025, site internet, « [Lancement de l'expérimentation Mistral AI dans l'Assistant IA interministériel](#) ».

⁴² DINUM, 2025, site internet, « [Lancement de l'expérimentation Mistral AI dans l'Assistant IA interministériel](#) ».

2. Typologie des outils d'IA déployés dans les administrations publiques ministérielles

Dans une perspective analytique des cas d'usage de l'IA dans l'administration publique, diverses méthodes permettent de dégager des catégories. Par exemple, l'association Cigref⁴³ considère qu'il convient de distinguer les « IA horizontales », qui s'adressent à un large éventail d'agents et de services, des « IA verticales », conçues pour des besoins métier spécialisés⁴⁴ :

- ♦ les IA horizontales sont définies comme étant des solutions applicables de manière transversale et qui visent à accompagner les collaborateurs dans des tâches génériques, telles que la synthèse de comptes-rendus, la gestion de documents, la classification automatique de contenus ou encore la traduction instantanée. De par leur caractère polyvalent, elles soulèvent des enjeux de conduite du changement à grande échelle, notamment en matière d'acculturation des agents, de formation et de définition de cadres d'usage clairs ;
- ♦ les IA verticales s'insèrent quant à elles dans les processus métier spécifiques (finances, juridique, entre autres) et requièrent une co-construction étroite avec les experts des lignes métier pour tirer pleinement parti de leur potentiel. Leur développement et leur déploiement s'appuient fréquemment sur des approches pluridisciplinaires associant les responsables du numérique, les équipes opérationnelles et des experts fonctionnels afin d'intégrer ces technologies dans des chaînes de valeur sectorielles.

Alors que la première partie *infra* (cf. partie 2.1) permet de rendre compte du foisonnement de projets d'IA dans les administrations publiques, **la mission développe par la suite des exemples de déploiement d'outils d'IA en privilégiant plutôt une classification structurée en trois catégories :**

- ♦ la première catégorie regroupe **les outils d'IA « généralistes »** (cf. partie 2.2), incluant notamment les assistants conversationnels s'appuyant sur des modèles de type GPT⁴⁵, qui offrent des fonctionnalités polyvalentes telles que la recherche d'information « augmentée » sur internet, la synthèse et la rédaction de textes, la traduction multilingue ou la production de comptes-rendus. Ces outils présentent un intérêt transversal et peuvent être mobilisés par un large spectre d'agents pour améliorer l'efficacité des tâches quotidiennes ;
- ♦ la deuxième catégorie concerne **les outils d'IA destinés aux fonctions « support »**, telles que les achats, les affaires juridiques ou les ressources humaines (cf. partie 2.3). Ces outils peuvent permettre d'optimiser les processus administratifs et de faciliter la prise de décision dans ces domaines, en automatisant certaines tâches répétitives et en structurant des flux d'information complexes ;
- ♦ enfin, la troisième catégorie recouvre **les outils d'IA appliqués à des métiers spécifiques**, conçus pour répondre à des besoins ciblés et souvent intégrés aux processus opérationnels propres à une fonction, tirant parti de la co-construction avec les équipes métier pour maximiser la valeur ajoutée et la pertinence des solutions (cf. partie 2.4). Cette catégorie inclut des outils d'IA « internes » aux organisations, destinés aux agents, ainsi que des outils à destination des usagers, tels que des *chatbots*.

⁴³ Association des grandes entreprises et administrations publiques françaises, le Cigref se donne pour mission de développer leur capacité à intégrer et maîtriser le numérique.

⁴⁴ Cigref, 2026, [Évaluer le retour sur investissement des solutions d'IA générative et agentique](#).

⁴⁵ Un « transformateur génératif préentraîné » (*generative pre-trained transformer* ou GPT) est un type de grand modèle de langage. L'acronyme est également parfois identifié aux « *General Purpose Technologies* » qui dépassent toutefois le cadre de la seule intelligence artificielle.

Alors que la première catégorie recouvre celle de l'« IA horizontale » proposée par le Cigref, l'« IA verticale » est ainsi ventilée en deux catégories.

2.1. Un foisonnement de projets divers en matière d'IA au sein des ministères

2.1.1. Le recensement de projets d'IA réalisé par la DINUM montre des usages divers, et une montée en puissance du sujet qui se concentre prioritairement sur certains périmètres ministériels

Depuis plusieurs années, au-delà des produits d'IA développés par la DINUM (cf. partie 1.2.2 *supra*), les administrations centrales, les services déconcentrés ministériels et les opérateurs de l'État se sont engagés dans un processus progressif de déploiement d'outils IA afin de moderniser l'action publique, d'améliorer l'efficacité des services et de simplifier les relations avec les usagers.

Afin de disposer d'une vision d'ensemble des divers déploiements, **la DINUM a réalisé un travail de recensement** des outils d'IA depuis début 2025⁴⁶. Ce recensement reste toutefois partiel.

Les outils recensés couvrent un **éventail diversifié de typologies de tâches automatisées ou assistées par des techniques d'IA**, reflétant la pluralité des besoins métier et des fonctions publiques concernées :

- ♦ **classification** (fichiers) : l'IA est employée pour organiser, trier ou classer des ensembles de données structurées ou non structurées, améliorant l'accès à l'information et la gestion de bases documentaires volumineuses⁴⁷ ;
- ♦ **conversation** (agents conversationnels) : des assistants conversationnels fonctionnant grâce à l'IA sont déployés pour interagir en langage naturel avec les usagers ou les agents publics, afin de répondre à des questions posées ou d'orienter vers les services adéquats⁴⁸ ;
- ♦ **évaluation** : l'IA est utilisée pour produire des évaluations automatisées ou assistées (par exemple analyse structurée d'avis ou de retours d'expérience des usagers), facilitant la prise de décision et l'identification de zones d'amélioration des politiques publiques. Ce mode d'usage est observable dans les dispositifs d'analyse de la satisfaction usager mis en place dans certains services publics ;

⁴⁶ Un formulaire a été diffusé une première fois en décembre 2024/janvier 2025 et une deuxième fois en mai/juin 2025, puis en continu dans les supports de communication et dans l'infolettre d'ALLiance. La majorité du panorama a toutefois été rempli et revu par la DINUM, qui essaie de mettre à jour les informations en fonction des actualités ou des documents dont elle a connaissance (cf. DINUM, 2025, éléments transmis à la mission).

⁴⁷ Par exemple, l'outil « OptiMail » de la DGAC a pour objectif de « créer un corpus à partir des centaines de courriels reçus chaque semaine et les exploiter de manière optimale avec des réponses adaptées à chaque problématique ou le classement de données numériques dans des tableaux Excel ou le classement de données texte par sujet » ; DINUM, 2026, « [Produits IA dans l'État](#) ».

⁴⁸ Par exemple, l'outil « Cassandre » du ministère de l'éducation nationale est un assistant de réponses pour aider à l'affectation des stagiaires et les mutations à l'intérieur des académies ; DINUM, 2026, « [Produits IA dans l'État](#) ».

Annexe III

- ♦ **extraction d'informations** : les outils d'IA (par exemple d'océrisation⁴⁹ sur des documents avec des données non structurées) permettent d'extraire des éléments pertinents à partir de grands ensembles de documents ou de bases de données, accroissant la capacité des agents à disposer rapidement des données pertinentes pour le traitement d'une demande ou la production d'un acte administratif⁵⁰ ;
- ♦ **prédiction** : fondés sur des modèles statistiques ou d'apprentissage automatique, ces outils d'IA visent à permettre d'anticiper des phénomènes ou des comportements (par exemple dans le domaine de la gestion des flux, de la maintenance prédictive ou de la détection d'anomalies)⁵¹ ;
- ♦ **recherche contextuelle** : des outils d'IA peuvent faciliter la recherche contextualisée d'informations au sein de vastes corpus documentaires ou de ressources en ligne, appuyant à la fois les agents publics et les usagers dans leurs démarches et leurs prises de décision⁵² ;
- ♦ **rédaction** : des outils d'IA générative peuvent être employés pour assister la production de contenus textuels (réponses à des avis, courriels administratifs), allégeant la charge de travail des agents et réduisant les délais de production⁵³ ;
- ♦ **synthèse** : des outils d'IA sont utilisés pour produire des synthèses structurées à partir de grande masse de texte ou de données (retours d'usagers, par exemple), contribuant à la formulation de rapports ou à l'identification de tendances significatives⁵⁴ ;
- ♦ **traduction** : les fonctions de traduction automatisée assistée par IA peuvent apporter un soutien dans les échanges multilingues internes ou externes, par exemple dans les domaines internationaux et des affaires étrangères ou dans le domaine judiciaire (enjeux de traduction-interprétariat en matière civile et pénale⁵⁵) ;
- ♦ **transcription vocale** : les outils de reconnaissance automatique de la parole (« *speech-to-text* ») permettent de transcrire des échanges oraux ou des fichiers en format audio en texte structuré, améliorant l'accessibilité et la traçabilité de certaines interactions, et en économisant du temps-agent de retranscription⁵⁶. Des fonctionnalités de transcription vocale peuvent par exemple être intégrées aux plateformes destinées à recueillir et analyser des retours usagers, notamment pour des objectifs d'accessibilité vis-à-vis de publics en situation de handicap ou éloignés du numérique⁵⁷ ;

⁴⁹ L'océrisation est une technique qui tire son nom de l'*optical character recognition* (OCR) ou reconnaissance optique des caractères (ROC) en français. Elle désigne le fait d'extraire les données des documents grâce à la reconnaissance des caractères.

⁵⁰ Par exemple, l'outil « Polygraphe » de la DGCCRF a été conçu comme un « outil d'analyse massive des avis en ligne pour détecter les avis potentiellement frauduleux » ; DINUM, 2026, [« Produits IA dans l'État »](#).

⁵¹ Par exemple, l'outil « CFVR (ciblage de la fraude et valorisation des requêtes) » de la DGFIP est un « système d'IA pour optimiser la programmation du contrôle fiscal en automatisant la détection de dossiers à risques » ; DINUM, 2026, [« Produits IA dans l'État »](#).

⁵² Par exemple, l'outil « JuriGPT » du ministère de l'intérieur vise à faire de la « recherche et synthèse d'informations juridiques complexes » ; DINUM, 2026, [« Produits IA dans l'État »](#).

⁵³ Par exemple, l'outil « Aristote » de CentraleSupélec a été conçu pour « générer des quizz éducatifs pour les élèves en préservant la souveraineté du travail intellectuel des enseignants » ; DINUM, 2026, [« Produits IA dans l'État »](#).

⁵⁴ Par exemple, l'outil « Contact'IA » de la DGFIP vise à « gérer les 16 millions de demandes diverses émanant des particuliers et professionnelles de la DGFIP, par l'intégration d'un LLM dans le logiciel de gestion (E-contact) » ; DINUM, 2026, [« Produits IA dans l'État »](#).

⁵⁵ Inspection générale des finances (IGF), inspection générale de l'administration (IGA), inspection générale de la justice (IGJ), 2025, [La maîtrise des frais de justice](#).

⁵⁶ Par exemple, l'outil « Parole » de la gendarmerie nationale a été réalisé pour réaliser des tâches de transcription en différé pour les auditions de mineurs victimes ; DINUM, 2026, [« Produits IA dans l'État »](#).

⁵⁷ Par exemple, une fonctionnalité de transcription vocale a été intégrée au dispositif « Je donne mon avis » pour améliorer l'accessibilité vis-à-vis des personnes en situation de handicap ou d'illectronisme, et pour les usagers utilisant un téléphone mobile ; DITP, 2025, site internet, [« L'intelligence artificielle au service des usagers et des agents »](#).

Annexe III

- ♦ **vision par ordinateur** : l'IA appliquée à l'analyse d'images ou de vidéos est mobilisée pour des tâches telles que la reconnaissance d'objets ou la détection automatisée de situations particulières (par exemple, pour faire de la surveillance automatisée en temps réel ou traiter des corpus d'images volumineux)⁵⁸.

À ce stade, le panorama réalisé par la DINUM, non exhaustif en raison de son caractère déclaratif, permet d'identifier 141 produits d'IA dans 80 entités publiques différentes, à des niveaux de maturité variables. Sur ces derniers :

- ♦ s'agissant des périmètres ministériels, les trois les plus concernés sont respectivement (i) l'écologie, les territoires, le logement et les transports (représentant près de 28 % des cas d'usage recensés), (ii) l'intérieur (18 % des cas d'usage) et (iii) l'action publique et l'interministériel (13 % des cas d'usage) (cf. tableau 4 *infra*) ;
- ♦ s'agissant de l'état d'avancement des produits d'IA, 50 % des produits recensés sont disponibles ou disponibles en accès restreint, tandis que l'autre moitié est au stade du démonstrateur, du développement, de l'investigation voire de l'archivage (cf. tableau 5) ;
- ♦ s'agissant de leur année de lancement, même si certains produits d'IA recensés remontent à 2016, plus de la moitié (51 %) ont été lancés en 2024 ou 2025, ce qui témoigne de la **dynamique récente de forte hausse de la demande de produits d'IA par les administrations publiques**. Enfin, certains projets d'IA ont été recensés alors que leur lancement est programmé après 2026 (cf. graphique 1).

Tableau 4 : Produits d'IA recensés par la DINUM, par périmètre ministériel

Périmètre ministériel	Produits d'IA recensés	
	En nombre	En part
Action publique / interministériel	19	13 %
Affaires étrangères	3	2 %
Armées	3	2 %
Culture	6	4 %
Écologie, territoires, logement, transport	39	28 %
Économie, finances publiques	13	9 %
Éducation nationale, jeunesse, sports	7	5 %
Enseignement supérieur, recherche	9	6 %
Intérieur	26	18 %
Justice	4	3 %
Santé	2	1 %
Travail, solidarités	10	7 %
Total	141	100 %

Source : DINUM, 2026, « [Produits IA dans l'État](#) ».

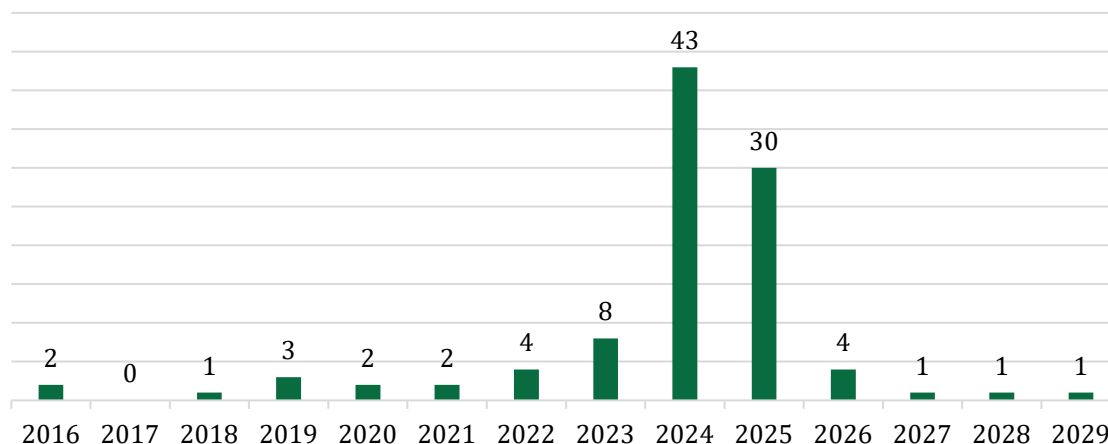
Tableau 5 : Produits d'IA recensés par la DINUM, par état d'avancement

État d'avancement	Produits d'IA recensés	
	En nombre	En part
Démonstrateur disponible	12	9 %
Développement en cours	20	14 %
Disponible	54	38 %
Disponible en accès restreint (bêta fermée)	17	12 %
En investigation	8	6 %
Terminé – archivé	9	6 %
Non renseigné	21	15 %
Total	141	100 %

⁵⁸ Par exemple, l'outil « Panoramax » de l'IGN utilise « des photos panoramiques du terrain pour y détecter panneaux de signalisation ou infrastructures publiques » ; DINUM, 2026, « [Produits IA dans l'État](#) ».

Source : DINUM, 2026, [« Produits IA dans l'État »](#).

Graphique 1 : Produits d'IA recensés par la DINUM, par année de lancement (2016-2029)



Source : DINUM, 2026, [« Produits IA dans l'État »](#). Note : Sur l'ensemble des 141 produits recensés, seuls 102 sont représentés sur le graphique ; l'année de lancement n'a pas été renseignée pour 39 produits.

2.1.2. Les recensements réalisés par certains ministères vont au-delà de celui de la DINUM et démontrent l'émergence de nombreux nouveaux projets

La DINUM indique que le panorama des outils d'IA déployés ou envisagés dans les administrations publiques (*cf. supra*) n'est pas un recensement exhaustif. De nombreux outils d'IA n'y apparaissent pas, notamment parce que les cas d'usage émergent au fil de l'eau au sein d'administrations très diverses qui ne communiquent pas toujours à la DINUM l'existence des outils d'IA qu'elles développent⁵⁹.

Pour pallier partiellement cette limite d'exhaustivité, la mission a identifié d'autres travaux de panorama sur les trois ministères les plus importants en termes d'effectifs hors ministère des armées⁶⁰ : le ministère de l'éducation nationale, le ministère de l'intérieur et les ministères économiques et financiers.

⁵⁹ DINUM, 2026, éléments transmis à la mission.

⁶⁰ Insee, 2025, [« Effectifs dans la fonction publique par versant et ministère »](#).

Annexe III

Ces travaux confirment le **caractère foisonnant du déploiement d'outils d'IA dans les ministères**, avec plusieurs centaines de projets d'IA identifiés par les secrétariats généraux des trois périmètres ministériels précités dans le cadre de ces recensements :

- ♦ au sein du secrétariat général du **ministère de l'éducation nationale** et du **ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche**, la direction du numérique pour l'éducation (DNE) a recensé l'existence de 64 projets d'IA depuis 2024⁶¹, sans toutefois distinguer ces derniers par catégories ;
- ♦ au sein du secrétariat général du **ministère de l'intérieur**, la direction de la transformation numérique (DTNUM) tient à jour une cartographie des initiatives d'IA au sein du ministère. Après avoir recensé l'existence de plus de 70 systèmes d'IA (SIA) en octobre 2024⁶², avec une accélération marquée en 2024 des projets d'IA par rapport et 2023 et notamment de ceux reposant sur des modèles d'IA générative, cette cartographie recensait, fin décembre 2025, un total de 116 projets d'IA au ministère de l'intérieur⁶³ ;
- ♦ au sein du secrétariat général des **ministères économiques et financiers**, un total de 83 SIA a été recensé à la mi-décembre 2025. S'agissant de ces SIA :
 - ils concernent 12 directions ou services, et notamment la direction générale des finances publiques (19 projets, soit 23 % du nombre total de projets), la direction générale des douanes et droits indirects (19 %), le secrétariat général (14 %) et la direction générale du Trésor (13 %) (cf. tableau 6 *infra*) ;
 - près de 24 % des SIA recensés ont été déployés ou sont en cours de déploiement, ce qui montre la prépondérance actuelle des projets non-matures, au stade de POC (« *proof of concept* », preuve de concept), en cours d'étude ou de développement (cf. tableau 7) ;
 - *a minima* 47 % ont été lancés entre 2023 et 2025, traduisant une augmentation de l'intérêt pour ces derniers par les administrations du ministère (cf. graphique 2 *infra*).

Tableau 6 : SIA recensés par les ministères économiques et financiers, par direction ou service

Direction ou service	SIA recensés	
	En nombre	En part
Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE)	6	7 %
Contrôle général économique et financier (CGefi)	2	2 %
Direction du budget (DB)	1	1 %
Direction générale du Trésor (DG Trésor)	11	13 %
Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF)	6	7 %
Direction générale des douanes et droits Indirects (DGDDI)	16	19 %
Direction générale des entreprises (DGE)	3	4 %
Direction générale des finances publiques (DGFIP)	19	23 %
Inspection générale des finances (IGF)	1	1 %
Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE)	3	4 %
Secrétariat général (SG)	12	14 %
Tracfin	3	4 %
Total	83	100 %

Source : Secrétariat général des ministères économiques et financiers, 2026, éléments transmis à la mission.

⁶¹ Ministère de l'éducation nationale, 2026, éléments transmis à la mission.

⁶² Ministère de l'intérieur, 2024, éléments transmis à la mission.

⁶³ Ministère de l'intérieur, 2026, éléments transmis à la mission.

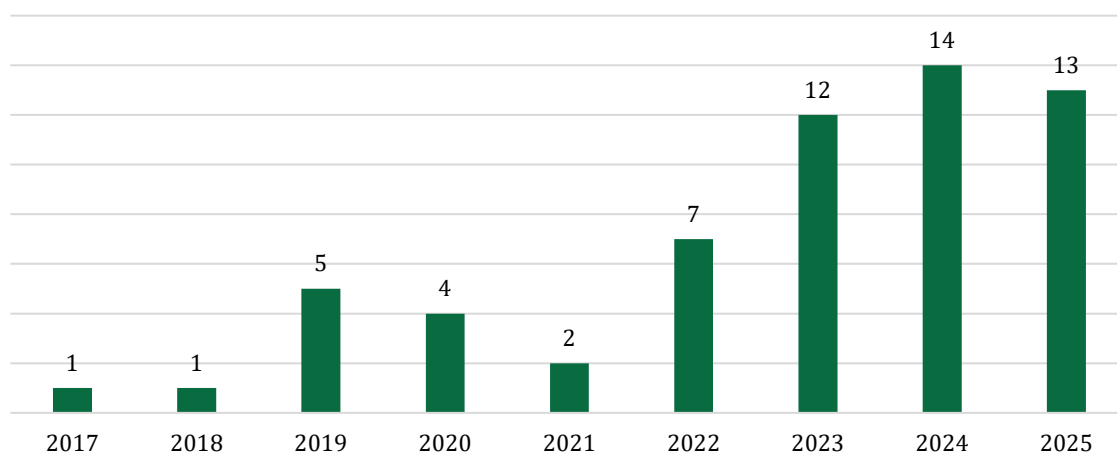
Annexe III

Tableau 7 : SIA recensés par les ministères économiques et financiers, par état d'avancement

État d'avancement	SIA recensés	
	En nombre	En part
Projet au stade de la réflexion	16	19 %
POC ou études en cours	23	28 %
POC réalisé, développement envisagé	4	5 %
POC réalisé, projet suspendu ou abandonné	5	6 %
Développement en cours	13	16 %
Développement achevé, SIA non déployé	2	2 %
Développement achevé, déploiement en cours	2	2 %
SIA déployé et en maintenance ou MCO ⁶⁴	18	22 %
Total	83	100 %

Source : Secrétariat général des ministères économiques et financiers, 2026, éléments transmis à la mission.

Graphique 2 : SIA recensés par les ministères économiques et financiers, par année de lancement (2017-2025)



Source : Secrétariat général des ministères économiques et financiers, 2026, éléments transmis à la mission. *Note* : Sur l'ensemble des 83 SIA recensés, seuls 59 sont représentés sur le graphique ; l'année de lancement n'a pas été renseignée pour 24 SIA.

Au-delà de ces recensements réalisés par les ministères, **la mission a transmis début 2026 un questionnaire sur le déploiement d'outils d'IA à neuf secrétariats généraux ministériels** (cf. pièce jointe n° 1 *infra*). Les éléments transmis par ces derniers permettent d'objectiver l'hétérogénéité du déploiement de ces technologies en fonction des périmètres ministériels : par exemple, s'agissant du nombre d'outils d'IA, les secrétariats généraux déclarent avoir identifié entre 0 et 74 outils d'IA au stade de « POC » dans leurs ministères respectifs, ainsi qu'entre 1 et 15 outils d'IA déployés (cf. tableau 17 *infra*).

La multiplicité de ces initiatives et leur faible niveau d'avancement interrogent la nécessaire priorisation de celles-ci, tant au sein d'un ministère qu'à l'échelle interministérielle. Par ailleurs, la majorité des secrétariats généraux ministériels indiquent **que des ressources supplémentaires et mutualisées** (en matière d'infrastructures et de *cloud* notamment) **seraient de nature à accélérer le déploiement d'outils d'IA dans les ministères** (cf. *infra*, tableau 30).

⁶⁴ Maintien en condition opérationnelle (MCO).

2.2. Première catégorie : l'IA « généraliste » pour l'ensemble des agents publics

2.2.1. Un objectif de déploiement large justifié par des raisons stratégiques et opérationnelles

Le déploiement d'une **base d'outils d'IA « généralistes »** de type « *ChatGPT* » (*OpenAI*) ou « *Le Chat* » (*Mistral AI*), accessible à l'ensemble des agents publics, poursuit plusieurs objectifs à la fois stratégiques et opérationnels.

Il s'agit d'abord de **prévenir l'usage non encadré d'outils d'IA externes et non validés par l'organisation**, communément appelé « *shadow IA* », qui pourrait fragiliser les administrations sur le plan de la sécurité des systèmes d'information et de la protection des données. En l'absence d'outils officiels et sécurisés, certains agents peuvent recourir à des solutions tierces (par exemple, *ChatGPT*) pour réaliser ou automatiser des tâches, exposant l'administration à des risques de fuites de données, d'erreurs de traitement ou de non-conformité réglementaire. La mise à disposition d'une solution encadrée par les administrations contribue donc à sécuriser les pratiques de leurs agents, à garantir la traçabilité des usages et à établir un référentiel partagé des bonnes pratiques en matière d'IA générative.

L'accessibilité de cette base d'IA généraliste permet de **répondre aux attentes des agents publics** en matière d'outils numériques mis à disposition, sachant que ces derniers sont déjà nombreux à être utilisateurs de ces solutions. Elle permet aussi d'acculturer l'ensemble des agents publics à ces outils, de lever certains freins à leur adoption, de répondre à leurs questionnements voire leurs craintes, et de les faire monter progressivement en compétences. S'agissant d'une technologie à la fois nouvelle et instable car très évolutive, la mise à disposition d'une solution généraliste favorise l'appropriation pour en déceler ensuite les potentialités. Pour certains agents, elle peut représenter un facteur d'attractivité et/ou de fidélisation.

Les fonctionnalités offertes, telles que la rédaction de synthèses et de comptes rendus, la traduction multilingue ou la reformulation et l'organisation de contenus, sont directement applicables à de nombreux processus administratifs. Elles permettent non seulement de réduire les efforts nécessaires pour traiter des volumes d'information importants, mais également d'améliorer la qualité et la cohérence des productions écrites, de documents officiels ou de réponses aux usagers.

Par ailleurs, **ces outils d'IA peuvent permettre aux agents publics de libérer du temps pour réaliser des tâches ou des missions à plus forte valeur ajoutée**. Ainsi, la prise en charge automatisée de tâches à faible valeur ajoutée – telles que la transcription de contenus audio, la mise en forme de documents, la recherche d'information documentaire de premier niveau ou l'organisation automatique de fichiers – peut permettre aux agents de se concentrer sur d'autres activités, telles que des tâches de réflexion stratégiques ou des actions de contact avec les usagers/publics bénéficiaires.

2.2.2. Des outils divers en cours de déploiement dans les ministères pour des usages similaires

Le déploiement d'une « base généraliste » d'outils d'IA est actuellement en cours dans plusieurs administrations publiques. En effet, certains ministères mettent à disposition des plateformes/portails d'outils d'IA générative auprès de leurs agents, et notamment :

- ♦ le **ministère des armées** : la **plateforme « GenIAI.intradef »** (également dénommée « GenIAI » ci-dessous), déployée progressivement depuis décembre 2024 sur le réseau « *Intradef* » pour les personnels militaires et civils du ministère, propose des outils d'IA sécurisés visant à faciliter l'activité professionnelle au quotidien. Ses principales fonctionnalités comprennent un agent conversationnel pour assister les agents dans la rédaction et la réflexion, un outil de synthèse pour extraire certaines informations des documents, et un traducteur pour messages et documents. Adapté au vocabulaire du ministère des armées, l'outil sera amélioré en continu et pourra évoluer vers des agents spécialisés par métier. GenIAI vise à alléger les tâches répétitives et chronophages (lecture, synthèse, traduction, recherche d'informations) et est déjà intégré à l'environnement numérique du ministère, avec un accès futur *via* API pour les interfaces métiers⁶⁵ ;
- ♦ le **ministère de l'intérieur** : le **portail MirAI** a été conçu pour offrir aux agents du ministère et de l'administration territoriale de l'État (ATE) un accès centralisé à plusieurs fonctionnalités d'IA destinées à faciliter le travail quotidien. Il comprend notamment un agent conversationnel, un outil de résumé de textes, une fonction d'océrisation pour extraire le contenu de documents en format PDF ou d'images, ainsi qu'un module de compte rendu. Selon le ministère de l'intérieur, MirAI vise à optimiser le temps des agents, en automatisant certaines tâches répétitives, et s'inscrit dans les objectifs définis par la feuille de route sur l'IA du ministère⁶⁶ ;
- ♦ le **ministère de la transition écologique** : le **portail des IA génératives (PIAG)** du ministère offre aux agents un accès à des modèles commerciaux d'IA génératives en monde conversationnel (type GPT) pour des données non sensibles, ainsi qu'à un modèle souverain ministériel, hébergé sur une infrastructure sécurisée *SecNumCloud*, pour les usages impliquant des informations sensibles. Il constitue ainsi un outil d'aide à la rédaction, de réalisation de résumés ou de synthèses, d'analyse de données non structurées (réponses à des questionnaires, par exemple), d'aide à la programmation informatique (pour la génération de code, par exemple), entre autres. Le PIAG propose également des ressources d'accompagnement, dont une « promptothèque » recensant une bibliothèque de prompts validés, adaptée aux cas d'usage identifiés par les agents. Le portail est accessible aux agents de l'administration centrale et des services techniques centraux du « pôle ministériel écologie »⁶⁷, avec la possibilité d'étendre l'accès aux établissements publics, autres ministères ou organismes publics dans le cadre d'un conventionnement⁶⁸. Par exemple, le ministère de l'agriculture et de l'alimentation bénéficie désormais d'un accès au PIAG.

⁶⁵ Ministère des armées, 2025, site internet, [« Lancement de GenIAI.intradef : la plateforme d'IA générative du ministère des Armées dédiée à l'usage quotidien »](#).

⁶⁶ Ministère de l'intérieur, 2026, [portail MirAI](#).

⁶⁷ Dans ce dernier, figurent notamment les entités suivantes : directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), directions de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DEAL), direction de l'environnement, de l'aménagement, du logement et de la mer (DEALM) à Mayotte, directions interdépartementales des routes (DIR), directions interrégionales de la mer (DIRM), directions de la mer (DM), direction des territoires, de l'alimentation et de la mer (DTAM) de Saint-Pierre-et-Miquelon.

⁶⁸ Ministère de la transition écologique, 2026, site internet, [« PIAG : le portail des IA génératives »](#).

D'autres administrations publiques ont entrepris ou envisagent le développement de leurs propres assistants conversationnels internes. Par exemple, France Travail a déployé un GPT interne destiné à ses agents (*ChatFT*), tandis que la direction du numérique (DNUM) du secrétariat général des ministères sociaux ou encore la DGFIP développent également des solutions conversationnelles propres, plus sécurisés et entraînés pour mieux répondre aux agents par rapport à des solutions de marché existantes « sur étagère ». Ces initiatives reflètent une volonté croissante des administrations de maîtriser localement leurs outils d'IA, de sécuriser les traitements de données sensibles et d'adapter les fonctionnalités aux besoins métier propres à chaque organisation. Enfin, **parallèlement au déploiement de ces solutions dans les ministères, la DINUM mène actuellement une expérimentation de l'Assistant IA** (cf. partie 1.2.2 *supra*).

Ces premiers déploiements illustrent la faisabilité opérationnelle de la technologie et mettent en évidence la diversité des applications possibles.

Le constat principal de la mission est toutefois que **ces initiatives se multiplient de manière isolée, sans prise en compte du potentiel de mutualisation et de partage de ressources, d'interopérabilité et d'échange de retours d'expérience entre ministères.**

2.2.3. Un enjeu de rationalisation à la suite de déploiements « en silos »

Les divers assistants conversationnels développés par les administrations publiques présentent des fonctionnalités globalement similaires, comprenant la recherche d'information, la rédaction et la synthèse de textes, la traduction ou encore l'aide à la production de documents. Cependant, **leur développement s'est effectué « en silos »,** sans mutualisation des moyens humains, financiers ou technologiques, ce qui limite l'efficacité globale et la capitalisation des expériences entre ministères. Cette fragmentation se traduit également par des différences en termes d'exposition à des réseaux externes : alors que certains outils (comme la plateforme déployée par le ministère des armées) fonctionnent exclusivement sur des réseaux internes « sécurisés » (réseau interministériel de l'État (RIE), Intradef), d'autres sont exposés au réseau internet, entraînant des niveaux de sécurisation et de protection des données variables selon les solutions.

Le constat principal demeure la prééminence de la solution « GenIAI », développée par le ministère des armées, tant en termes de diffusion que d'usages.

À la fin de l'année 2025, la plateforme comptait 100 000 utilisateurs enregistrés et près de 50 000 utilisateurs actifs par mois, contre 15 000 pour le portail MIAI et près de 3 000 pour le PIAG et l'Assistant IA de la DINUM (cf. pièce jointe n° 1, tableau 10). Après un premier bilan réalisé à l'été 2025 (cf. encadré 2), l'adoption de GenIAI représente fin 2025 près de 19 millions de requêtes annuelles et un taux de satisfaction global de 84 %, témoignant de la pertinence de l'outil et de sa capacité à répondre aux besoins métier des agents⁶⁹. Ces résultats illustrent la possibilité d'un déploiement souverain et maîtrisé, garantissant la protection des données sensibles.

⁶⁹ Ministère des armées, 2026, site internet, [« GenIAI.intradef : déjà 100 000 utilisateurs ! »](#).

Encadré 2 : Bilan du déploiement de la plateforme GenIAI au ministère des armées (été 2025)

L'exploitation d'un sondage mené durant l'été 2025 auprès des utilisateurs de la plateforme GenIAI a permis de confirmer la place centrale qu'occupent ses capacités d'assistance rédactionnelle, de soutien au développement de code, ainsi que ses fonctions d'analyse et de traitement de documents. Les retours mettent en évidence une large diversité d'usages.

Ainsi, depuis son déploiement fin 2024, GenIAI a permis de traiter :

- près de 15,7 millions de requêtes réalisées ;
- près de 7 000 bibliothèques créées ;
- près de 82 000 documents importés ;
- plus de 700 agents d'IA créés en un mois ;
- plus de 107 000 documents ocrés ;
- près de 127 000 synthèses générées ;
- près de 861 000 traductions réalisées ;
- près de 786 000 images générées ;
- près de 5 700 transcriptions générées.

Source : DINUM, 2026, éléments transmis à la mission.

Le succès de GenIAI repose notamment sur l'adaptation continue de ses modèles, privilégiant ceux les plus performants et compatibles avec les usages spécifiques du ministère. L'objectif est d'éviter que les agents recourent à des solutions externes non sécurisées. En 2026, **le travail de développement devrait se poursuivre avec un accent sur l'intégration de GenIAI dans les espaces numériques de travail et le déploiement de fonctionnalités « agentiques »** pour réaliser des tâches complexes. Cette évolution vise à renforcer la valeur ajoutée de la plateforme, à étendre ses capacités opérationnelles et à encourager une adoption plus large au sein des administrations⁷⁰.

⁷⁰ Ministère des armées, 2026, entretiens avec la mission.

2.3. Deuxième catégorie : l'IA pour les fonctions support transversales

Les fonctions support transversales des administrations publiques, recouvrant notamment les ressources humaines, la gestion financière, les achats et les affaires juridiques, constituent un **terrain privilégié pour le déploiement de solutions d'IA mutualisées**.

Souvent caractérisées par des flux d'information importants, des tâches répétitives et des processus prédéfinis, ces fonctions peuvent bénéficier d'une automatisation partielle ou totale, permettant de libérer du temps pour les activités à plus forte valeur ajoutée et d'optimiser la qualité et la rapidité des décisions. Communs par les procédures applicables (commande publique) et les outils utilisés (publications officielles, *Chorus*), ils présentent nativement un potentiel en termes de mutualisation entre administrations : au niveau central comme dans les services déconcentrés d'une part, entre administrations d'autre part.

Pour cette catégorie d'outils d'IA, la mission a centré ses travaux sur le potentiel de l'IA dans trois domaines au sein des fonctions support :

- ◆ les achats (*cf.* partie 2.3.1) ;
- ◆ les affaires juridiques (*cf.* partie 2.3.2) ;
- ◆ les ressources humaines (*cf.* partie 2.3.3).

2.3.1. Achats

Les fonctions relatives aux achats représentent un domaine particulièrement propice à l'intégration de l'IA, en raison de la complexité des processus, du volume élevé de données et de la multiplicité des acteurs impliqués. Ainsi, les outils d'IA générative peuvent intervenir dans l'ensemble des tâches suivantes :

- ◆ **rédaction et optimisation de documents contractuels** : l'IA générative peut proposer des modèles types de contrats ou de conventions, ajuster automatiquement les clauses selon le contexte juridique ou réglementaire, et suggérer des formulations optimisées pour limiter les risques. Cette automatisation réduit les délais de production tout en assurant la cohérence et la conformité des documents ;
- ◆ **préparation de consultations et d'appels d'offres** : l'IA peut générer des documents préparatoires, identifier les informations clés à intégrer dans les appels d'offres et proposer des structures standardisées adaptées aux différents types de marchés publics. Elle permet ainsi de standardiser les processus tout en accélérant leur exécution, réduisant le risque de divergences entre services ;
- ◆ **synthèse et analyse des propositions fournisseurs** : l'IA générative peut lire et résumer les offres reçues, extraire les critères pertinents (prix, délais, autres) et produire des tableaux comparatifs. Un tel usage permet de réduire la charge des acheteurs et facilite une évaluation rapide et objective des candidatures ;
- ◆ **production de supports sur les marchés en cours** : les outils d'IA peuvent générer des rapports réguliers sur l'avancement des marchés, les indicateurs de performance ou les alertes liées aux délais ou coûts. Cela permet aux responsables d'avoir une vision consolidée et en temps quasi réel, sans mobiliser de ressources humaines supplémentaires ;
- ◆ **identification de points de vigilance et risques potentiels** : l'IA peut détecter des anomalies, incohérences ou retards dans les processus, signaler des clauses contractuelles à risque ou des comportements atypiques des fournisseurs, contribuant ainsi à renforcer la sécurité juridique et opérationnelle des achats publics.

Pour sa part, **l'IA agentique ouvre en théorie des perspectives complémentaires pour l'aide à la décision stratégique, notamment dans l'optimisation des achats sur la base de critères multiples** (coût, délai, performance, durabilité). Elle pourrait permettre de simuler différents scénarios de *sourcing*, d'anticiper les ruptures d'approvisionnement, de détecter des anomalies ou des comportements atypiques sur les marchés, et de proposer des recommandations opérationnelles aux équipes chargées des achats. De tels outils d'IA pourraient également être mobilisés pour l'intégration de contraintes réglementaires et environnementales, en automatisant la vérification de la conformité aux obligations légales ou aux politiques internes de responsabilité sociale et environnementale.

Compte tenu du potentiel de l'IA dans le domaine des achats, **la direction des achats de l'État (DAE) a lancé fin 2024 une démarche interministérielle visant à identifier et expérimenter des cas d'usage de l'IA susceptibles d'améliorer l'efficacité des processus d'achat**⁷¹. Cette initiative s'est appuyée sur un travail réunissant 44 agents de la DAE, des services acheteurs ministériels, des plateformes régionales des achats (PFRA), plusieurs établissements publics et la direction générale des entreprises (DGE).

Quelques cas d'usage prioritaires ont été retenus en fonction de leur potentiel estimé de gains d'efficacité, de coût et de facilité d'appropriation :

- ◆ cas d'usage transverses :
 - aide à la production documentaire, résumés et rédaction de documents (fiches, éléments de langage...) ;
 - production de vidéos pédagogiques ;
 - recherche d'information générale *via* un agent conversationnel, avec la possibilité d'amélioration (type RAG⁷²) de la qualité des réponses aux requêtes grâce à l'utilisation de bases de connaissances ;
- ◆ processus d'achat :
 - *sourcing* des fournisseurs (cartographie, identification par familles d'achats) ;
 - aide à la rédaction de documents contractuels, et notamment des clauses relatives aux enjeux environnementaux et sociaux ;
 - aide à la production de l'avis des responsables ministériels des achats (RMA) ;
 - analyse des offres des entreprises lors d'appels d'offres (AO) ;
- ◆ traitement de données : paramétrage des données de performance, par exemple.

Cette expérimentation visait à soutenir les processus d'achat public grâce à l'IA, en améliorant leur efficacité afin de permettre aux acheteurs de dégager du temps pour se consacrer davantage aux tâches stratégiques et créatrices de valeur. Il s'agissait de démontrer l'apport de l'IA sur différents cas d'usage et d'identifier les éditeurs existant sur le marché français ou européen et proposant des solutions IA pertinentes sur les cas d'usage ciblés.

Dans le cadre de la phase d'expérimentation, **plusieurs solutions d'IA ont été testées de manière comparative, en les associant à des cas d'usage précisément définis**. Lors de la réalisation du bilan de l'expérimentation par la DAE⁷³, chaque solution a fait l'objet d'une évaluation structurée reposant sur quelques critères principaux : la conformité aux attentes fonctionnelles et opérationnelles de la DAE, la facilité de mise en œuvre et les gains d'efficacité, appréciés à la fois sous un angle quantitatif et qualitatif.

⁷¹ DAE, 2025, site internet, [« L'IA au service des achats publics : une expérimentation lancée par la DAE »](#).

⁷² Le RAG (*retrieval augmented generation*, « génération augmentée de récupération ») est une technique d'optimisation des réponses d'un grand modèle de langage par l'exploitation de connaissances issues des bases de données de la structure utilisatrice. Cf. également *infra*, annexe 10.

⁷³ DAE, 2025, éléments transmis à la mission (« *Expérimentation sur le recours aux outils d'intelligence artificielle dans la fonction achats - Bilan d'étape et premières conclusions* », 12 septembre 2025).

Pour les solutions d'IA jugées les plus performantes, les résultats de l'expérimentation font apparaître des gains de temps significatifs, pouvant dépasser 60 % sur certaines tâches, notamment la recherche d'information, la synthèse de textes, la production de documents et le sourçage des fournisseurs. Ces résultats confirment le potentiel de l'IA pour alléger des tâches chronophages et améliorer la performance globale de la fonction achat⁷⁴.

À l'issue de cette phase exploratoire, **un planning prévisionnel de déploiement a été défini, couvrant la période allant du quatrième trimestre 2025 au premier semestre 2028**. En 2026, il est prévu de désigner des référents IA au sein de la communauté des acheteurs de l'État, afin de structurer l'appropriation des outils, d'accompagner les usages et de diffuser les bonnes pratiques. Parallèlement, la DAE prévoit l'élaboration d'un « kit sur l'utilisation de l'IA dans la fonction achat et des solutions par cas d'usage ». Le déploiement opérationnel des solutions d'IA sera quant à lui réalisé de manière progressive entre 2026 et 2027 ; des retours d'expérience sur les bonnes pratiques et l'impact du déploiement interministériel de ces outils sont prévus tout le long de cette période⁷⁵.

2.3.2. Affaires juridiques

Les fonctions support relatives aux affaires juridiques constituent un domaine propice au déploiement de solutions d'IA, compte tenu de la volumétrie des documents à mobiliser dans le cadre d'analyses, de la technicité de ces dernières et des enjeux de sécurisation juridique de l'action administrative.

Les outils d'IA et en particulier d'IA générative offrent des perspectives importantes pour les fonctions d'affaires juridiques, avec des **usages potentiels permettant d'améliorer à la fois l'efficacité opérationnelle et la sécurisation des analyses**. Parmi les cas d'usage potentiels du déploiement d'outils d'IA figurent par exemple :

- ♦ **recherche juridique augmentée** : l'IA peut explorer rapidement des corpus normatifs étendus (textes législatifs et réglementaires nationaux et européens, jurisprudence, doctrine administrative, documents internes) et restituer des résultats hiérarchisés. Elle permet ainsi de réduire significativement le temps consacré à la recherche documentaire et d'améliorer l'exhaustivité des analyses, notamment dans des domaines juridiques complexes ou en constante évolution ;
- ♦ **production de synthèses juridiques** : à partir de sources multiples, l'IA peut produire des notes de synthèse adaptées à un cas particulier, mettant en évidence les règles applicables, les points de divergence jurisprudentielle et les marges d'interprétation ;
- ♦ **appui à la gestion du contentieux** : dans le cadre des procédures contentieuses, l'IA peut faciliter la préparation des dossiers en résumant les pièces, en retraçant l'historique des échanges et des décisions, et en mettant en évidence les arguments juridiques clés. Elle permet ainsi de mieux structurer les dossiers et de concentrer l'expertise humaine sur l'analyse stratégique et la défense des intérêts de l'administration ;
- ♦ **assistance à la rédaction de documents juridiques** : l'IA générative peut appuyer la rédaction de projets de contrats, conventions, actes administratifs ou notes juridiques, en proposant des structures types, des formulations standardisées et des clauses adaptées au contexte. Elle contribue à améliorer les pratiques rédactionnelles et à réduire les délais de production des documents ;

⁷⁴ DAE, 2025, éléments transmis à la mission (« *Expérimentation sur le recours aux outils d'intelligence artificielle dans la fonction achats - Bilan d'étape et premières conclusions* », 12 septembre 2025).

⁷⁵ DAE, 2025, éléments transmis à la mission (« *Expérimentation sur le recours aux outils d'intelligence artificielle dans la fonction achats - Bilan d'étape et premières conclusions* », 12 septembre 2025).

- ♦ **relecture et sécurisation juridique** : l'IA peut être mobilisée pour détecter des incohérences ou des clauses manquantes dans certains documents, ainsi que des risques juridiques ou contentieux. Cela constitue un appui à la sécurisation des actes, sans se substituer au contrôle et à la validation finale par les juristes.

Par ailleurs, les outils d'IA pourraient permettre de renforcer le **pilotage de l'activité juridique**, notamment par la production d'indicateurs (volumétrie des contentieux, délais de traitement, typologie des risques) et l'identification de tendances ou de signaux faibles. L'intégration de ces solutions pourrait ainsi générer des gains d'efficacité, améliorer la qualité et la cohérence des analyses juridiques et renforcer la sécurité des décisions administratives, sous réserve d'un encadrement des usages, du respect des exigences de confidentialité et de la validation systématique des productions par des juristes qualifiés.

Compte tenu du potentiel des outils d'IA dans ce domaine, la mission a réalisé un état des lieux du déploiement d'outils d'IA dans les services juridiques de l'État. Pour cela, elle a rencontré la direction des affaires juridiques (DAJ) des ministères économiques et financiers dans le cadre d'une audition, et interrogé cinq autres DAJ ministérielles par écrit (cf. pièce jointe n° 2 *infra*). Les éléments présentés ci-dessous font la synthèse des éléments portés à la connaissance de la mission par l'ensemble de ces six directions.

À ce stade, la stratégie de déploiement d'outils d'IA dans les DAJ ministérielles n'est ni précisément définie ni homogène entre ces dernières (cf. tableau 11 *infra*). En effet, la plupart des DAJ ne disposent pas d'une stratégie propre en matière d'IA, mais s'inscrivent dans la stratégie de leur ministère de rattachement. Par exemple, la DAJ des ministères sociaux participe à la gouvernance ministérielle pour la mise en place d'une stratégie en matière d'IA en étant membre du comité ministériel d'orientation des données et de l'IA (CODIA). D'autres DAJ ont quant à elles intégré une réflexion sur le déploiement de l'IA dans le cadre de stratégies de transformation plus larges⁷⁶, à l'instar de la DAJ des ministères économiques et financiers qui a inclus cela dans sa stratégie numérique⁷⁷.

Malgré diverses expérimentations, notamment de solutions du marché, les outils d'IA dont disposent à ce stade les DAJ ministérielles demeurent majoritairement limités aux outils « généralistes » mis en place par leurs ministères de tutelle (cf. tableau 12 *infra*). En effet, les DAJ des ministères des affaires étrangères, de l'agriculture, de l'éducation nationale et de la transition écologique déclarent toutes avoir testé l'utilisation d'outils « sur étagère » portés par des acteurs du marché (*Doctrine, Dalloz, LexisNexis*), sans que cela n'aboutisse à l'achat de ces derniers. Ainsi, en l'état, les seuls outils d'IA à disposition de certaines DAJ sont les plateformes déployées à l'échelle de l'ensemble de leurs ministères respectifs (par exemple, « *DiploIA* » pour la DAJ du ministère des affaires étrangères ou encore le « *PIAG* » pour la DAJ du ministère de l'agriculture). Les principales raisons justifiant l'absence d'achat de ces outils à ce stade sont des résultats hétérogènes en fonction des cas d'usage, des risques d'erreurs (notamment les « hallucinations » produites par les grands modèles de langage), des contraintes budgétaires ainsi que des interrogations sur le respect du cadre réglementaire relatif à la protection des données. Les DAJ soulignent toutefois que ces expérimentations ont, malgré leurs limites, montré l'intérêt du déploiement d'outils d'IA sur certains cas d'usage afin de gagner du temps.

⁷⁶ La DAJ du ministère de l'éducation nationale a intégré une réflexion spécifique en matière de déploiement de l'IA au sein de ces processus dans le cadre de la redéfinition de sa stratégie de formation et des méthodes de travail des agents (cf. tableau 10 *infra*).

⁷⁷ DAJ des ministères économiques et financiers, 2026, entretien avec la mission.

La DAJ des ministères économiques et financiers semble être la seule DAJ ayant doté l'ensemble de ses agents « juristes » d'un outil d'IA spécialisée en matière juridique, à la suite de retours d'expérience positifs rassemblés dans le cadre de plusieurs expérimentations. Elle a ainsi décidé de souscrire à diverses licences *Doctrine via* l'Union des groupements d'achats publics (UGAP)⁷⁸ et devrait faire un bilan de leur déploiement en 2026. La DAJ des ministères sociaux dispose pour sa part, de façon plus limitée, d'une dizaine d'accès à l'outil *Doctrine via* un marché ministériel et attend le déploiement d'une plateforme d'IA généraliste pour l'ensemble du ministère au cours de l'année 2026 (cf. tableau 12 *infra*).

S'agissant de l'impact sur le travail et les compétences de leurs agents, les DAJ indiquent que **le déploiement de l'IA devrait permettre aux juristes de gagner du temps sur certaines tâches supervisées, sans se substituer toutefois à leur expertise** (cf. tableau 14 *infra*). Ces directions comptent ainsi mettre en place des formations diverses sur les enjeux de protection des données dans le cadre d'utilisation d'outils d'IA, ou encore pour enseigner à ses agents comment « *prompter* ».

Enfin, **compte tenu des expérimentations et des cas d'usage partagés par l'ensemble des DAJ interrogées (cf. tableau 13 *infra*), ces dernières pourraient bénéficier d'une mutualisation de ressources, favorisant le déploiement d'outils d'IA** (par exemple, de RAG pour exploiter leurs bases de données et documentaires propres). Au regard de son rôle de conseiller juridique, cet effort de « mutualisation » du déploiement de l'IA en matière juridique pourrait être piloté par le Secrétariat général du Gouvernement (SGG).

2.3.3. Ressources humaines

Les fonctions relatives à la gestion des ressources humaines (RH) constituent un autre champ d'application pertinent pour l'IA compte tenu de la volumétrie des données traitées, de la standardisation partielle des processus et des enjeux de pilotage des compétences. Dans les entreprises, les fonctions RH sont un point d'application privilégié des déploiements de l'IA dans les fonctions support (cf. annexe 7).

En effet, les outils d'IA, en particulier l'IA générative, offrent des perspectives structurantes pour les fonctions RH, en permettant **d'automatiser et de fiabiliser un ensemble de tâches à forte intensité administrative**. Certains des principaux cas d'usage peuvent être, par exemple :

- ♦ **la production automatisée de documents** : l'IA générative peut faciliter la rédaction, par exemple, de comptes rendus d'entretiens professionnels ou d'évaluation. Elle permet d'harmoniser les formats, d'améliorer la qualité rédactionnelle et de réduire les délais de rédaction, même si une vérification et validation finale des responsables RH sera toujours souhaitable et nécessaire ;
- ♦ **la synthèse de dossiers** : l'IA peut analyser des dossiers RH volumineux et produire des synthèses structurées mettant en évidence les éléments clés de la situation RH d'une ou plusieurs personnes (parcours professionnel, formations suivies, mobilité, évaluations). Cela pourrait faciliter la préparation des décisions de gestion RH ;
- ♦ **la recherche et l'interprétation de la réglementation** : l'IA peut être mobilisée pour rechercher rapidement les textes législatifs, réglementaires ou internes à l'organisation concernée et applicables à une situation donnée, en produire des résumés opérationnels et en expliciter les points de vigilance. Elle contribue ainsi à sécuriser les décisions et à limiter les erreurs d'interprétation dans un cadre réglementaire complexe et évolutif ;

⁷⁸ DAJ des ministères économiques et financiers, 2026, entretien avec la mission.

- ♦ **l'appui aux activités de recrutement :** l'IA peut analyser les candidatures reçues, comparer les profils aux critères définis dans les fiches de poste et proposer une présélection argumentée. Elle peut également aider à formuler des offres d'emploi plus précises et attractives ;
- ♦ **la gestion et suivi des sollicitations des agents :** l'IA peut assister le traitement des demandes récurrentes devant être traitées au quotidien par des gestionnaires (congrés, droits statutaires, formation, mobilité), en proposant des réponses standardisées ou en orientant les agents vers les ressources pertinentes, contribuant à améliorer la réactivité des services RH.

Ces cas d'usage illustrent le potentiel de l'IA pour alléger la charge administrative des services RH, améliorer la qualité du service rendu aux agents et renforcer la sécurité juridique des décisions. La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a ainsi identifié de nombreux cas d'usage potentiels dans sa stratégie⁷⁹, validée par le comité d'orientation pour les ressources humaines (CORH) le 20 mars 2024, sans toutefois toujours les associer à des solutions techniques opérationnelles.

La DGAFP fait par ailleurs mention de l'IA dans son « projet stratégique 2030 »⁸⁰ : cette dernière a défini, dans son axe n° 5 (« Mettre la politique RH au service des transformations »), l'action n° 33, qui vise à « *construire et diffuser une stratégie de déploiement raisonné de l'intelligence artificielle et mettre en œuvre un plan de formation des agents publics* » avec un échéance définie en 2026-2027.

Plus largement, l'IA agentique devrait permettre des perspectives complémentaires pour le pilotage stratégique des ressources humaines, *via* la simulation des scénarios d'évolution des effectifs, permettant d'anticiper des tensions sur certaines compétences ou d'optimiser la planification des recrutements et des mobilités. Ces outils peuvent contribuer à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC) plus dynamique, en intégrant des données historiques, des tendances organisationnelles et des contraintes budgétaires. Par ailleurs, l'IA peut être mobilisée pour produire des indicateurs RH automatisés, détecter des signaux faibles (absentéisme, *turnover*) ou des besoins de formation, et appuyer la prise de décision des responsables RH.

Dans un contexte de transformation de l'action publique et de tension sur certaines compétences, l'intégration maîtrisée de l'IA dans les fonctions RH offre ainsi un potentiel significatif de gains de temps, d'amélioration de la qualité du service rendu aux agents et de renforcement du pilotage stratégique, sous réserve d'une attention particulière portée aux biais algorithmiques et du respect des exigences de protection des données personnelles.

⁷⁹ DGAFP, 2024, « [Stratégie d'usage de l'intelligence artificielle en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique d'État](#) ».

⁸⁰ DGAFP, 2026, « [Projet stratégique DGAFP 2030](#) ».

2.4. Troisième catégorie : l'IA pour les métiers

Cette dernière catégorie recouvre les outils d'IA appliqués à des métiers spécifiques, conçus pour répondre à des besoins opérationnels ciblés et étroitement intégrés aux processus propres à chaque fonction.

En effet, au-delà de l'équipement des agents en bases généralistes d'IA (*cf.* partie 2.2 *supra*) et du déploiement d'outils d'IA pour les fonctions support transversales (*cf.* partie 2.3), le principal potentiel de gains d'efficacité et de transformation réside dans l'IA appliquée aux métiers. Ces technologies ouvrent la possibilité d'automatiser de manière partielle, voire totale, la réalisation de certaines tâches ou processus métiers, en combinant capacités d'analyse, de décision et d'exécution, tout en recentrant l'intervention humaine sur les activités à plus forte valeur ajoutée.

Contrairement aux solutions d'IA généralistes ou aux outils transversaux de fonctions support, ces dispositifs sont développés pour s'inscrire directement dans les chaînes de valeur métier, en tenant compte des contraintes opérationnelles, réglementaires et organisationnelles propres à chaque domaine d'intervention.

Ces solutions d'IA ne peuvent être conçues de manière descendante ou standardisée.

Leur pertinence et leur efficacité supposent une démarche de co-construction avec les équipes métier et une implication forte des agents utilisateurs dès les phases de conception, de test et d'ajustement, afin d'intégrer les savoirs de terrain, les pratiques effectives et les situations opérationnelles concrètes, ce qui est une condition nécessaire pour garantir l'adéquation des solutions aux usages réels et maximiser la valeur ajoutée de ces outils d'IA. À défaut, les outils risqueraient de demeurer déconnectés des réalités métier et de ne pas produire les effets attendus.

Dans ce contexte, et sans prétendre à l'exhaustivité compte tenu de la diversité et du caractère évolutif des initiatives, **la mission a dressé un panorama d'exemples de solutions d'IA métiers, présentés ci-après sur plusieurs périmètres ministériels :**

- ◆ affaires étrangères (*cf.* partie 2.4.1) ;
- ◆ affaires sociales (*cf.* partie 2.4.2) ;
- ◆ agriculture (*cf.* partie 2.4.3) ;
- ◆ culture (*cf.* partie 2.4.4) ;
- ◆ économie et finances (*cf.* partie 2.4.5) ;
- ◆ éducation nationale et enseignement supérieur (*cf.* partie 2.4.6) ;
- ◆ intérieur (*cf.* partie 2.4.7) ;
- ◆ justice (*cf.* partie 2.4.8) ;
- ◆ transition écologique (*cf.* partie 2.4.9).

Quelques exemples d'outils relevant des catégories de l'IA « généraliste » ou de l'IA pour les fonctions support permettent également d'accompagner ce panorama.

2.4.1. Affaires étrangères

Au sein du ministère des affaires étrangères, la direction du numérique (DNUM), rattachée au secrétariat général, pilote la mise en œuvre de la stratégie en matière d'IA. Les sujets IA sont traités dans le cadre du comité stratégique à la transformation numérique présidé par le cabinet du secrétaire général, avec une comitologie opérationnelle qui est animée au sein de la DNUM⁸¹.

Dans le cadre de ce déploiement, **certains produits d'IA** (transcription, traduction, synthèse, recherche d'information) **s'adressent à tout agent du ministère**, indépendamment de son rattachement organique ou de ses missions, **alors que d'autres outils s'adressent à certains métiers** (direction de la communication et de la presse, directions géographiques et politiques, centre de crise et de soutien, etc.). Puisque le ministère emploie près des trois-quarts de ses agents à l'étranger, elle différencie également les outils en fonction de contraintes sécuritaires : ainsi, pour les agents de droit français, la DNUM développe une gamme de solutions de niveau « diffusion restreinte » (DR), et en complétant son action par une offre de niveau « non-protégé » (NP), afin de servir les agents de droit local intervenant dans les emprises françaises à l'étranger⁸².

La réflexion sur l'IA au ministère des affaires étrangères a commencé en 2023 sur les cas d'usage « premiers » du ministère : la traduction et la transcription multilingue. Cette même année, des premiers *POC* ont émergé sur ces cas d'usage, avec l'objectif dès début 2024 d'accélérer la capacité du ministère à fournir à l'ensemble des agents des outils d'IA opérationnels⁸³. Ainsi, depuis début 2025, le ministère offre à ses agents un outil d'IA dénommé « *DiploIA* » (*cf.* encadré 3 *infra*), initialement avec des services de traduction et de transcription multilingue⁸⁴, assortis depuis décembre 2025 d'une fonction de synthèse. Depuis sa mise en œuvre, cette fonction enregistre entre cinq à dix fois plus d'usages que la fonction de transcription⁸⁵.

Encadré 3 : L'outil « *DiploIA* »

Déployé à partir de **février 2025**, l'outil ministériel « *DiploIA* » apporte aux agents une gamme de produits d'IA conçus, réalisés et opérés par la direction du numérique (DNUM) du ministère sur une infrastructure interne, souveraine et sécurisée pour des usages jusqu'au niveau « *Diffusion restreinte* » inclus (usages confirmés par la commission d'homologation d'avril 2025).

***DiploIA* apporte aux agents des services génériques** pouvant être utilisés indépendamment de leurs missions ou de leur rattachement organique au sein du ministère. **À ce jour, le portail *DiploIA* permet aux agents d'accéder à :**

- des services de transcription asynchrone permettant de convertir de la voix en texte selon trois modalités : transcription directe, transcription avec reconnaissance des voix et transcription à des fins de sous-titrage de vidéos ;
- un service de traduction s'appuyant sur deux types de modèles : modèles experts (entraînés en interne, performants et nécessitant très peu de ressources matérielles), et le modèle *open source Madlad* (pouvant aller jusqu'à 419 langues et dialectes) ;
- un service de synthèse de contenus (textes, documents) sans limite de taille de contexte.

⁸¹ Ministère des affaires étrangères (DNUM), 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁸² Ministère des affaires étrangères (DAJ), 2026, éléments transmis à la mission.

⁸³ Ministère des affaires étrangères (DNUM), 2026, entretien avec la mission.

⁸⁴ Différentes fonctionnalités ont été développées en complément de la pure transcription : les agents peuvent demander à l'outil de faire un travail de distinction des différents intervenants dans un audio, ou encore de passer d'un audio à des sous-titres (fonctionnalité qui prend en compte la temporalité dans l'audio), ou d'auto-détecter une langue, ce qui peut s'avérer utile pour des dialectes peu connus (*cf.* ministère des affaires étrangères, 2026, entretien avec la mission).

⁸⁵ Ministère des affaires étrangères (DNUM), 2026, entretien avec la mission.

DiploIA intègre de nombreux modèles permettant d'améliorer la qualité du service rendu aux agents, notamment un modèle OCR (reconnaissance optique de caractères) permettant d'extraire du texte d'une image, un modèle de détection des langues (permettant de reconnaître une langue à traduire même si l'agent ne maîtrise pas la langue d'origine d'une traduction), et un modèle de détection de la voix (permettant de ne pas utiliser de capacités GPU pour étudier une plage de silence). **L'outil DiploIA repose sur la prise en compte des contraintes internes au ministère**, incluant la souveraineté et la sécurité, et la contrainte d'ordre budgétaire (titre 2 et hors titre 2). Il en résulte une solution stable, robuste et résiliente pouvant être opérée par un nombre limité d'agents. Ainsi, *DiploIA* est peu consommateur de ressources GPU. L'ensemble de ses services fonctionnent actuellement sur une infrastructure uniquement composée de quatre cartes de type L40s. Ces dernières sont des « petites cartes » au regard de l'équipement moyen disponible sur le marché. Ainsi, contrairement aux plateformes confiant leurs cas d'usages à des LLM, et nécessitant des cartes GPU particulièrement puissantes, *DiploIA* ne mobilise en comparaison que peu de ressources financières ou électriques.

Source : Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, 2026, éléments transmis à la mission (note n° 2026-0068123).

Le ministère considère que *DiploIA* a permis d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents et des gains de qualité du travail réalisé par ces derniers⁸⁶. S'agissant des **gains de temps**, sans avoir réalisé de mesures précises, la DNUM estime qu'une heure d'audio nécessite près de trois heures de retranscription à la main, alors que la retranscription d'un audio de plusieurs heures peut être réalisée en près de cinq minutes par l'outil *DiploIA*⁸⁷. Ces gains devraient augmenter avec l'adoption de l'outil : alors qu'il pourrait concerner un total de près de 8 500 agents, seuls près de 2 500 agents ont adopté le produit fin 2025⁸⁸.

En 2026, l'objectif affiché consiste à généraliser le recours à l'IA au sein du ministère, afin de pouvoir répondre plus aisément, rapidement et efficacement aux besoins des agents. À cette fin, un vaste chantier a été lancé depuis la fin de l'année 2025 et vise à faire de *DiploIA* une véritable « plateforme IA », permettant à tout produit de la DNUM de venir utiliser des modèles IA en tant que de besoin⁸⁹. L'offre mise à disposition des agents est ainsi en évolution permanente, que ce soit sur l'amélioration des services existants comme de possibles extensions de services en 2026 (océrisation, transcription en temps réel)⁹⁰.

Ainsi, en complément de *DiploIA*, **d'autres travaux débutent autour de produits « métiers » intégrant certaines problématiques particulières du ministère**, notamment un assistant de recherche par IA (*ARIA*) et un « produit ONU » (cf. encadré 4 *infra*).

Encadré 4 : Le « produit ONU »

Le « produit ONU » a pour vocation d'aider les rédacteurs et conseillers politiques à valoriser les contenus mis à disposition par l'Organisation des Nations unies (ONU) auprès des États membres. Ces contenus se partagent notamment en :

- un jeu de données décrivant les positions de vote par résolution et par État membre depuis 1946 ;
- une base documentaire dépassant le million de documents, incluant en premier lieu les résolutions adoptées avec ou sans votes par l'Assemblée générale et le Conseil de sécurité ;
- un ensemble de contenus vidéos et audios rendus disponibles *via* la *Web TV* de l'ONU.

Afin de faciliter l'exploitation de ces contenus, cet outil devrait inclure un tableau de bord proposant un panel d'indicateurs (matrice d'alignement des positions de votes, votes contestés, pays « pivots », etc.), un moteur de recherche permettant de manipuler la base documentaire des résolutions, et une capacité de transcription, de traduction et de synthèse permettant de prendre connaissance de conférences ou de sessions en un temps restreint.

Source : Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, 2026, éléments transmis à la mission (note n° 2026-0068123).

⁸⁶ Ministère des affaires étrangères (DNUM), 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁸⁷ Ministère des affaires étrangères (DNUM), 2026, entretien avec la mission.

⁸⁸ Ministère des affaires étrangères (DNUM), 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁸⁹ Ministère des affaires étrangères (DAJ), 2026, éléments transmis à la mission.

⁹⁰ Ministère des affaires étrangères (DNUM), 2026, réponses au questionnaire de la mission.

S'agissant des besoins propres à l'**administration consulaire**, divers cas d'usage de l'IA ont également été identifiés par la direction des Français à l'étranger et de l'administration consulaire (DFAE)⁹¹. Par exemple, dans le cadre du « *Service France* » consulaire, un serveur vocal interactif pourrait être développé afin de fournir un niveau de service minimal pendant les heures de fermeture de la réponse téléphonique, en proposant un rappel de l'utilisateur à l'horaire de son choix. Un outil de mobilisation des informations de la base de connaissance pour l'aide des téléconseillers à la réponse aux usagers, ainsi qu'un outil de traduction simultanée des réponses données en langues étrangères pourraient également être développés. Enfin, afin de répondre aux questions des élus (parlementaires, conseillers des Français de l'étranger, entre autres), un outil de recherche documentaire pourrait s'avérer utile⁹². Ces outils devraient permettre d'obtenir des gains de temps ainsi que des gains en matière de quantité et de qualité du travail fourni par les agents⁹³.

Au-delà de ces cas d'usage et outils d'IA, à l'occasion du « *Sommet pour l'action sur l'IA* » de février 2025, le ministère des affaires étrangères avait également mis en avant un **outil d'IA déployé afin de détecter des opérations de désinformation à l'étranger**⁹⁴. Cet outil de traitement automatique du langage naturel permet ainsi d'analyser rapidement des volumes importants de contenus sur les réseaux sociaux et dans la presse internationale, et ainsi de détecter des campagnes de dénigrement des intérêts français à l'étranger ou de mieux mesurer le sentiment suscité par les initiatives françaises à l'international. Déployé dans un environnement sécurisé et expérimenté à partir de décembre 2023, cet outil est utilisé par la cellule de veille stratégique du ministère et permet d'orienter les actions menées par les représentants diplomatiques sur le terrain.

2.4.2. Affaires sociales

La présente partie traite du déploiement d'outils d'IA principalement dans les administrations centrales des ministères sociaux. En effet, l'état des lieux du déploiement d'outils d'IA au sein du service public de l'emploi (France Travail), de la Sécurité sociale (caisses des allocations familiales, de l'assurance maladie, de l'assurance vieillesse, organismes de recouvrement), des agences régionales de santé (ARS) et des établissements hospitaliers est traité dans l'annexe 5.

Au sein des ministères sociaux, le déploiement de l'IA dispose d'une gouvernance mise en place au sein du secrétariat général de ce périmètre ministériel, portée notamment par la DNUM qui lui est rattachée. En effet, les cas d'usage d'IA remontent et sont pré-qualifiés par la DNUM, qui porte en comité d'orientation des données et de l'IA (CODIA) une proposition de priorisation de ces derniers⁹⁵. Par exemple, une manifestation d'intérêt auprès des services centraux et déconcentrés a permis à la DNUM de faire remonter plusieurs cas d'usage « transverses » et « métier ». Cinq cas d'usage ont été retenus, et ont été présentés en CODIA à la mi-2025. Parmi ces derniers figuraient (i) l'IA générative pour les agents ou encore (ii) un outil qui se nourrit du code du travail pour aider les inspecteurs du travail à répondre à certains usagers⁹⁶.

⁹¹ Ministère des affaires étrangères (DAJ), 2026, éléments transmis à la mission.

⁹² Ministère des affaires étrangères (DAJ), 2026, éléments transmis à la mission.

⁹³ Ministère des affaires étrangères (DNUM), 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁹⁴ Comité interministériel de l'intelligence artificielle, 2025, « [Faire de la France une puissance de l'IA](#) », page 33.

⁹⁵ Ministères sociaux, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁹⁶ Ministères sociaux (DNUM), 2026, entretien avec la mission.

S'agissant du **déploiement d'une IA « généraliste »**, les agents des ministères sociaux disposant de l'environnement de travail *Microsoft 365*, ils bénéficient de fonctionnalités d'IA permettant d'exécuter des « *tâches routinières et chronophages [...] beaucoup plus rapidement, avec un très bon niveau de rendu* »⁹⁷. Fin 2024, la DNUM a également lancé une expérimentation des licences payantes de l'outil *Copilot* avec quelques utilisateurs. Un bilan a été conduit en avril 2025 à l'issue de l'expérimentation, où la DNUM a conclu que **la solution payante de Microsoft était trop onéreuse pour un déploiement généralisé**, et que des limites existaient en matière de traitement de données sensibles par ces outils de marché.

Un assistant d'IA « maison » (dénommé « socle IA ») est ainsi en cours de déploiement par la DNUM, qui a développé cet outil en lien avec un prestataire et avec la DINUM. Une phase pilote a ainsi débuté depuis fin 2025 auprès d'environ 200 agents des ministères sociaux. Cet outil a vocation à être mis à disposition de l'ensemble des plus de 20 000 agents du périmètre ministériel, afin de permettre des gains de temps, de quantité et de qualité sur les tâches réalisées par les agents, ainsi que d'améliorer la qualité de vie au travail de ces derniers⁹⁸. Par exemple, parmi les cas d'usage expérimentés en priorité figurent la recherche d'informations dans la documentation (*via* le déploiement d'une solution de RAG), avec un outil qui permettrait d'interroger les bases de données ministérielles⁹⁹.

Au-delà de ces cas d'usage d'IA « généralistes », **l'outil « GRAAL » a été développé au sein des ministères sociaux afin de réorienter les amendements déposés dans le cadre des travaux relatifs aux projets de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) auprès des bons interlocuteurs de la direction de la sécurité sociale (DSS)**. Ainsi, le texte de l'amendement parlementaire est analysé par l'outil, sa thématique est identifiée et ce dernier est envoyé vers la personne « spécialisée » sur le sujet. Imaginé en 2023, cet outil a été utilisé pour la première fois pour la procédure du PLFSS pour 2025 ; la DSS a été très satisfaite de ce dernier dès son déploiement en constatant que les rédacteurs pouvaient procéder au traitement des amendements avec de nombreuses heures d'avance grâce à l'outil¹⁰⁰.

La DNUM travaille également sur le cas d'usage de réponse aux questions écrites, sachant que près d'un tiers des questions parlementaires sont adressées aux ministères sociaux¹⁰¹. Par ailleurs, le ministère pourrait également développer des systèmes d'IA pour renforcer les actions de lutte contre la fraude¹⁰², notamment auprès des services déconcentrés (DREETS¹⁰³ notamment) dont les outils pourraient être renforcés.

Enfin, d'autres directions relevant de ce périmètre ministériel peuvent utiliser de l'IA sans toutefois avoir déployé d'outils spécifiques et personnalisés. Par exemple, la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES)¹⁰⁴ a indiqué à la mission que des outils d'IA générative en accès libre sur internet peuvent permettre à certains de leurs agents d'obtenir des gains de temps en matière de programmation, notamment sur des tâches répétitives à faible valeur ajoutée¹⁰⁵.

⁹⁷ Ministères sociaux, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁹⁸ Ministères sociaux, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁹⁹ Ministères sociaux (DNUM), 2026, entretien avec la mission.

¹⁰⁰ Ministères sociaux (DNUM), 2026, entretien avec la mission.

¹⁰¹ Ministères sociaux (DNUM), 2026, entretien avec la mission.

¹⁰² Ministères sociaux (cabinet du ministre du travail), 2025, entretien avec la mission.

¹⁰³ Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS).

¹⁰⁴ La DARES est la direction du ministère du travail qui produit des analyses, des études et des statistiques sur les thèmes du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

¹⁰⁵ DARES, 2025, entretien avec la mission.

2.4.3. Agriculture

Le ministère s'est doté en 2025 d'une feuille de route sur l'IA, à laquelle ont participé – en termes de construction – l'ensemble des directions d'administration centrale, des services déconcentrés et des opérateurs, et qui a bénéficié de travaux menés par le Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER)¹⁰⁶.

Le « premier niveau » de déploiement d'outils d'IA au sein du ministère a été la mise en production du « portail des IA génératives » (PIAG). Comme d'autres outils d'IA déployés pour des usages « généralistes », ce portail d'IA, accessible depuis le mois de novembre 2025, permet aux agents du ministère d'obtenir un accès à plusieurs modèles d'IA génératives en mode conversationnel, avec des fonctionnalités d'aide à la rédaction, de la réalisation de synthèses, d'analyse de données, entre autres. Le ministère considère que cet outil d'IA doit permettre d'obtenir des gains de temps sur certaines tâches réalisées par les agents, ainsi que des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour ces derniers¹⁰⁷.

Le ministère a ainsi repris cet outil initialement développé par le ministère de la transition écologique pour limiter les dépenses engagées et accélérer la mise à disposition d'outils d'IA auprès de leurs agents, limitant a priori le « *shadow AI* ». Le secrétariat général considère ainsi que la mutualisation des outils sur les usages et métiers transversaux est souhaitable¹⁰⁸.

Le « deuxième niveau » du déploiement de l'IA dans le ministère sera, toujours via le PIAG, le développement de *chatbots* pour les agents du ministère, pour des usages internes mais également pour ceux qui interagissent en lien avec des interlocuteurs externes. Par exemple, un *chatbot* d'assistance utilisateur pourrait être mis à disposition des agents sur les enjeux relatifs à la bureautique et à l'informatique, notamment afin de limiter certains échanges de « premier niveau » qui mobilisent à ce stade les agents du service numérique chargés du support¹⁰⁹.

Le « troisième niveau » concerne le déploiement de l'IA pour les cas d'usage métier, le ministère souhaitant mobiliser le potentiel des outils d'IA pour traiter automatiquement les tâches à « faible valeur ajoutée », afin de laisser les agents se concentrer sur les tâches plus complexes¹¹⁰.

Au-delà de ces outils d'IA pour les administrations du ministère, l'**Agence de services et de paiement (ASP)**, établissement public placé sous la tutelle du ministère de l'agriculture et du ministère du travail, a également développé des outils d'IA, avec l'appui de son « *Laboratoire numérique* »¹¹¹. Divers outils sont ainsi en cours de développement ou de déploiement sur des cas d'usage divers : classification de cultures agricoles, amélioration des déclarations des parcelles agricoles, recherche de références réglementaires en matière de politique agricole commune (PAC), identification de légumineuses fourragères, entre autres¹¹².

¹⁰⁶ Ministère de l'agriculture, 2025, entretien avec la mission.

¹⁰⁷ Ministère de l'agriculture, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁰⁸ Ministère de l'agriculture, 2025, entretien avec la mission.

¹⁰⁹ Ministère de l'agriculture, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹¹⁰ Ministère de l'agriculture, 2025, entretien avec la mission.

¹¹¹ DITP, 2026, site internet, « [Laboratoire numérique de l'ASP](#) ».

¹¹² ASP, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

2.4.4. Culture

La stratégie de déploiement de l'IA au sein du ministère de la culture est pilotée par le service du numérique rattaché au secrétariat général, et s'inscrit dans la comitologie de la gouvernance numérique du ministère (un comité annuel en présence de la ministre, et deux comités des responsables numériques avec les directeurs d'administration)¹¹³.

Alors que dix cas d'usage d'IA identifiés et deux outils d'IA « déployés » ont été déclarés par le ministère à la mission, ce dernier n'a toutefois pas communiqué davantage d'éléments sur ces derniers, ni d'informations sur de futurs outils d'IA dont le déploiement serait envisagé¹¹⁴.

À l'occasion du Sommet pour l'action sur l'IA de février 2025, le ministère de la culture avait en tout état de cause mis en avant certains projets d'IA en cours de développement ou de déploiement¹¹⁵ :

- ♦ d'une part, l'outil « **Compar:IA** », permettant de comparer plusieurs modèles de langue entre eux afin de sensibiliser les citoyens à la diversité des IA conversationnelles et à leurs biais, avait été mis en avant. Bien qu'il ait été conçu et développé dans le cadre d'une *start-up* d'État portée par le ministère de la culture¹¹⁶, ce dernier est en libre accès et sa portée n'est pas limitée au périmètre du ministère de la culture ;
- ♦ d'autre part, le ministère avait mis en avant les **investissements réalisés par l'Institut national de l'audiovisuel (INA) pour industrialiser le traitement de ses flux vidéo** grâce à des outils d'IA, lui permettant de lancer sa plateforme « *data.ina.fr* »¹¹⁷. Cette base permet ainsi de d'obtenir des éléments sur les grandes tendances statistiques de présence médiatique des personnalités, des pays, des mots et de la part de voix femmes-hommes sur certains médias¹¹⁸.

Malgré le nombre limité d'exemples d'usages actuels de l'IA dans ce champ ministériel, la « **stratégie d'action IA** » publiée par le ministère en juillet 2025¹¹⁹ permet toutefois de constater que le ministère devrait contribuer au développement de certains outils d'IA, par exemple :

- ♦ en matière des « technologies de langues » (projet « *LANGU:IA* »), afin d'affiner et de tester des modèles d'IA avec des contenus et des critères culturels francophones¹²⁰ ;
- ♦ dans le domaine de la lutte contre le piratage et de la diffusion illégale de contenus¹²¹, ou encore dans la lutte contre le trafic de biens culturels¹²² ;
- ♦ pour l'archivage, la description et l'accès aux collections patrimoniales¹²³ ;
- ♦ afin d'automatiser certaines étapes de vérification de l'éligibilité administrative des demandes de subventions reçues chaque année par le ministère¹²⁴.

¹¹³ Ministère de la culture, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹¹⁴ Ministère de la culture, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹¹⁵ Comité interministériel de l'intelligence artificielle, 2025, « [Faire de la France une puissance de l'IA](#) », page 34.

¹¹⁶ Compar:IA, 2026, [page d'accueil](#).

¹¹⁷ Comité interministériel de l'intelligence artificielle, 2025, « [Faire de la France une puissance de l'IA](#) », page 34.

¹¹⁸ Le site vise à valoriser les résultats du traitement d'une partie du dépôt légal, confié à l'INA en 1992, et qui couvre aujourd'hui 184 chaînes de télévision et de radio ; pour son lancement, le site *data.ina.fr* propose d'explorer les résultats statistiques d'un périmètre de treize chaînes de télévision et sept de radio (cf. *data.ina.fr*, 2026, « [La foire aux questions](#) »).

¹¹⁹ Ministère de la culture, 2026, site internet, « [La stratégie du ministère pour des intelligences artificielles culturelles et responsables](#) ».

¹²⁰ Ministère de la culture, 2024, site internet, « [Sommet de Villers-Cotterêts : pour l'Intelligence Artificielle des francophones](#) ».

¹²¹ Ministère de la culture, 2025, « Stratégie d'action IA », page 15.

¹²² Ministère de la culture, 2025, « Stratégie d'action IA », page 21.

¹²³ Ministère de la culture, 2025, « Stratégie d'action IA », page 21.

¹²⁴ Ministère de la culture, 2025, « Stratégie d'action IA », page 24.

2.4.5. Économie et finances

Le déploiement d'outils d'IA au sein des ministères économiques et financiers est piloté par le secrétariat général d'une part, et par les directions d'administration d'autre part. En effet, bien que le pilotage des sujets d'IA soit partagé au sein du secrétariat général entre la délégation synthèse, coordination et innovation (DSCI) et le service du numérique (SNUM), compte tenu de leur diversité et de leur taille, certaines administrations se sont dotées de leur propre équipe spécialisée dans l'IA¹²⁵.

Au sein du secrétariat général des ministères économiques et financiers, un total de 83 systèmes d'IA a été recensé à la mi-décembre 2025, dont 12 portés par le secrétariat général et le reste par diverses administrations (cf. partie 2.1.2 *supra*).

S'agissant des projets portés par le secrétariat général, ce dernier met en avant le déploiement de l'**outil d'aide à la rédaction « Mémoire IA »**¹²⁶. Développé en interne, cet outil utilise un modèle d'IA pour générer automatiquement des propositions de mémoires de décoration associées de leurs argumentaires, permettant d'obtenir des gains de temps pour les agents (réduction de plus de 80 % du temps de traitement) et une amélioration de la qualité de la rédaction des mémoires¹²⁷. Au-delà des agents chargés de la rédaction des mémoires dans les ministères, cet outil est en cours d'expérimentation dans la perspective d'un déploiement auprès des services des décorations des préfectures¹²⁸.

Au-delà de cet outil, d'autres projets IA de *chatbots*, de résumé, de *scrapping* ou encore de RAG sur des bases de données internes au ministère sont également en cours de déploiement par le secrétariat général¹²⁹. Par ailleurs, **plusieurs administrations centrales développent, de leur côté, des outils d'IA divers** ; ainsi, les éléments ci-dessous constituent des exemples mais n'ont pas de visée exhaustive.

À la **direction du budget (DB)**, un outil d'IA a été déployé et trois potentiels outils d'IA qui pourraient être déployés ont été communiqués à la mission. En effet, près de 200 agents ont adopté un outil permettant de générer, grâce à un grand modèle de langage (*large language model* – LLM), des propositions de résumés des amendements aux lois de finances. Cet outil permet aux agents de gagner du temps de rédaction, afin de se concentrer sur la relecture et la correction des propositions faites par l'outil, ainsi que sur d'autres tâches. La DB expérimente également l'*Assistant IA* de la DINUM, qui permet, selon la direction, des gains de temps et de qualité sur des tâches « généralistes » (synthèse de documents, recherches, génération d'idées, entre autres). Une autre expérimentation réalisée en lien avec le SNUM vise à améliorer le moteur de recherche « *Eternel* », qui permet d'effectuer des recherches sur les travaux produits par les bureaux depuis près de 20 ans, afin de permettre aux agents d'interroger en langage naturel le contenu indexé par ce dernier¹³⁰.

Pour sa part, la **direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI)** développe et déploie également des outils d'IA. Début 2026, le seul outil d'IA complètement déployé était « **Vitiviz** », un modèle d'IA développé en interne permettant de faciliter la détection d'anomalies déclaratives sur les superficies des parcelles viticoles par analyse d'images. Depuis sa mise en service auprès de près de 300 agents, ce dernier a permis de mieux orienter le ciblage des contrôles et, par conséquent, le taux d'infraction relevé lors de ces derniers¹³¹.

¹²⁵ Par exemple, la direction générale des finances publiques (DGFIP) a un pôle « données et IA » au sein de sa délégation à la transformation numérique (DTNum).

¹²⁶ Ministères économiques et financiers (secrétariat général), 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹²⁷ DINUM, 2025, incubateur ALLianCE, « *Infolettre n° 6 IA de l'État – Novembre 2025* ».

¹²⁸ Selon la DINUM, une expérimentation de l'outil était en cours fin 2025 au sein de la préfecture d'Annecy.

¹²⁹ Ministères économiques et financiers (secrétariat général), 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹³⁰ DB, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹³¹ DGDDI, 2025, entretien avec la mission.

Un projet phare de la DGDDI en matière d'IA est le « **100 % scanning** », visant à développer un algorithme de reconnaissance de marchandises illicites par analyse des scans de colis postaux afin d'améliorer le ciblage de colis suspects. Ce dernier permet de remplacer – au niveau du premier contrôle – la sélection visuelle d'images par les agents ou l'identification de contenus illicites grâce à des chiens, allégeant la charge de travail des agents sur des tâches fastidieuses, sans toutefois remplacer ni le travail manuel d'ouverture des colis, ni la préparation des déclarations devant être remplies par les agents. Les gains obtenus grâce à cet outil visent ainsi à optimiser les missions réalisées par les agents, qui font face à une masse très importante et croissante de colis à vérifier¹³². L'outil participe également à l'amélioration de l'image de la DGDDI via la systématisation des contrôles sans intrusion, au bénéfice de *La Poste* (optimisation des interventions sur le flux postal) et des usagers (moins de colis ouverts inutilement)¹³³.

S'agissant d'outils d'**IA générative**, divers projets sont en cours au sein de la DGDDI :

- ♦ **un projet d'assistant d'IA « généraliste » interne**, hébergé dans un environnement sécurisé, visant à faciliter les tâches administratives des services d'administration générale de la douane (synthèse, traduction, rédaction de documents), avec des gains attendus de temps, de confort, de quantité de travail et de créativité¹³⁴ ;
- ♦ **un projet de *chatbot* juridique spécialisé sur le code des douanes**, dans le cadre du travail en cours de recodification de ce dernier (renumérotation d'articles et nouvelles parties notamment). Cet outil, qui n'a pas été mis en production, devrait accompagner la nouvelle version du code des douanes à partir de la mi-2026, afin de faciliter son appropriation par les agents. Il permettra, par exemple, de restituer des correspondances entre l'ancien et le nouveau code des douanes, des renvois entre articles ou avec des codes externes, ou encore de réaliser des recherches thématiques¹³⁵. Les fonctionnalités de cet outil devraient être déployées de façon progressive, l'objectif de la DGDDI étant d'obtenir des réponses d'une fiabilité absolue¹³⁶ ;
- ♦ **un projet de *chatbot* spécialisé sur l'assistance informatique**, pouvant répondre automatiquement aux questions des agents sur des enjeux de premier niveau, afin de gagner en efficacité (réponse obtenue plus rapidement) et de réduire la charge des agents d'assistance informatique sur des tâches à faible valeur ajoutée. Expérimenté à la mi-2024, la principale difficulté pour sa mise en place était la donnée à la source, qui était répartie sur des supports aux formats divers (PDF, *PowerPoint*, *Excel*, images) et d'une qualité hétérogène. Ainsi, dans un premier temps, les utilisateurs faisaient face à des réponses erronées qui étaient principalement dues à la faible qualité de la documentation à la source. Actuellement en phase *beta*, cet outil n'a pas vocation à aller au-delà de l'assistance technique informatique ; toutefois, de futurs *chatbots* pourraient être déployés à terme pour assister les agents sur d'autres thématiques (ressources humaines, par exemple)¹³⁷.

Enfin, au sein de la direction nationale du renseignement et des enquêtes douanières (DNRED), divers outils d'IA sont utilisés pour faire des recherches en ligne, de la synthèse et de la traduction de textes volumineux, de la retranscription de fichiers audio, ou encore de l'océrisation et de l'analyse de données. La plupart des développements demeurent toutefois réalisés en interne pour des raisons de sensibilité des données traitées¹³⁸.

¹³² DGDDI, 2025, entretien avec la mission.

¹³³ DGDDI, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹³⁴ DGDDI, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹³⁵ DGDDI, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹³⁶ DGDDI, 2025, entretien avec la mission.

¹³⁷ DGDDI, 2025, entretien avec la mission.

¹³⁸ DGDDI, 2025, entretien avec la mission.

La **direction générale des entreprises (DGE)** est également mobilisée sur le déploiement d'outils d'IA. Par exemple, elle a déployé un *chatbot* IA interne (pour des tâches de synthèse de documents ou d'aide à la rédaction notamment) dénommé « **KeskIA** », et expérimente l'utilisation du logiciel « **Noota** » (verbatim, comptes rendus de réunion, rédaction de mails de synthèse). L'évaluation de l'impact du déploiement de ces cas d'usage généralistes demeure toutefois en cours de réalisation. Par ailleurs, la DGE utilise également l'outil « **Mémoire IA** », développé par le secrétariat général des ministères économiques et financiers pour la rédaction des dossiers relatifs aux candidatures aux distinctions honorifiques. La DGE indique que des outils d'IA futurs pourraient porter, entre autres, sur l'aide à la rédaction des réponses aux questions parlementaires ou encore sur l'attribution des questions dans les services pertinents en fonction de la thématique abordée, afin d'obtenir des gains de temps¹³⁹.

De son côté, la **direction générale des finances publiques (DGFIP)** dispose d'outils d'IA prédictive et mobilise des techniques de *data mining*, de *machine learning* et de *deep learning* depuis de nombreuses années, par exemple dans le cadre d'efforts de lutte contre la fraude pour cibler certains contrôles fiscaux¹⁴⁰.

Les **techniques de data mining et d'IA prédictive** ont ainsi, malgré certaines limites, permis une rationalisation et une meilleure diffusion des listes de contrôles fiscaux auparavant constituées en local par les services déconcentrés du réseau de la DGFIP, dégageant ainsi du temps agent pour travailler sur les autres sources de programmation (« évènementiel » au fil de l'eau, ou axes locaux de contrôles). Les services ne disposant pas forcément de compétence technique approfondie pour élaborer des listes de dossiers à examiner ont pu ainsi obtenir des viviers de dossiers dont le traitement s'avère de plus en plus rapide et précis¹⁴¹.

Par ailleurs, le **projet « Foncier innovant » (deep learning)** permet de détecter et de proposer des corrections d'incohérences déclaratives liées au patrimoine foncier (piscines et bâtiments), notamment afin d'identifier des bâtis non déclarés. **Le gain financier pour les collectivités, en termes de recettes fiscales de taxes foncières supplémentaires, s'est élevé à près de 43 M€** au titre de la seule première année de taxation des piscines nouvellement imposées, cette ressource perdurant ensuite au fil des ans¹⁴².

La DGFIP met également en avant l'outil « **LLaMendement** » (**IA générative**), mis en place pour faciliter le traitement des amendements parlementaires. En effet, alors que la direction de la législation fiscale (DLF) est chargée de s'assurer que, pour chaque amendement déposé sur la partie fiscale des lois de finances, le ministre dispose d'éléments de contexte et de langage, l'utilisation de l'IA permet à cette direction de faire face à l'augmentation de sa charge de travail, à effectifs constants, et de se concentrer sur des tâches à plus grande valeur ajoutée. Par exemple, pour le projet de loi de finances (PLF) pour 2025, en première lecture en séance publique à l'Assemblée nationale, **l'attribution des amendements aux différentes équipes a été réalisée en quinze minutes, là où l'attribution manuelle avait durait près de cinq heures** avant la mise en place de cet outil¹⁴³.

Enfin, la DGFIP travaille sur le déploiement d'un « **assistant IA** » **pouvant être déployé auprès de l'ensemble des 93 000 agents de son réseau**. Une première expérimentation a été lancée auprès de 3 000 agents autour de cas d'usage divers (recherche dans des corpus documentaires, synthèse de notes, aide à la rédaction de documents ou de réponses aux publics, traduction, etc.), avec un bilan en cours de formalisation¹⁴⁴. Au-delà de ces outils, de nombreux autres cas d'usage d'IA générative ont également été identifiés par la DGFIP.

¹³⁹ DGE, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁴⁰ DGFIP, 2026, entretien avec la mission.

¹⁴¹ DRFiP des Hauts-de-France et du département du Nord, 2026, éléments transmis à la mission.

¹⁴² DGFIP, 2026, éléments transmis à la mission.

¹⁴³ DGFIP, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁴⁴ DGFIP, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

2.4.6. Éducation nationale et enseignement supérieur

En 2025, près de 70 cas d'usage ou expérimentations d'outils d'IA ont été recensés au sein du ministère de l'éducation nationale¹⁴⁵. Ces cas d'usage portent sur des tâches « généralistes » (rédaction de comptes-rendus, synthèse de textes, etc.) ou encore sur l'aide à la rédaction de réponses aux questions parlementaires ou à des questions juridiques, l'analyse de *curriculum vitae* et de lettres de motivation en matière de recrutement, la vérification de pièces justificatives, le remplacement des enseignants, l'accompagnement des enseignants dans la mise en place de pratiques pédagogiques différenciées pour des élèves allophones, entre autres. Toutefois, **à ce jour, aucun de ces projets n'a dépassé le stade de l'idéation ou de l'expérimentation.** Par ailleurs, l'analyse de l'impact et l'estimation des potentiels « gains » de la mise en place de ces outils d'IA est rarement évaluée¹⁴⁶.

L'objectif de la direction du numérique pour l'éducation (DNE) est de **structurer le déploiement d'outils d'IA, via une offre de services progressive sur différents niveaux.**

Dans un premier temps, l'objectif de la DNE est de **déployer un assistant d'IA « généraliste » pour l'ensemble des agents du ministère**, permettant de couvrir les principaux cas d'usage du quotidien. À ce stade, le ministère s'appuie sur l'expérimentation en cours de l'*Assistant IA*, portée par la DINUM ; cet outil est testé par près de 1 000 agents¹⁴⁷. Des incertitudes persistent toutefois quant au déploiement à terme de cet outil pour l'ensemble des agents du ministère, l'expérimentation actuelle s'arrêtant en juin 2026, mais également pour des enjeux de financement d'une telle solution, le ministère comptabilisant un total de près de 1,2 millions d'agents. La DNE considère plus largement que **la plupart des besoins exprimés à ce stade par les agents du ministère** (traitement de mails, réalisation de synthèses, aide à la rédaction de notes...) **pourraient être couverts par des chatbots**, dont certains potentiellement ajustés pour être spécialisés sur les domaines métier¹⁴⁸.

En effet, **parmi les outils d'IA actuellement en cours de développement ou déjà déployés par certaines entités au niveau local, figurent divers projets** – et notamment des *chatbots* – **spécialisés dans le domaine de la gestion des ressources humaines.** Compte tenu des résultats obtenus par ces outils en termes d'allègement de la charge des services ou encore de taux de satisfaction des usagers (cf. encadré 5 *infra*), un « passage à l'échelle » pouvant aller jusqu'à un déploiement au niveau national de ces derniers pourrait *a priori* bénéficier l'ensemble des services du ministère. Ainsi, l'incubateur *beta.gouv* de la DINUM développe l'outil « MILEVA », présenté comme un « assistant gestionnaire RH » pour toutes les académies et l'administration centrale¹⁴⁹.

Encadré 5 : Exemples de *chatbots* d'IA pour la gestion des ressources humaines dans la sphère de l'éducation nationale

L'**académie de Poitiers** a décidé d'expérimenter en 2025 le déploiement d'un **agent conversationnel d'IA pour assister les gestionnaires RH** en matière de réponse aux questions des enseignants lors de la période de mouvement intra-académique. En effet, cette période engendre une hausse importante des sollicitations des gestionnaires, augmentant leur charge de travail et leur niveau de stress.

Ce déploiement avait plusieurs objectifs :

- **assurer la continuité du service** durant les périodes de fermeture des services gestionnaires, en permettant à l'ensemble des enseignants d'obtenir des réponses sur le mouvement intra-académique « 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 » ;

¹⁴⁵ Ministère de l'éducation nationale, 2025, éléments transmis à la mission.

¹⁴⁶ Ministère de l'éducation nationale, 2025, entretien avec la mission.

¹⁴⁷ Ministère de l'éducation nationale, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁴⁸ Ministère de l'éducation nationale, 2025, entretien avec la mission.

¹⁴⁹ Beta.gouv.fr, 2026, « [MILEVA](#) ».

- **alléger la charge des services gestionnaires**, en permettant aux agents de dégager du temps (de permanence téléphonique, de réponse à des mails) sur des questions basiques et récurrentes afin de privilégier les réponses aux situations les plus complexes ;
- **fournir une information fiable, claire et homogène** à l'ensemble des utilisateurs.

Le bilan réalisé en mai 2025 à la suite de cette première expérimentation a permis de déterminer que **le déploiement de l'assistant conversationnel a eu un impact positif significatif** : très forte baisse des sollicitations directes (**95 % de diminution** du nombre d'appels, **63 % de diminution** du nombre de mails), meilleure organisation des gestionnaires avec une amélioration des réponses apportées aux usagers, ainsi qu'une amélioration de la qualité de vie au travail de ces agents.

En poursuivant les mêmes objectifs, **d'autres chatbots ont été testés par l'académie de Poitiers** à l'été 2025 sur d'autres cas d'usage, tels que la réponse *via* un *chatbot* aux questions posées par les publics internes et externes (élèves, parents d'élèves, enseignants, personnel administratif...) du rectorat de l'académie de Poitiers pendant la fermeture estivale obligatoire des services. Le déploiement de ce dernier a obtenu un **taux de satisfaction de 85 %** (mesuré par un sondage de retours d'expérience utilisateur après chaque interaction).

Dès 2023, l'**académie de Lyon** avait développé et expérimenté un outil dénommé « **Cassandra** », utilisant de l'IA générative afin d'aider les gestionnaires RH du second degré à répondre aux questions de 25 000 enseignants (mobilité, affectations...). En moins d'un an, Cassandra a contribué à traiter près de 1 200 dossiers, pour lesquels l'outil a permis de réduire les recours de près de 20 %, avec une économie estimée à deux heures par instruction optimisée. Cet outil a été mis en avant lors du « *Sommet pour l'action sur l'IA* » de février 2025, avec certains supports indiquant que le passage à l'échelle de cette solution était envisagé par le ministère début 2025¹⁵⁰.

Source : Ministère de l'éducation nationale, 2026, réponses au questionnaire de la mission ; 2025, éléments transmis à la mission ; recherches sur internet réalisées par la mission.

Dans un second temps, après avoir réussi à déployer un « socle d'IA » pour l'ensemble du ministère (ainsi que certains assistants IA spécialisés), l'objectif de la DNE serait de **mettre à disposition des agents une « boîte à outils » contenant diverses ressources** (modèles d'IA générative, par exemple), que les agents du ministère pourraient utiliser pour développer leur propre outil d'IA spécifique pour des cas d'usage non couverts par l'assistant d'IA généraliste.

Dans un troisième volet, **pour une minorité d'outils d'IA à très forte valeur ajoutée, la DNE souhaite pouvoir mettre à disposition des ETP** qui puissent travailler dessus pendant une durée limitée, afin notamment de contribuer au « passage à l'échelle » de ces derniers¹⁵¹.

La DNE souligne toutefois que **les besoins du ministère de l'éducation nationale en matière de déploiement d'outils d'IA sont décorrélés des capacités budgétaires qui lui sont dédiées en la matière**. Elle insiste sur la nécessité de mutualiser des infrastructures afin d'obtenir des économies d'échelle budgétaires, considérant que l'achat de GPU devra être à terme réalisé par les administrations à la hauteur du nombre de l'ensemble des agents publics, qui devront être équipés d'outils d'IA¹⁵².

S'agissant du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, alors que six cas d'usage d'IA identifiés et six outils d'IA en « POC » ont été déclarés par le ministère à la mission, ce dernier n'a toutefois pas communiqué d'éléments précis sur ces derniers, ni d'informations sur de futurs outils d'IA dont le déploiement serait envisagé¹⁵³. Le ministère fait uniquement mention du déploiement en cours de l'outil « Aristote »¹⁵⁴ (génération de titres, mots-clés et quiz en plusieurs langues à partir de vidéos pédagogiques) et de « RAGARenn »¹⁵⁵ (un assistant d'IA conversationnelle généraliste), sans toutefois fournir davantage de précisions.

¹⁵⁰ Comité interministériel de l'intelligence artificielle, 2025, « [Faire de la France une puissance de l'IA](#) », page 28.

¹⁵¹ Ministère de l'éducation nationale, 2025, entretien avec la mission.

¹⁵² Ministère de l'éducation nationale, 2025, entretien avec la mission.

¹⁵³ Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁵⁴ CentraleSupélec, 2024, site internet, « [Aristote, une IA au service de l'enseignement supérieur](#) ».

¹⁵⁵ RAGARenn, 2026, site internet, [page d'accueil](#).

En ce qui concerne l'usage pédagogique des outils d'IA dans les établissements scolaires et les établissements de l'enseignement supérieur, deux rapports récents¹⁵⁶ remis aux ministres documentent leurs usages et formulent des recommandations pour contribuer à créer une dynamique d'appropriation de l'IA en éducation.

2.4.7. Intérieur

Au sein du ministère de l'intérieur, **le déploiement d'outils d'IA est principalement piloté par la direction de la transformation numérique (DTNUM)**, dotée d'une délégation ministérielle à l'IA et dirigée par le secrétaire général adjoint chargé du numérique. En effet, ce dernier préside un comité opérationnel IA qui coordonne la feuille de route ministérielle sur l'IA et agrège les retours des directions métiers¹⁵⁷.

Près de 115 cas d'usage d'IA ont été recensés par la DTNUM début 2026¹⁵⁸, sachant que les préfetures lancent également, à leur niveau, de plus en plus de projets d'IA et que la DTNUM ne porte un regard que sur certains projets (à partir d'un seuil de 3 M€ de dépenses). Cette dernière indique toutefois qu'à ce stade la plupart des cas d'usage sont à l'état de « POC », dont certains s'arrêtent avec le départ des agents qui portent ces projets¹⁵⁹.

À ce stade, **le projet « phare » d'IA mis en place par le ministère de l'intérieur est le portail « MirAI »** (cf. partie 2.2.2 *supra*). Début 2026, ce dernier était utilisé par près de 15 000 utilisateurs par mois (cf. pièce jointe n° 1 *infra*, tableau 10). Sans que l'impact de son déploiement n'ait été précisément mesuré à ce stade, le ministère considère que ce dernier permet d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, des gains de « confort »/qualité de vie au travail, ainsi que des gains de quantité et de qualité du travail réalisé par ces derniers¹⁶⁰.

Parmi les outils d'IA également déployés figure l'**outil « Parole », un logiciel de transcription d'auditions**, d'abord employé dans le cadre des auditions de mineurs victimes, et dont l'usage a été expérimenté sur d'autres cas (par exemple, pour la retranscription d'écoutes téléphoniques judiciaires¹⁶¹). Conçu par l'agence du numérique des forces de sécurité intérieure (ANFSI), cet outil était utilisé par près de 2 000 agents fin 2025, qui peuvent se focaliser sur l'entretien avec la personne mineure victime et gagner plusieurs heures de retranscription par audition grâce à ce dernier¹⁶². La DTNUM estime ainsi que **Parole a permis de réduire significativement le temps dévolu à la rédaction des procès-verbaux**¹⁶³. Un déploiement de cet outil à l'échelle nationale était envisagé au premier trimestre 2025¹⁶⁴.

¹⁵⁶ Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR), 2025, « [L'intelligence artificielle dans les établissements scolaires, sur le plan administratif et pédagogique](#) » et « [IA et enseignement supérieur : formation, structuration et appropriation par la société](#) ».

Cf. en complément, le site <https://mission-ia-sup.forge.apps.education.fr> mis en ligne par la mission, qui présente les 30 000 réponses d'un questionnaire sous différents supports de data visualisation.

¹⁵⁷ Ministère de l'intérieur, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁵⁸ Ministère de l'intérieur, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁵⁹ Ministère de l'intérieur (DTNUM), 2025, entretien avec la mission.

¹⁶⁰ Ministère de l'intérieur, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁶¹ Inspection générale des finances (IGF), inspection générale de l'administration (IGA), inspection générale de la justice (IGJ), 2025, « [La maîtrise des frais de justice](#) ».

¹⁶² Ministère de l'intérieur, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁶³ Ministère de l'intérieur (DTNUM), 2025, entretien avec la mission.

¹⁶⁴ Comité interministériel de l'intelligence artificielle, 2025, « [Faire de la France une puissance de l'IA](#) », page 29.

Un autre exemple mis en avant par le ministère de l'intérieur est l'**outil « PredNatif »**, piloté par le *DataLab* de l'ANFSI. En effet, lorsqu'un enquêteur constate un fait ou recueille une plainte, il doit identifier une ou plusieurs natures d'infraction correspondant au fait constaté, et indiquer les articles du code de procédure pénale qui caractérisent le crime ou le délit (natures d'infraction). Alors que cette caractérisation est déterminante pour la suite des investigations et de la procédure, cela implique un travail chronophage nécessitant la mobilisation de beaucoup d'informations¹⁶⁵.

Grâce à l'intégration de solutions d'IA, l'outil « PredNatif » propose à l'enquêteur, à partir d'un court résumé des faits, une liste d'infractions, triées par pertinence, même si la décision reste au gendarme, qui valide – ou pas – ce que propose l'algorithme¹⁶⁶. Expérimenté dès 2023 et déployé depuis auprès d'agents de la gendarmerie nationale et de la police nationale, le ministère considère que cet outil permet d'obtenir des gains de temps pour les agents ainsi qu'un gain qualitatif en matière d'allocation des moyens d'enquête prévus par chaque nature d'infraction¹⁶⁷.

Diverses expérimentations se multiplient par ailleurs, dans certains cas avec des premières maquettes techniques non encore mises en production, par exemple sur les sujets suivants¹⁶⁸ :

- ◆ réponses aux usagers (réalisation de démarches relatives à l'immatriculation, le permis de conduire, les titres d'identité, entre autres) ;
- ◆ procédures relatives aux étrangers (analyse automatisée de documents et de pièces jointes pour le traitement des démarches relatives aux titres de séjour, par exemple) ;
- ◆ procédures de contentieux (contestation des décisions de la préfecture en matière de sécurité routière, par exemple – *cf. infra*) ;
- ◆ gestion des décorations honorifiques : un outil de rédaction des mémoires de décoration (Ordre national du Mérite, Ordre national de la Légion d'honneur), conçu par le *BercyLab* des ministères économiques et financiers, est en cours d'expérimentation dans certaines préfectures. Selon la DTNUM, ce dernier permettrait d'économiser plusieurs heures de rédaction par mémoire et de réduire les circuits de validation par une hausse de la qualité des productions¹⁶⁹.

La direction générale des collectivités locales (DGCL) a identifié quant à elle divers **cas d'usage d'IA pouvant faciliter le traitement des actes des collectivités**, tels que : l'identification des actes non soumis au contrôle de légalité, la vérification de la complétude des pièces nécessaires au contrôle de légalité, l'identification des actes entrant dans les priorités de contrôle, l'attribution de l'acte au service compétent pour son contrôle, ou encore l'identification des irrégularités présentes dans l'acte en présence de points de contrôle préétablis¹⁷⁰.

À l'occasion du Sommet pour l'action sur l'IA de février 2025, le ministère de l'intérieur avait également mis en avant d'autres outils d'IA en cours de développement ou déploiement¹⁷¹ :

- ◆ **Astrée** : face à une hausse des contentieux à l'encontre de décisions de l'administration (liés au code de la route, par exemple), la « *Fabrique numérique* » du ministère de l'intérieur a développé, avec la direction des libertés publiques et des affaires juridiques (DLPAJ), un outil d'IA permettant d'automatiser l'identification des faits d'une requête, la détermination des pièces nécessaires à la défense, la saisine des services compétents, et la production de projets de « mémoires type » ;

¹⁶⁵ Gendarmerie nationale, 2023, site internet, [« PredNatif, une innovation au service des enquêteurs »](#).

¹⁶⁶ Gendarmerie nationale, 2023, site internet, [« PredNatif, une innovation au service des enquêteurs »](#).

¹⁶⁷ Ministère de l'intérieur, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁶⁸ Ministère de l'intérieur (DTNUM), 2025, entretien avec la mission.

¹⁶⁹ Ministère de l'intérieur (DTNUM), 2025, entretien avec la mission.

¹⁷⁰ DGCL, 2026, éléments transmis à la mission.

¹⁷¹ Comité interministériel de l'intelligence artificielle, 2025, [« Faire de la France une puissance de l'IA »](#), page 29.

- ♦ **détection et réponse aux feux de forêt** : en partenariat avec divers acteurs¹⁷², la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC) a lancé un projet visant à faciliter l'identification et la qualification des départs de feu et leur nature, pouvant analyser en temps réel – par vues aériennes – les départs de feu, anticiper leur évolution, et engager les moyens adéquats (aériens et terrestres), dans le but d'améliorer l'efficacité de la réponse apportée.

Enfin, au-delà de tous ces projets, le ministère s'interroge plus largement sur les potentialités du déploiement des technologies d'IA sur l'évolution dans la façon d'aborder les missions actuelles du ministère, par exemple en matière de maintien de l'ordre ou des missions relatives aux frontières¹⁷³.

2.4.8. Justice

Au sein du ministère de la justice, **le déploiement d'outils d'IA est principalement piloté par la direction de programme intelligence artificielle (DPIA)** du secrétariat général¹⁷⁴. La création de cette dernière en décembre 2025 vise à accélérer le développement de cas d'usage au service des personnels du ministère et des justiciables, en rassemblant toutes les expertises nécessaires à la sécurisation juridique, technique et éthique des projets d'IA¹⁷⁵.

La DPIA peut s'appuyer sur le rapport « *L'IA au service de la justice : stratégie et solutions opérationnelles* » publié à la mi-2025¹⁷⁶, qui expose la stratégie d'intégration de l'IA dans le ministère, formule dix propositions et propose une feuille de route en trois phases, couvrant *a minima* la période 2025-2028. Au-delà de recommander le déploiement d'un « assistant IA », ce dernier priorise également le déploiement de **douze cas d'usage « métiers » considérés comme prioritaires** (cf. tableau 8 *infra*).

Tableau 8 : Cas d'usage d'IA prioritaires pour le ministère de la justice

N°	Métier concerné	Cas d'usage
1	Administration pénitentiaire	Interprétariat instantané fonctionnant hors connexion
2		Vidéosurveillance intelligente dans les établissements pénitentiaires
3		Détection vidéo intelligente pour la lutte anti-drones
4	Protection judiciaire de la jeunesse	Agent conversationnel juridique pour les agents
5	Juridictions civiles	Analyse et recherche documentaire avancée
6		Aide à la rédaction et synthèse contextualisée
7		Orientation des procédures ou courriers au sein des juridictions
8	Juridictions pénales	Analyse et recherche documentaire avancée
9		Aide à la rédaction et synthèse contextualisée
10		Orientation des procédures ou courriers au sein des juridictions
11	Juridictions civiles et pénales	Retranscription judiciaire des audiences et auditions
12	Accueil du justiciable	Solution d'orientation du justiciable pour les agents

Source : Ministère de la justice, 2025, « [L'IA au service de la justice : stratégie et solutions opérationnelles](#) », page 30.

¹⁷² Météo France, l'Office national des forêts (ONF), les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) et l'Entente pour la forêt méditerranéenne.

¹⁷³ Ministère de l'intérieur (DTNUM), 2025, entretien avec la mission.

¹⁷⁴ Ministère de la justice, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁷⁵ Ministère de la justice, 2025, site internet, « [Création d'une direction de programme dédiée à l'intelligence artificielle au sein du ministère de la Justice](#) » : « La DPIA comportera un état-major pilotant la stratégie et son exécution, une équipe socle dotée de compétences transverses (recherche et développement, conformité, sécurité, mise à l'échelle), et une équipe d'accompagnement au changement pour anticiper l'adoption métier des produits développés. Chaque cas d'usage sera traité par une équipe produit dédiée ».

¹⁷⁶ Ministère de la justice, 2025, « [L'IA au service de la justice : stratégie et solutions opérationnelles](#) ».

Ainsi, **le ministère priorise avant tout la mise à disposition d'un « assistant IA » fondé sur un LLM généraliste¹⁷⁷**, permettant divers usages tels que la synthèse et la rédaction de textes, l'analyse et la recherche documentaire, ou encore la retranscription de réunions, dont les fonctionnalités offertes seraient progressives. L'objectif à terme est de mettre à disposition cet assistant auprès de l'ensemble des 90 000 agents du ministère (magistrats, greffiers, surveillants pénitentiaires, éducateurs, conseillers, métiers supports, entre autres), afin de leur permettre d'obtenir des gains de temps sur certaines tâches réalisées, des gains de « confort », ou encore des gains de qualité du travail réalisé¹⁷⁸. **Une première campagne d'expérimentation d'un « assistant IA » pour le ministère de la justice a été lancée fin 2025¹⁷⁹** ; aucun bilan relatif à son adoption ou à son impact n'est ainsi disponible à ce jour.

Au-delà de cet « assistant IA », deux projets de start-ups d'État issus de la cour d'appel de Paris sont mis en avant par le ministère :

- ♦ **« Mon assistant pénal »** : cet outil de traitement des dossiers au parquet des juridictions a pour objectif de raccourcir les délais de procédure en optimisant le temps de travail des magistrats. Actuellement en phase de « construction » avec l'incubateur ALLiance de la DINUM (cf. partie 1.2.2 *supra*), ce dernier devrait permettre aux magistrats, pour un dossier donné, de détecter la nature des infractions sur lesquelles porte l'enquête, ou encore de permettre une vue rapide du dossier en recherchant les réponses à une liste de questions prédéfinies selon la nature des infractions¹⁸⁰ ;
- ♦ **« Mon assistant civil »** : cet outil a pour objectif de simplifier le travail des magistrats sur des tâches répétitives et formelles (copier-coller, résumés) effectuées dans le cadre de procédures civiles, afin de leur permettre de se concentrer sur le fond des dossiers. Cet outil devrait ainsi permettre aux magistrats d'analyser et de résumer les conclusions des parties, d'identifier leurs convergences et divergences, et de prérédiger l'exposé du litige, les juges pouvant donner à l'outil leurs propres trames comme modèle. Cet outil est également en phase de « construction » avec l'incubateur ALLiance de la DINUM¹⁸¹.

D'autres projets d'IA émergent également au sein des juridictions. Par exemple, la cour d'appel de Versailles a débuté quatre projets d'IA en 2025 ; alors que certains relèvent d'expérimentations portées par le ministère de la justice, d'autres relèvent de l'initiative locale et s'appuient sur des logiciels issus d'acteurs de marché. Ces projets portent sur des cas d'usage variés, tels que des fonctions de recherche dans un corpus de documents, de synthèse et de pré-rédaction de documents, ou encore de traduction et d'interprétariat¹⁸². Certaines juridictions évoquent également la possibilité, à terme et sous-conditions d'un déploiement maîtrisé, de pouvoir automatiser le traitement d'une partie de la procédure pour des contentieux simples et répétitifs grâce à des outils d'IA, afin de permettre aux magistrats de libérer du temps pour des dossiers plus complexes¹⁸³. Au global, s'agissant des juridictions, les acteurs rencontrés par la mission constatent **un « fossé » entre les outils utilisés par les avocats et les outils mis à disposition des magistrats.**

¹⁷⁷ Ministère de la justice, 2025, entretien avec la mission.

¹⁷⁸ Ministère de la justice, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁷⁹ Ministère de la justice, 2025, site internet, [« Création d'une direction de programme dédiée à l'intelligence artificielle au sein du ministère de la Justice »](#)

¹⁸⁰ DINUM, 2026, site internet, [« Mon assistant pénal »](#).

¹⁸¹ DINUM, 2026, site internet, [« Mon assistant civil »](#).

¹⁸² Cour d'appel de Versailles, 2026, entretien avec la mission.

¹⁸³ Tribunal judiciaire d'Auxerre, 2026, entretien avec la mission.

Alors que le ministère de la justice priorise de développer interne les outils d'IA pour les cas d'usage sur certains besoins métier spécifiques ou encore pour les traitements mobilisant des « données sensibles »¹⁸⁴, **la mutualisation de briques ou d'outils avec les juridictions administratives pourrait faciliter un déploiement accéléré au bénéfice de l'ensemble des magistrats et agents des juridictions.**

En effet, le Conseil d'État, qui développe des outils numériques pour l'ensemble des juridictions administratives¹⁸⁵, travaille également sur le déploiement d'outils d'IA à destination des magistrats et agents des juridictions. Divers cas d'usage et expérimentations en cours portent ainsi sur la recherche juridique et l'aide à la décision (réalisation de résumés de jurisprudence, d'analyses juridiques, de synthèses et d'extractions) et sur le traitement des contentieux de masse (vérification de la complétude des dossiers, pré-remplissage de données), entre autres¹⁸⁶. Compte tenu de ces exemples, même si certains cas d'usage sont spécifiques aux contentieux traités par les juridictions administratives, nombreux d'entre eux sont transversaux, justifiant une mutualisation de moyens pour le développement d'outils d'IA partagés entre les juridictions judiciaires et les juridictions administratives.

2.4.9. Transition écologique

Le déploiement d'outils d'IA au sein du ministère de la transition écologique est principalement co-piloté par la direction du numérique (DNUM), rattachée au secrétariat général, en lien avec le commissariat général au développement durable (CGDD), notamment *via* son laboratoire d'innovation « *Ecolab* ».

Près de 130 cas d'usage d'IA ont été recensés par le ministère début 2026, ainsi qu'une dizaine d'outils d'IA en « *POC* » et déployés, sans que la mission ne dispose d'informations plus précises sur l'ensemble de ces derniers¹⁸⁷.

Le principal outil d'IA mis en place à ce stade par le ministère de la transition écologique est le « portail des IA génératives » (PIAG) (*cf.* partie 2.2.2 *supra*). Début 2026, ce dernier était utilisé par près de 3 000 utilisateurs par mois (*cf.* pièce jointe n° 1 *infra*, tableau 10). Le ministère considère que le PIAG permet d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ainsi que des gains de qualité du travail réalisé par ces derniers¹⁸⁸, même si ces gains ne peuvent être chiffrés de façon précise¹⁸⁹.

Au-delà du PIAG, deux outils d'IA sont mis en avant par le ministère :

- ♦ **SofIA**, un outil d'IA générative conversationnelle adossée à des corpus de référence d'information écologique (grâce à un RAG), expérimentée depuis 2025 et pouvant concerner à terme un total de près de 35 000 agents¹⁹⁰. Son rôle est de faciliter aux agents l'accès et l'utilisation des connaissances techniques et scientifiques produites par les organismes du pôle ministériel (rapports d'études, avis techniques, entre autres)¹⁹¹ ;

¹⁸⁴ Ministère de la justice, 2025, éléments transmis à la mission (« Analyse et priorisation des cas d'usage »).

¹⁸⁵ Le Conseil d'État, les cours administratives d'appel (CAA), les tribunaux administratifs (TA), la cour nationale du droit d'asile (CNDA), et le tribunal du stationnement payant (TSP).

¹⁸⁶ Conseil d'État, 2025, entretien avec la mission.

¹⁸⁷ Ministère de la transition écologique, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁸⁸ Ministère de la transition écologique, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁸⁹ Ministère de la transition écologique, 2026, entretien avec la mission.

¹⁹⁰ Ministère de la transition écologique, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁹¹ Ministère de la transition écologique, 2025, portail intranet national, « [SofIA : la nouvelle IA du pôle ministériel](#) ».

- ♦ **LIRIAe**, un outil d'IA de recherche intelligente contextuelle permettant d'améliorer la gestion et l'instruction de dossiers volumineux. Ce dernier a été notamment conçu à destination des instructeurs d'autorité environnementale¹⁹², sachant que ces autorités traitent près de 4 000 dossiers de projets divers (aménagement urbains, installations industrielles, parcs éoliens, entre autres). LIRIAe peut ainsi être utilisé par les auditeurs et agents administratifs qui traitent des documents réglementaires complexes pour identifier des chiffres clés et des contradictions par rapport à la réglementation, et bénéficier de suggestions pour l'instruction des dossiers et la rédaction d'avis. Il est attendu un gain de temps de traitement allant de 10 % à 20 %¹⁹³.

Au-delà de ces outils, le ministère de la transition écologique a également mis en avant d'autres projets d'IA en cours de développement ou de déploiement à l'occasion du Sommet pour l'action sur l'IA de février 2025¹⁹⁴ :

- ♦ **Météo-France** développe le produit « *Espresso* », permettant d'estimer les précipitations en temps réel à partir d'images satellite ;
- ♦ **le service géologique national** (bureau de recherches géologiques et minières, BRGM) conduit le projet « *DROP* » de cartographie prédictive, permettant d'estimer la présence de ressources minérales sur certaines zones, afin par exemple d'optimiser les travaux d'extraction minière¹⁹⁵.

L'Institut national de l'information géographique et forestière (IGN) modernise quant à lui des solutions cartographiques avec des données géospatiales précises, qui permettent d'améliorer la gestion des politiques publiques territoriales, telles que le suivi de l'artificialisation des sols et la conservation de la biodiversité.

Par exemple, l'**outil « OCS GE »** (occupation du sol à grande échelle) permet d'obtenir une connaissance précise de l'occupation des sols, afin, par exemple, de quantifier et suivre l'évolution dans le temps de différents phénomènes liés à la consommation des espaces et à l'artificialisation des sols¹⁹⁶. Il permet ainsi, entre autres :

- ♦ de distinguer les zones perméables des zones imperméables ;
- ♦ de distinguer les espaces naturels, agricoles et artificialisés, par exemple en vue de mesurer les proportions relatives de ces différents espaces ;
- ♦ de cartographier les surfaces dont l'occupation du sol a évolué entre deux dates.

L'IGN travaille également sur des évolutions relatives à son « Géoportail »¹⁹⁷ lui permettant d'intégrer un module de création de cartes spécifiques grâce à des outils d'IA¹⁹⁸.

Les champs potentiels futurs de l'utilisation d'IA pour les métiers du ministère sont nombreux (délivrance d'autorisations, contrôles, police de l'environnement, etc.) même si, selon le secrétariat général, une majorité demeurent peu explorés à ce stade¹⁹⁹.

¹⁹² Ministère de la transition écologique, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁹³ DINUM, incubateur ALLiaNCE, site internet, « [LIRIAe](#) ».

¹⁹⁴ Comité interministériel de l'intelligence artificielle, 2025, « [Faire de la France une puissance de l'IA](#) », page 35.

¹⁹⁵ BRGM, 2022, site internet, « [Le BRGM dévoile ses prix 2021](#) ».

¹⁹⁶ Gouvernement, 2026, portail de l'artificialisation des sols, « [Occupation du sol à grande échelle \(OCS GE\)](#) ».

¹⁹⁷ Le site « Géoportail » permet de visualiser en 2D et en 3D l'information géographique de référence (fonds cartographiques et photographiques) ainsi que les informations géolocalisées superposables à ces fonds et présentant un intérêt public.

¹⁹⁸ IGN, 2025, entretien avec la mission.

¹⁹⁹ Ministère de la transition écologique, 2026, entretien avec la mission.

3. Enjeux du déploiement de l'IA dans les services déconcentrés

L'ensemble des ministères dispose de services déconcentrés, majoritairement placés sous l'autorité du préfet et qui exercent leurs missions principalement à l'échelon régional ou à l'échelon départemental. Les services déconcentrés assurent, au niveau territorial, la mise en œuvre opérationnelle des orientations arrêtées par l'administration centrale. Ils constituent l'ossature de l'administration territoriale de l'État, chargée de décliner et d'appliquer les politiques publiques nationales au plus près des territoires.

Les services déconcentrés concentrent plus de 85 % des effectifs de l'État²⁰⁰, ce qui en fait le principal périmètre d'exercice des politiques publiques au quotidien²⁰¹. Cette prédominance quantitative justifie une attention particulière au déploiement des outils d'IA à destination de ces agents, tant en termes d'accès aux solutions que d'accompagnement des usages, afin de maximiser les gains et l'impact opérationnel des déploiements réalisés.

3.1. Structurer un dialogue entre les administrations centrales et les services déconcentrés sur le déploiement de l'IA

Les services déconcentrés constituent l'échelon opérationnel fondamental de l'administration de l'État. Tous les ministères disposent de services déconcentrés qui sont, en majorité, dirigés par le préfet et présents à l'échelon régional, à l'échelon départemental, et dans certains cas à l'échelon interrégional. De par leur positionnement dans les territoires, les services déconcentrés assurent le relais, sur le plan local, des orientations prises par l'administration centrale, et mettent en œuvre les politiques nationales au niveau territorial.

Leur positionnement au contact direct des citoyens leur confère un rôle stratégique dans l'évaluation et l'optimisation des outils d'IA qui pourront être déployés à l'échelle nationale. Cette composante opérationnelle, associée à la concentration de plus de 85 % des effectifs de l'État dans ces services (*cf. supra*), justifie une **attention particulière lors du déploiement des outils d'IA** au sein de ces derniers, notamment s'agissant des enjeux d'appropriation, de formation et d'accompagnement des agents.

Pour que le déploiement des outils d'IA atteigne ses objectifs de performance et de diffusion, il paraît indispensable d'instaurer un **dialogue structuré et permanent entre les administrations centrales et les services déconcentrés sur le déploiement et les effets de l'IA**. À défaut, les projets d'IA portés par la seule administration centrale risqueraient de demeurer circonscrits puisque les agents des services déconcentrés, peu impliqués dans la conception et l'adaptation de ces outils, se montreraient réticents à leur adoption. Cette situation limiterait fortement le passage à l'échelle des solutions à vocation nationale. Certaines expériences de déploiement d'outils d'IA montrent que l'adhésion des agents repose autant sur la qualité technique des outils que sur la légitimité et la pertinence des processus de conception, en particulier lorsque ceux-ci prennent en compte les spécificités et contraintes locales.

L'exclusion des services déconcentrés des différentes étapes de déploiement, depuis la conception de la stratégie jusqu'à la mise en production, constituerait un risque pour la pertinence des outils d'IA déployés. Sans disposer de retours d'expérience issus du contact direct avec les publics, l'administration centrale se priverait d'informations essentielles sur l'adéquation des solutions aux besoins opérationnels.

²⁰⁰ Vie-publique.fr, 2025, « [Que sont les services déconcentrés ?](#) » ; où le ministère de l'action et des comptes publics déclarait en 2021 que « *hors établissements d'enseignement et de recherche, 70 % des agents [de la fonction publique de l'État] travaillent dans les services territoriaux* ».

²⁰¹ Les agents exerçant dans les services déconcentrés relèvent de la fonction publique de l'État et doivent être distingués des agents des collectivités territoriales (*cf. annexe 4*), relevant de la fonction publique territoriale.

La gouvernance des projets d'IA doit ainsi reposer sur un **équilibre entre des orientations venant « du haut » (*top-down*) et des initiatives de terrain (*bottom-up*)**. Le Cigref indique dans ses derniers travaux que les approches *bottom-up* permettent de générer de petits projets pilotes, souvent limités en périmètre et en gains immédiats, mais essentiels pour favoriser l'appropriation progressive des technologies²⁰². Ces initiatives offrent également l'opportunité de développer les compétences numériques des agents, de les sensibiliser à la qualité et à la fiabilité des données nécessaires au fonctionnement des systèmes d'IA, et de renforcer leur capacité à contribuer activement à l'amélioration des outils déployés. Ces projets, même restreints, pourraient ainsi jouer un rôle essentiel dans la montée en maturité de l'administration en matière d'IA.

3.2. Pour les assistants conversationnels et les outils d'IA à destination des fonctions support, déployer des outils communs aux administrations centrales et aux services déconcentrés

Les services déconcentrés des ministères doivent bénéficier d'un accès complet et homogène aux outils d'IA déployés à l'échelle nationale et ministérielle. À ce titre, il est nécessaire que les agents de ces services disposent (i) des solutions mises en œuvre au niveau interministériel, notamment à travers les travaux de la DINUM (*cf.* partie 1.2.2 *supra*), et (ii) des outils spécifiques développés par les ministères pour leurs agents²⁰³. Cette approche garantit que l'ensemble des agents d'un ministère, qu'ils exercent en administration centrale ou sur le terrain, dispose d'un **« sac à dos IA » homogène**, assurant une continuité des services, une égalité d'accès aux outils et la cohérence des pratiques professionnelles.

Par ailleurs, les services déconcentrés doivent être **outillés pour l'usage des fonctions support transversales**, afin de bénéficier des mêmes gains d'efficacité que leurs homologues centraux. Les plateformes d'IA développées pour les achats, les affaires juridiques ou encore les ressources humaines offrent la possibilité d'automatiser certaines tâches répétitives, d'améliorer la qualité des analyses, de standardiser les documents et de faciliter la production de synthèses. L'accès de ces outils aux services déconcentrés permet non seulement d'accroître la productivité, mais aussi d'assurer une homogénéité des outils mis à disposition des agents sur l'ensemble du territoire.

Enfin, l'intégration des services déconcentrés dans l'écosystème des outils IA doit s'accompagner d'une formation adaptée et d'un accompagnement opérationnel, garantissant l'appropriation réelle de ces solutions. Le partage d'expériences entre l'administration centrale et les services déconcentrés permet d'identifier les besoins spécifiques, d'ajuster les fonctionnalités, et de renforcer la pertinence des plateformes d'IA. Cette démarche contribue à **limiter le risque de « shadow IA »**, à favoriser une adoption rapide et sécurisée des outils, et à maximiser l'impact des investissements réalisés par les administrations publiques en matière d'outils d'IA.

²⁰² Cigref, 2026, « [Évaluer le retour sur investissement des solutions d'IA générative et agentique](#) ».

²⁰³ Par exemple, les plateformes/portails GenIAI (ministère des armées), MIAI (ministère de l'intérieur) et PIAG (ministère de la transition écologique) sont aujourd'hui des outils communs aux administrations centrales et aux services déconcentrés.

3.3. S'agissant des outils d'IA pour les métiers, assurer un accompagnement des administrations centrales assorti de marges d'initiative locale pour des projets propres

Afin de tirer pleinement parti du potentiel de l'IA pour les métiers exercés au sein des services déconcentrés, il est indispensable de combiner une mise à disposition d'outils par le ministère et les administrations centrales avec une marge d'initiative encadrée.

- ♦ d'une part, les ministères et directions de tutelle doivent faire en sorte que les agents des services déconcentrés disposent des solutions d'IA appropriées, incluant les plateformes présentées précédemment (cf. partie 3.2 *supra*), et d'une offre d'accompagnement adaptée, incluant formation, documentation et assistance technique ;
- ♦ d'autre part, **il convient de laisser aux services déconcentrés des marges de manœuvre suffisantes pour conduire des expérimentations propres, permettant d'adapter les solutions aux besoins locaux et aux spécificités opérationnelles.** Les administrations centrales doivent toutefois exercer un regard sur ces expérimentations, afin de s'assurer que celles-ci respectent le cadre réglementaire et technique défini, tout en apportant un accompagnement méthodologique et stratégique. Plus largement, pour ces expérimentations au niveau local, les administrations centrales doivent demeurer vigilantes sur les effets en termes d'harmonisation des pratiques entre services déconcentrés, la mutualisation des outils et plateformes pour éviter les redondances, et l'accompagnement des agents pour sécuriser l'usage des solutions d'IA et garantir la qualité des données produites. Une gouvernance mixte, combinant orientations *top-down* et initiatives *bottom-up*, favorise l'innovation, permet d'identifier des bonnes pratiques et assure la cohérence nationale des usages de l'IA (cf. *supra*).

Certains services déconcentrés rencontrés par la mission²⁰⁴ ont ainsi présenté diverses expérimentations locales en cours. Par exemple, une préfecture a décidé d'expérimenter l'outil *Perplexity* pour des usages juridiques, notamment afin de prérédiger certains actes. D'autres préfectures ont quant à elles débuté des expérimentations d'outils de RPA²⁰⁵ ou d'IA générative pour des dispositifs relatifs aux étrangers, notamment afin de faciliter le traitement des demandes de renouvellement de titres de séjour ou encore pour assister les agents dans la préparation d'obligations de quitter le territoire français (OQTF).

Malgré ces exemples, **à ce stade, le déploiement de l'IA dans les services déconcentrés de l'État s'inscrit principalement dans une logique descendante.**

Divers **exemples de cas d'usage d'IA** (cf. *infra*, tableau 9) permettent toutefois d'illustrer le potentiel du déploiement d'outils d'IA dans les services déconcentrés, notamment en matière :

- ♦ **d'interaction avec les usagers :** *chatbots*, recommandations personnalisées et simplification des démarches administratives pour améliorer l'accueil et la satisfaction des usagers ;
- ♦ **d'automatisation de processus administratifs :** traitement automatisé de dossiers, *workflows* optimisés et réduction des tâches répétitives pour libérer du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée ;
- ♦ **de support à la décision et au pilotage local :** aide à la gestion des ressources, analyse prédictive et outils d'alerte pour renforcer la qualité et la rapidité de la prise de décision ;
- ♦ **de détection de fraudes et de renforcement des actions de contrôle :** identification d'anomalies (fiscales, financières, entre autres) grâce à des modèles prédictifs et à des systèmes d'alerte automatisés.

²⁰⁴ La mission a rencontré des agents représentants des préfectures et services déconcentrés (DDPP, DDT, DDETS, DSDEN, rectorat, entre autres) dans quatre départements (Meurthe-et-Moselle, Nord, Yonne, Yvelines).

²⁰⁵ Automatisation robotisée des processus (« *robotic process automation* » ou RPA).

Tableau 9 : Exemples de cas d'usage par catégorie de service déconcentré

Service déconcentré	Cas d'usage	Exemple	Objectif
Préfectures	Support à la décision pour la gestion des flux et des ressources	Outil prédictif pour l'affectation des agents lors des périodes de forte affluence (par exemple, pour les services de titres de séjour)	Optimisation des ressources humaines et amélioration de l'accueil des usagers
Directions régionales de l'environnement, de l'énergie et de la mer (DREAL)	Automatisation du traitement de dossiers	Classement automatique des dossiers de contrôle et suivi des installations classées	Réduction du temps de traitement, fiabilisation de la procédure
Directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS)	Détection d'anomalies dans les déclarations	Identification automatisée des anomalies dans les demandes de financement	Limitation des fraudes et erreurs, sécurisation des prestations
Directions régionales ou départementales des finances publiques (DRFiP/DDFiP)	Détection de fraudes et contrôles automatisés	Identification des dossiers à risque (fiscalité), analyse et contrôle de la dépense (comptabilité publique)	Amélioration de l'efficacité du contrôle fiscal, gains de temps pour les agents
Services d'accueil des usagers (toutes administrations confondues)	Facilitation de l'interaction avec les usagers	Chatbots et assistants virtuels pour orienter les usagers et répondre aux questions les plus fréquentes	Amélioration de la qualité de service, réduction du temps d'attente

Source : Mission.

Par exemple, **s'agissant de l'interaction avec des usagers**, une solution d'IA générative a été intégrée au dispositif « *Je donne mon avis* »²⁰⁶ depuis fin 2023, afin d'aider les agents publics à répondre aux usagers en proposant des formulations plus adaptées et précises. Les agents restent toutefois responsables du contenu et peuvent modifier la suggestion de l'outil d'IA en amont de l'envoi aux publics ; les usagers sont alors informés que leur réponse a été rédigée avec l'aide d'une IA. En termes de bilan, la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) indique que cette **solution d'IA a permis** :

- ♦ de **diviser le délai de réponse moyen par six**, en le faisant passer de 19 à 3 jours ;
- ♦ d'**augmenter la part d'usagers jugeant utiles les réponses**, de 68 % avec la solution d'IA contre 57 % sans cette dernière.

Par ailleurs, 75 % des agents considèrent la solution d'IA comme un outil d'aide utile²⁰⁷.

L'intégration d'outils d'IA dans le cadre du service aux usagers peut ainsi permettre de libérer du temps de réponse écrite sur certaines réponses, afin de le consacrer davantage aux cas les plus complexes, qui nécessitent un accompagnement personnalisé.

²⁰⁶ Le dispositif « *Je donne mon avis* » dans le cadre du programme « Services Publics + » permet aux usagers de partager leur expérience avec les services publics, positive comme négative, et de recevoir une réponse de l'administration. L'utilisateur peut y accéder depuis le site « plus.transformation.gouv.fr » et *via* les sites internet des administrations.

²⁰⁷ DITP, 2025, site internet, « [L'intelligence artificielle au service des usagers et des agents](#) ».

Pièce jointe n° 1 – Exemples d’assistants conversationnels ministériels

Tableau 10 : Exemples d’agents conversationnels déployés dans les ministères (janvier 2026)

Entité porteuse	Nom de la solution d’IA	Périmètre ministériel	Date de lancement	Nombre d’utilisateurs moyen par mois ²⁰⁸
DINUM	Assistant IA	Interministériel ²⁰⁹	Octobre 2025	3 286
Ministère des armées	GenIAI	Armées	Décembre 2024	48 272
Ministère de l’intérieur	MIrAI	Intérieur	Mai 2025	15 000
Ministère de la transition écologique	PIAG	Transition écologique ; agriculture	Janvier 2025	2 885

Source : Mission, d’après éléments transmis par la DINUM.

²⁰⁸ Données de janvier 2026.

²⁰⁹ À la date des travaux de la mission, déployé de façon expérimentale dans certains ministères uniquement, tels que ceux de l’éducation nationale, de la culture, de l’économie et des finances, de la justice, entre autres.

Pièce jointe n° 2 – Déploiement de l'IA au sein des directions des affaires juridiques (DAJ) ministérielles

Compte tenu du potentiel des outils d'IA dans ce domaine, la mission a réalisé un l'état des lieux du déploiement d'outils d'IA dans les services juridiques de l'État. Pour cela, elle a rencontré la direction des affaires juridiques (DAJ) des ministères économiques et financiers lors d'une audition, et interrogé cinq autres DAJ ministérielles par écrit (cf. encadré 6).

Encadré 6 : Questions transmises aux DAJ ministérielles par la mission

En janvier 2026, la mission a transmis une série de questions aux directions des affaires juridiques de cinq ministères :

- ministère des affaires étrangères ;
- ministère de l'agriculture ;
- ministère de l'éducation nationale ;
- ministère de la transition écologique ;
- ministères sociaux.

Les questions posées aux DAJ étaient les suivantes :

- question n° 1 : votre direction dispose-t-elle d'une stratégie en matière d'IA ?
- question n° 2 : des outils d'IA (généraliste et/ou agentique notamment) ont-ils été déployés au sein de votre direction ?
 - Si oui, lesquels ? Ont-ils été achetés « sur étagère » (Doctrine, par exemple) ou développés pour les besoins de la direction ?
 - Font-ils l'objet d'une expérimentation ou ont-ils été généralisés ?
 - Avez-vous estimé les « gains » (de temps, de qualité, autres) obtenus/potentiels grâce au déploiement de ces outils ?
- question n° 3 : au-delà des outils d'IA, quels cas d'usage d'IA ont été identifiés dans votre direction ?
- question n° 4 : dans quelle mesure observez-vous/anticipez-vous un effet des outils d'IA sur les compétences – voire le métier et les carrières – des juristes de votre direction ?

Source : Mission.

Les réponses ont été transmises par les DAJ concernées en février 2026. La mission tient à remercier l'ensemble des agents mobilisés pour répondre à ces demandes.

Les développements ci-après présentent les éléments portés à la connaissance de la mission :

- ◆ sur la question n° 1 (cf. tableau 11) ;
- ◆ sur la question n° 2 (cf. tableau 12) ;
- ◆ sur la question n° 3 (cf. tableau 13) ;
- ◆ sur la question n° 4 (cf. tableau 14).

Annexe III

Tableau 11 : Votre direction dispose-t-elle d'une stratégie en matière d'IA ?

Périmètre	Réponse
Affaires étrangères ²¹⁰	La stratégie en matière d'IA est pilotée au niveau ministériel par la direction du numérique (DNUM). À cet égard, les différentes directions ministérielles à composante juridique ne disposent pas d'une stratégie spécifique en la matière. En revanche, elles ont pour la plupart désigné un référent IA, qui participe aux travaux du « comité stratégique à la transformation numérique », piloté par la DNUM, pour la définition et le déploiement de la stratégie IA ministérielle. La stratégie ministérielle en matière d'IA a été définie à partir de 2024, avec l'identification par la DNUM des points techniques et organisationnels susceptibles de freiner la mise en œuvre de l'IA, et l'engagement de délivrer une première solution à échéance de 12 mois, dans un environnement de production de niveau « <i>Diffusion restreinte</i> ». L'année 2025 a coïncidé avec le déploiement, à partir du mois de février, de l'outil ministériel « <i>DiploIA</i> », qui apporte aux agents une gamme de produits d'IA conçus, réalisés et opérés par la DNUM sur une infrastructure interne, souveraine et sécurisée pour des usages jusqu'au niveau « <i>Diffusion restreinte</i> » inclus (cf. encadré 3 <i>supra</i>). Enfin, la direction des affaires juridiques (DAJ) a engagé un travail avec la DNUM pour adapter l'outil d'aide à la recherche par IA (ARIA) à ses besoins propres, afin de permettre dans un premier temps de faciliter les recherches juridiques au sein de ses données internes, avant dans un second temps, d'élargir ses recherches par recoupement avec des bases de données juridiques externes. La DAJ du MEAE dispose d'une compétence spécifique en matière de droit international public, qu'elle exerce pour l'ensemble de l'État. Cette particularité rend d'autant plus impérieux le besoin de disposer d'outils de recherche efficaces dans ses propres bases documentaires, qui portent la trace d'une doctrine juridique française élaborée depuis des décennies, avec un fort sous-jacent politique. En outre, de larges pans du droit international public sont relativement récents et connaissent des évolutions majeures (droit international de l'environnement, droit pénal international). À ce titre, la DAJ du MEAE – qui représente la France devant les juridictions internationales, et dont le directeur est jurisconsulte de l'État – apparaît comme un acteur incontournable pour définir la stratégie numérique de l'État dans sa dimension juridique internationale.

²¹⁰ La réponse de la DAJ du ministère des affaires étrangères à la mission incluait les précisions suivantes : plusieurs directions du ministère de l'Europe et des affaires étrangères comportent une composante juridique plus ou moins centrale dans les missions qu'elles assument. L'ensemble de ces services et directions (direction des affaires juridiques (DAJ), sous-direction des affaires juridiques internes (SAJI), direction des affaires financières - mission ministérielle des achats (DAF/MMA), centre de services des ressources humaines (CSRH), direction des Français à l'étranger et de l'administration consulaire (DFAE)), ainsi que la direction du numérique (DNUM), ont été sollicités pour apporter les réponses à la mission.

Annexe III

Périmètre	Réponse
Affaires sociales	La direction des affaires juridiques des ministères sociaux (DAJMS) s'est pleinement saisie du sujet de l'IA et de ses enjeux sur son environnement de travail. Cet investissement sur ce sujet se concrétise de trois façons : ▪ la participation de la DAJMS à la gouvernance ministérielle sur la stratégie relative à l'IA : la DAJMS participe à la gouvernance ministérielle pour la mise en place d'une stratégie en matière d'IA en étant membre du comité ministériel d'orientation des données et de l'IA (CODIA). Ce comité a notamment pour objet de faciliter la circulation des données et les usages de l'IA au sein des ministères sociaux dans le respect du cadre juridique et de la protection des données ; ▪ le rôle de la DAJMS en matière de sécurisation juridique de l'utilisation de l'IA : • la DAJMS a participé à la rédaction de la charte d'utilisation de l'IA au sein des ministères sociaux. Cette charte présente les principales règles que les utilisateurs de systèmes d'IA au sein des ministères sociaux s'engagent à suivre. Ces règles visent à garantir un usage raisonné, responsable, éthique et transparent de l'IA par les agents et prestataires recourant aux systèmes d'information des ministères sociaux ; • plus largement, la DAJMS assure le suivi de la réglementation en matière d'IA, participe à la sécurisation juridique, en lien avec la DNUM, de l'usage de l'IA par les agents des ministères sociaux et assure un rôle de conseil juridique en matière de traitements utilisant de l'IA (quelques exemples : travail avec la direction générale de l'offre de soins (DGOS) sur une saisine de la Haute autorité de santé (HAS) sur la responsabilité des professionnels de santé en cas de recours à des dispositifs utilisant de l'IA ; saisine sur des sites internet proposant des consultations médicales utilisant des outils d'IA) ; • la DAJMS travaille en lien avec la déléguée ministérielle à la protection des données (DPD) qui lui est fonctionnellement rattachée. La DPD veille ainsi à la bonne articulation des réglementations en matière de protection des données et d'IA. La DPD veille également à sensibiliser le réseau des correspondants RGPD au RIA et à l'articulation entre IA et protection des données ; ▪ la formation des agents au recours à l'IA : ayant la volonté de sensibiliser l'ensemble de ses agents aux enjeux liés à l'utilisation de l'IA, la direction a organisé des formations dédiées. Tous les agents de la DAJMS ont ainsi été sensibilisés aux thématiques suivantes : • les grands enjeux de l'IA dans le domaine juridique au sein d'une DAJ ministérielle ; • développer ses compétences en apprenant à <i>prompter</i> efficacement avec l'IA ; • rappel des recommandations figurant dans la charte d'utilisation de l'IA au sein des ministères sociaux. Enfin, la DAJMS disposera d'un référent IA qui portera les messages de sensibilisation sur l'IA auprès des agents de la direction. Ce référent sera également chargé de participer au déploiement des outils d'IA qui vont être proposés par la DNUM (« socle IA », outil des ministères sociaux en cours d'élaboration par la DNUM qui disposera d'une fonction d'assistant IA) et de remonter les cas d'usages qui pourraient être utiles pour la DAJMS et de préparer la mise en œuvre opérationnelle.

Annexe III

Périmètre	Réponse
Agriculture ²¹¹	La stratégie de la DAJ s'inscrit dans le cadre de la stratégie ministérielle et qui se décline dans la feuille de route ministérielle de l'IA. Elle prévoit la mise à disposition des agents d'une plateforme des intelligences artificielles génératives (PIAG) sécurisée et, en parallèle, la signature, fin 2025, de la charte éthique des bonnes pratiques de l'IA publiée par le ministère en juin 2025. L'adjoint à la sous-directrice du droit public général, également chargé du suivi de l'application des lois et du pilotage de l'activité normative, est le correspondant IA de la DAJ pour le ministère.
Éducation nationale	Début 2026, la DAJ a entamé un processus de redéfinition de sa stratégie de formation et des méthodes de travail des agents, qui intègre une réflexion spécifique en matière de déploiement de l'IA au sein de ces processus. À la suite de plusieurs solutions explorées et expérimentées en interne en 2025 (<i>cf.</i> tableau 12 <i>infra</i>), une réflexion est actuellement menée sur l'acquisition d'un outil unique spécifiquement adapté aux besoins de la DAJ, sur le modèle d'autres DAJ ministérielles déjà équipées. Parallèlement, la DAJ poursuit sa veille technologique, notamment au regard des annonces récentes relatives à l'ouverture de modules IA fondés sur le modèle <i>Mistral</i> et intégrés à un écosystème souverain, tels que l'<i>Assistant IA</i> de <i>La Suite numérique</i>, déployé sous l'égide de la DINUM. La DAJ demeure enfin attentive aux évolutions et annonces concernant l'outil <i>Doctrine</i>, qu'elle a pu tester en 2025. De façon plus générale, le déploiement de l'IA au sein des ministères génère à la fois une augmentation des sollicitations de la DAJ dans l'accompagnement des utilisateurs de l'IA dans le cadre des missions de service public (exemple du déploiement du cadre d'usage de l'IA en éducation, publié au BOEN²¹² du 19 juin 2025), mais aussi dans les solutions à apporter aux nouvelles questions juridiques qu'elle suscite (correction des copies, fraudes aux examens, protection des données personnelles...).
Transition écologique	La DAJ a commencé un travail sur sa stratégie en matière d'IA, notamment en testant des outils développés et disponibles « sur étagère », même si aucun achat n'a été effectué à ce stade (<i>cf.</i> tableau 12 <i>infra</i>).

Source : Réponses des DAJ ministérielles aux questions transmises par la mission.

²¹¹ La réponse de la DAJ du ministère de l'agriculture à la mission incluait les précisions suivantes : la direction des affaires juridiques (DAJ) du ministère exerce une fonction de conseil et d'expertise auprès du cabinet, des directions d'administration centrale et des services déconcentrés du ministère. À ce titre, elle examine l'ensemble des projets de lois, d'ordonnances et de décrets préparés par les directions techniques. Elle assure également le traitement de l'ensemble du contentieux né de l'action du ministre et, en appel et cassation, de celui né de l'action des services déconcentrés. Elle assure également l'instruction des demandes de protection fonctionnelle et l'adjoint au directeur est également DPO et PRADA. Enfin, elle abrite la mission des archives du ministère. Bien qu'embrassant des métiers et des champs thématiques larges (allant du droit public général, en passant par l'enseignement agricole et les questions de protection sociale, jusqu'aux questions de droit rural, de forêt, de pêche maritime, de droit sanitaire et de la sécurité alimentaire), la DAJ est une direction qui ne compte en administration centrale que 50 ETP, pour une quarantaine de juristes.

²¹² Bulletin officiel de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports (BOEN).

Annexe III

Tableau 12 : Des outils d'IA (généraliste et/ou agentique notamment) ont-ils été déployés au sein de votre direction ?

Périmètre	Réponse
Affaires étrangères	À ce jour, seul l'outil <i>DiploIA</i> (cf. encadré 3 <i>supra</i>), propre au ministère et développé en interne pour répondre à ses besoins spécifiques, a été déployé. Aucun outil d'IA « externe » n'est en tant que tel utilisé au sein du ministère. La raison en est principalement qu'aucun de ces outils n'a été expressément autorisé au sein de ce dernier, pour des raisons de sécurité, de confidentialité et de souveraineté notamment. Des tests ponctuels sans enjeux de confidentialité ont en revanche été réalisés sur la base de questions / cas-types / configurations contentieuses fictifs, notamment par la sous-direction des affaires juridiques internes (SAJI), afin d'évaluer certains outils proposés par des acteurs de marché (<i>Lexis-Nexis</i>, <i>Dalloz</i> et <i>Doctrine</i>), mais aussi, pour comparaison, par les IA généralistes lorsqu'elles étaient sollicitées dans le domaine juridique (<i>Gemini</i>, <i>ChatGPT</i>, <i>Le Chat/Mistral</i>). Les résultats obtenus sont très disparates et d'une qualité peu prévisible, ce qui constitue un défi pour l'utilisateur : ▪ aucune des IA testées n'est exempte d'hallucination ou de biais, certaines réponses pouvant même conduire à de graves contresens juridiques. Ces erreurs sont par définition identifiables dans le cadre d'un test, mais ne le seraient pas toujours facilement en situation réelle ; ▪ certains tests se sont toutefois révélés extrêmement probants, avec des réponses exactes et précises, déjouant les pièges qui avaient pu être tendus ; ▪ si certaines IA semblent plus en difficulté sur le terrain juridique, aucune de celles testées ne tire très nettement son épingle du jeu. En particulier, les IA juridiques ne semblent pas significativement plus performantes que les IA généralistes en matière d'analyse juridique, à l'exception notable de la recherche de jurisprudence, où leurs bases de données spécialisées constituent un réel avantage. En l'état de ces constatations, les perspectives suivantes peuvent être envisagées (gains identifiables) : ▪ des gains de temps sont possibles et pourraient même être très significatifs dans certains cas d'usage (légistique notamment). Une partie de ce temps devra toutefois être recyclé pour procéder aux vérifications méticuleuses qui, en l'état des outils proposés, demeurent indispensables pour préserver la sécurité juridique des réponses apportées ; ▪ des gains qualitatifs sont également envisageables, en particulier pour le traitement en urgence de certaines questions juridiques, et plus globalement pour amener les juristes à pousser plus avant et de manière autonome leurs analyses juridiques.

Annexe III

Périmètre	Réponse
Affaires sociales	Parmi les outils existants, la DAJMS : ▪ bénéficie de dix accès à <i>Doctrine</i> via un marché ministériel ; ▪ utilise l'outil <i>GRAAL</i>, développé par la DNUM sur commande de la direction de la sécurité sociale (DSS), celui-ci est un assistant IA pour le traitement des amendements législatifs qui permet la gestion et la répartition automatisée des amendements législatifs ; ▪ utilise l'outil <i>EDILE</i>, outil interministériel d'aide à la rédaction de texte normatifs. Enfin, deux agents de la DAJMS testent <i>Copilot</i> dans le cadre d'une expérimentation ministérielle. Comme indiqué <i>supra</i> (cf. partie 2.4.2), la DNUM va déployer au cours de l'année 2026 un « socle IA » qui est l'outil des ministères sociaux qui disposera d'une fonction d'assistant IA. Ces outils font gagner du temps notamment sur des tâches techniques (attribution des amendements avec GRAAL, synthèse de document), sur la recherche juridique et sur la rédaction de notes (première trame de note, formulation d'éléments de langage). Toutefois, lorsque l'IA est utilisée pour faire des analyses de corpus juridique ou de jurisprudences, il convient toujours de vérifier la fiabilité des références juridiques mentionnées par l'IA car il existe de nombreux risques d'« hallucinations » voire d'inexactitudes dans l'analyse juridique.
Agriculture	Aucun outil d'IA « métier » n'a été déployé en dehors de la PIAG. La DAJ a été auditionnée dans le cadre de la préparation d'un rapport du conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAER) sur l'analyse des impacts de l'IA sur les grands métiers du ministère de fin 2024. À cette occasion, elle a fait part des limites, en termes d'efficacité, de respect de la souveraineté et de protection des données, des outils d'IA « métier » qu'elle avait pu tester. Une nouvelle présentation d'outils d'IA générative lui a été faite par les dirigeants de <i>Doctrine</i> en 2025. À cet égard, elle a estimé que le rapport coût/efficacité/sécurité n'était toujours pas en faveur d'une acquisition. Fin 2025, la secrétaire générale du ministère a renvoyé à une date ultérieure l'examen des nouvelles propositions de la société, qui l'informait de la signature d'une lettre d'intention avec le gouvernement français dans l'attente des suites à définir en interministériel.

Annexe III

Périmètre	Réponse
Éducation nationale	Soucieuse de retenir une solution adaptée aux spécificités des métiers juridiques, aux pratiques des consultants et à l'environnement applicatif existant, la DAJ a pris l'attache en 2025 de trois sociétés commerciales développant des solutions identifiées préalablement comme susceptibles de répondre à ces enjeux : ▪ l'outil de <i>legaltech</i> proposé par Doctrine ; ▪ l'outil « GénIA-L » proposé par Dalloz ; ▪ l'outil « Nexis+ » conçu par LexisNexis. Chacune de ces solutions a fait l'objet d'une présentation initiale par l'éditeur auprès de l'encadrement supérieur de la direction, suivie de phases de test d'une durée moyenne de quinze jours, réalisées auprès d'un panel d'encadrants et de consultants de la direction. À l'issue de ces expérimentations, une analyse comparative des forces et des limites de chaque outil a permis d'identifier, au début de l'année 2026, dans le cadre d'un Comité de direction plénier, la solution « GénIA-L » (<i>Dalloz</i>) comme étant <i>a priori</i> la plus adaptée aux besoins de la DAJ. Parmi les principaux atouts relevés figurent une solution d'IA reposant sur une base de données en adéquation avec les usages majoritaires de la DAJ, un contenu riche issu d'un fonds d'un éditeur juridique français de premier plan, ainsi que des résultats jugés plus pertinents et juridiquement plus fiables lors des phases de test.
Transition écologique	Aucun outil d'IA générative n'a été déployé à ce stade au sein de la direction, malgré des expérimentations. La DAJ a d'abord testé des outils développés « sur étagère » (<i>Doctrine</i>, <i>LexisNexis</i> et <i>Dalloz</i>) pendant une quinzaine de jours, de manière gratuite, sur une assiette d'agents « suffisante », avec une formation initiale par l'éditeur et une session de restitution. La DAJ a considéré ces outils comme étant « intéressants » et trouvé, en particulier, celui de <i>Dalloz</i> « assez performant ». Cette expérimentation n'a toutefois pas donné lieu à un achat de la part de la DAJ. La DAJ se retrouve à ce stade principalement pour des questions de coûts, d'insuffisante définition de ses cas d'usage pour pouvoir définir l'outil le plus adapté, et de conviction, considérant qu'il fallait encore réfléchir à ce que la DAJ attend de l'IA. Cela a ouvert un champ de réflexion nouveau sur les usages et les règles d'utilisation, sur lequel la réflexion commence. À ce stade, la DAJ n'a toutefois pas été pleinement convaincue par les apports des outils d'IA à son travail quotidien, et s'interroge quant à la préservation de ses données, notamment chez <i>Doctrine</i> et <i>LexisNexis</i>.

Source : Réponses des DAJ ministérielles aux questions transmises par la mission.

Annexe III

Tableau 13 : Au-delà des outils d'IA, quels cas d'usage d'IA ont été identifiés dans votre direction ?

Périmètre	Réponse
Affaires étrangères	Dans le cadre de l'expérimentation ponctuelle de certains outils d'IA à des fins d'analyse juridique, les cas d'usage suivants ont été identifiés (en tant que de besoin, les tests ont été réalisés sur la base de cas fictifs) : ▪ recherches approfondies de jurisprudence, pour faciliter l'identification de cas topiques dans des situations juridiques complexes. La veille juridique est l'utilisation la plus couramment citée par les directions concernées, que ces recherches concernent le droit de la fonction publique, les règles des marchés publics ou le droit international public en général ; ▪ explorations en première intention d'une question juridique, afin d'aider à identifier le corpus applicable et de possibles pistes d'analyse. Par la suite, les interactions peuvent se prolonger pour affiner une analyse, confronter une hypothèse, détecter des problématiques ou des aspects complémentaires. Il s'agit d'un usage avancé de l'IA comme partenaire de réflexion ; ▪ relecture légistique d'un projet de texte (en particulier, vérification et mise en œuvre des règles du guide de légistique), mais aussi relecture de pièces contractuelles (sécurisation juridique des CCAP, CCTP ou avenants pour la MMA) ou encore synthèse et mise à jour de fiches de procédure utilisées au quotidien par les gestionnaires, par exemple en matière de fonction publique et de ressources humaines ; ▪ analyse des moyens d'une requête contentieuse et recherche des arguments juridiques susceptibles d'être opposés en défense ; ▪ examen des éléments d'un dossier pour première appréciation de la matérialité des faits et de leur qualification juridique (disciplinaire et pénale).
Affaires sociales	Les cas d'usage les plus fréquents pour lesquels l'IA pourrait venir en renfort des agents sont : ▪ la synthèse documentaire (élaboration d'un résumé de note juridique, résumé d'un rapport administratif, synthèse de plusieurs décisions juridictionnelles sur une même thématique, synthèse de tous les documents et courriels traitant d'un même sujet) ; ▪ la rédaction de comptes-rendus de réunions ; ▪ pour les contentieux volumineux et sériels avec des mémoires, l'utilisation d'un outil d'IA pour automatiser les réponses aux moyens récurrents. La DAJMS a également beaucoup d'attentes sur la possibilité de disposer grâce à l'IA d'un outil de recherche performant dans ses propres bases de données et de notes, insuffisamment classées et structurées par thématique (d'où une perte de mémoire et une perte de temps : certainement des notes qui ont déjà été faites par le passé sont refaites, faute d'archivage organisé).
Agriculture	Un cas d'usage « recherche documentaire » a été identifié et est pratiqué. La PIAG permet d'identifier rapidement et de manière pertinente des jurisprudences dans des bases juridiques dont les moteurs de recherche sont défaillants (par exemple : « <i>Peux-tu rechercher la jurisprudence de la CJUE relative à l'abattage rituel dans CURIA ?</i> »). En revanche, l'analyse faite de cette jurisprudence par l'IA est encore très perfectible et les conclusions sont le plus souvent trop générales, pas hiérarchisées, partielles et donc fausses.

Annexe III

Périmètre	Réponse
Éducation nationale	Selon les résultats d'un questionnaire interne diffusé auprès des personnels de la DAJ à la fin du mois de décembre 2025, la mise en place d'outils de travail intégrant des fonctionnalités d'IA suscite un intérêt marqué chez plus d'un agent sur deux. Parmi les différentes typologies de solutions d'IA, une préférence nette se dégage en faveur d'outils juridiques spécialisés, plutôt que de solutions d'IA à usage généraliste. Les enseignements de ce questionnaire mettent ainsi en évidence des attentes prioritaires en matière d'aide à la recherche juridique avancée, de résumé automatique des décisions de justice, ainsi que d'automatisation ou de robotisation de certains processus.
Transition écologique	La DAJ s'intéresse aux potentialités de recourir au RAG pour pouvoir mieux exploiter ses bases de données propres. Le RAG commence à être déployé dans le ministère, et la DAJ a prévu de se rapprocher de la DNUM afin de convenir d'une stratégie de constitution de ses bibliothèques et d'utilisation de l'outil.

Source : Réponses des DAJ ministérielles aux questions transmises par la mission.

Tableau 14 : Dans quelle mesure observez-vous/anticipez-vous un effet des outils d'IA sur les compétences – voire le métier et les carrières – des juristes de votre direction ?

Périmètre	Réponse
Affaires étrangères	Pour que les gains de temps et qualitatifs identifiés en réponse à la question n° 3 soient effectifs et n'exposent pas l'analyse juridique à un risque d'aléas trop élevé, des compétences et un « savoir-faire » spécifiques seront indispensables : maîtrise des prompts mais également du traitement des réponses, lesquelles ne doivent jamais être considérées comme délivrées « clé en main ». L'apprentissage des interactions avec l'IA doit permettre de développer sa fonction de partenaire de réflexion (confrontation/collaboration avec l'outil). À terme, ces évolutions pourraient favoriser un certain tarissement des savoirs. Une attention particulière devra donc être portée à cette évolution des métiers et des carrières juridiques pour continuer à former un vivier suffisant de juristes suffisamment expérimentés pour être en capacité de rester en position de maîtrise vis-à-vis des outils d'IA. L'IA est un outil d'assistance, un levier permettant d'optimiser la réalisation de tâches répétitives à faible valeur ajoutée. L'expertise métier, le contrôle et le jugement du pôle juridique restent des éléments centraux, indispensables à la bonne réalisation de tâches à forte valeur ajoutée, ainsi que dans tout processus décisionnel. Ainsi, l'ensemble des directions à composante juridique du ministère estime que l'IA n'a pas vocation à se substituer à l'expertise qui est la leur, en particulier au regard des arbitrages et des choix politiques que leurs analyses juridiques impliquent de manière structurelle. En revanche, l'IA pourrait renforcer considérablement les capacités d'analyse des services, fluidifier et sécuriser les recherches juridiques et, particulièrement, réduire le temps consacré à des tâches à faible valeur ajoutée.

Annexe III

Périmètre	Réponse
Affaires sociales	L'utilisation de l'IA, en garantissant des gains de temps sur les tâches techniques (synthèse, recherche, compte-rendu, projet de note), permet aux juristes de se concentrer sur leur cœur de mission qui est l'analyse juridique. Le développement des outils d'IA impose de s'interroger sur l'évolution des métiers des DAJ dont les missions peuvent désormais être effectuées par ces outils. Par exemple, le déploiement de l'outil <i>EDILE</i> dans les ministères qui est un outil d'aide à la rédaction de textes normatifs va avoir à terme un impact sur les agents de la DAJMS qui vérifient le respect des règles légistiques des projets de textes. Ces agents devront donc se repositionner sur d'autres missions. De même, certaines analyses juridiques simples sur des domaines juridiquement « balisés » peuvent être réalisées uniquement grâce à l'IA, même si un contrôle est toujours nécessaire. Toutefois les capacités de l'IA s'étendent de plus en plus à l'analyse de cas juridiques plus complexes. La direction a ainsi pleinement conscience de l'effet de l'IA sur l'évolution de certains métiers et veille à anticiper et accompagner au mieux ces changements.
Agriculture	À ce stade l'IA est peu utilisée, essentiellement pour démarrer des recherches sur des sujets inconnus ou pour retrouver des jurisprudences. La formation des consultants juniors, qui passait par un apprentissage progressif allant de la recherche de jurisprudence, en passant par la rédaction de notes simples et de mémoires pour des contentieux simples jusqu'à des notes et des mémoires plus complexes, va toutefois devoir évoluer. Les consultants devront disposer de connaissances à la fois étendues et précises pour poser les bonnes questions à l'IA, analyser ses résultats et proposer des analyses de risques et des stratégies contentieuses. Les consultants devront être également davantage formés aux enjeux de protection des données, en particulier personnelles. Une baisse du besoin en consultants <i>juniors</i> n'est pas impossible, même si la DAJ du ministère traite peu de contentieux dits « de masse » et examine beaucoup de questions très techniques emploie une grande part de juristes <i>seniors</i>. Ceux-ci doivent en effet être en capacité de dialoguer avec des ingénieurs et des vétérinaires, de comprendre leurs problématiques et de leur proposer des solutions juridiques fonctionnelles, en faisant preuve au quotidien de rigueur d'analyse, de pragmatisme et de créativité. Il est toutefois prévu de développer leur formation à l'IA et à la protection des données.

Annexe III

Périmètre	Réponse
Éducation nationale	Les effets de l'IA sur les métiers juridiques au sein des DAJ ministérielles sont de deux ordres. Sur le plan des sollicitations externes et en matière de consultations juridiques, le déploiement de l'IA est de nature à susciter un ensemble de questions juridiques nouvelles d'une particulière complexité en matière notamment de droit de la protection des données personnelles, de propriété intellectuelle, d'insertion de l'IA dans les pratiques pédagogiques ou encore de mésusages de l'IA, voire de fraudes. La DAJ relève par ailleurs, dans le domaine contentieux, le début de l'utilisation, par les requérants, voire les cabinets d'avocats, de solutions d'IA pour la réalisation de leurs écritures contentieuses, ce qui a, potentiellement, un effet inflationniste sur le nombre des moyens de droits invoqués devant les juridictions et sur lesquels, en défense, les services juridiques auront à se positionner pour éclairer les formations de jugement. Sur le plan interne et des métiers, un recours maîtrisé et réfléchi aux solutions d'IA est vraisemblablement de nature, notamment pour les consultants juridiques qui instruisent la réponse avant validation hiérarchique, à créer des gains de temps dans les recherches juridiques. En revanche, les différentes phases de test qui ont pu être conduites à la DAJ invitent à la plus grande prudence sur l'utilisation des solutions juridiques proposées par l'IA aux questions qu'on lui pose, de telles réponses permettant principalement d'identifier plus rapidement peut-être les champs de recherche à investiguer en lien avec la question posée. Les DAJ ministérielles étant confrontées aux questions les plus inédites et/ou les plus complexes, le recours à l'IA doit se faire avec la plus grande prudence dans la phase de prise de décision ou d'appui à la décision. Ainsi, en l'absence de recul et de modèle permettant en tout état de cause d'évaluer les impacts RH de l'introduction dans les méthodes de travail des DAJ de solutions par ailleurs en situation d'évolution permanente, la concomitance des deux mouvements conduit à penser que les effets RH pourraient être limités en termes d'ETP. Quels que soient les scénarios, une éducation/appropriation à l'IA, notamment pour les consultants <i>juniors</i>, apparaît indispensable.
Transition écologique	La DAJ considère, d'une part, que l'IA est un mouvement de fond dans lequel elle doit s'inscrire en tant que direction des affaires juridiques. Elle est également convaincue qu'à moyen terme le développement de l'IA aura un impact sur le métier de juriste et notamment sur les tâches à valeur ajoutée faible ou moyenne. Elle n'y voit pas une source de crainte mais plutôt une nécessaire adaptation et, d'une part, une possibilité de se concentrer sur les tâches les plus délicates et à haute valeur ajoutée pour renforcer encore la qualité de son travail et, d'autre part, la possibilité de développer de nouvelles compétences. En considère qu'il y a toutefois un sujet de formation des équipes et notamment des nouveaux juristes qui devra être travaillé, cette dernière étant sans doute l'une des dimensions les plus compliquées du sujet à moyen / long terme.

Source : Réponses des DAJ ministérielles aux questions transmises par la mission.

Pièce jointe n° 3 – Réponses au questionnaire de la mission relatives aux cas d’usage et outils d’IA dans les ministères

Afin de dresser un état des lieux complet, **la mission a transmis un questionnaire relatif au déploiement de l’IA** à divers acteurs au sein des ministères, et notamment :

- ♦ aux **secrétariats généraux de dix ministères** (affaires étrangères, affaires sociales, agriculture, culture, économie et finances, éducation nationale, enseignement supérieur, intérieur, justice, transition écologique) ;
- ♦ à **quatre administrations centrales** relevant des ministères économiques et financiers (DB, DGDDI, DGE, DGFIP).

L’ensemble de ces acteurs ont transmis leurs réponses à la mission au courant des mois de janvier et février 2026. **La mission tient à remercier l’ensemble des services et agents mobilisés ayant contribué à ces travaux.**

Les réponses relatives à la partie 2 de ce questionnaire, portant sur les cas d’usage/outils d’IA existants (*cf.* encadré 7), sont présentées ci-dessous, en distinguant celles des secrétariats généraux (*cf.* partie 1, tableau 15 *infra*) et celles des administrations centrales des ministères économiques et financiers (*cf.* partie 2, tableau 31).

Encadré 7 : Questions de la partie 2 du questionnaire transmis par la mission

- Combien de « cas d’usage », en test, déployés ou en projet, avez-vous identifié pour votre organisation ?
- Sur l’ensemble des « cas d’usage » identifiés, combien d’outils d’IA sont au stade du *POC* / expérimentation (« *proof of concept* » - preuve de concept) et combien ont été déployés / sont en production à ce jour ?
- Si vous avez décidé d’arrêter un *POC*, quels ont été les principaux critères (si vous êtes concerné) ?
- Sur les outils d’IA qui ont été déployés, combien portent sur des « cas d’usage généralistes » (rédaction de comptes rendus, par exemple) versus des « cas d’usage métier » (spécifiques à une fonction/un usage métier) ?
- Sur les outils d’IA qui ont été déployés, combien portent sur de « l’IA générative » ou de « l’IA agentique » ?
- Quelle est la méthodologie retenue pour suivre l’impact d’un outil d’IA après l’avoir mis en production ?
- Avez-vous mesuré ou estimé le nombre d’agents qui utilisent les outils d’IA mis en place dans votre organisation ?
- Au global, à partir de quand ces outils d’IA ont commencé à être déployés ?
- Quel est le montant approximatif connu/estimé de dépenses engagées par votre organisation pour le déploiement d’outils d’IA ?
- Votre stratégie consiste-t-elle majoritairement à développer ces outils en interne ou à acheter des solutions existantes sur le marché ?
- Ces outils vous ont-ils permis d’obtenir des gains de productivité ?
- Quels est/sont le(s) cas d’usage/outil(s) d’IA mis en œuvre qui ont permis le plus de « gains » selon vous ?
- Quels est/sont le(s) cas d’usage/outil(s) d’IA mis en œuvre le(s) plus apprécié(s) par les agents de votre organisation ?
- Les freins auxquels vous êtes confrontés pour le déploiement d’outils d’IA sont-ils plutôt d’ordre ?
- Comment ces freins pourraient-ils être levés ?

Source : Mission.

1. Secrétariats généraux ministériels

Les réponses des secrétariats généraux des dix ministères ont été regroupées par question. Le tableau 15 ci-dessous permet de retrouver le tableau correspondant présentant les réponses pour chaque question posée.

Tableau 15 : Organisation des réponses transmises par les secrétariats généraux ministériels

N°	Question	Réponse
1	Combien de « cas d'usage », en test, déployés ou en projet, avez-vous identifié pour votre organisation ?	Tableau 16
2	Sur l'ensemble des « cas d'usage » identifiés, combien d'outils d'IA sont au stade du <i>POC</i> / expérimentation (« <i>proof of concept</i> » - preuve de concept) et combien ont été déployés / sont en production à ce jour ?	Tableau 17
3	Si vous avez décidé d'arrêter un <i>POC</i> , quels ont été les principaux critères (si vous êtes concerné) ?	Tableau 18
4	Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur des « cas d'usage généralistes » (rédaction de comptes rendus, par exemple) versus des « cas d'usage métier » (spécifiques à une fonction/un usage métier) ?	Tableau 19
5	Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur de « l'IA générative » ou de « l'IA agentique » ?	Tableau 20
6	Quelle est la méthodologie retenue pour suivre l'impact d'un outil d'IA après l'avoir mis en production ?	Tableau 21
7	Avez-vous mesuré ou estimé le nombre d'agents qui utilisent les outils d'IA mis en place dans votre organisation ?	Tableau 22
8	Au global, à partir de quand ces outils d'IA ont commencé à être déployés ?	Tableau 23
9	Quel est le montant approximatif connu/estimé de dépenses engagées par votre organisation pour le déploiement d'outils d'IA ?	Tableau 24
10	Votre stratégie consiste-t-elle majoritairement à développer ces outils en interne ou à acheter des solutions existantes sur le marché ?	Tableau 25
11	Ces outils vous ont-ils permis d'obtenir des gains de productivité ?	Tableau 26
12	Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre qui ont permis le plus de « gains » selon vous ?	Tableau 27
13	Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre le(s) plus apprécié(s) par les agents de votre organisation ?	Tableau 28
14	Les freins auxquels vous êtes confrontés pour le déploiement d'outils d'IA sont-ils plutôt d'ordre (4 réponses maximum) ?	Tableau 29
15	Comment ces freins pourraient-ils être levés ?	Tableau 30

Source : Mission.

Tableau 16 : Combien de « cas d'usage », en test, déployés ou en projet, avez-vous identifiés pour votre organisation ?

Ministère	Nombre de cas d'usage
Affaires étrangères	60
Affaires sociales	4
Agriculture	40
Culture	10
Économie et finances	37
Éducation nationale	68
Enseignement supérieur	6
Intérieur	115
Justice	50
Transition écologique	130

Source : Réponses des secrétariats généraux ministériels au questionnaire transmis par la mission.

Annexe III

Tableau 17 : Sur l'ensemble des « cas d'usage » identifiés, combien d'outils d'IA sont au stade du POC / expérimentation (« *proof of concept* » - preuve de concept) et combien ont été déployés / sont en production à ce jour ?

Ministère	Nombre d'outils d'IA en « POC »	Nombre d'outils d'IA déployés
Affaires étrangères	5	4
Affaires sociales	0	4
Agriculture	N.C.	1
Culture	4	2
Économie et finances	12	10
Éducation nationale	66	2
Enseignement supérieur	6	N.C.
Intérieur	74	15
Justice	2	1
Transition écologique	10	10

Source : Réponses des secrétariats généraux ministériels au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué.

Tableau 18 : Si vous avez décidé d'arrêter un POC, quels ont été les principaux critères ?

Ministère	Réponse
Affaires étrangères	▪ Budgétaire ▪ Données ▪ Ressources humaines ▪ [Autre] « <i>Contraintes légitimes de sécurité à lever avant de pouvoir opérer sur certaines données internes</i> »
Affaires sociales	N.C.
Agriculture	N.C.
Culture	▪ Budgétaire ▪ Systèmes d'information ▪ [Autre] « <i>Cas d'usage interministériel et pas d'impact métier spécifique sur le secteur culturel</i> »
Économie et finances	▪ Budgétaire ▪ Absence des gains attendus
Éducation nationale	▪ Budgétaire ▪ Données ▪ Ressources humaines ▪ Absence des gains attendus
Enseignement supérieur	▪ Je ne sais pas
Intérieur	▪ Données ▪ [Autre] « <i>Qualité des solutions éditeur testées</i> »
Justice	N.C.
Transition écologique	▪ [Autre] « <i>Qualité des résultats obtenus</i> »

Source : Réponses des secrétariats généraux ministériels au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué.

Annexe III

Tableau 19 : Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur des « cas d'usage généralistes » (rédaction de comptes rendus, par exemple) versus des « cas d'usage métier » (spécifiques à une fonction/un usage métier) ?

Ministère	Nombre d'outils d'IA « généralistes »	Nombre d'outils d'IA « fonctions support »	Nombre d'outils d'IA « métier »
Affaires étrangères	3	0	1
Affaires sociales	2	0	2
Agriculture	1	0	0
Culture	0	0	3
Économie et finances	1	0	9
Éducation nationale	0	2	0
Enseignement supérieur	2	3	0
Intérieur	0	0	15
Justice	1	0	0
Transition écologique	1	0	9

Source : Réponses des secrétariats généraux ministériels au questionnaire transmis par la mission.

Tableau 20 : Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur de « l'IA générative » ou de « l'IA agentique » ?

Ministère	Nombre d'outils d'IA générative	Nombre d'outils d'IA agentique
Affaires étrangères	1	0
Affaires sociales	2	2
Agriculture	1	0
Culture	2	1
Économie et finances	4	0
Éducation nationale	2	0
Enseignement supérieur	5	0
Intérieur	5	0
Justice	1	0
Transition écologique	10	0

Source : Réponses des secrétariats généraux ministériels au questionnaire transmis par la mission.

Annexe III

Tableau 21 : Quelle est la méthodologie retenue pour suivre l'impact d'un outil d'IA après l'avoir mis en production ?

Ministère	Réponse
Affaires étrangères	- Retours d'expérience auprès des utilisateurs - Suivi d'indicateurs de performance - Suivi du taux d'adoption de l'outil - Suivi d'un retour sur investissement [Autre] « Métriques d'usage, amélioration continue, benchmark de modèles, captation systématique des retours utilisateurs (feedback) »
Affaires sociales	- Retours d'expérience auprès des utilisateurs - Suivi du taux d'adoption de l'outil
Agriculture	- Retours d'expérience auprès des utilisateurs - Suivi du taux d'adoption de l'outil
Culture	- Retours d'expérience auprès des utilisateurs - Suivi d'indicateurs de performance - Suivi du taux d'adoption de l'outil - Suivi d'un retour sur investissement
Économie et finances	Retours d'expérience auprès des utilisateurs
Éducation nationale	- Retours d'expérience auprès des utilisateurs - Suivi d'indicateurs de performance - Suivi du taux d'adoption de l'outil
Enseignement supérieur	Retours d'expérience auprès des utilisateurs
Intérieur	- Retours d'expérience auprès des utilisateurs - Suivi du taux d'adoption de l'outil [Autre] « Structuration d'une méthodologie partagée en cours »
Justice	- Retours d'expérience auprès des utilisateurs - Suivi d'indicateurs de performance - Suivi du taux d'adoption de l'outil
Transition écologique	- Suivi du taux d'adoption de l'outil [Autre] « Satisfaction des utilisateurs »

Source : Réponses des secrétariats généraux ministériels au questionnaire transmis par la mission.

Tableau 22 : Avez-vous mesuré ou estimé le nombre d'agents qui utilisent les outils d'IA mis en place dans votre organisation ?

Ministère	Estimation	Nombre d'agents concernés	Part des effectifs totaux
Affaires étrangères	Oui	2 500	20-30 %
Affaires sociales	Oui	3 500	10-20 %
Agriculture	Oui	450	10-20 %
Culture	Non	N.A.	N.A.
Économie et finances	Non	N.A.	N.A.
Éducation nationale	Oui	2 800	0-10 %
Enseignement supérieur	Non	N.A.	N.A.
Intérieur	Non	N.A.	N.A.
Justice	Oui	100	0-10 %
Transition écologique	Oui	6 500	N.C.

Source : Réponses des secrétariats généraux ministériels au questionnaire transmis par la mission. Note : N.A. : non applicable ; N.C. : non communiqué.

Annexe III

Tableau 23 : Au global, à partir de quand ces outils d'IA ont commencé à être déployés ?

Ministère	Réponse
Affaires étrangères	2025
Affaires sociales	2025
Agriculture	2025
Culture	2025
Économie et finances	2023
Éducation nationale	2023
Enseignement supérieur	2024
Intérieur	2016
Justice	2026
Transition écologique	2025

Source : Réponses des secrétariats généraux ministériels au questionnaire transmis par la mission.

Tableau 24 : Quel est le montant approximatif connu/estimé de dépenses engagées par votre organisation pour le déploiement d'outils d'IA ?

Ministère	En 2023	En 2024	En 2025
Affaires étrangères	0 k€	685 k€	754 k€
Affaires sociales	N.C.	N.C.	952 k€
Agriculture	N.C.	N.C.	10 k€
Culture	N.C.	N.C.	N.C.
Économie et finances	N.C.	75 k€	55 k€
Éducation nationale	50 k€	80 k€	540 k€
Enseignement supérieur	N.C.	N.C.	1 850 k€
Intérieur	N.C.	N.C.	N.C.
Justice	N.C.	N.C.	N.C.
Transition écologique	N.C.	N.C.	1 000 k€

Source : Réponses des secrétariats généraux ministériels au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué.

Tableau 25 : Votre stratégie consiste-t-elle majoritairement à développer ces outils en interne ou à acheter des solutions existantes sur le marché ?

Ministère	Réponse
Affaires étrangères	▪ Développer en interne
Affaires sociales	Mix des deux : ▪ Développer en interne ▪ Acheter sur le marché
Agriculture	▪ Mutualiser des outils publics existants
Culture	Mix des deux : ▪ Développer en interne ▪ Acheter sur le marché
Économie et finances	▪ Développer en interne
Éducation nationale	▪ Mutualiser des outils publics existants
Enseignement supérieur	Mix des deux : ▪ Développer en interne ▪ Acheter sur le marché
Intérieur	Mix des deux : ▪ Développer en interne ▪ Acheter sur le marché

Annexe III

Ministère	Réponse
Justice	▪ Développer en interne
Transition écologique	Mix des deux : ▪ Développer en interne ▪ Acheter sur le marché

Source : Réponses des secrétariats généraux ministériels au questionnaire transmis par la mission.

Tableau 26 : Ces outils vous ont-ils permis d'obtenir des gains de productivité ?

Ministère	Réponse
Affaires étrangères	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de qualité du travail réalisé par les agents ▪ Des gains en matière de prise de décision ▪ Une image publique améliorée
Affaires sociales	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de quantité du travail réalisé par les agents ▪ Des gains de qualité du travail réalisé par les agents ▪ Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics / interlocuteurs
Agriculture	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de « confort » / qualité de vie au travail pour les agents ▪ Des gains de quantité du travail réalisé par les agents
Culture	▪ Je ne sais pas
Économie et finances	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de « confort » / qualité de vie au travail pour les agents
Éducation nationale	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de « confort » / qualité de vie au travail pour les agents ▪ Des gains de qualité du travail réalisé par les agents ▪ Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics / interlocuteurs
Enseignement supérieur	▪ Je ne sais pas
Intérieur	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de « confort » / qualité de vie au travail pour les agents ▪ Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics / interlocuteurs ▪ Des gains en matière de prise de décision
Justice	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents ▪ Des gains de qualité du travail réalisé par les agents
Transition écologique	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de qualité du travail réalisé par les agents ▪ Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics / interlocuteurs

Source : Réponses des secrétariats généraux ministériels au questionnaire transmis par la mission.

Annexe III

Tableau 27 : Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre qui ont permis le plus de « gains » selon vous ?

Ministère	Réponse
Affaires étrangères	<i>DiploIA</i> est le nom de notre portail de services génériques délivrant des services de transcription (transformer de la voix en texte afin de pouvoir l'exploiter), de traduction (actuellement sur un périmètre étendu de 419 langues et dialectes) et de synthèse de documents. L'ensemble de ces services génériques sont souverains et de niveau diffusion restreinte. Une transcription réalisée manuellement est estimée par les métiers comme prenant trois fois le temps d'enregistrement. Une vidéo ou un audio d'une heure traitée <i>via DiploIA</i> prend moins de cinq minutes, un agent pouvant alors se consacrer aux corrections résiduelles ou passer directement au traitement de l'information. D'autres produits seront délivrés en 2026 ; notamment un moteur de recherche accélérant les temps de recherche d'information, ainsi qu'un environnement de travail numérique dédié à l'activité diplomatique.
Affaires sociales	Rédaction automatique de comptes-rendus de réunions (COPILOT) / GRAAL : distribution automatique / SRDT : gain de temps à la rédaction.
Agriculture	La mise en œuvre du PIAG (portail des IA génératives) a permis différents gains (<i>cf. tableau 26 supra</i>) pour les agents. En effet, le PIAG permet d'assister les agents dans leur quotidien, notamment pour les délester de tâches répétitives à peu de valeur ajoutée.
Culture	Les outils qui permettent aux utilisateurs de mieux comprendre le fonctionnement de l'IA et d'être en capacité de définir les usages les plus utiles. Les cas d'usages autour de la transcription et comptes-rendus de réunions.
Économie et finances	<i>MémoireIA</i> : 1 ETP de gain de temps de réalisation des documents liés aux propositions de mémoire de décoration.
Éducation nationale	▪ <i>Cassandra</i> : assistant conversationnel pour les gestionnaires RH ; ▪ <i>Chatbot</i> Poitiers : <i>chatbot</i> d'assistance de niveau 1 pour les mouvements académiques.
Enseignement supérieur	N.C.
Intérieur	▪ <i>Parole</i> a permis de réduire le temps dévolu à la rédaction des PV d'audition par six ; ▪ <i>Déco</i>, expérimenté en Haute-Savoie pour la production de mémoires de candidatures (Ordre national du Mérite, Ordre national de la Légion d'honneur) permet d'économiser 8 heures 30 minutes par mémoire et de réduire les circuits de validation (hausse de la qualité) ; ▪ les assistants conversationnels <i>France Titres</i> permettent de réduire voire de faire disparaître la file d'attente téléphonique du centre de contact citoyens.
Justice	Le déploiement est trop récent pour renseigner cette catégorie.
Transition écologique	Le portail des IA génératives (PIAG) car adressant plusieurs usages à travers d'un unique outil.

Source : Réponses des secrétariats généraux ministériels au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué.

Annexe III

Tableau 28 : Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre le(s) plus apprécié(s) par les agents de votre organisation ?

Ministère	Réponse
Affaires étrangères	▪ <i>DiploIA</i> (transcription, traduction, résumé) : permet aux agents des gains de temps en leur apportant des services souverains et sécurisés permettant de traiter de la donnée publique, NP et DR ; ▪ Tableau de bord ONU : ensemble de services de visualisation de données, de recherche dans des bases de connaissances et couplée aux services intégrés de <i>DiploIA</i> permettant de traiter l'ensemble les données quantitatives, documentaires et audios/vidéos de l'ONU. Les projections 2026 devraient nous orienter vers l'ajout de nouvelles données ou vers une extension sur le périmètre d'autres enceintes multilatérales ; ▪ Assistant de recherche par IA (ARIA) : permet de répondre au problème « d'obésité informationnelle » et de temps de collecte de données (documents, bases de données, mails) d'autres types de solutions. L'ensemble de ces solutions permettent des gains de temps et aident à revaloriser les fonctions de nos agents en leur permettant de se consacrer aux tâches les plus porteuses de valeur.
Affaires sociales	<i>Copilot</i> , forte intégration dans la suite bureautique <i>Microsoft Office 365</i> : comptes-rendus de réunion, synthèse d'e-mail, rédaction de notes, génération de rapport.
Agriculture	Le PIAG a été déployé au MAASA en novembre 2025. Il a été accueilli avec enthousiasme par les agents. Le PIAG distingue plusieurs catégories d'IA génératives : une IA générative souveraine et 100 % sécurisée (<i>Mistral Medium 3.1</i> opéré en <i>SecNumCloud</i>, qui ne réutilise pas les données pour le réentraînement du modèle). <i>Mistral</i> peut donc être sollicitée pour tous usages, même ceux contenant des données confidentielles, ce qui rassure les agents. D'autres IA génératives sont disponibles sur le PIAG (<i>GPT 5.1</i>, <i>GPT 4.1</i>, <i>Claude Sonnet 4.5</i>, <i>Claude Sonnet 3.7</i> et <i>Perplexity Sonar Pro</i>, non opérées en <i>SecNumCloud</i>, donc pour des usages à caractère non confidentiel). Cette « mise en concurrence » des IA sur le portail est appréciée des agents, qui peuvent comparer les réponses des différents modèles et choisir celui avec lequel ils se sentent le plus à l'aise. Plus globalement, le PIAG est apprécié des agents car il les accompagne au quotidien dans leurs missions, notamment pour les tâches répétitives et chronophages.
Culture	N.C.
Économie et finances	Même si c'est à petite échelle (quelques utilisateurs), l'outil le plus plébiscité est l'outil d'aide à la rédaction des documents pour les propositions de décoration (tâche qui prend du temps et jugée rébarbative). De nombreux interlocuteurs sont également intéressés ; l'outil est expérimenté au ministère de l'intérieur et des échanges ont lieu pour déterminer comment pérenniser cela dans un outil global de gestion de ces propositions de décoration.
Éducation nationale	N.C.
Enseignement supérieur	N.C.
Intérieur	<i>MlrAI</i> , alternative sécurisée aux outils d'IA générative grand public.
Justice	Un seul outil déployé donc trop récent.
Transition écologique	Accès multi-usage à des outils d'IA générative (outil PIAG).

Source : Réponses des secrétariats généraux ministériels au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué.

Annexe III

Tableau 29 : Les freins auxquels vous êtes confrontés pour le déploiement d'outils d'IA sont-ils plutôt d'ordre (4 réponses maximum) ?

Ministère	Réponse
Affaires étrangères	▪ Budgétaire ▪ Données ▪ Infrastructures ▪ Ressources humaines
Affaires sociales	▪ Budgétaire
Agriculture	▪ Ressources humaines
Culture	▪ Budgétaire ▪ Ressources humaines
Économie et finances	▪ Infrastructures ▪ Ressources humaines
Éducation nationale	▪ Budgétaire ▪ Données ▪ Infrastructures ▪ Ressources humaines
Enseignement supérieur	▪ Budgétaire ▪ Données ▪ Infrastructures ▪ Absence de clarté du modèle économique / retour sur investissement
Intérieur	▪ Données ▪ Infrastructures ▪ Juridique ▪ Absence de clarté du modèle économique / retour sur investissement
Justice	▪ Budgétaire ▪ Infrastructures ▪ Juridique
Transition écologique	▪ Données

Source : Réponses des secrétariats généraux ministériels au questionnaire transmis par la mission.

Annexe III

Tableau 30 : Comment ces freins pourraient-ils être levés ?

Ministère	Réponse
Affaires étrangères	▪ Budgétaires et ressources humaines : renforcement de la dotation du MEAE et de sa DNUM en T2 et hors T2 ; ▪ Données : renforcement de la dotation du MEAE et de sa DNUM en T2 et hors T2 afin de pouvoir traiter plus avant la gouvernance des données ; ▪ Infrastructures : renforcement de la dotation du MEAE afin de pouvoir moderniser ses centres de données internes + meilleure lisibilité / accessibilité de l'offre cloud de l'État permettant des usages de niveau diffusion restreinte.
Affaires sociales	Budget de soutien du développement de l'IA dans l'administration (licences, accompagnement, développement interne, mesure d'impact).
Agriculture	Développer en interne un outil d'IA générative peut être très coûteux, et nécessite des ressources expertes en IA. Le recrutement d'experts en IA supplémentaires n'étant pas autorisé, la mise en œuvre doit donc se faire à effectifs constants. C'est pourquoi le ministère a fait le choix d'une mutualisation avec le ministère chargé de la transition écologique sur le PIAG.
Culture	▪ Dotation financière spécifique et accompagnement interministériels ; ▪ Permettre plus d'expérimentations y compris en partenariat avec chercheurs.
Économie et finances	▪ Recruter un ou deux <i>data scientists</i> en plus ; ▪ Arrivée de l'offre interministérielle GPU.
Éducation nationale	La mutualisation des infrastructures dans un cadre interministériel devrait contribuer à lever une partie des limites. Pour les ressources humaines, le recrutement et la formation des personnels sur les compétences nécessaires constituent un levier majeur de réduction du déficit de compétences techniques. Pour l'amélioration de la qualité de la donnée, le ministère s'est doté d'une feuille de route de la donnée pour amener l'ensemble de l'organisation à transformer ses pratiques.
Enseignement supérieur	N.C.
Intérieur	Les clarifications sur les modalités de mise en conformité avec le règlement européen sur l'IA, comme les méthodologies d'évaluation de l'impact de l'IA, gagneraient à être factorisées à l'interministériel .
Justice	Investissement.
Transition écologique	N.C.

Source : Réponses des secrétariats généraux ministériels au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué.

2. Autres administrations centrales

Tableau 31 : Réponses transmises par les administrations centrales des ministères économiques et financiers

Question	Direction du budget (DB)	Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI)	Direction générale des entreprises (DGE)	Direction générale des finances publiques (DGFIP)
Cas d'usage / outils d'IA existants				
Combien de « cas d'usage », en test, déployés ou en projet, avez-vous identifié pour votre organisation ?	20 cas d'usage	16 cas d'usage	6 cas d'usage	50 cas d'usage
Sur l'ensemble des « cas d'usage » identifiés, combien d'outils d'IA sont au stade du <i>POC</i> / expérimentation (« <i>proof of concept</i> » - preuve de concept) et combien ont été déployés / sont en production à ce jour ?	3 outils d'IA en « <i>POC</i> » 1 outil d'IA déployé	3 outils d'IA en « <i>POC</i> » 2 outils d'IA déployés	2 outils d'IA en « <i>POC</i> » 1 outil d'IA déployé	42 outils d'IA en « <i>POC</i> » 8 outils d'IA déployés
Si vous avez décidé d'arrêter un <i>POC</i> , quels ont été les principaux critères (si vous êtes concerné) ?	N.C.	Données	Données	- Budgétaire - Données - Absence des gains attendus
Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur des « cas d'usage généralistes » (rédaction de comptes rendus, par exemple) versus des « cas d'usage métier » (spécifiques à une fonction/un usage métier) ?	0 outils « généralistes » 0 outils « fonctions support » 1 outil « métier »	0 outils « généralistes » 0 outils « fonctions support » 2 outils « métier »	1 outil « généraliste » 0 outils « fonctions support » 1 outil « métier »	0 outils « généralistes » 2 outils « fonctions support » 6 outils « métier »
Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur de « l'IA générative » ou de « l'IA agentique » ?	1 outil d'IA générative 0 outils d'IA agentique	0 outils d'IA générative 0 outils d'IA agentique	N.C.	3 outils d'IA générative 0 outils d'IA agentique
Quelle est la méthodologie retenue pour suivre l'impact d'un outil d'IA après l'avoir mis en production ?	Retours d'expérience auprès des utilisateurs	- Retours d'expérience auprès des utilisateurs - Suivi d'indicateurs de performance - Suivi du taux d'adoption de l'outil	- Retours d'expérience auprès des utilisateurs - Suivi du taux d'adoption de l'outil	- Retours d'expérience auprès des utilisateurs - Suivi d'indicateurs de performance - Suivi d'un retour sur investissement

Question	Direction du budget (DB)	Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI)	Direction générale des entreprises (DGE)	Direction générale des finances publiques (DGFIP)
Avez-vous mesuré ou estimé le nombre d'agents qui utilisent les outils d'IA mis en place dans votre organisation ?	Oui (170 agents, soit 70-80 % des effectifs totaux)	Oui (300 agents, soit 0-10 % des effectifs totaux)	Oui (170 agents, soit 20-30 % des effectifs totaux)	Oui (<i>nombre d'agents concernés non précisé</i>)
Au global, à partir de quand ces outils d'IA ont commencé à être déployés ?	2024	2025	2025	2015
Quel est le montant approximatif connu/estimé de dépenses engagées par votre organisation pour le déploiement d'outils d'IA ?	N.C.	- Montant en 2023 : 600 k€ - Montant en 2024 : 1 600 k€ - Montant en 2025 : 2 100 k€	- Montant en 2023 : 0 k€ - Montant en 2024 : 55 k€ - Montant en 2025 : 80 k€	- Montant en 2023 : 2 640 k€ - Montant en 2024 : 5 670 k€ - Montant en 2025 : 7 665 k€
Votre stratégie consiste-t-elle majoritairement à développer ces outils en interne ou à acheter des solutions existantes sur le marché ?	Mix des deux : - Développer en interne - Acheter sur le marché	Mix des deux : - Développer en interne - Acheter sur le marché	Mutualiser des outils publics existants	Développer en interne
Ces outils vous ont-ils permis d'obtenir des gains de productivité ?	- Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents - Des gains de « confort » / qualité de vie au travail pour les agents	- Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents - Des gains de « confort » / qualité de vie au travail pour les agents - Des gains en matière de prise de décision - Une meilleure attractivité en termes de recrutement	Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents	- Des gains financiers - Des gains de quantité du travail réalisé par les agents - Des gains de qualité du travail réalisé par les agents - Une meilleure attractivité en termes de recrutement
Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre qui ont permis le plus de « gains » selon vous ?	« Le temps de rédaction des résumés des amendements se réduit à des temps de relecture et de correction des propositions de l'IA ».	« À date, seul le cas d'usage sur le contrôle des surfaces viticoles (cas d'usage Vitiviz) est complètement déployé et a permis de mieux orienter le ciblage des contrôles, et donc le taux d'infraction relevé lors des contrôles ».	« Analyse de l'impact et des gains en cours ».	« Les outils de détection de la fraude ».
Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre le(s) plus apprécié(s) par les agents de votre organisation ?	« Un seul outil déployé mais avec les expérimentations, les gains de temps sur des tâches à faible valeur ajoutée que permettent les outils d'IA sont appréciés ».	« Le nombre et la maturité des cas d'usage IA n'est pas suffisant à date pour déterminer le plus apprécié. Il est cependant attendu que l'IA générative généraliste et sécurisée sera particulièrement appréciée. »	« Synthèse de documents, aide à la rédaction, l'outil utilisé est le chatbot IA de la DGE : KesKIA ».	N.C.

Question	Direction du budget (DB)	Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI)	Direction générale des entreprises (DGE)	Direction générale des finances publiques (DGFIP)
Les freins auxquels vous êtes confrontés pour le déploiement d'outils d'IA sont-ils plutôt d'ordre (4 réponses maximum) ?	▪ Budgétaire ▪ Ressources humaines	▪ Budgétaire ▪ Données ▪ Ressources humaines	▪ Budgétaire ▪ Données ▪ Ressources humaines	▪ Budgétaire ▪ Systèmes d'information ▪ Ressources humaines
Comment ces freins pourraient-ils être levés ?	« En proposant des solutions mutualisées rapidement ».	N.C.	N.C.	N.C.

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué.

ANNEXE IV

Panorama du déploiement de l'IA dans les collectivités territoriales

SOMMAIRE

1. DÉPLOIEMENT PROGRESSIF DE PROJETS D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES.....	1
1.1. Une hausse de l'intégration de la <i>data</i> dans les priorités des collectivités	1
1.2. Un intérêt croissant pour les outils d'IA en dépit de situations hétérogènes	2
1.3. Une implication croissante des instances de direction sur l'IA	5
1.4. Un déploiement progressif de l'IA dans les collectivités à l'international	7
2. PRINCIPAUX CAS D'USAGE DE L'IA DANS LES COLLECTIVITÉS.....	8
2.1. Gestion administrative et fonctions support.....	9
2.2. Relation aux usagers.....	11
2.3. Aménagement et gestion du territoire.....	12
2.4. Action sociale et solidarités	15
3. ENJEUX POUR LE DÉPLOIEMENT D'OUTILS D'IA DANS LES COLLECTIVITÉS.....	18
3.1. Les principaux freins rencontrés par les collectivités	18
3.1.1. <i>Un manque d'effectifs et une formation insuffisante des agents.....</i>	<i>19</i>
3.1.2. <i>Des enjeux de fiabilisation et de valorisation des données.....</i>	<i>20</i>
3.1.3. <i>Des contraintes budgétaires hétérogènes.....</i>	<i>21</i>
3.2. Un nécessaire renforcement de la mutualisation entre collectivités	22
3.3. Des dispositifs de participation citoyenne progressivement expérimentés	24
3.4. La collaboration entre les collectivités et l'État.....	25
PIÈCE JOINTE N° 1 – EXEMPLES DE DÉPLOIEMENT D'OUTILS D'IA PAR LES RÉGIONS	27
PIÈCE JOINTE N° 2 – EXEMPLES DE DÉPLOIEMENT D'OUTILS D'IA PAR LES DÉPARTEMENTS.....	35
PIÈCE JOINTE N° 3 – EXEMPLES DE DÉPLOIEMENT D'OUTILS D'IA PAR LES COMMUNES ET LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS DE COOPÉRATION INTERCOMMUNALE (EPCI)	43

L'action publique territoriale repose sur l'intervention conjointe d'une pluralité d'acteurs, incluant l'État, les collectivités territoriales et des opérateurs, publics ou privés, chargés de missions d'intérêt général couvrant des champs diversifiés tels que l'aménagement du territoire, les mobilités, la gestion des réseaux d'énergie et d'eau, le traitement des déchets ou encore la restauration scolaire.

Dans ce cadre, l'intelligence artificielle (IA) constitue un levier de la transformation des services publics : elle ouvre des perspectives d'optimisation des processus administratifs, notamment par une connaissance plus fine des territoires, par une accélération et une amélioration de la prise de décision grâce à l'intégration d'outils nouveaux et de davantage de données, entre autres. Si les conditions de réussite sont réunies, **le recours à l'IA est susceptible de contribuer à une meilleure adéquation de l'action publique aux besoins spécifiques des territoires.**

1. Déploiement progressif de projets d'intelligence artificielle (IA) dans les collectivités territoriales

1.1. Une hausse de l'intégration de la *data* dans les priorités des collectivités

Dans le cadre de sa quatrième édition, l'enquête conduite par l'Observatoire Data Publica¹ permet d'apprécier le niveau de diffusion des usages de la donnée et de l'IA au sein des collectivités territoriales françaises².

La part des collectivités ayant engagé au moins un projet data au cours des deux dernières années progresse depuis 2022, ce taux étant passé de 40 % en 2022 à 74 % en 2025. Cette dynamique concerne l'ensemble des niveaux territoriaux, avec un taux de déploiement atteignant 100 % pour les régions et les métropoles, 92 % pour les départements et 82 % pour les établissements publics de coopération intercommunale. Les communes connaissent également une progression marquée, la proportion passant de 18 % à 57 % sur la période, y compris parmi les communes de moins de 3 500 habitants, pour lesquelles le taux d'engagement dans au moins un projet *data* s'élève désormais à 49 %, contre 6 % trois ans auparavant.

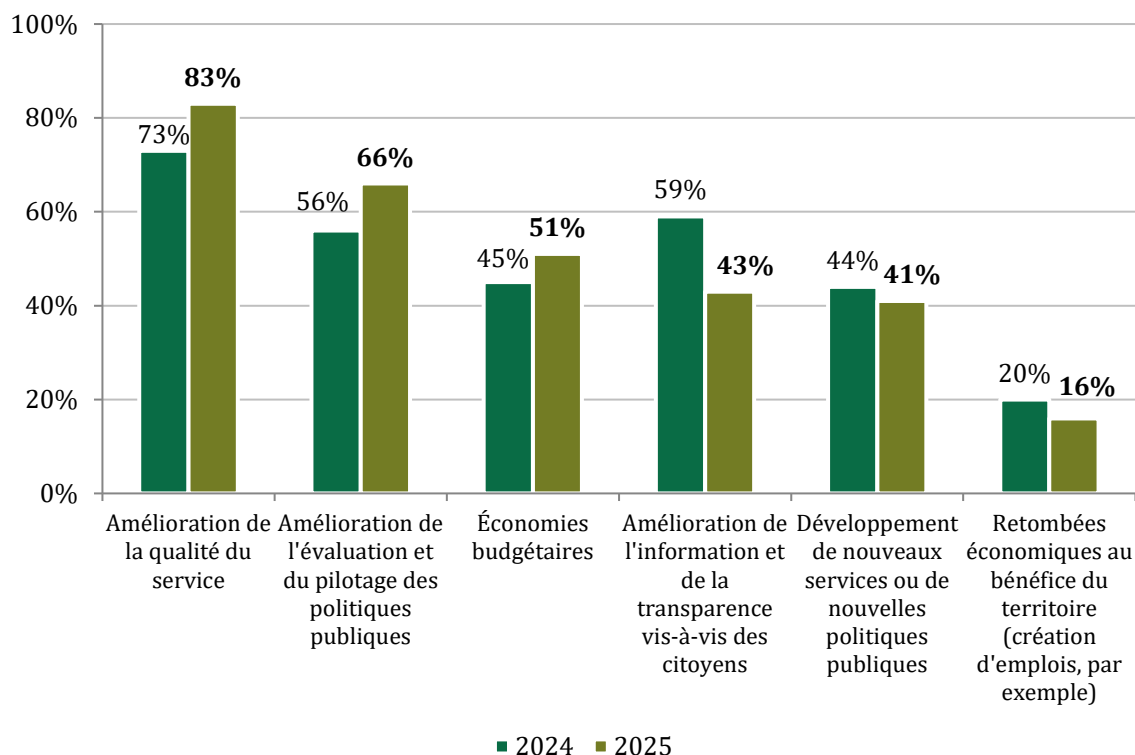
Les finalités poursuivies par les collectivités territoriales dans le recours aux données et aux outils d'IA sont prioritairement orientées vers l'amélioration de la qualité du service public (cf. graphique 1 *infra*). Cet objectif est cité par 83 % des répondants, ce qui en fait le principal moteur des démarches engagées. Il est suivi par l'amélioration de l'évaluation et du pilotage des politiques publiques, mentionnée par 66 % des collectivités, en progression par rapport aux exercices précédents.

La recherche d'économies financières gagne en importance dans un contexte marqué par des contraintes budgétaires accrues. Ainsi, en 2025, 16 % des collectivités de plus de 3 500 habitants identifient cet objectif comme leur priorité principale, contre 8 % en 2024. À l'inverse, l'amélioration de l'information délivrée aux citoyens et le renforcement de la transparence de l'action publique apparaissent en retrait, cette finalité étant citée par 43 % des répondants en 2025 parmi leurs trois principaux objectifs, contre 59 % l'année précédente.

¹ L'Observatoire Data Publica est une organisation à but non lucratif qui fédère les activités de ses membres en vue de favoriser la réflexion et le débat sur les usages de la donnée et de l'IA au service de missions d'intérêt général. **Depuis 2022, l'Observatoire Data Publica produit chaque année un baromètre dédié au monde territorial.** La réalisation du baromètre bénéficie du soutien de la Banque des territoires, du groupe La Poste, d'Orange et d'un partenariat avec La Gazette des communes.

² Observatoire Data Publica, 2025, baromètre « [Les collectivités territoriales, la donnée et l'IA](#) » ; l'enquête de 2025 a été conduite de mai à juillet 2025 auprès d'un échantillon de 292 collectivités et établissements publics locaux.

Graphique 1 : Priorités des collectivités dans l'utilisation des données (% de collectivités ayant placé chaque objectif en rang 1, 2 ou 3)



Source : Observatoire Data Publica, 2025, baromètre « [Les collectivités territoriales, la donnée et l'IA](#) ».

1.2. Un intérêt croissant pour les outils d'IA en dépit de situations hétérogènes

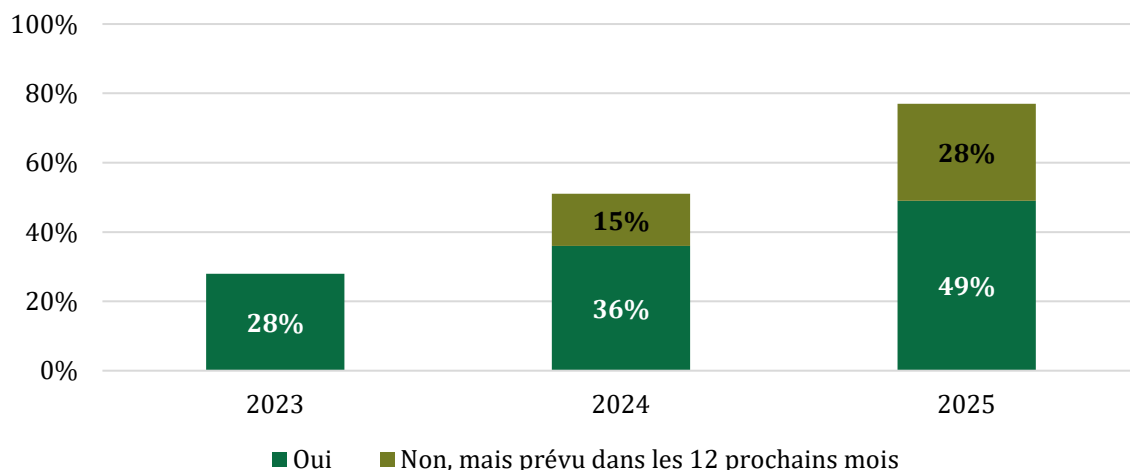
L'appropriation des outils d'IA par les collectivités territoriales continue de se renforcer en 2025 par rapport à 2024, confirmant la dynamique observée entre 2023 et 2024.

Ainsi, près de la moitié des collectivités de plus de 3 500 habitants (49 %) déclarent avoir déjà initié au moins un projet d'IA sur leur territoire (cf. graphique 2 *infra*). Cette progression témoigne d'un passage effectif des intentions déclarées à des initiatives concrètes, traduisant un engagement opérationnel dans l'expérimentation de ces technologies.

En incluant les projets prévus dans les douze prochains mois, la proportion de collectivités ayant engagé ou s'apprêtant à engager un projet d'IA atteint 77 % pour l'ensemble des collectivités supérieures à 3 500 habitants. Ce chiffre traduit un engouement croissant pour l'IA territoriale, qui se traduit par des expérimentations concrètes dans des domaines variés tels que le pilotage des services publics, l'optimisation des ressources ou l'analyse prédictive des besoins des populations. La tendance souligne également un renforcement de la maturité numérique des collectivités et une volonté d'intégrer l'IA comme levier de modernisation de l'action publique locale.

Annexe IV

Graphique 2 : Pourcentage de collectivités ayant engagé ou prévoyant d'engager un projet IA dans les 12 mois*

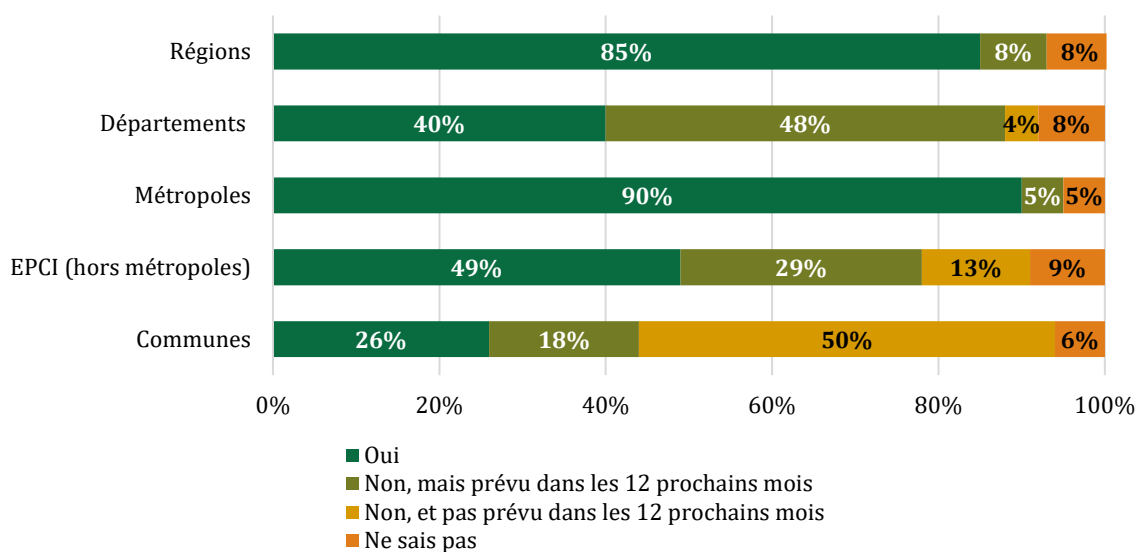


Source : Observatoire Data Publica, 2025, baromètre « Les collectivités territoriales, la donnée et l'IA ». Note : () Total hors communes de moins de 3 500 habitants.*

Les métropoles et les régions se positionnent comme les acteurs les plus avancés dans le déploiement de l'IA, avec respectivement 90 % et 85 % d'entre elles ayant déjà engagé des projets sur leur territoire (cf. graphique 3 *infra*). Néanmoins, la dynamique ne se limite pas aux plus grandes collectivités et touche également d'autres tailles de structures. Parmi les communes de 3 500 à 10 000 habitants, 35 % ont déjà expérimenté l'IA et 29 % supplémentaires prévoient de lancer un projet au cours des douze prochains mois, traduisant une progression notable de l'appropriation des technologies d'IA au niveau local.

La situation demeure plus contrastée pour les communes de moins de 3 500 habitants, où 73 % d'entre elles n'ont pas encore expérimenté l'IA et ne prévoient pas de le faire en 2026. Cette asymétrie met en évidence un effet de taille et de ressources, les plus grandes collectivités disposant de capacités accrues pour initier des projets innovants, tandis que les plus petites se heurtent à des contraintes organisationnelles, techniques et financières qui ralentissent l'adoption de l'IA.

Graphique 3 : Pourcentage de collectivités ayant engagé ou prévoyant d'engager un projet IA

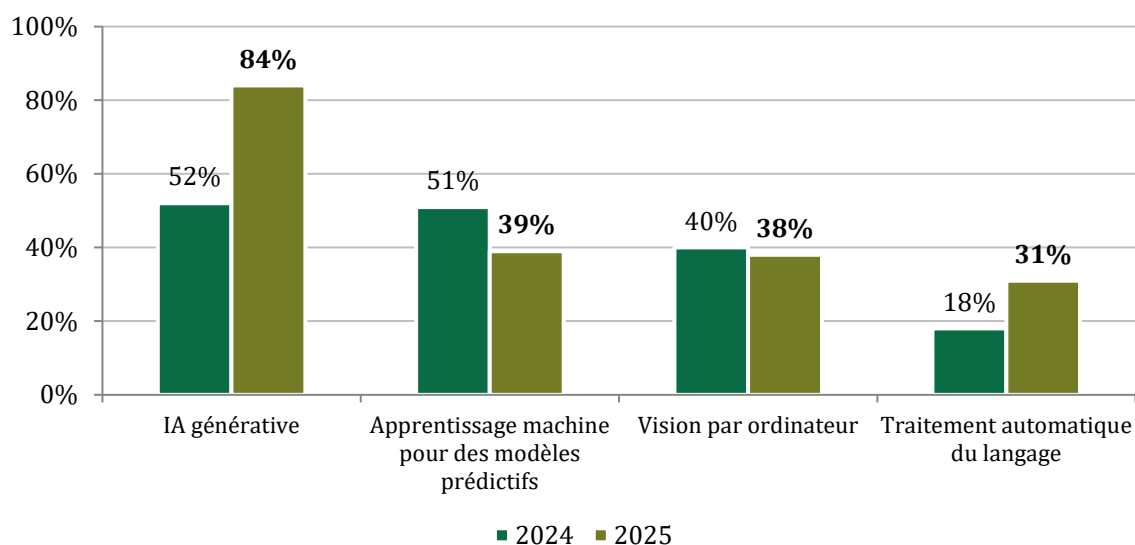


Source : Observatoire Data Publica, 2025, baromètre « Les collectivités territoriales, la donnée et l'IA ».

Annexe IV

En 2025, l'usage de l'IA générative connaît une progression significative au sein des collectivités, passant de 52 % à 84 % parmi celles qui expérimentent l'IA (cf. graphique 4).

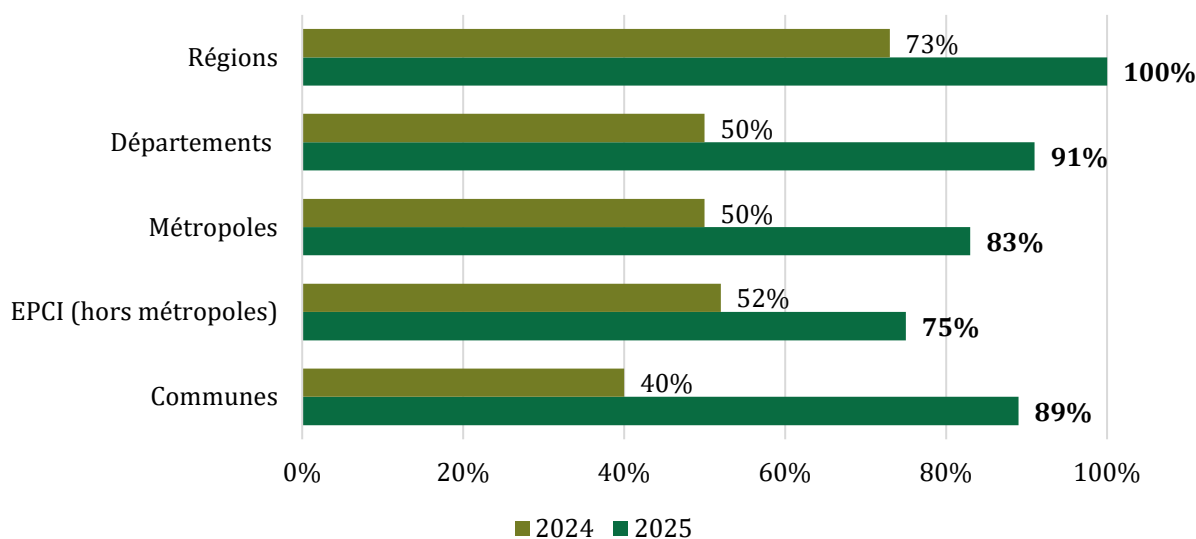
Graphique 4 : Évolution des systèmes d'IA utilisés dans les collectivités (2024-2025)



Source : Observatoire Data Publica, 2025, baromètre « Les collectivités territoriales, la donnée et l'IA ». Note : À titre d'exemples : l'IA générative peut être utilisée pour un robot conversationnel permettant de produire du texte ; l'apprentissage machine pour des modèles prédictifs peut outiller la gestion de l'eau/des énergies ; la vision par ordinateur peut permettre le traitement automatique d'images satellite ou de vidéo- protection ; le traitement automatique du langage peut faciliter le traitement des CV.

Cette technologie s'impose désormais comme un outil transversal, mobilisable par toutes les tailles de collectivités, y compris les plus petites : parmi les communes expérimentant l'IA, l'IA générative est présente dans 89 % des cas, contre 40 % en 2024, tandis que les départements voient leur usage passer de 50 % à 91 % sur la même période. Cette évolution traduit une tendance généralisée, puisqu'**aucune catégorie de collectivités ne se situe en deçà de 75 % d'usage en 2025** (cf. graphique 5 *infra*).

Graphique 5 : Évolution des usages de l'IA générative pour les projets et expérimentations d'IA (2024-2025)



Source : Observatoire Data Publica, 2025, baromètre « Les collectivités territoriales, la donnée et l'IA ».

L'IA générative est largement perçue comme plus facile d'accès, ce qui explique sa diffusion rapide et sa capacité à s'imposer même dans les plus petites collectivités. Elle apparaît ainsi comme un levier pour moderniser l'administration, automatiser des tâches répétitives et renforcer l'efficacité des services publics à toutes les échelles territoriales.

En revanche, l'usage des IA prédictives marque un repli, leur part passant de 51 % à 39 % (cf. graphique 4 *supra*). Ces outils restent majoritairement concentrés au sein des métropoles et des régions, suggérant que leur déploiement nécessite des capacités techniques, des ressources et des volumes de données souvent inaccessibles aux plus petites collectivités. Cette évolution illustre un effet de spécialisation des usages de l'IA selon la taille et la maturité numérique des territoires.

1.3. Une implication croissante des instances de direction sur l'IA

Pour les collectivités n'ayant pas encore engagé de démarche structurée en matière de données et d'IA, un double enjeu se dégage : la formalisation d'une stratégie assortie d'une doctrine d'usage explicite et la mise en place d'une gouvernance claire. Ces prérequis conditionnent la cohérence des projets engagés, leur soutenabilité dans le temps et leur articulation avec les priorités stratégiques de la collectivité.

Ainsi, la montée en maturité des collectivités françaises sur les sujets *data-IA* se manifeste en partie par l'adoption progressive de cadres stratégiques. Pour leur part, une très grande majorité des **régions** (toutes les régions hexagonales et la Corse, ainsi qu'une partie des régions ultramarines) se sont dotées ou sont en cours d'adoption de stratégies ou feuilles de route IA et *data*³. Les régions adoptent ainsi deux types de stratégies (conjointes ou distinctes), en tenant compte des évolutions technologiques : (i) une stratégie de la donnée (recueil, stockage, usages pour améliorer les politiques publiques, protection, sécurisation) et (ii) une stratégie de l'IA (gouvernance, appropriation interne à l'administration régionale, cas d'usage identifiés, formation des agents)⁴. S'agissant des **départements**, l'état d'avancement des stratégies d'IA demeure partiel, avec près de la moitié des départements qui n'en sont pas encore dotés⁵.

L'Observatoire Data Publica note une **implication accrue des instances de direction** sur les sujets *data-IA* : en 2025, près de 73 % des directions générales sont impliquées à des degrés divers dans la gestion des données, contre 53 % en 2022⁶. Pour sa part, la gouvernance du déploiement de l'IA s'appuie dans la plupart des cas sur des instances dédiées : dans les départements, la composition pluridisciplinaire est devenue la norme, mobilisant les directions générales, des directions des systèmes d'information, des délégués à la protection des données et les directions métier.

³ Par exemple, dans la région Occitanie, la stratégie régionale IA « pour un territoire d'IA responsables », portée par la présidente de région Carole Delga a été adoptée en conseil régional en juillet 2024, dotée de 60 M€ sur 5 ans. Cette stratégie fait l'objet d'un copilotage semestriel qui permet le suivi de six chantiers prioritaires transversaux (offre aux entreprises, infrastructures, attractivité, levier réglementaire, données, emplois et compétences) utiles aux différentes feuilles de route qui concernent le territoire, son économie, les acteurs et leurs atouts (cf. Régions de France, 2026, éléments transmis à la mission).

⁴ Régions de France, 2026, éléments transmis à la mission.

⁵ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission : sur 41 départements interrogés, près de 46 % des répondants (soit 19 structures) ont déjà mis en place une stratégie d'IA, une charte ou un cadrage spécifique, et les 54 % restants déclarent que leur réflexion est toujours en phase d'élaboration.

⁶ Observatoire Data Publica, 2025, baromètre « [Les collectivités territoriales, la donnée et l'IA](#) ».

Certains départements ont toutefois mis en place des structures de gouvernance spécifiques. Par exemple, la Côte-d'Or (CD21) a constitué un *Lab'IA* pluridisciplinaire chargé de créer et de tester des prototypes, complété par une instance de concertation au niveau du directeur de la transformation et directeur général adjoint ; l'Indre-et-Loire (CD37) s'appuie sur un groupe projet de 45 agents issus de toutes les directions générales adjointes pour favoriser l'appropriation, sous l'égide d'un comité de pilotage présidé par les vice-présidents en charge du numérique et des ressources humaines ; la Somme (CD80) mobilise quant à elle un réseau de 130 expérimentateurs tous métiers confondus (incluant la direction générale) pour tester les usages de l'IA générative sur le terrain ; enfin, l'Yonne (CD89) : s'appuie sur une « *Team projet IA* » de près de 15 agents volontaires, représentant l'ensemble des pôles, pour identifier les cas d'usage et favoriser la montée en compétences⁷.

La généralisation des usages de l'IA au sein des collectivités territoriales s'accompagne d'un encadrement de ces pratiques par les instances de direction, à travers notamment la définition et la diffusion de lignes directrices claires à destination des agents. Le faible coût d'accès et la simplicité d'utilisation des solutions d'IA grand public favorisent en effet des usages spontanés dans un cadre professionnel, contribuant à un phénomène de « *shadow AI* » d'ampleur significative, porteur à la fois d'opportunités opérationnelles et de risques pour les organisations.

Les résultats observés par l'Observatoire Data Publica mettent en évidence un encadrement encore très hétérogène de ces usages en 2025⁸ :

- ◆ **près de 48 % des collectivités n'ont communiqué aucune consigne sur l'utilisation de l'IA générative**, laissant aux agents une liberté totale d'usage, au risque de fragiliser la maîtrise des processus, la sécurité des systèmes d'information et la confidentialité des données ;
- ◆ dans 38 % des collectivités, l'usage est autorisé mais assorti de recommandations générales, principalement axées sur la vigilance en matière de sécurité et de protection des informations ;
- ◆ seules 10 % des collectivités ont formalisé des règles précises définissant les conditions d'usage ou les restrictions applicables ;
- ◆ moins de 5 % ont opté pour une interdiction généralisée.

Concernant l'usage de l'IA par les agents, la position majoritaire des régions est d'autoriser l'utilisation de l'IA en l'encadrant par une charte IA interne, des modules d'acculturation et de formation, et la sélection d'outils permettant d'harmoniser cet usage IA des agents (*Copilot* dans *Microsoft 365*, par exemple)⁹.

⁷ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

⁸ Observatoire Data Publica, 2025, baromètre « [Les collectivités territoriales, la donnée et l'IA](#) ».

⁹ Régions de France, 2026, éléments transmis à la mission.

1.4. Un déploiement progressif de l'IA dans les collectivités à l'international

À l'international, l'association internationale des gestionnaires municipaux et régionaux¹⁰ a publié fin 2024 les résultats d'une enquête menée auprès de plus de 600 collectivités dans le monde¹¹. Alors que ces dernières indiquent que le principal obstacle au déploiement de l'IA est la sensibilisation auprès des agents et usagers, les principales conclusions sont les suivantes :

- ♦ **48 % des répondants affirment que l'utilisation de l'IA est une faible priorité pour leur administration locale**, tandis que moins de 6 % des répondants ont accordé une grande priorité à l'utilisation de l'IA dans la prestation de services publics locaux ;
- ♦ **peu de collectivités ont indiqué avoir délégué du personnel pour superviser les efforts de leur organisation en matière d'IA (10 %)**, ou avoir mis en place une politique à l'échelle de l'organisation pour régir l'utilisation de l'IA (9 %).
- ♦ **le domaine dans lequel le potentiel de l'IA est le plus important est celui du service aux habitants (55 %)**, notamment grâce à des interfaces de service simplifiées et à des *chatbots* IA pour les questions fréquentes. Par ailleurs, les applications relatives à la modélisation budgétaire et l'analyse des politiques publiques sont considérées comme ayant un potentiel important par 38 % des répondants¹².

Au Royaume-Uni, un rapport de la *Local Government Association* (LGA)¹³, également fondé sur un sondage de 2024¹⁴, offre un état des lieux de l'adoption de l'IA par les conseils municipaux anglais. Ainsi, 85 % des conseils qui ont répondu au sondage utilisent ou explorent l'IA ; parmi ces derniers, 51 % sont au début de leur parcours IA, 16 % développent des capacités IA internes, 14 % utilisent déjà l'IA dans leurs opérations et 4 % sont considérés comme des « *leaders* » en matière d'IA.

Parmi les répondants qui utilisent ou explorent le déploiement d'outils d'IA, la catégorie la plus couramment adoptée est l'IA générative, utilisée par 70 % d'entre eux, suivie de l'IA « *perceptive* » (systèmes qui reconnaissent les visages ou analysent des images, des fichiers audio ou vidéo, etc.), adoptée par 29 % des répondants, et l'IA « *prédictive* » (systèmes qui tentent de prédire un résultat), utilisée par 22 % de ces derniers¹⁵.

Enfin, les usages pour lesquels les conseils municipaux anglais utilisent ou explorent le plus le déploiement d'outils d'IA sont généralistes et/ou relatifs aux fonctions supports (comptes rendus de réunion, ressources humaines, achats, finances, cybersécurité) (85 %), les soins de santé et l'aide sociale pour les adultes (35 %) ainsi que les soins de santé et l'aide sociale à destination des enfants (31 %)¹⁶.

¹⁰ L'*International City/County Management Association* (ICMA) est une organisation regroupant des représentants d'administrations locales dans le monde, qui regroupe plus de 13 000 membres.

¹¹ L'ICMA a mené une enquête auprès des praticiens des administrations locales en avril et mai 2024 afin d'évaluer leur point de vue sur l'IA et son utilisation dans la prestation de services et les opérations des administrations locales. L'enquête a reçu 635 réponses ; 40 % des répondants représentaient des communautés comptant entre 5 000 et 24 999 habitants, et près de 10 % des communautés de moins de 2 500 habitants.

¹² ICMA, 2025, « [ICMA Survey Research: Artificial Intelligence in Local Government](#) ».

¹³ *Local Government Association*, 2024, « [Local government: State of the sector: AI](#) ».

¹⁴ Le questionnaire individuel a été envoyé à chaque conseil municipal d'Angleterre en février 2024 ; l'enquête s'est terminée à la fin du mois de mars 2024, après six semaines. Au total, 74 réponses ont été reçues, couvrant 23 % des conseils municipaux. Compte tenu du taux de réponse, les résultats ne doivent pas être considérés comme représentatifs de l'ensemble des conseils municipaux anglais.

¹⁵ *Local Government Association*, 2024, « [Local government: State of the sector: AI](#) ».

¹⁶ *Local Government Association*, 2024, « [Local government: State of the sector: AI](#) ».

2. Principaux cas d'usage de l'IA dans les collectivités

Les usages de l'IA au sein des collectivités se caractérisent par leur diversité, corrélée à la variété de leurs missions de service public (cf. exemples d'outils d'IA déployés dans les pièces jointes n° 1, n° 2 et n° 3 *infra*). L'analyse des domaines de déploiement d'outils d'IA selon l'Observatoire Data Publica¹⁷ met en évidence certaines évolutions entre 2024 et 2025.

Premier domaine de recours à l'IA, le champ de l'administration et de la gestion interne connaît une forte progression entre 2024 et 2025 : 45 % des collectivités ayant engagé ou envisageant d'engager un projet d'IA déclarent des usages relevant de ce domaine, contre 29 % en 2024 (cf. tableau 1 *infra*). À ces usages s'ajoutent 37 % de collectivités supplémentaires qui projettent d'expérimenter l'IA dans ce domaine au cours des douze prochains mois¹⁸, ce qui s'explique par la diffusion rapide des outils d'IA générative destinés à l'assistance des agents.

La relation aux usagers constitue le deuxième domaine le plus important, avec 20 % des collectivités concernées (contre 11 % en 2024). L'IA y est mobilisée pour le traitement des demandes des usagers, la production de réponses personnalisées ou encore l'amélioration de l'accueil de l'ensemble des publics. À l'inverse, certains secteurs présentent une stabilité des usages par rapport à 2024, notamment la gestion de l'énergie, des déchets et de l'eau, qui demeurent à des niveaux comparables, autour de 10 % des collectivités concernées.

Tableau 1 : Domaines des projets ayant recours à l'IA dans les collectivités

Domaine	Pourcentage de collectivités ayant déployé/prévoyant de déployer un projet d'IA		
	En 2024	En 2025	Variation 2024-25
Administration et gestion interne	29 %	45 %	+ 16 p.p.
Relation aux usagers	11 %	20 %	+ 9 p.p.
Aménagement du territoire	10 %	14 %	+ 4 p.p.
Déchets	12 %	11 %	- 1 p.p.
Sécurité	12 %	10 %	- 2 p.p.
Mobilité	12 %	10 %	- 2 p.p.
Eau	11 %	9 %	- 2 p.p.
Gestion de l'espace public	11 %	9 %	- 2 p.p.
Environnement	14 %	8 %	- 6 p.p.
Énergie et éclairage	10 %	6 %	- 4 p.p.
Patrimoine	5 %	6 %	+ 1 p.p.
Développement économique	3 %	5 %	+ 2 p.p.
Action sociale	N.D.	4 %	N.A.
Tourisme	2 %	2 %	0 p.p.
Autre	N.D.	12 %	N.A.

Source : Observatoire Data Publica, 2025, baromètre « Les collectivités territoriales, la donnée et l'IA » et « IA et territoires : après la découverte, le temps des premiers choix ».

Notes : p.p. : points de pourcentage ; N.A. : non applicable ; N.D. : non disponible.

Compte tenu de ces éléments, la mission présente ci-après des exemples de déploiements d'outils d'IA dans les collectivités autour de quatre catégories :

- ◆ la gestion administrative et les fonctions support (cf. partie 2.1) ;
- ◆ la relation aux usagers (cf. partie 2.2) ;
- ◆ l'aménagement et la gestion du territoire¹⁹ (cf. partie 2.3) ;
- ◆ l'action sociale et les solidarités (cf. partie 2.4).

¹⁷ Observatoire Data Publica, 2025, baromètre « Les collectivités territoriales, la donnée et l'IA ».

¹⁸ Observatoire Data Publica, 2025, baromètre « Les collectivités territoriales, la donnée et l'IA ».

¹⁹ Catégorie incluant, entre autres, l'aménagement, la sécurité, la mobilité et la gestion des ressources (eau, énergie).

2.1. Gestion administrative et fonctions support

Les usages de l'IA au sein des collectivités territoriales se concentrent prioritairement sur l'organisation et le fonctionnement internes²⁰. Les *chatbots* et assistants internes constituent à cet égard des cas d'usage particulièrement répandus, qu'ils soient déployés à titre expérimental ou opérationnel. Ces outils permettent de répondre aux questions récurrentes des agents relatives aux procédures internes, à la gestion des carrières ou aux règles applicables, contribuant à la réduction des charges administratives répétitives et à une meilleure diffusion de l'information structurée.

Les outils d'IA sont mobilisés pour **automatiser ou faciliter des tâches essentielles mais souvent chronophages**, telles que la rédaction et la synthèse de documents, la recherche documentaire, notamment juridique, ainsi que l'appui aux fonctions financières, budgétaires et de ressources humaines. Ces activités mobilisent des ressources humaines significatives dans un contexte marqué par des tensions persistantes sur les effectifs et les moyens financiers. L'IA offre ici aux collectivités des perspectives d'amélioration de l'efficacité administrative, de maîtrise des coûts et de recentrage des agents sur des missions à plus forte valeur ajoutée et davantage orientées vers le service aux usagers.

Par exemple, au sein de la région Île-de-France, la plateforme « *GENiale* » a permis de doter les agents de la région d'un outil d'IA générative au service de la productivité au quotidien. La mise en place de cette plateforme s'est faite progressivement en partant d'une preuve de concept (*proof of concept* – POC) et d'un marché d'innovation. Le projet avait démarré avec la direction du patrimoine sur le traitement de photos, puis s'est progressivement enrichi de fonctionnalités autour de la retranscription des séances des assemblées, pour finir par la mise en place d'une plateforme à l'ensemble des agents permettant de créer des bibliothèques partagées s'appuyant sur des documentations régionales spécifiques ou sur la capacité à aller chercher des informations externes. Au sein de la région Bourgogne-Franche-Comté, l'agent conversationnel « *CmonIA* », basé sur l'IA générative, a été mis en place. Après trois mois d'expérimentation auprès de douze structures pilotes en Bourgogne-Franche-Comté, *CmonIA* s'est ouvert à l'ensemble des adhérents de l'ARNia²¹, soit à près de 1 800 collectivités. Cette solution mutualisée permet ainsi de répondre aux besoins des petites communes en matière d'e-administration²².

L'utilisation de ces outils d'IA peut permettre de **générer des gains de temps au sein des collectivités** : s'agissant des tâches de rédaction et de synthèse, les conseils départementaux du Loiret (CD45) et de l'Yonne (CD89) indiquent obtenir des **gains de temps de 20 % à 50 %** grâce à des outils généralistes d'IA générative. Dans la Somme (CD80), les expérimentations avec *Copilot* font état d'un **gain de temps moyen de 30 minutes par jour et par agent**. Enfin, l'Indre-et-Loire (CD37) a réussi à économiser la totalité de ses dépenses de prestations de transcription pour son service des assemblées grâce à l'utilisation de ces derniers²³.

²⁰ Grunzy, P. et Senée, G., 2025, [rapport d'information fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation relatif à l'intelligence artificielle dans l'univers des collectivités territoriales](#), Sénat.

²¹ L'Agence régionale du numérique et de l'intelligence artificielle (ARNIA) est l'opérateur de proximité qui met en œuvre sur le terrain la stratégie régionale de l'IA. L'ARNIA est le bras opérationnel de la région pour déployer des services souverains : plateforme *DataBFC*, cloud régional, IA générative, cybersécurité. Elle assure également l'accompagnement des territoires : ingénierie, formation, mutualisation.

²² Régions de France, 2026, éléments transmis à la mission.

²³ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

En plus des usages « courants » des outils généralistes d'IA générative (synthèse de documents, rédaction de texte, entre autres), les cas d'usage recensés auprès des collectivités concernent notamment :

- ♦ les **services informatiques** : ces derniers ont été parmi les premiers à expérimenter des outils d'IA, en raison de leur familiarité avec les enjeux technologiques. L'intégration de l'IA peut permettre notamment l'optimisation des systèmes d'information et l'assistance technique aux agents. À titre d'exemple, le conseil départemental du Morbihan (CD56) expérimente un *chatbot* pour son service support informatique interne, basé sur une base de connaissances locale²⁴ ;
- ♦ la **veille et l'analyse juridiques** : les services juridiques sont confrontés à des exigences élevées de fiabilité et à des travaux de recherche complexes mobilisant un corpus juridique étendu. L'IA générative facilite l'exploration et la synthèse de textes normatifs, jurisprudentiels ou doctrinaux, apportant un gain de temps, en particulier dans les collectivités disposant de ressources juridiques limitées. Par exemple, dans le domaine de la recherche juridique, le Loiret (CD45) indique avoir **divisé par deux le temps nécessaire pour les recherches documentaires complexes** avec l'outil *Perplexity Pro*, tandis que l'Yonne (CD89) a obtenu un gain équivalent pour la recherche de jurisprudence grâce à l'outil *Doctrine*²⁵ ;
- ♦ la **gestion des ressources humaines** : l'IA peut intervenir tant dans la gestion administrative du personnel que dans la gestion des carrières. Elle peut permettre d'optimiser les processus de recrutement (rédaction d'offres, anonymisation, pré-sélection sur critères définis) et préparer des réponses aux collaborateurs sur des questions courantes (congrés, paie). Par exemple, le conseil départemental de Meurthe-et-Moselle (CD54) utilise l'IA pour analyser les observations des évaluations de fin d'année, facilitant ainsi le contrôle et le pilotage global des ressources humaines, alors que le Loiret (CD45) a validé avec succès l'usage de l'outil *Claude* pour le contrôle automatisé des notes de frais²⁶. Divers exemples de déploiement par les régions d'outils d'IA dans le domaine RH ont également été recensés *infra* (cf. pièce jointe n° 1, tableau 6) ;
- ♦ la **gestion comptable et budgétaire** : en matière financière, l'IA offre des perspectives d'automatisation de tâches répétitives, réduisant les risques d'erreurs de saisie (données comptables ou financières, bons de commande). Ses capacités prédictives peuvent également soutenir l'anticipation des trajectoires budgétaires, l'estimation des recettes et dépenses, l'identification de marges d'économies ou encore la détection d'anomalies et de situations de fraude. Des solutions de prédiction budgétaire et financière sont ainsi déployées ou en cours de test dans les départements des Bouches-du-Rhône (CD13), du Var (CD83) et de la Vienne (CD86)²⁷ ;
- ♦ les **services de communication** : dans le champ de la communication publique, l'IA peut être mobilisée pour l'animation des sites internet et des réseaux sociaux, la rédaction de lettres d'information ou de discours, ainsi que la création de supports de communication.

Alors que de nombreuses collectivités utilisent des outils généralistes d'IA provenant d'acteurs du marché (*Copilot* de *Microsoft*, par exemple), le conseil départemental de l'Isère (CD38) a développé sa propre IA générative interne sécurisée. Plus largement, des *chatbots* dédiés au support informatique ou encore aux ressources humaines sont mobilisés par divers conseils départementaux (Corrèze (CD19), Loir-et-Cher (CD41), Loiret (CD45), Somme (CD80), Val-d'Oise (CD95), entre autres)²⁸.

²⁴ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

²⁵ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

²⁶ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

²⁷ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

²⁸ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

2.2. Relation aux usagers

Les collectivités territoriales déploient de plus en plus de solutions d'IA pour renforcer la qualité de la relation avec les usagers et l'efficacité des services de proximité. Parmi ces usages, les *chatbots* externes constituent un outil privilégié pour faciliter l'accès à l'information et l'orientation des administrés dans leurs démarches. Ces assistants conversationnels sont capables de répondre à des questions fréquentes sur les services municipaux, de guider les usagers pas à pas dans les procédures administratives et de traiter des demandes simples sans intervention humaine.

L'adoption de ces outils contribue à améliorer la réactivité des services publics locaux (délais et taux de réponse améliorés) et à renforcer l'accessibilité, en particulier pour des publics qui ne peuvent se déplacer facilement ou qui sollicitent des informations en dehors des horaires d'ouverture des services. Ces solutions peuvent ainsi permettre de libérer du temps aux agents pour se concentrer sur des missions nécessitant un traitement personnalisé, tout en assurant une continuité de service et une meilleure satisfaction des usagers.

Toutefois, **l'automatisation via des chatbots ou des robots conversationnels présente un risque de déshumanisation de la relation**, en réduisant la perception des informations fines issues du comportement, de l'intonation ou du contexte, éléments souvent essentiels à la compréhension complète d'une situation par un agent. En outre, sur le plan de l'expérience usager, un contact exclusivement automatisé peut générer un sentiment de distance, en particulier pour les populations vulnérables (personnes âgées, avec peu de littératie numérique, en difficulté sociale), et accentuer la solitude dans des situations complexes. La réponse à ces risques consiste à cantonner l'IA à une fonction d'aide et d'assistance, en veillant à offrir systématiquement la possibilité d'un basculement vers un interlocuteur physique, notamment pour les demandes complexes ou sensibles²⁹.

Certaines expériences illustrent le potentiel de l'IA pour renforcer l'accessibilité et la réactivité des services publics tout en préservant la relation humaine pour les cas complexes et sensibles. Par exemple, la mairie de Plaisir (Yvelines), face à un flux important d'appels téléphoniques³⁰, a déployé en septembre 2022 le robot conversationnel *Optimus* pour traiter les demandes de premier niveau, telles que les horaires d'ouverture des services ou les démarches administratives classiques (renouvellement de pièces d'identité), tout en transférant aux agents les situations complexes. Cette solution a réduit le taux de perte d'appels de 65 % à 8 % grâce à sa disponibilité « 24 heures sur 24 » et « 7 jours sur 7 » et libéré du temps pour les standardistes, améliorant la qualité du traitement des demandes. Les citoyens ont été associés à la phase d'entraînement du robot, favorisant son adoption, bien que certains restent réticents au déploiement d'outils d'IA³¹.

Un autre exemple de déploiement plébiscité d'un outil d'IA à destination des usagers est celui de l'assistant conversationnel « *IssyGPT* » dans la commune d'Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine). Intégré dans les canaux de contact numériques, ce dernier peut répondre aux questions des citoyens en temps réel sur des sujets précis : horaires des services municipaux, démarches administratives, événements locaux, entre autres. Il est accessible *via* un bouton sur le site officiel de la ville, mais également par SMS depuis 2024, ce qui augmente sa portée et son utilité pour des publics variés³².

²⁹ Gacquerre, A. et Michau, J.-J., 2025, [rapport d'information fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective sur « IA, territoires et proximité »](#), Sénat.

³⁰ Le taux de perte d'appels atteignait 60 % à 65 % en raison de flux continus et de moyens humains insuffisants.

³¹ Gruny, P. et Senée, G., 2025, [rapport d'information fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation relatif à l'intelligence artificielle dans l'univers des collectivités territoriales](#), Sénat.

³² Ville d'Issy-les-Moulineaux, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

L'outil *IssyGPT* est plébiscité par les agents pour plusieurs raisons³³ :

- ♦ réduction des charges opérationnelles : en automatisant des réponses fréquentes et simples, cet outil contribue à diminuer le volume de sollicitations « basiques » que les agents doivent traiter manuellement, libérant du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée ;
- ♦ accessibilité aux informations structurées : l'outil permet de consolider des connaissances parfois dispersées entre services, facilitant l'accès immédiat à des réponses cohérentes sans nécessité de recherches longues dans des bases internes ;
- ♦ adoption et usage réels : près de 60 000 requêtes ont été enregistrées sur deux ans d'utilisation, ce qui témoigne d'une adoption tant par les citoyens que par les services administratifs.

Plus largement, **divers chatbots ont été déployés sur les portails internet de nombreux départements** pour faciliter les démarches administratives des citoyens (Dordogne (CD24), Var (CD83), Vaucluse (CD84), Val-d'Oise (CD95), entre autres). La ville de Paris a notamment développé un assistant d'IA spécifique sur le plan local d'urbanisme (PLU), en utilisant un grand modèle de langage, pour rendre les règles d'urbanisme plus accessibles. Le département de la Vienne (CD86) a également mis en place un agent facilitant l'accès aux informations institutionnelles sur son site public³⁴.

2.3. Aménagement et gestion du territoire

L'IA est utilisée pour améliorer la gestion des services urbains, notamment la prévision des flux de mobilité, l'optimisation de la consommation énergétique et le suivi des infrastructures. Des projets explorent également l'application de modèles prédictifs aux risques naturels ou environnementaux, qui peuvent constituer des cas d'usage pertinents lorsqu'ils sont intégrés aux stratégies et politiques locales.

Les collectivités territoriales utilisent de l'IA pour renforcer la prévention, la sécurité et la surveillance dans l'espace public.

Dans le cadre de la prévention des incidents et de la gestion des infrastructures, l'IA permet de traiter et d'analyser des flux d'informations provenant de capteurs, de caméras ou de signalements des citoyens³⁵. Cela favorise la gestion des flux de déplacements et l'optimisation des solutions de mobilité, la détection rapide de dégradations urbaines, telles que des équipements publics endommagés ou des anomalies sur la voirie, et facilite la planification d'interventions ciblées par les services municipaux. Ce type de système contribue à améliorer la réactivité des collectivités et à optimiser l'allocation des moyens humains et matériels.

Par exemple, l'usage d'outils d'IA pour l'**entretien des infrastructures routières** progresse afin de renforcer la maintenance préventive : ainsi, de nombreux départements (CD12, CD14, CD21, CD37, CD41, CD48, CD50, CD61, CD83, CD94) utilisent l'analyse automatisée par vidéo, notamment *via* la solution *Vialytics*, pour diagnostiquer l'état des chaussées et prioriser les investissements³⁶.

³³ Ville d'Issy-les-Moulineaux, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

³⁴ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

³⁵ Mairie de Paris, 2025, entretien avec la mission.

³⁶ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

S'agissant de la **sécurité**, les outils d'IA permettent de renforcer la **réactivité face aux risques et aux dégradations**. La ville de Paris traite environ un million de photos par an via l'application « *DansMaRue* » pour automatiser le signalement des dégradations urbaines. Parallèlement, la Corrèze (CD19) et la Vienne (CD86) appliquent l'IA à la détection d'incidents cyber et à la sécurisation des bâtiments via le couplage de la vidéosurveillance et de la télésurveillance³⁷.

Par ailleurs, l'IA est mobilisée dans le **domaine de la gestion des risques naturels**, avec des applications telles que la prédiction des feux de forêt ou la surveillance des zones sensibles aux incendies. En combinant des données historiques, météorologiques et environnementales, les modèles prédictifs permettent d'anticiper les zones à risque et d'alerter en amont les services concernés. Ces outils renforcent la capacité des collectivités à prévenir les catastrophes, à organiser des plans de protection adaptés et à coordonner efficacement les interventions en cas d'urgence, tout en intégrant ces données dans les politiques locales de sécurité et de gestion des espaces naturels. S'agissant des départements, l'Indre-et-Loire (CD37) utilise l'IA pour la détection des feux de forêt en collaboration avec le service départemental d'incendie et de secours (SDIS) ; le système est désormais opérationnel après une phase d'apprentissage ayant permis d'écarter les faux positifs. Pour sa part, le département de la Côte-d'Or (CD21) mobilise des jumeaux numériques terrestres pour analyser les effets du changement climatique et optimiser la gestion de crise³⁸.

Un autre exemple de déploiement concerne la région Centre-Val de Loire, lauréate de l'appel à projets *France 2030* « *Démonstrateurs d'IA frugale pour la transition écologique* » avec le projet *PrevizO*. En effet, à la suite de projections sur le bassin Loire-Bretagne (baisse des débits des cours d'eau, étiages plus longs, hausse de la température de l'eau), la région a conçu un outil d'IA pour anticiper des épisodes de stress hydrique et mieux gérer ses ressources en eau. Fondé sur des données de terrain, satellitaires et issues de modèles physiques, ce démonstrateur *open source*, hébergé localement, est expérimenté sur le NEC (*Nouvel Espace du Cher*) et pensé pour être répliquable. Cette solution d'IA devrait ainsi permettre de mesurer la situation quantitative et qualitative de la ressource en eau, de faire de la prédiction des périodes à risque (débits faibles, par exemple), d'anticiper des épisodes de tension et de faire de l'aide à la décision (travaux et aménagements (barrages, par exemple), gestion des prélèvements, préservation de la biodiversité, entre autres).

Pour sa part, la ville de Nîmes recourt à l'IA pour mieux anticiper le risque d'inondation sur son territoire. Le projet *Hydr.IA*, initié en 2018, repose sur des modèles d'IA capables d'apprendre les comportements hydrologiques du territoire. Ces modèles s'adaptent en continu aux évolutions du territoire, comme les nouveaux aménagements ou les changements climatiques, et permettent de fournir des prévisions ajustées en temps réel grâce à la collecte directe des niveaux d'eau via des limnigraphes. L'IA devient ainsi un outil pour améliorer la prévention, la protection des habitants et la gestion des événements d'inondation.

Les collectivités territoriales mobilisent également l'IA pour optimiser la gestion des ressources, notamment l'énergie et l'eau, et des déchets.

Dans le **domaine énergétique**, l'IA permet de mieux prévoir la consommation des bâtiments publics, d'anticiper les pics de demande et de réguler les systèmes de chauffage ou d'éclairage en temps réel. Ces outils contribuent à réduire les dépenses énergétiques, à limiter l'empreinte carbone et à planifier des investissements plus efficaces dans les infrastructures. Par exemple, les départements de la Côte d'Or (CD21) et de la Vienne (CD86) gèrent les données des énergies consommées par les bâtiments pour optimiser les consommations en temps réel³⁹.

³⁷ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

³⁸ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

³⁹ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

En matière de **gestion des déchets**, l'IA soutient la planification et l'optimisation des tournées de collecte, en intégrant des données sur les volumes produits, les flux saisonniers et la localisation des points de collecte. Elle permet aussi de suivre le tri et le recyclage des déchets, d'identifier les anomalies dans la collecte et d'améliorer la performance globale des services municipaux. Dans ces trois domaines, l'IA contribue à renforcer l'efficacité opérationnelle des collectivités, à améliorer la qualité du service rendu aux habitants et à intégrer les enjeux environnementaux dans la gestion quotidienne des infrastructures. Au sein du département de la Meurthe-et-Moselle (CD54)⁴⁰ ou encore dans la ville de Troyes (*cf.* pièce jointe n° 3 *infra*, tableau 10), des solutions d'IA sont déployées pour lutter contre le gaspillage alimentaire dans les cantines scolaires. Dans la communauté de communes de Carnelle Pays-de-France (Val-d'Oise), un projet concerne la détection des dépôts « sauvages » d'ordures *via* le déploiement d'une solution qui détecte les « anomalies de pixel », afin de permettre aux gendarmes d'organiser des opérations de surveillance et de conduire le département à repenser ses points d'apport volontaire des déchets (*cf.* tableau 10 *infra*).

Pour la **gestion de l'eau** (hors gestion des risques naturels, *cf. supra*), l'IA est utilisée pour surveiller en continu les réseaux de distribution, détecter les fuites et optimiser les processus de traitement. Les modèles prédictifs permettent également de mieux gérer les ressources en eau face aux besoins croissants des populations, tout en facilitant la prise de décision pour les services techniques. Ainsi, la gestion de la ressource en eau devient un axe fort des départements avec le développement d'observatoires de l'eau et de systèmes de détection de fuites (CD19, CD21, CD34, CD94)⁴¹. Pour sa part, la commune de Saint-Savin et la communauté d'agglomération Porte de l'Isère utilisent l'IA pour optimiser la maintenance de leur réseau d'eau et réduire les pertes liées à la vétusté des canalisations (*cf.* encadré 1 *infra*).

Encadré 1 : L'optimisation du réseau d'eau de la commune de Saint-Savin et de la communauté d'agglomération Porte de l'Isère grâce à l'IA

La commune de Saint-Savin et la Communauté d'agglomération Porte de l'Isère (CAPI) ont choisi de recourir à l'IA pour optimiser la gestion de leur réseau d'eau et réduire les pertes liées à la vétusté des canalisations. En France, ces pertes représentent près de 20 % de l'eau potable transportée. Face à un renouvellement coûteux des réseaux et à des contraintes budgétaires, les collectivités doivent prioriser les travaux sur les sections les plus critiques. L'IA constitue alors un outil d'aide à la décision, permettant de cibler les zones nécessitant une intervention.

Depuis 2019, la société *Leakmited* propose un algorithme prédictif utilisé par Saint-Savin et la CAPI. D'une part, la solution curative, *Solution Sprint*, identifie les zones où concentrer les recherches de fuites, avec une facturation uniquement si le taux de réussite dépasse 20 % ; d'autre part, la solution préventive, un « jumeau numérique », permet de planifier les rénovations et d'optimiser l'allocation des budgets en mettant en avant les sections à restaurer en priorité.

En termes de résultats :

- sur la commune de Saint-Savin (~4 000 habitants), l'algorithme a permis d'identifier cinq fuites en une semaine. Le rendement du réseau est passé de 75 % à 90 % ;
- sur le territoire de la CAPI (~111 000 habitants), quinze fuites ont été détectées en trois semaines, alors que les méthodes traditionnelles ne permettaient d'en identifier en moyenne que soixante-quinze par an. Cette solution permet ainsi aux collectivités de réduire les pertes d'eau tout en optimisant leurs investissements dans le renouvellement des infrastructures.

Source : Gruny, P. et Senée, G., 2025, [rapport d'information fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation relatif à l'intelligence artificielle dans l'univers des collectivités territoriales](#), Sénat.

⁴⁰ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

⁴¹ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

2.4. Action sociale et solidarités

Les collectivités mobilisent de plus en plus l'IA pour améliorer la gestion et l'instruction des aides sociales⁴². En effet, les domaines de l'action sociale et les solidarités sont identifiées comme la mission prioritaire des départements, les attentes y étant particulièrement fortes en raison de la complexité des processus et du volume massif des dossiers à traiter.

Ainsi, l'IA peut intervenir pour faciliter **le traitement des dossiers des maisons départementales des personnes handicapées (MDPH)**, en contribuant à la centralisation et à l'analyse des informations, à la vérification des pièces justificatives, entre autres (*cf. infra*, encadré 2). Cette assistance permettrait de réduire les délais d'instruction tout en sécurisant le processus administratif. Compte tenu des potentialités dans ce domaine, la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) a lancé fin 2025 un appel à manifestation d'intérêt destiné à accompagner le déploiement de l'IA générative auprès des MDPH⁴³. L'instruction des dossiers des MDPH est le **cas d'usage le plus fréquent parmi les départements** (CD04, CD14, CD17, CD54, CD84, CD56, CD86, CD95, entre autres). L'IA y est utilisée pour l'analyse de la complétude des dossiers et comme aide à la décision pour les agents. Les Bouches-du-Rhône (CD13) mobilisent également l'IA pour la lutte contre la fraude *via* l'identification de faux documents dans les dossiers MDPH⁴⁴.

Des outils d'IA sont ainsi employés pour la gestion des aides aux personnes en situation de handicap, telle que la **prestation de compensation du handicap (PCH)**, ou encore pour les aides à domicile, telle que l'**allocation personnalisée d'autonomie (APA)**. Ils permettent, entre autres, d'automatiser le suivi des droits, de détecter les anomalies ou incohérences dans les dossiers et d'alerter les agents pour des vérifications spécifiques, contribuant à limiter les erreurs et à optimiser l'allocation des ressources départementales. Ainsi, les cas d'usage portant sur la gestion des aides relatives à l'autonomie (APA et PCH) sont jugés prioritaires en valeur et en volume par le CD50 (Manche). Le CD34 (Hérault) a automatisé le tri et le rangement des scans de dossiers entrants en masse pour l'APA et la PCH. Le CD56 (Morbihan) et le CD86 (Vienne) déploient des solutions d'IA pour l'océrisation des dossiers papiers numérisés et, pour sa part, **le CD56 obtient ainsi un taux de dossiers complets de « bout en bout » de 40 %**⁴⁵. La CNSA entrevoit également des perspectives d'utilisation de l'IA par les intervenants du domicile pour renseigner certains dossiers grâce à des outils de transcription de la voix (*cf. annexe 5*).

Par ailleurs, l'IA offre des perspectives pour lutter contre le non-recours aux dispositifs sociaux en identifiant des populations éligibles mais non inscrites, sur la base de données croisées issues des services sociaux et de l'administration fiscale. Cette approche permettrait de mieux cibler les actions de sensibilisation et d'accompagnement des usagers. Ainsi, s'agissant de l'analyse prédictive et de l'identification des fragilités, le CD89 (Yonne) utilise l'outil *Alogia* pour **analyser la situation de 4 000 bénéficiaires de l'APA afin de repérer les zones de fragilité et de non-recours**. Plus largement, l'IA est perçue comme un outil de pilotage pour l'analyse prospective des dépenses liées à l'allocation individuelle de solidarité (AIS)⁴⁶.

Enfin, des outils d'IA pourraient être mobilisés dans la **protection de l'enfance par exemple, pour analyser des indicateurs de vulnérabilité**, suivre l'évolution des situations et alerter les agents en cas de signaux d'alerte, tout en renforçant la traçabilité et la qualité de la décision administrative. Plus généralement, au sein de certains départements, l'IA facilite le travail des travailleurs sociaux *via* des outils d'aide à la rédaction de rapports ou d'accompagnement des instructeurs (CD54, CD38, CD70, CD19, CD21, CD08, CD79). De nouveaux usages émergent, comme la traduction multilingue pour l'accueil des personnes allophones au sein des services sociaux (CD64)⁴⁷.

⁴² Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

⁴³ CNSA, 2025, « [Expérimentation de l'intelligence artificielle \(IA\) en MDPH](#) ».

⁴⁴ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

Encadré 2 : Le potentiel d'un déploiement d'outils d'IA pour la gestion de l'AAH⁴⁸**Processus actuel de gestion**

La chaîne de décision relative au versement de l'allocation aux adultes handicapés (AAH)⁴⁹ est un processus multi-acteurs administratifs, médicaux et financiers. Elle repose sur une séparation entre l'évaluation du handicap et l'ouverture des droits (MDPH/CDAPH⁵⁰) et la liquidation et le versement (CAF⁵¹/MSA⁵²).

Le processus est lancé par le dépôt d'un dossier unique ([cerfa 15692](#)) à la MDPH ou à la MDA⁵³, de manière dématérialisée, par courrier ou en accueil physique, accompagné des pièces justificatives nécessaires (dont la MDPH doit assurer la saisie et la complétude), à commencer par le certificat médical de moins d'un an ([cerfa 15695-01](#)), lequel doit décrire précisément les déficiences et les limitations d'activité.

L'équipe pluridisciplinaire de la MDPH/MDA, en théorie composée de médecins, d'ergothérapeutes, d'infirmiers et de travailleurs sociaux, procède à l'évaluation du taux d'incapacité (selon le guide-barème du décret n° 2004-1136). Si ce taux est compris entre 50 % et 79 %, cette équipe évalue également s'il existe une restriction substantielle et durable pour l'accès à l'emploi (RSDAE), critère déterminant pour l'ouverture des droits au titre de l'AAH-2.

La CDAPH suit généralement la proposition de l'équipe pluridisciplinaire mais reste souveraine. Elle notifie sa décision (accord ou rejet) à l'usager et à l'organisme payeur (CAF/MSA).

Une fois le droit « ouvert » par la CDAPH, la CAF ou la MSA liquide les droits ouverts pour les traduire en allocations différentielles en numéraire (en fonction des revenus, des conditions de résidence et d'âge) et procède à son versement mensuel au bénéficiaire (ou assimilé).

En termes de suivi des droits et d'actualisation de la situation du bénéficiaire, les principales opérations sont réalisées lors du renouvellement des droits (pour les droits ouverts sans limitation de durée), à l'initiative quasi-exclusive du bénéficiaire. Cette asymétrie s'explique par la charge administrative des MDPH pour l'examen des demandes (cinq mois en moyenne alors que le délai légal est de quatre mois au maximum, pouvant aller jusqu'à plus d'un an en moyenne dans certains départements).

Opportunités et risques d'un déploiement d'outils d'IA

Si une automatisation intégrale (interdite par le règlement européen sur l'IA, si tant est que ce serait socialement accepté et éthiquement souhaité) *via* des outils d'IA ne saurait se substituer au processus actuel, l'automatisation est l'un des leviers (selon les MDPH) d'une « augmentation » ciblée des processus les plus saturés⁵⁴.

Par ailleurs, l'usage d'outils d'aide à l'évaluation par les équipes pluridisciplinaires pose la question de la responsabilité en cas d'erreur, de biais ou de rupture d'égalité, dès lors que les agents peuvent être incités, explicitement ou implicitement, à suivre les recommandations algorithmiques⁵⁵. Cette question est d'autant plus critique que la décision finale, bien que juridiquement souveraine, repose dans les faits sur des propositions techniques produites en amont.

⁴⁵ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

⁴⁶ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

⁴⁷ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

⁴⁸ Les développements de l'encadré s'appuient notamment sur le rapport IGF-IGAS, mai 2025, « [Aides sociales départementales](#) », 782 pages, et notamment la fiche monographique sur l'AAH, pp. 561 à 594.

⁴⁹ L'allocation aux adultes handicapés (AAH) est une aide financière qui garantit un revenu minimum aux personnes handicapées pour faire face aux dépenses de la vie courante.

⁵⁰ Au sein d'une maison départementale des personnes handicapées (MDPH), la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) décide des droits de la personne handicapée.

⁵¹ Caisse d'allocations familiales (CAF).

⁵² Mutualité sociale agricole (MSA).

⁵³ Les maisons départementales de l'autonomie (MDA) sont mises en place dans certains départements dans une logique de rapprochement entre les services du conseil départemental et ceux de la MDPH.

⁵⁴ En particulier pour le « pré-tri » des dossiers et la gestion documentaire des dossiers et pièces justificatives.

⁵⁵ Aux Pays-Bas, l'UWV (assurance invalidité) a expérimenté des outils d'aide à l'analyse des dossiers médicaux, avant de les encadrer fortement après des controverses sur les biais et l'opacité, illustrant les risques réputationnels et juridiques d'un déploiement insuffisamment gouverné.

Annexe IV

En termes de contrôle interne et de gestion des risques, largement embryonnaire⁵⁶ dans le champ du handicap, l'IA impliquerait des actions spécifiques au titre des outils d'IA (qui seraient par nature des « systèmes d'IA à haut risque » au sens du règlement IA européen, en termes de supervision humaine, de conformité et de documentation notamment) mais aussi de nouvelles possibilités, par l'objectivation des fragilités organisationnelles ou des écarts au juste droit (indus, fraudes, mais aussi non-recours).

Avec l'IA, la remise à plat des données et des systèmes d'information pourrait être accélérée, après des retards cumulatifs des livraisons successives d'un système d'information MDPH glissant continûment dans son calendrier⁵⁷. Au-delà des données MDPH (qui ne circulent pas d'une MDPH à l'autre compte tenu des diversités de progiciels utilisés), la fragmentation des données est également pénalisante entre les MDPH et d'autres acteurs – ministère de l'intérieur pour la vérification des pièces d'identité, par exemple), et l'échange d'information est conditionnée à l'initiative individuelle.

Sous réserve de limiter les biais de l'algorithmie, l'IA pourrait accompagner la CNSA dans son rôle de garantie de l'équité territoriale de l'accompagnement des personnes handicapées, en proposant par apprentissage sur les décisions prises, des évaluations plus uniformes d'un dossier à l'autre, d'un département à l'autre. Puisque l'IA est « en même temps » un levier d'homogénéisation territoriale mais peut également cristalliser des inégalités existantes (en apprenant à partir de décisions historiquement hétérogènes), un pilotage national explicite des critères d'apprentissage et une structuration de la mesure des biais et des mécanismes de correction des écarts est donc indispensable au plan éthique et social, et pas seulement juridique.

Source : Mission ; cf. notes de bas de page.

⁵⁶ « Si le déploiement du contrôle interne et de la gestion des risques constitue désormais un objectif de la CNSA et des acteurs territoriaux (MDPH, MDA, équipes médico-sociales des départements), celui-ci reste encore embryonnaire. », p. 6, mission confiée à la CNSA depuis qu'elle a été érigée en « branche » à compter du 1^{er} janvier 2021 et la maîtrise des risques par la loi 3DS de 2022 dans le champ du handicap (article [L223-5](#) du code de la sécurité sociale).

⁵⁷ « Au surplus, les lacunes de l'automatisation des échanges de données entre les services instructeurs et services payeurs avec les autres organismes, notamment publics (sécurité sociale, services fiscaux, etc.) ne permettent pas de sécuriser les informations ni lors de l'instruction des demandes, ni pour leur actualisation en fonction de l'évolution de la situation du bénéficiaire » p. 12 ; cf. également « Ce SI-MPDH harmonisé qui a donc connu d'importants retards, fait à la date de la mission l'objet d'un programme revu et actualisé de développement et de déploiement, marqué notamment par la mise à disposition de modules du SI-évaluation dans les MDPH », p. 762.

3. Enjeux pour le déploiement d'outils d'IA dans les collectivités

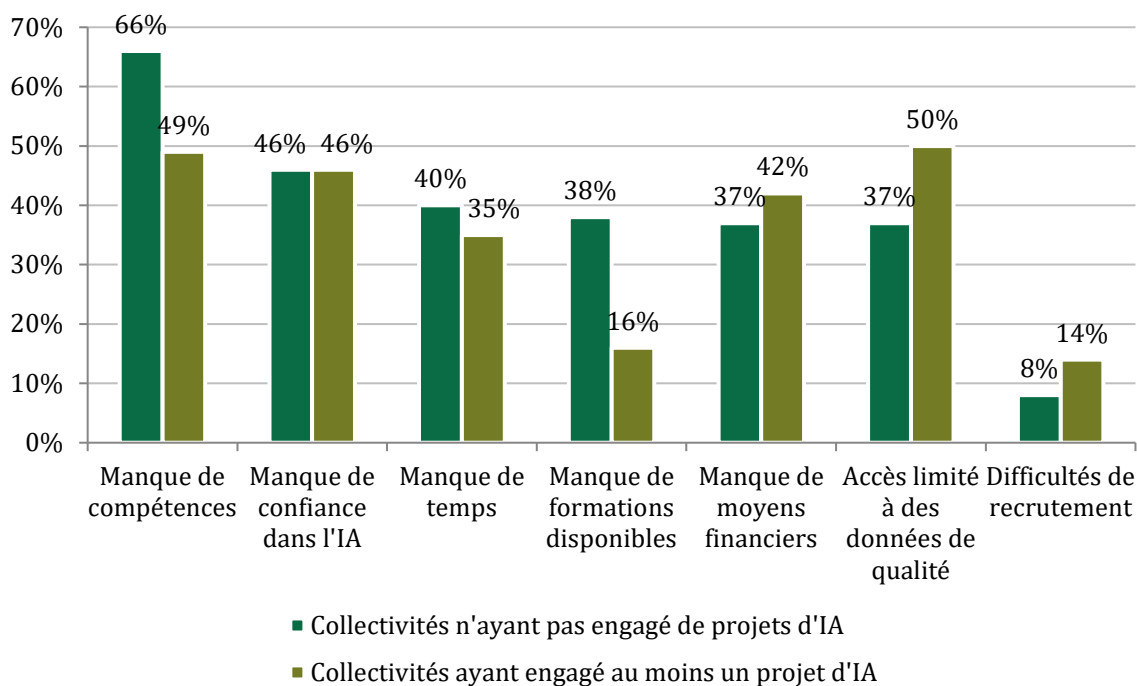
3.1. Les principaux freins rencontrés par les collectivités

Les développements précédents illustrent une forte variabilité dans l'adoption et l'appropriation par les collectivités territoriales de l'IA. En s'appuyant sur les données récoltées par l'Observatoire Data Publica, cette hétérogénéité semble s'expliquer en partie par les divers freins rencontrés par les collectivités (*cf.* graphique 6 *infra*), et notamment :

- ♦ **le principal frein à l'adoption de projets d'IA dans les collectivités reste le manque de compétences, cité par 66 % de celles qui n'ont pas encore engagé de projets IA**, contre 49 % pour celles qui en ont déjà lancé. Ce constat est complété par un déficit de confiance dans l'IA, mentionné par 46 % des collectivités, qu'elles expérimentent ou non cette technologie. Par ailleurs, le manque de temps (40 % et 35 % respectivement) et le faible nombre de formations disponibles (38 % contre 16 % respectivement) figurent parmi les obstacles majeurs, particulièrement pour les collectivités débutantes ;
- ♦ **à l'inverse, l'accès limité à des données de qualité apparaît comme un obstacle plus aigu pour les collectivités déjà engagées dans des projets IA** : 50 % d'entre elles le signalent, contre seulement 37 % chez les autres. Ce problème devient alors le principal enjeu à mesure que l'expérience progresse, soulignant l'importance d'une bonne gouvernance des données pour le succès des initiatives IA.

Par ailleurs, les contraintes financières (42 %) ou encore les difficultés de recrutement (14 %) restent des freins mis en avant par les collectivités.

Graphique 6 : Principaux obstacles à la diffusion de l'IA dans les collectivités



Source : Observatoire Data Publica, 2025, baromètre [« Les collectivités territoriales, la donnée et l'IA »](#).

Au regard de ces éléments, la mission s'est concentrée ci-après sur trois catégories de freins :

- ♦ les ressources humaines (*cf.* partie 3.1.1 *infra*) ;
- ♦ les données (*cf.* partie 3.1.2) ;
- ♦ le budget (*cf.* partie 3.1.3).

3.1.1. Un manque d'effectifs et une formation insuffisante des agents

Selon les données de l'Observatoire Data Publica, **les besoins prioritaires des collectivités en matière de formation sur la gestion des données en 2025 concernent l'acculturation des agents et des élus** aux enjeux de la donnée. Les collectivités expriment également une forte demande pour des formations plus opérationnelles, centrées sur le management quotidien des données ou sur des aspects techniques, comme les outils de datavisualisation. Des formations par métier ou des formations juridiques (par exemple, au respect du RGPD ou aux clauses relatives aux données dans la commande publique) sont également mentionnées⁵⁸.

Au-delà du manque de compétences spécialisées que peuvent rencontrer certains acteurs, **le déploiement de l'IA dans les collectivités territoriales se heurte également à divers défis en matière de ressources humaines :**

- ♦ **l'insuffisance d'effectifs** : pour certaines organisations, le problème identifié n'est pas tant un manque de savoir-faire théorique qu'une pénurie d'effectifs disponibles pour piloter et porter les projets d'IA au quotidien. Par exemple, la Meurthe-et-Moselle (CD54) souligne explicitement que le problème n'est pas la compétence, mais bien le nombre d'agents mobilisables. Parmi les départements, cette tension sur les effectifs est également rapportée par l'Allier (CD03), la Corrèze (CD19), l'Hérault (CD34), l'Indre-et-Loire (CD37) ou encore la Haute-Saône (CD70). Puisque les différentes phases de déploiement peuvent exiger un investissement en temps très important de la part des agents, qui impacte lourdement la charge de travail habituelle, le Calvados (CD14) précise que le temps de construction et de formation doit être adapté pour garantir la réussite des projets. La Haute-Saône (CD70) regrette quant à elle de ne pas pouvoir dégager assez de temps-agent pour une veille technologique ;
- ♦ **une acculturation encore insuffisante des agents et des élus** : les agents en poste découvrent progressivement les outils d'IA, sachant que les formations initiales ou continues n'ont commencé que très récemment à aborder ces technologies. Cette situation explique en partie les difficultés à engager des projets IA à grande échelle et à garantir leur adoption effective.

Un obstacle majeur reste, par ailleurs, le **frein psychologique**⁵⁹, notamment puisque la **transformation des pratiques professionnelles peut susciter des résistances** au sein des équipes. Les inquiétudes liées à l'évolution des métiers, à la mutation des tâches ou à une perte d'autonomie freinent l'appropriation des outils par les agents et la confiance des usagers. Ainsi, le Vaucluse (CD84), la Vienne (CD86) et la Vendée (CD85) signalent des réticences culturelles et une résistance au changement interne, parfois liées à une méconnaissance des possibilités réelles des outils d'IA⁶⁰.

La formation apparaît ainsi comme une condition sine qua non pour surmonter ces réticences. Pour cela, le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a conçu et déployé une offre de services en réponse aux besoins de formation de l'ensemble des collectivités et agents territoriaux, qui continue à se développer pour mettre à disposition des collectivités territoriales un large bouquet de services : formations et *webinaires* pour comprendre les usages et les enjeux éthiques de l'IA et développer ses capacités au numérique, rendez-vous locaux organisés par les délégations régionales du CNFPT, ou encore mise à disposition de des ressources numériques et d'espaces de partage entre agents territoriaux⁶¹.

⁵⁸ Observatoire Data Publica, 2025, baromètre « [Les collectivités territoriales, la donnée et l'IA](#) ».

⁵⁹ Gruny, P. et Senée, G., 2025, [rapport d'information fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation relatif à l'intelligence artificielle dans l'univers des collectivités territoriales](#), Sénat.

⁶⁰ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

⁶¹ CNFPT, 2025, « [Agir pour une IA responsable au service des agents et des collectivités](#) ».

3.1.2. Des enjeux de fiabilisation et de valorisation des données

Les collectivités territoriales gèrent une grande variété de données essentielles à la conduite de leurs missions. Ces données couvrent des domaines très divers, allant des informations administratives et démographiques aux données sociales, en passant par celles relatives aux infrastructures, aux transports, ou encore à l'environnement. Elles incluent également une part importante de documentation non structurée (journaux locaux, rapports aux conseils municipaux, dossiers en format papier, entre autres), difficile à exploiter automatiquement, mais riche en informations qualitatives⁶².

Pour tirer pleinement parti des technologies d'IA, il est impératif de fiabiliser ces données, sachant que la qualité, la cohérence et la pertinence de ces dernières conditionnent l'efficacité des outils. **La qualité hétérogène des données « sources » représente un obstacle critique pour les collectivités** du fait de la diversité de leurs missions et de la délégation de certaines d'entre elles à des acteurs tiers (tels que les MDPH, par exemple⁶³). Parmi les expériences de déploiement d'outils d'IA dans les départements, le Loiret (CD45) a ainsi dû abandonner l'automatisation des autorisations de voirie car les données manuscrites n'étaient pas assez structurées, un défi également relevé par la Marne (CD51) et les Pyrénées-Atlantiques (CD64), pour qui la qualité de la donnée est le socle indispensable de tout projet. Pour sa part, la ville de Paris souligne la difficulté de rationaliser des sources de données provenant de formats hétérogènes. Pour pallier cela, certains départements comme la Vienne (CD86) ont dû mener des chantiers préalables de 18 mois consacrés exclusivement au nettoyage et au stockage structuré des données avant de déployer des outils d'IA⁶⁴.

Il faut également considérer le besoin d'apprentissage et de paramétrage (« *fine-tuning* ») : la maturité technique des outils d'IA nécessite souvent une phase d'apprentissage. Par exemple, en Indre-et-Loire (CD37), un système de détection des feux de forêt n'est devenu opérationnel qu'après une phase d'entraînement spécifique pour écarter les « faux positifs »⁶⁵.

Par ailleurs, l'IA n'est pas infaillible, le calcul probabiliste sur lequel elle repose pouvant générer des erreurs ou des réponses trompeuses (« hallucinations »). Ces erreurs peuvent résulter de données erronées, incomplètes ou biaisées, ce qui souligne l'importance de limiter les biais dans les jeux de données. **La fiabilité variable des résultats selon les cas d'usage peut freiner l'industrialisation d'un outil d'IA** : ainsi, la ville de Paris confirme la persistance des risques d'hallucinations pour les agents conversationnels, malgré des tests experts satisfaisants. Le Puy-de-Dôme (CD63) a par exemple considéré, après test, qu'il ne pouvait utiliser certains outils d'IA actuels (*Whisper*, par exemple) pour les procès-verbaux d'assemblée sans un appui humain conséquent, en raison des exigences de précision⁶⁶.

Ainsi, les résultats obtenus grâce à des outils d'IA nécessitent une vigilance constante, et les réponses de l'IA ne doivent pas être considérées comme absolues : **le contrôle et l'intervention humains restent indispensables pour garantir la pertinence et la sécurité des décisions.** Une confiance aveugle dans la machine pourrait réduire l'esprit critique des utilisateurs et accroître les risques d'erreur.

Une exploitation optimale de l'IA repose donc sur la fiabilisation et la structuration des données, et le maintien d'un contrôle humain constant. En combinant ces éléments, les collectivités peuvent maximiser la valeur ajoutée des projets IA tout en limitant les risques d'erreurs ou de dérives liées à une confiance excessive dans l'outil.

⁶² Gacquerre, A. et Michau, J.-J., 2025, [rapport d'information fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective sur « IA, territoires et proximité »](#), Sénat.

⁶³ Les MDPH (maisons départementales des personnes handicapées) sont des groupements d'intérêt public (GIP).

⁶⁴ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

⁶⁵ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

⁶⁶ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

Enfin, **les collectivités font face au défi juridique relatif à la propriété des données produites par certaines solutions d'IA générative.** En effet, les collectivités ne sont pas nécessairement productrices de ces données, mais recourent à des opérateurs (délégataires de services publics, dans la gestion des réseaux par exemple) ou à des prestataires privés. Cela les place devant des questions juridiques nouvelles portant sur la capacité des collectivités à mobiliser ces informations générées par un tiers quand bien même ce dernier a été désigné par elles. Par exemple, la ville de Paris s'est ainsi interrogée sur la propriété des données produites par les outils du prestataire gérant la solution « *DansMaRue* » et sur la valorisation possible de celles-ci⁶⁷.

3.1.3. Des contraintes budgétaires hétérogènes

Les investissements financiers nécessaires et les contraintes budgétaires constituent un frein important pour le développement des projets d'IA dans les collectivités. En effet, le coût global de leur mise en œuvre peut rapidement devenir élevé en raison des différentes composantes à financer. L'achat de solutions logicielles adaptées, souvent issues du marché, représente une dépense initiale pouvant décourager certaines collectivités, surtout les plus petites ou celles disposant de budgets restreints. Au-delà de l'acquisition des outils, le stockage des données générées et utilisées par les applications IA engendre également des coûts récurrents. Au global, les directions informatiques des départements soulignent la difficulté de maîtriser les nouveaux modèles de facturation par abonnement, alors que la Dordogne (CD24) alerte également sur le fait que certains éditeurs sollicitent directement les directions métiers avec des tarifs élevés, sans pour autant garantir la sécurité et la protection des données⁶⁸. Pour pallier ces coûts, la Meurthe-et-Moselle (CD54) privilégie le développement interne, dont les coûts sont jugés inférieurs à l'achat de licences de type *Copilot*.

Il faut considérer que **les ressources financières allouées à l'IA varient considérablement d'une collectivité à l'autre.** Par exemple, alors que le Loiret (CD45) indique disposer d'un budget très contraint de près de 7 000 € pour 2025, le Loir-et-Cher (CD41) a mobilisé près de 120 000 € pour ses expérimentations lors de la même année⁶⁹.

Ces dépenses s'ajoutent à celles liées au pilotage humain des projets, qui nécessite la mobilisation de personnels qualifiés et parfois dédiés à temps plein. La gestion, la maintenance et l'évolution des systèmes demandent ainsi des ressources financières et humaines stables, contribuant à alourdir le budget global.

Ces éléments expliquent en partie les fortes disparités observées entre collectivités quant à la capacité d'adoption de l'IA. Les collectivités aux moyens plus limités peuvent avoir des difficultés à lancer ou à pérenniser leurs projets, tandis que les plus grandes ou mieux dotées bénéficient d'une marge de manœuvre plus confortable pour expérimenter et déployer des solutions innovantes. Cette situation souligne la nécessité d'accompagner financièrement les collectivités les plus fragiles afin de réduire les inégalités d'accès à ces technologies.

Plus largement, les questions autour du retour sur investissement peuvent également freiner le déploiement d'outils d'IA. Ainsi, la Manche (CD50) souligne la nécessité de transformer le modèle de financement des projets en le gageant sur les gains réels réalisés plutôt que sur des effets attendus⁷⁰.

⁶⁷ Mairie de Paris, 2025, entretien avec la mission.

⁶⁸ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

⁶⁹ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

⁷⁰ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

3.2. Un nécessaire renforcement de la mutualisation entre collectivités

La mutualisation entre collectivités des projets et des ressources en matière d'IA apparaît peu développée à ce jour. Chaque collectivité dispose de besoins, de priorités et de contextes techniques différents, ce qui rend difficile l'adoption d'outils ou de méthodes standardisés. Les données sont souvent hétérogènes, stockées dans des formats variés et régies par des règles locales spécifiques, compliquant leur partage et leur exploitation commune. Par ailleurs, la coordination entre plusieurs acteurs (collectivités de tailles différentes, partenaires privés ou universitaires, prestataires, entre autres) nécessite des dispositifs de gouvernance clairs pouvant être difficiles à mettre en œuvre.

La mutualisation apparaît pourtant comme un levier essentiel pour réduire les écarts entre collectivités dans le déploiement de l'IA. Elle permet de partager les connaissances, comme les cas d'usage, les bonnes pratiques et les formations, de développer conjointement des outils adaptés aux besoins communs, et de mettre à disposition des infrastructures partagées, notamment pour les plus petites collectivités qui manquent de moyens financiers et humains. En regroupant budgets et équipes dans des structures communes, les collectivités peuvent également limiter leur dépendance vis-à-vis des éditeurs ou prestataires externes, tout en optimisant la pertinence et l'efficacité de leurs projets.

Certaines **communes** mutualisent, de manière obligatoire (pour celles disposant de moins de 350 fonctionnaires⁷¹) ou facultative, certaines de leurs activités administratives⁷² dans les centres de gestion (CDG). Quelques centres s'engagent progressivement dans l'utilisation d'outils d'IA pour certains processus, relatifs par exemple à la gestion des ressources humaines, leur cœur de métier historique. Toutefois, ce premier niveau de mutualisation au sein des centres de gestion ne semble pas élargi, à date, entre ces centres⁷³.

D'après les investigations de la mission, **l'intérêt pour la mutualisation en matière d'IA est très élevé parmi les structures départementales**, qui la perçoivent comme un levier stratégique pour partager les coûts, sécuriser les données et accélérer le déploiement de l'IA, via divers vecteurs⁷⁴ :

- ♦ **hébergement et puissance de calcul** : l'accès à un hébergeur (*cloud*) « souverain » disposant d'un hébergement sécurisé est une jugé comme une priorité de nombreux départements (l'Allier (CD03), les Alpes-de-Haute-Provence (CD04), la Charente-Maritime (CD17), l'Hérault (CD34), le Loiret (CD45), la Lozère (CD48), et la Haute-Saône (CD70), entre autres). La Marne (CD51) préconise des plateformes d'infrastructure mutualisées où chaque collectivité pourrait exploiter ses données internes dans un environnement sécurisé et cloisonné. La Côte-d'Or (CD21) mise pour sa part sur l'acquisition de puissances de calcul propres, tandis que le Puy-de-Dôme (CD63) envisage une mutualisation de cette ressource avec l'Université Clermont Auvergne ;

⁷¹ Article L. 452-14 du code général de la fonction publique (CGFP).

⁷² Les missions exercées par les centres de gestion sont explicitées dans les articles L. 452-34 à L. 452-48 du CGFP.

⁷³ Centre de gestion de la Haute-Savoie (CDG 74), 2026, entretien avec la mission.

⁷⁴ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

- ♦ **modèles pré-entraînés** : plusieurs départements, dont le Morbihan (CD56) et la Vienne (CD86), souhaitent l'accès à une instance *Mistral* commune et partagée par tous les départements pour interroger les données internes de façon sécurisée. La ville de Paris a déjà structuré sa propre infrastructure pour y brancher des modèles tels que ceux de *Mistral*, entraînés sur des corpus spécifiques. Afin de sécuriser les actes administratifs, certaines collectivités expriment une attente majeure concernant la mise en place de modèles « pré-entraînés » sur des corpus juridiques territoriaux (codes, délibérations, jurisprudence). Les Bouches-du-Rhône (CD13) et la Charente-Maritime (CD17) s'intéressent par exemple à des modèles entraînés sur les domaines tels que le social (MDPH), le SDIS ou la route. Le Morbihan (CD56) propose quant à lui de mutualiser l'entraînement d'IA documentaires à partir des dossiers usagers de l'ensemble des départements pour améliorer la reconnaissance des documents ;
- ♦ **partages d'expériences** : le besoin de réseaux structurés pour partager les réussites et les échecs techniques est exprimé par le Loiret (CD45), la Meurthe-et-Moselle (CD54), le Var (CD83) et la ville de Paris. Cette dernière suggère par exemple de consolider un répertoire de bonnes pratiques. Pour sa part, les régions Bourgogne-Franche-Comté et Nouvelle-Aquitaine identifient également un potentiel de mutualisation des cadres de gouvernance et des méthodes, par exemple autour des critères d'expérimentation ou encore de la définition des indicateurs de performance (cf. tableau 6 *infra*).

Les régions insistent également sur la nécessité d'une coopération entre les acteurs au sein des territoires⁷⁵. Ces dernières peuvent par exemple relier les écosystèmes et impulser des dynamiques locales grâce à leur contact des acteurs divers (universités, réseaux d'entreprises, entre autres). La mutualisation peut ainsi dépasser l'horizon des seules collectivités, tel qu'envisagé par exemple par le Puy-de-Dôme (CD63) (cf. tableau 8 *infra*).

Malgré une volonté de coopération existante, certains **freins structurels et organisationnels ralentissent toutefois la dynamique de mutualisation collective**⁷⁶ :

- ♦ **temporalité, finances et choix techniques** : la principale difficulté réside dans l'alignement des calendriers opérationnels et des capacités d'investissement entre collectivités. La Manche (CD50) et la Somme (CD80) soulignent par exemple la difficulté de s'accorder sur la technologie à retenir (choix des modèles, infrastructures *cloud*) et sur une répartition équitable des charges financières. Enfin, le coût élevé du déploiement des solutions d'IA et la difficile mesure des gains obtenus rendent le calcul du retour sur investissement complexe pour un projet mutualisé ;
- ♦ **hétérogénéité structurelle** : la diversité des organisations, des logiciels déployés et des processus propres à chaque territoire rend complexe la standardisation « clés en main » de certains outils d'IA. Par exemple, une qualité de la donnée homogène entre collectivités serait essentielle, mais semble difficile à atteindre à l'échelle nationale ;
- ♦ **gouvernance et responsabilité juridique** : la complexité juridique liée au cadre juridique de traitement des données (RGPD, règlement européen sur l'IA) impose aux collectivités une prudence qui freine les initiatives communes. Par ailleurs, la mise en place d'une gouvernance partagée nécessite de définir précisément « qui fait quoi » dans la gestion des données et des infrastructures, ce qui peut s'avérer chronophage et difficile à piloter.

⁷⁵ Régions de France, 2026, éléments transmis à la mission.

⁷⁶ Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

3.3. Des dispositifs de participation citoyenne progressivement expérimentés

Les citoyens peuvent à la fois faire l'objet de traitements voire de décisions augmentés par l'utilisation de l'IA par les agents publics et être eux-mêmes directement utilisateurs de services publics basés sur l'IA (*chatbots*, par exemple). Dans les deux cas, l'utilisation de l'IA peut susciter des inquiétudes (liées aux préoccupations générales sur l'usage d'outils d'IA) concernant des enjeux tels que l'explicabilité, la confidentialité des données, ainsi que la responsabilité des erreurs.

Certains chercheurs ont identifié différents facteurs qui influencent la perception des citoyens sur l'intégration de systèmes d'IA dans les services publics⁷⁷ :

- ♦ d'une part, les **facteurs qui influencent positivement** la perception qu'ont les citoyens de l'intégration d'outils d'IA dans les services publics comprennent l'utilité perçue, les capacités de personnalisation, l'interface utilisateur, le niveau de confiance dans le gouvernement, la présence ou non d'un « *humain dans la boucle* », et le niveau de connaissance des technologies d'IA ;
- ♦ d'autre part, les **facteurs qui influencent négativement** la perception des citoyens comprennent la crainte d'une défaillance de l'IA, le manque de transparence, le manque de participation des citoyens aux décisions concernant l'IA ou encore les préoccupations en matière de confidentialité.

D'autres chercheurs⁷⁸ ont en outre constaté que les attitudes et les expériences existantes (par exemple, les préférences en matière de confidentialité, la confiance dans le gouvernement, la confiance dans l'IA) ont le plus d'impact sur le niveau de confiance du grand public dans les projets gouvernementaux liés à l'IA, quelle que soit la manière dont les autorités publiques ont communiqué sur leurs considérations éthiques.

Pour renforcer la confiance des citoyens et lutter contre la méfiance envers l'IA, il est pertinent de les impliquer directement dans son déploiement. Ainsi, **certaines métropoles ont initié des processus participatifs avec les habitants autour de l'IA**, impliquant citoyens et acteurs locaux dans l'élaboration de chartes ou doctrines territoriales sur l'usage de l'IA.

Comprendre les besoins réels des habitants permet de concentrer les efforts sur les solutions les plus pertinentes et utiles. Dans un marché en forte croissance, où la pression commerciale et les effets de mode sont importants, le retour d'expérience des usagers constitue un repère pour guider les choix et limiter certains investissements.

L'introduction de l'IA dans les services publics locaux soulève naturellement des débats sur son opportunité et son acceptabilité. Si elle promet des services plus accessibles, rapides et efficaces, elle suscite également des inquiétudes liées à la perte de maîtrise humaine, à la déshumanisation des services, à la suppression de certains emplois et à son impact environnemental. Ces discussions sont salutaires et traduisent une démocratie locale attentive, tout en constituant un préalable indispensable à l'adhésion des citoyens.

Diverses initiatives ont ainsi vu le jour :

- ♦ la ville de Paris, fin 2024, a sollicité l'avis de ses habitants sur leurs perceptions de l'IA et de son application sur le territoire parisien. La consultation s'est conclue par une journée dédiée à l'IA le 25 janvier 2025⁷⁹ ;

⁷⁷ Ces éléments ressortent des travaux de divers chercheurs (Geske & Leyer, 2022 ; Chen et al., 2021 ; Schmager et al., 2023 ; Willems et al., 2023) d'après le rapport du Comité européen des régions, 2024, [« AI and GenAI adoption by local and regional administrations »](#).

⁷⁸ Ces éléments ressortent des travaux de Kleizen et al. (2023) d'après le rapport du Comité européen des régions, 2024, [« AI and GenAI adoption by local and regional administrations »](#).

⁷⁹ Mairie de Paris, 2024, site internet, [« Partagez votre opinion sur l'intelligence artificielle dans la ville »](#).

- ♦ la ville de Lyon illustre cette approche avec son observatoire citoyen de l'IA, qui permet aux habitants de mieux comprendre comment cette technologie influence leur quotidien et de suivre son utilisation de manière transparente. Cette démarche montre qu'associer le public dès la conception et le suivi des projets d'IA contribue à démocratiser la technologie et à en améliorer l'acceptation⁸⁰ ;
- ♦ la métropole de Montpellier a mis en place une « *Convention citoyenne pour l'IA au service des habitants et du territoire* » en 2023 et 2024 afin de créer un espace d'échange pour démystifier l'IA, expliciter ses limites et ses potentialités, et associer la population à sa mise en œuvre⁸¹.

3.4. La collaboration entre les collectivités et l'État

S'agissant du déploiement de l'IA dans les collectivités, **l'État peut jouer un rôle clé :**

- ♦ **en contribuant à la diffusion d'informations** (sur des « bonnes pratiques » ou des projets d'IA existants, par exemple) et à la production de ressources méthodologiques, permettant aux collectivités de sécuriser leurs projets. L'État peut ainsi intervenir comme soutien des collectivités, en fournissant des informations, des guides et des références. Cette approche peut permettre d'accompagner les initiatives locales sans réduire leur autonomie. L'État peut aussi jouer un rôle de facilitateur en mettant en avant les projets IA déjà réalisés par d'autres collectivités. L'objectif est de permettre aux collectivités moins avancées de s'inspirer de bonnes pratiques, d'éviter le dédoublement d'efforts et de favoriser l'adoption progressive de l'IA sur l'ensemble du territoire ;
- ♦ **en mettant à disposition des outils d'IA accessibles et sécurisés**, notamment *via* la direction interministérielle du numérique (DINUM), pour faciliter l'expérimentation et l'adoption de solutions innovantes. Ainsi, Tours Métropole a indiqué à la mission que les freins financiers et d'infrastructure pourraient être partiellement levés par la mise à disposition d'outils « souverains » mis en place par l'État pour les collectivités, proposant des fonctionnalités généralistes et sécurisées du point de vue des données⁸².

Par ailleurs, le programme « *Transformation numérique des territoires* » (TNT)⁸³ de coopération entre l'État et les collectivités afin d'accélérer la transformation numérique de l'action publique dans les territoires a entériné cinq priorités communes dans le cadre des discussions sur sa feuille de route triennale 2025-2027, qui concernent fortement le déploiement de l'IA : (i) poser un cadre de confiance, renforcer la qualité, la souveraineté et la résilience des outils numériques ; (ii) mettre la transformation numérique et l'IA au service de la transition écologique ; (iii) optimiser l'utilisation des données et de l'IA ; (iv) assurer et accompagner la montée en compétences des agents publics et élus ; (v) garantir un égal accès de tous les citoyens au numérique⁸⁴. Parmi les « chantiers opérationnels » figurent la mutualisation et la mise à disposition de produits numériques souverains, sécurisés et interopérables (*cf. supra*) ainsi que le passage à l'échelle de services numériques ou d'IA issus des collectivités.

⁸⁰ Gacquerre, A. et Michau, J.-J., 2025, [rapport d'information fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective sur « IA, territoires et proximité »](#), Sénat.

⁸¹ Montpellier-Méditerranée-Métropole, 2024, site internet, [« Quelle intelligence artificielle au service des habitants et du territoire ? »](#).

⁸² Tours Métropole, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁸³ Lancé le 31 mai 2021 par la ministre de la transformation et de la fonction publiques et la ministre de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales pour une durée de trois ans, le programme « Transformation numérique des territoires » (TNT) est un programme de coopération entre l'État et les collectivités en matière d'administration numérique. Il a pris la suite du programme « Développement concerté de l'administration numérique territoriale » (DCANT).

⁸⁴ DINUM, 2026, site internet, [« Accélérer la transformation numérique sur son territoire »](#).

Annexe IV

Plus largement, **une collaboration et un dialogue constants entre l'État et les collectivités seront essentiels pour progresser sur le déploiement d'outils d'IA** dans l'ensemble des administrations publiques. Ce dialogue régulier pourrait permettre, entre autres, de partager les évolutions technologiques, de coordonner les approches et d'anticiper les enjeux réglementaires, sans imposer de solutions uniformes. Les collectivités conserveront leur indépendance dans le choix et la mise en œuvre des projets, mais pourront ainsi bénéficier de l'expertise et du cadre fourni par l'État afin de favoriser un déploiement plus sûr, efficace et cohérent à l'échelle nationale. Cette interaction continue pourra contribuer également à créer des standards communs, tout en laissant aux acteurs locaux la latitude d'adapter les outils et méthodes à leurs besoins spécifiques.

Pièce jointe n° 1 – Exemples de déploiement d’outils d’IA par les régions

L’association *Régions de France* a transmis à la mission des éléments recensés auprès de diverses régions :

- ♦ une **première note** portant sur l’adoption d’outils d’IA, couvrant **trois régions** :
 - Bourgogne-Franche-Comté ;
 - Normandie ;
 - Nouvelle-Aquitaine ;
- ♦ une **deuxième note** portant sur le déploiement d’outils d’IA spécifiquement dans la gestion des ressources humaines, couvrant **sept régions** :
 - Auvergne-Rhône-Alpes ;
 - Corse ;
 - Grand-Est ;
 - Guadeloupe ;
 - Hauts-de-France ;
 - Île-de-France ;
 - La Réunion.

S’agissant des **éléments de la première note, présentés en partie 1 de la présente pièce jointe**, ils portent sur quatre thématiques :

- ♦ projets et outils d’IA déployés ou en cours de déploiement dans les administrations et services régionaux (*cf.* tableau 2 *infra*) ;
- ♦ opportunités et freins dans le déploiement futur de l’IA au sein des administrations régionales et des services gérés par les régions (*cf.* tableau 3) ;
- ♦ enjeux de mutualisation d’outils d’IA/de briques fonctionnelles et/ou d’infrastructures entre collectivités (*cf.* tableau 4) ;
- ♦ utilisation du « *shadow AI* » et enjeux relatifs à l’accompagnement RH et à la formation des agents sur l’IA (*cf.* tableau 5).

S’agissant des **éléments de la deuxième note, présentés en partie 2 ci-dessous**, ils portent sur l’état des lieux, les bénéfices attendus et les freins concernant le déploiement d’outils d’IA dans le domaine RH.

1. Adoption d'outils d'IA dans les régions

Tableau 2 : Projets et outils d'IA déployés ou en cours de déploiement dans les administrations et services régionaux

Région	Éléments
Bourgogne-Franche-Comté	La région a engagé une mission d'accompagnement pour construire et déployer une stratégie régionale de la donnée et de l'intelligence artificielle (SRDIA), couvrant : ▪ le fonctionnement de l'administration ; ▪ l'impact IA et <i>data</i> sur les politiques publiques régionales et la relation aux usagers ; ▪ l'animation et la diffusion auprès de l'écosystème régional. Cette mission inclut notamment : ▪ l'identification de cas d'usage prioritaires ; ▪ la définition d'une charte de la donnée et de l'IA ; ▪ l'élaboration de feuilles de route opérationnelles ; ▪ la construction d'un tableau de bord d'évaluation des impacts (humains, temporels, financiers, organisationnels). À ce stade, cette démarche constitue un investissement organisationnel plutôt qu'un outil d'IA en production, mais elle est conçue comme un levier de productivité à moyen terme, en évitant des déploiements dispersés ou non maîtrisés. La région Bourgogne-Franche-Comté a engagé depuis fin 2025 un déploiement progressif de l'IA générative en interne, structuré autour de quatre cas d'usage clairement identifiés, assortis d'un dispositif de suivi, d'acculturation et d'évaluation continue : ▪ le premier concerne l'IA du quotidien avec le déploiement de <i>Microsoft 365 Copilot</i> depuis septembre 2025 : environ 660 requêtes ont été réalisées par jour ouvré et l'outil a eu 109 utilisateurs actifs quotidiens sur une semaine type, avec des gains de temps observés sur la rédaction et la structuration de documents, principalement qualitatifs à ce stade ; ▪ la synthèse et les comptes rendus de réunions font l'objet d'usages expérimentaux, apportant un gain organisationnel (structuration, suivi des décisions) sous réserve d'une validation humaine systématique ; ▪ les outils de type RAG (interrogation de <i>corpus</i> internes), à l'étude, sans déploiement en production à ce stade, en raison des enjeux de qualité des données et de sécurité ; ▪ les <i>chatbots</i> usagers, qui ne sont pas déployés à ce stade. Ils sont analysés dans le cadre de la SRDIA, avec une approche prudente au regard des risques d'erreur, de confiance et d'égalité d'accès. Globalement, les gains observés sont aujourd'hui majoritairement organisationnels et qualitatifs, la région privilégiant un déploiement encadré, accompagné et évalué.

Annexe IV

Région	Éléments
Normandie	La région Normandie a adopté une charte éthique interne « pour un usage responsable de l'intelligence artificielle », afin de garantir un usage raisonné, sécurisé et en transparence de l'IA, tout en réduisant l'impact environnemental. Une mission « modernisation » a été mise en place pour piloter sept expérimentations en interne, chaque expérimentation étant dotée de son équipe projet. La phase d'expérimentation a été planifiée sur 6 mois, avec un effet « promotion » : toutes les équipes projet passent les différentes étapes ensemble (<i>sprint</i> cadrage, atelier d'itérations, <i>sprint</i> bilan, sélection des projets à déployer, phase de déploiement). Les sept POC en cours sont : ▪ clauses développement durable : amélioration de la qualité des clauses complexes concernant les achats durables dans les marchés publics ; ▪ talents 360 : créer un référentiel interne de compétences et générer une cartographie de compétences internes à partir des fiches de postes ; ▪ normalisation des données : travail de « transformation des données » sans les dénaturer pour les rendre plus exploitables et de réduire la complexité des modèles ; ▪ contrôle des fonds européens : réduire le temps du contrôle de conformité (50 dossiers par commission permanente) ; ▪ rédaction de notes : réduire le temps passé à la rédaction de notes pour les agents (moyenne de 180 notes par an, 2h à 2h30 par note) ▪ dossiers de rémunération des stagiaires : faciliter la création et l'instruction des dossiers (20 000 dossiers par an, avec un contrôle des données chronophage) ; ▪ NomadBot : mise en place d'un BOT conversationnel pour réduire la volumétrie des appels. Après mise en production à l'été 2025, le bot a enregistré plus de 32 000 messages sur 90 jours (20 juillet au 12 octobre 2025) et près de 22 000 utilisateurs actifs. Les expérimentations ont permis d'identifier que l'IA n'est pas la solution la plus adaptée à tous les cas d'usage identifiés, et qu'un travail préparatoire est nécessaire pour s'assurer que les informations soient fiables et exploitables (mise à jour des données, acculturation des agents à la qualité des données, etc.). La région identifie le besoin de la création d'un catalogue de prompts pour harmoniser les demandes ; « <i>une courbe d'apprentissage longue et un temps d'appropriation des outils à prendre en considération</i> ».
Nouvelle-Aquitaine	La région Nouvelle-Aquitaine a engagé une démarche structurée autour de l'IA, articulée à la fois autour d'un cadre stratégique (charte interne, gouvernance dédiée, rapport de préconisations prévu à l'été 2026) et de premières expérimentations, qui portent sur des processus métiers à forte volumétrie ou à forte intensité administrative. Les projets les plus avancés concernent l'instruction des aides via MDNA, où des vérifications de faisabilité technique sont en cours sur la brique des pièces justificatives. D'autres champs sont explorés : la chaîne de paiement <i>Grand Angle</i>, les marchés publics <i>via</i> le module MIA du logiciel MARCO, et un assistant IA pour l'intranet LINA fondé sur des technologies RAG. Ces expérimentations visent à mesurer les gains de qualité, de fiabilité et de performance, avec mise en place de KPI avant/après IA pour évaluer l'apport réel de l'outil.

Source : Régions de France, 2026, éléments transmis à la mission.

Annexe IV

Tableau 3 : Opportunités et freins dans le déploiement futur de l'IA au sein des administrations régionales et des services gérés par les régions

Région	Éléments
Bourgogne-Franche-Comté	Dans la perspective de la stratégie régionale en cours d'élaboration, la région Bourgogne-Franche-Comté identifie l'IA comme un levier transversal de transformation des politiques publiques, à condition qu'elle soit déployée de manière ciblée et maîtrisée. Les opportunités prioritaires portent sur des usages internes à forte valeur publique : assistance aux agents, synthèse documentaire, accès facilité à l'information, et appui au pilotage et à l'évaluation des politiques publiques. À moyen terme, l'IA peut contribuer à améliorer la relation aux usagers, l'orientation, la formation et certaines politiques sectorielles, sous réserve de préserver la primauté humaine et la lisibilité de l'action publique. Les freins identifiés sont d'abord structurels : maîtrise et qualité des données, exigences de cybersécurité, choix technologiques compatibles avec des enjeux de souveraineté et de réversibilité. S'y ajoutent des freins sociaux et territoriaux : acceptabilité par les agents et les citoyens, risques de fracture territoriale liés à des capacités d'ingénierie inégales, et besoin d'un accompagnement renforcé des collectivités les moins dotées. La région fait ainsi le choix d'un déploiement progressif, gouverné et mutualisé, visant à sécuriser les usages de l'IA et à en garantir les bénéfices pour l'ensemble des territoires.
Normandie	Opportunités : la direction générale de la région Normandie souhaite développer l'IA, qui est une nécessité pour faire face aux difficultés prévisibles de recrutement dans la collectivité au cours des prochaines années (départs massifs en retraite, difficulté d'attractivité, démographie...). Ainsi, l'IA est considérée comme l'une des voies permettant le maintien d'un niveau acceptable de service public. Freins : comme pour tout processus de changement, les difficultés résident dans l'adhésion des utilisateurs. La démarche adoptée par la région Normandie a cependant permis de les limiter, en impliquant les agents comme acteurs de ce changement dans le cadre de la démarche de <i>POC (proof of concept/preuve de concept)</i>, issus d'expression de besoins du terrain. La « Mission modernisation » a identifié une double confiance à gagner : ▪ une confiance technique dans l'IA (vérification de la fiabilité) ; ▪ une confiance « psychologique » : construire une vision positive et un futur désirable pour dépasser les idées reçues « de science-fiction » où l'IA remplace entièrement l'humain.
Nouvelle-Aquitaine	L'analyse montre des opportunités d'automatisation et d'assistance dans la majorité des processus administratifs lourds : contrôle documentaire, analyse de dossiers, rédaction d'actes ou de pièces contractuelles, ou encore accès à l'information interne via un assistant IA spécialisé. Les principaux freins tiennent à la maturité hétérogène des solutions proposées par les éditeurs, au manque de visibilité technique sur certaines briques IA, aux impacts potentiels sur l'organisation du travail, et aux exigences réglementaires, en particulier celles liées au règlement européen sur l'IA. Les questions budgétaires, la disponibilité des équipes métier pour participer aux expérimentations, ainsi que la qualité et l'accessibilité des données constituent également des obstacles significatifs.

Source : Régions de France, 2026, éléments transmis à la mission.

Annexe IV

Tableau 4 : Enjeux de mutualisation d'outils d'IA/de briques fonctionnelles et/ou d'infrastructures entre collectivités

Région	Éléments
Bourgogne-Franche-Comté	La région Bourgogne-Franche-Comté identifie la mutualisation comme un levier central pour un déploiement maîtrisé et équitable de l'IA entre collectivités. Les priorités portent sur des briques fonctionnelles transverses (rédaction, synthèse, comptes rendus, accès à l'information), à faible risque et à fort potentiel de diffusion. Au-delà des outils, la mutualisation concerne surtout les cadres de gouvernance (sécurité, éthique, règles d'usage, évaluation) et les méthodes. La mutualisation d'infrastructures (environnements <i>cloud</i> sécurisés, modèles) est pertinente sous conditions de souveraineté, de réversibilité et de cybersécurité. Enfin, dans une région marquée par des capacités d'ingénierie inégales, la mutualisation constitue également un outil de cohésion territoriale, permettant aux collectivités les moins dotées d'accéder à des usages utiles sans supporter seules les coûts, la complexité et les risques. La région entend ainsi jouer un rôle de chef de file et de facilitateur, en organisant des dispositifs mutualisés et évolutifs, articulant usages internes, politiques publiques et accompagnement des territoires.
Normandie	L'une des pistes de mutualisation est l'intégration, par les éditeurs, de modules d'intelligence artificielle au sein des progiciels utilisés par les collectivités.
Nouvelle-Aquitaine	Les cas d'usage explorés par la région présentent un caractère fortement transversal : rédaction de documents, vérification de pièces, synthèse de contenus ou analyse de demandes. Ces besoins étant largement partagés entre collectivités, ils ouvrent la voie à une mutualisation des outils, des briques fonctionnelles et des infrastructures (LLM souverains, modules IA fournis par les éditeurs, solutions RAG compatibles avec différents intranets). La région identifie également un potentiel de mutualisation méthodologique, notamment autour des critères d'expérimentation, de la définition des KPI, des critères d'explicabilité et de contrôle humain, ou encore des processus de cadrage. Cette convergence faciliterait le passage à l'échelle à l'échelle inter-régionale et pourrait réduire les coûts de formation, d'abonnement et d'intégration.

Source : Régions de France, 2026, éléments transmis à la mission.

Annexe IV

Tableau 5 : Utilisation du « *shadow AI* » et enjeux relatifs à l'accompagnement RH et à la formation des agents sur l'IA

Région	Éléments
Bourgogne-Franche-Comté	La région Bourgogne-Franche-Comté constate l'émergence de pratiques de « <i>shadow AI</i> », principalement liées à la diffusion rapide de l'IA générative et aux besoins opérationnels des agents. Le déploiement encadré de <i>Microsoft 365 Copilot</i> depuis l'automne 2025 (plus de 1 200 utilisateurs actifs en trois mois, ~100 utilisateurs quotidiens) a permis de canaliser une partie de ces usages vers un environnement sécurisé et conforme. Ces usages non contrôlés restent toutefois un point de vigilance en matière de protection des données, de cybersécurité, de conformité RGPD et de responsabilité. La région privilégie une approche de canalisation plutôt que d'interdiction, fondée sur la mise à disposition d'outils institutionnels, des règles d'usage claires et une traçabilité minimale. L'accompagnement RH constitue un levier central : acculturation, formation et conduite du changement, avec plus de 1 000 agents sensibilisés (webinaires, cafés IA) et 319 agents formés <i>via</i> le CNFPT. L'objectif est de transformer le <i>shadow AI</i> en usages maîtrisés, acceptables socialement et bénéfiques pour les conditions de travail et la qualité du service public.
Normandie	Au même titre que le <i>shadow IT</i>, le <i>shadow IA</i> doit pouvoir être détecté. Le recours aux différents LLM y/c grand public est suivi quantitativement, mais sans blocage. Dans le cas particulier de l'IA, l'appropriation de cette technologie passe par une expérimentation par nature difficilement contrôlable des utilisateurs. La position de la région Normandie est d'autoriser l'usage des IA dans le cadre professionnel, la condition étant que l'agent en signale l'usage et respecte la charte de l'IA mise en œuvre en 2024, notamment en matière d'utilisation des données de la collectivité. Les agents sont incités à utiliser préférentiellement des solutions validées par la collectivité, notamment <i>Delibia</i>, solution qui permet à chacun un terrain d'expérimentations dans un contexte maîtrisé, une capitalisation sur les meilleures pratiques étant envisagée.
Nouvelle-Aquitaine	La région constate un usage croissant et non maîtrisé de l'IA générative par certains agents, parfois <i>via</i> des outils non autorisés. Pour y répondre, elle met en place une charte d'usage interne, un dispositif de formation et un réseau de référents IA. Une rubrique dédiée sera intégrée à l'intranet LINA afin de diffuser les bonnes pratiques, les règles de sécurité et les informations clés sur la démarche IA. L'objectif est double : réduire les usages risqués tout en permettant aux agents de s'approprier les outils officiels de manière encadrée, sécurisée et progressive. La formation, l'accompagnement au changement et la montée en compétences constituent ainsi des piliers essentiels de la stratégie IA de la région.

Source : Régions de France, 2026, éléments transmis à la mission.

2. Déploiement d'outils d'IA portant sur gestion des ressources humaines par les régions

Les sept régions analysées (Auvergne-Rhône-Alpes, Corse, Grand Est, Guadeloupe, Hauts-de-France, Île-de-France, La Réunion) présentent un **niveau d'avancement hétérogène dans le déploiement d'outils d'IA dans le domaine RH** (cf. tableau 6 *infra*). Il n'existe pas de modèle unique : alors que certaines régions ont engagé des démarches structurées, combinant outils, formations, et réflexions sur les impacts métiers, d'autres régions amorcent leur trajectoire par des expérimentations ciblées ou la définition de cadres d'usage. Le respect de l'éthique, de la sécurité et de l'inclusion numérique constitue un socle commun à toutes les initiatives.

Tableau 6 : Exemples de déploiement de l'IA dans le domaine RH dans les régions

État d'avancement des régions	Régions concernées
En phase « avancée »	▪ Grand Est : développe plusieurs <i>chatbots</i> (RH et généraliste), un outil de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) piloté par IA, avec une orientation forte sur la sécurité et l'inclusion numérique ; ▪ Hauts-de-France : déploie une stratégie complète autour de l'IA, incluant un assistant RH, des ateliers de sensibilisation (« Cafés IA », « Matinales de l'IA »), un plan de formation structuré, et une analyse d'impact sur les métiers ; ▪ Île-de-France : dispose d'une charte IA, d'un MOOC⁸⁵ interne obligatoire et d'un outil IA sécurisé permettant d'automatiser certaines tâches RH.
En cours de structuration	▪ Corse : débute par la mise en place d'une charte d'utilisation de l'IA, et des expérimentations (retranscription automatique de réunions) sont en cours ; ▪ La Réunion : travaille sur un <i>chatbot</i> RH intégré à un portail agent.
Peu ou pas engagées	▪ Auvergne-Rhône-Alpes : aucun projet IA dans le domaine RH à ce jour ; ▪ Guadeloupe : l'opposition idéologique du responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) empêche toute avancée ; un projet de charte a été abandonné.

Source : Régions de France, 2026, éléments transmis à la mission.

Le déploiement d'outils d'IA dans le domaine des RH devrait permettre, selon les régions, d'**améliorer la qualité de service RH** (meilleure accessibilité à l'information, par exemple), d'**alléger la charge des agents** sur certaines tâches répétitives afin de libérer du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée, et d'anticiper les évolutions des métiers, entre autres gains attendus (cf. tableau 7 *infra*).

Les freins au déploiement de ces outils sont toutefois multiples, et portent sur des enjeux sécuritaires et juridiques, techniques (manque d'outils fiables et interopérables, difficultés d'intégration), sur la culture et les usages (résistances au changement, par exemple), sur les compétences numériques des agents (hétérogénéité des niveaux de maîtrise des outils), ou encore, de façon minoritaire, sur des facteurs internes (freins idéologiques ou postures individuelles pouvant bloquer l'avancement de certains projets).

⁸⁵ L'acronyme MOOC signifie « *massive open online course* » (« cours en ligne ouverts et massifs »).

Tableau 7 : Bénéfices observés/attendus et freins au déploiement de l'IA dans le domaine RH

Bénéfices observés/attendus	Freins rencontrés
▪ Amélioration de la qualité de service et de l'accessibilité à l'information RH, réduction des sollicitations directes (Grand Est) ; ▪ Gain de temps sur des tâches répétitives : rédaction de comptes rendus, gestion de demandes simples, entre autres (Grand Est, Île-de-France) ; ▪ Anticipation des impacts métiers, analyse prospective sur les métiers potentiellement impactés par l'IA (Hauts-de-France).	▪ Risques juridiques et sécuritaires liés au traitement de données personnelles (Corse, Grand Est et Guadeloupe) ; ▪ Difficultés techniques liée à la rareté d'outils d'IA RH fiables et interopérables, difficulté d'intégration dans les systèmes existants (Grand Est et La Réunion) ; ▪ Résistance au changement et besoin d'acculturation à l'IA (Auvergne-Rhône-Alpes, Guadeloupe, Hauts-de-France) ; ▪ Diversité des compétences numériques des agents (Île-de-France).

Source : Régions de France, 2026, éléments transmis à la mission.

Au global, la coopération entre les régions sur les enjeux de l'IA en matière de ressources humaines reste encore limitée. Cette diversité de situations souligne l'importance de favoriser davantage de coordination et de mutualisation entre territoires. Certaines régions, comme les Hauts-de-France, montrent l'exemple en s'impliquant dans des démarches transversales intégrant collectivités, agents et habitants⁸⁶.

⁸⁶ Dans la région Hauts-de-France, la directrice des ressources humaines est membre d'un comité technique lié au plan « IA 360° », avec une volonté d'intégration de l'IA à l'échelle régionale, incluant les habitants et les autres collectivités.

Pièce jointe n° 2 – Exemples de déploiement d’outils d’IA par les départements

L’association *Départements de France* a transmis à la mission des **éléments recensés auprès de 41 de ses membres** (40 conseils départementaux et la ville de Paris) **sur le déploiement de l’IA**.

Portant sur (i) la gouvernance du déploiement de l’IA, (ii) les outils d’IA déployés/prévus et (iii) le potentiel de mutualisation, ces éléments sont présentés ci-dessous (*cf.* tableau 8).

Tableau 8 : Exemples de déploiement d’outils d’IA par les conseils départementaux (CD)

Entité	Département	Éléments
CD03	Allier	La gouvernance est en cours de structuration avec une instance composée de la DSI, du DPO, du RSSI, de membres de la direction générale et de directions volontaires. Les projets actuels reposent sur l'utilisation de LLM publics (pour des usages non sensibles validés par le RSSI), ainsi que des modèles <i>open source</i> hébergés sur serveurs internes. Le département prévoit de lancer un appel à projets interne en 2026. En matière de mutualisation, l’Allier souhaite mettre en commun l’analyse de formulaires (CERFA), la gestion de réunions et l’accès à des modèles d’IA qualifiés sur un <i>cloud</i> souverain.
CD04	Alpes-de-Haute-Provence	Le département a instauré un comité « DATA-IA » réunissant la direction générale, la DSI, la direction des solidarités, ainsi que le RSSI et le DPO. Le principal outil déployé est <i>Gemini (Google Workspace)</i>, utilisé pour l’aide à l’instruction des dossiers MDPH. Les perspectives incluent l’extension de l’IA à l’analyse des marchés publics et au support informatique. La collectivité exprime un besoin de mutualisation pour un <i>cloud</i> souverain et des modèles d’IA pré-entraînés.
CD08	Ardennes	La gouvernance repose sur l’élaboration d’un schéma directeur qui sera soumis au vote des élus. Actuellement, le département mène des expérimentations avec <i>ChatGPT</i> pour le service juridique, une plateforme IA d’OBS pour la DSI et <i>Copilot</i> pour le développement de code pour la direction du social. Les perspectives seront affinées par le schéma directeur en cours de définition. Le souhait de mutualisation porte sur le partage d’espaces de stockage, de serveurs et de modèles pré-entraînés.
CD11	Aude	La stratégie est en phase d’élaboration avec une réflexion sur la construction d’un cadre spécifique. Le projet principal consiste en la rédaction d’une charte pour préconiser l’usage de <i>Mistral</i> afin de réguler les usages non cadrés. Les perspectives visent des gains de productivité et l’aide à la décision. Le département identifie le besoin de mutualiser des moyens budgétaires pour soutenir ces initiatives.

Annexe IV

Entité	Département	Éléments
CD12	Aveyron	La gouvernance s'articule autour d'un groupe de travail dédié à l'élaboration d'une charte, d'un guide des bonnes pratiques et d'une stratégie globale. Les agents utilisent actuellement <i>Mistral</i>, <i>ChatGPT</i> et <i>Webex</i> pour s'approprier l'IA générative et faciliter les synthèses de réunions. Les perspectives concernent l'identification de cas d'usage métiers dans les domaines RH, social et routier. Le département est intéressé par la mutualisation d'un <i>cloud</i> souverain et de jeux de données communs.
CD13	Bouches-du-Rhône	Le département dispose d'une charte et d'une feuille de route axée sur l'IA générative et métier. Les outils en place incluent <i>Copilot (Microsoft)</i>, <i>Plaud</i> pour les relevés de décisions, <i>Doctrine</i> pour l'aide juridique et <i>DelibIA</i> pour les délibérations. Les projets futurs visent la lutte contre la fraude sociale (identification de faux documents) et les projections financières. En termes de mutualisation, le CD13 propose de partager des modèles pré-entraînés sur les politiques obligatoires (social, route) et des jeux de données communs.
CD14	Calvados	La gouvernance repose sur un comité de pilotage (CODIR et chefs de projets) et une équipe de 50 agents testeurs. Les projets opérationnels comprennent l'assistant interne « <i>Agent 14</i> » (<i>chatbot</i> interne), l'analyse automatisée de l'état des routes <i>via Vialytics</i> et l'automatisation de tâches à la MDPH. Le département souhaite poursuivre l'automatisation des tâches complexes pour redéployer les effectifs vers des missions à plus forte valeur ajoutée. La perspective de mutualisation d'un modèle d'IA souverain est privilégiée.
CD17	Charente-Maritime	La collectivité adapte actuellement sa gouvernance pour intégrer les opportunités de l'IA tout en garantissant la conformité des usages. Des outils d'IA générative sont utilisés sur l'espace collaboratif pédagogique et pour la recherche juridique, tandis qu'un projet d'aide à la dématérialisation est en cours à la MDPH. Les perspectives s'orientent vers l'automatisation des processus administratifs et budgétaires. Le souhait de mutualisation porte sur des modèles de langage entraînés sur le contexte départemental.
CD19	Corrèze	La feuille de route s'articule autour de quatre objectifs (automatisation, analyse, qualité, modernisation) pilotés par un groupe de travail inter-directionnel. Le département utilise des LLM souverains et déploie de multiples <i>chatbots</i> (RH, social, informatique) ainsi qu'un observatoire de l'eau basé sur l'IA. Les perspectives incluent l'analyse prospective de la masse salariale et la sécurisation des bâtiments. La mutualisation de ressources de calcul sécurisées et souveraines est jugée prioritaire.
CD21	Côte-d'Or	La gouvernance s'appuie sur un <i>Lab'IA</i> pluridisciplinaire pour le prototypage en format R&D et une instance de concertation stratégique. Les projets sont très diversifiés : jumeaux numériques (bâtiments et territoire), pilotage automatique de la dette, et analyse du réseau routier, au-delà de solutions RAG et de <i>chatbots</i> internes. Le département prévoit de développer la cybersécurité défensive et l'analyse de données captées sur le terrain. La mutualisation souhaitée concerne le <i>cloud</i>, les données interdépartementales et les modèles « fine-tunés ».

Annexe IV

Entité	Département	Éléments
CD23	Creuse	La stratégie est en cours d'élaboration. Le principal projet identifié est la mise en place d'un <i>chatbot</i> dans le secteur social.
CD24	Dordogne	Le département dispose d'un cadrage formalisé et d'un comité de pilotage étendu aux territoires <i>via</i> l'agence technique départementale (ATD24). Il déploie une IA souveraine <i>open source</i> pour les tâches quotidiennes ainsi qu'une IA juridique intégrée aux logiciels métiers. Pour 2026, un <i>chatbot</i> RH et une IA dédiée aux marchés publics sont prévus. Le CD24 mutualise déjà ses solutions avec les communes adhérentes et soutient l'idée d'un <i>cloud</i> souverain.
CD25	Doubs	La gouvernance repose sur un groupe de réflexion stratégique et un groupe projet transversal. Les cas d'usage, actuellement en phase de définition, s'orientent prioritairement vers l'usage de l'IA générative dans le champ administratif. La mutualisation est envisagée sous l'angle de la standardisation des besoins administratifs.
CD32	Gers	La gouvernance est structurée autour d'un comité de pilotage stratégique pluridisciplinaire (élus, DGS, DGA, DPD, DRH, juridique) et d'un comité technique. Le projet phare est le test de la solution <i>DelibIA</i> par 50 agents pilotes. Les perspectives incluent l'adoption d'une charte éthique. Le département souhaite la mutualisation d'une IA souveraine installée sur des serveurs mutualisés contrôlés par les collectivités.
CD34	Hérault	Un groupe de travail élabore actuellement une charte et structure la gouvernance interne. Les projets déployés concernent la détection d'intrusions informatiques et le tri automatisé des scans pour les dossiers APA-PCH. Les perspectives incluent le développement de jumeaux numériques pour les bâtiments, et un observatoire de l'eau. Le souhait de mutualisation porte sur des modèles d'IA pré-entraînés et un <i>cloud</i> souverain.
CD35	Ille-et-Vilaine	Les besoins et la stratégie sont en cours d'identification. Le département s'intéresse au déploiement d'un outil de RAG/LLM souverain. Les souhaits de mutualisation concernent le <i>cloud</i> et les modèles pré-entraînés.
CD37	Indre-et-Loire	La gouvernance est très structurée avec un COPIL présidé par deux vice-présidents et un groupe projet de 45 agents. Les outils utilisés incluent <i>Copilot Pro</i> , une IA souveraine pour les synthèses, un logiciel de traduction instantanée, <i>Vialytics</i> pour les routes, et un système de détection des feux de forêt avec le SDIS ⁸⁷ . Le département envisage de tester la solution <i>DelibIA</i> . La mutualisation est souhaitée pour les cas d'usage prioritaires identifiés par le COPIL.

⁸⁷ Service départemental d'incendie et de secours (SDIS).

Annexe IV

Entité	Département	Éléments
CD38	Isère	La collectivité dispose d'un COPIL au niveau de la DGS, d'une charte éthique et d'une grille d'évaluation des impacts. Le département a développé sa propre IA générative interne sécurisée et a recensé 120 cas d'usage potentiels (PA/PH, juridique, RH, finances). Les perspectives visent les gains de productivité et la réduction des tâches fastidieuses.
CD41	Loir-et-Cher	La gouvernance s'appuie sur un groupe de travail interne (DSI, DGA, communication) et une validation par le CODIR et le COMEX. Les projets actuels utilisent <i>Gemini (Google)</i>, <i>NotebookLM</i> (analyse de documents) et <i>DelibIA</i>, avec des expérimentations sur la gestion des routes avec <i>Vialytics</i>. Les perspectives incluent un robot pour les rattachements financiers et la personnalisation des informations RH. Le département s'interroge sur les futures capacités des « agents IA » en mode mutualisé.
CD45	Loiret	Le pilotage est assuré par un groupe projet mensuel pluridisciplinaire. Le département utilise <i>Dicte.AI</i> (comptes-rendus), <i>Claude</i> (rapports et contrôle de frais), <i>Perplexity Pro</i> (recherche juridique) et <i>Wikiti</i> (<i>chatbots</i> RH). Pour 2026, l'extension des <i>chatbots</i> sur des bases documentaires internes sécurisées est prévue. Le Loiret appelle à une mutualisation autour d'un <i>cloud</i> souverain, de modèles pré-entraînés sur des corpus juridiques et du partage de retours d'expérience.
CD48	Lozère	Le département est en phase d'élaboration de sa stratégie. Il utilise l'outil <i>Transcrib IA</i> pour les assemblées et prévoit de tester des solutions pour la gestion des routes. Les perspectives s'orientent vers une IA générative souveraine pour sécuriser les données. La mutualisation souhaitée porte sur le <i>cloud</i> souverain et des jeux de données communs.
CD50	Manche	La gouvernance repose sur un COPIL semestriel avec élus et un COTECH toutes les six semaines. Les outils déployés sont <i>DelibIA</i> pour l'assistance à la rédaction et <i>Vialytics</i> pour le diagnostic de la voirie. Les perspectives incluent la robotisation, des bases de connaissances internes et une feuille de route à trois ans. Le département souhaite mutualiser les projets liés à l'action sociale (APA, PCH) tout en soulignant la difficulté de s'accorder sur les charges financières.
CD51	Marne	La collectivité s'appuie sur une instance pluridisciplinaire incluant des élus, la DSI, la direction juridique et un chef de projet IA. Des preuves de concept (<i>POC</i>) sont menées sur la reconnaissance d'image et le RAG (corpus RH et arrêtés) avec des solutions <i>open source</i>, <i>Copilot</i>, <i>ChatGPT</i> et <i>openGUI</i>. Les perspectives visent à formaliser des projets concrets après des ateliers métiers. Le département préconise la mutualisation de plateformes d'infrastructure souveraines et cloisonnées.
CD54	Meurthe-et-Moselle	Le département dispose d'un « Conseil de l'IA » et d'un dialogue social étroit sur le sujet. Il utilise <i>DelibIA</i> et <i>Dicte.AI</i>, tout en développant son outil « CaTia54 », interne, intégré à <i>Word</i> et <i>Outlook</i>. Les perspectives incluent l'analyse des évaluations RH et la création de <i>chatbots</i> métiers. Le souhait de mutualisation porte spécifiquement sur des architectures permettant de partager la puissance de calcul.

Annexe IV

Entité	Département	Éléments
CD55	Meuse	La stratégie est en cours d'élaboration. Le département utilise l'IA générative de <i>Microsoft (Copilot)</i> pour les besoins courants. Les perspectives identifiées concernent l'analyse des candidatures RH et la rédaction des marchés publics. Le CD55 est intéressé par la mutualisation de jeux de données communs.
CD56	Morbihan	La collectivité s'est dotée d'une doctrine officielle et d'une organisation à trois niveaux (comité opérationnel, comité IA stratégique, commission risque). Elle travaille sur l'IA documentaire pour le traitement des formulaires CERFA et APA, ainsi que sur un <i>chatbot</i> de support informatique. Les perspectives visent l'aide à l'orientation des dossiers complexes. Le Morbihan propose de mutualiser l'entraînement d'IA documentaires à partir de matrices communes à tous les départements.
CD61	Orne	La gouvernance repose sur un COPIL pluridisciplinaire créé pour la rédaction de la charte IA. Le département utilise <i>Vialytics</i> pour l'analyse de l'état des routes et un <i>chatbot Wikit</i> pour le support interne DSI, tout en travaillant avec le CD27 (Eure) sur des cas d'usage « solidarités ». Les perspectives portent sur les outils d'aide à la rédaction transversale. Le souhait de mutualisation concerne des espaces de travail souverains et des outils de lecture intelligente de documents.
CD63	Puy-de-Dôme	Le pilotage opérationnel est assuré par un groupe de travail pluridisciplinaire « <i>Cafés IA</i> ». Les outils testés incluent <i>Microsoft 365 Copilot</i>, <i>Transkriptor</i> et <i>Whisper</i> pour les besoins bureautiques et de retranscription, ainsi que l'IA de <i>Doctrine</i>. Les perspectives s'orientent vers l'analyse d'images pour la voirie et le traitement de documents sociaux. Le département souhaite mutualiser la puissance de calcul avec l'université locale et le traitement d'images avec le CRAIG⁸⁸.
CD64	Pyrénées-Atlantiques	Le département dispose d'une mission IA transversale et d'un comité de suivi stratégique. Il a déployé massivement <i>Copilot Chat</i> et <i>Microsoft Copilot</i> auprès de ses agents. Les perspectives concernent l'IA agentique, l'IA documentaire pour l'instruction des aides individuelles et l'IA relationnelle pour le soutien à la parentalité. Le CD64 préconise la mutualisation d'une infrastructure <i>cloud</i> souveraine et la création d'un lac de données territorial.
CD70	Haute-Saône	La stratégie est en cours d'élaboration. Le département utilise <i>ChatGPT</i> pour la production de contenu multimédia et <i>DICTE.ai</i> pour la retranscription de séances. Les perspectives visent l'assistance à la rédaction de rapports pour les travailleurs sociaux. Le souhait de mutualisation porte sur la classification documentaire, le <i>cloud</i> souverain et les modèles pré-entraînés.

⁸⁸ L'acronyme désigne le groupement d'intérêt public (GIP) centre régional Auvergne-Rhône-Alpes de l'information géographique (CRAIG).

Annexe IV

Entité	Département	Éléments
75	Paris	La gouvernance s'appuie sur un comité d'éthique et d'orientation (élus, agents, citoyens) et un service dédié « <i>Data et IA</i> ». Paris a créé sa propre infrastructure pour héberger des modèles <i>Mistral</i> (agents conversationnels type « PLU ») et utilise l'IA pour l'analyse d'images (application « <i>DansMaRue</i> ») et la photo-cartographie (commun numérique <i>Panoramax</i>). Les perspectives à terme visent l'industrialisation des traitements de masse et la standardisation des sources de données. Paris suggère de mutualiser les cas d'usage pour consolider un répertoire de bonnes pratiques en <i>open source</i>.
CD79	Deux-Sèvres	La gouvernance est portée par la délégation à la transformation. Le projet actuel est le déploiement cadré de <i>Copilot</i>. Les perspectives visent à « augmenter » les logiciels métiers existants <i>via</i> des développements souverains. Le département exprime un intérêt pour les modèles d'IA pré-entraînés.
CD80	Somme	La stratégie repose sur une démarche volontariste d'IA de confiance pilotée par la DSI et la direction générale. Le département expérimente <i>DelibIA</i>, <i>Copilot</i>, <i>Dicte.AI</i> et des <i>chatbots Wikit</i>. Les perspectives s'orientent vers l'intégration de l'IA dans les progiciels métiers (social, finances). Le CD80 souhaite un <i>package</i> « département » mutualisant l'automatisation du traitement des dossiers et un <i>cloud</i> souverain.
CD82	Tarn-et-Garonne	Le département est en phase de déploiement de chartes d'utilisation. Les projets actuels visent l'aide à la synthèse et à la décision. Le souhait de mutualisation porte sur la synthèse automatique et la rédaction de comptes-rendus.
CD83	Var	La gouvernance s'appuie sur un comité IA métier et un comité stratégique de l'innovation (élus et direction générale). Les outils déployés incluent <i>Gemini (Google)</i>, un outil d'analyse prédictive financière, un <i>chatbot</i> institutionnel et <i>Vialytics</i>. Le département a lancé une « démarche territoriale IA » pour tester collectivement quatre cas d'usage avec des partenaires locaux. La mutualisation est souhaitée pour le <i>cloud</i> souverain et des jeux de données communs.
CD84	Vaucluse	L'équipe de direction générale assure le pilotage stratégique, appuyée par un comité technique restreint (RSSI, DSI, DPO). Le département projette d'adosser l'instruction des aides sociales à l'IA pour analyser la complétude des dossiers. Les perspectives incluent des <i>chatbots</i> internes et usagers ainsi que l'automatisation des comptes-rendus. Le CD84 est intéressé par la mutualisation de la rédaction de comptes-rendus.
CD85	Vendée	Un groupe de travail pluridisciplinaire pilote la réflexion stratégique. <i>Copilot</i> a été déployé auprès des agents, et des expérimentations sont en cours sur le traitement de documents et les <i>chatbots</i>. L'objectif est d'optimiser les moyens humains pour améliorer le service public. Le département souhaite la mutualisation de modèles d'IA pré-entraînés pour réaliser des économies d'échelle.

Annexe IV

Entité	Département	Éléments
CD86	Vienne	La collectivité a mis à jour sa charte numérique pour encadrer l'IA et prépare une charte spécifique. Elle utilise <i>Copilot Studio</i>, <i>Vision IA</i> (OCR pour la MDPH), des solutions <i>IoT</i> pour l'énergie et un agent conversationnel RAG interne. Les perspectives incluent la prédiction budgétaire et la GPEC. La Vienne souhaite l'accès à une instance <i>Mistral</i> commune à tous les départements pour interroger les données internes.
CD89	Yonne	La gouvernance repose sur un comité d'éthique et une « <i>Team projet IA</i> » de 15 agents volontaires. Les outils utilisés incluent <i>Alogia</i> (analyse prédictive pour l'APA), <i>Dict AI</i> (comptes-rendus), <i>Doctrine</i> (recherche juridique) et <i>Wikit</i>. Le département prépare le lancement d'un groupement d'intérêt public (GIP) numérique en 2026 pour mutualiser la télémédecine et la cybersécurité. Le CD89 appelle à la mutualisation d'un <i>cloud</i> souverain et d'espaces communs de jeux de données pour le parangonnage.
CD94	Val-de-Marne	Le département est en phase d'élaboration de sa stratégie avec une charte prévue début 2026. Les besoins identifiés concernent les marchés, la voirie et l'assainissement. Les perspectives visent des gains de productivité et de qualité de service. Le souhait de mutualisation porte sur la gestion de l'eau et de la voirie.
CD95	Val-d'Oise	Un comité dédié (RSSI, DPD, DG, métiers) valide les projets selon des critères précis. Le département déploie <i>DelibIA</i> (actes administratifs), <i>Wikit</i> (<i>chatbots</i> conversationnels internet/intranet) et la version de base de <i>Copilot</i>. Les perspectives concernent l'aide à la décision pour la MDPH et la gestion de l'accueil multimodal. La collectivité souhaite mutualiser des modèles d'IA pré-entraînés et des solutions d'hébergement de données.

Source : Départements de France, 2026, éléments transmis à la mission.

Au-delà de ces exemples, l'association *Départements de France* a communiqué auprès de ses membres sur des exemples théoriques d'apports des grandes familles d'IA en fonction des compétences départementales (*cf.* tableau 9 *infra*).

Annexe IV

Tableau 9 : Exemples d'apports des grandes familles d'IA en fonction des compétences départementales

-	Action sociale	Éducation (collèges)	Gestion des risques et crises	Mobilité et infrastructures	Relation aux usagers	Solidarité	Transition écologique
Apprentissage automatique (<i>machine learning</i>)	Détection proactive des situations de vulnérabilité, analyse prédictive des besoins sociaux	Analyse des données scolaires pour identifier des besoins spécifiques	Prévision des besoins en ressources pour gérer les crises	Optimisation des flux de transports, prévision de l'usure des routes	Personnalisation des services et orientation des usagers	Analyse des indicateurs socio-économiques pour cibler les politiques territoriales	Modélisation des impacts environnementaux, planification optimisée des actions
Réseaux de neurones et apprentissages profonds (<i>deep learning</i>)	Reconnaissance de schémas complexes dans les parcours sociaux	Analyse pour repérer le décrochage scolaire ou surveiller la sécurité	Détection d'événements inhabituels sur des flux vidéo en temps réel	Analyse d'images pour détecter les dégradations d'infrastructures	<i>Chatbots</i> visuels ou vocaux pour guider les usagers	Analyse de données non structurées pour comprendre les dynamiques territoriales	Analyse de données environnementales complexes (imagerie satellite)
Traitement automatique du langage naturel	Analyse de dossiers et documents sociaux pour accélérer le traitement	Outils d'assistance pour les enseignants	Analyse en temps réel des messages d'alerte ou rapports	Analyse des retours d'usagers pour améliorer les services	Agents conversationnels multilingues pour l'accueil et l'orientation	Traitement des consultations publiques et enquêtes	Synthèse de documents réglementaires sur l'environnement
Systèmes experts	Aide à la décision pour l'attribution des aides	Guides interactifs pour la gestion pédagogique	Procédure automatisée de gestion d'urgence	Outils de planification d'entretien basés sur les règles métiers	Guidage procédural dans les démarches administratives	Appui aux choix stratégiques territoriaux	Suivi réglementaire environnemental

Source : Départements de France, 2025, éléments transmis à la mission (« Intelligence artificielle, du pilotage politique au pilotage stratégique », page 37).

Pièce jointe n° 3 – Exemples de déploiement d'outils d'IA par les communes et les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI)

L'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité (AMF) a transmis à la mission quelques exemples du déploiement de l'IA dans des communes et une communauté de communes⁸⁹, présentés *infra* (cf. tableau 10).

Tableau 10 : Exemples de déploiement d'outils d'IA par les communes et les EPCI

Commune/EPCI	Département	Éléments
Communauté de communes de Carnelle Pays-de-France	Val-d'Oise (95)	Le projet concerne la détection des dépôts d'ordures sauvages . Piloté par le syndicat mixte Val-d'Oise numérique, il utilise une solution qui détecte les « anomalies de pixel ». Des pixels blancs ou oranges au milieu du vert de la forêt ont ainsi une grande chance d'être du plâtre ou de la brique. Ce repérage permet aux gendarmes d'organiser des opérations de surveillance et a conduit le département à repenser ses points d'apport volontaires.
Issy-les-Moulineaux	Hauts-de-Seine (92)	Un <i>chatbot</i> (agent conversationnel) utilisant l'IA générative, nourri des contenus du site internet municipal, permet aux habitants d'accéder à des informations concises et sourcées sur l'ensemble des services. Une question sur les aides à la rénovation énergétique listera ainsi toutes les aides de la ville, de l'État, avec des liens vers des ressources en ligne.
Orléans	Loiret (45)	Depuis 2017, les agents de la ville et de la métropole d'Orléans (22 communes, 3 500 agents) peuvent interroger un <i>chatbot</i> . Baptisé « O'RH », cet agent conversationnel répond « 7 jours sur 7 » et « 24 heures sur 24 » à une moyenne mensuelle de 200 questions sur des thèmes divers (carrière, congés, arrêts maladie, rémunération...). Outil complémentaire de l'offre RH, ce logiciel « permet d'apporter aux agents un premier niveau de réponses simples à des questions récurrentes et facilite le recentrage du service des ressources humaines sur une activité d'expertise ». Le <i>chatbot</i> fonctionne à partir d'une base de connaissances (basée sur un fichier <i>Excel</i>), l'IA était simplement en capacité de comprendre la question et de la rapprocher avec une question référencée dans le tableur (question = question A1 = réponse B1).
Plaisir	Yvelines (78)	La commune a mis en place la version n° 2 de son assistant conversationnel (<i>Optimus</i>), qui a été installé pour soulager le standard téléphonique des questions récurrentes (état civil, horaires) et offrir un accueil des usagers « 7 jours sur 7 ».

⁸⁹ Une communauté de communes est une catégorie d'établissement public de coopération communale (EPCI) à fiscalité propre créée en 1992. Elle exerce des compétences sur ce territoire à la place des communes dans des domaines comme l'aménagement de l'espace, le développement économique, ou encore la gestion des déchets.

Annexe IV

Commune/EPCI	Département	Éléments
Tourettes-sur-Loup	Alpes-Maritimes (06)	La commune s'est équipée de caméras capables de détecter un départ de feu à 15 kilomètres. Un premier test effectué durant l'été a permis d'éviter huit incendies, les alertes étant envoyées directement sur le <i>smartphone</i> du maire, qui est également pompier volontaire. La particularité de ces caméras est d'utiliser l'IA pour comparer deux images prises dans un intervalle très court et détecter un éventuel panache de fumée.
Troyes	Aube (10)	L'IA est mobilisée pour lutter contre les îlots de chaleur . Le système repose sur des images satellitaires, croisées avec des données terrain pour identifier le niveau de couverture végétale, la densité urbaine et la nature des sols. À partir de là, la ville a pu cartographier les îlots de fraîcheur et de chaleur pour l'aider à prioriser les zones à traiter, choisir les bons revêtements et intégrer ces exigences aux documents d'urbanisme. L'IA est également utilisée pour lutter contre le gaspillage alimentaire dans les cantines scolaires en prévoyant précisément les quantités à produire à partir d'historiques de données, de la saison ou de la météo.

Source : AMF, 2026, éléments transmis à la mission.

L'AMF a également partagé l'exemple du centre de gestion⁹⁰ du département du Finistère, qui traite chaque année près de 15 000 questions écrites des collectivités du département. Puisque certaines questions sont similaires, le CDG 29 peut renvoyer à une réponse déjà formalisée. La mise en place d'un *chatbot* permet à l'utilisateur d'éviter de devoir rentrer et de comprendre l'architecture du site internet pour trouver la réponse à sa question. La version déployée début septembre 2024 génère des réponses « augmentées », alors qu'avant le *chatbot* ne s'appuyait que sur une base de données de type tableur. Pouvant scanner désormais l'ensemble du site internet, fera le cumul des deux informations (tableur et site), et s'appuiera sur sa capacité conversationnelle pour « rédiger » une réponse qui n'a pas été pré-écrite préalablement.

⁹⁰ Les centres de gestion (CDG) de la fonction publique territoriale sont des établissements publics locaux à caractère administratif, organisés en principe dans chaque département. En application du principe de spécialité des établissements publics, les CDG sont compétents pour exercer des missions concernant le personnel de l'ensemble des collectivités territoriales et de leurs établissements, à l'exclusion du personnel de la ville de Paris. Les CDG assument des missions relatives au recrutement et à la gestion de certaines catégories d'agents territoriaux ; certaines sont assumées à titre obligatoire, d'autres à titre facultatif (cf. site internet « collectivités-locales.gouv.fr », 2026, rubrique « [Les centres de gestion](#) »).

ANNEXE V

Panorama du déploiement de l'IA dans la sphère sanitaire et sociale

SOMMAIRE

1. PANORAMA DU DÉPLOIEMENT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) DANS LE SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI.....	1
1.1. Un déploiement inégal à l'international en dépit d'un potentiel de gains grâce aux outils d'IA.....	1
1.2. Le déploiement de l'IA à France Travail	4
1.2.1. <i>Stratégie et gouvernance</i>	4
1.2.2. <i>Cas d'usage et d'outils d'IA</i>	5
1.2.3. <i>Freins au déploiement de l'IA</i>	7
2. PANORAMA DU DÉPLOIEMENT DE L'IA DANS LA SÉCURITÉ SOCIALE	8
2.1. Des technologies successives de traitement des données mobilisées dans la sphère de la protection sociale.....	8
2.1.1. <i>L'informatisation et l'automatisation de certains traitements pour faciliter les échanges avec les usagers et le travail quotidien des agents</i>	8
2.1.2. <i>Des techniques de data mining pour contribuer à la lutte contre la fraude</i>	9
2.1.3. <i>L'IA générative pour faciliter certaines tâches et améliorer la qualité du service rendu aux usagers</i>	10
2.2. Un déploiement différencié de l'IA entre caisses.....	11
2.2.1. <i>Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (Urssaf)</i>	11
2.2.2. <i>Caisse nationale des allocations familiales (CNAF)</i>	14
2.2.3. <i>Caisse nationale de l'assurance maladie (CNAM)</i>	16
2.2.4. <i>Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV)</i>	19
2.2.5. <i>Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA)</i>	22
2.2.6. <i>Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS)</i>	24
3. PANORAMA DU DÉPLOIEMENT DE L'IA DANS LA SPHÈRE SANITAIRE	25
3.1. Agences régionales de santé (ARS).....	26
3.1.1. <i>Stratégie et pilotage</i>	26
3.1.2. <i>Cas d'usage et outils d'IA</i>	26
3.1.3. <i>Freins au déploiement de l'IA</i>	29
3.2. Établissements de santé.....	30
3.2.1. <i>Stratégie et pilotage</i>	30
3.2.2. <i>Cas d'usage et outils d'IA</i>	31
3.2.3. <i>Freins au déploiement de l'IA</i>	33
4. ENJEUX DU DÉPLOIEMENT DE L'IA DANS LA SPHÈRE SANITAIRE ET SOCIALE	35
4.1. Renforcer les actions de lutte contre le non-recours et la personnalisation des politiques sanitaires et sociales	35
4.2. Accroître la mutualisation afin de dépasser les freins liés aux ressources.....	36

PIÈCE JOINTE N° 1 – RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE DE LA MISSION RELATIVES AUX CAS D’USAGE ET OUTILS D’IA EXISTANTS 38

1. SERVICE PUBLIC DE L’EMPLOI..... 40
2. SÉCURITÉ SOCIALE 42
3. SPHÈRE SANITAIRE 46

PIÈCE JOINTE N° 2 – EXEMPLES D’OUTILS D’IA DÉPLOYÉS..... 51

1. SERVICE PUBLIC DE L’EMPLOI..... 52
2. SÉCURITÉ SOCIALE 54
3. SPHÈRE SANITAIRE 58

PIÈCE JOINTE N° 3 – EXEMPLES D’OUTILS D’IA PRÉVUS..... 60

1. SERVICE PUBLIC DE L’EMPLOI..... 61
2. SÉCURITÉ SOCIALE 63
3. SPHÈRE SANITAIRE 66

L'usage des technologies d'intelligence artificielle (IA) dans les administrations publiques de la sphère sociale et de la sphère sanitaire, qu'il s'agisse d'outils basés sur des modèles d'apprentissage automatique classiques ou sur des systèmes d'IA générative, s'inscrit dans une volonté globale de transformation numérique visant à simplifier les démarches des usagers, améliorer la qualité de service et accroître l'efficacité des processus internes. Entre autres, **la sphère sanitaire et sociale se caractérise par son organisation en réseaux**, qu'il s'agisse de France Travail, des réseaux des organismes de sécurité sociale, des agences régionales de santé (ARS) ou des établissements de santé.

La présente annexe vise principalement à dresser un état des lieux du déploiement des outils d'IA au sein de ces différents réseaux :

- ◆ du service public de l'emploi (*cf.* partie 1 *infra*), notamment à France Travail ;
- ◆ de la Sécurité sociale (*cf.* partie 2), au sein de la caisse nationale de l'Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (Urssaf), de la caisse nationale des allocations familiales (CNAF), de la caisse nationale de l'assurance maladie (CNAM), de la caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV), de la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) et de l'union nationale des caisses de sécurité sociale (UCANSS)¹ ;
- ◆ de la sphère sanitaire (*cf.* partie 3), dans les ARS et les établissements de santé (notamment pour des tâches de gestion administrative, hors usages cliniques de l'IA).

Des enjeux transversaux portant sur le déploiement d'outils d'IA dans la sphère sanitaire et sociale sont finalement abordés dans la partie 4.

1. Panorama du déploiement de l'intelligence artificielle (IA) dans le service public de l'emploi

1.1. Un déploiement inégal à l'international en dépit d'un potentiel de gains grâce aux outils d'IA

En juin 2024, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) indiquait que **les services publics de l'emploi (SPE) dans plusieurs pays utilisent de plus en plus d'outils d'IA pour améliorer leurs services**². L'IA offre aux SPE un fort potentiel pour améliorer leur mission de mise en relation entre les personnes et les emplois, grâce à des outils dynamiques, à des services numériques plus personnalisés et inclusifs, à un meilleur ciblage des mesures, à une exploitation optimisée des données disponibles et au renforcement de leurs capacités administratives pour une utilisation plus efficace des ressources.

D'une part, **les outils d'IA peuvent permettre de déployer des services numériques plus personnalisés et inclusifs**. Par exemple, l'IA constitue pour les SPE un levier de personnalisation des communications et des messages automatisés et personnalisés. Les dispositifs conversationnels reposant sur l'IA sont en mesure d'apporter des réponses individualisées et de traiter de nombreuses demandes, mêmes complexes et non

¹ L'UCANSS est la fédération d'employeurs du régime général de Sécurité sociale. Elle négocie et conclut les conventions collectives nationales, fait vivre le dialogue social et assure des tâches mutualisées de la gestion des ressources humaines ainsi que des missions d'intérêt commun aux organismes de Sécurité sociale (opérations immobilières, achats, entre autres).

² OCDE, 2024, « [A new dawn for public employment services](#) ».

préalablement schématisées dans un script prédéfini³. Lorsqu'ils sont déployés dans un environnement sécurisé, avec un accès encadré aux données, ces outils peuvent offrir un accompagnement plus ciblé et approfondi, sous réserve d'une prise en compte rigoureuse des exigences relatives à la protection des données. Par ailleurs, les solutions d'IA peuvent constituer des instruments efficaces d'information et d'orientation, permettant une assistance rapide y compris en dehors des horaires d'ouverture habituels des services d'accueil des usagers. Dans des cas de forte sollicitation des services, ces outils peuvent permettre de traiter une partie des demandes, libérant du temps-agent pour le traitement de sujets plus complexes⁴. Malgré ces avantages, le maintien d'une possibilité de transmission des demandes vers un agent physique des SPE pour le traitement de certaines situations doit demeurer un service essentiel dans le cadre des dispositifs mis en œuvre.

Par ailleurs, **l'IA peut permettre de mieux cibler les services des SPE**. Afin d'assurer un accompagnement pertinent, les SPE doivent préalablement analyser et qualifier les besoins propres à chaque usager, en particulier ceux des personnes éloignées du marché du travail, pour lesquelles un suivi individualisé et adapté peut s'avérer indispensable au regard de la complexité des situations rencontrées. Dans cette perspective, la phase d'accueil et de « diagnostic » s'appuie fréquemment sur des dispositifs de segmentation ou de classification, souvent intégrés à des outils numériques, permettant d'orienter les demandeurs d'emploi selon leur degré d'autonomie et l'intensité d'accompagnement requise. Ces mécanismes facilitent l'identification des personnes davantage susceptibles de retrouver rapidement un emploi avec un appui limité, ainsi que de celles nécessitant un suivi renforcé. Le recours à des systèmes d'IA peut permettre de mettre en place des modèles analytiques plus complexes et d'élargir la quantité de données mobilisées afin d'affiner l'analyse des parcours et des comportements de personnes en recherche d'emploi. Les informations ainsi produites peuvent contribuer à un ciblage plus efficace des dispositifs et des mesures d'accompagnement vers l'emploi.

L'IA ouvre également des perspectives importantes en matière d'**analyse prédictive**, qui vise à anticiper des situations futures à partir de l'exploitation de données historiques. En effet, dans le champ des SPE, les certains outils prédictifs fondés sur l'IA sont susceptibles d'optimiser plusieurs processus et prestations : ils peuvent contribuer à l'élaboration de profils permettant d'estimer le risque d'inscription dans le chômage de longue durée, à l'orientation vers les dispositifs les plus adaptés à la situation d'un demandeur d'emploi, ainsi qu'à l'amélioration des mises en relation entre les candidats et les offres disponibles⁵.

³ Par exemple, le SPE islandais a mis en service son chatbot *Vinný* en juillet 2020. Pour son développement, les échanges par courrier électronique et téléphone ont été analysés afin de déterminer les thèmes prioritaires à couvrir. Bien que *Vinný* était principalement limité aux questions générales dans sa première version (notamment celles relatives aux allocations chômage au début de la crise sanitaire), il est aujourd'hui capable d'informer tant les employeurs que les demandeurs d'emploi sur un large éventail de services, dispositifs et prestations sociales disponibles. Cet outil permet de prendre en charge environ un tiers des demandes adressées au SPE islandais ; OCDE, 2024, [« A new dawn for public employment services »](#).

⁴ Par exemple, en Norvège, le SPE a déployé dès 2018 un chatbot nommé *Frida*, reposant sur le traitement automatique du langage, pour informer ses usagers. Face à une hausse de 250 % des demandes des usagers au début de la pandémie de Covid-19, Frida a permis d'assurer un volume de travail équivalent à celui de 220 agents à temps plein, traitant 270 000 sollicitations au cours des premières semaines de la crise. Frida a permis de répondre à 80 % des demandes, seules une demande sur cinq nécessitant une intervention humaine via un conseiller. L'outil a ainsi contribué à une utilisation plus efficiente des ressources du SPE norvégien lors d'une période de crise, réduisant le besoin d'un renforcement massif des effectifs et allégeant la charge pesant sur les agents ; OCDE, 2024, [« A new dawn for public employment services »](#).

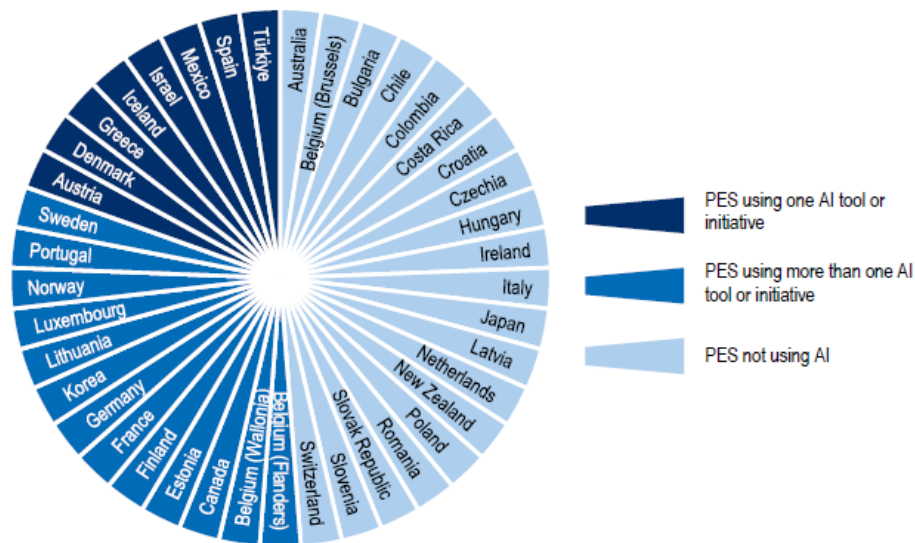
⁵ Par exemple, depuis 2020, le SPE estonien utilise a développé l'outil *OTT*, fondé sur du *machine learning*, pour profiler les demandeurs d'emploi et appuyer les conseillers dans leurs décisions. S'appuyant sur une soixantaine de variables relatives au profil des individus et aux tendances du marché du travail, OTT évalue les chances de retour à l'emploi, identifie les facteurs clés et oriente le type de suivi et les services appropriés. L'outil, régulièrement mis à jour tous les trois mois, affiche une précision supérieure à 95 % dans ses prévisions ; OCDE, 2024, [« A new dawn for public employment services »](#).

Des outils d'IA peuvent plus largement permettre aux SPE de **mieux exploiter des données disponibles aujourd'hui peu exploitées**. Ils peuvent par exemple contribuer à une meilleure compréhension de l'expérience des usagers, qu'il s'agisse des demandeurs d'emploi ou des employeurs, au regard des services et dispositifs mobilisés. Si de nombreux services procèdent déjà à des démarches d'évaluation de la satisfaction, notamment par voie d'enquêtes, la mise en œuvre et l'analyse de ces dispositifs peuvent s'avérer chronophages et consommatrices de ressources pour les SPE. Le recours à l'IA permet de faciliter le traitement d'échantillons plus larges de données, en automatisant l'analyse des réponses aux enquêtes ainsi que d'autres interactions avec les usagers, telles que les échanges *via* des agents conversationnels.

Plus largement, l'IA peut aider les SPE à **renforcer l'efficacité de leur ressources humaines et financières**. Le déploiement de solutions d'IA au sein des SPE est de nature à favoriser une mobilisation plus rationnelle et efficace des ressources disponibles. Ces technologies peuvent notamment contribuer au renforcement des capacités internes, en prenant en charge des opérations administratives répétitives ou à faible valeur ajoutée, ainsi qu'en soutenant les agents dans l'exercice de leurs missions au moyen d'outils d'aide à la décision ou de traitement automatisé. L'automatisation de tâches chronophages permet de limiter les risques d'erreur, d'améliorer la qualité des processus et de recentrer l'activité des personnels sur des missions d'accompagnement, d'expertise et de conseil nécessitant une intervention humaine, en particulier auprès des publics présentant des situations complexes. À titre d'illustration, les dispositifs conversationnels fondés sur l'IA peuvent assurer une première information des usagers (particuliers ou employeurs) et traiter les demandes courantes. Ces outils présentent en outre l'avantage d'assurer une disponibilité continue du service, indépendamment des horaires d'ouverture.

Bien que les perspectives offertes par l'IA soient significatives, son déploiement effectif au sein des SPE demeure inégal selon les pays. Ainsi, en juin 2024, un SPE sur deux parmi les membres de l'OCDE avait mis en œuvre au moins une solution fondée sur l'IA. Cette proportion recouvre, d'une part, environ un cinquième des SPE qui ont déployé une initiative ou un outil d'IA, et, d'autre part, près d'un tiers (32 %) qui ont engagé plusieurs dispositifs d'IA. La France figure parmi les pays où le SPE (l'opérateur de l'État « France Travail ») a mis en place plus d'un outil d'IA (cf. graphique 1 *infra*).

Graphique 1 : État d'avancement de la mise en œuvre de l'IA dans les SPE, par pays



Source : OCDE, 2024, « [A new dawn for public employment services](#) ». *Note* : Les outils des SPE prévus ou en cours de développement ne sont pas pris en compte dans ces statistiques, qui ne concernent que les solutions d'IA opérationnelles ou mises en œuvre au moment de la rédaction du document. Ce chiffre repose sur les informations fournies par 41 SPE dans 39 pays, les informations provenant des trois SPE infranationales belges étant présentées séparément.

Dans l'ensemble, **les taux d'adoption les plus élevés de solutions d'IA au sein des SPE concernent principalement les outils de mise en relation** destinés à proposer des appariements entre demandeurs d'emploi et offres disponibles, ainsi que les dispositifs d'appui à la rédaction et à la structuration des offres, notamment en matière de classifications professionnelles, chacun étant déployé dans environ 20 % des SPE faisant l'objet de l'étude.

Près de 95 % des SPE considèrent que le déploiement d'outils d'IA a permis de faciliter et de rationaliser certains processus⁶, notamment *via* l'automatisation ou la réduction des délais d'exécution de certains processus manuels, ou encore l'atténuation du risque d'erreurs humaines. Toutefois, près de 75 % des SPE indiquent également que ce déploiement d'outils d'IA est également à l'origine de nouvelles tâches pour les agents.

1.2. Le déploiement de l'IA à France Travail

1.2.1. Stratégie et gouvernance

À ce jour, France Travail⁷ a intégré des outils d'IA auprès de ses agents ainsi qu'auprès des demandeurs d'emploi afin d'améliorer la pertinence des services et la performance de l'appariement entre offres et profils.

France Travail s'est doté d'une stratégie sur le déploiement de l'IA, pilotée par la direction générale en lien avec la direction des systèmes d'information⁸. Après de premiers tests réalisés autour de cas d'usage isolés au cours des années 2010, le déploiement des technologies d'IA au sein de l'opérateur a pris son essor en 2019 et s'est organisé autour de deux programmes⁹ :

- ♦ « *Intelligence emploi* », mis en œuvre entre 2019 et 2022, qui a permis à l'opérateur de constituer une capacité à développer des solutions d'IA, notamment par le biais d'une plateforme technologique et d'une « Fabrique IA » consacrées à la conception et la constitution des outils d'IA. Un cadre d'usage de l'IA a également été formalisé – assez tôt par rapport aux autres acteurs publics – à travers une charte publiée dès avril 2022¹⁰ ;
- ♦ « *Data IA* », engagé depuis 2024, dont le lancement est principalement motivé par l'émergence de nouvelles technologies utilisant l'IA générative, par le besoin de renforcer le pilotage de la donnée et par la nécessité d'accompagner la transformation de l'opérateur. Ce programme va de pair avec une augmentation importante du nombre de cas d'usage de l'IA.

Le recours à l'IA s'inscrit dans un contexte de forte progression des relations à distance pour France Travail : entre 2017 et 2024, le nombre des visites annuelles en agence a chuté de 42 %, passant de 14,8 millions à 8,5 millions, mais en parallèle le volume des courriels a augmenté de 72 %, passant de 19,5 millions à 34,3 millions¹¹.

Le déploiement de l'IA au sein de France Travail s'appuie notamment sur une équipe spécialisée en matière de transformation IA, constituée de 60 ETP avec des profils divers (DevOps/MLOps/ LLMOps, développeurs, *data scientists*, *data engineers*, experts métiers, experts transformation et *product managers/owners*)¹².

⁶ Chiffre basé sur les réponses de 38 SPE (dont deux réponses infranationales provenant de la Belgique) à une question de l'OCDE portant sur un certain nombre d'impacts prédéfinis de la numérisation sur le personnel des SPE.

⁷ Opérateur de l'État ayant remplacé Pôle emploi depuis le 1^{er} janvier 2024.

⁸ France Travail, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁹ Cour des comptes, 2026, « [France Travail et l'intelligence artificielle](#) ».

¹⁰ Pôle emploi, 2022, « [Charte de Pôle emploi pour une intelligence artificielle éthique](#) ».

¹¹ Cour des comptes, 2026, « [France Travail et l'intelligence artificielle](#) ».

¹² France Travail, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

1.2.2. Cas d'usage et d'outils d'IA

L'organisation a identifié un **total de 68 cas d'usage d'IA** début 2026, dont 41 outils d'IA en « *POC* » (*proof of concept*, preuve de concept) et 27 outils d'IA déployés. La quasi-totalité des outils déployés portent sur l'IA générative (26 outils d'IA générative et un outil d'IA agentique), dont huit sont considérés comme étant des outils généralistes (rédaction de synthèses, de compte rendus...), deux des outils « fonctions support » (ressources humaines, achats, comptabilité...) et 17 des outils « métier »¹³.

D'une part, s'agissant des **cas d'usage/outils d'IA déployés**, France Travail met en avant trois exemples :

- ♦ **ChatFT** (cf. pièce jointe n° 2 *infra*, tableau 6) : il s'agit d'un assistant conversationnel sécurisé connecté aux données du système d'information de France Travail, qui permet aux agents de réduire le temps passé sur les activités de génération de production écrite et de synthèse et plus largement de faciliter l'accès à l'information¹⁴. Ce cas d'usage généraliste fait l'objet d'un développement en interne, et devrait concerner l'ensemble des 55 000 collaborateurs de France Travail ; le nombre d'agents ayant adopté le produit fin 2025 s'élève à 51 000, attestant de la maturité de ce dernier. Cet outil a permis, selon la direction générale, d'obtenir des gains financiers, des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents¹⁵, des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents ainsi qu'une image publique améliorée¹⁶ ;
- ♦ **Panoptes** (cf. pièce jointe n° 2, tableau 7) : cet outil d'IA vise à permettre d'améliorer le processus de traitement des documents entrants, à travers trois services : la reconnaissance des types de documents, la détection de la qualité et l'extraction de données. L'objectif est de diminuer les délais et coûts lors du traitement de documents, d'augmenter la qualité de service, en limitant les réitérations de l'utilisateur et grâce au bon routage des documents, et de diminuer les irritants en réduisant la ré-indexation des documents par les conseillers. Ce cas d'usage métier fait l'objet d'un développement en interne. Selon France Travail, cet outil a permis d'obtenir des gains financiers, des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents ainsi qu'une image publique améliorée¹⁷ ;
- ♦ **NEO** (cf. pièce jointe n° 2, tableau 8) : conçu pour dialoguer avec le système d'information de France Travail, il vise à faciliter l'accès au dossier du chercheur d'emploi en langage naturel et ainsi accélérer la consultation des informations sans naviguer entre différents outils et pages, simplifier l'expérience utilisateur et libérer du temps, en particulier sur les préparations d'entretiens. Ce cas d'usage métier fait l'objet d'un développement en interne. De façon similaire aux deux outils précédents, il aurait permis, selon la direction générale, d'obtenir des gains financiers, des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents ainsi qu'une image publique améliorée¹⁸. Une conseillère « demandeur d'emploi » a ainsi pu témoigner à la mission de l'apport de cette solution, qui identifie les

¹³ France Travail, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁴ Constatant l'usage probable par les agents d'outils externes tels que *ChatGPT* en l'absence de solution interne, une expérimentation de l'outil « ChatFT » a été lancée en mars 2024. Progressivement, l'ensemble des bases documentaires a été connecté afin de répondre aux besoins les plus fréquents, notamment la rédaction de courriels, l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans la refonte de leurs CV et candidatures, ainsi que l'aide à la rédaction des conclusions d'entretien. Par ailleurs, l'outil permet aux agents d'interagir avec des référentiels internes. Il est à noter que les fonctionnalités proposées ont été définies à partir des demandes exprimées directement par les utilisateurs (cf. entretien réalisé par la mission avec France Travail, 2025).

¹⁵ À titre d'exemple, un conseiller « entreprises » a indiqué à la mission que la rédaction d'une offre d'emploi passe d'environ 15 minutes à 3-4 minutes grâce à l'outil.

¹⁶ France Travail, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁷ France Travail, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁸ France Travail, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

axes pertinents du dossier pour mener les entretiens avec les demandeurs d'emploi, aide à une formulation pertinente des idées et accompagne le demandeur d'emploi pour préparer son entretien d'embauche. L'outil facilite également la circulation de l'information *via* le partage de cette synthèse entre les services de France Travail et avec ses partenaires de l'accompagnement vers l'emploi (Cap emploi, par exemple)¹⁹.

D'autres outils d'IA, tels que « MatchFT », sont également déployés. Ce dernier est un moteur d'appariement sémantique des offres d'emploi et des profils des demandeurs. À partir d'une sélection des candidats opérés par le conseiller sur une liste proposée par l'outil d'appariement des offres et des demandes, une brique d'IA provoque un échange de SMS pour préqualifier un profil. Dans le cadre d'une conversation automatisée par SMS (messages de téléphonie mobile), l'IA dialogue avec le demandeur d'emploi ; elle vérifie que la personne est intéressée par le métier à partir des critères choisis par le conseiller. Le conseiller tient compte des résultats de cet échange pour mettre en relation le demandeur d'emploi avec l'entreprise²⁰.

S'agissant des **cas d'usage et outils d'IA prévus**, France Travail met en avant deux autres exemples :

- ♦ **ChatFT écoute** (cf. pièce jointe n° 3 *infra*, tableau 18) : en test auprès de 30 conseillers répartis dans quatre régions, ce dernier a pour objectif de faciliter la communication et l'interaction entre les conseillers et les usagers en minimisant le temps passé à manipuler l'ordinateur lors d'un entretien, afin de se concentrer sur l'humain et améliorer la qualité d'écoute, tendre vers une posture de *coach* pour mieux personnaliser l'accompagnement et améliorer la qualité des données recueillies dans les systèmes d'information de France Travail. Cet outil devrait permettre d'obtenir, selon la direction générale, des gains financiers, des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents ainsi qu'une image publique améliorée²¹ ;
- ♦ **QualifFT** (cf. pièce jointe n° 3, tableau 19) : cet outil permet aux demandeurs d'emplois d'interagir vocalement avec l'offre de services de France Travail. Il est en cours de test depuis septembre 2025 sur l'application mobile du contrat d'engagement jeune en Île-de-France et sur le site internet « mes événements emploi »²². Permettant de bénéficier d'une expérience vocale simple et inclusive pour interagir avec les services de France Travail, il pourrait améliorer l'expérience utilisateur, favoriser l'autonomie des usagers et enrichir les profils de chercheurs d'emploi avec des données plus à jour dans les systèmes d'information. Au global, France Travail considère qu'il devrait permettre d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics, et une image publique améliorée²³.

Début 2026, **près de 37 600 agents (soit de 60 % à 70 % des effectifs totaux) à France Travail sont concernés par les outils d'IA mis en place**²⁴. Lors d'auditions avec différentes équipes locales du réseau de l'opérateur, la mission a pu constater que les équipes disposent d'une grande autonomie dans la déclinaison locale de ce cadre de déploiement, ce qui leur a permis de déployer des démarches d'accompagnement du changement adaptées à leur contexte local. Alors que certaines agences ont désigné des « référents », d'autres s'appuient sur un groupe de travail qui anime la démarche²⁵.

¹⁹ France Travail, 2026, entretiens avec la mission.

²⁰ Cour des comptes, 2026, « [France Travail et l'intelligence artificielle](#) ».

²¹ France Travail, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

²² Cour des comptes, 2026, « [France Travail et l'intelligence artificielle](#) ».

²³ France Travail, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

²⁴ France Travail, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

²⁵ France Travail, 2026, entretiens avec la mission.

Au global, la direction générale de France Travail déclare que les outils déployés ont permis d'obtenir divers gains, notamment des gains financiers, des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, des gains de « confort » / qualité de vie au travail pour les agents, ainsi qu'une image publique améliorée de l'organisation.

La Cour des comptes considère que les outils d'IA déployés par France Travail ont généré des gains d'efficacité notables pour les conseillers, ainsi qu'une réduction des coûts par une meilleure performance des solutions numériques, couplée à l'abandon de technologies devenues obsolètes. **Sur la période 2017-2025, les gains « bruts » du déploiement d'outils d'IA chez France Travail sont ainsi estimés par la Cour des comptes à près de 120 M€, dépassant le coût total engagé pour le développement des outils d'IA, évalué à 108 M€²⁶.** Il est attendu que ces gains d'efficacité s'accroissent dans les années à venir, parallèlement à l'expérience croissante acquise par France Travail dans le développement et le déploiement à grande échelle des solutions fondées sur l'IA.

1.2.3. Freins au déploiement de l'IA

France Travail déclare que les principaux freins au déploiement de l'IA sont ceux relatifs au cadre juridique (cadre trop contraignant, incertitudes), au manque d'accompagnement sur la transformation de l'organisation, des process et des métiers et à l'acceptabilité sociale des outils d'IA (réticences des agents, réticences des usagers)²⁷.

Au niveau national, **France Travail vise à lever ces freins via différents moyens** : s'agissant des freins relatifs à l'acceptation sociale interne, France Travail a mis en place un comité de suivi interne des usages. Lors des auditions avec des agents locaux du réseau, la mission a pu constater que le taux d'adoption est variable selon les agences et les collaborateurs. Des cadres ont partagé leur difficulté à embarquer certains agents dans l'usage de ces outils. À cet égard, l'engagement des cadres a été souligné comme déterminant, tout comme leur propre appropriation des outils. L'enjeu est donc bien à ce stade de poursuivre l'accompagnement et la formation. Pour renforcer l'acceptabilité sociale, France Travail indique veiller à construire les outils d'IA pour et avec le terrain, afin de développer des produits utiles dans les activités des agents au quotidien et de favoriser leur adoption²⁸. Pour renforcer l'acceptabilité sociale par les usagers du service public de l'emploi, la diffusion d'une charte éthique dès 2022 et la création dès 2023 d'un pôle éthique appuyé par un comité consultatif éthique externe sont à souligner comme des bonnes pratiques. Enfin, concernant le volet juridique et l'appropriation du cadre du règlement européen sur l'IA (IA Act)²⁹, France Travail a fait évoluer son organisation interne pour disposer d'une équipe dédiée sur le sujet.

²⁶ Cour des comptes, 2026, « [France Travail et l'intelligence artificielle](#) ».

²⁷ France Travail, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

²⁸ France Travail, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

²⁹ S'agissant du cadre juridique, la Cour des comptes indiquait dans son rapport de 2024 que France Travail accusait un retard important au regard de ses obligations de vérification de la conformité des outils d'IA qu'il conçoit, teste ou utilise, et pointait que l'établissement ne s'était pas suffisamment préparé en amont à l'entrée en vigueur du règlement européen sur l'intelligence artificielle alors qu'un grand nombre de ses outils d'IA relèvent de la catégorie des systèmes d'IA à « haut risque » ; Cour des comptes, 2026, « [France Travail et l'intelligence artificielle](#) », page 88.

2. Panorama du déploiement de l'IA dans la Sécurité sociale

2.1. Des technologies successives de traitement des données mobilisées dans la sphère de la protection sociale

Les administrations publiques de la sphère de la protection sociale ont abordé leurs mutations technologiques par vagues successives, passant d'une logique d'équipement à une logique d'agilité algorithmique. À ce titre, la France s'inscrit parfaitement dans le panorama des administrations sociales à l'international³⁰.

2.1.1. L'informatisation et l'automatisation de certains traitements pour faciliter les échanges avec les usagers et le travail quotidien des agents

Les organismes de protection sociale français ont progressivement engagé la numérisation de leurs processus administratifs, dans un contexte où l'augmentation des volumes de dossiers et des obligations réglementaires a nécessité une modernisation progressive de leurs systèmes d'information. À partir des années 1990, cette transformation numérique s'est traduite par l'informatisation des opérations de gestion des prestations et des dossiers des allocataires (calcul des droits, traitement des prestations, entre autres), accompagnant l'émergence de systèmes informatiques nationaux au sein des caisses de sécurité sociale.

Sous l'impulsion de cibles d'amélioration de la performance fixés par les conventions d'objectifs et de gestion (COG) conclues avec l'État, les organismes de protection sociale ont complété leurs dispositifs de traitement automatisé par l'usage de l'automatisation robotisée des processus (*robotic process automation* – RPA) à partir des années 2010. La RPA consiste à employer des « robots logiciels » pour reproduire des interactions humaines avec des interfaces informatiques, notamment lorsqu'il n'existe pas d'API (*application programming interfaces*, « interfaces de programmation applicative ») permettant l'intégration des systèmes existants. Cette technologie a été testée et mise en production dans plusieurs entités du régime de sécurité sociale avec des cas d'usage divers : saisie automatique de formulaires électroniques, transfert de données entre applications hétérogènes, lecture et traitement de documents structurés, et exécution de règles de calcul simples pour déterminer des droits. À titre d'illustration, la CNAM a déployé dès 2022, près de 75 téléservices à destination des assurés sociaux et 11 téléservices à destination des professionnels de santé, cette stratégie multicanale ayant permis de réduire les accueils physiques dans les caisses du réseau³¹.

S'ils présentent l'intérêt d'être industrialisables, les dispositifs d'automatisation mis en œuvre dans la sphère de la protection sociale présentent des limites inhérentes à leur conception technique et fonctionnelle. Ces systèmes reposent essentiellement sur des règles explicites et déterministes : ils exécutent des opérations lorsque les données et les règles applicables sont clairement définies. Ainsi, ces derniers :

- ♦ **ne s'adaptent pas facilement aux modifications fréquentes ou complexes de la réglementation** : toute évolution significative d'un barème ou d'une règle de calcul implique une intervention humaine pour reconfigurer les règles de traitement, ce qui peut retarder la mise en conformité des outils et accroître les risques d'erreur opérationnelle ;

³⁰ OCDE, 2025, « [Harnessing Artificial Intelligence in Social Security](#) ».

³¹ IGAS, 2023, « [Évaluation de la convention d'objectifs et de gestion 2018-2022 de la CNAM et recommandations en vue de son renouvellement](#) ».

- ♦ **sont peu performants pour gérer des données non structurées** (textes libres, courriers complexes, pièces justificatives variées) : les applications classiques de RPA ou les systèmes experts ont une capacité limitée à interpréter du contenu libre sans recours à des techniques évoluées de reconnaissance de caractères ou d'IA ;
- ♦ **ne disposent d'aucune capacité intrinsèque de gestion de l'incertitude** : ces outils ne peuvent, par construction, interpréter des cas ambigus ou proposer des décisions hors cadre « préprogrammé », limitant leur utilité à des processus linéaires et répétitifs sans possibilité de gérer des cas sortant de ce cadre.

2.1.2. Des techniques de *data mining* pour contribuer à la lutte contre la fraude

L'accroissement exponentiel des volumes de données administratives résultant de la dématérialisation des démarches et des flux déclaratifs (déclarations sociales nominatives, déclarations de ressources, entre autres), **a conduit les organismes de protection sociale et les pouvoirs publics à intégrer des techniques d'exploitation statistique et logicielle des données.** Cette approche consiste à croiser de très grandes masses de données, issues de systèmes d'information divers, pour identifier des schémas atypiques susceptibles de révéler des situations à risque, notamment des anomalies de prestations ou des comportements potentiellement frauduleux.

Dans ce contexte, certains organismes tels que la CNAF ont développé des modèles internes d'exploration de données permettant de mesurer, pour chaque dossier, un niveau de risque d'indus ou de fraude, afin d'orienter prioritairement les actions de contrôle des agents.

Dans les organismes sociaux, le *data mining* est mobilisé principalement pour cibler les dossiers à examiner en priorité plutôt que pour automatiser des décisions, ce qui demeure du ressort de l'autorité administrative humaine. Cette distinction s'inscrit dans les principes de responsabilité et de supervision humaine. Par exemple :

- ♦ **à la CNAF**, l'outil statistique de *data mining* « DMDE » (*data mining données entrantes*), mis en service début 2026, vise à détecter des incohérences dans les ressources déclarées ou des situations atypiques (par exemple, des variations de ressources non explicables par les règles de calcul) afin de préparer des actions de vérification ciblée par les services de contrôle. La méthodologie repose sur l'analyse de variables significatives pour l'attribution des prestations³² ;
- ♦ **à l'Urssaf**, les traitements des données déclaratives permettent de profiler des entreprises ou des employeurs en fonction de signaux statistiques de risque de travail dissimulé, complétant les inspections physiques ou téléphoniques menées par les contrôleurs. Ces croisements exploitent des données provenant de déclarations sociales nominatives, de déclarations fiscales ou de séries historiques de comportements déclaratifs pour générer des indicateurs de risque.

Cette approche s'inspire des pratiques décrites dans l'expertise administrative de la direction générale des finances publiques (DGFIP), qui utilise des techniques de *data mining* pour générer des listes de contrôles fiscaux à partir de croisements de données cadastrales, sociales et économiques³³.

³² CNAF, 2026, [« Présentation détaillée du « Datamining données entrantes » 2026 »](#).

³³ Vermeillet, S. et Rambaud D., 2024, [« IA, impôts, prestations sociales et lutte contre la fraude »](#), Sénat.

2.1.3. L'IA générative pour faciliter certaines tâches et améliorer la qualité du service rendu aux usagers

L'IA générative représente une rupture par rapport aux systèmes algorithmiques traditionnels en étant capable de produire du contenu nouveau (texte, synthèses, réponses structurées). Cette caractéristique peut améliorer l'efficacité de certaines interactions avec les usagers ou assister des agents dans la production de documents structurés. Toutefois, elle pose des défis spécifiques, tels que les risques d'« hallucinations » (production de sources ou de faits inexistantes, par exemple) qui nécessitent des mécanismes de vérification des sources et posent des enjeux par rapport à la traçabilité des décisions. Par la suite, les systèmes d'IA dite « agentique », capables d'exécuter des tâches de manière autonome à partir d'objectifs définis, pourraient à terme transformer des processus administratifs plus complexes. Leur intégration requerra toutefois des cadres stricts de supervision humaine et de responsabilité, en raison de la nature autonome de leurs prises de décisions.

Les organismes du champ de la protection sociale engagent depuis 2022-2023 et l'apparition de *ChatGPT* dans le débat public, **une transition prudente vers des systèmes d'IA générative, encore largement cantonnée à des usages expérimentaux**. Certains acteurs priorisent ainsi l'exploration de cas d'usage basés sur d'autres technologies largement maîtrisées par les équipes (RPA, par exemple). Cette trajectoire progressive d'adoption d'outils d'IA générative s'explique en partie par des contraintes juridiques, éthiques, techniques et organisationnelles propres au service public. Certaines analyses internationales³⁴ indiquent que la majorité des administrations demeure à un stade d'expérimentation ou de déploiement incrémental, en particulier pour les usages à impact direct sur les droits des usagers.

Les modèles prédictifs fondés sur l'IA constituent un levier potentiel de réduction du non-recours aux droits. Ces modèles peuvent être mobilisés pour identifier des publics susceptibles d'être en situation de non-recours aux droits, afin de cibler des actions proactives d'information et d'accompagnement. L'OCDE indique ainsi que le déploiement d'outils d'IA permet d'améliorer la rapidité, la précision et le taux de recours (« *take-up* ») des prestations minimales et de l'assistance chômage en fournissant des informations aux individus et en ajustant automatiquement des estimations d'éligibilité, ce qui est pertinent pour les stratégies de réduction du non-recours³⁵. À titre d'illustration, la Catalogne utilise l'IA pour identifier les personnes éligibles à l'aide à la lutte contre la précarité énergétique et développer une distribution proactive des prestations³⁶.

³⁴ Par exemple, le rapport de l'OCDE « [Gouverner avec l'intelligence artificielle](#) » de novembre 2025.

³⁵ OCDE, 2024, « [Using AI to manage minimum income benefits and unemployment assistance](#) ».

³⁶ OCDE, 2025, « [Harnessing Artificial Intelligence in Social Security](#) ».

2.2. Un déploiement différencié de l'IA entre caisses

À ce jour, **les principales caisses nationales de sécurité sociale sont engagées dans le développement et l'utilisation de solutions d'IA**. En effet, la mission a dressé un état des lieux du déploiement de l'IA au sein de l'ensemble des cinq caisses nationales du régime général de la Sécurité sociale³⁷, à savoir :

- ♦ la caisse nationale de l'Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (Urssaf) (cf. partie 2.2.1 *infra*) ;
- ♦ la caisse nationale des allocations familiales (CNAF) (cf. partie 2.2.2) ;
- ♦ la caisse nationale de l'assurance maladie (CNAM) (cf. partie 2.2.3) ;
- ♦ la caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) (cf. partie 2.2.4)
- ♦ la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) (cf. partie 2.2.5).

Ce panorama concerne le déploiement d'outils d'IA au sein des caisses nationales ainsi que dans leurs réseaux respectifs.

La mission s'est également intéressée au déploiement d'outils d'IA par l'union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS) (cf. partie 2.2.6)³⁸. En effet, au-delà d'être la fédération des employeurs du régime général de la Sécurité sociale, cette dernière anime les politiques en matière de ressources humaines des acteurs de la Sécurité sociale et est chargée d'une mission de soutien à l'efficacité de la gestion des caisses³⁹.

2.2.1. Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (Urssaf)

2.2.1.1. Stratégie et gouvernance

La caisse nationale de l'Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (Urssaf) s'est dotée d'une stratégie sur le déploiement de l'IA, pilotée par la direction générale, en lien avec la direction du numérique et la direction des systèmes d'information⁴⁰. Une comitologie spécifique a été mise en place, le comité national d'intelligence artificielle (CNIA), présidé par le directeur général de l'Urssaf Caisse nationale⁴¹. Le comité national s'appuie sur un comité de pilotage IA qui pilote la mise en œuvre de divers chantiers : gouvernance, financement, communication, veille, conformité, accompagnement et ressources humaines, architecture et gestion des cas d'usage⁴². Enfin, un comité d'experts évalue les risques et accompagne les équipes dans la sécurisation des solutions.

Le déploiement d'outils d'IA a vocation à concerner de façon prioritaire les fonctions informatiques et juridiques, ainsi que les métiers relatifs à la relation de service. Ce déploiement s'appuie notamment sur une équipe spécialisée en matière de transformation IA, constituée de 20 ETP avec des profils divers (DevOps/MLOps/LLMOps, développeurs, *data scientists*, *data engineers*, experts métiers et experts transformation)⁴³.

³⁷ Sécurité sociale, 2026, site internet, « [Les régimes](#) ».

³⁸ Sécurité sociale, 2026, site internet, « [UCANSS](#) ».

³⁹ Par exemple, l'UNANSS agit en tant que centrale d'achat auprès des organismes de Sécurité sociale, en passant des marchés communs leur permettant d'économiser du temps, du budget et de se prémunir de risques juridiques.

⁴⁰ Urssaf Caisse nationale, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁴¹ Cette instance vise à piloter et prioriser les projets d'IA de l'Urssaf CN et de son réseau au niveau national ; elle se réunit une fois par mois environ (cf. Urssaf Caisse nationale, 2026, entretien avec la mission).

⁴² Urssaf Caisse nationale, 2026, éléments transmis à la mission.

⁴³ Urssaf Caisse nationale, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

2.2.1.2. Cas d'usage et outils d'IA

L'Urssaf Caisse nationale a identifié un **total de 12 cas d'usage d'IA** début 2026, dont huit outils d'IA en *POC* et quatre outils d'IA déployés. Les quatre outils déployés portent sur de l'IA générative ; un outil est considéré comme généraliste (rédaction de synthèses, de compte rendus...), un autre comme un outil relatif aux « fonctions support » (ressources humaines, achats, comptabilité...) et les deux derniers comme des outils « métier »⁴⁴. Pour être informée des initiatives des équipes du réseau en matière d'amélioration interne ou externe de services (au-delà des seuls enjeux liés au déploiement de l'IA), la caisse nationale a mis en place une plateforme d'idéation (« *Pépites* ») qui permet la soumission d'idées et de propositions de projets par les agents du réseau des Urssaf⁴⁵.

D'une part, s'agissant des **cas d'usage/outils d'IA déployés**, l'Urssaf Caisse nationale met en avant deux exemples :

- ♦ les **chatbots** (cf. pièce jointe n° 2 *infra*, tableau 9) : en matière de relation avec les usagers, ces derniers permettent de prendre en charge des appels simples de niveau 1 mais aussi de faciliter l'affectation des appels en fonction de leurs motifs avec un grand degré de finesse et les affecter aux agents les plus à même d'y répondre au premier contact. Ainsi, **fin 2025, dix chatbots étaient en production** sur des sujets et pour des publics variés (employeurs, autoentrepreneurs, travailleurs indépendants, praticiens ou auxiliaires médicaux, travailleurs frontaliers, titre emploi service entreprise (TESE), chèque emploi-service universel (CESU), entre autres). Entre le 1^{er} janvier 2025 et le 30 septembre 2025, les *chatbots* ont traité près de 1,2 million de conversations, dont 4 % ont été renvoyées vers des « *livechats* »⁴⁶ avec un conseiller⁴⁷. Selon l'Urssaf, ces *chatbots* permettent d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, des gains de quantité du travail réalisé par les agents ainsi que des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics ;
- ♦ **Mon'IA** (cf. pièce jointe n° 2, tableau 10) : un assistant conversationnel généraliste d'IA générative à destination des agents, exploité notamment pour des tâches quotidiennes de rédaction de texte/courriels (39 % des usages), de synthèse de documents (20 %), d'analyse de documents (15 %), de correction de textes (10 %) et de génération d'idées (9 %)⁴⁸. Ce dernier fait l'objet d'un développement en interne et pourrait concerner 15 000 agents à terme ; il a été adopté par près de 4 300 agents fin 2025. Il permet, selon l'Urssaf Caisse nationale, d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents, ainsi que des gains de qualité du travail réalisé par les agents.

S'agissant des **cas d'usage/outils d'IA prévus**, l'Urssaf Caisse nationale met en avant deux autres exemples :

- ♦ **DecaDSN** (cf. pièce jointe n° 3, tableau 20) : un outil en cours de conception avec *Mistral*, à destination des gestionnaires Urssaf pour un usage téléphonique. Il vise à faciliter le dialogue entre les gestionnaires et les déclarant afin de mieux les accompagner dans les corrections d'erreurs déclaratives, en expliquant de façon plus claire les anomalies liées à la déclaration sociale nominative (DSN). Ce cas d'usage métier pourrait concerner jusqu'à 500 agents et permettre, en théorie, d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, ainsi que gains de qualité du travail réalisé par les agents et du service rendu vis-à-vis des publics ;

⁴⁴ Urssaf Caisse nationale, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁴⁵ Urssaf Caisse nationale, 2022, « [Le grand dossier 2021 – Une transformation au service des usagers](#) ».

⁴⁶ Discussions instantanées par écrit entre usagers et collaborateurs afin d'apporter une réponse personnalisée.

⁴⁷ Urssaf Caisse nationale, 2025, éléments transmis à la mission.

⁴⁸ Urssaf Caisse nationale, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

- ♦ **CRA Assist** (cf. pièce jointe n° 3, tableau 21) : assistant intelligent s'appuyant sur de l'IA générative à destination des juristes pour faciliter la constitution des dossiers de passage en commission de recours amiable (CRA), notamment *via* l'analyse des situations et de la jurisprudence pertinente, l'anonymisation de certains éléments, entre autres. Ce cas d'usage métier devrait faire l'objet d'un développement en interne et pourrait concerner près de 150 agents. Les gains attendus portent notamment sur des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents et des gains de quantité du travail réalisé par les agents.

En parallèle, l'Urssaf Caisse nationale développe d'autres projets en matière d'automatisation et d'IA, notamment des *voicebots*⁴⁹ (fin 2025, six *voicebots* étaient en production et trois autres en construction) et des *mailbots*⁵⁰ de réponse aux usagers, permettant de traiter un maximum de demandes (notamment pour des questions de niveau 1), d'affecter – le plus rapidement possible – les demandes complexes aux collaborateurs les plus pertinents, de lisser des pics de sollicitations et d'élargir l'amplitude horaire du service. Ainsi, par exemple, entre le 1^{er} janvier et le 30 septembre 2025, **25 % des sollicitations traitées par les *chatbots* et 7 % des appels absorbés par les *voicebots* l'ont été en dehors des heures ouvrées**⁵¹.

Afin d'améliorer la pertinence de leurs réponses, ces outils nécessitent toutefois d'être connectés aux systèmes d'information de l'Urssaf, ce qui complexifie leur déploiement⁵². Début 2026, **près de 4 500 agents (soit de 20 % à 30 % des effectifs totaux) de l'Urssaf sont concernés par les outils d'IA mis en place**⁵³, et notamment par l'assistant *Mon'IA*. Au global, cette caisse déclare que les outils déployés ont permis d'obtenir des gains, notamment des gains financiers, des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, ainsi que des gains de quantité et de qualité du travail réalisé par les agents. L'Urssaf Caisse nationale déclare toutefois que même si des potentiels gains d'ETP semblent possibles à terme, ces derniers ne sont pas évaluables à ce jour⁵⁴.

2.2.1.3. Freins au déploiement de l'IA

L'Urssaf Caisse nationale indique que les principaux freins au déploiement de l'IA sont ceux d'ordre budgétaire (manque de moyens financiers), ainsi que ceux relatifs aux données (qualité, incomplétude), aux infrastructures (absence d'accès à un cloud, à des modèles de langage, à des GPU...) et aux ressources humaines (manque d'agents et/ou des compétences nécessaires sur le sujet, besoins en formation, entre autres)⁵⁵.

Elle considère que ces freins pourraient être levés à travers la création d'un *cloud* de la Sécurité sociale qui permettrait de mutualiser ou de partager de la puissance de calcul, ainsi que par un renfort en moyens financiers (non prévus dans la convention d'objectifs et de gestion (COG) actuelle) et en moyens humains (notamment pour travailler sur les données).

⁴⁹ Robots numériques capables d'interpréter des requêtes exprimées à haute voix et d'y répondre vocalement.

⁵⁰ Outils intelligents automatisant la gestion des demandes usagers entrantes pour aider les gestionnaires dans leur traitement.

⁵¹ Urssaf Caisse nationale, 2025, éléments transmis à la mission.

⁵² Urssaf Caisse nationale, 2025, entretien avec la mission.

⁵³ Urssaf Caisse nationale, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁵⁴ Urssaf Caisse nationale, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁵⁵ Urssaf Caisse nationale, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

2.2.2. Caisse nationale des allocations familiales (CNAF)

2.2.2.1. Stratégie et pilotage

La caisse nationale des allocations familiales (CNAF) s'est dotée d'une stratégie sur le déploiement de l'IA, pilotée par la direction de l'évaluation et de la stratégie, même si sa gouvernance se structure autour de nombreux auteurs.

En effet, alors que le comité de pilotage (COPIL) IA, regroupant les directions de la CNAF et trois caisses d'allocations familiales (CAF), est l'instance de pilotage dédiée au déploiement de l'IA, d'autres instances telles que (i) le comité de direction (CODIR) de la CNAF, (ii) le collège des directeurs (regroupant l'ensemble des directeurs de CAF) et (iii) le conseil de réseau (regroupant un directeur de CAF par région) permettent d'échanger sur le sujet et de diffuser de l'information. Pour sa part, le comité stratégique (COSTRAT) IA est l'instance opérationnelle de la CNAF chargée de piloter, coordonner et suivre les actions prioritaires, en lien avec le comité projet de la « *GenIA Factory* », l'instance chargée de suivre la réalisation des projets en cours et de coordonner la maîtrise d'ouvrage (MOA) et la maîtrise d'œuvre (MOE). Enfin, un « comité éthique » regroupe des experts extérieurs et des représentants d'associations pour instruire des sujets portant sur l'usage de la donnée⁵⁶. Le déploiement de l'IA à la CNAF s'appuie enfin sur une équipe spécialisée en matière de transformation IA, constituée de près de 12 ETP avec des profils divers (DevOps/MLOps/LLMOps, développeurs, *data scientists*, *data engineers*, experts transformation, *product managers/owners*, un conseiller « éthique et données » et un coordonnateur des maîtrises d'ouvrage)⁵⁷.

2.2.2.2. Cas d'usage et outils d'IA

Les premiers projets en matière d'IA ont été en partie remontés à la caisse nationale *via* des travaux de recherche menés en partenariat avec l'École nationale supérieure de sécurité sociale (EN3S) et une CAF⁵⁸. D'autres projets ont émané des directions de la CNAF les plus impliquées dans le déploiement de l'IA. La CNAF indique toutefois qu'un dispositif de remontée des initiatives du terrain est en cours de préparation⁵⁹.

Début 2026, la CNAF a identifié un **total de 10 cas d'usage d'IA**, dont 6 outils d'IA en *POC* et 1 outil d'IA déployé. Ce dernier est un outil d'IA générative considéré comme relatif aux « fonctions support » (ressources humaines, achats, comptabilité...). Cette caisse indique que les *POC* qui ont été arrêtés l'ont été pour des motifs divers, d'ordre budgétaire (manque de moyens financiers, coût jugé trop important), relatifs aux données (qualité des données, incomplétude, bases non structurées), ou encore par l'absence des gains attendus et un faible taux d'adoption⁶⁰.

Le seul **cas d'usage/outil d'IA déployé** par la CNAF à ce stade est un **assistant IA pour les tâches de coding** (cf. *infra*, pièce jointe n° 2, tableau 11). Les gains attendus par la caisse portent notamment sur une meilleure attractivité de l'organisation. Cette dernière indique que les retours d'expérience existants ne permettent pas d'objectiver, à ce stade, des gains de temps ou de qualité des livraisons des développeurs.

⁵⁶ CNAF, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁵⁷ CNAF, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁵⁸ EN3S, 2024, « [Usage de l'IA dans la branche famille, cas d'usages, enjeux, opportunités, limites](#) ».

⁵⁹ CNAF, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁶⁰ CNAF, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

S'agissant des **cas d'usage/outils d'IA prévus**, la CNAF met en avant deux projets :

- ♦ **l'IA générative pour tous** (cf. pièce jointe n° 3 *infra*, tableau 22) : devant se présenter sous forme d'un agent conversationnel d'IA générative « maison », cet outil transverse devrait s'appliquer à l'ensemble des métiers pour des usages quotidiens (résumer des documents, faire des synthèses de dossiers, de la recherche documentaire ou formaliser des comptes rendus, par exemple). Le but est de s'assurer que l'outil respecte la terminologie liée à la branche famille, en alimentant le modèle avec des documents institutionnels. Ce cas d'usage devrait faire l'objet d'un développement en interne et concerner l'ensemble des agents de la branche famille (près de 35 000 agents). Le projet est néanmoins en cours de conception et n'a pas été déployé à grande échelle à ce stade ;
- ♦ **l'outil de gestion documentaire @doc MS** (cf. pièce jointe n° 3, tableau 23) : ce dernier devrait permettre de questionner la base documentaire « @doc MS » sous la forme d'un agent conversationnel, afin de poser des questions métier en temps réel et d'obtenir une réponse générée avec les éléments recherchés et la liste des documents source. Ce cas d'usage généraliste devrait également faire l'objet d'un développement en interne, et concerner près de 15 000 agents (soit ~40 % des effectifs totaux de la branche). Avant d'envisager un déploiement généralisé, une phase de test du service est à venir auprès d'un groupe de CAF expérimentatrices⁶¹.

Ces expérimentations associent des caisses locales volontaires (par exemple, les CAF de l'Yonne et des Yvelines pour le test de @doc MS, et la CAF de Meurthe-et-Moselle pour l'IA générative pour tous). En l'absence d'un outil conversationnel d'IA générative déployé au niveau national à ce stade, certaines CAF mènent des expérimentations locales, parfois à partir de licences *Copilot (Microsoft)*, tout en ayant identifié des limites liées à la sensibilité des données traitées et des usages possibles avec un tel outil. Les caisses locales auditionnées par la mission indiquent toutes être dans l'attente des solutions nationales sécurisées.

À ce stade, **les outils d'IA expérimentés concernent exclusivement les collaborateurs et pas les usagers**. La CNAF travaille néanmoins également sur d'autres potentiels outils d'IA, tels qu'un projet de *chatbot* IA sur l'accueil téléphonique des usagers qui pourrait permettre à terme de fournir des réponses personnalisées aux allocataires. Le champ de la gestion comptable et financière pouvant également bénéficier de potentiels outils d'IA, la CNAF réalise un travail de recensement des besoins qui pourraient être traités avec des IA génératives⁶².

Au global, le déploiement d'outils d'IA par la CNAF a **vocation à couvrir à terme l'ensemble des 35 000 agents de la branche famille**, notamment grâce au déploiement d'une solution d'IA générative « généraliste » dans un premier temps, puis sur des usages concernant diverses fonctions métier (et notamment les gestionnaires entrant en contact avec les allocataires)⁶³.

La CNAF n'a toutefois pas réalisé d'estimations chiffrées sur les gains attendus du déploiement de l'IA, en considérant ne pas avoir de recul suffisant à ce jour, les principaux projets étant en phase de construction.

⁶¹ CNAF, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁶² CNAF, 2026, entretien avec la mission.

⁶³ CNAF, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

2.2.2.3. Freins au déploiement de l'IA

La CNAF déclare que les principaux freins au déploiement de l'IA sont ceux relatifs au budget (manque de moyens financiers, coût jugé trop important) et à l'absence de clarté du modèle économique et du retour sur investissement du déploiement d'outils d'IA, aux données (qualité, incomplétude, bases non structurées⁶⁴), ainsi qu'aux ressources humaines (manque d'agents et/ou des compétences nécessaires, besoins en formation).

Elle considère que ces freins pourraient être levés en mutualisant des infrastructures (GPU, par exemple), ainsi que par un renfort en moyens humains (avec des personnes dédiées à temps plein sur ce sujet) et par un accompagnement externe avec des expertises métiers et techniques (notamment en matière d'assistance à maîtrise d'ouvrage).

2.2.3. Caisse nationale de l'assurance maladie (CNAM)

2.2.3.1. Stratégie et pilotage

La caisse nationale de l'assurance maladie (CNAM) s'est dotée d'une stratégie sur le déploiement de l'IA fin 2024, construite autour de cinq objectifs⁶⁵ :

- ◆ encadrer les usages en définissant les règles et bonnes pratiques à appliquer au quotidien pour un usage responsable de l'IA générative au sein de l'assurance maladie ;
- ◆ développer des cas d'usage prioritaires selon une méthodologie et des critères clairs et partagés ;
- ◆ déployer une offre de service nationale reposant sur une plateforme d'IA générative interne pour permettre la mise en œuvre de cas d'usage dans un environnement sécurisé ;
- ◆ former les agents de l'assurance maladie à l'IA générative et promouvoir son usage, anticiper les transformations des métiers et les accompagner ;
- ◆ animer un réseau au sein de l'assurance maladie pour promouvoir le partage sur l'IA générative entre les organismes de la CNAM et du réseau au travers d'une communauté de référents, et faire émerger des usages.

La mise en œuvre de cette stratégie est assurée par la direction générale, en associant la direction déléguée des systèmes d'information, la direction de la stratégie, des études et des statistiques, ainsi que la mission IA générative (MIAGE) et les directions métier concernées. La fonction de *chief data officer* est assurée par la direction de la stratégie, des études et des statistiques, alors que celle de *chief AI officer* est rattachée à la direction générale⁶⁶.

S'agissant de la gouvernance, un COSTRAT *data* est organisé tous les 2 mois avec la direction générale, en complément de points d'étapes réguliers entre la MIAGE et la direction générale et de comités *ad hoc* organisés au sein des directions métier. La MIAGE anime par ailleurs le réseau sur les sujets IA générative (animation des référents IA des caisses⁶⁷, gouvernance avec les directeurs de caisses « *sponsors* », entre autres)⁶⁸.

⁶⁴ Par exemple, la fragmentation des systèmes d'informations est un frein qui a été cité par la CAF du Nord au cours de son entretien avec la mission.

⁶⁵ CNAM, 2025, note relative au développement de l'intelligence artificielle générative au sein de l'assurance maladie (éléments transmis à la mission).

⁶⁶ CNAM, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁶⁷ Un réseau de près de 180 référents IA a été mis en place au niveau de la caisse nationale et dans le réseau, avec une animation assurée par l'échelon national.

⁶⁸ CNAM, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

Au global, la CNAM espère obtenir des impacts du déploiement d'outils d'IA sur l'ensemble des fonctions support (achats, comptabilité/finances, informatiques, juridiques, ressources humaines) et sur des métiers (lutte contre les fraudes, relation avec les assurés...). Elle dispose d'une équipe spécialisée en matière de transformation IA, dotée de 7 ETP aux profils divers (*data scientists, data engineers, product managers/product owners*)⁶⁹.

2.2.3.2. Cas d'usage et outils d'IA

Dans son rôle de pilote du réseau de l'assurance maladie, la CNAM a mis en œuvre une méthodologie structurée pour faire remonter les propositions de cas d'usage par les référents métiers des caisses du réseau, les évaluer selon une méthode « multicritères » et les prioriser⁷⁰. Malgré l'identification d'un **total de 350 potentiels cas d'usage d'IA** début 2026, la CNAM ne dispose à la date de la mission que d'un outil au stade du *POC* à vocation nationale (*cf. infra*).

Cette dernière indique que d'autres projets ont été arrêtés par le passé pour des enjeux relatifs aux données (qualité, incomplétude, bases non structurées) et en l'absence des gains attendus. Sur certains projets, elle a indiqué également avoir constaté un apport de l'IA générative non pertinent par rapport à d'autres solutions (*data mining* et RPA notamment).

Le seul **cas d'usage/outil d'IA déployé** nationalement par la CNAM à ce stade est « *Camelia* ». Il s'agit d'une plateforme d'IA générative interne « sécurisée » (non connectée à internet et déployée sur les serveurs de l'assurance maladie), comparable à un assistant comme *ChatGPT*. Elle a été développée en six mois et s'appuie sur un partenariat avec des prestataires privés s'agissant du modèle de langage (LLM) et de la couche applicative. Le modèle étant généraliste, il ne dispose pas d'expertise particulière sur l'assurance maladie ; afin d'accompagner les usages, une « *Cameliathèque* » a été mise à disposition des agents afin de recenser les prompts et les assistants IA élaborés par les agents⁷¹. Cette plateforme, expérimentée dans le réseau de l'assurance maladie depuis juillet 2025, a été ouverte à plusieurs milliers d'utilisateurs fin 2025 et devrait être accessible à près de 20 000 collaborateurs fin 2026. Un bilan réalisé par la CNAM fin 2025 indiquait que les premiers retours des utilisateurs étaient « *encourageants à la fois en termes de simplicité d'utilisation et d'efficacité* » ; s'agissant des gains de temps, 35 % de utilisateurs actuels estimaient **un gain de temps entre 15 et 30 minutes par semaine** en utilisant *Camelia*⁷².

S'agissant des **cas d'usage/outils d'IA prévus**, la CNAM considère que l'IA générative sera appelée à prendre une place importante dans sa nouvelle stratégie de service (numérique, physique, téléphonique) vis-à-vis des assurés, par exemple dans l'accompagnement des téléconseillers (ressources documentaires mobilisables *via* l'IA, aide à la réponse aux mails) ou encore dans l'analyse des motifs de contact. Elle indique que ces briques ont vocation à se construire en 2026-2027. Fin 2025, quelques cas d'usage étaient en construction autour du juridique, des ressources humaines, des indemnités journalières, de l'invalidité, de la relation client ou de l'informatique. Chaque cas d'usage cible un sous-processus, où l'IA automatise une partie des traitements. Ces cas d'usage sont développés nativement dans *Camelia* ou en ayant recours à un développement complémentaire ou encore à l'intégration d'un outil de marché⁷³. Le contrôle des arrêts de travail et plus largement les actions de contrôle et de lutte contre les fraudes devraient aussi bénéficier d'outils basés sur du *data mining* ou de l'IA, permettant de traiter une large quantité de données⁷⁴. L'année 2026 devrait ainsi être consacrée à

⁶⁹ CNAM, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁷⁰ CNAM, 2025, éléments transmis à la mission (présentation de la stratégie nationale).

⁷¹ CNAM, 2025, éléments transmis à la mission (présentation de la mission IA générative et de *Camelia*).

⁷² CNAM, 2025, éléments transmis à la mission (note relative au développement de l'IA générative au sein de l'assurance maladie).

⁷³ CNAM, 2025, éléments transmis à la mission (*ibid*).

⁷⁴ Cour des comptes, 2024, [La CNAM : examen de la gouvernance et de certaines fonctions de gestion](#).

l'identification de cas d'usage sur lesquels sont identifiés des leviers d'efficience, d'amélioration de la qualité de service et des conditions de travail. La CNAM considère l'implication des directions métiers dans le choix et le développement des cas d'usage comme un prérequis afin de garantir un recours à l'IA générative guidé par les besoins métiers⁷⁵.

La CNAM s'appuie également sur des **initiatives locales portées par les caisses primaires d'assurance maladie (CPAM)**. Ainsi, la CPAM de Meurthe-et-Moselle expérimente des outils d'animation de réunions et d'aide à la recherche documentaire. En outre, l'équipement des collaborateurs de licences d'un outil du marché a permis de développer 36 assistants contextualisés qui alimentent désormais l'expérimentation de l'assistant IA national. La CPAM du Bas-Rhin expérimente quant à elle des cas d'usages dans le champ du contrôle, pour des sujets relatifs à l'installation et l'exercice des infirmiers libéraux, le contrôle médical des arrêts de travail, ou encore la lutte contre la fraude aux transports sanitaires. Pour mener ces expérimentations, les CPAM rencontrées par la mission s'appuient sur des ressources internes (*data scientists*, développeurs) et sur certaines start-ups locales⁷⁶.

Début 2026, **près de 2 300 agents (moins de 10 % des effectifs totaux) sont concernés par l'outil d'IA mis en place**. Au global, la CNAM déclare que ce déploiement a permis d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents et de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents, même si ces derniers n'ont pas été mesurés⁷⁷.

En effet, à ce stade, la CNAM ne dispose pas d'une méthodologie précise pour suivre l'impact d'un outil d'IA après l'avoir mis en production. Cette étape est prévue en 2026 avec la généralisation progressive de certains cas d'usage ; il est notamment prévu d'intégrer des retours d'expérience de la part des utilisateurs, un tableau de bord de suivi des performances (avec suivi du taux d'adoption), et un indicateur portant sur la satisfaction utilisateur.

2.2.3.3. Freins au déploiement de l'IA

La CNAM déclare que les principaux freins au déploiement de l'IA sont ceux relatifs aux données (qualité et/ou incomplétude, bases de données non structurées), aux ressources humaines (manque d'agents et/ou des compétences nécessaires) et à l'acceptabilité sociale.

Bien que la CNAM n'évoque pas de leviers spécifiques pour faire face à ces derniers, elle investit notamment sur ses ressources humaines et dans le dialogue social pour faire progresser l'acculturation et la formation des agents de l'assurance maladie. En effet, un travail a été réalisé pour former et sensibiliser les collaborateurs aux potentialités, aux limites et aux usages de l'IA générative, relayé localement par les directions des caisses qui ont parfois développé leurs propres outils de formation⁷⁸. Un module d'*e-learning* obligatoire a été mis en place auprès des agents pour les aider à comprendre les bases de l'IA générative et accompagner leurs usages. Alors qu'un total de 55 000 collaborateurs sont visés par ce dernier, près de 50 % ont été sensibilisés fin 2025⁷⁹. L'encadrement des usages constitue également une priorité pour la CNAM et est notamment incarné par une charte d'usage de l'IA générative pour les collaborateurs, annexée aux règlements intérieurs de l'ensemble des organismes du réseau⁸⁰.

⁷⁵ CNAM, 2025, éléments transmis à la mission (note relative au développement de l'IA générative au sein de l'assurance maladie).

⁷⁶ Diverses CPAM, 2026, entretiens avec la mission.

⁷⁷ CNAM, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁷⁸ Par exemple, la CPAM de Meurthe-et-Moselle a élaboré un « *escape game* » dans le but de disposer d'une formation ludique (cf. entretien avec la mission).

⁷⁹ CNAM, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁸⁰ CNAM, 2025, éléments transmis à la mission (note relative au développement de l'IA générative au sein de l'assurance maladie).

Par ailleurs, la CNAM indique qu'elle souhaite travailler par la suite dans une **logique de mutualisation, en capitalisant sur les initiatives des caisses locales**, pour les mettre à disposition de l'ensemble du réseau, mais aussi dans une **logique de partage avec les autres branches de la Sécurité sociale**⁸¹. Cette mutualisation est d'autant plus souhaitable que certaines CPAM constatent d'ores et déjà une déperdition d'efforts entre diverses caisses sur des projets similaires en matière d'IA⁸².

2.2.4. Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV)

2.2.4.1. Stratégie et pilotage

La caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) s'est dotée d'une stratégie sur le déploiement de l'IA, pilotée par la direction du numérique, la direction des systèmes d'information et la direction de la transformation ; pour sa part, la directrice de la direction déléguée aux systèmes d'information et au pilotage des transformations joue le rôle de *chief AI officer*.

Cette caisse dispose d'une équipe spécialisée en matière de transformation IA, dotée de 7 ETP aux profils divers (DevOps/MLOps/LLMOps, développeur, *data engineer*, *expert métier*, *expert transformation*, *product manager/product owner*, qualifieur agile, *scrum master*, *UX engineer*)⁸³.

Au global, la CNAV espère obtenir des impacts du déploiement d'outils d'IA sur l'ensemble des fonctions support (achats, comptabilité/finances, informatiques, juridiques, ressources humaines) et sur des métiers (conseillers et référents techniques retraite, chargés de conseils aux entreprises, chargés de la gestion de la relation avec les assurés...).

2.2.4.2. Cas d'usage et outils d'IA

La CNAV a identifié un **total de 16 cas d'usage d'IA** début 2026, dont cinq outils d'IA en *POC* et deux outils d'IA déployés. Ces deux derniers concernent l'IA générative ; l'un est considéré comme un outil « généraliste » et l'autre comme un outil « métier »⁸⁴. Le principal motif mentionné ayant justifié l'arrêt de projets au stade du *POC* sont des limites liées aux données (qualité, incomplétude, bases non structurées).

D'une part, s'agissant des **cas d'usage/outils d'IA déployés**, la CNAV met en avant deux exemples :

- ♦ **Copilot Chat** (cf. pièce jointe n° 2 *infra*, tableau 12) : cet outil développé par *Microsoft* est un assistant conversationnel d'IA générative qui permet de répondre à divers cas d'usage, tels que l'appui à la rédaction (article, courriel...), faire de la synthèse de texte et de documents, réaliser des comptes rendus de réunions *Teams*, faire de l'analyse de données (sur la base d'un fichier Excel, par exemple) et de la production documentaire (présentations *PowerPoint*, illustrations, documents à partir d'images/photos), entre autres. Ce cas d'usage généraliste, qui fait ainsi l'objet d'un achat/location d'une solution de marché, **devrait concerner à terme l'ensemble des agents de l'assurance vieillesse, soit près de 14 000 agents ; fin 2025, il a désormais été adopté par près de 9 000 agents**. Même si ces derniers n'ont pas été mesurés de façon précise, la CNAV déclare que cet outil a permis d'obtenir des gains de « confort »/qualité de vie au travail

⁸¹ CNAM, 2025, éléments transmis à la mission (note relative au développement de l'IA générative au sein de l'assurance maladie).

⁸² Diverses CPAM, 2026, entretiens avec la mission.

⁸³ CNAV, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁸⁴ CNAV, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

pour les agents, des gains de qualité du travail réalisé par les agents et du service rendu vis-à-vis des publics, ainsi qu'une meilleure attractivité de l'institution. Au-delà de permettre une acculturation progressive des agents à l'IA générative incluant une politique de sécurité et de surveillance des données personnelles⁸⁵, les gains les plus importants se situent selon la CNAV sur l'aide rédactionnelle et la synthèse de textes, ainsi que l'analyse des données, avec des gains de temps estimés entre 20 % et 30 % sur « *des activités courtes et à faible valeur métier* » (rédaction de comptes rendus de réunions, par exemple)⁸⁶ ;

- ♦ **contacts-sortants mails Brévo** (cf. pièce jointe n° 2, tableau 13) : il s'agit d'un outil fondé sur un système d'IA générative permettant d'assister des agents à la génération de texte. Basé sur des solutions de marché, l'outil permet la gestion et le routage de campagnes courriels et SMS, avec la possibilité de gérer les contacts, de créer des campagnes (pour l'analyse et l'amélioration de la rédaction et des objets de *mailing*), entre autres. Ce cas d'usage métier devrait concerner près de 650 agents, sachant qu'il a été adopté par près de 530 agents fin 2025. Cet outil permet d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, des gains de quantité du travail réalisé par les agents, et des gains de qualité du travail réalisé par les agents et du service rendu vis-à-vis des publics⁸⁷.

S'agissant des **cas d'usage/outils d'IA prévus**, la CNAV met notamment en avant l'outil dénommé « **IApasdequoi** » (cf. pièce jointe n° 3 *infra*, tableau 24). En cours de développement avec quelques caisses locales embarquées dans une phase d'exploration, cet assistant d'IA générative « maison » devrait disposer de fonctionnalités de type RAG afin de faciliter la recherche documentaire métier (en se basant sur la réglementation existante ou encore sur la documentation interne à la CNAV) et d'outiller les agents dans leurs réponses, notamment en matière d'information retraite pour les entreprises (réponses aux entreprises sur la réglementation)⁸⁸. Ce cas d'usage métier devrait faire l'objet d'un développement en interne, et pourrait concerner près de 3 000 agents. L'objectif est d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents (réduire le temps passé sur des activités de support aux questions législatives et réglementaires), ainsi que des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics (faciliter l'accès au droit des assurés et lutter contre le non-recours, *via* une facilitation de l'accès à une information « à la demande »)⁸⁹. Il pourrait par ailleurs permettre de soutenir les conseillers de la fonction conseil entreprise (FCE) lors de leurs interventions (en entreprise, lors des *forums*) et d'accélérer les projets d'IA métier avec un moteur d'IA-socle qui faciliterait le démarrage de futurs projets⁹⁰.

Un autre *POC* est également en cours sur le périmètre de la **gestion des appels téléphoniques reçus par la branche vieillesse**. L'outil est développé en lien avec un prestataire privé et près de 15 cas d'usage devraient être expérimentés avec deux caisses début 2026. L'objectif serait de disposer d'une solution d'IA qui puisse dialoguer avec les assurés, identifier les motifs de contact (« pré-qualifier » les appels), et router l'appel vers un traitement adéquat (appel avec un agent physique, réponses d'un assistant vocal, échanges avec un bot conversationnel IA, entre autres). Au-delà des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics⁹¹, un tel outil devrait permettre d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, alors qu'actuellement à la CNAV plusieurs centaines d'ETP sont dédiés à la réponse aux appels

⁸⁵ CNAV, 2023, présentation « IA générative assurance retraite – Zoom sur l'expérimentation *ChatGPT* & perspectives » (éléments transmis à la mission).

⁸⁶ CNAV, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁸⁷ CNAV, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁸⁸ CNAV, 2025, entretien avec la mission.

⁸⁹ CNAV, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁹⁰ CNAV, 2025, présentation « L'IA à l'assurance retraite » (éléments transmis à la mission).

⁹¹ CNAV, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

téléphoniques⁹². À terme, l'outil pourrait analyser les pièces transmises et solliciter les documents manquants pour améliorer la complétude des dossiers et le recours aux droits.

Par ailleurs, une expérimentation a été réalisée en 2024 sur l'assistance aux développeurs, notamment pour des tâches de génération de code et de correction de *bugs*. La solution *Copilot* avait été davantage plébiscitée que d'autres solutions du marché par les développeurs expérimentateurs ; ces derniers ont estimé gagner de 30 minutes à deux heures de travail par semaine grâce à cet outil d'IA⁹³.

Plus largement, la CNAV envisage de continuer d'expérimenter avec de nouveaux cas d'usage plus complexes sur *Copilot*, par exemple *via* la création d'agents virtuels *Copilot*⁹⁴, notamment pour des tâches d'analyse et de recherche (juridique, par exemple)⁹⁵.

Début 2026, **près de 9 000 agents (soit près de 60 % à 70 % des effectifs totaux) de la CNAV utilisent les outils d'IA mis en place**⁹⁶, et notamment *Copilot Chat*. Au global, cette caisse déclare que les outils déployés ont permis d'obtenir des gains, notamment :

- ◆ des gains de « confort » / qualité de vie au travail pour les agents ;
- ◆ des gains de qualité du travail réalisé par les agents ;
- ◆ des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics ;
- ◆ une meilleure attractivité en termes de recrutement.

2.2.4.3. Freins au déploiement de l'IA

La CNAV indique que les principaux freins au déploiement de l'IA sont ceux d'ordre budgétaire (manque de moyens financiers), ainsi que ceux relatifs aux données (qualité des données, incomplétude), aux infrastructures (absence d'accès à un *cloud*, à des modèles de langage, à des GPU, entre autres) et au cadre juridique (cadre trop contraignant, incertitudes sur le cadre juridique)⁹⁷.

Elle considère que ces freins pourraient être levés grâce aux leviers suivants :

- ◆ freins budgétaires : avoir une approche visant à mesurer un « retour sur investissement » pour évaluer les gains escomptés ;
- ◆ freins sur les données : mener des travaux préalables pour identifier et mettre en qualité les sources (suppression des données obsolètes, par exemple) ;
- ◆ freins sur les infrastructures : mettre à disposition une offre au niveau public ;
- ◆ freins juridiques : stabiliser un cadre juridique défini au niveau de l'État.

⁹² CNAV, 2025, entretien avec la mission.

⁹³ CNAV, 2024, bilan de l'expérimentation « IA assistance au développement » (éléments transmis à la mission).

⁹⁴ Les agents étendent les fonctionnalités de *Copilot* en agissant en tant qu'assistants IA spécialisés adaptés à des domaines spécifiques ; ils appliquent des connaissances et de l'automatisation pour simplifier les processus métier, améliorer la prise de décision et l'efficacité. Ces agents peuvent récupérer des informations, synthétiser des données ou même effectuer des actions telles que l'envoi d'e-mails ou la mise à jour d'enregistrements (*Microsoft*, 2026, site internet, « [Agents pour Microsoft 365 Copilot](#) »).

⁹⁵ CNAV, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁹⁶ CNAV, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

⁹⁷ CNAV, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

2.2.5. Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA)

2.2.5.1. Stratégie et pilotage

Devenue gestionnaire de la branche « autonomie » du régime général de la Sécurité sociale en 2021, la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) a pour particularité – par rapport aux autres caisses de sécurité sociale – de ne pas disposer d'un réseau propre. En effet, cette dernière **anime et coordonne l'action de divers acteurs territoriaux**, tels que les conseils départementaux, les maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) et les agences régionales de santé (ARS)⁹⁸.

La Cour des comptes considère, dans un rapport publié fin 2025⁹⁹, que la CNSA est confrontée à de nombreux défis dans l'accomplissement de ses missions, tant au niveau des systèmes d'information, particulièrement fragiles en matière de sécurité, qu'au niveau de ses ressources humaines, limitées et conduisant à un recours important à des prestataires externes. La Cour recommande par ailleurs à la CNSA de développer ses actions de contrôle et de lutte contre la fraude. Le **développement de nouveaux systèmes d'information** par la CNSA pour répondre à ces défis ainsi que les travaux de fiabilisation des données qu'elle porte représentent ainsi une opportunité pour **intégrer l'IA de façon « native »**¹⁰⁰.

Ainsi, **la CNSA s'est dotée en 2025 d'une feuille de route IA pour 2025-2026**¹⁰¹, dans le triple objectif de faire bénéficier les personnes âgées et les personnes en situation de handicap d'un meilleur accompagnement, de délais de traitement réduits pour leurs demandes et d'une plus grande équité territoriale. Cette stratégie repose sur cinq objectifs stratégiques :

- ◆ faire gagner du temps aux agents sur des tâches chronophages et répétitives, au profit d'un accompagnement plus personnalisé des bénéficiaires ;
- ◆ accélérer les délais de traitement des demandes des usagers *via* l'automatisation de certains processus ;
- ◆ harmoniser les pratiques territoriales notamment d'évaluation dans un objectif d'équité ;
- ◆ simplifier les démarches et les parcours des usagers par l'amélioration des interfaces, de l'accessibilité des services et de la personnalisation des parcours numériques ;
- ◆ renforcer les actions de lutte contre le non-recours et de lutte contre la fraude grâce à des outils de repérage.

2.2.5.2. Cas d'usage et outils d'IA

Le lancement de sa stratégie en matière d'IA s'est accompagné d'un premier recensement des cas d'usage. Leur identification s'appuie sur les besoins de terrain, avec une priorité donnée, si possible, aux cas d'usage susceptibles d'être intégrés directement dans la construction des systèmes d'information, aux cas d'usage mutualisables au service de l'ensemble de la branche.

Même si les outils d'IA déployés par la suite devraient être axés autour des cinq objectifs stratégiques cités *supra*, la CNSA identifie **divers exemples d'outils d'IA potentiels**.

⁹⁸ Sécurité sociale, 2026, site internet, « Les branches ».

⁹⁹ Cour des comptes, 2025, [La caisse nationale de solidarité pour l'autonomie : des fragilités préoccupantes, une consolidation nécessaire](#).

¹⁰⁰ CNSA, 2026, entretien avec la mission.

¹⁰¹ CNSA, 2025, [L'intelligence artificielle au service de la branche Autonomie – Feuille de route stratégique 2025-2026](#).

Premièrement, un outil d'IA générative « généraliste » (pour formaliser des comptes rendus, faire des synthèses et assister les agents dans la rédaction de documents, entre autres) pourrait permettre d'obtenir des gains de temps « diffus » sur certaines tâches.

D'autres outils d'IA pourraient faciliter l'analyse de données financières ou encore la sécurisation des comptes des établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS), et ainsi permettre d'obtenir des gains de productivité importants pour les ARS et les départements, s'agissant de l'allocation des ressources à destination de ces structures, par exemple.

En outre, des outils d'IA pourraient permettre d'optimiser des processus relatifs à l'accès aux droits, *a minima* sur des enjeux relatifs à l'assistance au dépôt des dossiers des usagers et la vérification de la complétude de ces derniers, afin de réduire les délais d'instruction. D'autres outils pourraient, *via* l'intégration de bases de données diverses, permettre d'identifier des cas de non recours. Enfin, des robots conversationnels pourraient faciliter les tâches de recherche des agents des MDPH, par exemple sur les réglementations relatives au handicap¹⁰².

Afin d'identifier des cas d'usage précis, la CNSA a lancé un appel à manifestation d'intérêt (AMI) auprès de l'ensemble des MDPH et des départements en novembre 2025¹⁰³. Dans le cadre de cet AMI, les MDPH devaient se positionner sur l'un ou les deux cas d'usage suivants, en proposant *a minima* un système d'IA (solution éditeur) :

- ♦ la mise en place d'un agent conversationnel juridique (*chatbot*) capable de répondre en langage naturel aux questions des professionnels ;
- ♦ la mise en place d'un outil de gestion documentaire intelligente pour l'automatisation des premières phases d'instruction des demandes adressées aux MDPH (découpage de PDF, nommage, classement, contrôle de recevabilité...).

Au total, 27 MDPH ont déposé leur candidature à la clôture de l'appel en décembre 2025. Fin janvier 2026, à l'issue d'une sélection, la CNSA, la DINUM, la direction générale de la cohésion sociale (DGCS) et la délégation au numérique en santé (DNS) ont désigné 11 lauréats. Ces MDPH recevront une dotation de 10 000 € ou 35 000 €, selon le cas d'usage, afin de couvrir les coûts d'expérimentation, d'entraînement et de personnalisation de la solution¹⁰⁴.

Devant être lancée au premier trimestre de 2026, l'expérimentation de ces solutions devraient avoir lieu au cours du deuxième trimestre ; ses résultats doivent permettre à la CNSA de juger des avantages et des inconvénients apportés par l'utilisation de l'IA dans ces domaines.

2.2.5.3. Freins au déploiement de l'IA

Les freins identifiés par la CNSA portent principalement sur la faible maturité des systèmes d'information des MDPH, à la fois dépendantes d'éditeurs privés et dotées récemment de systèmes d'information nationaux qui co-existent toutefois avec les dossiers papier déposés par les bénéficiaires. La réticence de certaines associations d'usagers représente également un frein au déploiement de solutions d'IA, ces dernières émettant des réserves quant à l'utilisation d'outils d'IA pour évaluer les besoins et définir les plans d'accompagnement des bénéficiaires.

Enfin, la CNSA considère que la mutualisation d'infrastructures (*cloud* notamment) pour la Sécurité sociale permettrait de faciliter le déploiement d'outils d'IA, les coûts de ces dernières ne pouvant être portés exclusivement par cette caisse¹⁰⁵.

¹⁰² CNSA, 2026, entretien avec la mission.

¹⁰³ CNSA, 2026, site internet, [« La CNSA lance une expérimentation avec 11 MDPH pour tester des solutions d'intelligence artificielle \(IA\) »](#).

¹⁰⁴ CNSA, 2026, site internet, [« La CNSA lance une expérimentation avec 11 MDPH pour tester des solutions d'intelligence artificielle \(IA\) »](#).

¹⁰⁵ CNSA, 2026, entretien avec la mission.

2.2.6. Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS)

2.2.6.1. Stratégie et pilotage

Sans avoir formalisé une stratégie relative à l'IA, l'UCANSS a élaboré une charte d'usage de l'IA. Par ailleurs, en cohérence avec ses **missions d'animation et de coordination des caisses nationales** des branches et régimes de la sécurité sociale, différents espaces de réflexion sur l'utilisation de l'IA par les organismes de sécurité sociale ont été organisés depuis 2025 sous différentes formes (ateliers « *Apprendre de toutes les intelligences* », « *Mardis de l'IA* », entre autres)¹⁰⁶. L'UCANSS a par ailleurs pour ambition de recenser les cas d'usage des différentes caisses dans une perspective de mise en commun des pratiques. En outre, lors du « grand prix de l'innovation de la Sécurité sociale » de 2026, l'UCANSS décernera un « prix spécial IA » afin de récompenser un usage « innovant et responsable » de l'IA¹⁰⁷.

2.2.6.2. Cas d'usage et outils d'IA

Les cas d'usage identifiés portent sur les missions de l'UCANSS, à savoir la gestion des ressources humaines, les achats, l'informatique et l'accompagnement juridique.

L'UCANSS indique disposer de quatre outils d'IA en POC et d'un outil d'IA déployé. Ce dernier est un agent conversationnel d'IA générative qui permet d'effectuer des tâches de recherche documentaire et de rédaction de documents. Cet outil généraliste destiné aux près de 200 collaborateurs de l'UCANSS devrait leur permettre d'obtenir des gains de temps et en matière de qualité du travail réalisé. Il devrait également permettre de renforcer l'attractivité de l'institution¹⁰⁸.

L'UCANSS a également testé une solution d'assistant juridique disponible sur le marché, qui permettait de faire de la recherche documentaire, d'extraire des informations à partir d'un texte non structuré et de générer des résumés de texte. L'expérimentation n'a pas été jugée concluante notamment à cause d'un manque d'appropriation de l'outil proposé ; en effet, ses utilisateurs ne l'ont pas perçu comme une aide utile à leurs activités et ne l'ont pas adopté au quotidien. Cet exemple illustre l'importance d'associer les agents dès l'étape de définition du besoin. Cette expérimentation n'ayant pas été poursuivie, la solution technique a été réorientée vers un assistant d'IA en matière de ressources humaines destiné à une dizaine de collaborateurs, qui est en cours de développement¹⁰⁹.

2.2.6.3. Freins au déploiement de l'IA

Les principaux freins identifiés par l'UCANSS sont la dimension budgétaire (manque de moyens, coût jugé trop important en dépit de moyens suffisants), les données (qualité et/ou incomplétude, bases non structurées), les systèmes d'information (qualité de la suite logicielle, obsolescence des systèmes), ou encore les ressources humaines (manque d'agents et/ou des compétences nécessaires, besoins en formation). Par exemple, l'équipe dédiée à l'IA au sein de l'UCANSS est composée par deux équivalents temps plein¹¹⁰.

¹⁰⁶ UCANSS, 2026, éléments transmis à la mission.

¹⁰⁷ UCANSS, 2026, site internet, « [Lancement du Grand Prix de l'Innovation de la Sécurité sociale 2026](#) ».

¹⁰⁸ UCANSS, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹⁰⁹ UCANSS, 2026, éléments transmis à la mission.

¹¹⁰ UCANSS, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

3. Panorama du déploiement de l'IA dans la sphère sanitaire

S'agissant de l'utilisation de l'IA dans la sphère sanitaire, la mission s'est concentrée sur :

- ◆ les agences régionales de santé (ARS) (*cf.* partie 3.1 *infra*) ;
- ◆ les établissements de santé (*cf.* partie 3.2).

La présente partie s'appuie notamment sur une enquête réalisée par la mission auprès de ces acteurs, portant sur le déploiement d'outils d'IA, tout en excluant les usages cliniques.

En effet, **la mission a exclu de son champ d'investigation l'utilisation de technologies d'IA dans les activités cliniques**, qu'il s'agisse d'actions de prévention ou de prise en charge, notamment car ces activités relèvent d'une réglementation spécifique qu'il s'agisse des usages ou des données de santé. En outre, les informations relatives à l'état de santé d'une personne sont qualifiées de données personnelles sensibles, soumises à des protections renforcées par les normes européennes (règlement général sur la protection des données (RGPD), règlement sur l'EEDS¹¹¹, règlement européen sur l'IA, par exemple), et françaises (code de la santé publique, notamment)¹¹². Le traitement de ces données, *a fortiori* lorsqu'il est réalisé grâce à des systèmes d'IA, requiert des garanties strictes de sécurité, de confidentialité et de respect du secret médical, conduisant à privilégier des solutions certifiées « *SecNumCloud* », à l'instar de la plateforme des données de santé du *Health Data Hub*, dans le cadre de stratégies nationales dédiées¹¹³.

La stratégie nationale « IA et données de santé »¹¹⁴ publiée en novembre 2025 identifie l'IA comme un levier de transformation et de renforcement du système de santé.

Elle installe une nouvelle gouvernance pilotée par la délégation du numérique en santé (DNS) et la direction générale de l'offre de soins (DGOS) à travers un comité d'experts de l'usage de l'IA en santé, chargé d'identifier les cas d'usage prometteurs afin de pouvoir contribuer à l'accélération de leur déploiement. Parmi les principaux contributeurs à ces actions figurent également l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP), la Haute autorité de santé (HAS) et la CNAM.

Outre la cartographie des usages sur les activités soignantes, de recherche, de prévention et d'évaluation médico-sociale, cette stratégie prévoit notamment une **cartographie actualisée en continu des cas d'usage dans les domaines administratif¹¹⁵, logistique¹¹⁶ et de pilotage¹¹⁷**. Dans ces derniers domaines, auxquels la mission s'intéresse puisqu'ils ne relèvent pas d'activités cliniques ou assimilées, un appel à manifestation d'intérêt datant de juin 2025 a permis de financer de projets d'IA à l'hôpital dans le champ des ressources humaines (gestion des plannings, *cf.* partie 3.2.2 *infra*). Par ailleurs, la feuille de route « performance achats et logistique 2025-2027 », portée conjointement par la DGOS et l'ANAP, prévoit le lancement en 2026 d'un appel à manifestation d'intérêt dans le domaine de la gestion des stocks¹¹⁸.

¹¹¹ Le [règlement UE/2025-327](#) du 11 février 2025 relatif à l'espace européen des données de santé (EEDS), entré en vigueur le 26 mars 2025, formalise une politique européenne pour l'usage et le partage des données de santé en Europe. La plupart de ses dispositions portant sur l'usage secondaire des données entre pour sa part en application le 26 mars 2029.

¹¹² CNIL, 2026, site internet, « [Santé](#) ».

¹¹³ Ministère de la santé, 2025, « [Stratégie IA et données de santé](#) », qui articule la dimension des données (qualité, partage, sécurité et conformité, en partie 1) et leur exploitation par des systèmes d'IA (gouvernance avec notamment la mise en place d'un comité d'experts dédié aux usages en santé, cas d'usage, évaluation, régulation et formation, en partie 2).

¹¹⁴ Ministère de la santé, 2025, « [Stratégie IA et données de santé](#) ».

¹¹⁵ Par exemple, pour simplifier et optimiser des processus (gestion des plannings, facturation, aide au codage, etc.).

¹¹⁶ Par exemple, pour prédire des besoins en équipements et médicaments afin d'éviter des pénuries.

¹¹⁷ Par exemple, pour servir de support à des décisions d'investissements grâce à des jumeaux numériques.

¹¹⁸ Ministère de la santé, 2025, « [Stratégie IA et données de santé](#) ».

3.1. Agences régionales de santé (ARS)

3.1.1. Stratégie et pilotage

Dès 2024, les agences régionales de santé (ARS) se sont engagées dans le déploiement d'outils d'IA dans une démarche mutualisée. Depuis, elles se sont progressivement dotées de stratégies relatives à l'IA, principalement pilotées par leurs secrétariats généraux en lien avec les équipes chargées des systèmes d'information et de la transformation¹¹⁹. Ce déploiement est organisé autour d'un cadre de travail commun entre ARS : charte d'utilisation, formations, communauté de pratiques (plus d'un agent sur quatre en est membre), avec un « kit de déploiement »¹²⁰ décrivant l'ensemble des étapes stratégiques et opérationnelles de l'initialisation au déploiement, en intégrant la dimension du dialogue social, de la formation et de la communication.

À l'échelon national, la coordination est assurée par un comité de pilotage (COPIL) sur l'IA, placé sous l'égide du comité de la transformation numérique des ARS et du collège des directeurs généraux d'ARS, avec comme objectifs la cohérence globale, la priorisation des chantiers et la coordination entre les ARS et les directions administration centrale¹²¹. Au niveau régional, les comités exécutifs (COMEX) des ARS valident les étapes de déploiement interne pour leurs services et organisent l'embarquement de leurs équipes. Les ARS ont désigné des chefs de projets IA en région et à l'échelle inter-ARS ; ainsi, un chef de projet inter-ARS pilote et coordonne les actions communes et accompagne les agences dans leur dynamique régionale¹²².

Après une année 2025 consacrée à l'exploration de certains cas d'usages considérés comme étant les plus pertinents, **les ARS se sont dotées d'une feuille de route pour 2026 afin d'accélérer la généralisation des cas d'usage prioritaires**, lever les freins au changement et améliorer la qualité de la réponse au besoin. Le déploiement d'outils d'IA a ainsi vocation à couvrir l'ensemble des 8 500 agents des ARS, à la fois sur des usages transversaux utiles à tous les agents (outils de rédaction, aide à la formalisation de comptes rendus de réunion, entre autres) et sur des cas d'usages métier en appui à la réalisation des missions des ARS (animation territoriale, autorisations et veille et sécurité sanitaire, par exemple)¹²³.

3.1.2. Cas d'usage et outils d'IA

Sur l'ensemble des 18 ARS au niveau national, un total de **57 cas d'usage d'IA ont été identifiés début 2026**, dont 40 outils d'IA en *POC* et 17 outils d'IA déployés. L'ensemble des outils déployés portent sur de l'IA générative (aucun sur de l'IA agentique), dont deux sont considérés comme étant des outils généralistes (rédaction de synthèses, de compte rendus...), six des outils « fonctions support » (ressources humaines, achats, comptabilité...) et neuf des outils « métier ».

¹¹⁹ ARS, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹²⁰ ARS, 2026, éléments transmis à la mission.

¹²¹ Le CODIA (comité ministériel d'orientation des données et de l'IA, cf. annexe 3), piloté par la secrétaire générale des ministères sociaux, associe les directions d'administration centrale et une représentation des ARS.

¹²² ARS, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹²³ ARS, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

D'une part, s'agissant des **cas d'usage/outils d'IA déployés**, les ARS mettent en avant trois exemples :

- ♦ **l'analyse des rapports d'inspection relatifs aux établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)** (cf. pièce jointe n° 2 *infra*, tableau 14), via l'automatisation de la lecture des rapports, de l'identification des items clés et des écarts à la norme, permettant une mise à disposition d'outils *data* visualisation pour identifier rapidement des situations à risques. Ce cas d'usage métier, jugé prioritaire afin de renforcer le contrôle des EHPAD à la suite de l'affaire de 2022 portant sur la gestion du groupe privé « Orpéa »¹²⁴, est une réalisation de la direction du numérique (DNUM) du secrétariat général des ministères sociaux à destination des ARS, et pourrait concerner 700 agents (près de 8 % des effectifs totaux des ARS). Il devrait permettre d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, des gains de qualité du travail réalisé par les agents et du service rendu vis-à-vis des publics, ainsi que des gains en matière de prise de décision par la gouvernance. En effet, les données contenues aujourd'hui dans ces rapports d'inspection sont aujourd'hui non exploitées du fait de leur format, alors que les analyses devraient permettre d'identifier des problématiques et de bâtir des plans d'action partagés avec les acteurs de terrain¹²⁵ ;
- ♦ **un chatbot relatif aux politiques territoriales** (cf. pièce jointe n° 2, tableau 15) : cet outil est alimenté des dispositifs, contrats et données spécifiques à un département, et paramétré pour apporter des réponses pédagogiques sourcées et adaptées aux spécificités locales. Ce cas d'usage métier fait l'objet d'un développement en interne plutôt que d'une location ou d'un achat auprès d'un acteur de marché, et pourrait concerner à terme 2 000 agents (près de 25 % des effectifs totaux des ARS), même s'il n'a été adopté fin 2025 que par près de 50 agents. Cet outil d'IA devrait *in fine* permettre, selon les ARS, d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, des gains de qualité du travail réalisé par les agents et du service rendu vis-à-vis des publics, ainsi que des gains en matière de tâches analytiques. En effet, il vise à (i) faciliter la compréhension d'un écosystème complexe, (ii) sécuriser la pertinence des actions et messages par rapport aux partenariats et dynamiques locales, (iii) permettre l'anticipation des impacts en prenant en compte les spécificités territoriales (nouvelle réglementation, déploiement d'actions...) et (iv) proposer des actions et dispositifs cohérents avec les enjeux locaux¹²⁶ ;
- ♦ **l'aide à l'analyse et la réponse aux réclamations et signalements** (cf. pièce jointe n° 2, tableau 16). Ce cas d'usage métier fait l'objet d'un développement en interne et pourrait concerner 400 agents (près de 5 % des effectifs totaux des ARS), même s'il n'a été adopté que par près de 20 agents à la fin 2025. Il devrait permettre à terme, selon les ARS, d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents, ainsi que des gains de qualité du travail réalisé par les agents et du service rendu vis-à-vis des publics. En effet, il vise à (i) réduire le temps de traitement, (ii) sécuriser la pertinence et la qualité des réponses au regard de la réglementation, et (iii) sécuriser le style rédactionnel¹²⁷.

¹²⁴ Gouvernement, 2025, site internet, « [Une double enquête sur les pratiques du groupe Orpéa](#) ».

¹²⁵ ARS, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹²⁶ ARS, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹²⁷ ARS, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

D'autre part, s'agissant des **cas d'usage/outils d'IA prévus**, les ARS mettent en avant trois autres exemples :

- ♦ **l'appui aux campagnes d'autorisations** (cf. pièce jointe n° 3 *infra*, tableau 25), où un outil d'IA extrait des dossiers les critères et indicateurs nécessaires à l'analyse des demandes. Ce cas d'usage métier ferait l'objet d'un développement en interne et pourrait concerner 400 agents (près de 5 % des effectifs totaux des ARS). Il devrait permettre d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents et des gains de qualité du travail réalisé par les agents. En gagnant du temps sur des tâches à faible à faible valeur ajoutée, cet outil devrait permettre de concentrer l'expertise technique sur les besoins spécifiques et la pertinence au regard des territoires¹²⁸ ;
- ♦ **l'amélioration du pré-ciblage des établissements ou services sociaux ou médico-sociaux (ESMS)** (cf. tableau 26) : à l'aide d'outils d'IA, l'objectif serait de déterminer un risque de dysfonctionnement des ESMS (avec un focus sur les situations de maltraitance), afin de mieux cibler les établissements à contrôler. L'utilisation d'outils d'IA doit permettre la collecte et l'analyse de données multiples (données structurées, données textuelles), signaux forts (réclamations des usagers, signalements d'événements indésirables graves...) et signaux faibles (par exemple, l'évolution de données financières et RH). Ce cas d'usage métier devrait être une réalisation de la DNUM des ministères sociaux à destination des ARS, et pourrait concerner 700 agents (près de 8 % des effectifs totaux des ARS). Il devrait permettre d'obtenir des gains de qualité du travail réalisé par les agents et du service rendu vis-à-vis des publics, des gains en matière de prise de décision par la gouvernance, ainsi que des gains en matière de tâches analytiques. L'objectif final serait d'améliorer le ciblage des établissements à intégrer au programme d'inspection-contrôle afin de diminuer le nombre d'inspections non programmées¹²⁹ ;
- ♦ **l'aide à la réalisation de l'analyse financière des ESMS** (cf. tableau 27) : différents outils d'IA devraient permettre de faciliter le travail des ARS dans le champ sanitaire et le champ médico-social, *via* la rédaction automatique de courriers et de rapports d'analyse, l'analyse de données et l'identification de leviers potentiels d'action. Ce cas d'usage métier devrait également être une réalisation de la DNUM des ministères sociaux à destination des ARS, et pourrait concerner 800 agents (près de 10 % des effectifs totaux des ARS). Il devrait permettre d'obtenir des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents, de quantité et de qualité du travail réalisé par les agents, et des gains en matière de prise de décision par la gouvernance¹³⁰.

Début 2026, **près de 3 000 agents (soit près de 35 % des effectifs totaux des ARS) sont concernés par les outils d'IA mis en place** selon les ARS. Au global, ces dernières déclarent que les outils déployés ont permis d'obtenir divers gains, notamment des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents¹³¹, des gains de qualité du travail réalisé par les agents¹³², des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics et une meilleure attractivité en termes de recrutement¹³³.

¹²⁸ ARS, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹²⁹ ARS, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

¹³⁰ ARS, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

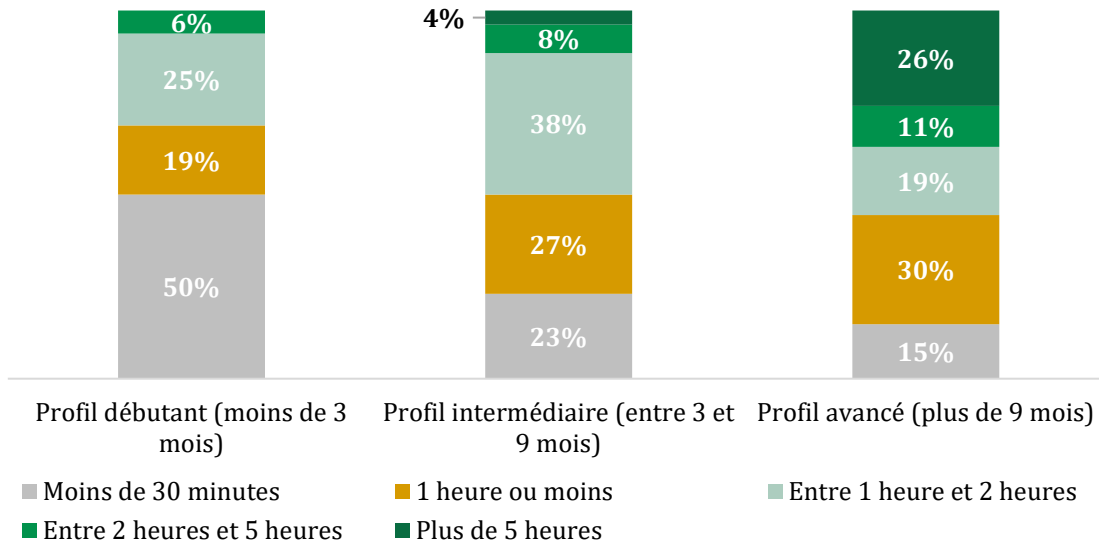
¹³¹ Par exemple : sur l'appui à la rédaction des fiches de postes, gain de 45 minutes par candidature ; comptes rendus automatiques de réunion, gain de 30 minutes par compte rendu ; appui à l'analyse et à la réponse des signalements et réclamations, gain de 15 minutes par dossier, alors que les ARS reçoivent plusieurs dizaines de milliers de dossiers par an.

¹³² Par exemple, le *chatbot* des politiques territoriales facilite la prise de poste et limite les risques vis-à-vis des partenaires, constitue une aide aux campagnes d'autorisation, et permet d'automatiser une grande partie des tâches chronophages sans valeur ajoutée réalisées par des agents experts (profils médicaux/paramédicaux...).

¹³³ ARS, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

S'agissant des gains de temps, **un baromètre réalisé en octobre 2025 auprès des agents des ARS met en évidence un gain de temps croissant avec la maturité des utilisateurs en matière d'IA** (cf. graphique 2 *infra*). Ainsi, pour un agent sur quatre utilisant l'IA depuis plus de neuf mois, le gain de temps grâce à ces outils représente plus de cinq heures de travail par semaine. Alors que près de 56 % des agents utilisant l'IA depuis plus de neuf mois déclarent gagner *a minima* une heure par semaine, seuls 31 % des agents utilisateurs depuis moins de trois mois déclarent gagner au moins une heure de travail hebdomadaire.

Graphique 2 : Gains de temps hebdomadaire déclaré par les agents grâce à l'utilisation d'outils d'IA, par profil de maturité



Source : ARS, 2026, éléments transmis à la mission. Note : Réponses d'agents des ARS à la question « Combien de temps estimez-vous économiser en moyenne chaque semaine ? », dans le cadre des résultats intermédiaires du deuxième baromètre de l'usage de l'IA en ARS (octobre 2025).

Alors que ces résultats portent sur des outils d'IA pour des usages du quotidien (recherches, synthèse de documents, entre autres), la coordination inter-ARS indique que des cas d'usage sur les processus métiers peuvent permettre de libérer plusieurs jours de travail¹³⁴.

3.1.3. Freins au déploiement de l'IA

Les ARS déclarent toutefois que les principaux freins au déploiement de l'IA sont ceux relatifs aux données (qualité et/ou incomplétude des données, bases non structurées), au manque d'accompagnement technique sur le développement, le déploiement et le passage à l'échelle et à l'acceptabilité sociale (réticences des agents et des usagers).

Elles considèrent que ces freins pourraient être levés en renforçant le climat de confiance et de responsabilité (transparence, démystification, droit à l'erreur, entre autres), en poursuivant l'accompagnement des agents dans la compréhension et la prise en main du potentiel d'outils d'IA pour leurs missions, et en positionnant la ligne managériale en acteur du potentiel de l'IA au service des missions. Ainsi, **les ARS insistent sur la nécessité d'investir dans l'aspect humain** – accompagnement et formation des agents, investissement de la hiérarchie – **pour réussir le déploiement de ces outils**. La formation et l'appropriation par les cadres sont également soulignées comme essentielles à la réussite de tels projets¹³⁵.

¹³⁴ Par exemple, en Bourgogne-France-Comté, un outil d'IA a permis de réaliser la campagne d'autorisation en radiologie en deux jours au lieu d'un mois.

¹³⁵ ARS, 2026, réponses au questionnaire de la mission.

3.2. Établissements de santé

La présente partie s'appuie notamment sur une **enquête réalisée par la mission**, relayée par (i) la Fédération Hospitalière de France (FHF) auprès des établissements « support » de l'ensemble des 135 groupements hospitaliers de territoire (GHT)¹³⁶ et par (ii) la Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne privés solidaires (FEHAP) auprès d'une partie de ses adhérents.

Au total, **86 établissements ont renseigné le questionnaire**, selon la répartition suivante :

- ♦ 71 établissements publics, dont 21 centres hospitaliers universitaires (CHU) ;
- ♦ 15 établissements privés à but non lucratif.

Les réponses détaillées figurent à la fin de la présente annexe (cf. pièce jointe n° 1 *infra*).

Certains cas d'usage transmis par les établissements concernent l'usage d'outils d'IA pour des activités cliniques ; conformément à son périmètre qui exclut l'analyse de ces usages (cf. *supra*, partie 3), la mission a exclu ces derniers de la partie 3.2.2 *infra*, sans toutefois pouvoir les isoler dans les parties 3.2.1 et 3.2.3.

3.2.1. Stratégie et pilotage

La gouvernance et le pilotage internes du déploiement d'outils d'IA est hétérogène entre établissements de santé. En effet, parmi l'ensemble des répondants, 44 % des établissements se sont dotés d'une charte d'utilisation des outils d'IA, 42 % d'une stratégie en matière d'IA et 38 % d'une stratégie sur la gestion des données ; près de 21 % des établissements répondants n'ont toutefois formalisé aucun de ces éléments¹³⁷.

Si les établissements privés à but non lucratif répondants semblent avoir davantage formalisé leur démarche (présence d'une charte dans 63 % des cas, d'une stratégie d'IA dans 44 % et d'une stratégie sur la gestion des données dans 50 % des cas) que les établissements publics, **les CHU répondants semblent disposer d'une maturité supérieure**, 62 % étant dotés d'une charte, 57 % d'une stratégie d'IA et 67 % d'une stratégie sur la gestion des données. **La taille des établissements semble ainsi influencer la structuration de la démarche de déploiement de l'IA**¹³⁸.

Les stratégies en matière d'IA sont pilotées par les directions générales dans 47 % des établissements, avec une spécificité pour certains CHU et grands établissements, dans lesquels les directions relatives à la recherche et à l'innovation sont également impliquées. Par ailleurs, **quelques établissements identifient de façon explicite des acteurs chargés de l'IA dans leurs organigrammes**, comme les Hospices Civils de Lyon (CHU de Lyon) avec une direction de l'usage des données et de l'IA (DDIA), le CHU Amiens-Picardie avec un département recherche, innovation, données de santé et IA, le CHU de Bordeaux avec une direction du développement, des relations extérieures et de la stratégie IA, le CHU Grenoble-Alpes avec une direction données de santé et IA, ou encore l'établissement public de santé Barthélemy Durand avec une direction de la recherche, de l'innovation et de l'IA. Par ailleurs, **des instances de pilotage ad hoc sont installées**, par exemple au centre hospitalier (CH) de Cahors qui s'est doté d'une commission dédiée à IA, au GHT de la Haute-Saône qui dispose d'un comité de pilotage IA, le CHU de Saint-Étienne avec un comité de pilotage dédié en lien avec son comité d'éthique, ou encore le CHU d'Angers autour d'un groupe de travail IA¹³⁹.

¹³⁶ FHF, 2025, site internet, « [GHT : cartographie de l'offre hospitalière publique](#) ».

¹³⁷ Établissements de santé, 2026, réponses transmises à la mission.

¹³⁸ Établissements de santé, 2026, réponses transmises à la mission.

¹³⁹ Établissements de santé, 2026, réponses transmises à la mission.

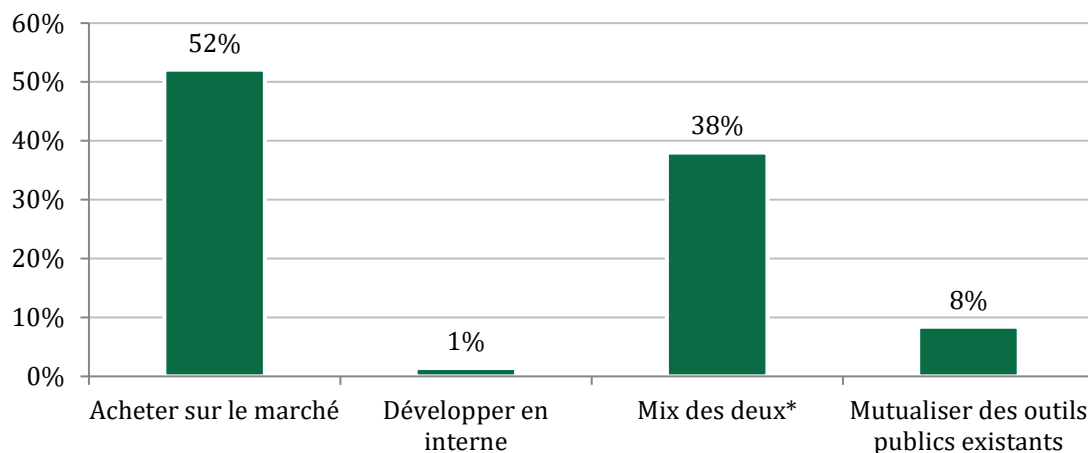
3.2.2. Cas d'usage et outils d'IA

Les établissements semblent concentrer leurs efforts sur un nombre limité d'outils d'IA :

- ♦ 72 répondants déclarent un total de 237 outils d'IA en « POC », soit une moyenne de 3,3 par établissement ;
- ♦ 70 répondants déclarent un total de 198 outils d'IA déployés, soit une moyenne de 2,8 par établissement.

Près de 52 % des établissements privilégient l'achat de solutions d'IA disponibles sur le marché, ou une combinaison d'achats de solutions de marché et de développements réalisés en interne (38 % des répondants). Seul un établissement a indiqué disposer d'une stratégie consistant majoritairement à développer ses outils d'IA en interne (cf. graphique 3).

Graphique 3 : « Votre stratégie consiste-t-elle majoritairement à développer ces outils en interne ou à acheter des solutions existantes sur le marché ? »



Source : Réponses des établissements de santé au questionnaire de la mission (71 réponses à la question). Note : () La catégorie « mix des deux » correspond à la combinaison d'achats sur le marché et de développements en interne.*

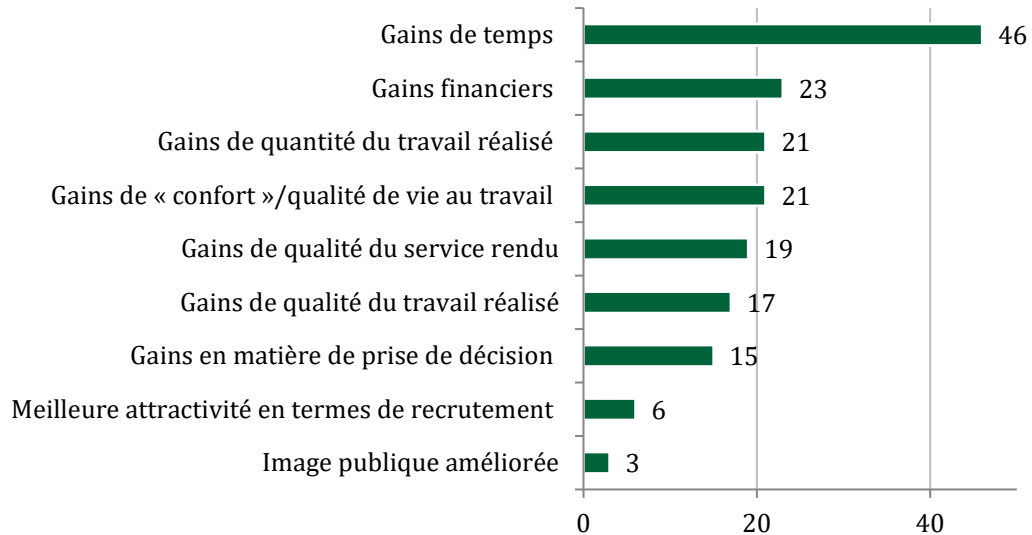
La **priorisation des cas d'usage par les établissements** semble reposer sur cinq principaux critères :

- ♦ les « gains de productivité attendus (de temps, d'effectifs, d'augmentation d'activité, etc.) (sélectionnée par 75 répondants) ;
- ♦ la faisabilité économique et financière (65 répondants) ;
- ♦ l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers (53 répondants) ;
- ♦ l'amélioration de la satisfaction des agents/collaborateurs (45 répondants) ;
- ♦ la faisabilité technique (44 répondants).

La **recherche des gains de productivité est ainsi l'objectif prioritaire**, dans un contexte de forte dégradation financière des établissements de santé. **Les catégories de fonctions sur lesquelles le plus d'impacts sont attendus par les établissements sont les fonctions métier** (67 répondants). S'agissant des fonctions support, les impacts attendus portent notamment sur les ressources humaines (48 répondants), l'informatique (30 répondants) ainsi que la comptabilité et les finances (26 répondants). Les fonctions relatives aux achats et aux affaires juridiques ont quant à elles été sélectionnées par 17 répondants chacune.

Les premiers retours d'expérience des établissements de santé, déclaratifs, permettent quant à eux de confirmer l'obtention de gains grâce à des solutions d'IA, et notamment des gains de temps (46 établissements). Les répondants déclarent également avoir obtenu des gains financiers, des gains de quantité du travail réalisé par les agents, des gains de qualité de vie au travail pour ces derniers, entre autres (*cf.* graphique 4 *infra*).

Graphique 4 : « Ces outils vous ont-ils permis d'obtenir des gains de productivité (quatre choix maximum) ? »



Source : Réponses des établissements de santé au questionnaire de la mission.

S'agissant des outils d'IA déployés ou prévus par les établissements¹⁴⁰, ils peuvent être regroupés autour de diverses catégories :

- ♦ **assistants d'IA « généralistes »**, utiles pour différents usages courants dans les services administratifs notamment (formalisation de comptes rendus de réunions, réalisation de synthèses et aide à la rédaction de documents, facilitation des recherches documentaires, entre autres) : près de 30 établissements ont commencé à en déployer ou prévoient de le faire. La reconnaissance vocale et la transcription figurent parmi les fonctionnalités jugées les plus prometteuses par les hospitaliers. Ces outils pourraient également faciliter la rédaction de comptes rendus et de courriers par les équipes médicales et soignantes, voire permettre de remplir directement des dossiers médicaux ;
- ♦ **relation avec les usagers** : quatre établissements ont identifié des projets pour faciliter et améliorer la relation avec les patients, qu'il s'agisse d'un assistant pour la rédaction de réponses aux questions des usagers (outil d'IA déployé au sein des hôpitaux Paris Saint-Joseph Marie-Lannelongue), de l'analyse des réponses au questionnaire de satisfaction rempli par les patients et d'un agent conversationnel type *chatbot* en réponse aux questions des patients (outil d'IA déployé à l'Hôpital Européen à Marseille pour l'analyse et prévu s'agissant du *chatbot*) ou encore d'un projet de standard téléphonique assisté par IA (déployé au sein du groupe hospitalier Diaconesses Croix Saint-Simon à Paris) ;
- ♦ **facturation de l'activité** : l'aide au codage et à son optimisation est un cas d'usage déployé ou prévu par divers établissements, qui en attendent une augmentation de leurs recettes. Ce domaine a déjà fait l'objet d'outils mobilisant des techniques de RPA, mais l'évolution des technologies liées à l'IA permettent d'entrevoir de nouvelles perspectives pour les départements d'information médicale (DIM) ;

¹⁴⁰ Établissements de santé, 2026, réponses transmises à la mission.

- ♦ **optimisation des ressources** : mi-2025, le ministère de la santé et l'ANAP ont lancé deux appels à manifestation d'intérêt¹⁴¹, assortis d'un financement de 4 M€, pour encourager les établissements de santé et médico-sociaux à expérimenter des solutions d'IA dans deux domaines d'activité au cœur des enjeux de gestion de ces établissements : la gestion des plannings et l'anticipation des flux de passage aux urgences¹⁴² (*cf. supra*) :
 - amélioration de la gestion des plannings par une planification automatisée et adaptative : l'outil intègre les contraintes organisationnelles, les cycles de travail et les souhaits des agents, dans un triple objectif de renforcer la qualité de vie et les conditions de travail, la stabilité des plannings et l'efficacité des organisations ;
 - optimisation du dimensionnement des ressources humaines par l'anticipation des flux de patients : ce cas d'usage vise à anticiper les flux de passage aux urgences pour adapter les effectifs en conséquence, prédire les temps d'attente aux urgences, anticiper le besoin de lits d'hospitalisation, et optimiser les programmations au sein des plateaux techniques ;
- ♦ **gestion informatique** : quelques cas d'usage sont recensés dans ce domaine, pour des tâches de supervision et de gestion des infrastructures réseau (par exemple, au sein du GHT des Deux Sèvres), la programmation informatique (CHRU de Lille), la cybersécurité pour améliorer la couverture du suivi du risque et la capacité de réplique (CHU de Poitiers), ou encore de gestion de crise en cas de panne informatique grâce à un outil de continuité de l'activité *via* l'IA (GHT Côte d'Opale¹⁴³) ;
- ♦ **marchés publics et assistant juridique** : deux établissements (CH de Périgueux et CH du Mans) ont déployé un outil d'aide à la rédaction des cahiers des charges et à l'analyse des offres. Enfin, le groupe hospitalier Diaconesses Croix Saint-Simon utilise une solution d'assistant juridique.

3.2.3. Freins au déploiement de l'IA

Les trois freins principaux freins mis en avant par les établissements de santé¹⁴⁴ sont :

- ♦ les **contraintes budgétaires** (manque de moyens financiers, coût jugé trop important en dépit de moyens suffisants, entre autres) (frein déclaré par 61 établissements) ;
- ♦ les **ressources humaines** (manque d'agents et/ou de compétences nécessaires sur le sujet, besoins en formation, entre autres) (46 établissements) ;
- ♦ l'**absence de clarté du modèle économique et/ou du retour sur investissement** des produits d'IA (29 établissements).

¹⁴¹ ANAP, 2026, site internet, « [Intelligence artificielle aux urgences et pour les plannings : 2 appels à manifestations d'intérêt pour mesurer et soutenir son déploiement](#) ».

¹⁴² L'appel à manifestation d'intérêt dans le champ des activités d'urgence porte également sur la retranscription automatique des appels aux services d'aide médicale urgente (SAMU), afin d'améliorer la qualité et la traçabilité des dossiers et simplifier la coordination des professionnels.

¹⁴³ Ce GHT a déployé, à titre expérimental à ce stade, un outil d'IA de continuité dans le temps de l'activité. Ce dernier constitue en un « jumeau numérique » dynamique de la continuité d'activité hospitalière, intégrant les bilans d'impact sur l'activité et permettant le recalcul automatique des plans de continuité d'activité (PCA). Grâce à l'IA, l'outil automatise l'analyse des dépendances critiques, hiérarchise les activités essentielles et assiste directement les cellules de crise dans la prise de décision. Il permet d'interroger les données en langage naturel, de simuler des scénarios de crise et de produire des PCA adaptés à différents horizons temporels, en cohérence avec les capacités réelles des établissements. L'objectif de ce dernier est de renforcer la résilience des établissements de santé face aux crises cyber, aux pannes majeures des systèmes d'information et aux situations de fonctionnement dégradé.

¹⁴⁴ Établissements de santé, 2026, réponses transmises à la mission.

S'agissant des **enjeux budgétaires**, de nombreux établissements demandent davantage des programmes de financement et d'appels à projets. Alors que des moyens budgétaires facilitant l'amorçage des projets sont plébiscités, les établissements insistent sur la nécessité de pérenniser des moyens de financement pour assurer des dépenses de fonctionnement ou encore pour les infrastructures. En effet, pour certains établissements, le frein financier repose sur les coûts élevés d'exploitation – spécifiques aux outils d'IA par rapport à d'autres projets numériques – alors que des solutions ont pu faire l'objet au cours des dernières années d'un accompagnement et de financements dédiés. La dégradation de la situation financière des établissements contraint ces derniers en termes de dépenses de fonctionnement, alors que le modèle économique de certaines solutions d'IA payées au coût d'inférence rend imprévisibles les dépenses liées à ces solutions. **La mutualisation de ressources techniques au niveau national ou à l'échelle locale, entre plusieurs établissements, est avancée comme potentiel levier à mobiliser¹⁴⁵.**

En matière de **ressources humaines**, la mutualisation des ressources est également citée, ainsi que l'amélioration de l'attractivité de certains postes. En effet, s'agissant des ressources humaines, **près de 70 % des établissements indiquent ne pas disposer de ressources spécialisées en matière d'IA**. Parmi les 20 établissements qui déclarent en disposer, ces ressources sont comprises entre 0,1 ETP et 3 ETP¹⁴⁶, démontrant la faiblesse des effectifs pouvant être mobilisés par les établissements¹⁴⁷. Ces ressources sont par ailleurs **rarement mises à disposition du GHT** par les établissements support¹⁴⁸.

Enfin, **les établissements de santé indiquent attendre une stratégie nationale clarifiée de la part de l'État**, avec des orientations sur les cas d'usage prioritaires à développer et qui privilégie le déploiement de solutions souveraines. Certains de ces établissements constatent un manque de convergence des préconisations de divers administrations et acteurs publics en raison d'une multiplicité de guides, livres blancs ou documents à caractère « stratégique » sur l'IA en santé¹⁴⁹.

¹⁴⁵ Établissements de santé, 2026, réponses transmises à la mission.

¹⁴⁶ À l'exception de l'hôpital Fondation Rothschild (Paris), seul établissement avec plus de 3 ETP spécialisés en matière d'IA, qui déclare disposer de 10 ETP.

¹⁴⁷ Établissements de santé, 2026, réponses transmises à la mission.

¹⁴⁸ Parmi les 54 établissements de santé publics et privés à but non lucratif déclarant disposer de ressources informatiques spécialisées, seulement 19 d'entre eux les mutualisent à l'échelle du GHT (cf. établissements de santé, 2026, réponses transmises à la mission).

¹⁴⁹ Établissements de santé, 2026, réponses transmises à la mission.

4. Enjeux du déploiement de l'IA dans la sphère sanitaire et sociale

4.1. Renforcer les actions de lutte contre le non-recours et la personnalisation des politiques sanitaires et sociales

En France, la lutte contre le non-recours aux droits sociaux demeure un objectif politique et qui peut justifier l'expérimentation de solutions fondées sur l'IA pour aller vers les publics les plus éloignés des dispositifs de protection sociale ou pour cibler des campagnes de communication ou de prévention.

À ce jour, les outils d'IA semblent encore peu utilisés dans cette optique dans la sphère sanitaire et sociale. Dans la sphère sociale, en matière de la prévention, la CNAM commence à développer des outils de ciblage des campagnes d'information et de sensibilisation, comme l'a rappelé la CPAM de Meurthe-et-Moselle lors d'un entretien avec la mission. La stratégie dévoilée récemment par la CNSA prévoit à ce titre d'utiliser l'IA comme levier d'amélioration de l'accès aux prestations, à travers différentes solutions d'IA pour l'identification des zones blanches en termes de couvertures par les services, pour la vérification de la complétude des dossiers et pour l'aide à l'évaluation des besoins des bénéficiaires (*cf. supra*). Dans la sphère sanitaire, l'outil de diagnostic territorial expérimenté par les ARS illustre également ces potentialités d'adaptation du déploiement de l'action publique. Les perspectives de tels usages sont nombreuses pour tous les acteurs afin de renforcer la personnalisation des accompagnements et un ciblage des politiques publiques en fonction des territoires notamment.

Pour permettre un accompagnement plus pro-actif des usagers et des bénéficiaires, l'un des défis tient au découplage des données. En effet, certaines initiatives de lutte contre le non-recours aux droits et de personnalisation de l'accompagnement pourraient davantage s'appuyer sur le croisement de données issues de systèmes aujourd'hui segmentés (des organismes de sécurité sociale, services fiscaux, opérateurs de l'emploi, collectivités territoriales). Des expériences européennes, en Catalogne par exemple¹⁵⁰, montrent que le rapprochement sécurisé de bases administratives permet d'identifier plus finement les publics éligibles et d'améliorer le taux de recours aux prestations. Au-delà de l'amélioration du ciblage, la réutilisation de données entre administrations pourrait favoriser une meilleure coordination des interventions et limiter les redondances administratives. Elle suppose toutefois des évolutions du cadre juridique français, que le Conseil d'État¹⁵¹ préconise d'assouplir à cet égard, dans le respect des exigences constitutionnelles. Elle suppose en outre des investissements significatifs pour garantir la sécurité des systèmes d'information qui seraient concernés et permettre leur interopérabilité dans le respect de leurs finalités. Des administrations telles que la direction générale des finances publiques (DGFIP) ou l'Urssaf ont ainsi engagé des travaux pour faciliter les échanges sécurisés de données avec d'autres organismes publics.

¹⁵⁰ OCDE, 2025, [Harnessing Artificial Intelligence in Social Security](#).

¹⁵¹ Conseil d'État, 2022, [Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance](#), étude adoptée en assemblée générale plénière : « Un assouplissement du cadre juridique du partage intra-public des données devrait être sérieusement examiné, alors que les administrations ne disposent pas, à l'heure actuelle, de plus de droits que les citoyens, sauf dispositions particulières. En outre, les contraintes découlant du RGPD pour l'utilisation des données à caractère personnel à des fins de conception des systèmes d'IA restent incertaines et souvent exagérées, alors que le règlement offre de nombreuses souplesses, y compris pour les traitements à d'autres fins que celles pour lesquelles les données ont été initialement collectées. », page 13 ; *cf.* également page 172.

La DINUM a pour sa part mis en place en 2025 un guichet ouvert aux administrations d'État et à certains opérateurs afin de financer des projets « liés à l'ouverture ou la circulation de données » ; ces derniers pouvaient porter, entre autres, sur le partage de données entre administrations *via* des API (*cf.* DINUM, 2026, site internet, [« Financer l'exploitation et la valorisation des données »](#)).

La dématérialisation des procédures largement déployée par les organismes de sécurité sociale ou France Travail contribue à la structuration native des données très volumineuses et à leur exploitation à des fins de pilotage ou d'accompagnement personnalisé des publics. Les outils d'IA, en particulier lorsqu'ils mobilisent des techniques d'apprentissage automatique ou des approches génératives, sont susceptibles d'exploiter ces masses de données. Ils peuvent contribuer à un ciblage proactif de publics en situation de non-recours, à l'optimisation de processus internes (contrôles, par exemple) et à la personnalisation des parcours, améliorant *in fine* la qualité du service rendu aux usagers.

4.2. Accroître la mutualisation afin de dépasser les freins liés aux ressources

Les retours d'expérience des administrations et entités de la sphère sociale et sanitaire font ressortir certaines grandes catégories de freins à un déploiement plus ambitieux d'outils d'IA : des contraintes budgétaires, des limites liées aux infrastructures et des insuffisances en matière de ressources humaines. S'ajoutent pour les établissements de santé, une stratégie et un accompagnement insuffisants pour le déploiement d'outils d'IA.

Ces freins, souvent cumulatifs, appellent à la mise en place d'une approche coordonnée voire mutualisée entre acteurs :

- ♦ s'agissant des infrastructures, par exemple, les caisses de sécurité sociale indiquent que la mise en place d'une offre de *cloud* « souverain » à l'échelle de la sphère sociale pourrait permettre de partager la puissance de calcul entre acteurs, notamment les capacités en GPU, et de rationaliser les investissements¹⁵² ;
- ♦ des initiatives de mutualisation des ressources pourraient également être conçues en matière de ressources humaines, notamment dans le développement de cas d'usage partagés entre acteurs. Par exemple, les équipes spécialisées dans le déploiement de l'IA dans les caisses de sécurité sociale sont constituées de 7 à 20 ETP¹⁵³, et sont donc limitées dans les expertises pouvant être mobilisées.

La sphère sociale et sanitaire se caractérise par une structuration en réseau, qu'il s'agisse des organismes de sécurité sociale, de France Travail, des ARS ou encore des établissements de santé, qui peut faciliter cette mise en commun. Cette structuration requiert des modalités de gouvernance et de pilotage spécifiques dans le contexte du foisonnement d'initiatives, pour éviter la déperdition de ressources d'une part et pour prémunir les usagers de toute rupture d'égalité dans l'accès au service public d'autre part¹⁵⁴. La démarche mutualisée conduite par les ARS en matière de déploiement de l'IA est ainsi à souligner. À ce titre, l'identification de compétences métiers thématiques mises à disposition du collectif permet de valoriser des équipes locales et de renforcer le sentiment d'appartenance au réseau tout en répartissant les efforts¹⁵⁵.

¹⁵² Le schéma stratégique des systèmes d'information de la sécurité sociale 2023-2027 indique, dans son axe 5, viser la modernisation et la résilience des capacités technologiques *via* le développement d'un *cloud* partagé de la sécurité sociale.

¹⁵³ Réponses des caisses de sécurité sociale au questionnaire de la mission, 2026.

¹⁵⁴ À titre d'illustration, l'harmonisation des pratiques territoriales est un des piliers de la stratégie IA de la CNSA (cf. CNSA, « L'intelligence artificielle au service de la branche autonomie - Feuille de route stratégique 2025-2026 »).

¹⁵⁵ L'ARS Bretagne est positionnée sur l'accueil téléphonique, l'ARS Bourgogne-Franche-Comté est positionnée sur la pharmacie et la santé publique, et l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes est engagée sur les enjeux juridiques et les événements indésirables graves.

Annexe V

Dans la sphère sociale, consciente de ces enjeux de rationalisation, la direction de la sécurité sociale (DSS) a engagé une réflexion sur la mutualisation des cas d'usages en complément de travaux débutés sur la mutualisation des infrastructures, d'autant plus nécessaire que les caisses de sécurité sociale ne sont pas incluses dans les projets lancés au sein de la sphère de l'État (par exemple, l'expérimentation d'un « *Assistant IA* » à visée interministérielle par la DINUM, cf. annexe 3)¹⁵⁶. Cette démarche de mutualisation trouve néanmoins ses limites face à des ressources et expertises importantes dans certaines caisses de sécurité sociale et face à des niveaux de maturité hétérogènes entre les organismes. Par ailleurs, à ce stade, la mission a constaté que l'UCANSS n'est pas pleinement positionnée comme animatrice et fédératrice des initiatives déployées par les caisses nationales.

Dans la sphère sanitaire, la mission constate un déploiement foisonnant et non structuré dans les établissements de santé, avec un faible niveau de mutualisation des projets à la fois au niveau national et à l'échelle des GHT¹⁵⁷. Le GHT pourrait pourtant représenter une maille pertinente pour le déploiement de ces projets, en cohérence avec les projets médicaux partagés, les schémas directeurs territoriaux du système d'information et les démarches achats mutualisées. À ce titre, la FHF positionne les GHT comme « catalyseurs » d'une IA territoriale, garante de l'équité territoriale, en s'appuyant sur la gouvernance territoriale existante à travers les instances, la centralisation des achats, le pilotage d'un système d'information convergent¹⁵⁸.

Face aux pratiques hétérogènes des établissements et devant l'ampleur des enjeux, éthiques et juridiques, financiers et organisationnels que l'IA représente, diverses institutions tentent de proposer un cadre au déploiement. Par exemple, la FEHAP a installé une « Académie de l'IA » destinée à acculturer les équipes, identifier les cas d'usage pertinents, encadrer les pratiques et accompagner les établissements dans leurs projets. La FHF a quant à elle fait de l'IA le thème de ses journées d'été de septembre 2025, assorties de la publication d'un livre blanc¹⁵⁹. Parmi les priorités identifiées figurent l'optimisation du codage, l'automatisation de l'allocation des ressources humaines et l'usage de l'IA dans les tâches administratives. Pour sa part, le groupement UniHA¹⁶⁰ propose une offre de service à destination de ses adhérents, pour les accompagner dans leur démarche de déploiement de l'IA, depuis l'évaluation de la maturité de la structure, l'identification des cas d'usage prioritaires, la sélection des solutions d'IA référencées au catalogue jusqu'à l'accompagnement au déploiement et le partage d'expérience.

¹⁵⁶ Cette fragmentation des investissements avait d'ailleurs été pointée par l'OCDE dans son rapport « *Harnessing Artificial Intelligence in Social Security* », page 32.

¹⁵⁷ Un seul exemple de gouvernance mutualisée a été porté à la connaissance de la mission par le centre hospitalier Bretagne Atlantique, qui a indiqué mettre en place un comité de pilotage territorial de l'IA.

¹⁵⁸ FHF, 2025, « *L'IA en santé : qui est le maître ? Ambitions et perspectives* ».

¹⁵⁹ FHF, 2025, « *L'IA en santé : qui est le maître ? Ambitions et perspectives* ».

¹⁶⁰ UniHA est une centrale d'achats qui compte 1 550 établissements hospitaliers adhérents.

Pièce jointe n° 1 – Réponses au questionnaire de la mission relatives aux cas d'usage et outils d'IA existants

Afin de dresser un état des lieux complet, **la mission a transmis un questionnaire relatif au déploiement de l'IA à diverses administrations et entités publiques de la sphère sanitaire et sociale¹⁶¹**, et notamment :

- ◆ s'agissant du service public de l'emploi, à l'établissement public France Travail ;
- ◆ s'agissant de la Sécurité sociale :
 - à la caisse nationale de l'Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (Urssaf) ;
 - à la caisse nationale des allocations familiales (CNAF) ;
 - à la caisse nationale de l'assurance maladie (CNAM) ;
 - à la caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) ;
- ◆ s'agissant de la sphère sanitaire :
 - aux agences régionales de santé (ARS) ;
 - à des établissements de santé (cf. encadré 1 *infra*).

Encadré 1 : Périmètre de sollicitation des établissements de santé par la mission

Le questionnaire de la mission a été relayé par la Fédération Hospitalière de France (FHF) auprès des établissements « support » de l'ensemble des 135 groupements hospitaliers de territoire (GHT) et par la Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne privés solidaires (FEHAP) auprès d'une partie de ses adhérents.

Au total, **86 établissements ont renseigné le questionnaire**, selon la répartition suivante :

- 71 établissements publics, dont 21 centres hospitaliers universitaires (CHU) ;
- 15 établissements privés à but non lucratif.

Source : Mission.

Ces acteurs ont transmis leurs réponses à la mission au courant des mois de janvier, février et mars 2026. **La mission tient à remercier l'ensemble des services et agents mobilisés ayant contribué à ces travaux.**

Les réponses relatives à la partie 2 de ce questionnaire, portant sur les cas d'usage et outils d'IA existants (cf. encadré 2 *infra*), figurent ci-dessous :

- ◆ pour France Travail (cf. tableau 1 *infra*) ;
- ◆ pour les caisses de Sécurité sociale précitées (cf. tableau 2) ;
- ◆ pour les ARS (cf. tableau 3) ;
- ◆ pour les établissements de santé (cf. tableau 4).

¹⁶¹ Hors secrétariat général et administrations centrales des ministères sociaux, traités au sein de l'annexe 3.

Encadré 2 : Questions de la partie 2 du questionnaire transmis par la mission

- Combien de « cas d'usage », en test, déployés ou en projet, avez-vous identifié pour votre organisation ?
- Sur l'ensemble des « cas d'usage » identifiés, combien d'outils d'IA sont au stade du *POC* / expérimentation (« *proof of concept* » - preuve de concept) et combien ont été déployés / sont en production à ce jour ?
- Si vous avez décidé d'arrêter un *POC*, quels ont été les principaux critères (si vous êtes concerné) ?
- Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur des « cas d'usage généralistes » (rédaction de comptes rendus, par exemple) versus des « cas d'usage métier » (spécifiques à une fonction/un usage métier) ?
- Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur de « l'IA générative » ou de « l'IA agentique » ?
- Quelle est la méthodologie retenue pour suivre l'impact d'un outil d'IA après l'avoir mis en production ?
- Avez-vous mesuré ou estimé le nombre d'agents qui utilisent les outils d'IA mis en place dans votre organisation ?
- Au global, à partir de quand ces outils d'IA ont commencé à être déployés ?
- Quel est le montant approximatif connu/estimé de dépenses engagées par votre organisation pour le déploiement d'outils d'IA ?
- Votre stratégie consiste-t-elle majoritairement à développer ces outils en interne ou à acheter des solutions existantes sur le marché ?
- Ces outils vous ont-ils permis d'obtenir des gains de productivité ?
- Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre qui ont permis le plus de « gains » selon vous ?
- Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre le(s) plus apprécié(s) par les agents de votre organisation ?
- Les freins auxquels vous êtes confrontés pour le déploiement d'outils d'IA sont-ils plutôt d'ordre ?
- Comment ces freins pourraient-ils être levés ?

Source : Mission.

1. Service public de l'emploi

Tableau 1 : Réponses transmises par France Travail à la mission

Question	Réponse
Cas d'usage / outils d'IA existants	
Combien de « cas d'usage », en test, déployés ou en projet, avez-vous identifié pour votre organisation ?	68 cas d'usage
Sur l'ensemble des « cas d'usage » identifiés, combien d'outils d'IA sont au stade du <i>POC</i> / expérimentation (« <i>proof of concept</i> » - preuve de concept) et combien ont été déployés / sont en production à ce jour ?	41 outils d'IA en « <i>POC</i> » 27 outils d'IA déployés
Si vous avez décidé d'arrêter un <i>POC</i> , quels ont été les principaux critères (si vous êtes concerné) ?	- Absence de gains attendus - Faible taux d'adoption/d'intérêt par le public ciblé [Autre] « <i>Comité consultatif éthique externe</i> »
Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur des « cas d'usage généralistes » (rédaction de comptes rendus, par exemple) versus des « cas d'usage métier » (spécifiques à une fonction/un usage métier) ?	8 outils « généralistes » 2 outils « fonctions support » 17 outils « métier »
Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur de « l'IA générative » ou de « l'IA agentique » ?	26 outils d'IA générative 1 outil d'IA agentique
Quelle est la méthodologie retenue pour suivre l'impact d'un outil d'IA après l'avoir mis en production ?	- Retours d'expérience auprès des utilisateurs - Suivi d'indicateurs de performance - Suivi du taux d'adoption de l'outil - Suivi d'un retour sur investissement
Avez-vous mesuré ou estimé le nombre d'agents qui utilisent les outils d'IA mis en place dans votre organisation ?	Oui (37 600 agents, soit 60-70 % des effectifs totaux)
Au global, à partir de quand ces outils d'IA ont commencé à être déployés ?	2024
Quel est le montant approximatif connu/estimé de dépenses engagées par votre organisation pour le déploiement d'outils d'IA ?	- Montant en 2023 : 4 839 k€ - Montant en 2024 : 6 221 k€ - Montant en 2025 : 13 383 k€

Annexe V

Question	Réponse
Votre stratégie consiste-t-elle majoritairement à développer ces outils en interne ou à acheter des solutions existantes sur le marché ?	Mix des deux : ▪ Développer en interne ▪ Acheter sur le marché
Ces outils vous ont-ils permis d'obtenir des gains de productivité ?	▪ Des gains financiers ▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de « confort » / qualité de vie au travail pour les agents ▪ Une image publique améliorée de l'organisation
Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre qui ont permis le plus de « gains » selon vous ? ¹⁶²	▪ ChatFT : gains ETP estimés à septembre 2025 : - 226 ETP ▪ Panoptes : gains ETP estimés à septembre 2025 : - 300 ETP ▪ Neo : gains ETP estimés à septembre 2025 : - 241 ETP
Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre le(s) plus apprécié(s) par les agents de votre organisation ?	ChatFT, assistant personnel sécurisé connecté aux données du système d'information France Travail qui permet aux agents de : ▪ réduire le temps passé sur les activités de génération de production écrite ; ▪ faciliter l'accès à l'information ; ▪ enrichir les profils des chercheurs d'emploi avec des données à jour.
Les freins auxquels vous êtes confrontés pour le déploiement d'outils d'IA sont-ils plutôt d'ordre (4 réponses maximum) ?	▪ Dialogue social ▪ Juridique ▪ Manque d'accompagnement sur la transformation de l'organisation, des process et des métiers ▪ Acceptabilité sociale
Comment ces freins pourraient-ils être levés ?	Pour lever le frein autour du dialogue social, nous avons mis en place un comité de suivi interne des usages. Concernant le volet juridique, l'appropriation du cadre du règlement européen sur l'intelligence artificielle (IA Act), nous avons fait évoluer l'organisation pour disposer d'une équipe dédiée sur le sujet. Concernant l'acceptabilité sociale, nous construisons les produits pour, et avec le terrain, afin de développer des produits qui servent les activités des agents au quotidien et favoriser leur adoption.

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission.

¹⁶² Au regard des éléments portés à la connaissance de la mission, ces chiffrages n'ont pas été traduits en pratique par une diminution des ETP au sein de France Travail, mais permettent uniquement d'obtenir un ordre de grandeur des gains de temps obtenus grâce au déploiement de ces outils, les gains pouvant toutefois être réinvestis sur d'autres missions.

Annexe V

2. Sécurité sociale

Tableau 2 : Réponses transmises par les caisses de sécurité sociale à la mission

Question	Urssaf	CNAF	CNAM	CNAV
Cas d'usage / outils d'IA existants				
Combien de « cas d'usage », en test, déployés ou en projet, avez-vous identifié pour votre organisation ?	12 cas d'usage	10 cas d'usage	350 cas d'usage	16 cas d'usage
Sur l'ensemble des « cas d'usage » identifiés, combien d'outils d'IA sont au stade du <i>POC</i> / expérimentation (« <i>proof of concept</i> » - preuve de concept) et combien ont été déployés / sont en production à ce jour ?	8 outils d'IA en « <i>POC</i> » 4 outils d'IA déployés	6 outils d'IA en « <i>POC</i> » 1 outil d'IA déployé	1 outil d'IA en « <i>POC</i> » 0 outil d'IA déployé	5 outils d'IA en « <i>POC</i> » 2 outils d'IA déployés
Si vous avez décidé d'arrêter un <i>POC</i> , quels ont été les principaux critères (si vous êtes concerné) ?	N.C.	- Budgétaire - Données - Absence de gains attendus - Faible taux d'adoption / d'intérêt par le public ciblé	- Données - Absence de gains attendus [Autre] « <i>Autres raisons que celles cochées ci-dessus : constat d'un apport de l'IA non pertinent par rapport à d'autres solutions, cas non généralisable ou non pertinent</i> »	- Données [Autre] « <i>Réorientation vers un public d'agents internes pour sécuriser l'évaluation de la qualité des réponses avant ouverture aux assurés</i> »
Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur des « cas d'usage généralistes » (rédaction de comptes rendus, par exemple) versus des « cas d'usage métier » (spécifiques à une fonction/un usage métier) ?	1 outil « généraliste » 1 outil « fonctions support » 2 outils « métier »	0 outil « généraliste » 1 outil « fonctions support » 0 outils « métier »	315 outils « généralistes » 0 outil « fonctions support » 35 outils « métier »	1 outil « généraliste » 0 outil « fonctions support » 1 outil « métier »
Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur de « l'IA générative » ou de « l'IA agentique » ?	4 outils d'IA générative 0 outils d'IA agentique	1 outil d'IA générative 0 outils d'IA agentique	1 outil d'IA générative 0 outils d'IA agentique	2 outils d'IA générative 0 outils d'IA agentique

Annexe V

Question	Urssaf	CNAF	CNAM	CNAV
Quelle est la méthodologie retenue pour suivre l'impact d'un outil d'IA après l'avoir mis en production ?	▪ Retours d'expérience auprès des utilisateurs ▪ Suivi d'indicateurs de performance ▪ Suivi du taux d'adoption de l'outil ▪ Suivi d'un retour sur investissement	▪ [Autre] « <i>Méthodologie en cours de définition, les principaux projets étant en phase de construction</i> ».	▪ [Autre] « <i>Cette étape est prévue en 2026 avec la généralisation progressive de certains cas d'usage. Les outils, méthodologies, processus de suivi et de maintien en condition intelligente seront mis en œuvre progressivement. Il est notamment prévu des RETEX utilisateurs, un tableau de bord de suivi des performances avec suivi du taux d'adoption, un indicateur de recueil de la satisfaction utilisateur, ...</i> ».	▪ Retours d'expérience auprès des utilisateurs ▪ Suivi du taux d'adoption de l'outil
Avez-vous mesuré ou estimé le nombre d'agents qui utilisent les outils d'IA mis en place dans votre organisation ?	Oui (4 500 agents, soit 20-30 % des effectifs totaux)	Non	Oui (2 300 agents, soit < 10 % des effectifs totaux)	Oui (9 000 agents, soit 60-70 % des effectifs totaux)
Au global, à partir de quand ces outils d'IA ont commencé à être déployés ?	2025	2026	2025	2024
Quel est le montant approximatif connu/estimé de dépenses engagées par votre organisation pour le déploiement d'outils d'IA ?	N.C.	▪ Montant en 2024 : 30 k€ ▪ Montant en 2025 : 323 k€	▪ Montant en 2024 : 977 k€ ▪ Montant en 2025 : 1 982 k€	▪ Montant en 2024 : 78 k€ ▪ Montant en 2025 : 191 k€
Votre stratégie consiste-t-elle majoritairement à développer ces outils en interne ou à acheter des solutions existantes sur le marché ?	Mix des deux : ▪ Développer en interne ▪ Acheter sur le marché	Mix des deux : ▪ Développer en interne ▪ Acheter sur le marché	Mix des deux : ▪ Développer en interne ▪ Acheter sur le marché	Mix des deux : ▪ Développer en interne ▪ Acheter sur le marché

Annexe V

Question	Urssaf	CNAF	CNAM	CNAV
Ces outils vous ont-ils permis d'obtenir des gains de productivité ?	- Des gains financiers - Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents - Des gains de quantité du travail réalisé par les agents - Des gains de qualité du travail réalisé par les agents	Je ne sais pas	- Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents - Des gains de « confort » / qualité de vie au travail pour les agents	- Des gains de « confort » / qualité de vie au travail pour les agents - Des gains de qualité du travail réalisé par les agents - Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics - Une meilleure attractivité en termes de recrutement
Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre qui ont permis le plus de « gains » selon vous ?	Des gains semblent possibles en qualité et en ETP mais non évaluables à ce jour.	Pas de recul suffisant à date : outils en cours de conception.	« Nous n'avons pas le recul nécessaire pour répondre. »	Deux cas d'usage avec Copilot Chat : 1) Aide rédactionnelle / synthèse de textes (rédaction de comptes-rendus de réunions, articles...) 2) Analyse de données Gain de temps estimé entre 20 et 30 % sur des activités courtes et à faible valeur métier
Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre le(s) plus apprécié(s) par les agents de votre organisation ?	Outil de la relation de service : Urssaf proactives pour se positionner dans le déploiement et l'usage Mon'IA : mise à disposition d'un chatbot généraliste qui permet aux agents de travailler sur des documents contenant des données sensibles (résumé, aide à la rédaction de messages...). Possibilité offerte aux collaborateurs de mettre en place en autonomie des agents RAG spécialisés sur des domaines spécifiques et corpus documentaires spécialisés.	N.A. (pas de cas d'usage déployé à date)	« Nous n'avons pas le recul nécessaire pour répondre. »	Deux cas d'usage avec Copilot Chat : 1) Aide rédactionnelle / synthèse de textes (rédaction de comptes-rendus de réunions, articles...) 2) Analyse de données Raison : impression d'une modernisation des outils et méthodes de travail, gain de temps sur des tâches considérées comme à faible valeur ajoutée (non métier)

Annexe V

Question	Urssaf	CNAF	CNAM	CNAV
Les freins auxquels vous êtes confrontés pour le déploiement d'outils d'IA sont-ils plutôt d'ordre (4 réponses maximum) ?	▪ Budgétaire ▪ Données ▪ Infrastructures ▪ Ressources humaines	▪ Budgétaire ▪ Données ▪ Ressources humaines ▪ Absence de clarté du modèle économique / retour sur investissement des produits d'IA	▪ Données ▪ Ressources humaines ▪ Dialogue social	▪ Budgétaire ▪ Données ▪ Infrastructures ▪ Juridique
Comment ces freins pourraient-ils être levés ?	▪ Cloud Sécurité sociale pour partager la puissance de calcul ▪ Moyens financiers (non prévus dans la COG actuelle) ▪ Moyens humains, en priorité pour travailler sur les données	▪ Disposer des moyens nécessaires, avec des ressources dédiées à temps plein ▪ Mutualiser l'infrastructure (GPU, etc.) ▪ Disposer d'un accompagnement externe avec des expertises métiers et techniques, AMOA	« Nous n'avons pas le recul nécessaire pour répondre. Un travail est en tout cas mis en œuvre pour avancer sur l'acculturation et la formation des agents pour la partie ressources humaines notamment ».	▪ Freins budgétaires : il faudrait avoir une approche ROI pour évaluer les gains escomptés ▪ Freins sur les données : il faudrait mener des travaux préalables pour identifier et mettre en qualité les sources (suppression des données obsolètes par exemple) ▪ Freins sur les infrastructures : une offre au niveau public serait la bienvenue ▪ Freins juridiques : un cadre juridique défini au niveau de l'État permettrait de lever les incertitudes

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission.

3. Sphère sanitaire

3.1. Agences régionales de santé (ARS)

Tableau 3 : Réponses transmises par les agences régionales de santé (ARS)¹⁶³ à la mission

Question	Réponse
Cas d'usage / outils d'IA existants	
Combien de « cas d'usage », en test, déployés ou en projet, avez-vous identifié pour votre organisation ?	57 cas d'usage
Sur l'ensemble des « cas d'usage » identifiés, combien d'outils d'IA sont au stade du <i>POC</i> / expérimentation (« <i>proof of concept</i> » - preuve de concept) et combien ont été déployés / sont en production à ce jour ?	40 outils d'IA en « <i>POC</i> » 17 outils d'IA déployés
Si vous avez décidé d'arrêter un <i>POC</i> , quels ont été les principaux critères (si vous êtes concerné) ?	[Autre] « <i>Existence de freins liés au changement (adaptation des modalités de travail, portage par les équipes, attentes irréalistes...)</i> »
Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur des « cas d'usage généralistes » (rédaction de comptes rendus, par exemple) versus des « cas d'usage métier » (spécifiques à une fonction/un usage métier) ?	2 outils « généralistes » 6 outils « fonctions support » 9 outils « métier »
Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur de « l'IA générative » ou de « l'IA agentique » ?	17 outils d'IA générative 0 outil d'IA agentique
Quelle est la méthodologie retenue pour suivre l'impact d'un outil d'IA après l'avoir mis en production ?	- Retours d'expérience auprès des utilisateurs - Suivi d'indicateurs de performance - Suivi du taux d'adoption de l'outil
Avez-vous mesuré ou estimé le nombre d'agents qui utilisent les outils d'IA mis en place dans votre organisation ?	Oui (3 000 agents, soit 30-40 % des effectifs totaux)
Au global, à partir de quand ces outils d'IA ont commencé à être déployés ?	2024
Quel est le montant approximatif connu/estimé de dépenses engagées par votre organisation pour le déploiement d'outils d'IA ?	- Montant en 2024 : 20 k€ - Montant en 2025 : 70 k€

¹⁶³ D'après la réponse transmise à la mission par le ministère de la santé, l'ensemble des 18 ARS ont été sollicitées dans le cadre de ce questionnaire.

Annexe V

Question	Réponse
Votre stratégie consiste-t-elle majoritairement à développer ces outils en interne ou à acheter des solutions existantes sur le marché ?	Mix des deux : ▪ Développer en interne ▪ Acheter sur le marché
Ces outils vous ont-ils permis d'obtenir des gains de productivité ?	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de qualité du travail réalisé par les agents ▪ Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics ▪ Une meilleure attractivité en termes de recrutement
Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre qui ont permis le plus de « gains » selon vous ?	▪ Appui à la rédaction des fiches de postes ; gain : 45 minutes par candidature ▪ Appui aux campagnes de prévention (analyse des dossiers, dialogues de gestion...) ; gain : 5 heures par dossier, plusieurs centaines de dossiers par an ▪ <i>Chatbot</i> des politiques territoriales : facilitation de l'appropriation d'environnements complexes, sécurise la cohérence des messages et des actions ▪ Appui à l'analyse et à la réponse des signalements et réclamations ; gains : 15 minutes par dossier, plusieurs dizaines de milliers de dossiers par an pour les ARS ▪ Comptes rendus automatiques de réunion ; gains : 30 minutes par compte rendu, et cas d'usage généralisé aux 3 000 agents explorateurs
Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre le(s) plus apprécié(s) par les agents de votre organisation ?	▪ Comptes rendus automatiques de réunion ; gains : 30 minutes par compte rendu, et cas d'usage généralisé aux 3 000 agents explorateurs ▪ <i>Chatbot</i> des politiques territoriales : facilite la prise de poste et limite les risques vis-à-vis des partenaires ▪ Aide aux campagnes d'autorisation : automatise une grande partie des tâches chronophages sans valeur ajoutée réalisées par des agents experts (profils médicaux/paramédicaux...)
Les freins auxquels vous êtes confrontés pour le déploiement d'outils d'IA sont-ils plutôt d'ordre (4 réponses maximum) ?	▪ Données ▪ Manque d'accompagnement technique sur le développement, le déploiement et le passage à l'échelle ▪ Acceptabilité sociale (réticences des agents, réticences des usagers)
Comment ces freins pourraient-ils être levés ?	▪ Renforcement du climat de confiance et de responsabilité (transparence, démystification, droit à l'erreur...) ▪ Poursuivre l'accompagnement des agents dans la compréhension, la prise en main et l'ouverture du potentiel de l'IA pour leurs missions ▪ Positionner la ligne managériale en acteur et vecteur du potentiel de l'IA au service des missions

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission.

Annexe V

3.2. Établissements de santé

Tableau 4 : Extraits et synthèse des réponses transmises par les établissements de santé à la mission (86 établissements répondants)

Question	Réponses agrégées
Combien de « cas d'usage », en test, déployés ou en projet, avez-vous identifié pour votre organisation ?	475 cas d'usage
Sur l'ensemble des « cas d'usage » identifiés, combien d'outils d'IA sont au stade du <i>POC</i> / expérimentation (« <i>proof of concept</i> » - preuve de concept) et combien ont été déployés / sont en production à ce jour ?	237 outils d'IA en « <i>POC</i> » 198 outils d'IA déployés
Si vous avez décidé d'arrêter un <i>POC</i> , quels ont été les principaux critères (si vous êtes concerné) ?	- Budgétaire (30 établissements) - Données (13 établissements) - Systèmes d'information (10 établissements) - Ressources humaines (10 établissements) - Dialogue social (2 établissements) - Juridique (3 établissements) - Absence de gains attendus (16 établissements) - Faible taux d'adoption / d'intérêt par le public ciblé (15 établissements) - Je ne sais pas (7 établissements) [Autre] (7 établissements, avec les motifs « <i>pas de ROI suffisant</i> » et « <i>résultats non concluants</i> », par exemple)
Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur des « cas d'usage généralistes » (rédaction de comptes rendus, par exemple) versus des « cas d'usage métier » (spécifiques à une fonction/un usage métier) ?	N.D.
Sur les outils d'IA qui ont été déployés, combien portent sur de « l'IA générative » ou de « l'IA agentique » ?	138 outils d'IA générative 48 outils d'IA agentique
Quelle est la méthodologie retenue pour suivre l'impact d'un outil d'IA après l'avoir mis en production ?	- Retours d'expérience auprès des utilisateurs (70 établissements) - Suivi d'indicateurs de performance (50 établissements) - Suivi du taux d'adoption de l'outil (34 établissements) - Suivi d'un retour sur investissement (43 établissements) - Je ne sais pas (1 établissement) - Aucune (1 établissement) [Autre] (3 établissements ; « <i>évaluation scientifique pour les projets déployés dans la recherche médicale</i> », par exemple)

Annexe V

Question	Réponses agrégées
Avez-vous mesuré ou estimé le nombre d'agents qui utilisent les outils d'IA mis en place dans votre organisation ?	N.D.
Au global, à partir de quand ces outils d'IA ont commencé à être déployés ?	▪ 2025 (28 établissements) ▪ 2024 (17 établissements) ▪ 2023 (11 établissements) ▪ 2022 (3 établissements) ▪ 2021 (1 établissement) ▪ Avant (2 établissements, dont un indiquant 2020 et un autre indiquant 2019) ▪ Je ne sais pas (3 établissements)
Quel est le montant approximatif connu/estimé de dépenses engagées par votre organisation pour le déploiement d'outils d'IA ?	Divers retours
Votre stratégie consiste-t-elle majoritairement à développer ces outils en interne ou à acheter des solutions existantes sur le marché ?	▪ Acheter sur le marché (37 établissements) ▪ Développer en interne (1 établissement) ▪ Mix des deux (27 établissements) ▪ Mutualiser des outils publics existants (6 établissements)
Ces outils vous ont-ils permis d'obtenir des gains de productivité ?	▪ Des gains financiers (23 établissements) ▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents (46 établissements) ▪ Des gains de « confort » / qualité de vie au travail pour les agents (21 établissements) ▪ Des gains de quantité du travail réalisé par les agents (21 établissements) ▪ Des gains de qualité du travail réalisé par les agents (17 établissements) ▪ Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics / interlocuteurs externes (19 établissements) ▪ Des gains en matière de prise de décision (15 établissements) ▪ Une meilleure attractivité en termes de recrutement (6 établissements) ▪ Une image publique améliorée (3 établissements) ▪ Je ne sais pas (5 établissements) ▪ Aucun (1 établissement)
Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre qui ont permis le plus de « gains » selon vous ?	Divers retours (52 réponses)

Annexe V

Question	Réponses agrégées
Quels est/sont le(s) cas d'usage/outil(s) d'IA mis en œuvre le(s) plus apprécié(s) par les agents de votre organisation ?	Divers retours (43 réponses)
Les freins auxquels vous êtes confrontés pour le déploiement d'outils d'IA sont-ils plutôt d'ordre (4 réponses maximum) ?	▪ Budgétaire (61 établissements) ▪ Données (19 établissements) ▪ Systèmes d'information (18 établissements) ▪ Infrastructures (17 établissements) ▪ Ressources humaines (46 établissements) ▪ Dialogue social et acceptabilité sociale (5 établissements) ▪ Juridique (13 établissements) ▪ Stratégique (12 établissements) ▪ Absence de clarté du modèle économique/retour sur investissement des produits IA (29 établissements) ▪ Manque d'accompagnement sur la transformation de l'organisation, des process et des métiers (21 établissements) ▪ Manque d'accompagnement technique sur le développement, le déploiement et le passage à l'échelle d'un produit IA (15 établissements)
Comment ces freins pourraient-ils être levés ?	Divers retours (41 réponses)

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.D. : non disponible.

Pièce jointe n° 2 – Exemples d’outils d’IA déployés

La mission a transmis un questionnaire relatif au déploiement de l’IA à diverses administrations et entités publiques de la sphère sanitaire et sociale (*cf.* liste disponible dans la pièce jointe n° 1 *supra*).

Des **exemples de réponses portant sur des cas d’usage et/ou des outils d’IA déployés** figurent ci-dessous (*cf.* tableau 5 *infra*).

Tableau 5 : Exemples de cas d’usage et d’outils d’IA déployés

Entité	Cas d’usage/outil	Catégorie	Données détaillées
Service public de l’emploi			
France Travail	<i>ChatFT</i>	Cas d’usage généraliste	Tableau 6
France Travail	<i>Panoptes</i>	Cas d’usage métier	Tableau 7
France Travail	<i>NEO</i>	Cas d’usage métier	Tableau 8
Sécurité sociale			
Urssaf	Chatbot	Cas d’usage métier	Tableau 9
Urssaf	<i>Mon’IA</i>	Cas d’usage généraliste	Tableau 10
CNAF	Assistant IA pour le <i>coding</i>	Cas d’usage fonction support	Tableau 11
CNAV	<i>Copilot Chat</i>	Cas d’usage généraliste	Tableau 12
CNAV	Contacts-sortants mails <i>Brévo</i>	Cas d’usage métier	Tableau 13
Sphère sanitaire			
ARS	Analyse des rapports d’inspection réalisés en EHPAD ¹⁶⁴	Cas d’usage métier	Tableau 14
ARS	<i>Chatbot</i> des politiques territoriales	Cas d’usage métier	Tableau 15
ARS	Aide à l’analyse et la réponse aux réclamations et signalements	Cas d’usage métier	Tableau 16

Source : Mission.

¹⁶⁴ Établissement d’hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD).

1. Service public de l'emploi

Tableau 6 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage déployé (France Travail)

Question	Réponse
Présentation	
Description	ChatFT
Catégorie	Cas d'usage généraliste
Évaluation de l'impact/besoin	Oui
Coût total estimé en 2025	N.C.
Mode de développement envisagé	Développement en interne
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	55 000
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	51 000
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.A.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.A.
Mesure des gains	
Gains observés	- Des gains financiers - Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents - Des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents - Une image publique améliorée <u>Commentaire</u> : « Assistant personnel sécurisé connecté aux données du SI France Travail qui permet aux agents de : - réduire le temps passé sur les activités de génération de production écrite ; - faciliter l'accès à l'information ; - enrichir les profils des chercheurs d'emploi avec des données à jour. Gains ETP estimés à septembre 2025 : 226 ETP ».

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

Tableau 7 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage déployé (France Travail)

Question	Réponse
Présentation	
Description	Panoptes
Catégorie	Cas d'usage métier
Évaluation de l'impact/besoin	Oui
Coût total estimé en 2025	N.C.
Mode de développement envisagé	Développement en interne
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	N.C.
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.C.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.

Annexe V

Question	Réponse
Mesure des gains	
Gains observés	▪ Des gains financiers ▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents ▪ Une image publique améliorée <u>Commentaire</u> : « Améliorer le processus de traitement des documents entrants, à travers trois services : reconnaissance des types de documents, détection de la qualité, extraction de données avec l'objectif de : - diminuer les délais et coûts lors du traitement de documents ; - augmenter la qualité de service, en limitant les réitérations de l'utilisateur et grâce au bon routage des documents ; - diminuer les irritants en réduisant la ré-indexation des documents par les conseillers. Gains ETP estimés à septembre 2025 : 300 ETP ».

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

Tableau 8 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage déployé (France Travail)

Question	Réponse
Présentation	
Description	NEO
Catégorie	Cas d'usage métier
Évaluation de l'impact/besoin	Oui
Coût total estimé en 2025	N.C.
Mode de développement envisagé	Développement en interne
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	N.C.
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.C.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.
Mesure des gains	
Gains observés	▪ Des gains financiers ▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents ▪ Une image publique améliorée <u>Commentaire</u> : « Dialoguer avec le SI en langage naturel, 1^{ère} implémentation : faciliter l'accès au dossier du chercheur d'emploi en langage naturel et ainsi : - accélérer la consultation des informations sans naviguer entre différents outils et pages ; - simplifier l'expérience utilisateur ; - libérer du temps, notamment sur les préparations d'entretiens. Gains ETP estimés à septembre 2025 : 241 ETP ».

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

2. Sécurité sociale

Tableau 9 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage déployé (Urssaf)

Question	Réponse
Présentation	
Description	Chatbot
Catégorie	Cas d'usage métier
Évaluation de l'impact/besoin	Non
Coût total estimé en 2025	N.C.
Mode de développement envisagé	Achat/location d'une solution du marché
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	50
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	40
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	10 000 000
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	2 500 000
Mesure des gains	
Gains observés	- Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents - Des gains de quantité du travail réalisé par les agents - Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics <u>Commentaire</u> : « Le chatbot permet de prendre en charge des appels simples de niveau 1 mais aussi de faciliter l'affectation des appels en fonction de leurs motifs avec un grand degré de finesse et les affecter aux agents les plus à même d'y répondre au premier contact ».

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

Tableau 10 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage déployé (Urssaf)

Question	Réponse
Présentation	
Description	<i>Mon'IA</i>
Catégorie	Cas d'usage généraliste
Évaluation de l'impact/besoin	Non
Coût total estimé en 2025	N.C.
Mode de développement envisagé	Développement en interne
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	15 000
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	4 286
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.A.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.A.

Annexe V

Question	Réponse
Mesure des gains	
Gains observés	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents ▪ Des gains de qualité du travail réalisé par les agents <u>Commentaire</u> : « Notre chat généraliste est exploité essentiellement pour : - rédaction de texte/courriel (39 %) - synthèse de documents (20 %) - analyse de documents et tableaux (15 %) - correction de textes (10 %) - génération d'idées (9 %) ».

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

Tableau 11 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage déployé (CNAF)

Question	Réponse
Présentation	
Description	Assistant IA pour le <i>coding</i>
Catégorie	Cas d'usage fonction support
Évaluation de l'impact/besoin	Oui
Coût total estimé en 2025	200 000 €
Mode de développement envisagé	N.C.
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	100
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	15
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.A.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.A.
Mesure des gains	
Gains observés	▪ Une meilleure attractivité de l'institution <u>Commentaire</u> : « Actuellement, nous avons très peu d'abaques sur la charge induite par certains cas d'usage de développement. Nous prévoyons de surveiller nos taux d'anomalies, car certains Retex sur l'IAGen pour les dev ont fait apparaître une dégradation de la qualité des livraisons ».

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

Tableau 12 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage déployé (CNAV)

Question	Réponse
Présentation	
Description	Copilot Chat : 10 grandes catégories de cas d'usage : ▪ appui à la rédaction (article, post <i>LinkedIn</i>, mail ...) ; ▪ synthèse de texte, de documents ; ▪ compte-rendu de réunions Teams ; ▪ appui code VBA, Excel ; ▪ analyse de données (fichier Excel...) ; ▪ appui démarche (atelier intelligence collective) ; ▪ production documentaire (PPT, illustration, document à partir d'image/photo de notes) ; ▪ génération d'illustration ; ▪ génération offre d'emploi ; ▪ étude comparative.
Catégorie	Cas d'usage généraliste
Évaluation de l'impact/besoin	Non
Coût total estimé en 2025	N.C.
Mode de développement envisagé	Achat/location d'une solution de marché
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	14 000
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	9 000
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.A.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.A.
Mesure des gains	
Gains observés	▪ Des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents ▪ Des gains de qualité du travail réalisé par les agents ▪ Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics ▪ Une meilleure attractivité de l'institution

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

Annexe V

Tableau 13 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage déployé (CNAV)

Question	Réponse
Présentation	
Description	Contacts-sortants mails Brévo <i>« Pour les flux sortants l'outil est basé sur un outil socle Campaign de Odigo avec une couche applicative Brévo pour la gestion et le routage des campagnes mails et sms. Un module IA natif à la solution permet de gérer les contacts, créer les campagnes (pour l'analyse et l'amélioration des wordings et objets de mailings) et rechercher dans le centre d'aide. Ce module est basé sur une analyse sémantique permettant de générer différents textes pour les modèles mails et sms. Le corpus s'alimente automatiquement selon les choix effectués. Ce type de module est un système IAG considéré comme une aide à la génération de texte. »</i>
Catégorie	Cas d'usage métier
Évaluation de l'impact/besoin	Non
Coût total estimé en 2025	2 910 k€
Mode de développement envisagé	Achat/location d'une solution de marché
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	650
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	530
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.A.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.A.
Mesure des gains	
Gains observés	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de quantité du travail réalisé par les agents ▪ Des gains de qualité du travail réalisé par les agents ▪ Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

3. Sphère sanitaire

Tableau 14 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage déployé (ARS)

Question	Réponse
Présentation	
Description	Analyse des rapports d'inspection réalisés en EHPAD¹⁶⁵, via automatisation : - de la lecture des rapports ; - de l'identification des items clés ; - de l'identification des écarts à la norme Mise à disposition de data visualisation permettant d'identifier rapidement les situations à risque de maltraitance.
Catégorie	Cas d'usage métier
Évaluation de l'impact/besoin	Oui
Coût total estimé en 2025	351 k€
Mode de développement envisagé	Réalisation DNUM à destination des ARS
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	700
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.
Nombre d'usagers potentiellement concernés	N.A.
Nombre d'usagers ayant adopté le produit/service fin 2025	N.A.
Mesure des gains	
Gains observés	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de qualité du travail réalisé par les agents ▪ Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics ▪ Des gains en matière de prise de décision par la gouvernance <i>Commentaire : « 4 inspecteurs ont participé à la conception de l'outil et à l'apprentissage de l'IA, et 16 au test de l'outil de restitution. Capacité d'analyse de données aujourd'hui non exploitées du fait de leur format (rapports d'inspection littéraires). Ces analyses vont permettre une identification de problématiques, de bâtir des plans d'action partagés avec les acteurs de terrain (fédération...). Lancement de la généralisation (pour un coût de 130 k€ en décembre 2025) ».</i>

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. *Note* : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

Tableau 15 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage déployé (ARS)

Question	Réponse
Présentation	
Description	Chatbot des politiques territoriales : capsule alimentée des dispositifs, contrats et données spécifiques à un département et paramétrée pour apporter des réponses pédagogiques sourcées et adaptées aux spécificités locales.
Catégorie	Cas d'usage métier
Évaluation de l'impact/besoin	Oui
Coût total estimé en 2025	N.C.
Mode de développement envisagé	Développement en interne

¹⁶⁵ Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD).

Annexe V

Question	Réponse
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	2 000
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	50
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.A.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.A.
Mesure des gains	
Gains observés	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de qualité du travail réalisé par les agents ▪ Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics ▪ Des gains en matière de tâches créatives ou analytiques <u>Commentaire</u> : « - Facilite la compréhension d'un écosystème complexe ; - Sécurise la pertinence des actions et messages par rapport aux partenariats et dynamiques locales ; - Permet d'anticiper les impacts en prenant en compte les spécificités territoriales (nouvelle réglementation, déploiement d'actions...) ; - Propose des actions et dispositifs cohérents avec les enjeux locaux ».

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

Tableau 16 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage déployé (ARS)

Question	Réponse
Présentation	
Description	Aide à l'analyse et la réponse aux réclamations et signalements
Catégorie	Cas d'usage métier
Évaluation de l'impact/besoin	Oui
Coût total estimé en 2025	N.C.
Mode de développement envisagé	Développement en interne
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	400
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	20
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.A.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.A.
Mesure des gains	
Gains observés	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents ▪ Des gains de qualité du travail réalisé par les agents ▪ Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics <u>Commentaire</u> : « - Réduit le temps de traitement ; - Sécurise la pertinence et la qualité des réponses au regard de la réglementation ; - Sécurise le style rédactionnel (pas trop administratif vis-à-vis des usagers) ».

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

Pièce jointe n° 3 – Exemples d’outils d’IA prévus

La mission a transmis un questionnaire relatif au déploiement de l’IA à diverses administrations et entités publiques de la sphère sanitaire et sociale (*cf.* liste disponible dans la pièce jointe n° 1 *supra*).

Des **exemples de réponses portant sur des cas d’usage et/ou des outils d’IA prévus** figurent ci-dessous (*cf.* tableau 17 *infra*).

Tableau 17 : Exemples de cas d’usage et d’outils d’IA prévus

Entité	Cas d’usage/outil	Catégorie	Données détaillées
Service public de l’emploi			
France Travail	<i>ChatFT écoute</i>	Cas d’usage généraliste	Tableau 18
France Travail	<i>QualifFT</i>	N.C.	Tableau 19
Sécurité sociale			
Urssaf	<i>DecaDSN</i>	Cas d’usage métier	Tableau 20
Urssaf	<i>CRA Assist</i>	Cas d’usage métier	Tableau 21
CNAF	<i>IA générative pour tous</i>	Cas d’usage généraliste	Tableau 22
CNAF	Gestion documentaire @doc MS	Cas d’usage métier	Tableau 23
CNAV	<i>IApasdequoi</i>	Cas d’usage métier	Tableau 24
Sphère sanitaire			
ARS	Appui aux campagnes d’autorisations	Cas d’usage métier	Tableau 25
ARS	Amélioration du pré-ciblage des ESMS ¹⁶⁶ à contrôler	Cas d’usage métier	Tableau 26
ARS	Aide à la réalisation de l’analyse financière des établissements sanitaires et médicaux sociaux	Cas d’usage métier	Tableau 27

Source : Mission. Note : N.C. : non communiqué.

¹⁶⁶ Établissement ou service social ou médico-social (ESMS).

1. Service public de l'emploi

Tableau 18 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage prévu (France Travail)

Question	Réponse
Présentation	
Description	<i>ChatFT écoute</i>
Catégorie	Cas d'usage généraliste
Évaluation de l'impact/besoin	Non
Coût total estimé en 2025	N.C.
Mode de développement envisagé	Je ne sais pas
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	N.C.
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.C.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.
Mesure des gains	
Gains observés	▪ Des gains financiers ▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents ▪ Une image publique améliorée <u>Commentaire</u> : « Faciliter la communication et l'interaction entre les conseillers et usagers en minimisant le temps passé à manipuler l'ordinateur lors d'un entretien pour se concentrer sur l'humain et ainsi : - améliorer la qualité d'écoute ; - tendre vers une posture de coach pour mieux personnaliser l'accompagnement ; - améliorer la qualité des données recueillies dans le SI. En test auprès de 30 conseillers répartis dans 4 régions ».

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

Tableau 19 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage prévu (France Travail)

Question	Réponse
Présentation	
Description	Qualif FT
Catégorie	N.C.
Évaluation de l'impact/besoin	Je ne sais pas
Coût total estimé en 2025	N.C.
Mode de développement envisagé	N.C.
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	N.C.
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.C.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.
Mesure des gains	
Gains observés	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics ▪ Une image publique améliorée <i>Commentaire : « Bénéficier d'une expérience vocale simple et inclusive pour interagir avec les services de France Travail et ainsi : - améliorer l'expérience utilisateur ; - favoriser l'autonomie des utilisateurs ; - enrichir les profils de chercheurs d'emploi avec des données à jour. Produit en test au sein de l'application mobile CEJ pour faciliter la création des démarches.</i>

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

2. Sécurité sociale

Tableau 20 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage prévu (Urssaf)

Question	Réponse
Présentation	
Description	DecaDSN
Catégorie	Cas d'usage métier
Évaluation de l'impact/besoin	Non
Coût total estimé en 2025	N.C.
Mode de développement envisagé	Achat/location d'une solution du marché
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	500
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	13
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.A.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.A.
Mesure des gains	
Gains observés	- Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents - Des gains de qualité du travail réalisé par les agents - Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics <i>Commentaire : « DecaDSN est un outil expérimental en cours de conception avec Mistral, à destination des gestionnaires Urssaf pour un usage téléphonique. Il vise à faciliter le dialogue gestionnaire-déclarant pour accompagner les corrections d'erreurs déclaratives en traduisant les compte rendus métier de la DSN en langage « paie » ».</i>

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

Tableau 21 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage prévu (Urssaf)

Question	Réponse
Présentation	
Description	CRA Assist
Catégorie	Cas d'usage métier
Évaluation de l'impact/besoin	Non
Coût total estimé en 2025	N.C.
Mode de développement envisagé	Développement en interne
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	150
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	7
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.A.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.A.

Annexe V

Question	Réponse
Mesure des gains	
Gains observés	- Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents - Des gains de quantité du travail réalisé par les agents <u>Commentaire</u> : « Il s'agit de créer des outils s'appuyant sur l'IAG pour faciliter la constitution des dossiers de passage en commission de recours amiable (analyse des situations et de la jurisprudence qui s'applique, anonymisation, etc. ».

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

Tableau 22 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage prévu (CNAF)

Question	Réponse
Présentation	
Description	IA générative pour tous (IA « généraliste »)
Catégorie	Cas d'usage généraliste
Évaluation de l'impact/besoin	Non
Coût total estimé en 2025	N.C.
Mode de développement envisagé	Développement en interne
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	35 000
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	0
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.A.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.A.
Mesure des gains	
Gains observés	<u>Commentaire</u> : « Projet en cours de conception, pas encore déployé à ce stade ».

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

Tableau 23 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage prévu (CNAF)

Question	Réponse
Présentation	
Description	Gestion documentaire @doc MS
Catégorie	Cas d'usage métier
Évaluation de l'impact/besoin	Non
Coût total estimé en 2025	N.C.
Mode de développement envisagé	Développement en interne
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	15 000
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	0
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.A.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.A.

Annexe V

Question	Réponse
Mesure des gains	
Gains observés	<u>Commentaire</u> : « À venir, une phase de test du service auprès d'un groupe de Caf expérimentatrices avant d'envisager un déploiement. Cette solution permettra de questionner la base documentaire @doc MS sous la forme d'un agent conversationnel, pour poser une question métier en temps réel par l'agent et obtenir une réponse générée avec les éléments recherchés et la liste des documents source ».

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission.

Tableau 24 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage prévu (CNAV)

Question	Réponse
Présentation	
Description	IApasdequoi « Recherche documentaire métier et assistance à la réponse pour les agents internes retraite. Développement d'un assistant IA « maison » de type RAG. Objectif : faciliter la recherche documentaire et la réponse aux questions retraite des agents internes. L'enjeu attendu : gain de temps pour les agents internes. Trois caisses embarquées dans la phase d'exploration. Développement en cours. »
Catégorie	Cas d'usage métier
Évaluation de l'impact/besoin	Non
Coût total estimé en 2025	900 k€
Mode de développement envisagé	Développement en interne
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	3 000
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.A.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.A.
Mesure des gains	
Gains observés	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics <u>Commentaire</u> : « Mesure avant et après du temps passé sur des activités de recherche d'information et réponse à des questions retraite ».

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

3. Sphère sanitaire

Tableau 25 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage prévu (ARS)

Question	Réponse
Présentation	
Description	Appui aux campagnes d'autorisations : l'outil d'IA extrait des dossiers les critères et indicateurs nécessaires à l'analyse des demandes
Catégorie	Cas d'usage métier
Évaluation de l'impact/besoin	Oui
Coût total estimé en 2025	N.C.
Mode de développement envisagé	Développement en interne
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	400
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.C.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.
Mesure des gains	
Gains observés	- Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents - Des gains de « confort »/qualité de vie au travail pour les agents - Des gains de qualité du travail réalisé par les agents <i>Commentaire</i> : « - Gain de temps sur des tâches à faible valeur ajoutée ; - Permet de concentrer l'expertise technique sur les besoins spécifiques et la pertinence au regard des territoires ».

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

Tableau 26 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage prévu (ARS)

Question	Réponse
Présentation	
Description	Amélioration du pré-ciblage des ESMS¹⁶⁷ à contrôler (projet « signaux ») : à l'aide d'outils d'IA, il s'agit de déterminer un risque de dysfonctionnement des ESMS (avec un focus sur les situations de maltraitance). L'évaluation de ce risque doit permettre de mieux cibler les établissements à contrôler. L'utilisation d'outils d'IA doit permettre la collecte et l'analyse de données multiples (données structurées, données textuelles), signaux forts (réclamations des usagers, signalements d'EIG¹⁶⁸, etc.) et signaux faibles (par exemple, l'évolution de données financières et RH). Une partie de ces données est déjà collectée par les ARS, une autre reste à collecter. Dans les deux cas, la problématique de qualité des données est centrale, avec une grande différence entre le secteur des personnes âgées (PA) et celui des personnes handicapées (PH).

¹⁶⁷ Établissement ou service social ou médico-social (ESMS).

¹⁶⁸ Événements indésirables graves (EIG).

Annexe V

Question	Réponse
Catégorie	Cas d'usage métier
Évaluation de l'impact/besoin	Oui
Coût total estimé en 2025	50 k€
Mode de développement envisagé	Réalisation DNUM à destination des ARS
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	700
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.C.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.
Mesure des gains	
Gains observés	▪ Des gains de qualité du travail réalisé par les agents ▪ Des gains de qualité du service rendu vis-à-vis des publics ▪ Des gains en matière de prise de décision par la gouvernance ▪ Des gains en matière de tâches créatives ou analytiques <i>Commentaire : « 12 personnes métiers sur 6 ARS participent à l'élaboration de l'outil. Objectif: améliorer le ciblage des établissements à intégrer au programme d'inspection-contrôle (PRIC), pour diminuer le nombre d'inspections non programmées ».</i>

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

Tableau 27 : Exemple de cas d'usage/outils d'IA – cas d'usage prévu (ARS)

Question	Réponse
Présentation	
Description	Aide à la réalisation de l'analyse financière des établissements sanitaires et médicaux sociaux : ▪ champ sanitaire : • outil de rédaction automatique des courriers d'acceptation ou refus des EPRD¹⁶⁹ ; • outil d'analyse des rapports de direction ; ▪ champ médico-social : • outil d'aide à la rédaction des rapports d'analyse financière ; • identification des établissements dont la situation est susceptible de se détériorer à moyen terme ; • outil de <i>clusterisation</i> pour effectuer des comparaisons entre établissements ; • identification des leviers potentiels d'action ; • outil d'analyse des rapports annexes.
Catégorie	Cas d'usage métier
Évaluation de l'impact/besoin	Oui
Coût total estimé en 2025	50 k€
Mode de développement envisagé	Réalisation DNUM à destination des ARS

¹⁶⁹ État prévisionnel des recettes et des dépenses (ERPD).

Annexe V

Question	Réponse
Métriques d'adoption	
Nombre d'agents potentiellement concernés	800
Nombre d'agents ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.
Nombre d'utilisateurs potentiellement concernés	N.C.
Nombre d'utilisateurs ayant adopté le produit/service fin 2025	N.C.
Mesure des gains	
Gains observés	▪ Des gains de temps sur les tâches réalisées par les agents ▪ Des gains de quantité du travail réalisé par les agents ▪ Des gains de qualité du travail réalisé par les agents ▪ Des gains en matière de prise de décision par la gouvernance <u>Commentaire</u> : « 30 personnes métiers sur 11 ARS participent à l'élaboration de l'outil ».

Source : Réponses au questionnaire transmis par la mission. Note : N.C. : non communiqué ; N.A. : non applicable.

ANNEXE VI

Panorama de cas d'usage recensés par la mission dans les administrations publiques françaises

SOMMAIRE

1. PRÉSENTATION.....	1
2. CAS D'USAGE RECENSÉS.....	1

1. Présentation

La présente annexe recense des cas d'usage de l'IA dans les administrations publiques françaises, qui ont été identifiés par la mission au travers des éléments qui lui ont été transmis et des entretiens qu'elle a réalisés. Il s'agit d'éléments déclaratifs, qui n'ont pas pu faire l'objet d'une vérification systématique par la mission.

Cet état des lieux n'a pas l'ambition d'être exhaustif ni d'être pérenne au regard de la forte évolutivité des technologies et de l'appropriation des solutions d'IA par les acteurs.

En outre, les ministères économiques et financiers, le ministère de l'éducation nationale et le ministère de l'intérieur ont transmis à la mission des cartographies détaillées de projets d'IA en cours dans leur périmètre, . Le ministère de l'intérieur publie notamment une large partie de sa cartographie en ligne¹, afin de permettre à chaque service d'éviter la duplication d'initiatives déjà réalisées ailleurs, de s'inspirer des expérimentations, de bénéficier des retours d'expérience, ou encore d'identifier des partenaires potentiels pour mutualiser des moyens et accélérer le déploiement des projets.

Élaboré dans une optique de répliquabilité et de transposabilité des cas d'usage déjà réalisés, le recensement conduit par la mission met en évidence les activités et processus sur lesquels les administrations publiques se sont investies et peut inspirer d'autres entités, quel que soit leur statut ou secteur d'intervention.

2. Cas d'usage recensés

Les exemples de cas d'usage recensés par la mission dans la présente annexe sont répartis en trois catégories :

- ◆ les cas d'usage « généralistes » (cf. tableau 1 *infra*) ;
- ◆ les cas d'usage pour les fonctions support (cf. tableau 2) ;
- ◆ les cas d'usage spécialisés sur les métiers (cf. tableau 3 et tableau 4).

Le recensement confirme certains éléments mis en évidence dans les annexes 3 à 5, à savoir :

- ◆ une dynamique et un foisonnement d'initiatives, parfois sur des cas d'usage similaires mais avec des solutions différentes ;
- ◆ des gains réels constatés mais dont la mesure d'impact est rarement réalisée et quantifiée. Les mesures d'impact sont indiquées lorsqu'elles ont été réalisées et déclarées à la mission ;
- ◆ d'autres bénéfices aux usages de l'IA en matière de gains financiers, de qualité de service rendu ou de prise de décision.

¹ Ministère de l'intérieur, délégation ministérielle à l'intelligence artificielle, [Cartographie des systèmes d'IA du ministère de l'intérieur](#).

Annexe VI

Tableau 1 : Exemples de cas d'usage « généralistes »

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
Tâches administratives générales	Assistant généraliste polyvalent (rédaction de documents, de comptes rendus, de courrier, de mail, recherche documentaire)	▪ Ministères sociaux (<i>Copilot, SocleIA</i>) ▪ Ministère de la justice (<i>Albert</i>) ▪ Ministère de l'économie et des finances : DGFIP, DGE (<i>Keskia, Noota</i>) ▪ Divers ministères (<i>Assistant IA</i>) ▪ Région Bourgogne-Franche-Comté et Agence Régionale du numérique et de l'IA (<i>CmonIA</i>) ▪ Départements : Loiret (<i>Claude</i>) ; Dordogne ; Yonne ; Isère (solution interne) ▪ Ville de Paris (<i>Copilot</i>) ▪ Organismes de sécurité sociale : CNAV ; CNAF ; Urssaf (<i>MonIA</i>) ▪ UCANSS (<i>Copilot</i>) ▪ ANSM (<i>Le Chat</i>) ▪ ARS (<i>Copilot</i>) ▪ Université de Rennes (<i>RAGaRenn</i>) ▪ Établissements de santé : CHU d'Angers (<i>ChatGPT</i>) ; GHT de la Côte d'Opale ; CHU de Grenoble Alpes ; hôpital européen de Marseille ; GHT Bretagne Sud ; GHT Vaucluse (<i>Copilot</i>) ; Hospices Civils de Lyon (<i>Le Chat, ChatGPT</i>) ; CHU de Poitiers (<i>Le Chat</i>) ; CHU de Rennes	Gains de temps sur tâches réalisées	▪ CNAV : gain de 20 à 30 % de temps sur des tâches courtes comme les comptes rendus ▪ ARS : gain de 30 minutes par compte rendu ▪ départements : Loiret et Yonne : gains de temps de 20 à 50 % ; Somme : gains de temps moyen de 30 minutes par agent par jour ; Indre-et-Loire : économie de prestations de transcription

Annexe VI

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
	Portail multi-usages (recherche documentaire, analyse documentaire, synthèse documentaire, anonymisation de documents, rédaction de documents, traduction, analyse de données, choix du modèle, gestion de la boîte mail, construction d'assistants privés, promptothèque, analyse ou création d'images)	- France Travail (<i>Chat FT</i>) - Ministère des armées (<i>GenIALintrade</i>) - Ministère de l'intérieur (<i>MirAI</i>) - Ministère de la transition écologique (<i>Portail des IA génératives</i> – PIAG) - Ministère de l'agriculture et de l'alimentation (PIAG) - Agence de services et de paiement - CNAM (<i>CamellIA</i>) - Région Ile-de-France (<i>GENiale</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	- France Travail : gain mesuré de 30 minutes par conseiller par semaine, rédaction d'une offre d'emploi passe de 15 minutes à 3-4 minutes, aide à la préparation des entretiens et à la rédaction des compte rendus - CNAM : 15 à 30 minutes par semaine par utilisateur (pour 35 % des utilisateurs fin 2025)
Tâches administratives ciblées	Recherche documentaire interne	- CNAV (<i>Brévo</i>) - Ministère de l'économie et des finances (<i>Eternel</i>) - Ministère de la transition écologique (<i>SoflIA</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	CNAV : gain de qualité également (rédaction, création de campagnes d'information)
	Transcription audio d'instances et de commissions, réalisation de comptes rendus de réunions	- Départements : Indre-et-Loire ; Var ; Val d'Oise (<i>DélibIA</i>) ; Lozère (<i>TranscribIA</i>) ; Meurthe-et-Moselle (<i>CaTia54</i>) - Région Île-de-France - CNAM (<i>Dicte.IA</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	- CD 37 et région Île-de-France : économies de prestations de services - CNAM : qualité du travail améliorée, rédaction alignée sur le standard de communication, contrôle qualité automatisé
	Transcription asynchrone et traduction multi-langues	Ministère de l'Europe et des affaires étrangères (<i>DiploIA</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	MEAE : transcription audio optimisée avec une fiabilité de 99 % ; gain de près de 3 heures de travail en moyenne pour 1 heure d'enregistrement, gain qualitatif <i>via</i> la structuration de la transcription

Annexe VI

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
	Anonymisation de documents	▪ Urssaf (<i>IA</i> anonymisation)	Gains de temps sur tâches réalisées	▪ Fiabilité améliorée grâce à l'IA (passage de 90 % à 98 %)

Source : Éléments transmis à la mission.

Annexe VI

Tableau 2 : Exemples de cas d'usage pour les fonctions supports

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
Achats et approvisionnement				
Passation et exécution d'un marché public	Préparation de documents contractuels et des pièces d'appel d'offres, synthèse et analyse des offres, rédaction des rapports d'analyse, envoi des courriers de notifications, suivi de l'exécution	▪ Établissements de santé : CH de Périgueux (<i>MA-IA</i>) ; GHT Alpes du Sud ▪ UniHA (<i>NAIA</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	▪ Économie de temps sur les postes d'acheteur
	<i>Sourcing</i> des fournisseurs, aide à la rédaction des clauses, à l'analyse des offres, analyse multicritères	▪ Direction des achats de l'État : mobilisant également des services acheteurs ministériels, des plateformes régionales des achats (PFRA) et plusieurs établissements publics, en lien avec la direction générale des entreprises (DGE)	Gains de temps sur tâches réalisées	▪ Gain de temps supérieurs à 60 % sur ces tâches et gain qualitatif (complétude et pertinence)
	Prospection du marché	▪ UGAP (<i>Salesforce</i>)	Qualité du travail améliorée	N.D.
Approvisionnement/ gestion des stocks	Lutte contre gaspillage alimentaire dans les cantines scolaires	▪ Collectivités territoriales : département de Meurthe et Moselle ; Nantes Métropole ; ville de Troyes	Gains financiers	▪ Nantes Métropole : amélioration du taux de fiabilité de la prévision de 93 % (horizon dix semaines) à 98 % (horizon trois semaines)

Annexe VI

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
Affaires juridiques				
Veille, recherche et analyse juridique	Recherche juridique, analyse de la réglementation et/ou jurisprudence, synthèse de textes, aide à la rédaction de réponses	▪ UCANSS, Urssaf (<i>CRA Assist</i>) ▪ Ministère de l'intérieur (<i>JuriGPT</i>) ▪ Ministère des affaires étrangères (<i>DiploIA</i>) ▪ Ministères économiques et financiers : DAJ (<i>Doctrine</i>) ▪ Ministères sociaux : DAJ ▪ Ministère de l'agriculture : DAJ (<i>PIAG</i>) ▪ Départements : Loiret (<i>Perplexity Pro</i>) ; Dordogne ; Yonne ▪ Établissements de santé : CHU d'Angers, GHT Diaconesses Crois Saint-Simon (<i>Doctrine</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	▪ Départements : 50 % de gains de temps pour les recherches complexes (Loiret) et 50 % de gains de temps pour la recherche de jurisprudence (Yonne) ▪ UCANSS : taux de pertinence des réponses de 70 % ▪ Urssaf : qualité rédactionnelle et satisfaction des utilisateurs améliorées ▪ CHU d'Angers : économie de frais d'avocat
Production réglementaire	Aide à la rédaction des délibérations	▪ Région Pays de Loire (<i>DélibIA</i>)	N.D.	N.D.

Annexe VI

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
Gestion budgétaire, comptable et financière				
Facturation / recouvrement	Traitement de pièces administratives pour contrôle de conformité (facturation, codage)	Établissements de santé : CH intercommunal de Créteil ; Association hospitalière Nord Artois Cliniques (<i>DIMBOX IA</i>) ; GHT Centre Manche ; CHU de Clermont Ferrand ; Hôpital Sainte Camille ; GHT Yvelines Sud (<i>Collective Thinking</i>) ; CH d'Albi ; CHU Amiens Picardie ; CHU de Limoges, CH Métropole Savoie ; CHU de Lille (<i>SanCare</i>) ; CJ de Beauvais	Gains de temps sur tâches réalisées	- Contrôle amélioré de conformité des facturations des transporteurs sanitaires à partir de données <i>Google</i> - CHU de Limoges : 400 k€ de recettes supplémentaires en 2023 par l'amélioration de la qualité du codage - CH de Beauvais : gains estimés entre 150 et 200 k€ par an
	Traitement de pièces administratives pour contrôle de conformité et liquidation (notes de frais)	Département du Loiret (<i>Claude</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	N.D.
	Traitement de pièces administratives pour gestion des financements de recherche (préparation des dossiers de demande de financement, facturation interservices)	CHU de Nancy	Gains de temps sur tâches réalisées	Gain de temps équivalent à 0,5 voire 1 ETP
Suivi budgétaire et financier	Prévision et suivi de recettes : droits de mutation à titre onéreux, gestion de la dette	Département de la Côte d'Or, du Var	Prise de décision améliorée	Anticipation des recettes par une amélioration de la projection, appui à la décision politique
	Analyse prédictive de la situation budgétaire et financière	Départements : Bouches-du-Rhône ; Var (<i>Gemini</i>) ; Vienne	N.D.	N.D.
	Analyse prédictive pour suivi financier des communes	Ministères économiques et financiers : DGFIP	Gains de temps sur tâches réalisées	N.D.

Annexe VI

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
Gestion des infrastructures				
Organisation de la maintenance des installations	Analyse documentaire pour prioriser la maintenance des installations et infrastructures	- Collectivités territoriales : départements (Calvados et Manche (<i>Vialytics</i>) ; Côte d'Or ; Lozère ; Var) ; ville de Paris (<i>Dansmarue</i>) - IGN (<i>Panoramax</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	Ville de Paris : traitement d'un million de photos par an
	Organisation de la maintenance des installations (gestion du parc matériel)	Ministère des armées : service d'infrastructure de la défense	Gains financiers	N.D.
	Lecture de plans architecturaux	Ministère de l'intérieur : DGSCGC (direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises)	Qualité du travail améliorée	N.D.
Gestion du réseau d'eau	Analyse de données (détection de fuites d'eau, analyse du réseau) pour prioriser les opérations de maintenance sur le réseau d'eau (maintenance préventive, maintenance curative plus réactive)	Collectivités territoriales : départements (Corrèze ; Côte d'Or ; Hérault ; Val-de-Marne) ; commune de Saint-Savin (<i>Leakmited</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	Commune de Saint-Savin : économie de 150 m³ d'eau par jour (fuites évitées), rendement du réseau passé de 75 % à 90 %
Pilotage des dépenses d'énergie	Analyse des consommations d'énergie	Collectivités territoriales : départements (Côte d'Or ; Vienne) ; ville de Saint-Sulpice-La-Fôret	Gains financiers	Ville de Saint-Sulpice-La-Fôret : économie de 45 000 € en six ans
Ressources humaines				
Recrutement	Préparation d'une fiche de poste	Agences régionales de santé (<i>Copilot</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	Gain de 45 minutes par fiche de poste
		Ministère de l'éducation nationale (<i>Virtuo</i>)	N.D.	N.D.
	Rapprochement entre offres d'emploi et candidatures	DGAFP (plateforme « Choisir le service public »)	Qualité du service améliorée	N.D.

Annexe VI

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
Gestion des agents publics	Gestion des dossiers RH, procédures disciplinaires	▪ CHU de Nancy	N.D.	N.D.
	Gestion des contrats de travail, des avancements et des positions administratives des agents des collectivités territoriales	▪ Centre de gestion de la Haute-Savoie	Qualité du travail améliorée	▪ Gain de 20 % de temps sur le contrôle des actes, réorienté vers le conseil aux collectivités territoriales ▪ Diminution du taux de rotation de l'équipe concernée
	Analyse des entretiens d'évaluation annuels	▪ Département de Meurthe-et-Moselle	Prise de décision améliorée	N.D.
Gestion de la formation	Instruction des dossiers de financement de formations	▪ AGEFIPH (<i>Salesforce</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	▪ Délai de traitement des dossiers divisé par trois
	Formation des nouveaux agents : <i>chatbot</i> pour l' <i>onboarding</i>	▪ CNAM	Meilleure attractivité	N.D.
Relation avec les collaborateurs	Réponse aux questions des collaborateurs	▪ Conseil d'État ▪ Établissements de santé : CHU de Nancy ; CHU de Montpellier ▪ Ministères économiques et financiers : DGDDI (<i>3D - chatbot accompagnement RH</i>) ▪ DGAFF ▪ Collectivités territoriales : Région Île-de-France (<i>Copilot</i>) ; départements (Calvados et Loiret (<i>Wikit</i>) ; Manche) ; villes (Créteil, Lille, Versailles) ▪ Sécurité sociale : Urssaf (<i>Prhoxima</i>), CNAV (<i>aRHiane</i>) ▪ Rectorats de Nancy et de Poitiers (<i>chatbots RH</i>)	Qualité du service améliorée	▪ Académie de Poitiers : baisse de 95 % du nombre d'appels et de 63 % du nombre de mails, qualité de vie au travail et qualité de réponse améliorées ▪ Rectorat de Nancy : retour sur investissement attendu à l'issue de deux années

Annexe VI

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
Gestion des plannings	Confection des plannings	Établissements de santé : CHU de Brest ; CH Métropole Savoie (<i>HOPIA</i>) ; GHT de la Réunion ; CHU de Clermont Ferrand	Qualité du travail améliorée	N.D.
Systèmes d'information				
Développement informatique	Aide à la programmation informatique	- Agence de services et de paiement (<i>Copilot</i>) - Établissements de santé : CHU de Lille - Sécurité sociale : Urssaf ; CNAM ; CNAV	Meilleure attractivité	- CNAM : gains de productivité estimés à 5 % sur la base de 100 développeurs en test - CNAV : gains de 30 minutes à deux heures par semaine par développeur
Cybersécurité et supervision réseau et infrastructure	Suivi et couverture du risque cyber	Établissements de santé : CHU de Poitiers (<i>Darktrace</i>) ; GHT des Deux Sèvres	Qualité du travail améliorée	Capacité de réplique améliorée
Support informatique et technique	Réponse aux utilisateurs des outils informatiques	- Collectivités : Région Ile-de-France ; départements (Morbihan ; Corrèze ; Loir-et-Cher ; Loiret ; Somme ; Val d'Oise) - Établissements de santé : CHU de Nancy ; CHU de Montpellier - Ministères économiques et financiers : DGDDI - Ministère de l'intérieur (<i>MirAI</i>) - Ministère de l'agriculture - Urssaf (<i>Polaris</i>)	Qualité du service améliorée	N.D.
	Baromètre numérique des utilisateurs	Ministères économiques et financiers : secrétariat général	Qualité du service améliorée	N.D.

Source : Éléments transmis à la mission. Note : N.D. : non disponible.

Annexe VI

Tableau 3 : Exemples de cas d'usage spécialisés sur les métiers (domaines transverses)

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
Conception des politiques publiques				
Analyse des besoins / attentes des usages	Analyse de données géographiques et forestières (analyse de l'occupation des sols, cartographie prédictive des ressources minières)	▪ Institut géographique national (<i>OCS GE</i>) ▪ Bureau de recherche géologiques et minières	N.D.	N.D.
	Aide au diagnostic territorial (dispositifs, contrats locaux, données spécifiques)	▪ Agences régionales de santé (<i>Copilot</i>)	Prise de décision améliorée	▪ Amélioration de l'analyse territoriale
Production du cadre normatif	Assistance à la mobilisation du code des douanes	▪ Ministères économiques et financiers : DGDDI (<i>chatbot juridique</i>)	Qualité du travail améliorée	▪ Lecture facilitée et compréhension améliorée du nouveau code des douanes
	Gestion des amendements parlementaires (analyse, orientation et tri, synthèse)	▪ Ministères économiques et financiers (<i>LlaMandement</i>) ▪ Ministères sociaux (<i>GRAAL</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	▪ Ministères économiques et financiers : gain de près de cinq heures sur l'attribution des amendements au projet de loi de finances pour les équipes de la direction de la législation fiscale ▪ Ministères sociaux : gain de 48 heures sur l'attribution des amendements pour les équipes de la direction de la sécurité sociale
	Aide à la rédaction de textes normatifs	▪ Ministères sociaux : DAJ (<i>Edile</i>) ▪ Ministère de l'aménagement du territoire et de la décentralisation : DGCL (<i>Edile</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	N.D.
	Aide au contrôle de légalité (tri et priorisation des actes à contrôler)	▪ Préfecture de Haute-Garonne (<i>Prelex</i>) ▪ Préfecture de région Île-de-France	Prise de décision améliorée	▪ Préfecture de région Île-de-France : temps de traitement des actes divisé par trois

Annexe VI

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
	Analyse des positions de vote à l'ONU et des ressources documentaires onusiennes	Ministère des affaires étrangères (<i>outil ONU</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	N.D.
Mise en œuvre des politiques publiques				
Instruction de dossiers	Instruction et traitement de dossier de demande de prestation (vérification des pièces justificatives, analyse du dossier, aide à la prise de décision) jusqu'au versement de l'allocation	- CNAF (traitement des déclarations de grossesse) - Départements : Hérault ; Vienne ; Morbihan ; Indre-et-Loire ; Isère ; Côte d'Or ; Hautes-Pyrénées ; Eure - Morbihan ; Paris ; Alpes Maritimes ; Meurthe-et-Moselle ; Somme ; Finistère	Gains de temps sur tâches réalisées	- CNAF : 3,8 millions de pièces traitées en 2023, + 10 % par rapport à 2022 - Département du Morbihan : taux de complétude des dossiers de 40 %
	Gestion des droits des étrangers	Ministère de l'intérieur : préfecture 54	Gains de temps sur tâches réalisées	Gains en effectifs redéployés pour créer une maison <i>France Services</i>
	Instruction de dossiers administratifs (demande de financement de programme d'éducation thérapeutique) jusqu'à la préparation du courrier de réponse	Agences régionales de santé (<i>Copilot</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	Gain de temps d'analyse de trois heures par dossier
	Instruction de dossiers d'autorisations environnementales	Ministère de la transition écologique (<i>LIRIAe</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	N.D.
	Traitement de documents entrants (qualification, tri, orientation)	France Travail (<i>Panoptes</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	N.D.
	Instruction de demandes de subventions pour vélos électriques	Région Île-de-France	N.D.	N.D.

Annexe VI

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
Renseignement automatique de documents administratifs ou métiers	Écoute ambiante pour pré-remplissage de documents administratifs ou des dossiers des patients	Établissements de santé	N.D.	N.D.
Ciblage et personnalisation de la prestation de service public	Analyse de données pour cibler les offres d'emploi à proposer aux demandeurs d'emploi et personnaliser le conseil et l'offre de service (formation, ateliers, <i>job dating</i>)	France Travail (<i>MatchFT</i>)	Qualité du service améliorée	Gain sur le délai de pourvoi d'un poste, expérience des candidats améliorée, taux de réponse aux SMS supérieur aux appels téléphoniques, meilleur ciblage des candidats sur une offre d'emploi
	Identification des zones de fragilités et de territoires de non recours pour les bénéficiaires de l'APA	Département de l'Yonne (<i>Alogia</i>)	Qualité du service améliorée	N.D.
Évaluation et contrôle de la mise en œuvre des politiques publiques				
Lutte contre la fraude	Analyse de données pour détection de fraudes	- Agence de services et de paiement - Ministères économiques et financiers : DGFIP (<i>CFVR</i>) ; DGDDI (<i>Vitiviz, SARC</i>) - Ministères sociaux : DGEFP (<i>Dataviz-ciblage-AP</i>) - IGN (<i>Foncier Innovant</i>) - Sécurité sociale : CNAF (<i>DMDE</i>), CNAM, Urssaf	Gains financiers	- DGFIP : gain de 43 M€ de recettes fiscales sur une année, grâce à la détection de piscines - Urssaf : 2/3 des contrôles sur place sont issus du <i>data mining</i>
	Détection des produits illicites dans les colis	Ministères économiques et financiers : DGDDI (<i>100 % scanning</i>)	Qualité du travail améliorée	Détection de produits illicites améliorée et réduction du nombre de colis ouverts (gains attendus)

Annexe VI

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
Inspection	Aide à la rédaction et à la synthèse de rapports d'inspection	Agences régionales de santé	Gains de temps sur tâches réalisées	N.D.
	Aide au ciblage des inspections des EHPAD (identification de signaux faibles)	Agences régionales de santé	Prise de décision améliorée	Meilleur ciblage des contrôles
Démarche qualité interne	Traitement des alertes de conformité et des événements indésirables	Agences régionales de santé	Prise de décision améliorée	Gain de temps et sur la pertinence de l'analyse par un meilleur repérage des situations à risque et des signaux faibles
	Préparation de la réponse aux réclamations des citoyens	- Agences régionales de santé - Ville de Paris	Gains de temps sur tâches réalisées	ARS : gain de 15 minutes par dossier
Relation avec les usagers				
Communication à destination des usagers	Création et organisation d'événements	France Travail (<i>ChatFT</i>)	Qualité du service améliorée	N.D.
	Communication externe	Hôpital européen de Marseille (<i>ChatGPT</i>)	N.D.	N.D.
	Rédaction de procès-verbaux et décisions administratives en langage courant	Région Île-de-France (<i>Ma région près de chez moi</i>)	Amélioration de l'image de l'organisation	N.D.
	Information des usagers sur leur consommation d'énergie	Nantes Métropole (<i>Ekonom'IA</i>)	Qualité du service améliorée	N.D.

Annexe VI

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
Réponse aux questions et sollicitations des agents et usagers	Gestion des flux d'appels entrants, première réponse, préqualification et orientation	- Collectivités territoriales : départements (Dordogne ; Var ; Vaucluse ; Val d'Oise ; Vienne) ; villes (Paris (assistant sur le plan local d'urbanisme) ; Plaisir ; Meudon) - Sécurité sociale : CNAM ; Urssaf	Qualité du service améliorée	URSSAF : flux de courriers entrants divisé par deux, 24 % d'appels absorbés sur un échantillon de 3 millions d'appels entrants, 7 % des appels gérés hors heures ouvrées
	Gestion des flux de mails entrants, première réponse, préqualification et orientation	Urssaf	Qualité du service améliorée	N.D.
	Aide à la réponse aux usagers	- Ministères économiques et financiers : DGFIP (<i>Econtact+</i>) ; DGCCRF (<i>Réponse conso</i>) - CNAV - Maisons France Services (<i>Albert</i>) - Établissements de santé : Hôpital Paris Saint Joseph - Marie Lannelongue ; hôpital européen de Marseille	Qualité du service améliorée	Maisons France Services : délai de réponse divisé par deux (de six à trois jours)

Source : Éléments transmis à la mission. Note : N.D. : non disponible.

Annexe VI

Tableau 4 : Exemples de cas d'usage spécialisés sur les métiers (domaines sectoriels)

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
Économie et finances				
Gestion des finances publiques	Réponse de premier niveau aux utilisateurs de <i>Chorus Pro</i> et orientation vers un conseiller	Ministères économiques et financiers : AIFE (<i>Chatbot Chorus Pro</i>)	Qualité du service améliorée	80 % de réponses traitées <i>via</i> le <i>chatbot</i>
	Aide au ciblage des contrôles hiérarchisés de la dépense	Ministères économiques et financiers : AIFE (assistance au contrôle hiérarchisé de la dépense)	Prise de décision améliorée	N.D.
Éducation et enseignement supérieur				
Personnalisation de la prestation / accompagnement	Repérage des besoins spécifiques des élèves en français et mathématiques, outils pédagogiques personnalisés	Ministère de l'éducation nationale (<i>MIA Seconde</i>)	Qualité du service améliorée	N.D.
Enseignement	Création de contenu pédagogique (génération de quizz à partir de supports)	Départements	Gains de temps sur tâches réalisées	N.D.
	Préparation des cours, aide à la correction	CentraleSupélec (<i>Aristote</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	Gains de temps entre deux et quatre heures par semaine par enseignant
Justice et protection des populations				
Justice administrative	Aide à la gestion des contentieux contre les décisions administratives (infractions au code de la route, par exemple)	Ministère de l'intérieur (<i>Astrée</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	N.D.

Annexe VI

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
	Gestion des requêtes du tribunal du stationnement payant (vérification de la complétude des dossiers, pré-remplissage de données)	Conseil d'État	N.D.	N.D.
	Recherche documentaire (décisions, certificats, histoire d'un texte, jurisprudence, préparation d'une requête administrative)	Conseil d'État	N.D.	N.D.
Justice civile et pénale	Qualification de l'infraction pénale	Ministère de l'intérieur (<i>PredNatinf</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	N.D.
	Transcription audio des auditions de mineurs victimes	Ministère de l'intérieur (<i>Parole</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	N.D.
	Aide à l'instruction et la synthèse des procédures pénales	Cour d'appel de Paris (<i>Mon assistant pénal</i>)	N.D.	N.D.
	Aide à l'instruction et la synthèse des procédures civiles	Cour d'appel de Paris (<i>Mon assistant civil</i>)	N.D.	N.D.
	Classement et orientation des pourvois vers les chambres appropriées	Cour de cassation	N.D.	N.D.
	Anonymisation des décisions de justice en vue de leur publication	Cour de cassation	N.D.	N.D.

Annexe VI

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
Gestion des risques	Détection des non-conformités, d'évènements inhabituels ou de situations à risque (épisodes climatiques, feux de forêt, dépôt sauvage d'ordures ...)	- IGN (<i>GéoAlbert, Panoramax</i>) - Collectivités territoriales : Région Centre-Val de Loire (<i>Previzo</i>) ; départements (Indre-et-Loire (<i>Copilot</i>) ; Côte d'Or (jumeau numérique)) ; villes (Nîmes (<i>Hydr.IA</i>) ; Carnelle Pays-de-France)	Prise de décision améliorée	N.D.
Mobilités, transports				
Gestion des flux de voyageurs	Analyse des mobilités (analyse du stationnement, optimisation des temps de transport)	Collectivités territoriales : communauté d'agglomération du Sicoval (<i>Tracking GPS</i>) ; ville de Nancy	Gains financiers	N.D.
Santé et solidarités				
Accompagnement social	Assistant IA pour les travailleurs sociaux (aide à la rédaction de rapports et à l'instruction des dossiers)	Départements : Calvados (<i>Agent14</i>) ; Meurthe-et-Moselle ; Isère ; Haute-Saône ; Côte d'Or ; Corrèze ; Ardennes ; Deux-Sèvres	Qualité du service améliorée	Meurthe-et-Moselle et Isère : facilitation du travail des travailleurs sociaux pour le suivi de l'aide sociale à l'enfance (ASE) et du revenu de solidarité active (RSA)
	Traduction multilingue	Département des Pyrénées-Atlantiques	Qualité du service améliorée	N.D.
Retraites	Conseil aux TPE/PME sur les retraites	CNAV (<i>IApasdequoi</i>)	Qualité du service améliorée	N.D.
Recouvrement des cotisations	Traitement de la déclaration sociale nominative (DSN) pour correction d'erreurs déclaratives	Urssaf (<i>DecaDNS</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	Au-delà des gains de temps, amélioration du service rendu
Planification et organisation des soins	Prise de rendez-vous, organisation des hôpitaux de jour	CHU de Nancy	Gains de temps sur tâches réalisées	Au-delà des gains de temps, amélioration du service rendu

Annexe VI

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
	Gestion et orientation des appels au centre « 15 » (numéro d'urgence)	Établissements de santé : GHT Yvelines Sud	Qualité du travail améliorée	N.D.
	Gestion des flux aux urgences (anticipation des flux de passage, planification des ressources)	Établissements de santé : GHT Nord Saône et Loire ; GHT Yvelines Sud ; Assistance publique - Hôpitaux de Marseille ; CHU de Tours	Qualité du service améliorée	Gains attendus (expérimentation en cours) : optimisation de l'affectation des ressources (humaines, capacitaires) et amélioration des délais de prise en charge des patients
Prestation financière / financement des établissements de santé et médico-sociaux	Instruction des dossiers des MDPH	CNSA	Qualité du travail améliorée	Gains attendus (expérimentation en cours) : réduction des délais d'instruction des dossiers de demande de prestations (5 mois en moyenne pour un délai légal de 4 mois maximum)
	Aide à l'attribution de subventions aux pharmacies d'officine en difficulté financière	CNAM (<i>Camella</i>)	Qualité du travail améliorée	Soutien au maillage territorial de l'offre officinale
	Préparation du dialogue de gestion avec un opérateur (analyse du budget, de la situation financière, des documents fournis, préparation du dialogue)	Agences régionales de santé	Gains de temps sur tâches réalisées	Gain de temps de deux heures par dossier
Travail et emploi				
Formation professionnelle	Analyse prédictive du marché de l'alternance et facilitation de l'appariement entre offres et demandes d'alternances	Ministères sociaux : DGEFP (<i>Parole</i>)	Qualité du service améliorée	N.D.

Annexe VI

Domaine concerné	Cas d'usage	Exemples d'administrations publiques utilisatrices	Principale catégorie de gain déclaré	Exemples de gains déclarés
	Gestion des contrats d'apprentissage	Ministères sociaux : DGEFP (<i>Power automate</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	N.D.
	Modération des enquêtes et verbatims laissés en ligne	Ministères sociaux : DGEFP (<i>SIRIUS</i>)	Qualité du service améliorée	N.D.
Emploi	Rédaction des offres d'emploi	France Travail (<i>ChatFT</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	N.D.
	Synthèse du dossier d'un demandeur d'emploi	France Travail (<i>NEO</i>)	Gains de temps sur tâches réalisées	Libère du temps pour l'entretien et la relation avec le demandeur
	Remplissage automatique des démarches réalisées par les demandeurs d'emploi (<i>speech to text</i>) : test sur les contrats d'engagement jeune en Île-de-France	France Travail (<i>QualifFT</i>)	Qualité du service améliorée	N.D.
Réponse aux citoyens	Réponse aux usagers par les inspecteurs du travail des DEETSPP ²	Ministères sociaux : DNUM	Gains de temps sur tâches réalisées	N.D.

Source : Éléments transmis à la mission. Note : N.D. : non disponible.

² DDETSPP : direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations.

ANNEXE VII

Benchmark : déploiement de l'IA **dans les entreprises**

SYNTHÈSE

L'objet de la présente annexe est de décrire les modèles de diffusion de l'IA et de ses usages dans les entreprises pour en tirer des enseignements potentiellement applicables au secteur public.

Le secteur privé – en particulier les plus grandes entreprises (banques, énergie, transport, services, etc.), – **a**, dans la plupart des pays comparables et à la date de la mission, **un temps d'avance dans l'adoption de l'IA par rapport au secteur public** : davantage de ressources mobilisées pour le déploiement et son accompagnement, gouvernance stratégique, organisation orientée sur la gestion de la donnée et décentralisée autour d'équipes produit, mesure de retour sur investissement, moindres contraintes juridiques et de financement, dans certains cas, et évolutivité (voire capacité d'arrêter) des lignes de biens et de services produits.

Sans méconnaître les différences structurelles entre secteurs privé (pression concurrentielle¹, actionnaires et marchés financiers, flexibilité sur les ressources de production, contraintes moins fortes de souveraineté et de continuité de l'activité) **et public**, la comparaison avec les entreprises privées permet :

- ♦ d'identifier des modèles de **gouvernance stratégique** pilotée par l'encadrement supérieur de plus en plus souvent, et d'industrialisation des usages dans les entités métiers, selon les règles d'usages établies au niveau du groupe pour l'ensemble des salariés et en partant des activités réelles au sein des équipes ;
- ♦ de caractériser des démarches de déploiement qui incluent **quasi-systématiquement une mesure des coûts et du retour sur investissement** (réduction de coûts, mais surtout croissance et qualité de la relation client) liés aux systèmes d'IA (SIA) en continu dans les entreprises, sans en faire (sauf crise financière) un objectif interne *ex ante* et en acceptant d'attendre (trois ans en moyenne) des gains tangibles, et ce, même si la mention de stratégie IA devient pour les entreprises cotées de plus en plus un « passage obligé » de la communication économique et financière, tout en étant devenu l'un des risques les plus importants pour elles ;
- ♦ de repérer que si les entreprises (comme certaines agences de notation) ont intégré les risques spécifiques liés à l'IA, notamment en termes de risques de cybersécurité, de dépendance aux fournisseurs, de dérive des coûts et d'exigences de conformité, **le risque principal est celui de ne pas déployer de solutions d'IA**, sauf à perdre en compétitivité en univers concurrentiel, que ce soit pour les clients comme pour les talents au sein des collectifs de travail.

¹ Incluant la "peur de passer à côté" (« *Fear of missing out* », *FOMO*) et le coût d'opportunité de l'inaction par rapport aux concurrents, voire aux clients, qui peuvent se retrouver dans la sphère publique (attractivité et rétention des talents, *apprenance*), mais pas de manière comparable aux entreprises, même les plus grandes.

Annexe VII

Dans ce cadre, **les entreprises considèrent l'IA non seulement comme un enjeu technologique mais comme l'un des volets de leur plan stratégique, mêlant des sujets d'organisation, de gouvernance, de dialogue social et de pilotage économique.** Les entreprises qui réussissent traitent l'IA comme un projet stratégique de transformation, non comme une innovation numérique et acceptent d'attendre pour en recueillir les bénéfices, même si l'évolution très rapide des technologies peut rendre obsolètes ou impropres certains des choix et investissements réalisés. **C'est l'un (des) risque(s) à prendre** pour elles pour ne pas perdre de terrain face aux concurrents sur les bénéfices constatés par les salariés qui utilisent l'IA comme sur les attentes des clients. Le coût de l'inaction est vu comme supérieur aux investissements technologiques et organisationnels nécessaires pour expérimenter puis industrialiser les usages de l'IA, même si l'offre technologique et son intégration dans les métiers sont **par nature incertains et en tout cas évolutifs.**

SOMMAIRE

1. LES ÉTUDES ÉCONOMIQUES SUGGÈRENT QUE LE DÉPLOIEMENT DE L'IA DANS LES ENTREPRISES AUGMENTE À TERME (DEUX/TROIS ANS) LA PRODUCTIVITÉ, VIA LA CROISSANCE DE LA PRODUCTION ET CELLE DE L'EMPLOI.....	1
1.1. Une réussite du déploiement de l'IA qui prend du temps et nécessite des prérequis	1
1.2. Les enquêtes mondiales auprès des entreprises, principalement déclaratives, indiquent que l'adoption est déjà une réalité et que de premiers gains liés au déploiement de l'IA commencent à être observés.....	5
1.3. Le secteur bancaire a été pionnier dans le déploiement de l'IA	7
2. LES STRATÉGIES LES PLUS PROMETTEUSES, ET SOUVENT LES PLUS ONÉREUSES, ARTICULENT PILOTAGE CENTRALISÉ ET MISE EN ŒUVRE DÉCENTRALISÉE EN S'APPUYANT SUR UNE REFORTE DES PROCESSUS INTERNES.....	9
2.1. La conduite opérationnelle du déploiement de l'IA repose sur des financements importants et une démarche structurée, s'appuyant sur des équipes dédiées	9
2.2. Les entreprises engagent des coûts importants à court terme pour déployer l'IA à l'échelle dans l'attente de gains multidimensionnels à moyen terme	10
2.2.1. <i>Une trajectoire d'évolution très dynamique des dépenses liées à l'IA, et plus largement aux systèmes d'information et à la donnée</i>	<i>10</i>
2.2.2. <i>Les objectifs du déploiement de l'IA et la mesure de sa réussite.....</i>	<i>11</i>
2.2.3. <i>Les fonctions supports concentrent l'essentiel du déploiement de l'IA, en particulier agentique, dans les entreprises</i>	<i>13</i>
2.2.4. <i>Les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui associent déploiement de l'IA et refonte des processus</i>	<i>14</i>
2.2.5. <i>Les entreprises qui investissent dans l'IA acceptent des rendements non immédiats et incertains.....</i>	<i>15</i>
2.3. Les principaux obstacles identifiés par les entreprises pour déployer l'IA résident plus dans les limites réglementaires et les compétences mobilisables que dans des freins culturels ou sociaux.....	17
3. EN FRANCE, L'ADOPTION SERAIT DÉJÀ TRÈS LARGE DANS LES ENTREPRISES QUOIQUE REPOSANT LARGEMENT SUR DES USAGES NON OFFICIELS	19
3.1. Une adoption par les salariés qui reste ambivalente, mais sans doute très majoritaire quoique non régulée et peu intégrée dans les processus métiers.....	20
3.1.1. <i>Une adoption officielle à la fois très hétérogène selon les entreprises et les secteurs et surtout inférieure à la moyenne européenne.....</i>	<i>20</i>
3.1.2. <i>Une pratique réelle des salariés français parmi les plus intensives et les plus dynamiques au monde.....</i>	<i>22</i>
3.2. Les fonctions support et la relation client concentrent l'augmentation des processus par l'IA mais les usages, notamment individuels, vont au-delà.....	23
3.3. Cas d'usages topiques pour les entreprises les plus importantes.	25
3.4. La stratégie IA recouvre également d'autres dimensions pour les grandes entreprises.....	26
3.4.1. <i>L'IA est devenue un passage obligé de la communication financière des grands groupes.....</i>	<i>26</i>

3.4.2.	<i>L'IA est aujourd'hui, après la cybersécurité, le principal risque pour les entreprises</i>	28
3.4.3.	<i>Les entreprises mettent en place des organisations spécifiques pour accompagner le déploiement de l'IA dans leurs équipes.....</i>	28
3.4.4.	<i>La participation des salariés s'inscrit à la fois dans une logique d'appropriation au sein des équipes opérationnelles partant du « travail réel » et d'un dialogue social plus ou moins suivi pour accompagner les déploiements.....</i>	30
4.	PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DES PRATIQUES DES ENTREPRISES POUR LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES	37
4.1.	La difficulté principale du déploiement dans le secteur public, n'est ni technologique ni juridique, mais organisationnelle et managériale.....	40
4.2.	Le passage à l'échelle suppose une redéfinition explicite des objectifs poursuivis par l'IA publique	41
4.3.	Sans doctrine d'équipement des agents, le <i>shadow IA</i> , très développé dans les entreprises françaises, devient un risque systémique pour le secteur public.....	41
4.4.	Le coût réel de l'IA est le plus souvent sous-estimé dans les entreprises, pouvant limiter le déploiement de SIA efficaces et la création de valeur attendue	42
	Compléments	43
1.	CAC 40 (FRANCE) - 40 ENTREPRISES	43
2.	DOW JONES (USA) - 30 ENTREPRISES.....	44
3.	DAX 40 (ALLEMAGNE) - 40 ENTREPRISES.....	45

1. Les études économiques suggèrent que le déploiement de l'IA dans les entreprises augmente à terme (deux/trois ans) la productivité, *via* la croissance de la production et celle de l'emploi

1.1. Une réussite du déploiement de l'IA qui prend du temps et nécessite des prérequis

La littérature académique (notamment Brynjolfsson *et al.*, 2023² et Agrawal *et al.*, 2024³) comme les études sur le déploiement de systèmes d'IA dans les entreprises permettent d'identifier quatre leviers critiques pour que l'IA se traduise par des gains de productivité pour les organisations (en termes de croissance et/ou de réduction des coûts de production) :

- ♦ **la qualité des données** : sans données structurées ni "propres", l'IA est sous-performante et ses hallucinations sont encore plus coûteuses pour l'organisation, car plus nombreuses et paradoxalement moins détectables. S'il est parfois difficile d'isoler les investissements spécifiques à l'IA de ceux liés aux données ou à la transformation numérique des entreprises⁴, celles-ci peuvent, notamment celles qui réussissent leur déploiement d'IA, **dépenser deux⁵ à trois fois plus en gestion de la donnée⁶ qu'en dépenses d'IA *stricto sensu*⁷** ;
- ♦ **la conduite du changement** : la productivité ne vient pas directement de l'outil, qui est un outil parmi d'autres⁸ mais de la réorganisation du travail. Les entreprises qui adaptent leurs processus de production affichent des gains **2,5 fois supérieurs** (MIT Sloan⁹) aux autres. De même, les entreprises qui tirent le mieux parti de l'IA sont **2,8 fois plus nombreuses** (McKinsey, 2025, cf. graphique 1.) à avoir refondu leurs processus internes à la faveur du déploiement de l'IA ;

² Brynjolfsson, E., Li, D., Raymond, L., 2023 (avr. rév. nov.), [Generative AI at Work](#), NBER Working Paper 31161, 67 p.

³ Agrawal, A., Gans, J. S., & Goldfarb, A. (2024). Artificial intelligence adoption and system-wide change. *Journal of Economics & Management Strategy*, 33, 327–337. doi.org/10.1111/jems.12521.

⁴ McKinsey, 2020, [How six companies are using technology and data to transform themselves](#) cité par IBM, [Pourquoi est-il plus important que jamais d'investir dans vos données ?](#).

⁵ BCG, 2023, [What Does AI Mean for All of Us?](#) : règle dite du "10/20/70" : "10% of the effort involves building new algorithms and the science behind them, 20% of the effort involves deploying the tech stack and ensuring the right data feeds into the right systems et 70% of the effort involves change management and other processes relate to people".

⁶ IBM, 2026, [Why AI Data Quality Is Key To AI Success](#) et Koch, M. (Akerman LLP), 2025, [Data Quality Is the Overlooked Foundation of Successful Legal AI in Bloomberg](#). Pour le secteur public, cf. Cap Gemini, 2025, [Data foundations for government From AI ambition to execution](#) et, spécifiquement pour la France, NumSpot, 2025, [Baromètre souveraineté numérique et secteur public : quelle adoption et quelles opportunités du cloud souverain](#) : « La sécurité renforcée des données sensibles devient la priorité absolue (71% des décisions) est le premier des critères dans le choix d'un fournisseur cloud, nécessitant des solutions adaptées aux spécificités du secteur public ».

⁷ Yallo, 2025, [Understanding the AI Value Chain](#) : "According to a 2024 report by IDC, over 60% of global AI spending is now directed toward improving data readiness, from cloud-based storage to automated data labeling".

⁸ MIT, Sloan, 2024, [Generative AI for business](#) : "Rather than an automatic source of value, Gen AI is another item in a company's technology tool kit, one that must be employed with thought and care".

⁹ MIT, Sloan, 2024, [Generative AI for business](#) : "Gen AI use may end up being just as much about business transformation and change management as it is about tech implementation."

Graphique 1 : La refonte des processus est trois fois plus fréquente chez les entreprises performantes en matière d'IA

Respondents who report fundamental redesign of organization's workflows in their deployment of AI,¹
% of respondents



¹Question was asked only of respondents whose organizations use AI in at least 1 function.

²AI high performers are respondents who reported that more than 5% of their organization's EBIT and "significant value" are attributable to the organization's use of AI. For AI high performers, n = 109; for all others, n = 1,644.

Source : McKinsey Global Institute, 2025, [The State of AI: Global Survey 2025](#), figure/exhibit 11.

- ♦ **la supervision humaine** : indépendamment des principes des organisations internationales (cf. *infra*, annexe 9), et des prescriptions réglementaires à cet égard, le renforcement d'une supervision humaine experte réduit les risques¹⁰ et le coût des biais et erreurs éventuels en même temps qu'elle renforce l'acceptabilité sociale : la supervision humaine devient en cela un avantage concurrentiel stratégique¹¹ ;
- ♦ **le passage à l'échelle** : la capacité à passer du prototype à la mise en production est un enjeu particulièrement fort avec l'IA, technologie très évolutive dont le retour sur investissement (ROI) dépend de son adoption et de son intégration dans les processus. Au plan technique, elle appelle souvent des organisations mobilisant des plateformes dites « *MLOps*¹² » robustes, tandis qu'aux plans organisationnel et managérial, elle a vocation à s'appuyer sur un suivi multidimensionnel qui en mesure les gains, parfois intangibles¹³ et détemporalisés, mais également les risques et leur maîtrise.

Sous ces conditions, **les entreprises qui déploient l'IA commencent, après une période de latence¹⁴, à enregistrer des gains de croissance, de productivité de leurs salariés, et même une croissance de l'emploi¹⁵.**

¹⁰ Moody's, nov. 2025, [Human in the loop: Why human oversight still matters in AI-driven risk and compliance](#) : "The prevailing view, which is shared by 42% of survey respondents, is that human oversight is mandatory, not optional. And this model is evolving. We're seeing a bifurcation: Humans handle high-risk, complex tasks while AI bots take on low-risk, repetitive work. Oversight is shifting from operational decision-making to quality assurance and quality control".

¹¹ Moody's, nov. 2025, [AI in Compliance and Risk](#).

¹² S'inspirant des principes *DevOps* et *GitOps*, le *MLOps* (pour *Machine Learning Operations*) a pour but d'établir une évolution continue pour l'intégration des modèles d'apprentissage automatique (*machine learning* – ML) au développement logiciel. Le *MLOps* désigne ainsi un ensemble de pratiques qui vise à rationaliser le déploiement et la maintenance des modèles d'apprentissage automatique.

¹³ Deloitte, 2025, [AI ROI: The paradox of rising investment and elusive returns](#).

¹⁴ BCG, 2024, [Where's the Value in AI?](#): plus sévère : "After all the hype over artificial intelligence (AI), the value is hard to find. CEOs have authorized investments, hired talent, and launched pilots—but only 22% of companies have advanced beyond the proof-of-concept stage to generate some value, and only 4% are creating substantial value". C'est 60/40 (top line, cost reduction) : "Leaders expect to generate significant value—45% more in cost reduction and 60% more in revenue growth than other firms. They expect their ROI from AI initiatives in 2024 to more than double what other companies expect from theirs" et sur les 100% de gains, c'est à 62% dans les fonctions dites *core business* (R&D, S&M, ops, supply chain).

¹⁵ WEF, janv. 2026, [AI has already added 1.3 million jobs. LinkedIn data says](#) et linkedin, 2026, [Labor-market-report-building-a-future-of-work-that-works-jan-2026](#), 34 p.

Annexe VII

Elles obtiennent également, dans certaines fonctions ou certaines tâches précises, une décroissance des besoins, et donc des effectifs, notamment dans les fonctions nécessitant moins d'expertise¹⁶, tout en renforçant la qualité de vie au travail, notamment pour les salariés les moins qualifiés¹⁷.

À l'instar de l'emploi, avec un risque de polarisation du travail (cf. OIT, FMI) selon les qualifications des salariés, un risque de trajectoire divergente se fait jour entre grandes¹⁸ et petites entreprises, souvent moins équipées en IA (sauf naturellement les jeunes pousses, en particulier du secteur) et qui amplifierait les écarts préexistants¹⁹.

¹⁶ Brynjolfsson, E., Li, D., Raymond, L., 2023 (avril, rév. nov.), [Generative AI at Work](#), NBER Working Paper 31161, 67 p.: "Access to the tool [NdR : l'IA] increases productivity, as measured by issues resolved per hour, by 14% on average, including a 34% improvement for novice and low-skilled workers but with minimal impact on experienced and highly skilled workers".

¹⁷ Shakked Noy, Sh. Et Zhang, W., 2023, [Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence](#). Science, 381,187-192.

¹⁸ Aghion, Ph., Bunel, S. et al., 2025, [How Different Uses of AI Shape Labor Demand: Evidence from France](#), 8 p.: "Indeed, the main risk for workers is likely to be displacement by workers at other firms using AI, rather than being replaced by AI directly within the firm."

¹⁹ BCG, 2025, [AI at Work 2025: Momentum Builds, but Gaps Remain](#) : "While more than three-quarters of leaders and managers say they use generative AI (GenAI) several times a week, regular use among frontline employees has stalled at 51%. This gap comes at a critical time in the development of AI. Companies are realizing that merely introducing AI tools into existing ways of working isn't enough to unlock their full potential. The real magic happens—and value generated—when businesses go further and reshape their workflows end-to-end".

Ces gains globaux au plan micro-économique des entreprises²⁰ qui adoptent l'IA se retrouvent dans les projections macro-économiques au niveau mondial²¹, sur l'ensemble des pays de l'OCDE²², comme pour la France²³, avec une augmentation transitoire de la productivité globale dans l'économie estimée entre 0,68 point de plus par an (« qui doit être considérée comme une limite inférieure ») et 1,3 point²⁴, avec des effets importants en termes de polarisation²⁵, notamment des effets²⁶ sur les types d'emplois²⁷.

²⁰ Yotzov, I. et al (NBER), 2026, [Firm data on AI](#). "Firms' expectations of AI's workplace and economic impact remained substantial: Executives also forecast AI will increase productivity by 1.4% and increase output by 0.8% over the next three years. While firms expected a 0.7% cut to employment over this time period, individual employees surveyed saw a 0.5% increase in employment". Même si les sondés (notamment des chefs d'entreprises) utilisent eux-mêmes personnellement peu l'IA : "while over two thirds of top executives regularly use AI, their average use is only 1.5 hours a week, with one quarter reporting no AI use".

²¹ Goldman Sachs, 2024, [How Will AI Affect the Global Workforce?](#) : l'IA générative pourrait automatiser jusqu'à un quart des tâches actuelles (pas des métiers, qui rassemblent plusieurs tâches) aux États-Unis et en Europe, menaçant 300 millions d'emplois à temps plein dans le monde, mais stimulant la productivité mondiale.

²² OCDE, nov. 2024, [How-is-ai-changing-the-way-workers-perform-their-jobs-and-the-skills-they-require](#), 55 p: En 2023, la majorité des emplois à haut risque d'automatisation (50-70 %) se trouvent dans les secteurs administratifs et les métiers de bureau. L'impact est toutefois hétérogène entre les pays-membres.

²³ Aghion, Ph., Bunel, S. et Jaravel, X., oct. 2025 : [Ce que l'IA signifie pour la croissance et l'emploi \(Project Syndicate\)](#) « En ce qui concerne la croissance de la productivité, l'IA peut agir selon deux canaux distincts : en automatisant les tâches liées à la production de biens et de services, en automatisant les tâches liées à la production de nouvelles idées ».

²⁴ Aghion, Ph. et Bunel, S., 2024, [AI-and-Growth: where do we stand?](#).

²⁵ Lábaj, M., Vitáloš, M., 2024, Technology and Skill Demand: Labor Market Polarization in European Countries, Volume 74, Issue 2, pp. 255-270, <https://doi.org/10.32065/CJEF.2024.02.04>.

²⁶ IRES, 2024, [Le travail et l'emploi à l'épreuve de l'IA: État des lieux et analyse critique de la littérature](#), « Qui plus est, contrairement à l'hypothèse que l'IA (en particulier générative) pourrait réduire les inégalités du point de vue de l'expertise, ces bénéfices sont inégaux selon les profils des salariés (par exemple, les experts seniors semblent moins tirer profit de l'IA – ChatGPT – en termes de performance pour certaines tâches que les plus jeunes). En situation de travail réel, il existe des effets négatifs de l'IA dans certains contextes (par exemple charge de travail accrue, sens du travail affecté, entraves à la coopération et au développement de l'expérience professionnelle) et l'opacité des SIA fait peser un risque tant pour les questions d'apprentissage et de développement de l'expérience que de fiabilité des actions réalisées avec l'IA. »

²⁷ Pouliakas, K., CEDEFOP, [Automation risk in the EU labour market](#), 37 p. "14% of EU jobs face a risk of displacement by computer algorithms. Jobs most likely to be affected include those with higher reliance on routine tasks and low demand for transversal and interpersonal skills. Low-educated workers and employees in jobs receiving less vocational training face a higher automation risk."

1.2. Les enquêtes mondiales auprès des entreprises, principalement déclaratives, indiquent que l'adoption est déjà une réalité et que de premiers gains liés au déploiement de l'IA commencent à être observés

- ♦ Le Forum économique mondial²⁸ établit qu'après une phase d'expérimentations, la recherche de valeur capturable reliée aux dépenses d'intégration de l'IA dans les processus de production devient la priorité des entreprises. Confortant les éléments théoriques précédents, les réponses des chefs d'entreprises sondés indiquent une polarisation des gains observés en fonction de l'ambition de la démarche d'intégration de l'IA et de son caractère (ou non) multidimensionnel. **Ceux qui ont fixé comme priorité principale (voire unique) la réduction des coûts n'arrivent pas à passer à l'échelle** et n'observent pas de résultats tangibles, à la différence des entreprises ayant intégré l'IA dans une transformation stratégique plus large²⁹.
- ♦ Le McKinsey Global Institute constate que **les entreprises qui réussissent le mieux le déploiement de l'IA sont celles qui y investissent le plus**³⁰, tout en faisant observer que corrélation n'est pas causalité. En termes stratégiques, les gains sont plus importants quand le déploiement de l'IA intègre des objectifs de croissance et d'innovation et ne se limite pas à viser la réduction de coûts de production³¹.
- ♦ Le BCG X évalue les **gains de temps potentiels dans les fonctions support entre 20 et 40 % pour l'IA générative** seule, et de 5 à 20 % de plus en cas de refonte des processus. La conversion de ces gains de temps conduit à évaluer les gains de productivité entre 15 % pour les tâches concernées et 25 % sur l'ensemble du processus renouvelé.

Tableau 1 : Gains de temps liés à l'IA, avec et sans refonte des processus, dans les fonctions support

Fonction métier	Gains liés à l'automatisation des tâches	Gains en cas de refonte des processus	Différentiel de gains (de temps)
1. Service Client	34 - 45 %	48 - 66 %	+21 pts
2. Communication	26 - 36 %	34 - 47 %	+11 pts
3. Ressources Humaines	23 - 33 %	32 - 46 %	+13 pts
4. Marketing	24 - 34 %	28 - 40 %	+6 pts
5. Finance	21 - 31 %	28 - 39 %	+8 pts
6. Informatique (IT)	24 - 34 %	27 - 39 %	+5 pts
7. Juridique	21 - 31 %	26 - 38 %	+7 pts

Source : BCG, 2025, [The-GenAI-Transformation-of-the-Communications-Function](#).

²⁸ Forum économique mondial (WEF), janv. 2026, [Proof over Promise Insights on Real World AI Adoption](#), 29 p.: "business leaders are demanding clear evidence of how AI delivers measurable value and impact while setting the stage for the next wave of enterprise innovation".

²⁹ Forum économique mondial, 2026, *op. cit. supra*: p. 4 : "Organizations that address multiple dimensions – strategy, workforce, data, technology and governance – achieve measurable and scalable results. Conversely, those focusing narrowly on technology or short-term return on investment (ROI) consistently struggle to scale AI."

³⁰ McKinsey, nov. 2025, [the state of AI 2025](#) : « high-performing organizations are investing more in AI capabilities. More than one-third of high performers say their organizations are committing more than 20 percent of their digital budgets to AI technologies. These resources are helping them scale AI technologies across the business: About three-quarters of high performers say their organizations are scaling or have scaled AI, compared with one-third of other organizations. », p. 20 sur 32. Même si en la matière également, corrélation n'est pas causalité et qu'il peut mettre être loisible de considérer, au moins pour partie, que celles qui réussissent le mieux leurs déploiements d'IA sont, toutes choses égales par ailleurs, incitées à y investir de plus en plus.

³¹ McKinsey, nov. 2025, *op. cit. supra* : « High performers use AI to drive growth, innovation, and cost: Eighty percent of respondents say their companies set efficiency as an objective of their AI initiatives, but the companies seeing the most value from AI often set growth or innovation as additional objectives », p. 3 sur 32.

- ♦ Gartner identifie **l'entrée de l'IA générative dans « le chemin de la désillusion », en particulier en termes de concrétisation des attentes**, correspondant à la latence prévue par les études économiques (cf. courbe en J): « *Les responsables d'IA dans les entreprises continuent de rencontrer des difficultés pour démontrer à leurs PDG la valeur ajoutée de l'IA. Moins de 30 % indiquent que leurs PDG sont satisfaits du retour sur investissement en IA. Les organisations peu matures peinent à identifier des cas d'usage pertinents et affichent des attentes irréalistes quant aux initiatives mises en place. Quant aux organisations matures, elles peinent à recruter des professionnels qualifiés et à développer la culture générale en matière d'IA*³² ».
- ♦ Deloitte³³ souligne que 86 % des entreprises françaises sondées et 84 % des entreprises européennes mesurent l'impact de leurs cas d'usage d'IA de manière régulière. Ces chiffres confirment que **la productivité et le temps gagné restent l'un des indicateurs de performance les plus suivis pour apprécier le retour sur investissement de l'intelligence artificielle générative**. Les fonctions concernées diffèrent en revanche : en France, la cybersécurité (53 %), le marketing (43 %) et les technologies de l'information (41 %) concentrent la majorité des initiatives, tandis qu'en Europe ce sont les technologies de l'information (54 %) qui arrivent en tête, suivie de la cybersécurité (46 %) et du marketing (39 %).
- ♦ Le MIT estime **pour des tâches identifiées des gains de performance de l'ordre de 35 à 40 % grâce à l'IA**³⁴, mais également une **perte de performance pour les tâches complexes** dites « *outside the frontier* », qui sont en dehors des zones de performance des modèles d'IA générative.
- ♦ L'institut Cap Gemini observe qu'après une phase d'engouement pour l'IA, **les entreprises sont entrées dans la phase d'industrialisation**, en particulier dans des fonctions transversales support : « *Plus de la moitié des organisations priorisent les investissements en IA dans les ventes, le marketing et les opérations informatiques. L'IA de nouvelle génération a franchi le cap des projets pilotes pour passer à l'échelle, avec 38 % des entreprises ayant déjà mis en place des cas d'usage opérationnels*³⁵ ». Sur la base de dépenses importantes sur le volet RH (redéfinition des compétences et formation en majorité), 6 % des entreprises déclarent observer des améliorations documentées de productivité et de qualité des décisions grâce à l'amélioration de la collaboration machine-humain.

³² "AI leaders continue to face challenges when it comes to proving GenAI's value to the business. Less than 30 % of AI leaders report their CEOs are happy with AI investment return. Low-maturity organizations have trouble identifying suitable use cases and exhibit unrealistic expectations for initiatives. Mature organizations, meanwhile, struggle to find skilled professionals and instill GenAI literacy" in Gardner, 2025, [The 2025 Hype Cycle for Artificial Intelligence Goes Beyond GenAI](#).

³³ Deloitte, 2025, [Intelligence artificielle : quel retour sur investissement ?](#).

³⁴ MIT, Sloan, 2024, [Leading with AI](#), p. 9 sur 24, étude sur une population de 700 consultants du BCG pour la réalisation de tâches incluant la réalisation de textes de 2500 mots ou la structuration de processus. En revanche, pour des tâches à fort contenu cognitif et / ou décisionnel (choix de l'unification d'une seule ligne de produits au lieu de trois), l'utilisation de l'IA induit une perte de performance de 13%, le consultant ayant tendance à se reposer et à suivre l'IA.

³⁵ Cap Gemini Institute, janv. 2026 : [The multi-year AI advantage: Building the enterprise of tomorrow](#): "More than half of organizations are prioritizing AI investments in sales, marketing, and IT operations. Gen AI has crossed the threshold from pilots to scaled use, with 38 % already operationalizing use cases".

- ♦ David Solomon, président-directeur général de Goldman Sachs³⁶, complète par ce point de vue : « *Je pense que vous entendrez cela de nombreuses entreprises et de nombreux secteurs : on s'attache à tirer parti de cette accélération technologique [Ndr : de l'IA] pour automatiser les processus, gagner en efficacité et, par conséquent, investir. C'est l'une des raisons de notre optimisme : **les gains de productivité des entreprises seront très significatifs dans les prochaines années**, créant ainsi un contexte favorable qui compensera d'autres facteurs macroéconomiques, qu'ils entrent, ou non, en jeu.* »

1.3. Le secteur bancaire a été pionnier dans le déploiement de l'IA

Intensif en traitement administratif sur les volets documentaires, processuels et les relations de service à l'utilisateur, le secteur bancaire se structure vis-à-vis du grand public en réseaux déployant un traitement industrialisé de l'information reposant sur un *back office*, des systèmes d'information à large spectre et des contraintes de confidentialité ou des réglementations sectorielles particulières. À cet égard, **s'il n'est pas du tout comparable dans ses missions et finalités, ni dans les obligations de service public qui s'imposent à lui** (une banque, en concurrence, peut refuser un prêt à la différence d'une administration publique qui sert des droits), **le secteur bancaire est l'un des secteurs qui se rapprochent des administrations publiques dans certains de ses structures et processus de production**. Ainsi, par exemple et malgré leur profonde différence de nature et d'impact, un dossier de crédit immobilier et un dossier de demande d'APL suivent un flux de travail comparable : collecte de pièces, vérification de conformité, calcul de droits en vue d'une décision et notification.

De manière spécifique³⁷ dans ce secteur, les usages de l'IA reposent sur une gouvernance forte des modèles³⁸ et des revues de conformité régulières³⁹. Faisant dans ce secteur l'objet d'investissements massifs⁴⁰, l'IA a pour objectifs d'améliorer l'efficacité opérationnelle en automatisant les tâches répétitives (incluant les exigences de conformité réglementaire) ainsi que l'interface client grâce aux *chatbots* et à la personnalisation de certains services.

³⁶ Constellation Research, oct. 2025, "[Goldman Sachs eyes next AI transformation from position of strength](#) : "I think you're going to hear this from lots of companies and lots of industries that people are very focused on taking advantage of this acceleration in [AI] technology to really allow automation, efficiency and therefore, investment. This is one of the reasons why we're optimistic about the forward: the productivity gains in the economy from enterprises are going to be very meaningful over the next few years, and that creates a good tailwind that will balance other macro factors that may or may not come into play".

³⁷ Option finance, juin 2025, "[L'intelligence artificielle s'impose dans les métiers bancaires](#)" citant notamment Juniper Research, janv. 2024, "[Generative AI Spending from Banking Industry to Grow by over 1,400%](#)".

³⁸ Au moins pour les banques qui se sont dotées d'une stratégie explicite d'intégration de l'IA : KPMG, 2025, "[Banque : l'IA comme levier de performance](#)".

³⁹ ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution), 2025, "[Mettre en œuvre une surveillance efficace de l'IA dans le secteur financier](#) : « les premiers résultats tendent pour l'heure à souligner la grande proximité entre les principes applicables aux systèmes d'IA en vertu de la réglementation sectorielle et les exigences du règlement IA ».

⁴⁰ BpiFrance, 2024, "[L'intelligence artificielle au service de la banque et de la finance](#)".

Le déploiement de solutions IA est non seulement une réalité (95 % des banques européennes ont engagé des programmes d'expérimentation ou de déploiement⁴¹), mais **la plupart des pilotes sont déjà passés à un stade industriel**⁴². Les technologies utilisées sont très diverses : allant de l'*open source* aux solutions propriétaires, internes ou acquises auprès d'éditeurs de solutions, des modèles (*small* à *large*) généralistes comme des outils plus spécifiques au secteur bancaire, développés et entraînés comme tels. Les processus ciblés concernent les clients particuliers (avec deux cas d'usages principaux : le support client et la souscription de crédits) et les entreprises (en particulier pour évaluer la solvabilité des PME).

La réduction des coûts constitue un objectif second par rapport à la croissance des revenus (nouveaux clients, nouveaux produits, nouveaux services⁴³), laquelle devrait contribuer pour une très large partie des **22 % à 30 %**⁴⁴ **de gains de productivité attendus de l'IA générative sur les trois prochaines années**. De fait, face à des coûts importants (investissement et fonctionnement) pour les entreprises de la bancassurance (coûts directs et indirects, notamment pour la donnée et la refonte des processus), les gains attendus sont de natures diverses, du haut jusqu'en bas du compte de résultats⁴⁵, et il est à cet égard le plus souvent acquis que leur concrétisation nécessitera du temps (*cf.* courbe en J, de 12 à 36 mois).

⁴¹ BCG, 2025, [Branches to Bots: Will AI Transform Retail Banking?](#).

⁴² OCDE, 2024, [Regulatory approaches to Artificial Intelligence in finance](#), 53 p.

⁴³ PwC, 2025, [How AI is reshaping the banking industry](#) : "AI innovation will enable true customization at scale and drive a significant evolution across front-office functions, allowing banks to reach the right customer with the right product at the right time".

⁴⁴ Accenture, 2024, [Banking in the Age of Generative AI](#) : "The pervasive reach of generative AI means it won't exclusively or even primarily be a cost-saving technology, in banking its most important contribution will be to drive growth." estimant par ailleurs entre 22% et 30% le "potential productivity improvement for early adopters over the next three years".

⁴⁵ Forum économique mondial (WEF), 2025, [Artificial Intelligence in Financial Services](#) : le leadership des entreprises sondées déclare comme bénéfices attendus :

- ◆ *personalized customer experiences: AI-powered virtual assistants can provide thorough, tailored, round-the-clock **support for customers** more basic issues (e.g. product recommendations or applications); for complex enquiries, they can augment the capabilities of human agents, allowing for quicker, more relevant responses (e.g. questions around investment decisions and portfolio allocation adjustments).*
- ◆ *product innovation and **revenue growth**: genAI enables financial services firms to address market niches, such as mass-affluent advisory services, more effectively than was previously feasible. It is also enabling innovation and the creation of new revenue streams (e.g. by combining synthetic customer data with more efficient A/B testing for new deposit and lending products). Through its ability to process and synthesize data, it can also identify and help realize opportunities for up- and cross-selling.*
- ◆ *data-driven decisions: The power of AI to convert large amounts of data into useful, tailored insights allows the technology to enhance **investment decisions, improve risk assessments** and generally help business leaders make better day-to-day decisions – allowing leaders to spot key trends (e.g. in transaction volumes, customer feedback or market trends).*
- ◆ *improved risk management, **compliance and security**: AI can scrutinize data, transactions and other events more thoroughly.*

Toutefois, **le véritable changement d'échelle est attendu du déploiement de l'IA agentique**⁴⁶ (systèmes orchestrés de multi-agents IA), encore embryonnaires dans les banques à la date de la mission⁴⁷ : à l'instar des autres évolutions technologiques dans le secteur, des investissements majeurs seront nécessaires, tant technologiques qu'en adaptation des compétences et en refonte des processus.

2. Les stratégies les plus prometteuses, et souvent les plus onéreuses, articulent pilotage centralisé et mise en œuvre décentralisée en s'appuyant sur une refonte des processus internes

2.1. La conduite opérationnelle du déploiement de l'IA repose sur des financements importants et une démarche structurée, s'appuyant sur des équipes dédiées

L'analyse de nombreux cas d'usages et d'entreprises permet de caractériser des tendances départageant les entreprises qui réussissent leur déploiement de l'IA, de celles qui ont plus de difficultés. S'il est impossible d'être déterministe en la matière, si les corrélations ne font pas des causalités, si le caractère identifiable voire isolable de l'IA dans l'ensemble des évolutions organisationnelles, stratégiques ou productives des entreprises est aléatoire voire contingent et subjectif, des bonnes pratiques commencent, au fur et à mesure du recul et de la profondeur d'analyse, à structurer quelques motifs répliquables entre les différentes études conduites et confirmés par les auditions réalisées par la mission.

Parmi les facteurs repérés comme facilitant l'adoption, la diffusion, le passage à l'échelle, voire les premiers gains identifiables (au moins de manière déclarative) liés à l'IA dans les entreprises, les travaux convergent sur plusieurs points :

- ♦ **organisation en mode produit** : les entreprises structurent l'IA comme un produit et non comme un outil — pilotage par une entité dédiée, gouvernance *ad hoc*, suivi du retour sur investissement — ce qui favorise le passage de l'expérimentation (preuve de concept ou *POC*) à la production. **Le taux d'échec du passage à l'échelle (80 à 95 %)** *cf. infra*, annexe 10, **est ambivalent** : d'une part, il correspond à la « vallée de la mort » ou au « purgatoire » des *POC* qui ne passent pas le cap de l'industrialisation, fait largement documenté (*cf. infra*, annexe 10) ; d'autre part, il fait écho à un bouillonnement d'innovations, liées notamment à la facilité relative de mise en œuvre d'expérimentations dans les entreprises, qui permettent à la fois une large diffusion de l'IA et un nombre d'initiatives particulièrement élevé, au prix de la **moindre sélectivité des *POC*** lancés.
- ♦ **multiplicité des cas d'usage “back end / back office”** : tri documentaire, automatisation, évaluation-notation, détection de la fraude, maintenance qui constituent les cas les plus matures, dans une logique de *back office* augmenté.
- ♦ **priorité variable pour les usages en relation directe avec le client** (*chatbot*, IA générative visible) — majoritairement déployés sur support interne ou en appui des collaborateurs, plus rarement en substitution directe à l'humain.

⁴⁶ IBM, 2025, [L'IA dans le secteur bancaire](#) : “Les outils traditionnels comme l'automatisation robotisée des processus (RPA) ont été d'une grande aide pour rationaliser les tâches répétitives. Toutefois, les banques commencent désormais à adopter des systèmes d'IA agentique pour gérer des workflows plus complexes. »

⁴⁷ McKinsey, 2024, [How AI will transform banking](#) : “These agents, when combined with predictive AI models and digital tools, could fundamentally rewire several domains of the bank, not just unlocking productivity but forming the basis of more engaging experiences for customers and bank employees.”

- ♦ **industrialisation & MLOps comme facteur-clé** : sans gestion de projet robuste, suivi agile, qualité des données, gouvernance, les projets restent des *POC* ou stagnent.
- ♦ **tension souveraineté / dépendance aux fournisseurs**, particulièrement dans la banque/assurance/finance⁴⁸ : avec souvent des débats internes nourris sur l'usage de solutions d'hébergement privées ou souveraines, open source ou propriétaires, avant lancement des projets à l'échelle des entreprises concernées.

Encadré 1 : Entreprise de services bancaires

- vision & stratégie : L'approche repose sur trois socles : « *IA for all* » (acculturation), « *IA for developers* » (productivité technique) et « *IA for business* » (solutions clients). La banque privilégie une stratégie d'achat direct plutôt que de développement interne.
- gouvernance & industrialisation : Refus de la multiplication des *POC* sans issue ; sélection stricte de 8 cas d'usage impliquant une refonte structurelle des processus métiers. Partenariat étroit avec Mistral AI (5 experts déployés sur site) utilisant des modèles « frugaux ».
- usages principaux : *Chatbots* agentiques pour la gestion des réclamations, après regroupement préalable des services concernés pour assurer l'efficacité de l'outil.
- résultats & ROI : Pas de ROI globalisé ; chaque projet suit son propre plan de développement. L'exploitation de la puissance de calcul reste modérée (10 % à ce stade), privilégiant l'apprentissage interne aux gains immédiats.

Source : Auditions de la mission.

2.2. Les entreprises engagent des coûts importants à court terme pour déployer l'IA à l'échelle dans l'attente de gains multidimensionnels à moyen terme

2.2.1. Une trajectoire d'évolution très dynamique des dépenses liées à l'IA, et plus largement aux systèmes d'information et à la donnée

Les coûts directs d'équipement et d'acquisition de solutions font naturellement partie des éléments stratégiques et du secret industriel et commercial des entreprises. Les travaux de référence sur le sujet, à spectre large, identifient des dynamiques fortes (+40 % par an à périmètre constant) de dépenses en lien avec l'IA, avec des majeures sur les dépenses d'infrastructures et de logiciel ou assimilé.

Tableau 2 : Dépenses mondiales au titre de l'IA par nature (en M USD), Gartner 2026

Segments	2025	2026	2027
AI Services	439 438	588 645	761 042
AI Cybersecurity	25 920	51 347	85 997
AI Software	283 136	452 458	636 146
AI Models	14 416	26 380	43 449
AI Platforms for Data Science and Machine Learning	21 868	31 120	44 482
AI Application Development Platforms	6 587	8 416	10 922
AI Data	827	3 119	6 440
AI Infrastructure	964 960	1 366 360	1 748 212
Total des dépenses IA	1 757 152	2 527 845	3 336 690

⁴⁸ Revue Banque, mai 2025, [Face à l'IA, les exigences de compétitivité et de souveraineté entrent en conflit](#).

Source : Gartner, 2026, [Gartner Says Worldwide AI Spending Will Total \\$2.5 Trillion in 2026](#). Les dynamiques observées sont congruentes de celles identifiées, sur un périmètre différent hors infrastructures et services, par IDC, 2024, [Worldwide Spending on Artificial Intelligence Forecast to Reach \\$632 Billion in 2028](#).

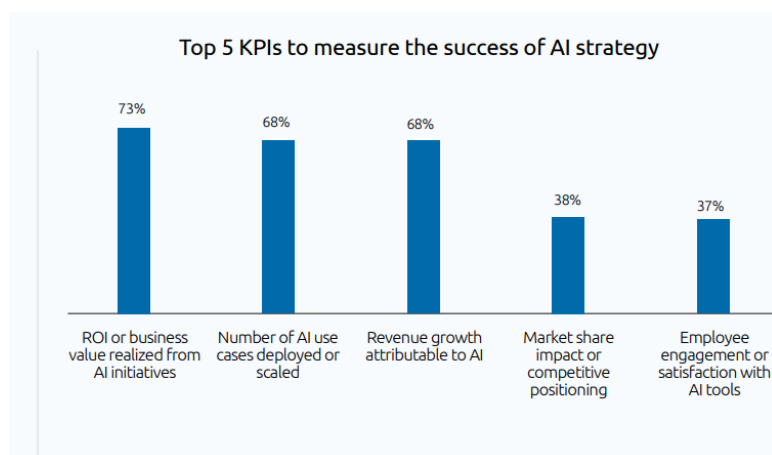
Vu des entreprises, l'IA pose à la fois des questions de mesure des dépenses engagées (les directions des systèmes d'information raisonnant plutôt en projets et en déploiement qu'en technologies) et ce d'autant plus que l'IA de manière spécifique présente des coûts cachés (entraînement, contrôles, documentation), et des surcoûts au fur et à mesure de la diffusion des usages au sein des entreprises⁴⁹.

2.2.2. Les objectifs du déploiement de l'IA et la mesure de sa réussite

En recourant à l'IA, les entreprises ne cherchent pas systématiquement la productivité. En termes d'objectifs, la conquête de nouveaux marchés ou une plus grande compétitivité sont les principales ambitions stratégiques liées au déploiement de l'IA⁵⁰.

En termes de mesure, pour les entreprises qui se sont dotées de dispositifs d'évaluation, le retour sur investissement (associant maîtrise des coûts, et rentabilité des coûts engagés) fait partie des indicateurs utilisés, au même titre que le nombre de cas d'usages ou la croissance du chiffre d'affaires. Il est par ailleurs souvent malaisé d'isoler les gains (et dépenses) spécifiques à l'IA des autres transformations⁵¹ (résorption de la dette technologique, dette des données, éventuelles opérations de réductions de coûts que l'IA peut amplifier⁵², mais pas induire directement).

Graphique 2 : Différentes mesures de gains



⁴⁹ Benchmarkit, Mavvrik, 2025, [State-of-AI cost-management-research-finds-85pc of companies miss AI forecasts-by-10](#) : malgré un suivi attentif des coûts, 80% des entreprises constatent des erreurs de prévision budgétaires liées à l'IA supérieur à 25% (un quart d'entre elles de plus de 50 %), en particulier pour ce qui relève des coûts engagés au titre des plateformes de données (56%) et des coûts de réseaux (52%).

⁵⁰ PWC, 2026, [29th Global CEO Survey](#) : "About one-third of CEOs (30%) say their company has realised tangible results from AI adoption over the last 12 months through additional revenues. On the question of costs, 26% of CEOs say costs have decreased due to AI, while 22% report an increase".

⁵¹ Deloitte, 2025, [AI ROI: The paradox of rising investment and elusive returns](#) : "AI rarely delivers value in isolation. It is typically introduced alongside efforts to improve data quality, reconfigure teams or streamline operations, which makes it difficult to isolate its value".

⁵² BCG, 2025, [Amplifying the Benefits of Cost Optimization](#).

Annexe VII

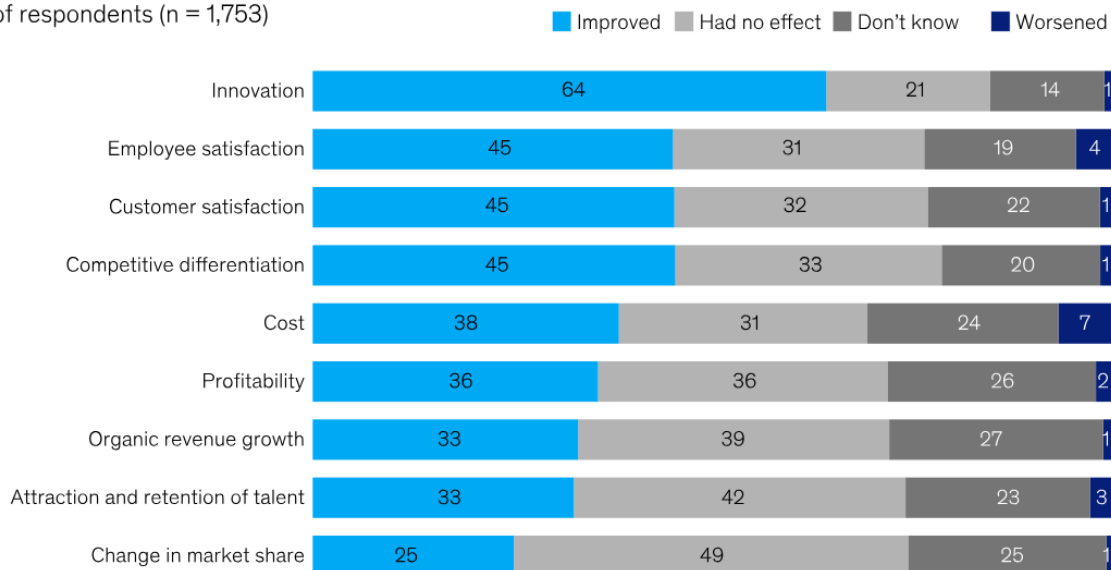
Source : Cap Gemini Institute, janv. 2026, [Research-Brief-AI-Perspectives.pdf](#), p. 37 sur 71. Ces données recourent les travaux d'Abbyy, 2025, [State of Intelligent Automation: GenAI Confessions 2025](#) sur les objectifs complémentaires⁵³ poursuivis à la faveur du déploiement de SIA dans les entreprises ou ceux de PwC, 2026, 29^e enquête auprès des chefs d'entreprises⁵⁴.

La réduction des coûts ne constitue d'ailleurs pas l'impact premier des gains identifiables liés au déploiement de solutions d'IA puisque celle-ci vient, pour la plupart des entreprises, après les effets sur l'innovation, la satisfaction des salariés et celle des clients et l'insertion sur de nouveaux marchés.

Graphique 3 : Premiers effets observés de l'usage professionnel de l'IA

Extent to which AI use has affected organizational measures over the past year,¹

% of respondents (n = 1,753)



Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.

¹Asked only of respondents who said their organizations regularly use AI in at least 1 business function.

Source: McKinsey Global Survey on the state of AI, 1,993 participants at all levels of the organization, June 25–July 29, 2025

Source : McKinsey Global Institute, 2025, [The State of AI: Global Survey 2025](#). Figure/exhibit 6.

Les différentes auditions ont confirmé l'importance de définir dès le début du projet les indicateurs de mesure d'impact que l'entreprise suivra en cohérence avec les objectifs stratégiques et opérationnels poursuivis, sans quoi aucune évaluation ne pourra être étayée de façon fiable. En outre, comme déjà indiqué, l'IA doit être conçue comme un levier au service de la stratégie de l'entreprise et non comme un objectif à part entière, sauf à conduire à un échec du projet.

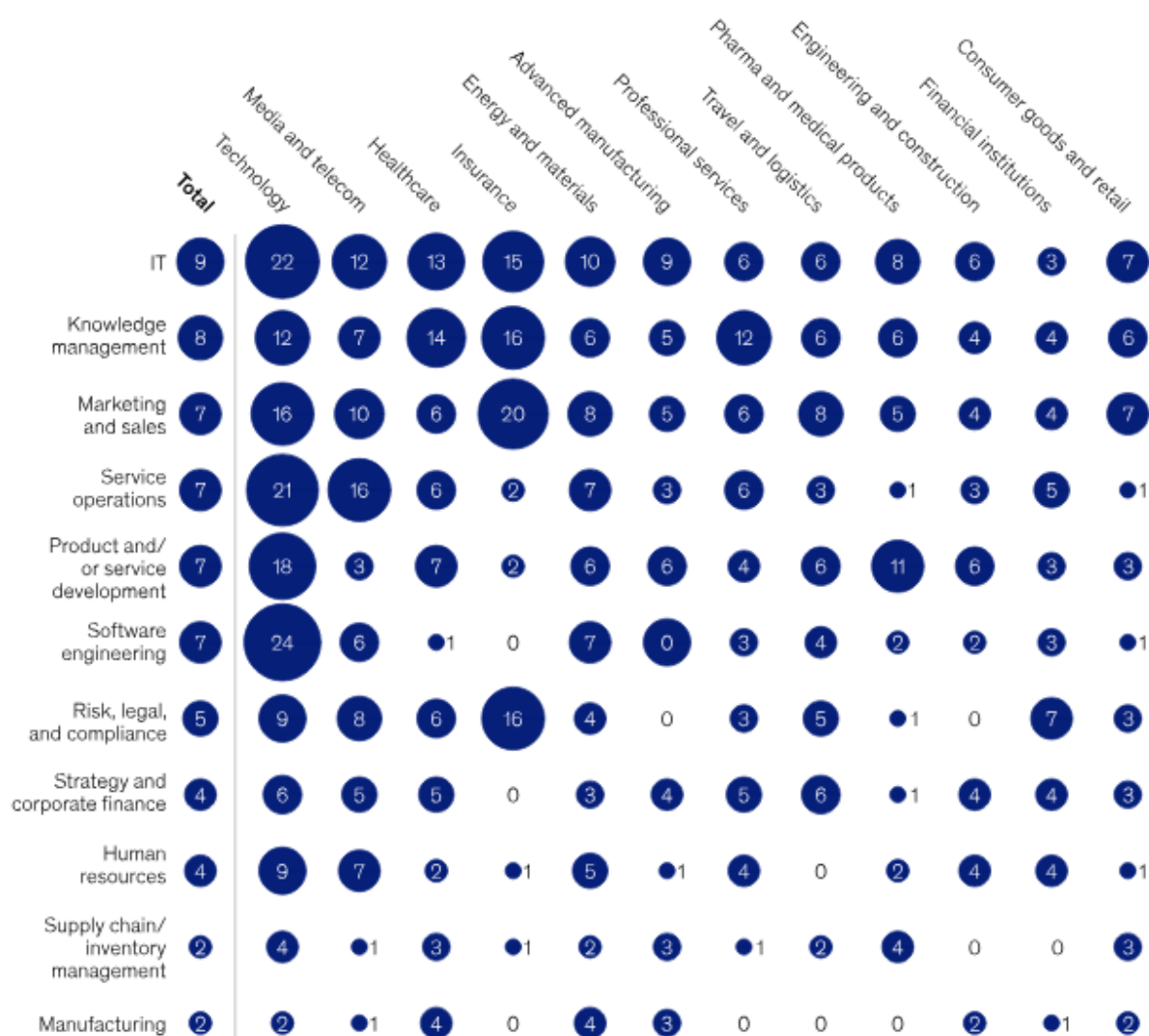
⁵³ Abbyy, 2025, "98% of organizations that added complementary AI tools reported improved outcomes, including more consistent results (50%), greater accuracy (43%), stronger trust (43%), and cost savings (42%)".

⁵⁴ PwC, 2026, [Les entreprises prêtes à faire pivoter la création de valeur ?](#) : « pour 81% des entreprises françaises, l'IA n'a eu aucun impact sur les revenus. Alors que la transformation par l'IA est la préoccupation numéro un de 42% des dirigeants dans le monde, 56% d'entre eux n'ont constaté ni hausse des revenus, ni réduction de coûts. Or ce dernier point est la principale attente des investisseurs (64%). »

2.2.3. Les fonctions supports concentrent l'essentiel du déploiement de l'IA, en particulier agentique, dans les entreprises

L'IA se déploie de manière préférentielle dans des entreprises qui utilisent des données de masse pour des travaux d'instruction et de gestion de dossiers clients, et des entreprises déjà largement numérisées, qui génèrent des contenus, à commencer par du code informatique. Ce qui vaut en termes de secteurs d'activité (technologie, médias, santé, assurance) vaut également en termes de fonctions au sein des groupes : les premières finalités du déploiement de l'IA concernent le numérique⁵⁵ (ingénierie logicielle, systèmes d'information) et les services opérationnels en lien avec les clients (opérations, ventes et marketing) ou avec l'interne (développement de produits et services, en particulier la R&D).

Graphique 4 : Utilisation de l'IA agentique dans les entreprises selon leur secteur d'activité et les usages (2025)



Source : McKinsey, nov. 2025, [The State of AI: Global Survey 2025](#), exhibit 3.

Lecture : Sur les entreprises utilisatrices d'IA, les bulles indiquent la part d'entités ayant déployé, avant l'été 2025, des cas d'usages dans les différents secteurs d'activité (en colonnes) et les différentes fonctions (en lignes).

⁵⁵ BCG, 2026, [How AI Is Paying Off in the Tech Function](#).

En France, les tendances observées sont les mêmes (*cf. infra* 3.). Toutes choses égales par ailleurs, plus leur taille est importante, plus leur secteur d'activité est déjà largement numérisé, plus les entreprises françaises déploient des solutions d'IA, en lien avec des usages principalement orientés sur le marketing (28% des entreprises utilisant l'IA, par le ciblage et la personnalisation des communications) et les opérations internes et fonctions support (27% pour les processus de production ou de services, 25% pour la comptabilité, le contrôle de gestion ou la gestion financière et 24% pour l'organisation des processus d'administration de l'entreprise, source INSEE 2025 sur données 2024).

2.2.4. Les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui associent déploiement de l'IA et refonte des processus^{56 57}

Bain⁵⁸ (2025) identifie que le déploiement dans les entreprises de l'AI agentique, quoiqu'encore moins mature que les autres formes d'IA (en particulier générative) commence déjà à produire des gains de productivité (de 10 % à 25 % de résultat en plus pour les plus performantes d'entre elles, identifiées comme celles qui ont intégré les agents IA dans un nombre important de *processus* internes). Il est, en complément, observé que :

- ♦ **le risque de polarisation s'intensifie** : les organisations qui en sont encore au stade de l'expérimentation doivent désormais s'aligner sur les trajectoires suivies par les leaders du marché en tentant de les rattraper, sauf à perdre des clients et des marchés ;
- ♦ **l'IA agentique ouvre de nouveaux gisements de productivité** : elle offre une nouvelle vague de gains d'efficience, mais exige une infrastructure technologique plus robuste pour permettre aux agents IA d'interagir et d'opérer de manière transversale, par-delà les silos organisationnels ;
- ♦ la célérité de l'innovation impose une forme de « **pragmatisme adaptatif** » : dans un contexte concurrentiel, les entreprises qui réussiront le mieux seront celles qui auront su créer une dynamique de transformation **en privilégiant des solutions *ad hoc*** (ajustables et adaptées aux usages) plutôt que des architectures conçues de manière centralisée pour l'ensemble des processus et des tâches.

Pour McKinsey (2025)⁵⁹, le passage à l'échelle reste une difficulté, notablement pour l'IA agentique :

- ♦ **une phase d'expérimentation encore prédominante** : la majorité des organisations demeure encore au stade des pilotes ou des expérimentations. Près des deux tiers des répondants indiquent que leur entité n'a pas encore amorcé le passage à l'échelle de l'IA sur l'ensemble de son périmètre ;
- ♦ un vif intérêt pour l'IA agentique : les agents IA suscitent une curiosité stratégique majeure ; 62 % des sondés affirment que leur organisation a entamé, à tout le moins, une phase d'expérimentation sur ces technologies ;

⁵⁶ McKinsey, 2025, [The State of AI: Global Survey 2025](#) : "high performers are also nearly three times as likely as others are to say their organizations have fundamentally redesigned individual workflows. Indeed, this intentional redesigning of workflows has one of the strongest contributions to achieving meaningful business impact of all the factors tested".

⁵⁷ BCG, 2025, [How Four Companies Use AI for Cost Transformation](#) : "Leading companies take three measures: they strategically leverage AI to create a multiplier effect in cost transformations; they reshape functions and processes from the ground up, and they rigorously measure the value and cost reduction targets in their budgets".

⁵⁸ Bain, sept. 2025, [State of the Art of Agentic AI Transformation](#).

⁵⁹ McKinsey, nov. 2025, [The State of AI: Global Survey 2025](#).

- ♦ **des premiers indicateurs d'impact positifs, mais un effet financier global encore limité** : si les bénéfices en termes de coûts et de revenus sont manifestes au niveau des cas d'usage individuels⁶⁰, ces gains ne sont pas encore identifiables dans les résultats globaux des entreprises ;
- ♦ à la différence de l'IA générative, **l'introduction de l'IA agentique**, et la refonte des processus correspondant aux cas d'usage, **visent directement l'efficacité comme socle de performance et de retour sur investissement** même si celles qui réussissent combinent ces objectifs de réduction des coûts à des objectifs de croissance en termes de parts de marché et de chiffre d'affaires⁶¹.
- ♦ **la refonte des processus est le facteur-clé du succès de l'IA** : la moitié des organisations les plus performantes entendent mobiliser l'IA pour transformer leur modèle opérationnel, la majorité d'entre elles engageant une restructuration profonde de leurs processus de travail.
- ♦ les chefs d'entreprises qui mettent en place des agents IA au cœur de leurs processus ont **des perspectives divergentes sur l'évolution de l'emploi** : les attentes concernant l'impact de l'IA sur la taille des effectifs pour l'année à venir sont hétérogènes⁶², et correspondent à la dichotomie théorique entre effets d'augmentation (le travail humain est plus productif, dont plus attractif dans les arbitrages capital/travail) et de substitution (le travail humain étant plus productif, l'entreprise peut produire autant avec moins de salariés).

2.2.5. Les entreprises qui investissent dans l'IA acceptent des rendements non immédiats et incertains

Théorie économique et anticipations opérationnelles des responsables d'entreprises convergent sur les rendements attendus de l'IA : ceux-ci ne sont pas immédiats et nécessitent du temps pour se concrétiser et se matérialiser. Ils sont consubstantiels d'une part à la nature évolutive des technologies d'IA et d'autre part à l'adaptation cumulative de l'expérimentation, du passage à l'échelle et des transformations des processus voire des organisations de travail, en lien avec l'appropriation individuelle et collective des salariés.

La plupart des entreprises sondées par le Cap Gemini Institute⁶³ (2025) attendent des rendements mesurables du déploiement de l'IA d'ici un à quatre ans (*cf. infra*, graphique 2).

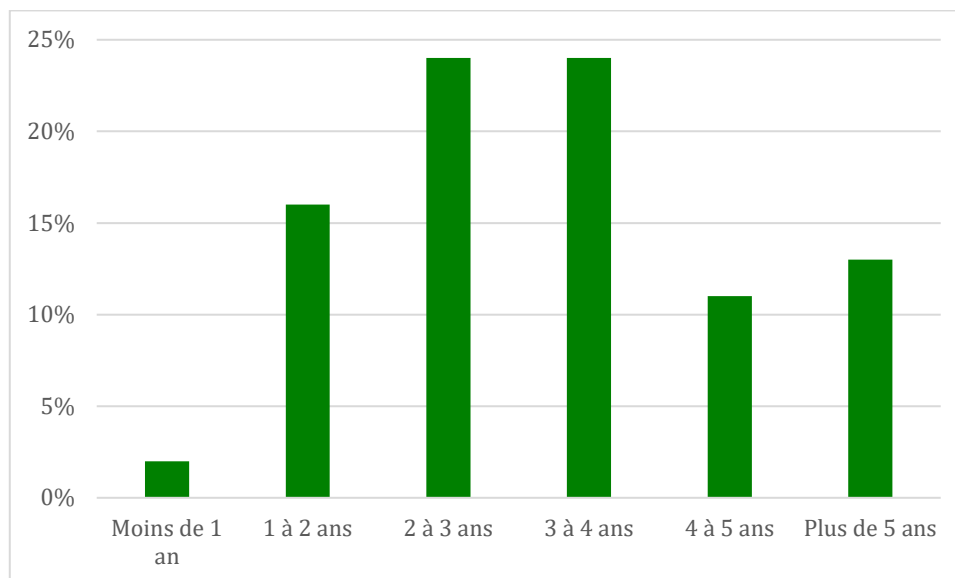
⁶⁰ McKinsey, nov. 2025, op. cit. : « 64 % des répondants estimant que l'IA favorise l'innovation mais seulement 39 % rapportent un impact significatif sur le résultat opérationnel (EBIT) à l'échelle de l'entreprise ».

⁶¹ « Pour 80 % des sondés, l'efficacité demeure l'objectif prioritaire des initiatives IA. Toutefois, les organisations qui tirent la valeur la plus élevée de ces technologies sont celles qui y adjoignent des objectifs de croissance ou d'innovation de rupture ».

⁶² 32 % des répondants anticipent une contraction de leur corps social, 43 % une stabilité, et 13 % une augmentation.

⁶³ Cap Gemini institute, 2025, [AI-in-Business-Operations](#).

Graphique 5 : Délai attendu pour le ROI du déploiement de l'IA (entreprises, monde)



Source : Cap Gemini institute, 2025, [AI-in-Business-Operations](#), sur les répondants qui déclarent suivre le ROI de leurs dépenses d'acquisition, de déploiement et d'utilisation de SIA.

Ces résultats sont particulièrement robustes entre les différentes études par sondages auprès de responsables d'entreprises sur le déploiement de solutions d'IA :

- ♦ Deloitte⁶⁴ (2025) indique que les entreprises françaises attendent un rendement « détemporalisé », quoique plus rapide que la moyenne européenne ;
- ♦ la 28^e édition du *CEO Survey* de PwC⁶⁵ (2025) indique des rendements plus rapides : 54 % des dirigeants français estiment que l'IA générative va augmenter leur rentabilité au cours des 12 prochains mois et 62 % qu'elle va améliorer l'efficacité de leurs collaborateurs ;
- ♦ l'étude d'IBM⁶⁶ (2025) identifie des gains déjà significatifs dans les entreprises qui déploient à l'échelle des solutions d'IA même si les principaux rendements sont attendus à plus d'un an. Dans la région EMEA⁶⁷, **près d'un quart d'entre elles (23 %) attendant des "gains substantiels de productivité" dans les 24 mois** du fait de l'intégration de l'IA ;
- ♦ Bain⁶⁸ (2024) identifie que les « déployeurs » précoces de solutions d'IA identifient d'ores et déjà des gains de performance substantiels (20 % de résultat en plus) dans des **délais de 18 à 36 mois**⁶⁹.

⁶⁴ Deloitte, 2025, [Intelligence artificielle : quel retour sur investissement ?](#)

⁶⁵ PwC, 2025, [IA Générative](#).

⁶⁶ IBM, 2025, [près de deux tiers des entreprises interrogées en France font état de gains de productivité significatifs grâce à l'IA](#) et 42 % en attendent pour les 12 prochains mois.

⁶⁷ IBM, 2025, [EMEA Report - The Race for AI](#) pour un *focus* sur les entreprises de la région Europe, Moyen-Orient, Afrique.

⁶⁸ Bain, 2024, [Technology report 2024](#) et en particulier Bain, 2024, [Five Functions Where AI Is Already Delivering](#).

⁶⁹ Et plus de gains encore pour le customer support : « *Generative AI can reduce adviser response time by up to 35%, support consultants during the resolution process by managing different sources of knowledge, and improve the quality of results by up to 40%.* » Et pour le software development : « *Some developer organizations are already saving 15% to 40% on code generation and documentation, and 30% to 50% or more on refactoring, select testing, and debugging use.* ».

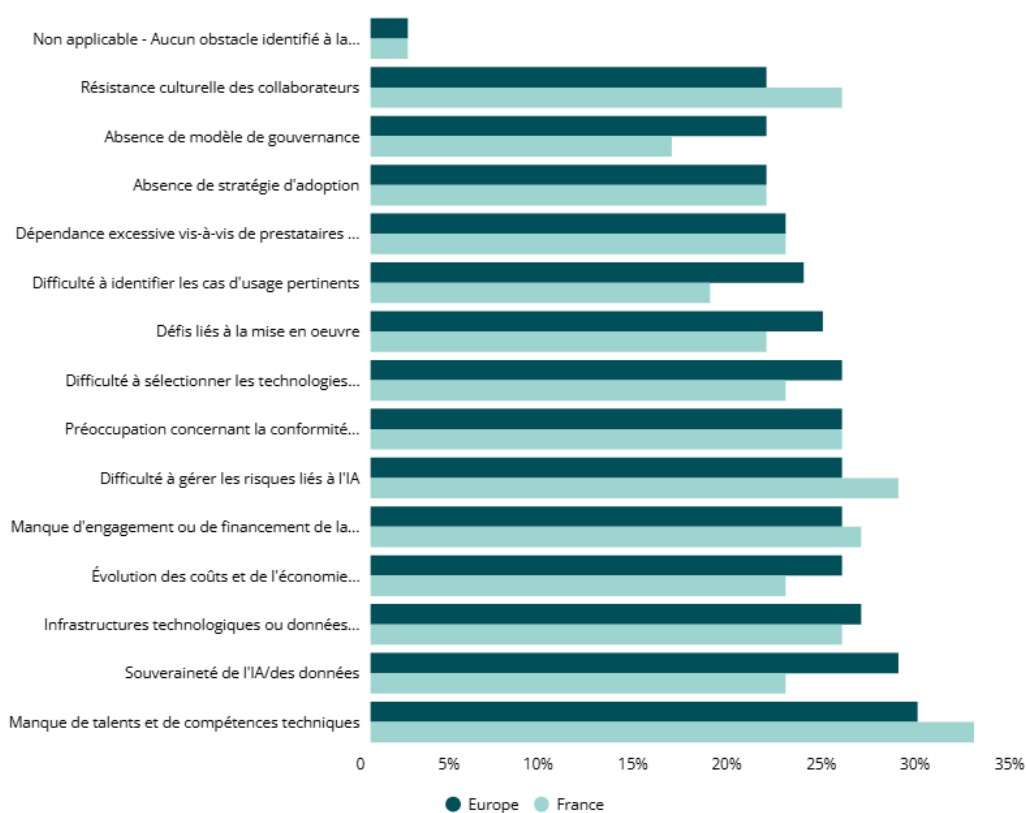
De façon convergente avec ces analyses, les entreprises auditionnées par la mission ont confirmé que le risque de ne pas investir dès à présent dans l'IA est supérieur pour l'avenir de l'entreprise au pari que représente aujourd'hui son coût élevé et son rendement incertain et différé.

2.3. Les principaux obstacles identifiés par les entreprises pour déployer l'IA résident plus dans les limites réglementaires et les compétences mobilisables que dans des freins culturels ou sociaux

À l'instar des questions posées aux chefs d'entreprises sur l'horizon attendu des retours sur les investissements réalisés en matière de déploiement d'IA dans leurs organisations, l'identification (par sondage) des principaux obstacles ou freins identifiés compte au nombre de figures imposées des études réalisées. **Sans méconnaître le biais performatif de la question** (qui « force » à identifier lesdits obstacles, à partir d'une liste plus ou moins fermée de réponses proposées) et donc, consciemment ou non pour les répondants, à les conditionner pour recevoir, de la part des mêmes cabinets de conseil, et accueillir plus favorablement d'éventuelles propositions commerciales d'accompagnement traitant les freins qu'ils identifient, **l'objectivation déclarative des difficultés de mise en œuvre fait l'objet d'une littérature abondante** et globalement convergente.

Pour Deloitte (2025), les freins et obstacles identifiés par les chefs d'entreprises sont les suivants :

Tableau 3 : Obstacles identifiés par les chefs d'entreprises au titre du déploiement de solutions d'IA

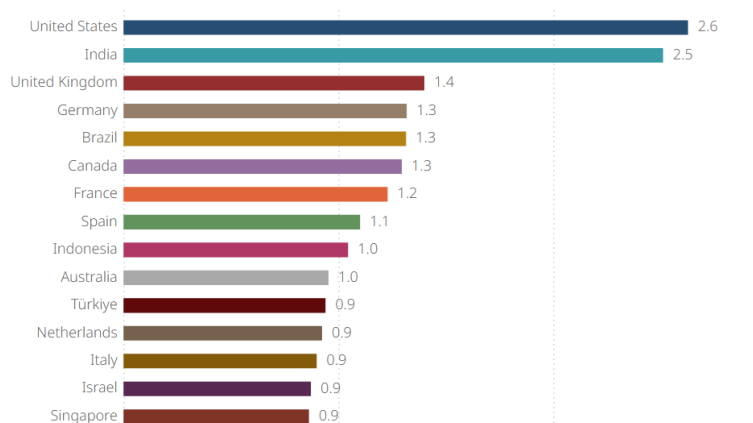


Source : étude Deloitte 2025, 249 dirigeants français et 1 742 dirigeants européens sondés

Source : Deloitte, 2025, [Intelligence artificielle : quel retour sur investissement ?](#)

Le principal frein, également identifié par ailleurs dans le secteur public⁷⁰, **est le manque de talents et de compétences techniques dans le numérique**⁷². Ces constats sont à la fois variables entre pays, mais uniformément considérés comme réels et limitant le déploiement de l'IA dans les organisations de production et collectifs de travail. Ils appellent des actions de politique publique de formation, mais également des programmes structurés au sein des entreprises, sur des compétences déjà identifiées comme "en tension" sur les marchés du travail, notamment dans certains bassins d'emplois intensifs en utilisation de la donnée.

Graphique 6 : Pénétration / diffusion des compétences IA



Source : OCDE, accédé le 29 nov 2025, [Live data from OECD.AI - OECD.AI](#), onglet : "skills penetration", d'après linkedin et mentions IA dans les profils.

Même si cet exercice déclaratif est à prendre avec toutes les précautions méthodologiques nécessaires, **les chefs d'entreprises placent loin derrière en tant que frein à l'IA les questions de résistance culturelle, de perception de l'acceptabilité pour les salariés** du déploiement de solutions d'IA (peur de déqualification, charge cognitive, appropriation des outils) comme obstacle au passage à l'échelle.

L'adoption rapide et quasi généralisée des outils d'IA par les salariés (en particulier en France, *cf. infra*, 3.) confirme cette perception, mais n'en nécessite pas moins, d'une part, un dialogue social continu et structuré spécifique (*cf. infra*, la notion mobilisée par certains auteurs de « dialogue social technologique » et les travaux du Labor'IA) et, d'autre part, des modalités spécifiques d'embarquement des salariés pour faciliter l'appropriation et l'intégration de l'IA dans les tâches effectuées, mais aussi bénéficier de leurs retours continus, en termes d'augmentation (ou non) de l'efficacité au travail : qualité de l'outil (erreurs, hallucination, biais), volume de production (délais, nombre de dossiers traités) ou enrichissement du métier (qualité de vie au travail, réduction des irritants, relation aux clients, etc.).

⁷⁰ OCDE, 2025, [Bridging the AI skills gap](#), Policy brief. Le Secrétaire général de l'Organisation (M. Cormann) évoque ainsi que « *policy frameworks alone cannot compensate for missing talent* ».

⁷¹ Ce point est conforté également par des analyses convergentes : 60% des specialists IT du secteur public sondés par Salesforce placent les déficits de compétences comme la première de leurs préoccupations (« *concerns* »).

⁷² IBM, 2025, [Manque de compétences en IA](#) : « Selon une [enquête menée par Randstad](#) en 2024, les personnes interrogées estiment que les entreprises qui adoptent l'IA ont pris du retard dans la formation ou le perfectionnement des salariés qui utilisent l'IA dans leur travail. Il existe également des différences dans la manière de former les salariés à l'IA, selon leur sexe et leur âge ».

3. En France, l'adoption serait déjà très large dans les entreprises quoique reposant largement sur des usages non officiels

Selon l'INSEE⁷³, en 2024 environ **10 % des entreprises françaises de 10 salariés ou plus**, contre 13 % en moyenne en Europe, utilisaient l'IA, **même si le taux devrait avoir doublé dès 2025** si l'on intègre les derniers travaux réalisés pour ladite année sur d'autres périmètres (TPE-PME) et selon d'autres méthodologies (FranceNum, sept. et déc. 2025, *cf. infra*).

Le secret des affaires rend le partage d'information parfois malaisé pour les entreprises.

La mission, dans ses auditions comme dans ses analyses, s'est d'ailleurs logiquement confrontée à cette difficulté d'accès aux données relatives aux coûts d'investissement, aux dépenses de fonctionnement et aux gains de productivité) s'agissant de sujets à la fois stratégiques, sensibles et relevant pour partie du secret industriel et commercial.

Pour les plus importantes (**entreprises du CAC40**), en concurrence internationale, **les évaluations globales disponibles (de 2 % à 7 % de gains par an⁷⁴)** paraissent parfois très volontaristes, notamment au regard du temps pour matérialiser les gains (croissance du chiffre d'affaires ou réduction des coûts) et même de la communication « performative » de certaines des entreprises concernées (de 15 % à 20 % sur certaines tâches ou process, sous réserve d'investissements à l'échelle), à l'égard des actionnaires et des marchés de financement.

En termes plus qualitatifs, les entreprises distinguent nettement deux modèles économiques, organisationnels et sociaux, autour de l'IA au-delà de leurs différences technologiques, notamment en termes de déploiement séquentiel dans le temps :

- l'IA générative se positionne principalement comme un accélérateur de tâches unitaires, libérant du temps diffus, essentiellement sur des travaux de *backoffice* (synthèse documentaire, comptes-rendus de réunions, propositions d'éléments de rédaction de note, etc.) ;
- l'IA agentique (ou agents IA réalisant des tâches de façon autonome et intégrée au cœur des outils) se projette plus directement dans un environnement métier.

⁷³ INSEE, 2025, [Les technologies de l'information et de la communication dans les entreprises en 2024 - Insee Première - 2061](#).

⁷⁴ Hub Institute pour le Paris Economic Forum, 2025, [AIProductivity40 – Le potentiel IA du CAC 40](#).

Encadré 2 : La vision d'un cabinet d'accompagnement des transformations sociales au sein des entreprises

Les clients de ce cabinet n'observent pas encore de gains de productivité liés à l'IA et sont demandeurs de stratégies de pilotage RH pour faire émerger ces gains et conserver la cohésion sociale au sein de leurs collectifs de production.

À cet égard, les interlocuteurs au sein des entreprises ont évolué : aux directions stratégiques se sont progressivement substituées les équipes opérationnelles d'entreprises, souvent à dominante « cols blancs ».

Enfin, les demandes d'accompagnement portent pour l'heure en priorité sur les fonctions supports, *middle office* et *back office* : centres d'appels, services informatiques, services administratifs, finances et comptabilité, RH (*sourcing*, administratif, mobilité, etc.), production audiovisuelle et marketing, communication, et encore peu sur les processus cœur de métier de l'entreprise.

Au plan mondial, les mauvaises pratiques (certaines entreprises scandinaves par exemple) qui avaient pour objectifs explicites de réduire leurs coûts de production et en particulier leurs ETP du fait du déploiement de l'IA ont perdu en performance (notamment en chiffre d'affaires) car leurs clients souhaitaient conserver voire renforcer les interactions humaines, ce qui devenait de plus en plus difficile. Dès lors, ce sont les entreprises en crise / en retournement qui utilisent l'IA exclusivement pour baisser leur nombre de salariés.

Source : Auditions de la mission.

Cette distinction reflète une maturité croissante des entreprises quant aux natures de SIA et des conditions de leur intégration. Ensemble, l'IA générative et l'IA agentique tracent une trajectoire en deux temps : la première optimise les opérations d'aujourd'hui sur une logique d'adoption individuelle ou de proximité, l'autre agit plus directement au cœur du métier voire des organisations, et implique de nouvelles formes de supervision de l'outil, de compréhension de son fonctionnement et de contrôle de ses actions.

3.1. Une adoption par les salariés qui reste ambivalente, mais sans doute très majoritaire quoique non régulée et peu intégrée dans les processus métiers

3.1.1. Une adoption officielle à la fois très hétérogène selon les entreprises et les secteurs et surtout inférieure à la moyenne européenne

Si **une entreprise française de plus de 10 salariés sur dix** utilisait au moins une technologie d'IA en 2024, c'est une grande entreprises (plus de 250 salariés) sur trois⁷⁵.

En dépit des effets de mode et des éventuels biais déclaratifs, ce niveau « officiel » reste modéré en Europe : la moyenne des entreprises utilisant l'IA dans l'UE est de 13 % à 15 %. Ce retard⁷⁶ français quant au déploiement de l'IA dans le secteur privé, au moins pour ses usages officiels, pose la question du rapport ambivalent des salariés avec l'IA entre confiance qui progresse, mais anxiété qui se renforce dans le même temps, en particulier pour celles et ceux qui ne l'utilisent pas ou que très peu⁷⁷, notamment les salariés plus âgés et moins qualifiés.

⁷⁵ D'autres données, traduisant une adoption et une pratique plus disséminées sont également disponibles, mais selon une méthodologie moins harmonisée et hors « statistique publique ».

⁷⁶ Corroboré par BCG, 2024 en coupe internationale : « Les entreprises françaises en retard dans l'intégration et la formation à GenAI : 53% des leaders français réorganisent leur entreprise autour de GenAI, contre 64% dans le monde. Les salariés français ont moins d'opportunités de formation (40% en France contre 47% en Europe) » in [AI@Work 2024 France](#).

⁷⁷ ADP, 2025, [Global-Report-2025](#), 80 p. et Ipsos, 2025, [L'usage de l'intelligence artificielle par les Français](#) : L'utilisation de l'IA (principalement gratuite) décroît continûment avec l'âge : 74% des 18-24 ans l'utilisent contre 35% des 45-59 ans et 17% des 60-75 ans.

Tableau 4 : Part des entreprises utilisant au moins une technologie d'intelligence artificielle

Caractéristiques	2023	2024
Taille de l'entreprise		
De 10 à 49 salariés	5	9
De 50 à 249 salariés	10	15
250 salariés ou plus	21	33
Secteur d'activité		
Activités de services administratifs et de soutien	6	11
Activités immobilières	7	14
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	14	17
Commerce	4	10
Construction	2	3
Hébergement et restauration	2	5
Industrie manufacturière	5	7
Information et communication	30	42
Production et distribution d'énergie, d'eau, gestion des déchets, dépollution	5	9
Transports et entreposage	2	5
Ensemble	6	10

Source : INSEE, 2025 sur données [2024](#).

Champ : France, entreprises de 10 salariés ou plus des secteurs principalement marchands hors secteurs agricole, financier et d'assurance

Lecture : En 2024, 10 % des entreprises utilisent au moins une technologie d'intelligence artificielle

Les données 2025 issues du *Baromètre*⁷⁸ coordonné par la DGE auprès des TPE-PME établissent en particulier **le doublement en un an de l'adoption de solutions d'IA par les petites entreprises** (26 % contre 13 % l'année précédente). Toutefois, cette adoption, même en fort dynamisme, demeure en retrait de la part d'entre elles (**58 %**) **qui jugent l'IA « indispensable à la survie » de leur entreprise**.

Ces mêmes données confirment la **persistance d'écarts entre secteurs d'activité** : les taux d'utilisation les plus importants sont observés dans les secteurs du numérique (51 %, + 11 points), des services spécialisés et techniques : architectes, bureaux d'études, professions juridiques, etc. (41 %, +19 points) et des services à la personne (29 %, x 3,2). À l'inverse, dans d'autres secteurs l'adoption est moindre : l'hébergement-restauration (20 %, x 2,5), l'industrie agro-alimentaire (15 %, x 2,5) et l'agriculture (9 %, x 2,3).

Les technologies les plus utilisées sont l'intelligence artificielle générative généraliste (22 %, + 12 points) et les chatbots et assistants (14 %, + 9 points). Les autres formes d'IA sont moins répandues : analyse de documents (6 %, + 3 points), automatisation de tâches (5 %, + 2 points) ou l'analyse des données (5 %, + 2 points) quoiqu'en dynamique relative plus rapide, en lien avec la maturité de ces technologies.

Une étude plus centrée sur les usages (Boston Consulting Group, 2025⁷⁹) indique que, parmi les employés, **45 % en France déclarent utiliser régulièrement des outils d'IA**, mais seuls environ **11 %** déclarent que ces outils sont déjà intégrés dans les processus.

⁷⁸ DGE et al., 2025, [Baromètre France Num 2025 : le numérique et l'intelligence artificielle dans les TPE et PME](#) et [Présentation des résultats de l'enquête](#).

⁷⁹ BCG, 2025, [IA générative au travail : un utilisateur sur deux gagne plus d'une heure par jour](#).

- ◆ certaines entreprises françaises, notamment les plus grandes, en particulier dans les secteurs à forte composante data et numérique, **plus aisément « augmentables » par l'IA** que les autres, disposent d'équipes *MLOps*, budgets, contrats-cadres et contrats de niveaux de services⁸⁰ robustes ; l'adoption y est plus rapide, le ROI est mesuré. Toutefois, l'adoption est globalement inférieure (paradoxe « *French IA* » malgré les atouts⁸¹ et une maturité d'usages déjà très diffus quoique pas toujours régulés) à la moyenne européenne, et est au surplus très hétérogène, tandis que **les gains sont encore très peu suivis et encore moins documentés**.
- ◆ en termes d'usages, **le retard français**, du moins tel que mesuré par la perception des chefs d'entreprises (*cf. infra*, 3.1.2 pour une vue selon les salariés), se caractériserait plus particulièrement **sur les tâches créatives et de développement/codage**.

Tableau 5 : Les 5 utilisations les plus répandues dans les entreprises en France en 2024

Type de Tâche	Valeur 2024 (France/Europe)	Moyenne Monde
Tâches administratives	50 %	60 %
Rédaction	50 %	53 %
Tâches créatives	39 %	49 %
Développement / Codage	34 %	42 %
Support clientèle	40 %	41 %

Source : BCG, 2024, [AI at work, Résultats France](#). Sur des entreprises dont les leaders sont familiarisés à l'IA.

3.1.2. Une pratique réelle des salariés français parmi les plus intensives et les plus dynamiques au monde

Microsoft⁸² (2026) éclaire d'un jour singulièrement différent les pratiques individuelles en coupe internationale : non seulement **la France est le deuxième pays européen (avec 44 % d'adoption**, après l'Irlande, mais avant l'Espagne et loin devant les autres États-membres, 28 % aux États-Unis) au niveau individuel, mais c'est également celui en Europe dans lequel **la proportion d'adoptants a augmenté le plus vite en 2025** (trois fois plus vite que la moyenne mondiale).

Tableau 6 : Adoption de l'IA dans les différents pays (top 12 mondial)

Diffusion de l'IA	1 ^{er} semestre 2025	2 nd semestre 2025	Augmentation S2/S1
Émirats arabes Unis	59,4 %	64,0 %	4,5 pp.
Singapour	58,6 %	60,9 %	2,3 pp.
Norvège	45,3 %	46,4 %	1,1 pp.
Irlande	41,7 %	44,6 %	2,9 pp.
France (5^e)	40,9 %	44,0 %	3,1 pp.
Espagne	39,7 %	41,8 %	2,1 pp.
Nouvelle-Zélande	37,6 %	40,5 %	2,9 pp.
Pays-Bas	36,3 %	38,9 %	2,6 pp.
Royaume-Uni	36,4 %	38,9 %	2,5 pp.
Qatar	35,7 %	38,3 %	2,6 pp.
Australie	34,5 %	36,9 %	2,4 pp.
Israël	33,9 %	36,1 %	2,2 pp.

⁸⁰ Service level agreements (SLA).

⁸¹ « Entre début 2023 et fin 2024, la France accueille non plus un, mais plus d'une dizaine d'acteurs de l'IA générative : Mistral, H, Kyutai, Photoroom, Poolside, Dust, Gladia, etc. La France est devenue la première nation européenne en termes d'attractivité des investissements en IA, ce qui ne s'était encore jamais produit dans la sphère du numérique. Les levées de fonds ont également doublé et atteignent 3,2 Md€ en 2023. », ActuIA, [Après ChatGPT : bilan de la SNIA au 7 décembre 2024](#) par Guillaume Avrin, Coordinateur national pour l'IA.

⁸² Microsoft, 2026, AI Economy Institute, [Global AI Adoption in 2025 - A Widening Digital Divide](#) : 18 p.

Annexe VII

Diffusion de l'IA	1 ^{er} semestre 2025	2 nd semestre 2025	Augmentation S2/S1
Moyenne mondiale	15,1 %	16,3 %	1,2 pp.

Source : Microsoft, janv. 2026, [Global AI Adoption 2025](#). S'appuyant sur la méthodologie établie par Mistral⁸³ et al, 2025.

L'une des explications principales dans cette différence entre les taux déclarés par les chefs d'entreprises (moindres en France qu'en moyenne européenne) et les taux identifiés au niveau individuel réside dans l'utilisation du **shadow IA**, laquelle semble très répandue et très dynamique spécifiquement en France. Le processus de sortie du *shadow IA* est d'ailleurs devenu un sujet en soi, déjà étudié⁸⁴ en tant que tel, au sein du tissu productif français.

De manière pratique, et parfois stratégique, les entreprises sont à cet égard en train de mobiliser ressources et énergies managériales pour « sortir du *shadow IA* », en investissant dans des solutions GPT d'IA générative conversationnelle propriétaires pour tenter de maîtriser les risques de fuite de données et plus généralement les mésusages, en formalisant chartes et dispositifs d'encadrement de l'utilisation des outils d'IA, le plus souvent accompagnés de formation individuelle à l'échelle du groupe. C'est d'ailleurs l'une des constantes des grandes entreprises rencontrées par la mission.

3.2. Les fonctions support et la relation client concentrent l'augmentation des processus par l'IA mais les usages, notamment individuels, vont au-delà

Dans le prolongement des travaux internationaux sur le déploiement de l'IA et les freins rencontrés, les études PwC⁸⁵ sur la France identifient que les emplois nécessitant des compétences en IA sont en croissance particulièrement rapide : entre 2018 et 2023, les offres liées à l'IA ont été multipliées par 7. Les métiers "IA & data" attirent une prime salariale notable (jusqu'à +25 % selon PwC), qui reflète **la rareté et la valeur des compétences**.

En termes de cas d'usages et de fonctions au sein des entreprises, les applications transformatives **se déploient notamment dans la gestion documentaire** avec l'analyse automatisée des contrats et la génération de rapports personnalisés⁸⁶. Le marketing digital bénéficie également de ces avancées pour créer des contenus multicanaux adaptés aux publics visés. La transformation des processus RH constitue un autre axe majeur avec l'automatisation du recrutement et le développement de parcours de formation sur mesure. Les équipes techniques exploitent ces technologies pour accélérer le développement logiciel et optimiser la maintenance prédictive des équipements (PwC, 2025, [IA Générative](#)).

Selon IBM⁸⁷, **les domaines d'activité qui enregistrent les gains de productivité les plus importants grâce à l'IA sont le service client (31 %), le développement de logiciels et l'informatique (28 %), la publicité et le marketing (24 %).**

⁸³ Misra, A., Wang, J., McCullers, S., White, K., et Ferres, J. L., 2025, Measuring AI Diffusion: A Population-Normalized Metric for Tracking Global AI Usage. arXiv:2511.02781.

⁸⁴ Ferguson, Y. (DataCraft / INRIA), 2025, [L'intelligence artificielle au travail : accompagner et sécuriser les initiatives collaborateurs](#), 2025, 106 p. « Les organisations pionnières sortent du Shadow AI par une démarche progressive : Piloter : rendre les usages visibles, poser un cadre minimal ; Partager : organiser des ateliers, socialiser les pratiques ; Sécuriser : mettre en place des environnements sécurisés, élaborer des chartes et former ».

⁸⁵ PwC, 2024, [Hausse de la productivité dans les secteurs les plus exposés à l'IA et jusqu'à 25 % d'écart salarial pour les emplois qui requièrent des compétences en IA](#).

⁸⁶ KPMG, déc. 2024, [Trends of AI : impacts de l'IA sur les fonctions clés en France](#).

⁸⁷ IBM, 2025, [EMEA Report - The Race for AI](#).

D'après le BCG, **l'IA générative**, par ses capacités en termes de traitement de textes, d'images, de vidéos ou de contenus, **ferait économiser cinq heures de travail par semaine** à près de 60 % des employés⁸⁸. La réallocation de ce temps libéré serait ainsi répartie, hors gains diffus ou non identifiants (notamment en termes de qualité de vie au travail : café avec les collègues, départ anticipé de quelques minutes, pause méridienne plus longue, etc.) :

- ◆ 41 % d'entre eux déclarent consacrer ce temps gagné à l'accomplissement de davantage de tâches ;
- ◆ 39 % à des tâches nouvelles ;
- ◆ et 20 % à un contrôle qualité des travaux plus soutenu.

La spécificité française en matière d'allocation ou de réallocation de ces gains de temps est particulièrement caractéristique : sous réserve de représentativité statistique de cette enquête, « les Français sont ceux qui utilisent le moins l'IA générative pour leur intérêt personnel », avec la moitié de la « privatisation » personnelle de ce temps gagné par rapport aux employés américains et deux-tiers par rapport aux salariés britanniques.

De manière congruente avec les analyses par fonctions, les secteurs qui sont caractérisés par un taux de diffusion de l'IA plus élevé que la moyenne sont ceux dans lesquels les processus ont le caractère le plus le plus intensif en documentation et instruction, en relation client, et en gestion de systèmes IT et de données. Ainsi, dans la bancassurance^{89 90} et les industries de services à fort contenu numérique *ab initio*, l'adoption est supérieure (marche de transformation et d'adoption moins haute), avec des effets de polarisation cumulative entre entreprises et entre secteurs, car l'IA agit alors comme une couche supplémentaire appliquée à des données et traitements informatiques déjà préexistants⁹¹.

Encadré 3 : Entreprise du secteur de l'assurance

- vision & stratégie : Fort attachement à la souveraineté : interdiction d'héberger les données personnelles des sociétaires sur des serveurs d'*hyperscalers* américains. Priorité aux modèles open source explicables.
- gouvernance & Industrialisation : Direction unique « Data et IA » regroupant 250 experts (*data engineers, scientists, analysts*). Organisation en « tribus » au sein d'une *Data Factory* mature.
- usages principaux : Qualification et routage automatique de 15 millions de conversations annuelles. Couplage de l'IA conventionnelle et générative pour la synthèse d'appels et l'aide à la complétude de dossiers.
- résultats & ROI : Plus de 50 cas d'usage en production. Passage très progressif à l'échelle en mode produit (ex: test sur 40 conseillers puis extension à 150) pour valider la preuve de valeur avant généralisation.

⁸⁸ BCG, 2024, [AI at work, résultats France](#).

⁸⁹ BCG, 2025, [IA générative: les banques passent à l'offensive avec des investissements records](#) avec les métriques (hétérogènes) suivantes : « 45 % des 280 dirigeants financiers interrogés dans le cadre de cette étude se déclarent capables de quantifier le retour sur investissement de leurs initiatives IA.

- 30 % s'attendent à ce que l'IA et l'IA générative aient une valeur « transformative » d'ici fin 2025.
- 20 % obtiennent actuellement un retour sur investissement supérieur ou égal à 20 % et environ 33 % signalent un retour sur investissement inférieur à 5 %.

⁹⁰ D. Beau, Banque de France, nov. 2024, [L'intelligence artificielle : bénédiction ou malédiction pour la transformation du secteur financier ?](#).

⁹¹ « HelloïZ V2 [NdR : issu d'un partenariat entre BNP Paribas et Mistral] présente des atouts évidents par rapport à un *chatbot* classique grâce à des réponses générées automatiquement en langage naturel. À ce stade du pilote, le bot a besoin de 15 à 20 secondes pour générer une réponse. Des évolutions techniques permettront de réduire ce temps entre 3 et 8 secondes en avril à l'occasion de l'ouverture à 10 000 utilisateurs, mais pour un coût unitaire plus élevé. » in zdnet, 2024, [HelloïZ v2, le chatbot Mistral AI de Hello bank](#). Le coût d'une requête auprès d'un *chatbot* génératif constitue une autre problématique : il est nettement supérieur à celui d'un *bot* classique, sans préciser le différentiel. La généralisation telle quelle à un million de clients de la banque semble donc difficile à envisager.

Source : Auditions de la mission.

3.3. Cas d'usages topiques pour les entreprises les plus importantes.

Au sein du CAC40, de l'ordre de 120 cas d'usage sont en moyenne identifiés dans les grandes entreprises françaises. Une **liste représentative** de ces cas d'usage, illustrant les capacités et limites de l'IA en production, ainsi que certains **modèles d'organisation** typiques sont présentés ici :

Tableau 7 : Cas d'usages identifiés dans des entreprises françaises du CAC40

Entreprise / Groupe	Secteur	Cas d'usage / description	Résultats / observations
BNP Paribas	Banque	~ 750 projets IA en production (2025), incluant analyse documentaire pour demandes de crédit, tri & classification de mails, pré-qualification dossier, chatbot filiale (Hello Bank!, avec IA générative via Mistral) ⁹²	Gains annoncés : 500 millions € de valeur très rapides ⁹³ (optimisation coûts + nouveaux revenus sur un an) ; réduction des délais internes, automatisation back-office, amélioration expérience client.
Société Générale	Banque	Création en 2024–2025 d'une entité interne "SocGen AI" : 60 experts IA + 400 correspondants métiers — pilotage centralisé pour 300 cas d'usage (fraude, scoring, relation client) ⁹⁴	Approche prudente : IA sur back-office / traitement interne, pas de contact "client direct IA générative" à grande échelle ; démonstration que les grandes institutions structurent leur IA comme un "produit".
Secteur énergie / utilities (ex. EDF)	Énergie / services publics	Maintenance prédictive, optimisation de réseau, détection d'anomalies, optimisation logistique — IA + IoT/SCADA + data. (cf. KPMG)	Gains de productivité élevés, réduction des temps d'arrêt, optimisation de coûts d'exploitation, montée en compétences interne (data / IA) — modèle "industrialisation de l'IA" robuste ⁹⁵ .
Secteur transport / ferroviaire (ex. SNCF / SNCF Connect & Tech)	Transport / logistique	IA pour maintenance ferroviaire, logistique, optimisation des flux passagers, prédiction des incidents, gestion des horaires, service client — usage de modèles machine learning & data historicisée, parfois augmenté par l'IA générative pour le back-office. (cf. KPMG)	Gains partiels : amélioration de la ponctualité, réduction des coûts de maintenance, mais lourdeur dans l'industrialisation (interopérabilité des données, gouvernance) — ce qui illustre les défis d'IA à l'échelle".

⁹² Le Monde, janv. 2025, [Dans les banques, la marche à pas comptés vers l'IA générative.](#)

⁹³ BNP Paribas, oct. 2024, [« Chez BNP Paribas, l'intelligence artificielle entre dans une nouvelle ère ! »](#) : « Comme nous l'avons annoncé au marché en début d'année, l'intégration de l'Intelligence artificielle dans nos systèmes doit nous permettre de générer 500 millions d'euros à horizon 2025 ».

⁹⁴ Silicon.fr, [La Société Générale lance SocGen AI, une entité dédiée à l'intelligence artificielle dans ses activités.](#)

⁹⁵ KPMG, déc. 2024, [Trends of AI : impacts de l'IA sur les fonctions clés en France.](#)

Annexe VII

Entreprise / Groupe	Secteur	Cas d'usage / description	Résultats / observations
Industrie / Tech (divers)	Logiciels, services, <i>manufacturing</i>	Automatisation tâches administratives, gestion de données, support client, conformité, audit interne, détection fraude, ESG-RSE / <i>reporting</i> extra financier via IA ⁹⁶	Gain sur productivité du travail, mais risques : éthique, biais, robustesse, coût de maintenance, dépendance fournisseurs ; utile pour tester "IA comme service interne" avant externalisation.

Source : Mission sur la base des auditions et des documents annuels d'enregistrement des entreprises concernées.

Encadré 4 : Entreprise publique de services

- vision & Stratégie : Stratégie multifournisseurs et multimodèles (OpenAI, Mistral) pour éviter la dépendance technologique et optimiser les coûts.
- gouvernance & industrialisation : création d'un comité IA transverse à l'échelle du groupe (incluant les différentes SA et entités). Migration complète vers le cloud (public, privé et SecNumCloud) déjà finalisée.
- usages-clés : « GPT » groupe, déployé pour l'acculturation des agents et la gestion des connaissances (accès à 70 000 documents de référence).
- résultats & ROI : gains de productivité mesurés sur les outils métiers mais non sur la bureautique. Des tests sur le codage assisté ont montré qu'une équipe de 2 personnes atteint la productivité d'une équipe de 7 personnes sans IA, soit un gain **potentiel** massif à l'échelle de la fonction « SI ».

Source : Auditions de la mission.

3.4. La stratégie IA recouvre également d'autres dimensions pour les grandes entreprises

3.4.1. L'IA est devenue un passage obligé de la communication financière des grands groupes

L'IA est devenue un standard de communication financière pour 100 % des entreprises suivies par ces indices mondiaux (*cf. infra*, pièces jointes).

Tableau 8 : Mentions de l'IA dans la communication officielle des entreprises du CAC 40

Entreprise	Contenu IA
L'Oréal	Stratégie "Beauty Tech" : utilisation pour la formulation (R&D) et le marketing personnalisé.
Sanofi	"All-in on AI". Objectif de réduire de 20 % le cycle de découverte des médicaments.
AXA	"AXA Secure GPT" (usage interne sécurisé pour 140 000 employés sur la base d'un partenariat avec MistralAI (GenAI) industrialisant une expérimentation conduite sous Microsoft / Azure-openAI sur la base d'un pilote développé en trois mois, et diffusion de « Smart in Axa » pour accompagner la relation aux assurés, initiatives financées dans le cadre du plan stratégique « <i>unlock the future</i> »).
BNP Paribas & Société Générale	Focus sur la détection de fraude et le service client (<i>chatbots</i> de 2 ^e génération).
Airbus	IA pour l'optimisation des chaînes de production et la maintenance prédictive.
Carrefour	Vision client : GPT-4 (Hopla) pour l'aide aux courses en ligne.

⁹⁶ Xu, J, févr. 2024, *AI in ESG for Financial Institutions: An Industrial Survey*, doi.org/10.48550/arXiv.2403.05541.

Annexe VII

Entreprise	Contenu IA
Capgemini	Approche solutions et accompagnement : L'IA est au cœur du modèle d'affaires (génération de contenu et conseil en transformation <i>via</i> « Résonance IA » lancé à l'été 2025).
Publicis	« l'IA au cœur de l'organisation en plateforme afin de regrouper l'ensemble de ses données propres sous une seule entité : « CoreAI »
Thales	Approche solution qui se « distingue des modèles d'IA généralistes. À travers son organisation cortAIx, Thales accélère le développement et l'intégration de ces IA spécialisées dans ses solutions »

Il existe toutefois peu de chiffres au-delà de mentions de Capex génériques dont il n'est pas aisé d'isoler la part attribuable à l'IA des autres initiatives de transformation numérique, ce qui rend difficile la comparaison directe entre les administrations publiques et les grandes entreprises en matière de financement de l'acquisition et du déploiement de SIA.

Tableau 9 : Retours sur les gains (ou pertes) associés au déploiement de solutions d'IA

Entreprise	Initiative Clé	Gains / Pertes mesurés	Source précise des chiffres
Renault	<i>Supply chain & Industrie 4.0</i>	600 M€ d'économies cumulées.	Communiqué Renault Group - " <i>AI at the heart of the Digital Transformation</i> ", 2024.
Sanofi	<i>AI-Powered R&D</i>	-15 % sur les cycles de recherche ; ROI net positif dès l'An 2.	Sanofi Annual Report (URD) 2024, p. 42 (<i>Strategic Pillar</i>).
Klarna (SE)	Customer Service GenAI	40 M\$ d'augmentation du profit annuel ; 2/3 des tâches automatisées.	Cqué de presse: " <i>AI Assistant Performance Update</i> ", Feb 2024.
Carrefour	Retail IA (Hopla)	-20 % de temps sur la gestion des catalogues produits.	Rapport annuel Carrefour 2024 - Section "Innovation Digitale".
Publicis	CoreAI Transformation	Investissement de 300 M€ (CAPEX/OPEX) sur 3 ans.	Publicis Groupe – DUE 2024.
Teleperformance	Modération & Relation client	+25 % de gain de productivité par agent sur les tests pilotes.	Teleperformance Q1 2024 Revenue Report & Analysts Call, mais choc boursier immédiat (-20 % en un jour) lié à la peur de la désintermédiation.
Airbus	Skywise Platform	-15 % d'interruptions de maintenance grâce à l'IA prédictive.	Airbus Services & Digital Report 2024.
AXA	AXA Secure GPT	Gain de 15 % d'efficacité sur les fonctions de back-office ⁹⁷ .	AXA Group – Communiqué de presse " <i>The era of GenAI</i> ", 2024.
Schneider El.	EcoStruxure (Energy AI)	+20 % d'efficacité énergétique pour les clients industriels.	Schneider Electric <i>Sustainability Report</i> 2024.
Atos (Échec)	Transformation Cloud/IA	Pertes massives (BFR négatif) dues à un défaut d'exécution industrielle.	Rapports de gestion 2023-2024 & Plan de restructuration.

⁹⁷ [L'IA chez AXA : un enjeu stratégique et éthique](#) : « ne pas faire de l'IA pour faire de l'IA, mais partir des métiers ».

Il est toutefois possible d'illustrer par quelques exemples : Publicis annonce un plan d'investissement de 300 M€ sur 3 ans pour 100 000 employés⁹⁸ (soit environ 1 000 €/agent/an), tandis que le budget actuel de l'expérimentation IA de l'État français est autour de 100 €/agent/an sur le périmètre pilote.

3.4.2. L'IA est aujourd'hui, après la cybersécurité, le principal risque pour les entreprises

Pour France Assureurs⁹⁹, comme pour Allianz¹⁰⁰, le risque multidimensionnel, lié à une intégration croissante dans la production des entreprises au fur et à mesure de la multiplication et de l'industrialisation des déploiements, les rendant plus exposées aux enjeux de fiabilité, de qualité des données (et des lois et règlements correspondants), ainsi que les tensions sur certaines compétences clés.

Encadré 5: Risques liés au déploiement de l'IA dans les entreprises

- Risques opérationnels : interruption d'activité, défaillances ou incohérences des systèmes et erreurs en cascade dans les flux de travail automatisés.
- Risques juridiques et de conformité : infractions aux réglementations émergentes, responsabilité en cas de conséquences néfastes de l'IA et sanctions dans le cadre de l'évolution des instances de gouvernance.
- Risques réputationnels : atteinte à la marque liée à la désinformation, à une utilisation non éthique de l'IA, à des violations de données ou à des décisions biaisées affectant les clients ou les employés.

Source : Allianz, 2026, Rapport [Risk Barometer](#).

3.4.3. Les entreprises mettent en place des organisations spécifiques pour accompagner le déploiement de l'IA dans leurs équipes

La création d'un **CAIO (Chief AI Officer ou responsable de l'IA)** ou d'un **DAIO (Data & AI Officer ou responsable de l'IA et de la donnée)** centralisé peut constituer l'un des marqueurs de l'importance stratégique et de l'ambition en termes de déploiement de SIA, sans être toutefois pleinement univoque :

Tableau 10 : Structuration du pilotage du déploiement IA dans les grandes entreprises françaises

Entreprises avec un AI Office structuré groupe	Approche décentralisée par filiale / BU
L'Oréal : Piloté par un Chief Data & AI Officer	TotalEnergies : Préfère infuser l'IA directement dans les branches opérationnelles (Exploration, Raffinage).

⁹⁸ Publicis Groupe, 2025, [Document d'enregistrement universel 2024.12](#) : « L'alchimie entre la data, la technologie et la créativité dans un monde en pleine transformation a créé un terreau propice à l'accélération de l'intelligence artificielle. En 2024, Publicis a engagé un investissement de 100 millions d'euros dans l'IA [NdR : dans la plateforme groupe dite CoreAI], faisant partie d'un plan plus large de 300 millions d'euros sur trois ans ».

⁹⁹ France Assureurs, 2026, [Cartographie-prospective de la profession de l'assurance et de la réassurance](#), 32 p : « Aux cyberattaques s'ajoutent désormais deux risques en forte progression : le risque lié à l'intelligence artificielle [NdR : 7^e en 2026, en progression de 2 places] et celui relatif à la qualité des données et à la conformité des processus IT [NdR : 8^e en 2026, en progression de 5 rangs]. Ces risques progressent fortement dans le classement, notamment sous l'effet d'une hausse de leur sévérité estimée ».

¹⁰⁰ Allianz, 2026, [Risk Barometer 2026](#) : "Both cyber and AI now rank as top five concerns for companies in almost every industry sector. As AI adoption accelerates and becomes more deeply embedded in core business operations, respondents expect related risks to intensify".

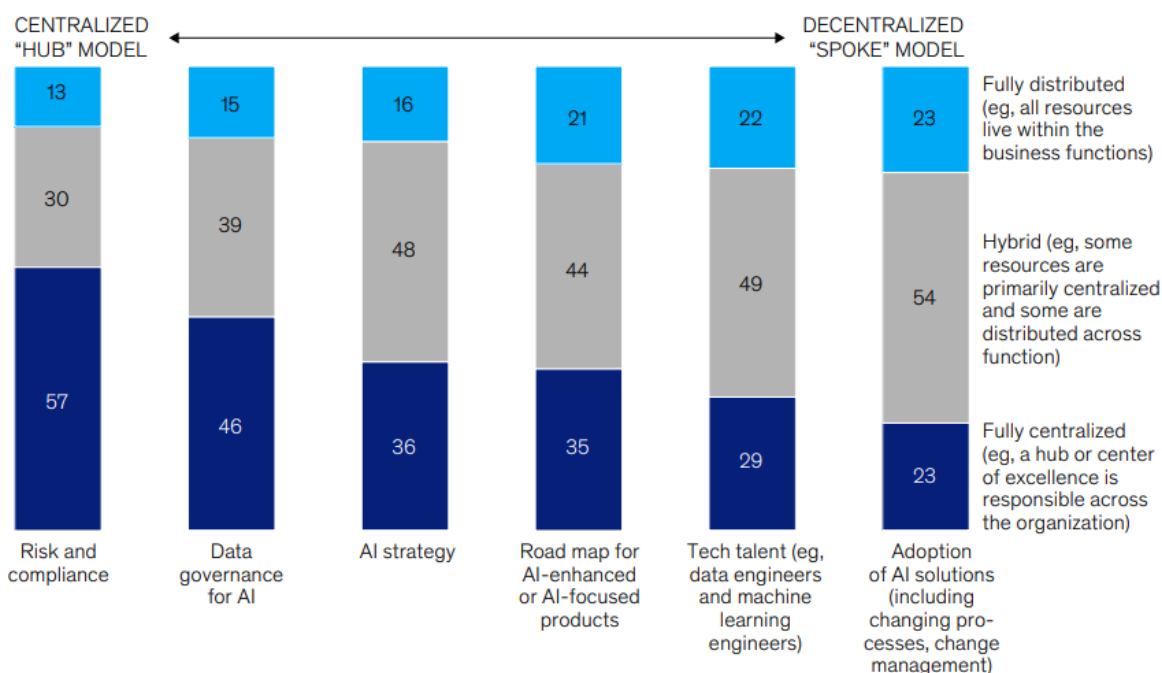
Annexe VII

Entreprises avec un <i>AI Office</i> structuré groupe	Approche décentralisée par filiale / BU
Michelin : Très en pointe sur l'IA industrielle avec une direction transverse	LVMH : L'IA est gérée par chaque Maison (Louis Vuitton, Dior) de manière autonome, avec une coordination légère au niveau du Groupe.
AXA : Structure "AXA Group Operations" centralisant les outils d'IA	Renault : approche BU suite à une initiative groupe (mêlant 100 <i>data scientists</i> et 500 volontaires utilisateurs pour développer des cas d'usage)
Sanofi : <i>AI Office</i> dédié sous la responsabilité du CDO pour transformer toute la chaîne de valeur	
Société Générale : Équipes centralisées pour garantir la conformité et la sécurité (<i>AI Governance</i>)	
MAIF : Direction intégrée IA et <i>data</i> mais utilisation définie de manière décentralisée sous la supervision d'un comité d'éthique	

En matière spécifiquement d'adoption de l'IA dans l'organisation et les processus, la centralisation est moindre que pour d'autres dimensions (pilotage de la donnée, stratégie IA) qui sont plus centralisées :

Risk and data governance are two of the most centralized elements of deploying AI solutions, whereas tech talent is often hybrid.

Degree of centralization of AI deployment,¹ % of respondents

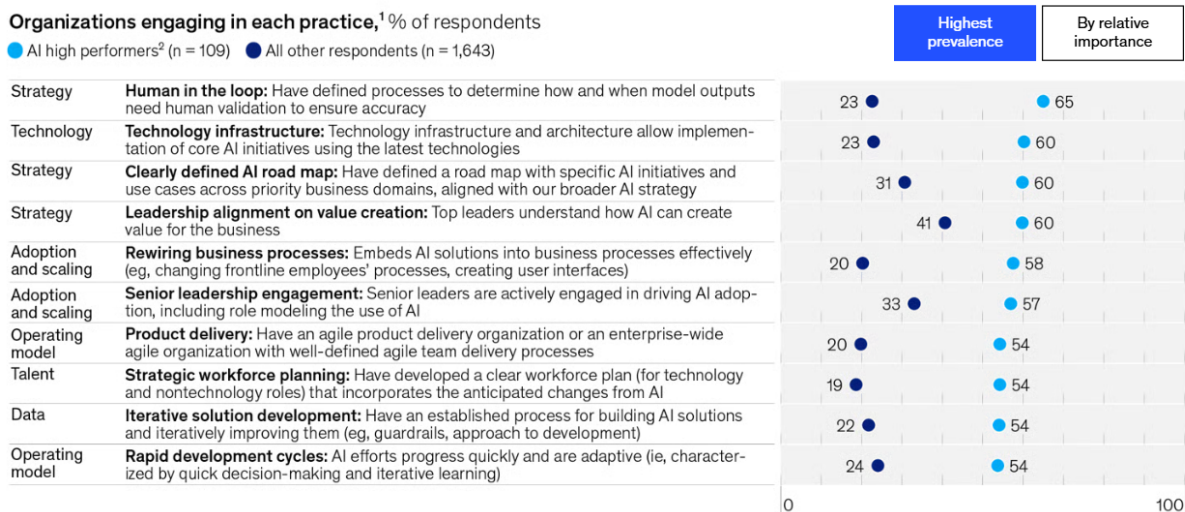


Source : McKinsey, mars 2025, [the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value](#).

Organizations seeing the largest returns from AI are more likely than others to follow a range of best practices.

Organizations engaging in each practice,¹ % of respondents

● AI high performers² (n = 109) ● All other respondents (n = 1,643)



Source : [The State of AI: Global Survey 2025 | McKinsey](#), Exhibit 14.

Encadré 6 : Entreprise publique de services

- vision & stratégie : Intégration de l'IA générative comme outil de transformation globale, validée par un avis unanime positif des organisations syndicales en 2024.
- gouvernance & Industrialisation : Pilotage par un « Directoire IA groupe » tout en responsabilisant les métiers *via* des feuilles de route décentralisées. Mise en place de trois niveaux d'outils selon la sensibilité des données (C1 à C3) : Copilot Chat (ouvert), Portail IAG (cloud/interne) et WATT (intranet sécurisé).
- usages-clés : Maintenance prédictive, optimisation de réseau et assistance *via* une bibliothèque de prompts sur WATT (modèles Gemini et Mistral).
- résultats & ROI : Près de 500 cas d'usage recensés, dont 46 produits en production. Les gains sont classés en trois catégories : performance opérationnelle, économique, et sûreté-sécurité.

Source : *Auditions de la mission.*

3.4.4. La participation des salariés s'inscrit à la fois dans une logique d'appropriation au sein des équipes opérationnelles partant du « travail réel » et d'un dialogue social plus ou moins suivi pour accompagner les déploiements

L'IA passe par l'appropriation, mais surtout par la co-construction appliquée, partant des tâches réelles et, notamment, des irritants ou gains d'efficacité vu de l'individu ou des équipes opérationnelles. Si le dialogue social institutionnel est nécessaire, la nature combinatoire de l'IA permettant l'auto-apprentissage (et la correction d'erreurs et maîtrise des risques) continu dans la relation entre le salarié, la donnée et l'outil implique également d'autres formes de participation active des salariés, de manière souvent plus directe, moins intermédiée, voire d'expérimentation directe au niveau individuel ou celui des équipes de proximité.

De ce fait, l'IA modifie la géographie et les modes de diffusion des technologies et outils au sein des entreprises. Moins verticale, l'IA favorise l'horizontalité au sein des équipes et l'apprentissage individuel et collectif par la pratique.

- ◆ **La participation active des salariés est un prérequis pour le succès du déploiement de l'IA**

La participation des salariés devient un élément constitutif de la performance réelle, voire une de ses conditions de réalisation. Les travaux du Labor'IA (laboratoire commun Ministère du Travail / Inria, opéré par Matrice) mettent en lumière un « conflit de rationalité » majeur lors du déploiement des SIA. D'un côté, la rationalité gestionnaire (direction), axée sur l'optimisation des coûts et le suivi d'indicateurs ; de l'autre, la rationalité d'activité (collaborateurs), centrée sur la qualité du geste métier et la résolution des imprévus, lesquelles doivent se combiner sans se confronter ni se neutraliser. Le caractère récent de l'IA, son évolution continue et la découverte progressive de ses potentialités rendent la rencontre de ces deux rationalités encore plus essentielle, la direction n'ayant pas la compétence requise pour définir elle-même le besoin précis et opérationnel qui façonnera le SIA.

Si 80 % voire 95 % des initiatives IA échouent lors du passage à l'échelle, induisant des coûts directs perdus (au-delà du triptyque de l'apprentissage par l'expérimentation : *tester, échouer et apprendre*) et des coûts indirects (déception, désaffiliation voire désengagement ou décroyance), c'est souvent faute d'avoir intégré cette rationalité d'activité dès la conception du projet.

Même quand le déploiement est vu comme une réussite à court terme, le risque du désengagement dit « sensoriel » ne peut être sous-estimé : sans participation directe, le collaborateur risque de s'inscrire dans une posture de délégation passive (« *je laisse l'IA faire* »), conduisant à une perte de compétences critiques et à une incapacité à gérer les exceptions, voire simplement à superviser durablement les productions et interventions de l'IA et à prendre en charge les nécessaires « rétroactions ».

Cette participation active des collaborateurs est d'ores et déjà réelle. Le « bricolage » du **Shadow AI** (usage spontané de l'IA générative par 43 % des salariés selon le baromètre Talan 2025) est parfois institutionnalisé non par la contrainte, mais par la création de « bacs à sable » participatifs permettant l'innovation ouverte et décentralisée.

C'est ce que font les principales entreprises rencontrées, partant du constat que le centre ne saurait connaître l'ensemble des réalités protéiformes, dynamiques et contextuelles des tâches réellement exécutées, notamment dans l'informel ou le non-processé. C'est un point d'appui structurant, qui montre que les salariés sont prêts à, voire déjà en train, d'utiliser, d'expérimenter, d'apprendre et de s'approprier les outils et leurs potentialités. C'est également un risque, de fuite de données et de perte de qualité voire de maîtrise de la production et, à terme, un obstacle à la conversion vers des SIA officiels et régulés, sécurisant la donnée mais aussi potentiellement limitant les possibilités d'appropriation, d'expérimentation et d'industrialisation. Pour l'IA agentique, qui a vocation à automatiser l'ensemble d'un processus métiers, la participation des collaborateurs est encore plus incontournable.

La France, en retard de ce point de vue selon les statistiques de l'OCDE¹⁰¹, peut à cet égard utilement s'inspirer de deux modèles européens qui ont réussi à intégrer les salariés (voire les agents publics dans l'administration) dans la conception numérique, en complétant le dialogue social institutionnalisé :

- ♦ Le **Danemark**, leader de l'index DESI de la Commission européenne, a systématisé la participation directe *via* des structures comme le MindLab (laboratoire d'innovation interministériel). Les agents de terrain sont détachés de leurs missions pour participer à des cycles de *design-thinking* de trois mois. Les gains sont massifs, passant par exemple par une réduction de 25 % des erreurs de saisie dans les services sociaux grâce à une **interface d'IA redessinée par les agents publics eux-mêmes**, et non par des prestataires externes.

¹⁰¹ OCDE, 2023-2024, [Social dialogue and collective bargaining in the age of artificial intelligence](#) (tableau 7.3). Parmi les employeurs ayant déployé l'IA, 47% (en moyenne OCDE) ont informé / consulté leurs salariés et/ou IRP à la faveur du déploiement, 79% au Royaume-Uni, 57% en Allemagne, 27% en France.

- ♦ Au-delà de la co-détermination (*Mitbestimmung*) légale, **les entreprises de taille intermédiaire allemandes utilisent des « cercles de technologie » directs**. Dans les entreprises de l'industrie de précision, l'introduction de l'IA assistée par ces cercles a permis d'augmenter la productivité de 14 % en 18 mois, contre seulement 4 % dans les structures ayant imposé l'outil en **mode descendant (top-down), largement sous-performant**.

En France, si certaines entreprises, rares, font le choix de ne pas modifier à court terme les pratiques spontanées pour ne pas ralentir l'adoption ou limiter l'innovation en termes d'usages (La Banque postale), la plupart d'entre elles combinent mise à disposition de l'outil et latitude pour expérimenter au niveau des salariés ou des équipes opérationnelles, au risque, assumé et accepté, de voir bon nombre de *POC* échouer lors du passage à l'échelle ou être abandonnés *in itinere*.

- ♦ **Le dialogue social ne peut méconnaître ni éluder l'IA**, en tant que les nouveaux outils modifient à la fois le travail et le rapport au travail, mais également l'ensemble des dimensions sociales de l'entreprise (production, performance, compétence, parcours, qualité de vie au travail et risques, notamment psycho-sociaux).

Au niveau européen, le dialogue social sur l'IA ne se limite pas à l'outil mais interroge et prend appui sur l'ensemble des éléments concourant à la décision au travail, aux compétences, processus et outils mobilisés à cette fin. UNI Europa¹⁰² met en lumière une transition entre l'IA comme outil, dans les premiers accords négociés, et l'IA comme nécessitant un mode de supervision dans l'entreprise, même si seulement 20 % des organisations syndicales indiquent avoir un accord concernant l'IA à la date de l'étude.

En termes quantitatifs, notamment de couverture des entreprises et des salariés en Europe, **l'IA est moins un objet du dialogue social¹⁰³ qu'une réalité quotidienne pour les salariés**. Selon Eurofound¹⁰⁴, **seuls 18 % des travailleurs utilisant l'IA déclarent avoir été consultés sur la conception de ces systèmes**.

Là encore, les éclairages européens permettent d'identifier des initiatives prometteuses :

- ♦ **en Italie**, l'accord cadre de 2023 entre l'ABI (Association bancaire italienne) et les syndicats (FABI, First-Cisl) constitue, pour la gestion des RH dans le secteur bancaire, un point d'appui dans deux directions : géographique *via* la CES au niveau européen, interprofessionnel en Italie. L'accord prévoit une **transparence totale sur les variables d'entrée** des algorithmes de notation des employés et garantit un « droit à l'explication humaine » pour toute décision RH automatisée ;

¹⁰² UNI Europa, et Friedrich Ebert Stiftung, 2024, [Collective Bargaining Practices on AI and Algorithmic Management in European Services sectors](#), 32 p.: "Only 20% of the trade unions reported having a collective bargaining agreement that addressed AI at the organisation or sector level, while 42% indicated that they were engaged in some social dialogue discussions or negotiations related to AI issues".

¹⁰³ Si l'employeur a l'obligation d'informer et de consulter le CSE lorsqu'il existe ([article L2312-8 CT](#)) pour obtenir un avis motivé avant la mise en œuvre du projet important impactant l'organisation et la marche générale de l'entreprise, la pratique montre que les concertations et plus encore les accords restent l'exception (IRES, 2025, [Dialogue social. Accords collectifs et Intelligence artificielle](#), malgré une augmentation ces dernières années et CEET-CNAM, 2024, op. cit.). Par ailleurs, la jurisprudence a elle-même évolué : si la Cour de cassation (Cass. soc., 12 avril 2018, [n°16-27866](#)) considérait, alors, qu'un logiciel d'IA facilitant la tâche des salariés ne constituait pas un aménagement important nécessitant une expertise du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), la diffusion des IA génératives a conduit les juges à adopté des positions plus strictes (Tribunal Judiciaire de Paris, ordonnance de référé, 2 septembre 2025, n°25/53278 quant à la mise en place d'une plateforme d'IA, Tribunal Judiciaire de Nanterre, ordonnance de référé, 14 février 2025, n°24/01457 dès le pilote et Tribunal Judiciaire de Nanterre, ordonnance de référé, 29 janvier 2026, n°25/02856 avant le déploiement).

¹⁰⁴ Eurofound, 2025, [Implications of algorithmic management for work, employment and social dialogue: Literature review](#), 74 p.

- ♦ **en Espagne**, la loi « *Riders* » (2021) intègre au code du travail l'obligation d'informer les comités d'entreprise sur les paramètres des algorithmes affectant les conditions de travail, créant un précédent de « **transparence algorithmique négociée** ».

En France, les travaux du CEET¹⁰⁵ (*Centre d'Études de l'Emploi et du Travail du CNAM*) révèlent un paradoxe : si le déploiement technologique est rapide, la négociation collective spécifique à l'IA reste émergente et souvent traitée dans les accords « qualité de vie et conditions de travail » (QVCT) ou « gestion des emplois et des parcours professionnels » (GEPP). L'IA et les traitements algorithmiques y sont au surplus, quand ils le sont, traités de manière floue et indirecte : moins de **15 % des accords** portant sur la transformation numérique mentionnent explicitement les termes « algorithme » ou « intelligence artificielle ». La majorité des négociations se cristallisent sur le matériel (équipements) plutôt que sur le traitement de la donnée, les tâches et les métiers.

Dans ses travaux de 2025, le Conseil économique, social et environnemental (CESE)¹⁰⁶ souligne que le dialogue social français est trop souvent **réactif** (intervenant après le déploiement). Le CESE préconise une « négociation d'anticipation » obligatoire dès la phase de conception des systèmes de décision automatisée. Les travaux coordonnés par l'ANACT¹⁰⁷ confirment ces éléments, faisant du numérique et spécifiquement de l'IA une « boîte noire » technologique pour les salariés comme pour le dialogue social. Ils font en cela largement écho aux travaux de la Commission « Aghion-Bouverot »¹⁰⁸.

En termes de risques, les risques de surcharge cognitive commencent à être documentés¹⁰⁹, posant la question de l'enrichissement des tâches (charge émotionnelle¹¹⁰, complexité¹¹¹) par l'automatisation permise par l'IA (et les autres technologies assimilables) mais aussi de l'augmentation de la charge de travail¹¹², et du caractère directif et contrôlé de l'activité sur lesquels le dialogue social a également un rôle, législatif, de prévention et de régulation, face à une perception et des attentes particulièrement ambivalentes de la part des corps sociaux.

¹⁰⁵ CEET-CNAM, 2024, [L'IA dans les entreprises : que révèlent les accords négociés](#).

¹⁰⁶ CESE, 2025, [intelligence artificielle, travail et emploi](#), 58 p.

¹⁰⁷ ANACT, 2025, [Le dialogue social-technologique](#), 62 p. : « *Aucun accord national interprofessionnel sur les transformations numériques du travail et l'IA n'a vu le jour. À de rares exceptions près, le dialogue social sur le sujet n'est pas vraiment au rendez-vous, que ce soit à l'échelle de l'entreprise, à l'échelle sectorielle ou à l'échelle multiprofessionnelle* ».

¹⁰⁸ Aghion, Ph. et Bouverot, A. (dir.), 2024, [IA : notre ambition pour la France](#) : Recommandation 3 : « *faire du dialogue social et de la co-construction la pierre angulaire du recours à l'IA* », p. 51 sur 130. Le dialogue social est ainsi présenté comme « *indispensable pour encourager l'usage de l'IA, pour discuter des finalités et du sens des transformations technologiques, pour développer la capacité d'apprentissage des organisations et pour concevoir des plans de formation adaptés* », et comme « *un outil de co-construction des usages et de régulation des risques des systèmes d'IA* ».

¹⁰⁹ Inamdar A., Gurupadayya B., Gautam M., Sharma A., Pathak R., Sharma H., et al., 2025. [AI-driven Innovations in Assessing Stress, Anxiety, and Mental Health](#). Curr. Psychiat. Res. Rev.

¹¹⁰ Enquête réalisée par Mendo (en mai 2025) auprès de 1 000 salariés de la Région Auvergne-Rhône-Alpes : « *45 % des Auralpins voient dans l'IA une solution pour alléger leur charge mentale, notamment via le tri d'informations, la gestion des mails ou la planification. Pourtant, pour 26 % des répondants, elle est aussi source de stress ou perçue comme une menace potentielle.* » in [Lyon Entreprises](#), juin 2025.

¹¹¹ Wang, B., Liu, S. & Luo, Ch., 2026, [How does human-AI collaboration task complexity affect employee work engagement? The roles of humble leadership and AI self-efficacy](#), Frontiers in Psychology. 17. 10.3389/fpsyg.2026.1767967.

¹¹² Harvard Business Review, 2026, [AI Doesn't Reduce Work—It Intensifies It](#).

En France toujours, des initiatives récentes tentent d'accompagner la structuration du dialogue social sur l'IA. Ainsi, le projet DIALIA¹¹³, promeut une approche continue pour l'intégration de l'IA dans les entreprises et leurs instanciations de dialogue social. Cette initiative, alignée sur **l'accord-cadre européen sur la digitalisation**¹¹⁴, incite les entreprises à inclure les représentants du personnel dans les discussions sur les usages et impacts de l'IA, renforçant ainsi le rôle du dialogue social comme levier de transformation.

Or, l'existence même d'un dialogue social sur l'IA améliore l'efficacité « de bout en bout » des démarches de déploiement, de l'acceptabilité à l'appropriation et à la possibilité de capitaliser sur les gains de productivité. Les travaux du Labor'IA¹¹⁵ soulignent l'écart d'adhésion selon le mode de déploiement : 78 %¹¹⁶ des salariés et des managers estiment que l'IA doit être intégrée au dialogue social pour garantir une appropriation réussie et seulement 42 % des salariés ont une confiance "naturelle" dans un déploiement technique perçu comme descendant (unilatéral), marqué par un "conflit de rationalité" entre les objectifs de la direction et le travail réel.

Le projet SeCoIA-DEAL (*Servir la COnfiance dans l'IA par le Dialogue*), co-financé par la Commission Européenne et piloté par l'IRES et la CFE-CGC (en lien étroit avec les données de la Dares), donne un éclairage complémentaire et convergent quant à l'impact de la négociation collective. Les études réalisées dans le cadre de ce projet établissent que dans les sites pilotes ayant mis en place un "accord de méthode" ou un "dialogue technologique", le taux d'acceptabilité s'élève à près de 80 %, alors qu'il demeure inférieur à 50 % (autour de 42-45 % selon les secteurs) dans les entreprises sans instance de concertation dédiée à l'IA.

Les syndicats font eux-mêmes leur comparaison des bonnes pratiques internationales et entre entreprises. Le dialogue social technologique mis en place par Axa¹¹⁷ est cité comme un exemple de bonnes pratiques, avec une institutionnalisation d'un « sous-comité » dédié à l'IA dans l'ensemble de ses dimensions et effets, au sein du CSE central.

¹¹³ Pour « DIALogue social au service des bons usages de l'IA et d'une nouvelle étape de progrès social dans les entreprises et les administrations », [DIAL IA](#).

¹¹⁴ Étudié par l'ANACT, 2023, [Anticiper les accords européens](#), 24 p et, outre les accords interprofessionnels, un exemple abouti pour le secteur bancaire en Europe : [Joint declaration in employment aspect of artificial intelligence](#), 8 p, mai 2024.

¹¹⁵ Labor'IA, 2024, [Synthèse générale Labor'IA Explorer](#), 22 p.

¹¹⁶ [Enquête Labor'IA / Syndicoop](#), 2023, , 33 p.

¹¹⁷ IRES, SeCoIA-DEAL, juin 2025, [Document de travail 03/2025 : Dialogue social. Accords collectifs et Intelligence artificielle](#) : « En ce qui concerne l'évolution du dialogue social, on note la mise en place de nouveaux organes spécifiques qui accompagnent les organes existants. Par exemple, l'accord AXA prévoit la mise en place d'un comité de suivi IA et l'adoption d'une démarche de dialogue social itératif, pour tenir compte de la spécificité des systèmes d'intelligence artificielle ». p. 15 sur 29. La démarche engagée en novembre 2024 a débouché sur un [relevé de conclusions](#) le même mois, puis sur un accord en juin 2025 (AEF info, 2025, dépêche 735 300 : [IA : dans un accord. Axa fixe les règles en matière de dialogue social](#)) d'un an, décliné en novembre 2025 dans une [charte portant sur la conduite du dialogue social européen dans le cadre du développement de l'intelligence artificielle au sein du groupe AXA](#).

Encadré 7 : Institutionnalisation du dialogue social sur l'IA chez Axa

Objectifs :

- « Partager la stratégie en matière d'IA (dans le cadre de la procédure d'information-consultation sur les orientations stratégiques) et réaliser lors du point annuel d'information du CSEC sur les orientations stratégiques un partage sur l'IA.

- « Favoriser un dialogue social itératif :

Pour ce faire, un comité de suivi IA au sein du CSEC est institué [suivent les règles de composition et de participation] dont les « Missions et réunions » ont pour objets :

« Le comité vise à permettre un partage régulier d'une vision globale des initiatives en matière d'IA, en fonction de l'actualité, et leur suivi.

« Dès lors qu'un projet [NDR d'IA] est suffisamment défini, il est présenté au sein de l'instance compétente (CSE et/ou CSCCT) en fonction de la nature, de l'importance du projet et du périmètre concerné, en privilégiant un partage selon les étapes successives suivantes :

- information lors du lancement d'une expérimentation
- point de suivi et/ou consultation ponctuelle avant déploiement élargi
- suivi du déploiement

« Les objectifs des expérimentations sont les suivants :

- identifier les cas d'usage pertinents, en vue de favoriser la qualité de service aux clients et l'amélioration des conditions d'exercice de leur métier pour les collaborateurs
- factualiser les bénéfices (lorsque la valeur métier est confirmée) sur la qualité des livrables, sur la productivité, sur l'expérience utilisateur
- mesurer les besoins d'accompagnement

« Le cas échéant et en fonction des sujets et périmètres concernés associer des représentants du personnel aux expérimentations. L'étude des projets d'IA prendra en compte, autant que possible, l'analyse des points suivants :

- le positionnement dans le paysage des initiatives en matière d'IA générative
- le cadre d'utilisation des données
- les impacts en matière de RSE
- le modèle économique associé.

« Mettre en place des formations pour les représentants du personnel au sein d'AXA France (sur le modèle de la formation Secure GPT réalisée lors du T1 2024) à l'initiative de la Direction.

« Appréhender les aspects emploi et compétences au travers des dispositifs GEPP existants

« Réaliser un point annuel sur les incidences en termes de métiers et de compétences dans le cadre de l'observatoire GEPP AXA France et dans le cadre de l'information-consultation du CSEC sur la politique sociale. »

Source : CE Expertise, 2025, [L'IA dans les accords collectifs](#) sur la base du [relevé de conclusions](#), nov. 2024, de la concertation avec les OS représentatives au sein d'AXA France sur le dialogue social et l'intelligence artificielle.

Encadré 8 : Entreprise publique de services

Le groupe a inscrit l'intelligence artificielle dans son plan stratégique à horizon 2030, en s'appuyant sur un pôle data et IA structuré, incluant notamment les expertises issues de Probayes (producteur de solutions d'IA appliquées aux processus métiers, entreprise acquise par le groupe).

Il a adopté une charte data & IA qui encadre le développement, la conception et les usages des projets intégrant l'intelligence artificielle, y compris l'IA générative, laquelle est mise en œuvre sous la supervision d'un Comité pour une IA de confiance composé d'experts internes et externes.

L'entreprise a par ailleurs mis en place une académie de l'IA, anticipant ainsi l'impact sur les métiers du groupe et les besoins en compétences IA via l'organisation de parcours de reconversions professionnelles.

Un assistant GPT est disponible pour les agents, solution de type IA générative développée en interne sur la base du SIA de Mistral, a vocation à accompagner les métiers de support client ou l'assistance aux équipes commerciales. En parallèle, et vers les clients externes, l'une des filiales du groupe a lancé, en partenariat avec des acteurs français (LightOn, Aleia, NumSpot), une offre souveraine d'IA générative sécurisée, destinée notamment aux acteurs publics ou privés manipulant des données sensibles, afin d'accélérer la transformation numérique en garantissant confidentialité et souveraineté des données.

L'intégration de l'IA dans les outils mis à disposition des collaborateurs fait l'objet d'un dialogue social approfondi. Si des inquiétudes réelles sont exprimées par certains des syndicats en termes de contenu voire d'avenir de certains métiers, l'objet « IA » d'intérêt commun permet des discussions constructives et souvent convergentes, notamment sous l'angle de la réduction des irritants ou des activités répétitives pour les agents.

Source : Auditions de la mission.

Dans les entreprises, le déploiement d'IA s'inscrit, de plus en plus, dans le cadre du projet stratégique de l'entreprise, dont il constitue l'une des dimensions comme la transformation des produits et services, la dynamique concurrentielle, la gestion des compétences, les choix d'investissements. À ce titre, il est de plus en plus piloté au niveau de la direction générale de l'entreprise, en s'appuyant sur les fonctions et sur les responsables métiers.

Même si celui-ci se développe sur la période récente, le dialogue social sur l'IA demeure encore en retrait de l'adoption réelle (dont le *shadow IA*) mais également de l'adoption officielle de l'IA dans les entreprises (10 % des entreprises en France pour 50 à 60 % de salariés utilisant l'IA au moins une fois par semaine). Au-delà d'une obligation juridique ([article L2312-8 CT](#) sous le contrôle du juge), ce dialogue est un levier pour suivre les impacts de l'IA sur l'efficacité des processus mais également le contenu des métiers, et la gestion des risques, de manière dynamique compte tenu de l'évolutivité des technologies et des usages¹¹⁸.

En termes de gouvernance, même si plusieurs modèles existent, la gouvernance en mode produit (équipes *MLOps* pluri-disciplinaires, indicateurs produit, *backlog*, dette technique et qualité des données) se développe pour accompagner le passage à l'échelle (pour 5 % d'entre eux) de *POC* souvent foisonnants. La gestion des données (étiquetage, mise en qualité, méta données, interopérabilité) est vue comme un prérequis majeur pour que l'IA soit sécurisée et sécurisante, explicable, et conforme, notamment aux principes d'explicabilité et de supervision humaine active.

¹¹⁸ IBM, 2025 [EMEA Report - The Race for AI](#), "Get comfortable with uncertainty and rapid change: We are moving into a world of AI everywhere. AI tools will be embedded and procured into every interaction layer - whether it is the search engine we use, the device we interact with or the companies we engage with. Success in this era means developing a culture that embraces change and uncertainty, and enables rapid, purposeful innovation".

4. Principaux enseignements des pratiques des entreprises pour les administrations publiques

Le déploiement de l'intelligence artificielle au sein des entreprises et des administrations repose sur une **convergence structurelle** en termes d'amélioration des outils mis à la disposition des salariés/agents mais s'inscrit également dans **des finalités et objectifs poursuivis très différents**, moins spécifiques à l'IA et à ses effets au demeurant, et inhérents plus *essentiellement* au sens des missions confiées aux entités correspondantes et à l'environnement dans lequel les uns et les autres interviennent.

Pour autant, et sous les strictes limites méthodologiques de la comparabilité des secteurs privé et public, les développements tentent de caractériser ce qu'il est envisageable ou souhaitable, pour les administrations, de tenter d'importer des expériences de déploiement de solutions d'IA dans les entreprises, et d'identifier également les limites d'un exercice « pur » de transposition ou de réplique qui ne prendrait pas en compte les spécificités et différences entre ces deux environnements de production, leurs structures, leurs fonctionnements, leurs finalités ou leurs cultures.

De manière commune, les prérequis sont similaires : qualité des données, architecture interopérable et évolutive à coûts maîtrisables. Les deux sphères partagent également l'objectif d'automatiser les processus documentaires pour libérer du temps agent ou salarié, sous contrainte de maîtriser durablement les risques liés à l'IA, ainsi que ses dynamiques technologiques et implications en termes d'adaptabilité des organisations, des processus et des compétences.

A contrario, les finalités, prérogatives et contraintes, et territoires des publics sont différents, et le sont profondément. Si l'entreprise privée privilégie la croissance, la part de marché, le retour sur investissement et l'agilité en situation concurrentielle, l'administration remplit des missions de service public, dont la continuité est un principe élevé au rang de principe à valeur constitutionnelle par le Conseil constitutionnel et l'égalité est un principe reconnu principe général du droit par le Conseil d'État. Les risques sont de natures similaires, mais y prennent une résonance très différente (perte de confiance et de parts de marchés d'un côté, risque de légitimité démocratique de l'action publique de l'autre), que la réglementation prend en compte en réhaussant les exigences normatives pour les administrations.

Les ressources et flexibilités sont également différentes : l'entreprise investit sur ses fonds propres ou par endettement pour un gain compétitif et peut arrêter ou lancer de nouvelles offres, tandis que l'État doit justifier chaque euro dès le premier engagé par son action. Il n'engage pas seulement la soutenabilité de son budget, mais aussi sa légitimité démocratique.

Au-delà, deux types d'adhérences fondent l'intérêt comparatif entre le secteur marchand et le secteur public :

- ◆ le cadre public influe sur les pratiques des entreprises (formations initiale et continue, appariement, réglementation et/ou régulation), ne serait-ce que dans le domaine de l'économie de l'IA elle-même (partenariats administrations-offreurs de SIA, notamment Mistral) ;
- ◆ certaines entreprises, en particulier celles qui reposent sur une production de services à caractère industrialisé et, le cas échéant, territorialisé, ont des processus de production très similaires aux administrations publiques, pourvoyeuses de prestations de services publics, au-delà de leurs missions régaliennes.

Sur la base de cette analyse, les enseignements susceptibles d'être identifiés à partir des expériences des entreprises privées, pour le déploiement dans les **administrations publiques** doivent prendre en compte les spécificités de l'exercice de leurs missions et de leur environnement.

Annexe VII

Une partie est transposable, une partie ne l'est pas. Une partie est possible ou souhaitable, une partie est impossible ou inaccessible, tant aux plans internes (et pas uniquement technologiques, sociaux, culturels ou processuels) qu'externes (usagers, et opérateurs et parties prenantes, notamment collectivités territoriales, et coproducteurs des politiques publiques).

Annexe VII

Tableau 11 : Principes de transposition des enseignements des déploiements de l'IA dans les entreprises vers le secteur public

Ce qui peut être reproduit / adapté / transposé	Ce dont il faut se méfier / ce qu'il faut éviter
Piloter l'IA en équipe produit interservices : données, métier, DSI, conformité – pour garantir gouvernance, suivi, maintenance.	Une dépendance excessive à un ou des fournisseurs privés (hébergement, modèles propriétaires) — risque souverain, coût fiscal, dépendance technologique et stratégique, perte de contrôle. De nombreuses entreprises utilisent des panels de SIA dans une optique de diversification, plus rarement dans un objectif de frugalité.
Lancer d'abord des cas <i>back-office</i> , sans contact avec l'utilisateur : tri documentaire, automatisation, cotation, détection de la fraude, traitement interne — là où le risque est maîtrisé avant de lancer des projets plus proches des processus de production ou des usagers.	Une hétérogénéité d'adoption selon taille et secteur : ex : les grandes entités adoptent l'IA plus vite et plus large que les PME (parallèle pour les « petites » structures publiques), lesquelles peuvent rester en marge, au risque d'inégalités dans l'accès aux services publics.
Mettre en place une plateforme <i>MLOps</i> mutualisée (<i>cloud</i> souverain ou interne) pour permettre l'industrialisation, le partage de modèles, faciliter la répliquabilité, et mutualiser les coûts ou bénéficier des effets d'échelle.	Des attentes de gains / rentabilité à court terme (courbe en J nécessitant d'accepter des retours non immédiats), qui doivent par ailleurs s'intégrer dans la dynamique évolutive des technologies, des compétences, des données, et des usages. .
Prévoir un dispositif d'évaluation continue, avec la mesure du ROI (CAPEX / OPEX / gains pour les agents / gains en efficacité) et suivi des indicateurs réguliers en s'inspirant des meilleures pratiques en termes d'indicateurs de suivi utilisés par les entreprises.	Risques de biais, conformité, transparence si les systèmes sont opaques ou mal gouvernés (notamment en finance).
Assurer transparence, auditabilité, traçabilité – particulièrement pour les fonctions sensibles (justice, fiscalité, sécurité) – <i>via</i> des exigences contractuelles dans les marchés publics en cas de recours aux solutions du marché.	Erreurs (<i>cf.</i> BBC ¹¹⁹ sur synthèse d'articles, <i>chatbots</i> de vente en ligne de véhicules automobiles aux EU ¹²⁰ , ou sur les biais des algorithmes de recrutement chez Amazon ¹²¹)

Source : Mission.

S'il est difficile de tracer des règles générales sans prise en compte de la variabilité des missions et de leur environnement, de l'évolution des objectifs des politiques publiques, des progrès technologiques et de la diffusion de leurs usages, le tableau précédent s'y essaie.

¹¹⁹ BBC, févr. 2025, [Groundbreaking BBC research shows issues with over half the answers from Artificial Intelligence \(AI\) assistants](#). Plus précisément, sur les 4 AI assistants étudiés (OpenAI ChatGPT; Microsoft Copilot; Google Gemini; et Perplexity), "The findings are concerning, and show:

- 51% of all AI answers to questions about the news were judged to have significant issues of some form
- 19% of AI answers which cited BBC content introduced factual errors – incorrect factual statements, numbers and dates
- 13% of the quotes sourced from BBC articles were either altered or didn't actually exist in that article."

¹²⁰ Medium, 2023, [The Day Chevrolet's AI Chatbot Tried to Sell a \\$70.000 SUV for \\$1](#).

¹²¹ Forbes, mars 2025, [IA et données de mauvaise qualité : au-delà des erreurs, des risques juridiques et éthiques](#) et [Amazon's sexist hiring algorithm could still be better than a human](#).

La quasi-totalité des gains de productivité (vus en priorité sous l'angle de la croissance du chiffre d'affaires et du prix-volume des biens et services produits) cités par les entreprises françaises reposent en tout ou partie sur des infrastructures d'**hyperscalers américaines (Azure/OpenAI)**. Pour l'État, et les opérateurs et administrations publics, le coût de la « souveraineté » (passage par SecNumCloud) induit *toutes choses égales par ailleurs* un surcoût d'infrastructures, services et gestion des données utilisées, conformité, qui peut allonger les latences d'innovation puis d'industrialisation et qui ne sont pas modélisés ici.

Par ailleurs, la dégradation de la qualité de la décision est un risque qui prend une résonance particulière dans la sphère publique : si elle n'est pas plus souhaitable dans des entreprises en concurrence, tant sur leurs marchés que pour la conquête de leurs clients et l'attractivité de leurs talents, une décision impropre, non documentée ou insuffisamment explicable n'est simplement pas envisageable pour des entités publiques investies de prérogatives de puissance publique ou chargées de missions de service public. Si l'IA est utilisée sans supervision experte, les contre-performances observées dans certaines tâches complexes "*outside the frontier*" (MIT et al¹²², 2024) posent un obstacle social, voire démocratique, de légitimité de l'action publique.

4.1. La difficulté principale du déploiement dans le secteur public, n'est ni technologique ni juridique, mais organisationnelle et managériale

Les enseignements issus de l'analyse comparative avec les entreprises, notamment françaises, montrent de manière convergente que le passage à l'échelle de l'IA ne dépend pas prioritairement du niveau technologique des solutions, ni même de la maturité juridique ou éthique, mais de la capacité des organisations à **reconfigurer leurs modes de décision, leurs processus et leurs responsabilités** autour de l'IA. Dans les entreprises qui ont réussi à dépasser le stade du POC, l'IA est traitée comme un **levier stratégique de transformation** et non comme un projet numérique ou d'innovation parmi d'autres, ni comme un objectif en soi.

Encadré 9 : Opinion d'un cabinet de conseil en stratégie sur les spécificités du client « public France »

L'administration française « surpondère le *faire soi même* par rapport aux administrations publiques étrangères » et aux clients privés. sur le fondement de l'enjeu de souveraineté. Malgré les efforts sur l'*open data*, les « vraies » données sont en réalité peu partagées, y compris entre administrations. C'est un obstacle pour les agents au quotidien dans leur mission, que vient amplifier l'IA en termes de génération de *POC* comme de perspectives de passage à l'échelle.

Par rapport aux entreprises, les directions d'administration centrale, déconcentrées ou territoriales doivent être capables de prendre à leur niveau le sujet IA, dans un cadre stratégique clarifié et partagé, à l'instar des entreprises les plus performantes. Une fois que le choix du faire soi-même/acheter est formulé, sous l'égide du directeur des SI, l'ensemble des *business units* s'y tiennent, et gagnent ensuite en autonomie sur les cas d'usage et sur le passage à l'échelle.

Une autre spécificité française réside dans l'injonction perçue comme contradictoire par les offreurs de solutions IT et IA en particulier de vouloir à la fois et dans le même mouvement, transformer les organisations d'une part et développer l'écosystème national d'autre part, limitant ce faisant le champ d'expérimentations et de production de processus administratifs augmentés par l'IA.

Source : Auditions de la mission.

¹²² MIT, Harvard Business School et BCG, 2024, [Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality](#). 56 p.

Si la pression concurrentielle ou les objectifs directs en termes de chiffres d'affaires (croissance) ou de résultat (profitabilité) font que les administrations publiques ne partagent pas ces mêmes objectifs stratégiques, le déploiement, et surtout l'intégration de l'IA dans les processus de productions administratifs pâtit d'une forme de fragmentation des responsabilités : les DSI portent l'essentiel de la charge opérationnelle, tandis que les directions métiers restent souvent en position d'attente. Les arbitrages stratégiques (priorisation, allocation des gains, acceptation du risque) ne sont pas explicitement assumés au niveau des directions générales, contrairement à la pratique croissante au sein des entreprises. Cette configuration favorise mécaniquement la multiplication de *POC* isolés, peu intégrés aux processus cœur (tâches et activités dites périphériques), moins générateurs de gains.

4.2. Le passage à l'échelle suppose une redéfinition explicite des objectifs poursuivis par l'IA publique

Contrairement à une idée répandue, les entreprises qui réussissent ne fixent pas comme objectif principal la réduction immédiate des effectifs ou des coûts, et ce n'est d'ailleurs pas non plus la réalité des effets mesurés dans les entreprises qui ont le plus largement et le plus tôt adopté l'IA, contrairement à certaines annonces médiatiques (Accenture, Amazon ou Cap Gemini par exemple).

Les études longitudinales (MIT, OECD, NAO UK) montrent que les gains initiaux sont d'abord réinvestis sous forme de **capacité productive supplémentaire**, d'amélioration de la qualité ou de réduction des erreurs. Ce n'est que dans un second temps, souvent plusieurs années après, que ces gains peuvent être traduits en économies de coûts nettes ou en redéploiements de certains des effectifs.

Pour l'administration française, en l'absence d'objectifs explicites – augmentation du volume de dossiers traités, amélioration des délais, réduction des erreurs, meilleure traçabilité, amélioration de l'accessibilité du service public – l'IA reste perçue comme un outil optionnel, dont les bénéfices sont diffus, non mesurés et donc non pilotables. Cette indétermination ne contribue pas à réduire la méfiance quant à l'adoption, même si celle-ci est sans doute réelle et déjà très importante, ni à documenter la pertinence d'un passage à l'échelle des déploiements de SIA régulés (et conformes à la réglementation, notamment européenne, ainsi qu'aux impératifs de souveraineté). Cette situation est d'autant plus dommageable que l'IA peut utilement être mise à contribution d'une amélioration de la qualité du service rendu aux citoyens, contribuant ainsi à l'amélioration de la perception des services publics et surtout à leur accès.

4.3. Sans doctrine d'équipement des agents, le *shadow IA*, très développé dans les entreprises françaises, devient un risque systémique pour le secteur public

Les entreprises étudiées ont presque toutes, entre 2023 et 2025, formalisé une doctrine claire d'usage des outils d'IA générative par leurs salariés : interdiction totale, usage encadré ou usage libre sous conditions, de plus en plus (et de manière quasi-généralisée dans les principales entreprises publiques) encadré par une charte et/ou une doctrine d'utilisation. Dans tous les cas, il s'agit d'un **choix managérial explicite**, assorti d'outils fournis par l'organisation (licences, environnements sécurisés, solutions internes), partie intégrante du dialogue social et en constituant l'un des fondements.

L'administration française se distingue négativement sur ce point. Le recours massif et non encadré à des outils d'IA générative externes par les agents, s'il témoigne d'une acculturation rapide, constitue un **risque systémique** en matière de sécurité des données, de souveraineté et d'égalité entre agents. Le maintien d'un flou stratégique sur ce sujet alimente un paradoxe : l'État appelle à la sobriété et à la sécurité, tout en laissant les agents utiliser individuellement avec des outils non maîtrisés. L'absence de cadre global se traduit par la multiplication des chartes pour les entités les plus matures, au contenu variable et divergent, voire à l'absence de consignes.

4.4. Le coût réel de l'IA est le plus souvent sous-estimé dans les entreprises, pouvant limiter le déploiement de SIA efficaces et la création de valeur attendue

Les entreprises ayant réussi à passer à l'échelle intègrent systématiquement dans leurs arbitrages :

- ◆ les coûts de préparation et de gestion continue des données ;
- ◆ les coûts d'adaptation des processus ;
- ◆ les coûts de conduite du changement ;
- ◆ les coûts de maintenance et de dérive des modèles ;
- ◆ les coûts énergétiques.

À l'inverse, les initiatives publiques françaises restent largement financées sur des enveloppes d'innovation ou de modernisation, insuffisantes pour absorber ces coûts structurels. Cette sous-estimation conduit à une accumulation de *POC* techniquement réussis mais économiquement intenable.

La comparaison suggère ainsi que **la diffusion d'une IA régulée dans le public nécessite un changement de paradigme budgétaire**, assimilant l'IA non à un investissement ponctuel, mais à une dépense récurrente de production, comparable aux systèmes d'information et programmes informatiques les plus structurants.

Compléments

1. CAC 40 (France) - 40 Entreprises

Entreprise	Éléments de communication institutionnelle et financière sur l'IA
Air Liquide	IA pour l'optimisation des usines (projet Advance) et la chaîne logistique.
Airbus	IA pour le design aérodynamique et la maintenance prédictive (Skywise).
Alstom	IA pour la signalisation autonome et la maintenance des trains.
ArcelorMittal	IA pour l'optimisation de la consommation énergétique des hauts-fourneaux.
AXA	Pionnier : déploiement massif d'AXA Secure GPT pour tous les agents.
BNP Paribas	Focus sur la lutte contre le blanchiment et les assistants clients.
Bouygues	IA dans la construction (conception 3D) et chez Bouygues Telecom.
Capgemini	L'IA est le premier moteur de croissance du conseil (stratégie GenAI) ¹²³ .
Carrefour	Intégration de GPT-4 dans l'application client (Robot Hopla).
Crédit Agricole	Usage interne pour l'analyse de crédit et la conformité.
Danone	IA pour la prévision de la demande et la réduction du gaspillage.
Dassault Systèmes	IA intégrée dans les "Jumeaux Numériques" (plateforme 3DEXPERIENCE).
Edenred	IA pour la détection de fraude sur les titres-restaurant.
Engie	IA pour le trading d'énergie et la gestion des réseaux intermittents.
Essilor Luxottica	IA dans les verres intelligents et la conception de montures.
Eurofins Scient.	IA pour l'automatisation des analyses en laboratoire.
Hermès	Communication discrète, mais usage en logistique et prévision de stocks.
Kering	IA pour la personnalisation du luxe et le <i>pricing</i> dynamique.
Legrand	IA intégrée dans les produits de la maison connectée (Eliot).
L'Oréal	Stratégie "Beauty Tech" : IA pour la formulation et le diagnostic peau.
LVMH	IA pour l'expérience client et l'excellence opérationnelle (Data Factory).
Michelin	IA pour la conception des pneus et la maintenance industrielle.
Orange	IA pour l'optimisation des réseaux 5G et les <i>chatbots</i> clients.
Pernod Ricard	IA pour le ciblage marketing et la gestion des stocks mondiaux.
Publicis	Plan d'investissement de 300 M€ sur 3 ans dans l'IA (Core AI).
Renault	IA pour l'usine 4.0 et les logiciels de conduite autonome.
Safran	IA pour l'inspection des pièces moteurs et la réduction de consommation.
Saint-Gobain	IA pour l'efficacité énergétique des processus industriels.
Sanofi	Stratégie "All-in on AI" : accélération de la découverte de molécules.
Schneider Electric	IA pour la gestion active de l'énergie (plateforme EcoStruxure).
Société Générale	Usage massif pour le trading et la gestion de patrimoine.
Stellantis	IA pour les cockpits intelligents et la conduite assistée.
STMicroelectronics	IA embarquée (Edge AI) dans les puces électroniques.
Teleperformance	IA pour augmenter la productivité des modérateurs et téléconseillers.
Thales	IA de confiance (<i>TrusThink</i>) pour la défense et l'aéronautique.
TotalEnergies	IA pour l'exploration sismique et le trading de renouvelables.
Unibail-RW	IA pour l'analyse des flux de visiteurs en centres commerciaux.
Veolia	IA pour l'optimisation du tri des déchets et des usines d'eau.
Vinci	IA pour la sécurité sur les chantiers et la gestion du trafic autoroutier.
Vivendi	IA pour la création de contenu (Canal+) et la publicité (Havas).

¹²³ Voir également, Le Monde, 20 janvier 2026, [Capgemini envisage de supprimer jusqu'à 2 400 postes en France](#), soit 7% des salariés français du groupe.

2. Dow Jones (USA) - 30 Entreprises

Entreprise	Éléments de communication institutionnelle et financière sur l'IA
3M	IA pour le développement de nouveaux matériaux.
American Express	IA pour la détection de fraude en temps réel.
Amgen	IA pour l'analyse génomique et le développement de biothérapies.
Amazon	IA partout : AWS (Bedrock), logistique et recommandations.
Apple	Communication tardive mais massive sur "Apple Intelligence".
Boeing	IA pour les simulateurs de vol et la maintenance prédictive.
Caterpillar	IA pour l'autonomie des engins de chantier et miniers.
Chevron	IA pour l'optimisation du forage.
Cisco	IA pour la cybersécurité prédictive.
Coca-Cola	IA pour le marketing génératif et la logistique.
Disney	IA pour les effets spéciaux et l'analyse de l'audience (Disney+).
Dow Inc.	IA pour l'optimisation des processus chimiques.
Goldman Sachs	IA pour l'aide au codage et la synthèse de rapports financiers.
Home Depot	IA pour la gestion des stocks et l'assistance client en magasin.
Honeywell	IA pour l'efficacité énergétique des bâtiments.
IBM	Recentrage total sur l'IA pour entreprises (Watsonx).
Intel	IA pour la conception et la fabrication de semi-conducteurs.
Johnson & Johnson	IA pour la robotique chirurgicale.
JPMorgan Chase	Investissement massif (12 Md\$ IT) avec un focus IA majeur.
McDonald's	IA pour les bornes de commande et le drive-thru vocal.
Merck	IA pour l'accélération des essais cliniques.
Microsoft	Leader de l'indice : intégration de Copilot dans tout l'écosystème.
Nike	IA pour la prévision des tendances et la personnalisation (DTC).
Procter & Gamble	IA pour le marketing et la <i>supply chain</i> .
Salesforce	Stratégie "Einstein GPT" pour automatiser la relation client.
Travelers	IA pour l'évaluation des risques et la gestion des sinistres.
United Health	IA pour l'analyse prédictive des soins de santé.
Verizon	IA pour la gestion automatique des réseaux télécoms.
Visa	IA pour la sécurité des paiements mondiaux.
Walmart	IA pour la recherche vocale et la gestion robotisée des entrepôts.

3. DAX 40 (Allemagne) - 40 Entreprises

Entreprise	Éléments de communication institutionnelle et financière sur l'IA
Adidas	IA pour la conception de chaussures et le marketing digital.
Airbus	(Identique au CAC 40).
Allianz	IA pour l'automatisation de la gestion des sinistres auto.
BASF	IA pour la recherche moléculaire et la maintenance prédictive.
Bayer	IA en agriculture de précision et recherche pharmaceutique.
Beiersdorf	IA pour l'analyse des tendances de consommation (Nivea).
BMW	IA pour la conduite autonome et les usines flexibles.
Brenntag	IA pour l'optimisation de la distribution de produits chimiques.
Commerzbank	Chatbots pour les clients particuliers.
Continental	IA pour les capteurs automobiles et pneus intelligents.
Covestro	IA pour la recherche sur les polymères durables.
Daimler Truck	IA pour les camions autonomes.
Deutsche Bank	IA pour la conformité et l'analyse de risques marchés.
Deutsche Börse	IA pour la surveillance des transactions boursières.
Deutsche Post	IA pour l'optimisation des tournées de livraison.
Deutsche Telekom	IA pour la maintenance des réseaux et le service client.
E.ON	IA pour la gestion intelligente de la demande électrique.
Fresenius	IA pour le suivi des patients en dialyse.
Hannover Re	IA pour la modélisation des risques climatiques.
Heidelberg Materials	IA pour la réduction du CO2 dans la production de ciment.
Henkel	IA pour le marketing et la R&D produits de grande conso.
Infineon	IA intégrée dans les puces pour l'automobile.
Mercedes-Benz	IA pour l'assistant vocal MBUX et la production.
Merck KGaA	IA pour la découverte de médicaments et les matériaux.
MTU Aero Engines	IA pour la maintenance des moteurs d'avions.
Munich Re	IA pour la tarification de risques complexes.
Porsche	IA pour la performance des batteries et l'expérience de conduite.
Qiagen	IA pour l'analyse de données génomiques.
Rheinmetall	IA pour les systèmes de défense automatisés.
RWE	IA pour le pilotage des parcs éoliens offshore.
SAP	Stratégie "Business AI" : IA générative dans tous les modules ERP.
Sartorius	IA pour l'optimisation des bioprocessus.
Siemens	IA pour l'usine numérique (<i>Siemens industrial copilot</i> en partenariat avec Microsoft).
Siemens Energy	IA pour la stabilité des réseaux électriques.
Siemens Healthineers	IA pour l'aide au diagnostic en radiologie.
Symrise	IA pour la création de nouveaux parfums et arômes.
Volkswagen	IA pour le logiciel embarqué (Cariad) et la production.
Vonovia	IA pour la gestion énergétique du parc immobilier.
Zalando	IA pour les recommandations de mode et la réduction des retours.

ANNEXE VIII

Panorama du déploiement de l'IA dans les administrations publiques étrangères

SOMMAIRE

1. EN DÉPIT DE L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DE LEURS CONTEXTES, LES ADMINISTRATIONS ÉTRANGÈRES DÉPLOIENT DES SOLUTIONS D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) POUR AMÉLIORER L'EFFICIENCE ET LA QUALITÉ DES SERVICES PUBLICS.....	3
1.1. La majorité des pays étudiés ont récemment adopté ou mis à jour des stratégies en matière d'IA pour répondre à l'émergence de l'IA générative	3
1.2. Les stratégies nationales convergent vers un double objectif d'efficience administrative et d'amélioration de la qualité des services publics.....	4
1.3. Ces stratégies présentent des limites relatives à leur périmètre et aux objectifs attendus de productivité.....	6
1.4. Les pays étrangers retiennent des modèles juridiques contrastés pour encadrer l'IA dans le secteur public, oscillant entre cadres législatifs et réglementaires contraignants et dispositifs souples.....	7
1.5. Les acteurs les plus avancés en matière de déploiement d'outils d'IA dans le secteur public combinent des structures de pilotage centralisées et dédiées.....	8
2. LES DÉPLOIEMENTS D'OUTILS D'IA DANS LES ADMINISTRATIONS ÉTRANGÈRES PORTENT PRINCIPALEMENT SUR DES USAGES INTERNES, AVEC DES GAINS POTENTIELS MAIS HÉTÉROGÈNES ET DIFFICILES À MESURER.....	10
2.1. La comparaison internationale met en évidence une montée en maturité progressive et hétérogène d'outils d'IA dans les administrations publiques, majoritairement centrée sur des usages internes.....	10
2.2. Les cas d'usage permettant le plus de gains de productivité déclarés à ce stade concernent l'assistance à la production documentaire, le traitement de volumes massifs et le ciblage des contrôles	12
2.3. La mesure des gains de productivité liés à l'IA dans les administrations publiques étrangères demeure fragmentée et peu stabilisée.....	14
2.4. Les retours d'expérience internationaux montrent des gains de productivité liés à l'IA pouvant être significatifs, mais hétérogènes, souvent circonscrits à des cas d'usage ciblés et inégalement documentés	16
2.5. Les mesures de retour sur investissement d'IA dans les administrations demeurent majoritairement centrées sur des gains opérationnels directs, sans intégration des coûts indirects et des externalités	17
3. POUVANT ÊTRE À L'ORIGINE D'UNE TRANSFORMATION STRUCTURELLE DE CERTAINS PROCESSUS ADMINISTRATIFS, LE DÉPLOIEMENT D'OUTILS D'IA DANS LE SECTEUR PUBLIC FAIT FACE À DIVERSES CONTRAINTES ET NÉCESSITE DES ACTIONS DE FORMATION ET UN PORTAGE POLITIQUE ET MANAGÉRIAL	19
3.1. La montée en compétences des agents publics à l'étranger repose sur un socle commun de formation et des réseaux d'enthousiastes et d'experts des technologies d'IA, appuyés par une impulsion managériale affirmée	19
3.2. La conduite du changement liée à l'IA repose sur un portage politique explicite, la mobilisation de cas d'usage concrets et la valorisation des initiatives des agents ...	20
3.3. Les stratégies nationales réunissent des formations généralistes auprès des agents et des dispositifs ciblés de spécialisation ou de reconversion.....	21

3.4. Le déploiement des projets d'IA dans les administrations publiques est freiné par des contraintes et enjeux techniques, humains, juridiques et de souveraineté..	22
3.5. L'intégration d'outils d'IA dans les administrations publiques agit comme un facteur de transformation structurelle des organisations et des processus	23
4. LES ADMINISTRATIONS ÉTRANGÈRES ALLIENT DÉVELOPPEMENTS INTERNES, RECOURS À DES SOLUTIONS COMMERCIALES ET PARTENARIATS DIVERS, TOUT EN VEILLANT À ASSURER UN CONTRÔLE DES INFRASTRUCTURES ET À ENCADRER L'USAGE DES DONNÉES	24
4.1. Les administrations privilégient des modèles hybrides cumulant développements internes d'outils d'IA et achats de solutions commerciales, tout en cherchant à renforcer leur souveraineté technologique	24
4.2. Les administrations se dotent progressivement de dispositifs centralisés de gouvernance et de sécurisation des données pour encadrer les usages de l'IA..	26
4.3. Veillant à leur souveraineté numérique, les administrations publiques privilégient le contrôle des infrastructures, des données et des usages, notamment sur des usages sensibles.....	27
4.4. Les partenariats entre les administrations publiques et le secteur privé peuvent permettre de réunir innovation technologique et maîtrise des risques dans le déploiement de solutions d'IA	29
PIÈCE JOINTE N° 1 – CAHIER DES CHARGES TRANSMIS À LA DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR.....	31
PIÈCE JOINTE N° 2 – ÉLÉMENTS TRANSMIS PAR LES SERVICES ÉCONOMIQUES	53
1. ALLEMAGNE (SER DE BERLIN).....	53
2. CANADA (SER D'OTTAWA)	59
3. CORÉE DU SUD (SE DE SÉOUL)	66
4. ESTONIE (SE DE RIGA).....	75
5. ÉTATS-UNIS (SER DE WASHINGTON).....	80
6. FINLANDE (SE DE HELSINKI)	89
7. INDE (SER DE NEW DELHI)	99
8. ITALIE (SER DE ROME).....	108
9. JAPON (SER DE TOKYO)	115
10. PAYS-BAS (SER DE LA HAYE).....	118
11. ROYAUME-UNI (SER DE LONDRES)	123
12. RWANDA (SER DE NAIROBI)	135
13. SINGAPOUR (SER DE SINGAPOUR)	139

Annexe VIII

La mission a transmis, grâce au concours de la direction générale du Trésor (DG Trésor), un questionnaire relatif au déploiement de l'intelligence artificielle (IA) dans les administrations publiques à l'étranger (*cf.* encadré 1 *infra*) à divers services économiques régionaux (SER) et services économiques (SE), afin d'obtenir un état des lieux dans 13 pays :

- ◆ en Afrique : Rwanda ;
- ◆ en Amérique du Nord : Canada, États-Unis ;
- ◆ en Asie : Corée du Sud, Inde, Japon, Singapour ;
- ◆ en Europe : Allemagne, Estonie, Finlande, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni.

Les services économiques ont transmis leurs réponses à la mission entre décembre 2025 et janvier 2026. **La mission tient à remercier l'ensemble des services et agents mobilisés ayant contribué à ces travaux.**

Une synthèse de ces éléments a été réalisée dans les parties 1 à 4 *infra*. Par ailleurs, figurent à la fin de la présente annexe :

- ◆ le cahier des charges transmis par la mission à la DG Trésor (pièce jointe n° 1) ;
- ◆ l'ensemble des réponses transmises par les services économiques (pièce jointe n° 2).

Encadré 1 : Questions posées par la mission aux services économiques sur le déploiement de l'IA dans les administrations publiques de leurs pays d'implantation

Q1 – Stratégie / vision IA et pilotage

- Quelle est votre stratégie nationale pour développer et déployer des outils d'IA dans l'administration publique (calendrier, périmètre des institutions visées, état d'avancement) ? Dans quelle mesure cette stratégie porte sur l'IA générative et/ou agentique ?
- Quelles sont les priorités de cette stratégie et comment est-elle structurée (secteurs prioritaires, missions administratives, territoires) et avec quelle portée normative (textes, bonnes pratiques, expérimentations possibles et dans quelles conditions, évaluation in itinère avant de déclencher une nouvelle étape) ? quels ont été les critères de priorisation des secteurs ?
- Des objectifs quantifiés de « gains de productivité » ont-ils été définis ? Si oui, lesquels et à quel horizon sont fixés ces objectifs ? Comment ces objectifs ont-ils été définis (référence aux objectifs internationaux, méthode de priorisation utilisée, autres... ?)
- Comment est organisée la gouvernance publique du déploiement de l'IA (pilotage central, agences numériques, ministères, opérateurs publics) ?

Q2 – Cas d'usage et gains mesurés

- Quel est le niveau de maturité des cas d'usage : POC, expérimentation, généralisation ? Avez-vous comparé ces cas d'usage à ceux identifiés dans le secteur privé ?
- Quels cas d'usage fonctionnent le mieux aujourd'hui pour obtenir des gains de productivité au sein de vos administrations publiques (automatisation, rédaction, instruction, contrôle, service aux usagers, support interne...) ?
- Quelles méthodes utilisez-vous pour mesurer les gains de productivité (temps économisé, réduction des stocks, délais, qualité, satisfaction agents/usagers) ? Sont-elles des méthodes propres – développées par votre administration – ou inspirées de pratiques du secteur privé ou de travaux académiques ? Lesquels ?
- Pouvez-vous partager des exemples chiffrés (gain en % ou en heures, coût, ROI estimé ou mesuré) ?
- Ces évaluations de ROI (ou assimilées) sont-elles brutes ou intègrent-elles les pertes/effets pervers liés à l'introduction de l'IA générative (coût environnemental, *AI slop*, coûts de transitions et de transformations, etc.) ?

Q3 – Organisation, compétences, conduite du changement

- Comment avez-vous préparé/préparez-vous les agents à l'intégration d'outils d'IA dans leur travail (formations IA pour monter en compétences, programmes spécifiques) ?
- Quels leviers de conduite du changement sont les plus efficaces (communication interne, accompagnement métier, *leadership*, incitations, ...) ?
- Quelle politique ou quelles initiatives de *re-skilling* (reconversion métiers/apprentissage de nouvelles compétences) ou d'*up-skilling* (renforcement des compétences) avez-vous adoptées en termes de formation de vos collaborateurs ?
- Quels freins avez-vous rencontrés (résistance des agents ou d'autres parties prenantes, réglementation, achats IT, sécurité, éthique, autres...), et comment les avez-vous levés ? Y a-t-il en particulier des difficultés liées au passage à l'échelle (*scaling-up*) ?
- Quels impacts ces projets ont-ils en termes de réorganisations (impact sur les effectifs, les métiers), de circuits de gestion de données, d'architecture, de processus ou d'infrastructure l'IA a-t-elle engendré ? Quelles règles de compliance ? Les biais sont-ils adressés et si oui comment ?

Q4 – Outils, infrastructures et partenariats

- Vos solutions sont-elles développées en interne, acquises auprès de fournisseurs du marché, ou hybrides ?
- Comment organisez-vous l'accès aux données, la sécurité, et la puissance de calcul (*cloud*, IA générative, HPC, partenariats industriels) ?
- Quelle logique de souveraineté avez-vous adoptée (à la fois sur les infrastructures de calcul ou d'hébergement des données, les logiciels et les données, la nature des données) ?
- Quels modèles de partenariats public/privé ou avec des startups mobilisez-vous (accélérateurs, contrats-cadres, innovation publique, financements mixtes) ?

Source : Mission.

1. En dépit de l'hétérogénéité de leurs contextes, les administrations étrangères déploient des solutions d'intelligence artificielle (IA) pour améliorer l'efficacité et la qualité des services publics

1.1. La majorité des pays étudiés ont récemment adopté ou mis à jour des stratégies en matière d'IA pour répondre à l'émergence de l'IA générative

Les éléments de comparaison internationale permettent de constater que **les premiers cadres nationaux ayant structuré l'action publique en matière d'IA ont été conçus dès la fin des années 2010**. En effet, l'Allemagne (2018, mise à jour en 2020), l'Inde (2018, avec *AI for All* intégré à *Digital India*) et les Pays-Bas (2019) figurent parmi les premiers États à s'être dotés d'un cadre stratégique national. Le Royaume-Uni s'est inscrit dans cette dynamique, avec un guide d'usage de l'IA dans le secteur public dès 2019, puis une stratégie nationale adoptée en 2021, complétée par la création de pôles sectoriels spécialisés, notamment le *NHS AI Lab*. L'Estonie a, pour sa part, articulé son « *Agenda numérique 2030* », adoptée en 2021, avec un livre blanc dédié aux données et à l'IA, couvrant la période 2024-2030. Singapour a fait évoluer sa *National AI Strategy* de 2019 vers une version « 2.0 » publiée en 2023, plaçant l'IA au cœur de l'initiative *Smart Nation 2.0*. Le Rwanda s'est doté d'une politique nationale de l'IA en avril 2023, avec l'ambition affichée de devenir un laboratoire de l'IA en Afrique, même si le déploiement opérationnel demeure, à ce stade, limité.

Une accélération de la conception de stratégies autour de l'IA est toutefois observée depuis 2024. En Italie, la stratégie nationale pour l'IA, annoncée en janvier 2024, est désormais déclinée en lignes directrices opérationnelles pour l'adoption de l'IA au sein de l'administration publique, et a été complétée par l'adoption d'une loi dédiée en octobre 2025. Le Royaume-Uni a engagé une séquence particulièrement dense, avec la publication du *Generative AI Framework for Government* en janvier 2024, suivie de l'*AI Opportunities Action Plan* en janvier 2025, puis de l'*AI Playbook* en février 2025. Les États-Unis ont quant à eux structuré leur action par la diffusion de plusieurs mémorandums exécutifs, dont un texte central en avril 2025 (M-25-21), complété par un plan présidentiel d'action pour l'IA publié en juillet 2025. Le Canada a, pour sa part, adopté sa stratégie nationale 2025-2027 en mars 2025. Les Pays-Bas ont publié une stratégie spécifique pour l'utilisation de l'IA générative au sein du gouvernement dès janvier 2024, complétée par une nouvelle stratégie de numérisation des services publics (NDS) en septembre 2025. En Corée du Sud, l'*AI Basic Act* a été promulgué en janvier 2025, avec une entrée en application prévue en janvier 2026. Pour sa part, le Japon élabore actuellement une stratégie nationale pour l'IA (*AI Basic Plan*), dont le lancement est annoncé pour 2026.

La Finlande présente quant à elle une configuration spécifique : elle ne s'est pas dotée d'une stratégie IA dédiée à l'administration publique. L'IA y est intégrée à la *Digital Compass*, qui structure la transformation numérique de l'État depuis 2022 et doit être actualisée au printemps 2026. Cette mise à jour sera accompagnée d'une « *Vision Transformation IA 2035* », destinée à définir les objectifs de long terme pour l'usage de l'IA dans le secteur public.

Plus largement, **les stratégies nationales récentes placent l'IA générative au cœur de leurs priorités, tandis que l'IA agentique commence à être identifiée comme la prochaine étape de maturation technologique**.

L'IA générative s'impose comme le socle commun des stratégies publiques et est explicitement intégrée et priorisée dans la quasi-totalité des stratégies analysées. Aux États-Unis, le mémorandum d'avril 2025 impose à chaque agence fédérale d'adopter une politique spécifique relative à l'IA générative, faisant de cette technologie un objet de gouvernance à part entière. À Singapour, l'administration a déployé la solution interne *Pair*, fondée sur des modèles de langage de grande taille (*large language models*, LLM), qui permet la rédaction, la synthèse, la traduction, l'analyse de textes et l'assistance au code dans des environnements sécurisés, strictement cloisonnés pour l'usage administratif. Le Japon prévoit l'intégration de solutions d'IA générative à l'échelle de l'administration à compter de 2026, notamment à travers des partenariats directs avec *OpenAI*. En Corée du Sud, la stratégie nationale cible explicitement l'IA générative comme cœur des cas d'usage prioritaires dans les administrations. En Estonie, l'orientation technologique privilégie d'emblée une articulation entre IA générative et premières formes d'IA agentique, inscrite dans une trajectoire de long terme.

L'IA agentique progresse de manière différenciée selon les pays, avec une intégration qui demeure hétérogène et souvent exploratoire. Elle constitue néanmoins un axe structurant en Estonie, notamment à travers l'écosystème *Bürokratt*, ainsi qu'en Corée du Sud, qui affiche l'ambition de passer progressivement d'une IA d'assistance à des systèmes capables d'exécuter certaines actions administratives sous supervision humaine. Aux États-Unis, le mémorandum d'avril 2025 inclut implicitement les systèmes agentiques dans son champ d'application, sans toutefois en faire un axe doctrinal autonome. L'Allemagne et la Finlande financent déjà des cas d'usage ciblés reposant sur des agents d'IA, notamment dans le domaine environnemental (par exemple le projet KIRAS), sans formaliser à ce stade une stratégie globale dédiée.

1.2. Les stratégies nationales convergent vers un double objectif d'efficacité administrative et d'amélioration de la qualité des services publics

Malgré des contextes institutionnels et politiques différents, les stratégies nationales d'IA présentent une forte convergence quant aux objectifs poursuivis et aux secteurs jugés prioritaires. Elles se structurent, pour l'essentiel, autour de deux axes principaux : l'amélioration de l'efficacité interne des administrations et l'élévation de la qualité des services rendus aux citoyens et aux entreprises.

D'une part, **l'amélioration de l'efficacité administrative et de la décision publique constitue un objectif central partagé**. Au Canada, la stratégie vise prioritairement l'amélioration de l'efficacité des services gouvernementaux, le renforcement de la prise de décision fondée sur les données et la modernisation des processus internes. Aux États-Unis, l'accent est mis sur l'efficacité gouvernementale et la rentabilité de l'action publique, avec pour objectif d'optimiser les processus administratifs, de maximiser la valeur pour le contribuable et de renforcer les dispositifs de gouvernance et de gestion des risques sectoriels. En Italie, les priorités portent sur la rationalisation des processus administratifs, la réduction des coûts, l'amélioration des capacités de prévision fondées sur les données et le renforcement des cadres de sécurité et de gouvernance. Les Pays-Bas adoptent quant à eux une approche fonctionnelle, en ciblant notamment l'IA au service de la productivité des agents publics, des procédures de recours et d'appel, de l'administration ouverte, de la gestion de l'espace public, de l'interaction avec les citoyens et les entreprises, ainsi que de l'accessibilité des services publics.

Dans ce cadre, **certains pays font de la transformation systémique de l'administration un objectif explicite**. La Corée du Sud affiche une ambition particulièrement structurante, visant à « *inaugurer une ère de l'administration par l'IA* » et à transformer l'ensemble du système administratif national autour de l'innovation et du *leadership* technologique, notamment en réponse aux chocs démographiques à venir. En Estonie, l'objectif est de consolider un État fondé sur la donnée, capable de s'adapter aux avancées de l'IA générative, tout en établissant un cadre juridique clair fondé sur une approche par les risques liés à l'IA.

Par ailleurs, **l'amélioration des services aux citoyens et le traitement de problématiques sociétales figurent également au premier plan**. Les Pays-Bas mettent ainsi l'accent sur l'utilisation de l'IA pour répondre à des enjeux sociétaux et améliorer les services publics, en s'appuyant sur une infrastructure IA de haute qualité fondée sur des données fiables, des modèles ouverts européens, des compétences renforcées et des capacités de calcul adaptées. Le Royaume-Uni cherche, pour sa part, à faciliter la vie quotidienne des citoyens britanniques, notamment par le développement d'outils d'IA transversaux au sein de la suite « *Humphrey* » et par la structuration de partenariats étroits avec des acteurs privés de premier plan (*OpenAI, Anthropic, Google DeepMind*).

À Singapour, la stratégie « *AI for Government* » vise simultanément l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des services publics, le renforcement de la productivité des agents et le positionnement de l'État comme partenaire international à la fois ambitieux et pragmatique. Elle repose sur l'identification de cas d'usage communs à forte valeur ajoutée, l'industrialisation d'outils d'IA *via* des développements centralisés, la sélection de projets « vitrines » démontrant l'impact concret de l'IA sur les missions publiques, le renforcement et la diffusion des capacités techniques au sein de l'administration, ainsi que l'instauration de cadres de gouvernance destinés à renforcer la confiance.

Les priorités transversales en matière de capacités et de gouvernance se retrouvent dans plusieurs pays. Au Canada, la stratégie s'articule autour de la constitution d'une capacité centrale en IA, de cadres juridiques et de gouvernance clairs, du développement des talents et de la formation, dans un contexte marqué par un taux élevé de postes numériques vacants, ainsi que d'exigences accrues en matière de transparence et de valeur pour les citoyens. En Corée du Sud, l'accent est mis sur l'intégration progressive de l'IA dans l'ensemble des missions administratives à forte interaction avec le public, appuyée par la mise en place d'infrastructures publiques de données et de calcul permettant une utilisation sûre, standardisée et mutualisée de l'IA à l'échelle de l'État.

Les secteurs prioritaires convergent autour des politiques sociales, des missions régaliennes et de la modernisation administrative. Les stratégies nationales identifient des secteurs d'intervention largement convergents, centrés sur les politiques sociales, les fonctions régaliennes, en particulier fiscales, et les missions à forte intensité de traitement administratif, tout en intégrant progressivement des enjeux transversaux de données et de territorialisation.

Les politiques sociales et les services essentiels figurent au premier rang des secteurs ciblés. La santé apparaît de manière récurrente comme un secteur prioritaire, notamment en Estonie, à Singapour et au Royaume-Uni. La fiscalité constitue également un champ d'application majeur : la Corée du Sud prévoit la mise en place d'un service de conseil fiscal automatisé à l'horizon 2026, ainsi qu'une refonte complète des systèmes de déclaration et de paiement d'ici 2027 ; l'Estonie intègre également la fiscalité parmi ses priorités. La protection sociale et l'emploi occupent une place centrale en Corée du Sud, avec l'objectif de fournir un accompagnement personnalisé et disponible 24 heures sur 24 pour l'accès aux prestations sociales et aux opportunités d'emploi. L'agriculture constitue enfin un secteur stratégique dans plusieurs pays, en particulier en Inde et au Rwanda. La Corée du Sud se distingue en ciblant explicitement l'examen réglementaire des médicaments comme l'un de ses projets prioritaires, avec pour objectif d'accélérer l'instruction des autorisations de mise sur le marché (AMM), en commençant par les médicaments génériques à compter de 2026. Elle met également l'accent

sur la structuration et la qualité des données, considérées comme une condition préalable à l'industrialisation de l'IA.

Certains pays privilégient une approche décentralisée des priorités, par agences ou administrations. Aux États-Unis, aucune liste générique de secteurs prioritaires n'est définie à l'échelle fédérale. Chaque agence est tenue d'identifier ses propres priorités sectorielles, dans un cadre commun de gouvernance. Une priorité transversale est toutefois clairement affirmée en matière de structuration, de centralisation et de valorisation des données, afin de permettre des gains d'efficacité à grande échelle.

Les stratégies ciblent en priorité les missions administratives à fort potentiel d'automatisation. Les cas d'usage privilégiés concernent principalement l'automatisation de tâches répétitives, le soutien aux fonctions expertes et l'amélioration de la relation usager. L'Italie met ainsi l'accent sur le tri et le traitement automatisés des courriers, tandis que l'Allemagne explore l'usage de l'IA pour l'assistance à la rédaction législative. Les agents conversationnels destinés à la relation usager constituent un axe majeur à Singapour, au Japon et au Royaume-Uni. À Singapour, les usages couvrent notamment les services aux usagers, la gestion des dossiers, le contrôle et la conformité, la finance et les ressources humaines.

Enfin, **la dimension territoriale progresse dans plusieurs stratégies nationales.** Si l'approche demeure majoritairement nationale, certains pays intègrent désormais une dimension territoriale affirmée. Au Japon, les collectivités territoriales (telles que Yokosuka ou Tokyo) ont devancé l'État central dans l'expérimentation de l'IA. Le Royaume-Uni a créé, dans un second temps, l'unité « *GDS Local* » en novembre 2025 afin d'harmoniser le déploiement de l'IA entre l'État et les autorités locales. En Italie, la stratégie prévoit la mise en place de « pôles territoriaux » destinés à réduire les fractures numériques régionales. La Corée du Sud s'inscrit également dans cette logique d'articulation entre niveau central et niveaux locaux.

1.3. Ces stratégies présentent des limites relatives à leur périmètre et aux objectifs attendus de productivité

Le périmètre des stratégies IA est généralement interministériel mais rarement étendu à l'ensemble des administrations publiques. Dans la plupart des pays étudiés, les stratégies d'IA visent un périmètre large, souvent interministériel, mais ne couvrent que rarement l'ensemble des administrations publiques au sens large :

- ♦ à **Singapour**, en **Allemagne**, en **Estonie** et aux **États-Unis**, les stratégies s'appliquent en principe à l'ensemble des ministères et agences fédérales. Des exceptions sectorielles subsistent toutefois, comme l'administration fiscale à Singapour, qui demeure en dehors du périmètre principal ;
- ♦ la **Corée du Sud** adopte une approche particulièrement extensive en ouvrant sa « plateforme commune à l'échelle du gouvernement » à près de 7 500 institutions volontaires. Ce périmètre inclut non seulement les administrations centrales, mais aussi les gouvernements locaux, les entreprises publiques et certaines institutions éducatives. La plateforme repose sur des modèles d'IA générative fournis par des acteurs privés, mais opérés dans un environnement souverain et sécurisé, permettant le raccordement de données administratives internes sans exposition directe à internet ;
- ♦ au **Canada**, le périmètre de la directive principale est plus restreint : certaines institutions sensibles, telles que les Forces armées ou l'Agence du revenu, en sont explicitement exclues ;
- ♦ en **Finlande**, chaque ministère conserve la responsabilité pleine et entière de l'usage de l'IA dans son champ de compétences, en l'absence de stratégie nationale unifiée applicable à l'ensemble de l'administration ;

- ♦ les **Pays-Bas** se distinguent par une démarche de coordination entre l'État central et les collectivités territoriales : la stratégie relative à l'usage de l'IA générative au sein du gouvernement, ainsi que le guide associé, ont été conçus pour permettre l'application de règles communes à l'ensemble des acteurs publics. De manière comparable, la stratégie allemande vise explicitement l'ensemble des administrations fédérales, les *Länder* et les collectivités territoriales.

Par ailleurs, **les stratégies existantes affichent rarement des objectifs quantifiés de productivité**. Par exemple, en Allemagne, le recours à l'IA est perçu comme un levier devant contribuer à l'atteinte de l'un des objectifs de l'Agenda de modernisation, à savoir une réduction de 25 % des coûts bureaucratiques et une diminution des effectifs de l'administration fédérale de l'ordre de 8 % d'ici la fin de la législature. En Estonie, des objectifs quantifiés de gains de productivité et d'efficacité administrative ont aussi été définis dans le plan d'action pour l'IA 2024-2026. Ce n'est pas encore le cas en Corée ni au Canada, même si la stratégie canadienne affirme que l'IA peut augmenter l'efficacité, l'efficacité opérationnelle et la productivité de la fonction publique. Aux Pays-Bas, la stratégie et le guide évoquent de potentiels gains de productivité, mais sans les quantifier. Le plan triennal pour l'informatique dans l'administration publique en Italie ne fixe pas d'objectifs quantitatifs mesurables. Ce n'est pas le cas non plus en Finlande.

1.4. Les pays étrangers retiennent des modèles juridiques contrastés pour encadrer l'IA dans le secteur public, oscillant entre cadres législatifs et réglementaires contraignants et dispositifs souples

Les pays étudiés ont retenu des approches juridiques différenciées pour encadrer l'usage de l'IA dans le secteur public, allant de dispositifs législatifs contraignants à des cadres plus souples reposant sur des recommandations, des guides et des référentiels techniques.

Certains États mettent en place des cadres législatifs ou réglementaires prescriptifs.

Ainsi, l'Italie et la Corée du Sud ont adopté des lois spécifiques pour régir l'usage de l'IA dans le secteur public. L'Italie a ainsi promulgué la loi n° 132/2025 en octobre 2025, tandis que la Corée du Sud a adopté l'*AI Basic Act*, dont l'entrée en vigueur est prévue en 2026. L'Allemagne s'inscrit quant à elle dans une trajectoire similaire et se prépare à formaliser un cadre juridique spécifique. Aux États-Unis, l'encadrement au niveau fédéral repose notamment sur des textes de nature réglementaire, tels que les mémorandums de l'*Office of Management and Budget* (OMB). Ainsi, le mémorandum M-25-21 d'avril 2025 (« *Accelerating Federal Use of AI Through Innovation, Governance, and Public Trust* ») impose la tenue d'inventaires publics des systèmes d'IA, la désignation obligatoire d'un responsable de l'IA (*chief AI officer*) dans chaque agence et le renforcement des dispositifs de gouvernance et de contrôle, entre autres exigences opérationnelles¹. Pour sa part, le Rwanda affiche la volonté de se doter, à terme, d'un cadre législatif spécifique en matière d'IA.

¹ SER de Washington, 2026, éléments transmis à la mission ; aux États-Unis, des *memoranda* autres que le M-25-21 ont également été publiés par l'OMB. Par exemple, le [mémorandum 25-22](#) (« *Driving efficient acquisition of AI in government* ») promeut la mise en concurrence des acteurs privés du secteur de l'IA et insiste sur l'acquisition de solutions « *moins coûteuses pour le contribuable* » et exclusivement « *made in USA* ».

D'autres pays mettent en œuvre des cadres souples fondés sur des orientations non contraignantes. Ainsi, certains États ont fait le choix de documents cadres non juridiquement contraignants, reposant sur des principes, des bonnes pratiques et des lignes directrices. Le Royaume-Uni s'appuie notamment sur l'*AI Playbook*, tandis que l'Italie complète son dispositif législatif par des lignes directrices opérationnelles élaborées par l'Agence italienne du numérique (AGID, *Agenzia per l'Italia Digitale*). Au Canada, la stratégie nationale fixe des orientations et des priorités sans créer d'obligations juridiques directement opposables aux administrations. Pour sa part, Singapour privilégie également une approche fondée sur des lignes directrices, des référentiels techniques et des bonnes pratiques, plutôt que sur des obligations juridiques générales. Une logique comparable est observée aux Pays-Bas.

Des éléments plus spécifiques, relatifs aux expérimentations par exemple, viennent également compléter les cadres généraux dans certains pays. C'est par exemple le cas en Corée du Sud, où des textes complémentaires à l'*AI Basic Act* précisent les exigences applicables en matière de sécurité de l'information, de protection des données et de gestion des risques. Le Royaume-Uni et la Corée du Sud prônent une approche « *test and learn* » avec des budgets restreints pour des pilotes rapides avant généralisation. Le Canada impose des évaluations d'impact algorithmique pour tout système automatisé. La Corée du Sud a structuré une évaluation par étapes (conception, pilote, expansion) avec des *check-lists* de sécurité et des indicateurs de performance avant chaque phase. À Singapour, les administrations sont encouragées à expérimenter dans des environnements contrôlés (*sandboxes*, POC, pilotes...) avec une évaluation progressive des résultats avant généralisation. Aux Pays-Bas, un scandale relatif aux allocations familiales, qui a révélé les dérives possibles de l'automatisation et des algorithmes dans les services publics, a renforcé la sensibilité du pays aux enjeux éthiques, à la transparence, à la non-discrimination et à la supervision humaine.

1.5. Les acteurs les plus avancés en matière de déploiement d'outils d'IA dans le secteur public combinent des structures de pilotage centralisées et dédiées

Les pays les plus avancés ont mis en place des dispositifs de pilotage centralisés, dotés de moyens humains et institutionnels significatifs, tout en maintenant des capacités d'initiative et de mise en œuvre au sein des ministères sectoriels. Ces architectures allient centralisation stratégique et décentralisation opérationnelle.

Ainsi, **des structures centrales ont été mises en place pour assurer le pilotage stratégique et la coordination interministérielle :**

- ♦ aux **États-Unis**, le déploiement du plan d'action pour l'IA repose sur un triptyque institutionnel : le *Chief AI Officer Council* (CAIOC), chargé de la coordination stratégique, l'*Office of Management and Budget* (OMB), garant de la gouvernance et de la conformité, et la *General Services Administration* (GSA), responsable de la mise en œuvre opérationnelle et des outils mutualisés. Chaque agence fédérale est par ailleurs tenue de désigner un *Chief AI Officer* (cf. *supra*), de créer une instance dédiée de gouvernance sur l'IA (*AI Governance Board*), de publier une stratégie IA d'agence et de soumettre un plan de conformité ;
- ♦ au **Royaume-Uni**, le *Government Digital Service* (GDS), désormais rattaché au ministère de la science, de l'innovation et de la technologie, constitue le cœur du pilotage opérationnel. Il compte environ 1 000 agents et est complété par un *Interministerial Digital Group* chargé de la coordination transversale. Les ministères conservent toutefois des capacités internes significatives pour développer leurs propres outils et définir leurs priorités sectorielles ;

Annexe VIII

- ♦ au **Canada**, le pilotage stratégique relève du Secrétariat du Conseil du Trésor, appuyé par un *AI Center of Expertise* chargé d'accompagner les ministères et organismes dans la mise en œuvre des projets, la standardisation des pratiques et le partage des infrastructures numériques ;
- ♦ au **Japon**, la politique IA est pilotée par le *Cabinet Office*. L'*AI Strategy Council* est placé sous l'autorité du *Council for Science, Technology and Innovation*, tandis que la *Digital Agency*, créée en 2021, conduit la modernisation des services publics et l'intégration de l'IA. Un poste de *Chief AI Officer* a été instauré au sein de chaque ministère et agence ;
- ♦ à **Singapour**, *GovTech* joue un rôle central de conception, de déploiement et de mutualisation des solutions numériques et d'IA pour l'ensemble de l'administration ;
- ♦ en **Corée du Sud**, le *National AI Strategy Committee* constitue l'instance centrale de pilotage. La mise en œuvre opérationnelle repose toutefois sur plusieurs acteurs : le ministère de l'intérieur et de la sécurité, le ministère de la science, le *Public Procurement Service* et la *Korea Development Bank* ;
- ♦ aux **Pays-Bas**, la gouvernance publique de l'IA repose sur une organisation centralisée mais collaborative, structurée autour du ministère de l'intérieur, qui supervise notamment la plateforme *AI & Overheid* ;
- ♦ en **Italie**, l'Agence pour la cybersécurité nationale et l'Agence italienne du numérique constituent les autorités nationales compétentes en matière d'IA. Cette dernière a notamment élaboré les lignes directrices pour l'adoption de l'IA dans l'administration publique ;
- ♦ en **Inde**, *NITI Aayog* (*think tank* stratégique rattaché au gouvernement) fixe la vision, tandis que la mise en œuvre opérationnelle relève du *Ministry of Electronics and Information Technology* ;
- ♦ au **Rwanda**, la politique nationale en matière d'IA est pilotée par le ministère des technologies de l'information et de l'innovation ;
- ♦ en **Finlande**, le ministère des finances est responsable de l'usage de l'IA dans l'administration et de l'analyse de ses impacts à long terme sur les services publics. Il s'appuie sur le *National Digital Office* et sur un groupe de collaboration interministériel sur l'IA générative, tandis que chaque ministère demeure responsable de l'utilisation de l'IA dans son champ de compétences ;
- ♦ en **Estonie**, la gouvernance repose sur un modèle hybride : le pilotage interministériel est assuré par le ministère de la justice et des affaires numériques, *via* le *Chief Data Officer* du gouvernement et un comité national de pilotage de l'IA, tandis que chaque ministère conserve la responsabilité de la conception et du déploiement des cas d'usage relevant de son périmètre.

Ainsi, dans de nombreux pays, **les ministères conservent des capacités internes de développement et d'arbitrage stratégique**. Malgré la montée en puissance des structures centrales, les ministères et/ou les agences conservent généralement des capacités propres importantes pour développer des outils, sélectionner des cas d'usage et adapter la stratégie IA à leurs missions spécifiques.

Enfin, **l'association des partenaires sociaux et de la société civile demeure globalement limitée**. L'implication structurée des partenaires sociaux et de la société civile reste rare dans les dispositifs de gouvernance de l'IA publique. Les Pays-Bas font figure d'exception avec la *NL AI Coalition*, consortium public-privé associant administrations, entreprises, universités, instituts de recherche et acteurs de la société civile. Cette instance constitue un cadre de dialogue et d'action collective mobilisé par le gouvernement pour des projets dépassant le strict périmètre administratif.

2. Les déploiements d'outils d'IA dans les administrations étrangères portent principalement sur des usages internes, avec des gains potentiels mais hétérogènes et difficiles à mesurer

2.1. La comparaison internationale met en évidence une montée en maturité progressive et hétérogène d'outils d'IA dans les administrations publiques, majoritairement centrée sur des usages internes

La comparaison internationale met en évidence une **forte hétérogénéité du niveau de maturité des cas d'usage de l'IA** au sein des administrations publiques, qui s'étend de projets encore largement expérimentaux à des déploiements pleinement opérationnels. Dans certains pays, une part importante des initiatives demeure au stade de *proof of concept* ou de projets pilotes, souvent circonscrits à des usages à faible ou moyen risque tels que l'analyse documentaire, l'automatisation de tâches administratives répétitives ou l'assistance à la rédaction (Canada², Corée du Sud³, Finlande⁴, Royaume-Uni). À l'inverse, certaines administrations ont déjà structuré des portefeuilles d'applications intégrées aux processus métier, reposant sur des plateformes mutualisées permettant une diffusion plus large et standardisée des outils d'IA.

Un constat transversal majeur réside dans la **prépondérance des usages internes de l'IA, principalement orientés vers l'amélioration de l'efficacité administrative et le soutien à la prise de décision des agents publics**. Les cas d'usage les plus fréquemment observés concernent la priorisation et l'instruction des dossiers, la détection d'anomalies ou de fraudes, la recherche d'information dans de grands corpus réglementaires et la synthèse automatique de documents complexes. Dans certaines administrations, la majorité des applications recensées s'adressent d'abord aux agents eux-mêmes, traduisant une stratégie consistant à sécuriser et stabiliser les usages internes (États-Unis⁵).

La montée en maturité des cas d'usage s'accompagne, dans certains pays, de la mise en place de **dispositifs structurants de gouvernance et de mutualisation**, visant à encadrer et rationaliser le recours à l'IA. Des plateformes transversales, des cadres méthodologiques interministériels ou des portails centralisés permettent de standardiser les phases de conception, d'expérimentation et de déploiement, tout en intégrant des exigences en matière de sécurité, de conformité et de suivi de la performance^{6,7}. Cette approche favorise la réduction

² SER d'Ottawa, 2026, éléments transmis à la mission ; dans les administrations publiques canadiennes, une part importante des projets d'IA se situe encore au stade de preuve de concept ou d'expérimentation. Ces projets concernent notamment des usages à faible ou moyen risque, tels que l'analyse documentaire, la recherche d'information, l'automatisation de tâches administratives répétitives ou l'aide à la rédaction.

³ SE de Séoul, 2026, éléments transmis à la mission ; en l'état actuel, la maturité des cas d'usage d'IA dans le secteur public coréen est surtout caractérisée par une accumulation d'expérimentations et de projets pilotes.

⁴ SE de Helsinki, 2026, éléments transmis à la mission ; jusqu'à présent, l'introduction de l'IA dans le gouvernement central finlandais a principalement été promue à travers divers projets pilotes et expérimentations. Dans la prochaine phase, l'attention se déplacera vers des modèles opérationnels plus étendus (généralisation).

⁵ SER de Washington, 2026, éléments transmis à la mission ; l'adoption de l'IA par les administrations fédérales vise principalement à améliorer l'efficacité opérationnelle, la rapidité des processus et la qualité des services, tout en réduisant les coûts et la charge de travail sur certaines tâches.

⁶ SER de Washington, 2026, éléments transmis à la mission ; aux États-Unis, la *General Services Administration* (GSA) joue un rôle central avec le lancement de *USAI*, une plateforme fédérale permettant aux agences d'accéder à des capacités d'IA générative standardisées (chat, résumé, génération de code) dans un environnement sécurisé et conforme aux exigences fédérales, sans développement interne lourd. La GSA a également renforcé les accords *OneGov*, qui donnent accès, à l'échelle interministérielle, à des modèles et outils négociés au niveau fédéral.

⁷ SER de Singapour, 2026, éléments transmis à la mission ; la *Singapore Government Tech Stack* (SGTS) fournit un ensemble de services standardisés permettant de développer des applications sécurisées, interopérables et conformes dès la conception, réduisant les coûts par la mutualisation et la réutilisation des briques technologiques.

de la duplication des initiatives, une meilleure capitalisation sur les projets pilotes et une diffusion plus homogène des solutions à l'échelle des administrations concernées.

Les administrations publiques sont par ailleurs confrontées à une **dépendance vis-à-vis de technologies développées par des acteurs privés**, en particulier pour les modèles de langage de grande taille, ce qui soulève des enjeux de souveraineté, de maîtrise des données et de sécurité. En réponse, plusieurs pays ont engagé des démarches visant à explorer ou intégrer des modèles *open source*, ainsi que des solutions hébergées ou opérées en interne. Ces initiatives traduisent une volonté croissante de réduire les dépendances technologiques vis-à-vis de certains acteurs dominants tout en maintenant des niveaux de performance « compatibles » avec les attentes opérationnelles des services publics.

Si les usages internes dominent largement, la comparaison internationale montre également l'émergence progressive de **cas d'usage orientés vers les citoyens et les entreprises**, notamment sous la forme de *chatbots*, d'assistants conversationnels multilingues ou de portails intelligents facilitant l'accès aux services publics. Ces usages demeurent toutefois moins répandus que des usages internes et font l'objet d'un encadrement renforcé, en raison des risques associés à l'interaction directe de l'IA avec le public, notamment en matière de fiabilité des réponses, de protection des données personnelles et de respect des droits des usagers. Leur généralisation apparaît ainsi plus graduelle et conditionnée à des phases de test approfondies.

Le niveau de maturité des cas d'usage d'IA apparaît **lié au degré de numérisation préexistant des administrations**, les pays disposant de services publics largement dématérialisés bénéficiant d'un terrain plus favorable à l'intégration rapide de l'IA. Dans ces contextes, l'IA s'insère plus aisément dans des chaînes de traitement déjà numérisées et interopérables, permettant des gains rapides en productivité et en qualité de service. À l'inverse, dans les administrations où la transformation numérique est moins avancée, les cas d'usage demeurent plus ponctuels ou limités à certains périmètres, reflétant une dépendance forte entre maturité numérique globale et maturité des usages d'IA.

Enfin, l'ensemble des pays étudiés illustre une **trajectoire commune de montée en charge**, caractérisée par un passage progressif de l'expérimentation vers la généralisation, fondé sur l'évaluation préalable des impacts, la sécurisation des cadres juridiques et l'investissement dans les compétences. La maturité des cas d'usage ne se mesure ainsi pas uniquement au nombre d'outils déployés, mais à la capacité des administrations à inscrire ces outils dans des processus pérennes, pilotés et évalués, condition indispensable à une diffusion à grande échelle de l'IA dans le secteur public.

2.2. Les cas d'usage permettant le plus de gains de productivité déclarés à ce stade concernant l'assistance à la production documentaire, le traitement de volumes massifs et le ciblage des contrôles

Les comparaisons internationales montrent que les **gains de productivité observables à ce stade sont principalement associés à des cas d'usage internes à l'administration, portant sur la production, le traitement et la circulation de l'information administrative**. Les outils d'assistance à la rédaction, de structuration de documents, de synthèse automatique de corpus volumineux et de préparation de comptes rendus figurent parmi les usages les plus répandus et les plus rapidement adoptés (Corée du Sud⁸, Japon⁹, Singapour¹⁰). Ces applications permettent de réduire significativement le temps consacré par les agents aux tâches rédactionnelles et à la recherche d'information.

Un deuxième ensemble de cas d'usage particulièrement productifs concerne l'**automatisation dans la gestion documentaire et le traitement de flux massifs de données, notamment au sein d'administrations confrontées à de forts volumes de processus et de dossiers standardisés**. L'automatisation de la lecture, de l'extraction et de la classification de documents administratifs (formulaires, pièces justificatives, courriers électroniques) permet des réductions des délais de traitement, parfois de l'ordre de plusieurs dizaines de pourcents, ainsi qu'une meilleure allocation des ressources humaines vers les dossiers complexes (Estonie¹¹, Inde, Italie). Ces usages prolongent et amplifient des dispositifs d'automatisation déjà existants, en particulier dans les administrations de grande taille.

Les **services conversationnels et outils de recherche intelligente**, lorsqu'ils sont adossés à des corpus administratifs maîtrisés, constituent également une source importante de gains de productivité, tant pour les agents que pour les usagers. Du côté interne, les moteurs de recherche sémantique et les assistants de question-réponse facilitent la navigation dans des environnements réglementaires complexes et réduisent les sollicitations transverses (Inde, Corée du Sud, Singapour). Du côté des services au public, les *chatbots* et assistants virtuels absorbent une part des demandes répétitives, contribuant à la diminution des appels entrants et des visites physiques, tout en améliorant la disponibilité du service (Estonie, Inde, Italie, Singapour¹²). Ces gains reposent toutefois sur des périmètres d'usage clairement délimités.

Les **usages d'IA appliqués à la gestion des risques, au ciblage et à la détection d'anomalies apparaissent parmi les plus efficaces** pour améliorer la productivité globale des administrations. Dans le domaine fiscal ou pour la gestion des prestations, les modèles de détection de comportements atypiques et de cotation permettent de cibler les contrôles humains sur les dossiers à plus fort enjeu, augmentant le rendement des actions de

⁸ SE de Séoul, 2026, éléments transmis à la mission ; les usages les plus « immédiatement efficaces » dans les administrations publiques coréennes relèvent de la production et du traitement de l'information administrative, en particulier du soutien à la rédaction et au traitement documentaire interne. Ils incluent l'assistance à la rédaction de notes, rapports et décisions administratives, la structuration et la synthèse de documents volumineux ainsi que la préparation automatisée de comptes rendus de réunions.

⁹ SER de Tokyo, 2026, éléments transmis à la mission ; parmi les cas d'usage mentionnés auprès du SER, l'accès des employés à un agent conversationnel (*ChatGPT* par exemple) semble être le cas d'usage le plus répandu.

¹⁰ SER de Singapour, 2026, éléments transmis à la mission ; les cas d'usage les plus directement associés à des gains de productivité à Singapour relèvent, d'une part, (i) d'outils transversaux pour les agents (rédaction, synthèse, traduction, recherche documentaire, assistance au codage) et, d'autre part, (ii) d'automatisations ciblées sur des processus métier à volumes élevés.

¹¹ SE de Riga, 2026, éléments transmis à la mission ; certains gains sont observés par les administrations publiques estoniennes sur des cas d'automatisation documentaire (réduction de 60 % à 80 % des délais de traitement).

¹² SER de Singapour, 2026, éléments transmis à la mission ; pour les services aux usagers et le traitement de demandes, le *OneService Chatbot* automatise la qualification, l'extraction d'informations et l'aiguillage des signalements municipaux.

contrôle (Estonie¹³, Inde, Italie¹⁴). Ces cas d'usage s'inscrivent dans la continuité de pratiques antérieures fondées sur des moteurs de règles et des robots, auxquelles l'IA apporte une capacité accrue de traitement de volumes importants et de détection de signaux faibles.

Des **automatisations ciblées de certaines tâches répétitives** génèrent également des gains de productivité mesurables. Il s'agit notamment de l'automatisation de la qualification et de la transmission de signalements, de la transcription automatique de débats parlementaires, des audiences judiciaires ou des réunions administratives, ainsi que de l'extraction d'informations à partir de contenus divers (Singapour¹⁵). Ces usages, intégrés dans des chaînes de traitement existantes, contribuent à la réduction des délais de réponse et à la limitation des tâches répétitives à faible valeur ajoutée.

La comparaison internationale met en évidence que **peu d'administrations disposent à ce jour de méthodologies consolidées et centralisées permettant de mesurer de manière homogène les gains de productivité associés aux outils d'IA** (cf. partie 2.3 *infra*). Les évaluations sont le plus souvent conduites au niveau des projets ou des ministères, avec des indicateurs hétérogènes portant sur le temps économisé, les volumes traités ou la réduction des délais, ce qui limite la capacité à comparer objectivement l'efficacité relative des cas d'usage (Canada¹⁶, Royaume-Uni¹⁷). Cette situation conduit les administrations à privilégier, dans un premier temps, les cas pour lesquels les gains sont les plus directement observables.

Enfin, l'ensemble des retours d'expérience converge vers le constat que **les gains de productivité les plus rapides sont obtenus lorsque l'IA s'inscrit dans la continuité de dispositifs d'automatisation préexistants** et vient les renforcer, plutôt que lorsqu'elle est introduite sur des processus peu structurés ou fortement discrétionnaires. Les cas d'usage les plus performants reposent ainsi sur des processus optimisés, des données de qualité et une intégration opérationnelle étroite, conditionnant la capacité des administrations à transformer des expérimentations technologiques en gains de performance.

¹³ SE de Riga, éléments transmis à la mission ; certains gains sont observés par les administrations publiques estoniennes sur des cas de détection de risques fiscaux.

¹⁴ SER de Rome, 2026, éléments transmis à la mission ; des outils d'IA sont en phase d'expérimentation pour le recouvrement de la fraude fiscale.

¹⁵ SER de Singapour, 2026, éléments transmis à la mission ; l'outil « *Pair Noms* » permet de faciliter la production de comptes rendus, auparavant prenant « *de quelques heures à une journée* » et ramenée « *à moins d'une heure* ».

¹⁶ SER d'Ottawa, 2026, éléments transmis à la mission ; il n'existe pas de méthodologie centralisée pour mesurer les gains de productivité liés à l'IA dans la fonction publique canadienne.

¹⁷ SER de Londres, 2026, éléments transmis à la mission ; *Government Digital Services* (GDS) n'a pas réalisé de comparaisons entre les différents outils déployés sur la base des gains de productivité générés.

2.3. La mesure des gains de productivité liés à l'IA dans les administrations publiques étrangères demeure fragmentée et peu stabilisée

La comparaison internationale met d'abord en évidence l'**absence fréquente de cadres nationaux unifiés et stabilisés** pour mesurer les gains de productivité associés à l'IA dans les administrations publiques. Dans de nombreux pays, les autorités reconnaissent explicitement que l'évaluation des impacts reste à un stade exploratoire ou fragmenté, avec des approches hétérogènes selon les ministères, les projets ou les agences (Allemagne¹⁸, Finlande¹⁹, Japon²⁰, Royaume-Uni²¹, Rwanda²²). Cette situation reflète à la fois la nouveauté des outils, la diversité des missions publiques concernées et la difficulté à transposer des indicateurs de productivité classiques à des activités administratives complexes.

Dans ce contexte, plusieurs administrations privilégient des **approches « pragmatiques », fondées sur des indicateurs opérationnels simples**, reposant principalement sur des comparaisons « avant/après » directement liées aux processus concernés. Les métriques les plus couramment mobilisées portent sur le temps-agent consacré à une tâche, les volumes de dossiers traités, la réduction des délais de traitement, la diminution des tâches manuelles et, plus ponctuellement, les taux d'erreur ou de reprise (Estonie²³, Inde, Singapour²⁴). Ces indicateurs, facilement compréhensibles et directement exploitables par les services, constituent aujourd'hui le socle le plus répandu pour objectiver les gains de productivité à court terme.

Certaines administrations ont néanmoins engagé des démarches plus structurées visant à **articuler la mesure de la productivité avec le cycle de vie des projets d'IA**, en définissant des ensembles cohérents d'indicateurs dès la phase de conception. Le cadre méthodologique interministériel sud-coréen²⁵ illustre cette approche en organisant les indicateurs autour des intrants, des processus, des extrants et des impacts, afin de relier les ressources mobilisées, le fonctionnement des systèmes, les résultats opérationnels et les effets concrets sur l'action publique. Cette structuration vise à dépasser une mesure strictement ponctuelle pour inscrire l'évaluation dans une logique de pilotage continu.

¹⁸ SER de Berlin, 2026, éléments transmis à la mission ; pour sa part, le ministère fédéral pour le numérique et la modernisation de l'État (BMDS) n'a pas encore de données fiables sur les gains de productivité au sein des administrations publiques car la stratégie en matière d'IA est très nouvelle.

¹⁹ SE de Helsinki, 2026, éléments transmis à la mission ; la Finlande recherche les meilleurs indicateurs mais estime qu'elle ne les a pas encore trouvés. Elle s'inspire dans sa recherche des meilleurs indicateurs du rapport rédigé par Joseph Stiglitz en 2009 (*Rapport sur la mesure des performances économiques et des progrès sociaux*).

²⁰ SER de Tokyo, 2026, éléments transmis à la mission ; les éventuels gains de productivité n'ont pas encore été mesurés de manière quantitative par les administrations publiques.

²¹ SER de Londres, 2026, éléments transmis à la mission ; il n'existe pas à ce stade de méthode généralisée pour quantifier les gains de productivité au sein de l'administration britannique.

²² SER de Nairobi, 2026, éléments transmis à la mission ; en règle générale, compte tenu du déploiement encore tenu de l'IA au Rwanda, il n'existe à ce stade aucune donnée statistique quantitative sur l'impact de l'IA dans le pays (et encore moins sur les gains de compétitivité au sein des administrations publiques).

²³ SE de Riga, 2026, éléments transmis à la mission ; les impacts sont mesurés principalement en temps économisé, qualité des décisions, accessibilité des services et satisfaction des usagers et des agents.

²⁴ SER de Singapour, 2026, éléments transmis à la mission ; la mesure des gains de productivité liés à l'usage de l'IA dans l'administration publique singapourienne repose sur des méthodes opérationnelles standardisées, définies projet par projet et intégrées dès la phase de conception.

²⁵ SE de Séoul, 2026, éléments transmis à la mission ; la mesure des gains de productivité liés au déploiement de l'IA dans l'administration publique est présentée dans les *Guidelines 2.0 pour l'introduction et l'utilisation de l'IA de grande taille dans le secteur public* (cadre méthodologique interministériel). Ce cadre repose sur une logique articulant le cycle de vie des projets et un modèle structuré d'indicateurs de performance, organisé selon quatre niveaux complémentaires (intrants, processus, extrants, résultats).

Parallèlement, plusieurs pays s'appuient sur des **cadres existants de gouvernance et d'évaluation des projets numériques ou automatisés**, sans développer de doctrine spécifique à l'IA. C'est notamment le cas lorsque les projets d'IA sont intégrés dans des dispositifs plus larges de transformation numérique ou de gestion de programmes publics, avec des indicateurs de performance, de coûts et de résultats déjà utilisés pour d'autres projets numériques (Canada, Finlande, Inde). Dans ces configurations, l'IA est évaluée à l'aune de sa contribution aux objectifs opérationnels globaux plutôt que comme une catégorie technologique distincte.

Dans certaines administrations, **la mesure des gains de productivité est complétée par des indicateurs qualitatifs** portant sur la qualité du service rendu, l'accessibilité des services publics, la satisfaction des usagers et des agents ou encore l'amélioration des conditions de travail. Cette approche est particulièrement marquée dans des pays où la productivité est appréhendée dans une perspective plus large de « bien-être » et de « valeur sociale », et où les autorités soulignent les limites d'une évaluation exclusivement fondée sur le temps ou les coûts (Finlande). Les gains de productivité sont alors présentés comme un levier indirect permettant de dégager du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée.

À l'inverse, certaines administrations publiques ont recours à des **objectifs agrégés voire macroéconomiques**, parfois ambitieux, pour illustrer le potentiel du déploiement de l'IA en matière de gains de productivité, **sans disposer de méthodologies robustes permettant d'en assurer le suivi opérationnel**. Ces objectifs s'appuient souvent sur des estimations issues d'organisations internationales ou de cabinets de conseil et portent sur des horizons pluriannuels, sans distinction fine entre les contributions respectives des différents usages ou secteurs (Royaume-Uni²⁶, Rwanda²⁷). Cette approche contribue à nourrir un narratif politique autour de l'IA, mais reste difficilement exploitable pour le pilotage concret des administrations.

Enfin, les administrations les plus avancées en matière de déploiement de l'IA tendent à **combiner mesures de productivité, indicateurs d'usage et logiques « d'ingénierie produit », afin d'arbitrer le passage de l'expérimentation à la généralisation**. Les outils transversaux, notamment ceux fondés sur l'IA générative, font ainsi l'objet d'un suivi régulier de l'adoption (nombre d'utilisateurs, fréquence d'utilisation, types de tâches couvertes), assorti d'estimations de temps administratif économisé et d'évaluations *ex post* des impacts opérationnels (Singapour²⁸). Cette approche inspirée à la fois du secteur privé et des standards de la performance publique apparaît aujourd'hui comme l'une des plus abouties pour objectiver les gains de productivité liés à l'IA dans le secteur public.

²⁶ SER de Londres, 2026, éléments transmis à la mission ; le plan d'action sur les opportunités de l'IA a été présenté comme la réponse à la faiblesse de la productivité et de la croissance, ainsi qu'aux problèmes des citoyens britanniques. Il reprend à son compte les estimations d'impact de l'IA sur la productivité produites par le Fonds monétaire international (FMI) *World Economic Outlook* d'avril 2024), sans toutefois en faire un objectif en tant que tel (et sur un champ plus large que l'application de l'IA aux seuls services publics) : sur 10 ans, la croissance de la productivité pourrait être de 1,5 % par an avec une application extensive de l'IA, soit 47 Md€ supplémentaires pour le Royaume-Uni chaque année.

²⁷ SER de Nairobi, 2026, éléments transmis à la mission ; une étude du cabinet de conseil *McKinsey* établit que l'IA pourrait contribuer, au Rwanda, à une hausse du PIB de l'ordre de 500 millions de dollars étasuniens.

²⁸ SER de Singapour, 2026, éléments transmis à la mission ; les administrations s'appuient prioritairement sur des indicateurs « avant/après » directement liés aux processus concernés, notamment le temps agent consacré à une tâche, le volume de dossiers traités, la réduction des délais de traitement, la diminution des tâches manuelles, ainsi que, selon les cas, des indicateurs de satisfaction des agents ou des usagers.

2.4. Les retours d'expérience internationaux montrent des gains de productivité liés à l'IA pouvant être significatifs, mais hétérogènes, souvent circonscrits à des cas d'usage ciblés et inégalement documentés

Les expériences de déploiement de l'IA dans les administrations publiques montrent des **gains de productivité pouvant être significatifs**, mesurés ou estimés, mais de manière très hétérogène selon les pays et les outils utilisés. Ces gains concernent principalement la réduction du temps consacré à des tâches répétitives, l'accélération des processus, l'automatisation de traitements documentaires et l'amélioration de la qualité des services :

- ♦ en **Allemagne** : lors d'une enquête qualitative auprès de près de 250 agents sur la plateforme « KIPITZ »²⁹, 64 % des répondants estiment que l'outil permet d'économiser beaucoup de temps sur les tâches répétitives, près de 74 % indiquent une facilitation globale des tâches professionnelles, et 64 % jugent l'outil efficace pour le traitement de documents volumineux. Près de 90 % des participants se prononcent en faveur d'un déploiement généralisé. Ces données illustrent des gains perçus élevés et un fort soutien interne au déploiement ;
- ♦ en **Estonie** : des gains opérationnels significatifs ont été observés, avec des **réductions de délais de 60 % à 80 % pour certains traitements administratifs** et des économies en équivalents temps plein (par exemple, transcription parlementaire). Les évaluations de retour sur investissement sont principalement orientées sur l'efficacité et la productivité interne³⁰ ;
- ♦ aux **États-Unis** : certaines administrations fédérales documentent des gains sur des tâches ciblées (automatisation, rédaction, contrôle, service aux usagers), mais l'agrégation des métriques de productivité à l'échelle nationale reste difficile, et le retour sur investissement varie selon les agences et les missions³¹ ;
- ♦ en **Inde** : des projets combinant numérisation et IA montrent **des réductions de 20 % à 50 % des temps de traitement** pour des cas standardisés, une augmentation de la productivité des audits fiscaux et subventions, un transfert de tâches routinières vers les *chatbots* et des gains dans le domaine de la santé avec plus d'examens interprétés par jour et une détection plus précoce des risques. Le retour sur investissement est généralement analysé à l'échelle de programmes et non publié de manière harmonisée pour les composantes IA seules³² ;
- ♦ au **Japon** : les gains ne sont pas encore mesurés quantitativement. Toutefois, qualitativement, la ville de Yokosuka signale une rationalisation des processus, une meilleure communication avec les administrés et une libération de temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée³³ ;
- ♦ au **Royaume-Uni** : l'outil *Consult* permet d'économiser l'équivalent de 75 000 jours par an d'analyses manuelles, l'outil *Extract* **réduit le traitement de dossiers à 3 minutes contre 1-2 heures sans ce dernier**, et l'outil *Minute* permet d'économiser une heure de travail par réunion retranscrite³⁴. Ces exemples illustrent des gains de temps importants sur des processus précis ;

²⁹ SER de Berlin, 2026, éléments transmis à la mission ; la plateforme d'IA du gouvernement fédéral KIPITZ propose des cas d'usage se présentant sous forme d'applications dans le portail, par exemple pour la création, la synthèse, la catégorisation, la traduction ou la reformulation de textes et de documents.

³⁰ SE de Riga, 2026, éléments transmis à la mission.

³¹ SER de Washington, 2026, éléments transmis à la mission.

³² SER de New Delhi, 2026, éléments transmis à la mission.

³³ SER de Tokyo, 2026, éléments transmis à la mission.

³⁴ SER de Londres, 2026, éléments transmis à la mission.

- ◆ à **Singapour** : divers outils d'IA montrent des gains mesurables³⁵ :
 - la suite **Pair** permet des réductions de temps de 40 % à 60 % sur la rédaction de notes, synthèse de documents ou comptes rendus, avec près de 20 000 utilisateurs actifs hebdomadaires ;
 - le moteur de recommandation **MyCareersFuture** a entraîné une hausse de 9 % des candidatures et de près de 22 % des placements réussis ;
 - le *chatbot* **OneService** traite 30 000 signalements par mois, économisant près de 2 000 heures de travail et réduisant les délais de résolution jusqu'à deux jours ouvrés ;
 - dans le secteur de la santé, une application de dépistage précoce de la démence permet d'évaluer le risque sans mobilisation de spécialistes, réduisant de temps nécessaire par test comparé aux méthodes traditionnelles.

Pour d'autres pays (Canada, Corée du Sud, Finlande, Italie, Pays-Bas, Rwanda), aucune donnée chiffrée spécifique sur les gains de productivité n'a été transmise à la mission.

2.5. Les mesures de retour sur investissement d'IA dans les administrations demeurent majoritairement centrées sur des gains opérationnels directs, sans intégration des coûts indirects et des externalités

Les évaluations de retour sur investissement ou assimilées réalisées pour les projets d'IA dans les administrations publiques se concentrent **majoritairement sur les gains opérationnels et financiers directs**, tels que le temps économisé, la réduction des délais, l'amélioration de la qualité du service ou la libération de capacité, sans intégrer systématiquement les effets pervers ou coûts indirects liés à l'introduction de l'IA générative (Corée du Sud, Inde, Singapour³⁶). Ces évaluations sont donc, dans la majorité des cas, des estimations qui reflètent avant tout l'efficacité opérationnelle et la valeur pour les agents et les usagers.

Dans certains pays, **une prise en compte uniquement qualitative des risques et externalités commence à émerger**. Ainsi, les administrations canadienne et singapourienne considèrent les coûts environnementaux, la qualité des données, les risques de dérive des modèles (« *AI slop* ») ou les besoins de formation et d'accompagnement organisationnel, mais ces dimensions ne sont pas encore chiffrées ni intégrées dans des modèles de retour sur investissement formalisés (Canada³⁷, Singapour³⁸). Dans d'autres pays les standards relatifs aux effets environnementaux sont en cours de formalisation (Estonie).

³⁵ SER de Singapour, 2026, éléments transmis à la mission.

³⁶ SER de Singapour, 2026, éléments transmis à la mission ; les évaluations des gains de productivité associées à l'IA, et en particulier à l'IA générative, dans l'administration publique singapourienne sont principalement brutes, au sens où elles portent prioritairement sur les gains opérationnels directs (temps économisé, capacité libérée, réduction des délais, amélioration de la qualité de service) et n'intègrent pas de manière systématique une comptabilisation chiffrée des effets indirects ou des externalités négatives.

³⁷ SER d'Ottawa, 2026, éléments transmis à la mission ; à l'échelle publique fédérale, des gains chiffrés n'ont pas été publiés, bien que le *Treasury Board Secretariat* (TBS) indique vouloir aller vers une mesure des impacts. Le guide du TBS indique que l'IA générative a des coûts environnementaux et recommande de privilégier des outils hébergés en centres « *nets zero* », et de réaliser une évaluation d'impact environnemental.

³⁸ SER de Singapour, 2026, éléments transmis à la mission ; à ce stade les enjeux environnementaux sont principalement abordés par l'administration publique singapourienne au niveau stratégique, *via* des orientations en faveur d'une IA plus efficiente et d'un usage raisonné des ressources de calcul.

Annexe VIII

Dans d'autres pays, le **retour sur investissement reste à un stade prospectif ou qualitatif**, en particulier lorsque les projets d'IA générative sont encore en phase d'expérimentation. C'est le cas entre autres au Japon et au Royaume-Uni, où des gains de productivité sont observés ou attendus, mais où aucun modèle quantitatif de retour sur investissement n'a été défini, et où les effets indirects ou les externalités ne sont pas intégrés dans les évaluations. Cette approche traduit la difficulté à mesurer avec précision les impacts économiques et organisationnels dans des environnements publics complexes.

Enfin, il est notable que certains pays **combinent des mesures brutes de retour sur investissement avec des dispositifs de gouvernance visant à limiter les effets pervers**, même si ceux-ci ne sont pas encore internalisés dans les calculs. À Singapour, par exemple, les évaluations de gains de productivité se concentrent sur les impacts directs, mais les cadres de pilotage prévoient *ex ante* des budgets de formation et d'accompagnement, ainsi que l'usage de principes de primauté humaine (« *human in the loop* ») pour sécuriser les décisions, permettant ainsi de gérer partiellement les risques liés à la qualité et aux transitions organisationnelles.

3. Pouvant être à l'origine d'une transformation structurelle de certains processus administratifs, le déploiement d'outils d'IA dans le secteur public fait face à diverses contraintes et nécessite des actions de formation et un portage politique et managérial

3.1. La montée en compétences des agents publics à l'étranger repose sur un socle commun de formation et des réseaux d'enthousiastes et d'experts des technologies d'IA, appuyés par une impulsion managériale affirmée

Un modèle de préparation des agents publics à l'intégration des outils d'IA dans leur travail se dessine. Il est fondé sur l'articulation entre socle commun obligatoire, expertise interne structurée, expérimentation encadrée et pilotage managérial affirmé.

En premier lieu, plusieurs pays étudiés ont engagé une démarche d'acculturation générale, visant à **garantir un socle minimal de compréhension de l'IA pour l'ensemble des agents publics**. Cette acculturation prend généralement la forme de formations de base, parfois obligatoires, portant sur les principes généraux de l'IA, les usages de l'IA générative dans les tâches administratives courantes, ainsi que sur les enjeux transversaux de sécurité, de protection des données et d'éthique (Allemagne, Canada, Corée du Sud, États-Unis, Finlande, Inde, Italie, Japon, Royaume-Uni, Singapour). L'objectif poursuivi est double : lever les craintes liées à des technologies perçues comme complexes ou opaques, et prévenir une diffusion désordonnée ou insuffisamment maîtrisée des usages au sein des administrations.

Au-delà de ce socle commun, les stratégies observées s'attachent à **structurer des filières internes de compétences avancées, destinées à accompagner les administrations dans la durée**. Plusieurs pays ont ainsi fait le choix de former des réseaux d'experts ou de « champions » de l'IA, identifiés au sein des services et chargés de diffuser les bonnes pratiques, d'appuyer les équipes métiers et de servir d'interface avec les fonctions numériques centrales (Corée du Sud, Inde, Royaume-Uni, Singapour). Cette approche répond à l'enjeu d'ancrer durablement l'expertise au plus près des besoins opérationnels. Bon nombre de pays s'appuient sur des programmes et des initiatives propres aux ministères et aux agences, parfois de façon hétérogène (États-Unis).

Un troisième trait saillant concerne la **place centrale accordée à l'apprentissage par la pratique et l'expérimentation**. Les dispositifs jugés les plus efficaces sont ceux qui dépassent une logique purement théorique pour s'appuyer sur des cas d'usage concrets, des environnements d'expérimentation sécurisés ou des projets réels conduits par les agents eux-mêmes (Singapour, Royaume-Uni, États-Unis, Inde). Cette approche transforme la formation en un levier d'innovation organisationnelle, en permettant aux agents de tester directement les apports de l'IA sur leurs propres processus de travail, qu'il s'agisse de production de documents, d'analyse de données ou d'aide à la décision et de lancer progressivement dans les pratiques professionnelles existantes. Aux États-Unis, l'annonce récente de la création de la « *US Tech Force* » vise, dans la continuité des « *digital fellows* », à mobiliser un vivier d'ingénieurs, de *data scientists* et de spécialistes du numérique pour des missions temporaires au sein des administrations fédérales afin de soutenir des projets de modernisation, d'IA et d'infrastructures numériques.

La comparaison internationale permet également de mettre en évidence un **recours croissant à des plateformes numériques nationales de formation, conçues comme des points d'entrée uniques pour l'apprentissage de l'IA dans la fonction publique**. Ces plateformes facilitent une diffusion rapide, homogène et mutualisée des contenus pédagogiques, tout en permettant leur actualisation continue dans un contexte technologique très évolutif (Italie, Finlande, Canada, Inde, Estonie). Elles constituent un levier structurant de massification des compétences, en particulier lorsque les contenus sont partagés entre ministères, agences et niveaux d'administration.

Enfin, plusieurs pays soulignent le **rôle déterminant du leadership managérial** dans la réussite de ces stratégies. La formation spécifique des cadres et des dirigeants est explicitement identifiée comme un levier clé pour lever les résistances culturelles, sécuriser les usages et inscrire l'IA dans une trajectoire stratégique claire et assumée (Finlande, Royaume-Uni, Estonie, Japon). Sans cet engagement de l'encadrement supérieur, les dispositifs de formation risquent de rester formels et de produire des effets limités sur les pratiques professionnelles.

3.2. La conduite du changement liée à l'IA repose sur un portage politique explicite, la mobilisation de cas d'usage concrets et la valorisation des initiatives des agents

Un premier levier central de conduite du changement est celui du *leadership* explicite et incarné. Plusieurs pays soulignent que **la transformation ne peut être portée uniquement par les services numériques, mais doit être assumée par la direction politique et administrative**, qui donne un cap et légitime l'usage de l'IA dans l'action publique (Allemagne, Corée du Sud, Finlande, Inde notamment). Cette implication vise à inscrire l'IA dans une vision stratégique de long terme et à éviter qu'elle ne soit perçue comme un projet technique périphérique ou poursuivi pour lui-même.

Un deuxième levier récurrent tient à **l'ancrage dans des usages concrets et des situations de travail réelles**. Plusieurs administrations privilégient une approche par problèmes, fondée sur des pilotes de petite taille, des équipes pluridisciplinaires et des cas d'usage directement liés aux difficultés rencontrées par les agents et co-conçus avec les agents (Estonie, Inde). Cette logique vise à limiter les résistances en démontrant l'utilité immédiate de solutions d'IA dans le travail quotidien (« *quick wins* » et pilotes avant généralisation).

La mission constate également l'importance des mécanismes de reconnaissance vis-à-vis des agents, qui constituent des leviers puissants d'engagement. Certains pays mettent en place des **dispositifs formalisés de certification ou de valorisation dans l'évaluation de la performance individuelle** (Corée du Sud et Italie, par exemple), tandis que d'autres recourent à des concours et à des prix pour encourager les agents à proposer des usages innovants de l'IA (Royaume-Uni).

Enfin, l'expérience d'administrations publiques étrangères montre que **la conduite du changement liée à l'IA doit être traitée comme un enjeu de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail, et non comme un sujet relevant exclusivement des directions des systèmes d'information**. Plusieurs pays, dont la Finlande et le Royaume-Uni, ciblent spécifiquement les cadres dirigeants afin de renforcer le portage managérial de la transformation.

3.3. Les stratégies nationales réunissent des formations généralistes auprès des agents et des dispositifs ciblés de spécialisation ou de reconversion

Les approches observées associent, selon les pays, une montée en compétences généralisée des agents publics (« *up-skilling* ») et des dispositifs plus ciblés de reconversion ou de spécialisation (« *re-skilling* »).

Certains pays privilégient la diffusion d'un socle commun de connaissances en matière d'IA à l'ensemble des agents publics. Cette montée en compétences généralisée vise à garantir une utilisation responsable et efficace des outils. Elle s'appuie le plus souvent sur des formations structurées, parfois obligatoires, et sur des plateformes numériques centralisées. Singapour a rendu obligatoire une formation à la culture de l'IA pour tous les agents. En Allemagne, l'accès aux outils d'IA *via* la plateforme KIPITZ est conditionné au suivi de modules de formation de base. L'Estonie s'est fixée pour objectif que 80 % de sa population dispose de compétences de base en IA d'ici 2030, incluant les agents publics *via* la *Digital State Academy*. L'Italie, la Finlande et le Canada s'appuient également sur des plateformes nationales proposant des parcours dédiés à l'IA.

Parallèlement, **certaines stratégies développent des dispositifs plus ciblés de reconversion ou de spécialisation (« *re-skilling* »), visant l'acquisition de compétences expertes et la réduction de la dépendance aux prestataires externes.** La Corée du Sud se distingue par un objectif ambitieux de formation de 20 000 « *AI Champions* » d'ici 2030, reposant sur des missions pratiques et des certifications. Le Royaume-Uni a lancé un programme d'accélération (*AI Accelerator*) permettant à 25 ingénieurs en IA issus de différents ministères de renforcer leurs compétences grâce à des hackathons et la résolution de défis gouvernementaux concrets. L'Inde propose des filières spécialisées en ingénierie des données et en MLOps³⁹ pour son personnel informatique et oriente explicitement la reconversion des agents dont les tâches sont automatisées vers des fonctions à plus forte valeur ajoutée. L'Allemagne est en train de mettre en place un centre de conseil pour l'IA dont la mission sera d'organiser l'« *up-skilling* » et le « *re-skilling* » des agents. À Singapour, il existe des programmes spécifiques destinés à former des praticiens et des équipes projets à l'usage opérationnel de l'IA et des « *jobs transformation maps* » au niveau intersectoriel.

Des différences d'approche peuvent ainsi être observées en pays. Alors que les États-Unis ne disposent pas de politique fédérale de reconversion à grande échelle et privilégient le recours à des compétences externes *via* le recrutement de spécialistes contractuels, d'autres pays combinent formation interne et recrutement, en mobilisant des leviers d'incitation variés, tels que l'intégration de la formation dans les parcours de promotion ou l'organisation de dispositifs incitatifs à l'innovation.

³⁹ Le terme « MLOps » (*machine learning operations*) désigne un ensemble de pratiques visant à déployer et à maintenir des modèles d'apprentissage automatique.

3.4. Le déploiement des projets d'IA dans les administrations publiques est freiné par des contraintes et enjeux techniques, humains, juridiques et de souveraineté

Le passage à l'échelle des projets d'IA dans les administrations publiques demeure confronté à de **réels obstacles, qui dépassent la seule phase d'expérimentation**. Ces freins relèvent principalement de difficultés techniques liées aux données et aux infrastructures, d'un déficit persistant de compétences, d'enjeux de souveraineté technologique, ainsi que de contraintes réglementaires et budgétaires.

Le premier frein identifié concerne la gestion des données, condition préalable à toute industrialisation des usages de l'IA. Plusieurs pays soulignent la fragmentation des données entre administrations et le manque d'interopérabilité des systèmes d'information existants, notamment en Finlande, au Royaume-Uni et en Inde. À ces difficultés s'ajoute la qualité inégale des bases de données internes, relevée notamment en Italie et en Finlande, qui affecte la fiabilité des modèles et accroît les risques d'erreurs ou d'hallucinations. Les limites des infrastructures techniques constituent un obstacle complémentaire : aux États-Unis, une large majorité d'agences estiment leurs capacités de calcul inadaptées à un déploiement à grande échelle, tandis que la Finlande met en avant les défis de l'externalisation et la difficulté d'anticiper les coûts récurrents liés à la montée en charge.

Le manque de compétences internes apparaît comme un frein dans la quasi-totalité des pays interrogés. Plusieurs administrations, y compris l'administration américaine, font état d'un déficit marqué de talents en IA et en science des données, renforcé par des taux de vacance élevés dans les métiers du numérique. La concurrence avec le secteur privé, en particulier avec les grandes entreprises technologiques internationales, complique la rétention des profils qualifiés, comme le soulignent le Royaume-Uni et le Rwanda. À ces tensions s'ajoute, dans certains pays comme l'Italie ou l'Allemagne, une résistance culturelle de la bureaucratie et des agents, liée à la crainte des effets de l'IA sur l'emploi ou à la difficulté de dégager du temps pour la formation dans des organisations déjà sous contrainte. Parmi les solutions figure la création de partenariats avec des acteurs privés.

L'expérience de certaines administrations publiques étrangères met également en évidence des enjeux de souveraineté et de dépendance technologique. Plusieurs pays européens signalent une forte dépendance aux fournisseurs de *cloud* américains, soulevant des questions de maîtrise des données et de souveraineté numérique. La Corée du Sud et le Japon insistent sur les risques de fuite de données sensibles liés à l'utilisation de services d'IA accessibles *via* Internet, tandis que le Rwanda impose des exigences strictes de localisation des données, susceptibles de freiner certains déploiements.

Enfin, **des freins réglementaires et budgétaires peuvent dans certains cas limiter la capacité de généralisation des projets.** Les règles de la commande publique apparaissent souvent inadaptées aux cycles rapides de développement de l'IA, avec des taux d'échec élevés des procédures d'achat dans certains pays. La mise en conformité avec les cadres juridiques existants, qu'il s'agisse des réglementations européennes ou des législations nationales (Inde, États-Unis) sur la protection des données, est perçue comme complexe et chronophage. L'expérience des États-Unis souligne également l'absence ou l'insuffisance de financements dédiés et centralisés, le déploiement reposant sur l'agrégation de budgets fragmentés au niveau des administrations.

Dans ce panorama, Singapour fait figure d'exception. Sa taille réduite et son organisation fortement centralisée facilitent la mutualisation des plateformes et la généralisation rapide des solutions, sans rencontrer les mêmes contraintes territoriales, organisationnelles ou budgétaires que les autres pays analysés.

3.5. L'intégration d'outils d'IA dans les administrations publiques agit comme un facteur de transformation structurelle des organisations et des processus

L'intégration de solutions d'IA dans les administrations étrangères dépasse largement l'introduction d'un nouvel outil technologique. Elle agit comme un facteur de transformation structurelle, affectant en profondeur les architectures techniques, la gestion des données, l'organisation des ressources humaines et les processus administratifs. Compte tenu de la phase actuelle de déploiement de solutions d'IA, qui reste globalement limité, les impacts des projets en termes de réorganisation demeurent toutefois limités et plus potentiels que réels.

Un premier ensemble d'évolutions concerne les architectures et infrastructures numériques. Le déploiement de l'IA impose une refonte des socles techniques afin de supporter des capacités de calcul intensives dans des environnements sécurisés. Plusieurs pays s'orientent vers la mise en place de plateformes communes et de « *tech stacks* » transversales, visant à remplacer des systèmes isolés par des infrastructures mutualisées à l'échelle de l'État. Cette dynamique s'accompagne d'une attention accrue aux enjeux de souveraineté numérique, avec la création de *clouds* souverains ou de réseaux administratifs internes isolés d'Internet. Parallèlement, la modernisation des systèmes hérités apparaît comme une condition indispensable à l'industrialisation des usages de l'IA.

La transformation porte également sur **la gouvernance et les circuits de gestion des données, désormais considérées comme un actif stratégique.** L'IA conduit les administrations à rompre avec des organisations fondées sur des silos d'information, au profit de modèles reposant sur l'interopérabilité native, la normalisation des données et la réutilisation de composants communs. Certains pays développent des infrastructures nationales de données publiques ou imposent des exigences renforcées de catalogage, de traçabilité, d'interopérabilité et de sécurité des jeux de données utilisés par les systèmes d'IA.

Le déploiement de solutions d'IA dans d'autres administrations publiques met en évidence des **effets sur la réorganisation des administrations et les métiers.** L'IA favorise l'émergence de nouveaux rôles de gouvernance et de pilotage, notamment à travers l'institutionnalisation de fonctions dédiées au niveau ministériel et à la création de nouveaux profils (*AI project manager*, responsables éthiques et juridiques de l'IA, analyste des données, etc.). Les stratégies divergent toutefois quant à l'impact sur les effectifs : certains pays envisagent l'automatisation comme un levier de réduction de la masse salariale, tandis que d'autres privilégient une logique d'augmentation des capacités des agents sans substitution d'emplois. Plusieurs administrations optent pour une centralisation de l'expertise technique au sein d'unités spécialisées, capables d'intervenir ensuite en appui des ministères métiers.

Enfin, **l'intégration de l'IA transforme les processus administratifs et les cadres de conformité.** Dans certains pays, comme en Allemagne ou en Corée du Sud, les cadres juridiques évoluent afin de faciliter le recours à l'IA dans certains domaines, voire de permettre à terme la mise en œuvre d'actes administratifs entièrement automatisés⁴⁰. D'autres mettent en place des dispositifs formalisés d'évaluation d'impact algorithmique pour encadrer les risques, garantir la responsabilité humaine et structurer la validation des projets. L'automatisation progressive de tâches répétitives modifie les flux de travail quotidiens et contribue à la standardisation des processus.

⁴⁰ SER de Berlin, 2026, éléments transmis à la mission ; en Allemagne, l'« [Agenda de Modernisation de l'État](#) » mis en place par le ministère fédéral pour le numérique et la modernisation de l'État (BMDS) et adopté par le gouvernement allemand le 1^{er} octobre 2025 prévoit, entre autres, l'adaptation du cadre juridique, notamment l'évolution de la loi fédérale sur la procédure administrative (qui encadre les règles générales de décision et d'action de l'administration), afin d'y faciliter le recours à l'IA. Une base légale pour des actes administratifs entièrement automatisés par l'IA devrait y être intégrée.

4. Les administrations étrangères allient développements internes, recours à des solutions commerciales et partenariats divers, tout en veillant à assurer un contrôle des infrastructures et à encadrer l'usage des données

4.1. Les administrations privilégient des modèles hybrides cumulant développements internes d'outils d'IA et achats de solutions commerciales, tout en cherchant à renforcer leur souveraineté technologique

L'analyse du déploiement de solutions d'IA au sein des administrations publiques étrangères met en évidence une **convergence marquée vers des modèles hybrides associant développement interne des briques stratégiques et recours ciblé à des solutions du marché**. Cette approche est désormais majoritaire parmi les administrations étudiées, quels que soient leur niveau de maturité numérique ou leur taille. Elle vise à concilier la maîtrise publique des usages, des données et de la gouvernance, avec l'accès rapide à des technologies performantes et évolutives. Elle peut être retrouvée par exemple en Estonie (infrastructures souveraines et composants IA internes complétés par des solutions du marché), à Singapour (architectures conçues par l'État intégrant des briques commerciales ou open source), au Japon (*Government Cloud*⁴¹ et *Government AI* combinant développements internes et *hyperscalers*), en Inde (infrastructures publiques centrales et applications IA acquises ou co-développées), au Canada et aux États-Unis (approches hybrides explicitement promues au niveau fédéral), ainsi qu'au Royaume-Uni (combinaison de développements internes, partenariats⁴² et achats).

Les développements intégralement internes sont principalement observés pour les infrastructures numériques critiques ou structurantes, les plateformes mutualisées ou les cas d'usage impliquant des données sensibles, des missions régaliennes ou des exigences élevées de sécurité. L'Allemagne constitue un cas emblématique, avec un système d'IA développé en interne, opéré en propre (*on-premise*) et reposant sur des modèles *open source* interchangeableables, garantissant une forte maîtrise technologique et une absence de dépendance fournisseur. Des logiques similaires sont observées pour les infrastructures socles en Estonie (identité numérique, par exemple), en Inde (*DigiLocker*), au Japon (*Government Cloud*) ou encore pour certains outils développés par l'incubateur public *i.AI* au Royaume-Uni. Aux États-Unis, les agences fédérales privilégient également le développement interne pour les usages critiques ou hautement spécialisés (sécurité intérieure, diplomatie⁴³).

⁴¹ SER de Tokyo, 2026, éléments transmis à la mission ; le gouvernement a développé le « *Government Cloud* », un environnement *cloud* commun à l'ensemble du gouvernement japonais, et prévoit de migrer les systèmes d'information de divers ministères et collectivités locales.

⁴² SER de Londres, 2026, éléments transmis à la mission ; par exemple, le Royaume-Uni a signé de nombreux partenariats avec des entreprises étasuniennes de l'IA (le plus récent avec *Google Deepmind*), et développe certains outils d'IA sur la base de leurs modèles.

⁴³ SER de Washington, 2026, éléments transmis à la mission ; des développements internes existent, principalement dans les agences disposant de missions régaliennes ou de données sensibles tels que le *Department of Homeland Security* (DHS).

Pour les usages transversaux (*chatbots*, assistants administratifs, résumé de documents, génération de contenus), **les administrations semblent privilégier l'acquisition de solutions commerciales prêtes à l'emploi**. Cette tendance est particulièrement marquée en Corée du Sud (services d'IA générative fournis par *Upstage*⁴⁴), en Italie (solutions acquises *via* les marchés publics), aux États-Unis (accès à des ressources facilité par la GSA⁴⁵), ainsi qu'en Finlande et aux Pays-Bas, où les solutions reposent majoritairement sur des modèles et infrastructures étrangers, principalement étasuniens. Cette orientation est généralement justifiée par la réduction des délais de déploiement, la maîtrise des coûts et l'accès à des modèles de langage de pointe.

Malgré les stratégies affichées de souveraineté numérique, la majorité des pays étudiés demeurent fortement dépendants de fournisseurs étrangers, en particulier étasuniens, pour les modèles de langage et les infrastructures *cloud*. Cette dépendance est explicitement reconnue en Finlande, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni⁴⁶ (outils reposant sur *Gemini*, *ChatGPT* ou *Anthropic*), au Japon et en Corée du Sud (*AWS Korea*). Même dans les pays dotés de capacités internes, comme au Canada, les architectures combinent fréquemment développements publics et services d'acteurs internationaux. Cette situation alimente, dans plusieurs pays, des réflexions stratégiques sur la réduction des dépendances et la promotion d'écosystèmes nationaux ou régionaux (*cf. infra*).

Plusieurs administrations ont **mis en place des dispositifs d'achat public et de mutualisation visant à encadrer le recours aux solutions d'IA du marché et à limiter les risques de dépendance excessive**. Les États-Unis illustrent cette logique avec les accords interministériels *OneGov* et les plateformes fédérales mutualisées portées par la GSA, intégrant dès l'origine les exigences de cybersécurité et de conformité. En Corée du Sud, la création d'une catégorie dédiée aux services d'IA générative dans le *Digital Service Mall* facilite un déploiement à grande échelle tout en orientant la demande vers des acteurs nationaux. En Italie, certains acteurs publics jouent un rôle central dans la structuration de procédures d'achat transparentes et standardisées⁴⁷, tandis qu'au Canada et à Singapour, les partenariats et contrats-cadres sont utilisés pour sécuriser les usages et la gouvernance.

Enfin, **plusieurs pays affichent une volonté croissante de renforcer leur souveraineté technologique en matière d'IA**, soit par le développement de modèles nationaux, soit par un soutien accru aux acteurs locaux. Cette orientation est particulièrement visible en Allemagne (*open source* et absence de dépendance fournisseur), en Corée du Sud (priorité donnée à *Upstage* et aux entreprises nationales), au Canada (partenariat avec *Cohere*⁴⁸) et en Inde (prééminence des infrastructures publiques et des partenaires indiens). Ces stratégies restent toutefois largement combinées à l'usage de technologies étrangères, traduisant une approche hybride plutôt qu'un découplage technologique strict.

⁴⁴ SE de Séoul, 2026, éléments transmis à la mission ; la start-up *Upstage* fournit aux ministères, municipalités et agences publiques un « *Generative AI Office Support Service* », conçu pour automatiser et optimiser les tâches administratives.

⁴⁵ SER de Washington, 2026, éléments transmis à la mission ; par exemple, la *General Services Administration* (GSA) a renforcé les accords *OneGov*, qui donnent accès, à l'échelle interministérielle, à des modèles et outils commerciaux ou *open source* négociés au niveau fédéral.

⁴⁶ SER de Londres, 2026, éléments transmis à la mission ; par exemple, au Royaume-Uni, l'outil d'IA « *Extract* » est basé sur *Gemini* de Google, l'outil « *Consult* » sur *ChatGPT*, et *GovUK Chat* sur les modèles d'*Anthropic*.

⁴⁷ SER de Rome, 2026, éléments transmis à la mission ; l'Agence italienne du numérique (AGID, *Agenzia per l'Italia Digitale*) accorde une attention croissante à la définition de lignes directrices pour identifier des procédures d'acquisition selon les principes de transparence, équité et non-discrimination afin d'éviter une dépendance excessive vis-à-vis des fournisseurs.

⁴⁸ SER d'Ottawa, 2026, éléments transmis à la mission ; par exemple, le gouvernement fédéral a conclu un partenariat avec *Cohere*, entreprise canadienne spécialisée en IA générative, afin d'explorer et de tester l'utilisation de modèles d'IA dans la fonction publique.

4.2. Les administrations se dotent progressivement de dispositifs centralisés de gouvernance et de sécurisation des données pour encadrer les usages de l'IA

Les administrations étudiées convergent vers des dispositifs centralisés en matière de gouvernance des données, fondés sur des règles de classification, de traçabilité et d'autorisation formelle des usages. Cette logique vise à sécuriser l'exploitation de données administratives, en particulier dans le cadre de l'IA générative, tout en permettant leur mutualisation entre entités publiques. Elle est particulièrement structurée aux États-Unis⁴⁹, avec des exigences formelles de catalogage, de métadonnées et d'autorisations préalables pour l'usage de données sensibles, ainsi qu'au Canada, où la « Politique sur les services et le numérique et les régimes de classification » (données ouvertes, protégées, classifiées) structure l'accès aux données. Des approches comparables sont observées en Italie⁵⁰, à Singapour (règles de classification inter-agences) et en Inde (combinaison de législations sectorielles, de cadres nationaux de cybersécurité et de politiques *cloud* gouvernementales).

La sécurisation des environnements d'IA apparaît comme un prérequis systématique, avec une préférence pour des infrastructures contrôlées par l'État ou préalablement certifiées. L'Allemagne illustre une approche de maîtrise « maximale », avec une exploitation *on-premise* dans un centre de calcul fédéral⁵¹, sans transfert de données vers l'extérieur et sans réutilisation des données pour l'entraînement des modèles. Des logiques similaires de confinement et de contrôle des flux sont observées en Corée du Sud (déploiement sur réseaux administratifs internes), en Estonie (environnements contrôlés avec des évaluations formelles de sécurité), et aux États-Unis, où seuls les services *cloud* disposant de certaines certifications peuvent traiter des données fédérales. Le recours à des dispositifs de tests sécurisés, comme les « *AI Sandboxes* » du Royaume-Uni, permet également d'évaluer des solutions externes avant leur généralisation, sans exposition excessive des données.

Le *cloud* constitue l'infrastructure de référence pour la majorité des usages d'IA, y compris l'IA générative, sous réserve d'un encadrement public renforcé. Plusieurs pays ont mis en place des *clouds* gouvernementaux ou des cadres de confiance visant à standardiser les conditions d'hébergement, de chiffrement, de résilience et de réversibilité. C'est le cas aux États-Unis (*FedRAMP*), au Japon (*Government Cloud*), en Italie (stratégie « *Cloud First* » et exigences de l'Agence nationale pour la cybersécurité), à Singapour (*Government Commercial Cloud*) et en Inde (politiques de *cloud* gouvernemental similaires à l'approche « *cloud* de confiance »). Ces dispositifs permettent un déploiement à grande échelle tout en intégrant nativement les exigences de cybersécurité, d'auditabilité et de conformité réglementaire.

⁴⁹ SER de Washington, 2026, éléments transmis à la mission ; la GSA a développé des catalogues centraux permettant de tracer l'origine et la conformité des données avant utilisation.

⁵⁰ SER de Rome, 2026, éléments transmis à la mission ; au-delà du règlement général sur la protection des données (RGPD), le code pour l'administration numérique (CAD) et les directives de l'Agence italienne du numérique (AGID, *Agenzia per l'Italia Digitale*) et de l'Agence nationale pour la cybersécurité (ACN) établissent des lignes directrices et des normes techniques en matière d'utilisation des données.

⁵¹ SER de Berlin, 2026, éléments transmis à la mission ; la plateforme d'IA du gouvernement fédéral KIPITZ propose des cas d'usage se présentant sous forme d'applications dans le portail, par exemple pour la création, la synthèse, la catégorisation, la traduction ou la reformulation de textes et de documents ; cette plateforme est exploitée de manière sécurisée dans le centre de calcul propre à l'*ITZBund* (*on-premise*), ce qui garantit un contrôle total de l'infrastructure et des données.

Certaines administrations distinguent explicitement les besoins de puissance de calcul selon la nature des cas d'usage et leur sensibilité. Les usages courants (assistants conversationnels, automatisation documentaire, analyse textuelle) sont majoritairement traités sur des environnements *cloud* mutualisés et certifiés, comme la plateforme *Government on Commercial Cloud* (GCC) à Singapour ou les *clouds* publics encadrés en Finlande et en Italie⁵². En revanche, les usages à forte intensité de calcul ou à sensibilité stratégique (recherche scientifique, simulations complexes, modèles avancés) mobilisent des infrastructures dédiées de calcul haute performance. Cette logique est visible, par exemple, aux États-Unis (supercalculateurs du *Department of Energy*)⁵³ et à Singapour (*National Supercomputing Centre*)⁵⁴.

Enfin, **de nombreux pays s'appuient sur des standards techniques communs pour harmoniser les pratiques et réduire les risques.** Les États-Unis constituent un cas avancé, avec des référentiels de sécurité détaillés⁵⁵, des audits réguliers et une supervision humaine systématique pour les usages à fort impact. Singapour déploie une logique comparable à travers une supervision centralisée du *cloud*, des capacités renforcées d'observabilité et des outils de pilotage⁵⁶. Ces dispositifs contribuent à une montée en cohérence des architectures techniques, tout en permettant une montée en charge progressive des usages de l'IA dans les administrations publiques.

4.3. Veillant à leur souveraineté numérique, les administrations publiques privilégient le contrôle des infrastructures, des données et des usages, notamment sur des usages sensibles

La souveraineté numérique est principalement abordée sous l'angle du contrôle plutôt que de l'autarcie technologique. L'analyse transversale montre que la majorité des administrations étudiées n'adoptent pas une conception autarcique de la souveraineté numérique, mais privilégient une logique de contrôle effectif des infrastructures, des données et des usages, y compris en contexte de partenariats industriels. Cette approche est explicite en Allemagne, où la stratégie « multi-solutions » permet d'adapter modèles et infrastructures au niveau de sécurité requis, tout en intégrant des partenaires internationaux (États-Unis, France) au sein d'une plateforme publique centralisée. Des logiques comparables sont observées aux États-Unis, à Singapour et au Canada, où la souveraineté repose avant tout sur la capacité de l'administration à imposer ses standards, à maîtriser les conditions d'hébergement et à conserver la décision finale, indépendamment de l'origine des technologies mobilisées (Allemagne, États-Unis, Singapour, Canada).

⁵² SER de Rome, 2026, éléments transmis à la mission ; en effet, seules quelques administrations italiennes disposent de leurs propres capacités de calcul, telles que l'administration fiscale (analyse des risques et lutte contre la fraude).

⁵³ SER de Washington, 2026, éléments transmis à la mission ; pour les usages sensibles, certaines agences (telles que le *Department of Energy* (DOE)) utilisent des supercalculateurs (*High Performance Computing*, HPC). Ces infrastructures fournissent une puissance de calcul massive et un contrôle total sur la localisation et la sécurité des données pour les projets de recherche sensibles ou stratégiques.

⁵⁴ SER de Singapour, 2026, éléments transmis à la mission ; Singapour dispose de capacités nationales de calcul haute performance (HPC), notamment via le *National Supercomputing Centre* (NSCC), pour les projets plus intensifs ou stratégiques.

⁵⁵ SER de Washington, 2026, éléments transmis à la mission ; en termes de cybersécurité, les contrôles s'appuient aussi sur des cadres comme NIST SP 800 53, qui fixent des bonnes pratiques de gestion de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité des systèmes.

⁵⁶ SER de Singapour, 2026, éléments transmis à la mission ; la plateforme *Government on Commercial Cloud* (GCC), qui héberge des services publics critiques à forte fréquentation, et s'appuie sur des capacités renforcées d'observabilité, d'auditabilité et de cybersécurité (export continu des logs, supervision centralisée, gestion à distance).

Dans de nombreux pays, la souveraineté est d'abord pensée à travers les infrastructures de calcul et d'hébergement des données. Plusieurs États ont mis en place des *clouds* gouvernementaux ou des dispositifs équivalents visant à garantir la localisation, la résilience et le contrôle public des environnements critiques. L'Italie illustre une approche structurée et volontariste avec le Pôle stratégique national (PSN), destiné à héberger l'ensemble des données et services publics critiques sur des centres de données situés sur le territoire national, sous contrôle public⁵⁷, avec une montée en charge des administrations utilisatrices. Des logiques similaires existent aux États-Unis (plateformes fédérales certifiées, supercalculateurs nationaux), au Japon (*Government Cloud*), au Canada (environnements *cloud* sécurisés et hybrides) et en Inde (préférence pour des *data centers* et *clouds* localisés sur le territoire national pour les usages gouvernementaux). L'Estonie adopte une approche originale de résilience souveraine avec un projet « d'ambassade des données » située au Luxembourg, garantissant la continuité de l'État en cas de crise majeure⁵⁸.

La souveraineté est également largement abordée sous l'angle de la nature et de la sensibilité des données. Dans la plupart des pays étudiés, les données publiques font l'objet de règles de classification strictes conditionnant leur hébergement, leur traitement et leur exposition à des solutions d'IA. Les données sensibles ou stratégiques sont systématiquement traitées dans des environnements contrôlés, souvent sur des réseaux administratifs internes, comme en Corée du Sud ou en Allemagne. En Inde et en Italie, des règles explicites de localisation ou de résidence des données s'appliquent à certains secteurs ou niveaux de criticité. Singapour articule cette logique autour d'une classification fine des données et d'une valorisation des données publiques comme actif national, tout en imposant des restrictions sur les données personnelles et stratégiques.

Plusieurs pays complètent leur approche par un **soutien explicite aux capacités nationales en matière de modèles et de logiciels d'IA, afin de limiter les dépendances critiques.** La Corée du Sud assure la promotion d'acteurs nationaux capables d'opérer directement sur les réseaux gouvernementaux sécurisés, et le développement progressif de modèles fondamentaux d'IA indépendants. L'Allemagne renforce cette logique *via* l'évaluation systématique de modèles open source et souverains par une agence fédérale dédiée, permettant aux ministères de choisir des solutions adaptées à leurs contraintes. L'Inde adopte également une approche volontariste de promotion de capacités domestiques, afin d'éviter une dépendance exclusive à des services étrangers « boîtes noires ». Ces stratégies restent toutefois complémentaires et ne se traduisent pas par une exclusion des acteurs internationaux (Corée du Sud, Allemagne, Inde).

⁵⁷ SER de Rome, 2026, éléments transmis à la mission ; le PSN est au cœur de la logique de souveraineté italienne : sous contrôle de l'administration, il héberge des données et des services publics critiques sur des centres de données italiens. Les données publiques sont classifiées et hébergées en fonction de leur criticité. Les fournisseurs du *cloud* sont identifiés à travers un processus de qualification. D'ici 2026, l'Italie entend compléter la migration des données publiques vers ce PSN afin d'accroître l'autonomie et la sécurité de ces dernières.

⁵⁸ SE de Riga, 2026, éléments transmis à la mission ; la stratégie de souveraineté de l'Estonie repose notamment sur le projet d'ambassade des données au Luxembourg, qui héberge des copies des données critiques de l'État estonien.

Les approches adoptées par les pays sont *in fine* assez hétérogènes, certains pays ne structurant pas leur stratégie d'IA autour d'un objectif principal de souveraineté numérique. Par exemple, au Royaume-Uni, la priorité est donnée à l'attractivité économique et à la rapidité de déploiement, avec un recours important aux entreprises et investissements étasuniens⁵⁹. La question de la souveraineté peut toutefois y être abordée de manière indirecte, à travers de réflexions sur la diversification face à un duopole de fournisseurs. Au contraire, la Finlande, sans formaliser une doctrine détaillée, accorde une importance croissante à la protection de ses données et de ses infrastructures dans un contexte géopolitique perçu comme plus contraint. Ces contrastes soulignent l'absence d'un modèle unique de souveraineté en matière d'IA, avec des approches conditionnées par les contextes géopolitiques, économiques et capacitaires nationaux.

4.4. Les partenariats entre les administrations publiques et le secteur privé peuvent permettre de réunir innovation technologique et maîtrise des risques dans le déploiement de solutions d'IA

Les modèles de partenariats observés démontrent que les administrations publiques étrangères construisent des écosystèmes hybrides où l'innovation ouverte, le co-développement, les accords-cadres avec les grandes entreprises et les financements mixtes se combinent pour sécuriser l'accès aux technologies d'IA et aux infrastructures critiques.

D'une part, de nombreux pays mobilisent des **programmes d'innovation pour tester et soutenir les start-ups sur des cas d'usage réels**. Ces dispositifs permettent d'expérimenter des solutions à moindre risque et de favoriser l'émergence de nouvelles technologies publiques. L'Estonie, *via* le programme *Accelerate Estonia*, finance des projets pilotes jusqu'à 90 000 € et mobilise à la fois les universités, les start-ups et les partenaires régionaux. Singapour utilise des appels à innovation et des programmes d'incubation comme le *Llama Incubator* en lien avec l'entreprise étasunienne *Meta*, permettant à des start-ups de travailler sur des outils d'IA appliqués aux besoins publics. De son côté, l'Italie combine accélérateurs *GovTech* et consultations publiques pour co-concevoir des solutions et tester des technologies en conditions réelles. Ces initiatives montrent que l'innovation ouverte devient un levier central pour rapprocher l'administration et l'écosystème entrepreneurial.

Les administrations développent également des **accords et partenariats stratégiques avec les grands fournisseurs de technologie afin de sécuriser l'accès à des services cloud et IA** fiables et conformes aux standards de sécurité. Aux États-Unis, le dispositif *OneGov* facilite l'accès à des services *cloud* et IA standardisés et sécurisés (*Anthropic*, *AWS*, *Google*) pour toutes les agences fédérales, tout en favorisant l'adoption de nouvelles technologies à grande échelle. L'Allemagne adopte une approche « multifournisseurs » (avec l'usage d'*Anthropic*, de *Microsoft*, d'*OpenAI* mais également de *Mistral*), permettant d'adapter le choix des modèles d'IA à différents cas d'usage. Le Royaume-Uni s'appuie sur des *Memorandum of Understanding* (MoU) avec *OpenAI*, *Anthropic* et *Google DeepMind* pour sécuriser l'accès à des technologies de pointe. Ces modèles traduisent une **volonté de combiner innovation technologique et maîtrise des risques**, permettant de bénéficier des avancées technologiques tout en assurant un contrôle sur l'usage des outils.

⁵⁹ SER de Londres, 2026, éléments transmis à la mission ; l'actuel gouvernement britannique soutient et encourage les investissements américains pour la construction de centres de données sur son territoire, et travaille avec des entreprises étasuniennes pour le développement de ses outils d'IA.

Certaines administrations vont au-delà de l'acquisition de solutions de marché et privilégient le co-développement avec l'industrie et le monde académique, notamment pour les infrastructures à forte intensité de calcul. Aux États-Unis, le *Department of Energy* et les *National Laboratories* collaborent avec des constructeurs de supercalculateurs et des fournisseurs de logiciels pour créer des capacités scientifiques stratégiques, garantissant le contrôle public sur les données et le calcul⁶⁰. En Corée du Sud, la mise en compétition de fournisseurs privés pour la construction des infrastructures *cloud* publiques illustre une approche combinée, où le secteur privé est mobilisé⁶¹, tout en conservant un contrôle étatique. Ces expériences montrent que le co-développement peut chercher à concilier performance technique et souveraineté opérationnelle.

Les partenariats observés entre des acteurs publics et privés reposent souvent sur des **modèles de financement combinés, intégrant fonds publics et privés pour soutenir l'innovation IA**. En Italie, le plan national de relance et de résilience (PNRR) est mobilisé conjointement avec des fonds privés pour cofinancer des projets d'IA. L'Inde combine intégrateurs nationaux, start-ups, universités et initiatives internationales, afin de développer et expérimenter des solutions adaptées aux besoins du secteur public. Ces mécanismes permettent de **réduire la charge financière pour les administrations publiques** tout en stimulant potentiellement l'écosystème local et régional de l'IA.

Enfin, la mobilisation des partenariats ne se limite pas à la technologie : elle inclut également des **dispositifs de formation et de gouvernance**, essentiels pour sécuriser le déploiement des outils d'IA. Aux États-Unis, des programmes tels que l'*AI Government Leadership Program* préparent les décideurs à piloter et réguler les initiatives IA, parfois avec le soutien d'acteurs privés comme *Google* et *Microsoft*⁶².

⁶⁰ SER de Washington, 2026, éléments transmis à la mission ; « des initiatives comme GENESIS illustrent ce modèle, dans lequel l'État ne se limite pas à acheter des solutions existantes, mais co-construit des infrastructures et des capacités IA de pointe, tout en conservant le contrôle public sur la sécurité, la gouvernance et la localisation des données ».

⁶¹ SE de Séoul, 2026, éléments transmis à la mission ; en 2025, le gouvernement coréen a lancé une compétition avec cinq entreprises privées (*Samsung SDS*, *Naver Cloud*, *AWS Korea*, entre autres) pour la fourniture de services et la construction d'infrastructures *cloud* du secteur public.

⁶² SER de Washington, 2026, éléments transmis à la mission.

Pièce jointe n° 1 – Cahier des charges transmis à la direction générale du Trésor

DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR
 SECRÉTARIAT GÉNÉRAL
 STRATÉGIE, ÉTUDES ET PILOTAGE

DATE : 13 novembre 2025

Cahier des charges d'une prestation d'étude destinée au réseau des services économiques (Réseau international du ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique)

Sujet	Étude comparative internationale sur l'IA dans les administrations publiques (notamment sur les gains de productivité associés)
Entité commanditaire	Premier Ministre
Destinataire final (si différent du Prescripteur)	Idem + Gouvernement
Liste des pays cibles	Dans l'UE : DE, IT, EE, FI, NL Hors UE : UK, US, CA, JP, SIN, IN, KR, RW
Échéance de remise souhaitée	31.12.2025

Conditions de réalisation et d'exploitation de la prestation :

- 1°) Le lancement de la prestation intervient lorsque l'ensemble des éléments du cahier des charges a été transmis, à savoir les renseignements demandés en rubriques I à V ainsi que les annexes devant être impérativement jointes à la demande (rubrique VII).**
- 2°) La DG Trésor assure le suivi de la réalisation de l'enquête et effectue les relances nécessaires. Elle fait part au commanditaire des difficultés rencontrées par les services économiques pour la réalisation de l'enquête et se réserve le droit de demander au commanditaire tout complément d'information nécessaire.
- 3°) Il n'est pas possible de garantir la parfaite homogénéité des contributions compte tenu de l'hétérogénéité du réseau (effectifs et compétences) et de la propension variable des administrations étrangères à communiquer sur des sujets souvent techniques ou sensibles.
- 4°) Les prestations seront réalisées confidentiellement sans mentionner le nom du commanditaire à des tiers, sauf autorisation expresse.
- 5°) Dans la mesure du possible, une copie du rapport final ou des synthèses réalisés par le demandeur seront transmis pour information à la DG Trésor, afin de pouvoir en informer les différents services économiques ayant participé à l'étude. Sauf motif expressément signifié à la DG Trésor, ces documents devront comporter la mention des sources (DG Trésor et services économiques).
- 6°) Le commanditaire s'engage à n'utiliser les informations fournies que pour ses besoins personnels et à ne pas les revendre ni les transmettre à des tiers sans l'autorisation expresse de la DG Trésor.
- 7°) Les services économiques se réservent le droit de réutiliser en tout ou partie l'information qui a permis la réalisation de l'étude, à l'exception de celle apportée par le commanditaire.
- 8°) **La DG Trésor se réserve la possibilité de diffuser le dossier réalisé** par le réseau des services économiques aux autres directions et entités des ministères économiques et financiers. Sauf avis contraire explicite du commanditaire dès la commande dans le cahier des charges, la diffusion du dossier à d'autres ministères ou entités publiques susceptibles d'être concernés par cette problématique sera également assurée par la DG Trésor. Cf. rubrique IV à renseigner.
- 9°) Certaines études pourront être diffusées sur le site de la DG Trésor, sauf avis motivé du prescripteur. Cf. rubrique V.

I. Contexte de la demande

Cette partie doit mettre en perspective les questions posées avec la situation française, et **les éléments déjà connus sur la situation dans le/les pays enquêtés, notamment au travers des publications des organisations internationales**, des travaux précédents réalisés sur un sujet connexe...

Éléments de position français :

Le Premier ministre a missionné l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et l'Inspection générale des finances (IGF) pour réaliser un *benchmark* des usages de l'intelligence artificielle au service de la productivité des organisations publiques, à la lumière des pratiques des entreprises comme des administrations publiques étrangères, aux fins notamment d'identifier les conditions de la mise en place efficace de ces outils, en particulier en termes de gains de productivité (offre « augmentée », qualité de service, efficience notamment au regard des ressources humaines publiques mobilisées).

II. Objectif de la demande

Il convient de préciser la finalité opérationnelle de l'exercice : projet de loi, réformes envisagées, et de préciser les attentes du demandeur.

La première finalité est la production d'un rapport destinée à éclairer le Gouvernement face à des choix publics. Il porte une analyse de l'existant et des projets en cours ou passés, une revue des métiers potentiellement les plus concernés. Il abordera également des problématiques sur les conditions du développement de l'IA dans les administrations publiques (sécurité, infrastructures de calcul et de réseau, dialogue social, transformation des compétences et des organisations, etc.). Ce rapport pourra donner lieu à des décisions d'investissement, des exigences en termes de documentation et de conduite de projets IA dans les administrations publiques en France, une évolution des normes au niveau européen (*AI Act*) ou au niveau international (G7, ONU) sur les usages, notamment publics, de l'intelligence artificielle.

Champ géographique et argumentaire (il est recommandé de procéder à un échantillonnage de pays représentatifs, dans la limite de 8 pays au total) :

Dans l'UE :

DE, IT, EE, FI, NL

Hors UE :

UK, US, CA, JP, SIN, IN, KR, RW

1. L'objet de la mission est un *benchmark* (international et avec le secteur privé), et fait l'objet d'une priorisation du côté des commanditaires, en particulier le Premier ministre.
- 1.1. L'adoption puis la diffusion puis la capture des gains de productivité est une nécessité pour améliorer la qualité de la dépense publique et notamment l'efficacité du service public en France sous contrainte de financement et d'aspirations à un meilleur usage des technologies.
- 1.2. La France se situe aujourd'hui dans une position paradoxale, avec :
 - d'une part des ressources théoriques et une attractivité en termes d'IDE reconnues (qualité des formations mathématiques et algorithmiques, postes clés dans les GAFAM, *IA Summit* organisé par l'Elysée, développement de Mistral, sans doute l'un des plus

- prometteurs pour la seule Europe, stratégie IA anticipée dès 2017, la deuxième apparue en Europe et actualisée depuis y compris par un rapport récent Aghion, Prix Nobel 2025, Bouverot en 2024) ;
- et d'autre part une adoption plus faible que nos comparables (sources DESI Eurostat/commission, avec 10% d'entreprises adoptantes contre 20% en Allemagne, 26% au Danemark), un retard dans les administrations publiques par rapport à d'autres pays (annonces du CITEP sur Albert pour chaque fonctionnaire finalement non concrétisées, importance du legacy robots et data mining vs IA générative dans les réseaux des caisses de sécurité sociale, foisonnement des POC mais difficultés de passage à l'échelle opérationnelle).
2. L'éclairage sur les pratiques des APU internationales est incontournable au-delà de la lettre de mission pour identifier les meilleures pratiques (gouvernance, régulation, infrastructure et solutions techniques, adoption, diffusion, confidentialité et sécurité des données, lien avec la transformation des organisations et la formation des équipes et des agents, mesure des gains de productivité et allocation soit à un meilleur niveau de services soit à une reconfiguration des moyens RH entre administrations et politiques publiques).

Dans ce contexte, un questionnaire a été préparé pour que les SER puissent éclairer la mission, et par la suite le gouvernement et l'administration, sur un état des lieux des pratiques des APU étrangères (demande expresse du cabinet du PM rencontré ce lundi 10/11) préluant à des recommandations éventuelles pour la France.

Ce questionnaire dépasse le nombre canonique de 8 pays car le cœur de la mission est la réalisation de cette comparaison internationale, à la différence d'autres missions, où le *benchmark* vient, grâce au réseau du Trésor, éclairer une analyse de politique publique en France, par des éléments comparatifs, quantitatifs et qualitatifs. C'est ici en effet l'objet même de la demande du Premier ministre que de donner une perspective internationale.

Les pays ont été sélectionnés au regard de leurs spécificités du point de vue de la mise en place de l'IA dans les organisations administratives publiques, en essayant toutefois d'en limiter le nombre et partant la charge pour chacun des SER sollicités, sous l'autorité du bureau Pilot de la DGT.

2.1. Royaume-Uni (UK) — Gouvernance avancée et éthique de l'IA publique

Le Royaume-Uni constitue une référence majeure pour la gouvernance et l'intégration opérationnelle de l'IA dans le secteur public. Le Government Digital Service (GDS) et l'Office for Artificial Intelligence coordonnent une stratégie claire : automatisation des processus administratifs, usage de l'IA pour la détection de fraude, la santé publique (NHS AI Lab), et la prévision économique. Le pays dispose d'un cadre éthique robuste (AI Regulation White Paper, 2023) et de dispositifs de contrôle indépendants comme le Centre for Data Ethics and Innovation (CDEI). La pertinence pour le *benchmark* français est forte : évaluation des ROI, méthodologie d'expérimentation (Sandboxes), et modèle de gouvernance multi-niveaux articulant centralisation stratégique et agilité locale.

2.2. États-Unis (US) — *Leadership* technologique et diversité des usages publics

Les États-Unis disposent de l'écosystème IA le plus vaste et le plus mature au monde. Le National AI Initiative Act (2021) et les directives fédérales du White House Office of Science and Technology Policy (OSTP) imposent un cadre d'usage responsable dans les agences publiques. L'administration fédérale utilise déjà des systèmes d'IA dans la fiscalité (IRS), la santé (NIH), la défense (DoD Joint AI Center), et les prestations sociales (SSA). La General Services Administration (GSA) pilote une IA publique mutualisée via le programme AI CoE (Center of Excellence).

Pour un *benchmark* français, les États-Unis offrent des enseignements précieux sur les modèles d'échelle, la gestion des risques algorithmiques et l'intégration de l'IA générative dans la relation usager. Un EO (executive order) récent du Président Trump met à jour la stratégie de l'administration Biden, de manière assez prescriptive pour toutes les administrations et agences fédérales.

2.3. Canada (CA) — Approche spécifiquement renforcée en matière de transparence et de gouvernance éthique

Le Canada est un modèle de gouvernance éthique de l'IA publique, structuré autour de la Directive sur la prise de décision automatisée (Treasury Board, SGT, 2020). Chaque ministère doit y évaluer les impacts, publier les algorithmes utilisés et garantir une supervision humaine. Le CIFAR (Pan-Canadian AI Strategy) et le Canadian Digital Service coordonnent le déploiement des technologies IA dans les services aux citoyens, l'immigration (IRCC) ou la gestion environnementale. Le Canada se distingue par son cadre d'audit public de l'IA et sa formation systématique des agents à l'usage responsable des systèmes algorithmiques. Pertinence forte pour la France sur la mesure des impacts et la gouvernance responsable.

2.4. Japon (JP) — Intégration pragmatique et pilotage centralisé

Le Japon adopte une approche technocratique et pragmatique : le Cabinet Office AI Strategy 2022 fait de l'IA un levier de productivité et de modernisation administrative. Le pays développe des outils IA pour la gestion des ressources humaines, l'analyse prédictive budgétaire et la relation usagers. Le Digital Agency centralise la gouvernance numérique, garantissant l'interopérabilité et la sécurité des systèmes. Le Japon se distingue par sa capacité à intégrer l'IA dans les chaînes décisionnelles publiques tout en préservant une forte supervision humaine. Sa pertinence pour le *benchmark* réside dans son équilibre entre automatisation, transparence et acceptabilité sociale, soutenu par une culture de qualité et de fiabilité technologique.

2.5. Singapour (SIN) — Modèle d'administration intelligente et intégrée

Singapour est sans doute l'exemple le plus abouti d'intégration de l'IA dans la gouvernance publique. La stratégie Smart Nation and Digital Government Office (SNDGO) articule vision politique, infrastructure et formation. L'État a déployé des systèmes d'IA pour la planification urbaine, la sécurité, la santé, et l'administration en ligne (Moments of Life, Ask Jamie chatbot). Le Model AI Governance Framework (2023) sert de référence internationale, combinant innovation et régulation proactive. Avec un rapport sans doute plus « relâché » que d'autres de ses voisins au fédéralisme décentralisé et aux questions de données personnelles, Singapour est un cas d'école de performance publique fondée sur la donnée et l'IA, offrant à la France des enseignements sur la mutualisation inter-agences, les KPIs de productivité, et l'industrialisation de l'IA générative dans les services publics.

2.6. Inde (IN) — Échelle, inclusion et innovation publique

L'Inde, avec sa stratégie AI for All (NITI Aayog, 2021), combine ambition technologique et finalité inclusive. Le pays met en œuvre l'IA dans l'agriculture, la santé, la justice et les services sociaux, à travers des plateformes nationales comme India Stack, Aadhaar, et DigiLocker. Les initiatives de l'AI Centre of Excellence (MeitY) visent à démocratiser l'accès aux outils IA pour les administrations locales. L'Inde offre un modèle unique d'IA frugale, intégrée à des infrastructures de masse, pertinente pour la France sur la scalabilité et la réduction des coûts unitaires des services publics numériques. L'approche centrée sur la donnée publique (India Data Portal) illustre la productivité par l'ouverture. Du côté du secteur privé, par ailleurs, l'Inde exerce souvent des missions de back office technologique pour des grands groupes mondiaux (big five dans le conseil par exemple) mais aussi français (centres d'ingénierie, notamment pour les développements informatiques) susceptibles d'être largement impactés par l'IA.

2.7. Corée du Sud (KR) — Excellence technologique et IA pour la performance publique

La Corée du Sud, avec son plan Digital New Deal (2020-2025) et son AI National Strategy, fait de l'IA un pilier du service public. Les usages couvrent la justice (AI Court Assistant), la gestion urbaine (Smart Seoul), et l'éducation (personnalisation des parcours). Le Ministry of the Interior and Safety (MOIS) pilote la transformation des administrations locales, soutenue par des infrastructures *cloud* publiques et des programmes de formation massifs. Pertinence forte pour le *benchmark* : industrialisation rapide, évaluation fine du ROI et agilité réglementaire, illustrant une articulation exemplaire entre État stratège et innovation privée.

2.8. Rwanda (RW) — Gouvernance numérique intégrée et IA d'État

Le Rwanda, constitué (avec le Kenya, l'AfSud ou le Ghana notamment) un pionnier africain, disposant d'un modèle d'administration numérique centralisée à haute efficacité. Le MINICT pilote une stratégie nationale d'IA (2023) intégrée à la plateforme unique IremboGov, qui centralise la quasi-totalité des services publics en ligne. L'État déploie l'IA pour la santé (diagnostic automatisé, surveillance épidémiologique), la mobilité urbaine et la gestion environnementale. Les partenariats avec Google AI, Carnegie Mellon Africa et UNDP soutiennent l'industrialisation et la montée en compétences locales. Le Rwanda, pour partie en « leap frog » enjambant directement les révolutions technologiques pour offrir un service public 2.0 by design, offre un cas potentiellement très instructif pour la France sur la gouvernance unifiée, la répliquabilité et la mise en cohérence entre stratégie numérique et performance publique.

2.9. Allemagne (DE) — Gouvernance fédérale et IA orientée performance industrielle et publique

Outre son caractère de « pair de référence », l'Allemagne se distingue par une stratégie IA robuste, articulée entre le Bund et les Länder, axée sur la compétitivité, l'éthique et la modernisation de l'État. Le plan "KI-Strategie" (2020, actualisé 2023) engage plus de 5 Md€ pour la R&D et les usages publics (chiffre commensurable des annonces par Google le 9 nov 2025 d'investissements en Allemagne, a priori essentiellement dans et pour des data centers). Le Federal Ministry for Digital and Transport (BMDV) et l'agence DigitalService GmbH des Bundes pilotent l'adoption de l'IA dans les services fédéraux, notamment pour le traitement automatisé des demandes administratives, la fiscalité (BMF), et la gestion documentaire. Il semble (à confirmer) que l'Allemagne se singularise par sa modélisation de l'évaluation ex ante et ex post des gains de productivité numériques, au cœur des enjeux de la mission demandée par le PM à l'IGF et à l'IGAS.

2.10. Italie (IT) — Centralisation stratégique et accélération numérique de l'État

L'Italie a fait de la transformation numérique une priorité politique depuis la création du Dipartimento per la Trasformazione Digitale (DTD) et de l'agence AgID. Le Piano Nazionale per l'Intelligenza Artificiale 2022-2024 s'inscrit dans le cadre du PNRR (Plan national de relance et de résilience) et prévoit un budget d'environ 1,2 Md€ dédié à l'IA publique, en appui évidemment sans doute un peu particulier des conclusions du rapport « Draghi » au niveau continental – s'appuyant d'ailleurs sans doute plus que la FR sur des financements supranationaux. Les usages sont concentrés sur : automatisation des démarches administratives, IA conversationnelle pour les citoyens (IO App), détection des fraudes sociales, et pilotage des données de santé dans une gouvernance centralisée, qui paraît en première analyse très proche du modèle français, mais peut-être plus agile dans la mutualisation inter-administrations et les partenariats public-privé.

2.11. Estonie (EE) — Référence mondiale de l'administration automatisée

L'Estonie est quasiment depuis son adhésion à l'UE « la » référence européenne en matière d'administration numérique et d'usage public de l'IA. Le pays a déployé dès 2019 sa “Krigl AI Strategy”, pilotée par le Ministry of Economic Affairs and Communications et l'agence RIK. L'objectif : automatiser 50 % des services publics d'ici 2030. L'Estonie utilise l'IA pour le pré-remplissage fiscal, la gestion des retraites, les réponses aux citoyens et la maintenance prédictive des infrastructures. L'assistant virtuel KrattAI permet une interaction unifiée avec toutes les administrations via une interface conversationnelle intégrée. Le modèle est fondé sur la transparence algorithmique, la portabilité des données citoyennes (X-Road) et un pilotage par les résultats. Pour le *benchmark*, l'Estonie est essentielle : elle offre une démonstration concrète de l'État “augmenté”, mesurant a priori beaucoup plus finement et systématiquement les gains de productivité et la satisfaction usager.

2.12. Finlande (FI) — IA publique responsable, axée sur la confiance et la formation

Parmi les pays scandinaves, qui utilisent plus (public et privé) l'IA que les autres pays européens (cf. Eurostat / DSEI de la Commission européenne), la Finlande se distingue par une approche systémique de l'IA. La stratégie “Finland's Artificial Intelligence Programme” (2021–2027) vise à rendre l'administration publique plus efficiente et inclusive, avec un accent fort sur la formation de tous les citoyens à l'IA (Elements of AI). Le gouvernement pilote les projets IA via VIRPA-D et l'agence VTT Technical Research Centre, avec des usages concrets dans les douanes, la santé, et la planification territoriale. La Finlande investit massivement dans la qualité de la donnée publique et la transparence des algorithmes : publication des codes sources, audits éthiques, et reporting des impacts environnementaux via un schéma général dite d'IA de confiance qui pourrait être un exemple pour la France.

2.13. Pays-Bas (NL) — Approche expérimentale et participative de l'IA publique

Les Pays-Bas ont défini une approche partagée avec les parties prenante de l'usage de l'IA dans les administrations, reposant sur l'expérimentation et la co-construction. La stratégie “Strategic Action Plan for AI” (SAPAI, 2021–2025) est coordonnée par le Ministry of Economic Affairs and Climate Policy (EZK) et le Public AI Coalition (NL AIC), un partenariat entre État, collectivités et entreprises, plus ouvert qu'en France. Les administrations néerlandaises déploient des systèmes d'IA dans la justice (analyse de jurisprudence), les finances publiques, la mobilité (smart traffic), et la cybersécurité. Le “Algorithm Register”, premier registre public mondial des algorithmes utilisés par les autorités, illustre un haut niveau de transparence. Parmi les éléments intéressants spécifiquement à ce stade de maturité dans les APU françaises, figurent notamment la capacité à évaluer les risques, la transparence sur les usages de l'IA publique (et les algorithmes), et la participation des citoyens à la gouvernance des données.

Mentionner si une mission sur place sera effectuée (dates, pays cibles) par des représentants du commanditaire.

Si vous disposez déjà d'éléments ou de contacts sur cette thématique dans les différents pays faisant l'objet de cette enquête, prière de nous les communiquer afin que les services économiques puissent se concentrer sur la réponse à votre questionnaire.

Sauf exception éventuelle à la lumière des travaux des SER, et des cas d'usages ou experts qui devraient être rencontrés (ou contactés à distance), aucun déplacement sur place n'est prévu. Une interlocution directe avec DSEI / Eurostat à Luxembourg paraît d'ores et déjà incontournable.

III. Calendrier de réalisation des travaux

1. Date de livraison souhaitée : **31.12.2025** (7 semaines à compter de la saisine du réseau international de Bercy)

2. Modalités de réalisation (le cas échéant)

Recherches documentaires : codes juridiques, circulaires, rapports officiels, cas d'usage, décisions publiques, données statistiques sur l'impact de l'IA sur les gains de productivité des process de production publique (quantitatifs et qualitatifs), principaux champs, métiers et secteurs concernés.

Entretiens avec les administrations en charge du budget, de la stratégie numérique, de la fonction publique, de la qualité des services publics

Identification de contacts clés pour compléter de manière qualitative et ad hoc les contributions reçues des SER.

3. Échéancier final retenu (réservé à la DG Trésor) : remise des contributions par les services économiques le 31.12.2025, transmission au prescripteur le 31.12.2025.

IV. Diffusion de l'étude

Sauf avis motivé de la part du prescripteur, la DG Trésor se réserve le droit de mentionner l'existence de cette étude à ses contacts et d'en diffuser le contenu à ses correspondants

Diffusion prévue à la condition 8° : OUI ☐ NON ☐

Avis éventuel :

Le rapport pourrait être public. Les contributions des SER pourraient être intégrées dans une annexe spécifique.

V. Retour d'informations

Le prescripteur s'engage à transmettre à la DG Trésor tout document (synthèse, rapport etc.) qui pourrait être réalisé par ses services à partir de cette analyse comparative internationale.

VI. Annexes devant être jointes impérativement à la demande :

1/	Questionnaire à renseigner (français/anglais). Mentionner éventuellement un ordre de priorité (ex. : <i>Les x premières questions sont prioritaires</i>) NB : Des questions peuvent rester sans réponse si difficulté.
2/	Questionnaire renseigné pour la France et/ou éléments sur la position française (français/anglais) : mention expresse de sa transmissibilité aux autorités locales, au titre de la réciprocité
3/	Documents, références et sites internet utiles

ANNEXE 1

Questionnaire de l'étude (en français)

Titre de l'étude : l'IA dans les administrations publiques (notamment sur les gains de productivité associés)

PAYS

Éléments locaux de contexte du pays questionné :

Q1 — Stratégie / vision IA et pilotage

- ◆ Quelle est votre stratégie nationale pour développer et déployer des outils d'IA dans l'administration publique (calendrier, périmètre des institutions visées, état d'avancement) ? Dans quelle mesure cette stratégie porte sur l'IA générative et/ou agentique ?
- ◆ Quelles sont les priorités de cette stratégie et comment est-elle structurée (secteurs prioritaires, missions administratives, territoires) et avec quelle portée normative (textes, bonnes pratiques, expérimentations possibles et dans quelles conditions, évaluation *in itinere* avant de déclencher une nouvelle étape) ? quels ont été les critères de priorisation des secteurs ?
- ◆ Des objectifs quantifiés de « gains de productivité » ont-ils été définis ? Si oui, lesquels et à quel horizon sont fixés ces objectifs ? Comment ces objectifs ont-ils été définis (référence aux objectifs internationaux, méthode de priorisation utilisée, autres... ?)
- ◆ Comment est organisée la gouvernance publique du déploiement de l'IA (pilotage central, agences numériques, ministères, opérateurs publics) ?

Q2 — Cas d'usage et gains mesurés

- ◆ Quel est le niveau de maturité des cas d'usage : POC, expérimentation, généralisation ? Avez-vous comparé ces cas d'usage à ceux identifiés dans le secteur privé ?
- ◆ Quels cas d'usage fonctionnent le mieux aujourd'hui pour obtenir des gains de productivité au sein de vos administrations publiques (automatisation, rédaction, instruction, contrôle, service aux usagers, support interne...) ?
- ◆ Quelles méthodes utilisez-vous pour mesurer les gains de productivité (temps économisé, réduction des stocks, délais, qualité, satisfaction agents/usagers) ? Sont-elles des méthodes propres – développées par votre administration – ou inspirées de pratiques du secteur privé ou de travaux académiques ? Lesquels ?
- ◆ Pouvez-vous partager des exemples chiffrés (gain en % ou en heures, coût, ROI estimé ou mesuré) ?
- ◆ Ces évaluations de ROI (ou assimilées) sont-elles brutes ou intègrent-elles les pertes/effets pervers liés à l'introduction de l'IA générative (coût environnemental, *AI slop*, coûts de transitions et de transformations, etc.) ?

Q3 — Organisation, compétences, conduite du changement

- ◆ Comment avez-vous préparé/préparez-vous les agents à l'intégration d'outils d'IA dans leur travail (formations IA pour monter en compétences, programmes spécifiques) ?
- ◆ Quels leviers de conduite du changement sont les plus efficaces (communication interne, accompagnement métier, *leadership*, incitations, ...) ?
- ◆ Quelle politique ou quelles initiatives de *re-skilling* (reconversion métiers/apprentissage de nouvelles compétences) ou d'*up-skilling* (renforcement des compétences) avez-vous adoptées en termes de formation de vos collaborateurs ?
- ◆ Quels freins avez-vous rencontrés (résistance des agents ou d'autres parties prenantes, réglementation, achats IT, sécurité, éthique, autres...), et comment les avez-vous levés ? Y a-t-il en particulier des difficultés liées au passage à l'échelle (*scaling-up*) ?
- ◆ Quels impacts ces projets ont-ils en termes de réorganisations (impact sur les effectifs, les métiers), de circuits de gestion de données, d'architecture, de processus ou d'infrastructure l'IA a-t-elle engendré ? Quelles règles de *compliance* ? Les biais sont-ils adressés et si oui comment ?

Q4 — Outils, infrastructures et partenariats

- ◆ Vos solutions sont-elles développées en interne, acquises auprès de fournisseurs du marché, ou hybrides ?
- ◆ Comment organisez-vous l'accès aux données, la sécurité, et la puissance de calcul (*cloud*, IA générative, HPC, partenariats industriels) ?
- ◆ Quelle logique de souveraineté avez-vous adoptée ? (à la fois sur les infrastructures de calcul ou d'hébergement des données, les logiciels et les données, la nature des données) ?
- ◆ Quels modèles de partenariats public/privé ou avec des startups mobilisez-vous (accélérateurs, contrats-cadres, innovation publique, financements mixtes) ?

Commentaires éventuels du pays questionné :

ANNEXE 2

Questionnaire of the study (in English)

Title of the study

COUNTRY

General context:

Q1 — AI strategy and vision

- ◆ What is your national strategy for AI in government, and do you have quantified productivity targets ?
- ◆ What administrative functions have been prioritized (tax, justice, healthcare, education, security, HR, shared services) ? how et why have you choosen ?
- ◆ How is governance organized (central command, digital agencies, ministries, delivery units) ?

Q2 — Use cases and measured benefits

- ◆ Which use cases have delivered the most value (automation, document processing, case management, compliance, citizen services, internal support) ?
- ◆ How do you measure productivity gains (time saved, backlog reduction, service quality, user/employee satisfaction) ? Do you use any standardized methodology? Please join it if possible.
- ◆ Can you share quantified examples (impact %, hours saved, cost, ROI) ?
- ◆ Do public administrations / governments evaluate GenAI implementation projects and / or policies in terms of costs / drawbacks (AI slop, environmental cost, change costs, etc.) ?

Q3 — Organization, skills and change management

- ◆ How did you upskill public servants (AI training, dedicated programs, digital academies) ?
- ◆ Which change-management approaches were most effective (communication, leadership, incentives, coaching, ...) ?
- ◆ What challenges did you face (resistance, regulation, procurement, security, ethics, ...), and how did you address them ?

Q4 — Tools, infrastructure and partnerships

- ◆ Are your AI systems built in-house, procured, or hybrid ? How do you approach sovereignty ?
- ◆ How do you manage secure data access, computing power, and cloud/AI platforms ?
- ◆ What partnership models do you use with private firms, startups, or academia ?

Comments (if any):

ANNEXE 3

Situation française – Réponse pour la France au questionnaire – (en français)

Gains de productivité (qualitatifs et quantitatifs) liés au déploiement de l'intelligence artificielle (IA) dans les administrations publiques et éléments qualitatifs stratégiques, organisationnels, techniques, juridiques ou RH des stratégies et des pratiques de déploiement

1. AXE 1 — Stratégie et vision IA

1.1. « Quelle est votre stratégie nationale pour intégrer l'IA dans l'administration publique, et quels objectifs quantifiés de productivité poursuivez-vous ? »

Sur la base d'une feuille de route nationale, la stratégie d'action publique française pour l'IA se décline via la DINUM (direction interministérielle du numérique⁶³) et les feuilles de route ministérielles : l'État promeut l'IA comme un levier de transformation des services (assistant aux agents, automatisation de tâches répétitives, amélioration de la relation usagers) et met l'accent sur la mutualisation (plateformes, référentiels), la conformité aux cadres juridiques (RGPD, *AI Act*) et la montée en compétences des agents.

Le gouvernement a annoncé des initiatives nationales pour « simplifier les démarches administratives » via des assistants IA et a engagé des programmes pour généraliser des projets pilotes dans plusieurs domaines (fiscalité, services aux usagers, santé). Les objectifs chiffrés de productivité ne sont pas uniformément centralisés publiquement (les cibles varient par programme/ministère), mais les communications gouvernementales et études de référence évoquent des gains pratiques visés de l'ordre de plusieurs dizaines de % sur tâches ciblées (par ex. réduction du temps de traitement des demandes, automatisation des réponses courantes). numerique.gouv.fr.

Plus précisément et à titre d'exemples :

- ♦ en avril 2024, le Premier ministre a annoncé le lancement de l'IA « Albert »⁶⁴ déployée dans les maisons France Services pour « automatiser les réponses aux 16 millions de demandes en ligne » et « pré-instruire 4 000 projets environnementaux » (alléguant / ambitionnant un gain potentiel de 30 % sur ces tâches) ;
- ♦ les fonds publics mobilisés viennent essentiellement du budget de l'État (DINUM ou FTAP, fonds pour la transformation des administrations publiques) ;
- ♦ l'appel à manifestation d'intérêt IA générative (AMI) lancé en avril 2025⁶⁵ vise à recenser des solutions pouvant être mobilisées par l'État pour améliorer l'efficacité et la qualité du service rendu sans toutefois prédéterminer des objectifs chiffrés de productivité⁶⁶.

⁶³ Dotée de 80 M€ d'autorisations d'engagements et de 40 M€ de crédits de paiement. Paradoxalement toutefois, son rapport de performance (29852, 29 p.) n'évoque pas spécifiquement l'intelligence artificielle, ni n'établit dans ce champ un agrégat des dépenses publiques, au moins celles de l'État.

⁶⁴ [IA : connaissez-vous Albert ? | info.gouv.fr](https://numerique.gouv.fr).

⁶⁵ Résultats et lauréats / 114 solutions retenues ici : [Annonce des lauréats de l'appel à manifestation d'intérêt « Solutions d'intelligence artificielle pour le public »](#) sur 435 solutions déposées au titre du RFP.

⁶⁶ Le concept est toutefois mentionné, et utilisé comme un critère de sélection des solutions : « réduction de xx % du temps de traitement administratif », « automatisation de xx % des réponses courantes ».

1.2. « Quels secteurs ou missions administratives ont été prioritaires ? »

Parmi les priorités nationales figurent :

- ◆ la relation usagers (automatisation des réponses, *chatbots* pour guichets numériques),
- ◆ la lutte contre la fraude et le contrôle (DGFIP et détection d'anomalies fiscales, [Détection des fraudes, analyse de données... : comment l'IA a fait son entrée à Bercy](#)),
- ◆ la sphère sociale (Assurance Maladie explorant usages IA pour le pilotage et la qualité, [Politique d'usage de l'intelligence artificielle](#)),
- ◆ et la modernisation des processus internes (tri documentaire, instruction de dossiers).

Les collectivités territoriales (ex. Ville de Paris⁶⁷, Nancy Métropole) mènent aussi des projets concrets en urbanisme, maintenance et gestion opérationnelle (vision par ordinateur pour voirie, contrôle du stationnement).

Des projets d'investissements sont également en place pour l'ensemble des acteurs économiques, et différents usages (hors administration). Ils représenteraient 3,3 Md€⁶⁸ par an, dont une partie financée sur des fonds publics via France 2030.

1.3. « Comment organisez-vous la gouvernance (pilotage central, agences numériques, ministères, opérateurs publics) ? »

La gouvernance est mixte :

- ◆ pilotage interministériel assuré par DINUM/DITP (pour relations usagers et transformation)
- ◆ et par les secrétariats généraux ministériels pour le déploiement opérationnel dans les services et entités qui les concernent (à l'exception notable de leurs opérateurs et agences) ;
- ◆ Etalab fournit un cadre pratique pour la gouvernance des algorithmes publics (guide, outils de transparence) ;
- ◆ les grands programmes bénéficient d'un comité de pilotage (référents IA ministériels) et d'instances de contrôle (DPO, CNIL pour la conformité).

Les initiatives sont souvent portées par un sponsor métier, avec appui technique par les équipes data/DSI et accompagnement par DINUM (cf. sa feuille de route sur [numerique.gouv.fr](#)) pour la répliquabilité ([Guide sur les algorithmes publics à l'usage des administrations](#) sur Etalab).

Toutefois, le foisonnement des initiatives métiers, étape nécessaire dans une phase d'émergence de l'innovation, complexifie le pilotage et la mutualisation des communs.

2. AXE 2 — Cas d'usage et gains mesurés

2.1. « Quels cas d'usage fonctionnent le mieux aujourd'hui ? »

Cas d'usage fréquemment déployés et jugés matures ou prometteurs :

- ◆ Détection de fraude et ciblage de contrôles (DGFIP : programmes comme CFVR, projets de ciblage TVA).
- ◆ Traitement automatique de documents et réponses aux usagers (automatisation des réponses aux demandes en ligne, pré-rédaction par IA ensuite validée par un agent).

⁶⁷ [Intelligence artificielle à la Ville de Paris.](#)

⁶⁸ [www.info.gouv.fr/upload/media/content/0001/13/a87c062a74f7fa36a471a994948dabdcf8303b77.pdf](#) (sic)...

- ◆ Priorisation / *scoring* de dossiers (allocations, aides sociales) / traitement de dossiers pour orienter l'intervention humaine.
- ◆ Maintenance et inspection par vision (collectivités pour voirie, mobilier urbain).
- ◆ Assistance à la Gestion des établissements de santé.

2.2. « Quelles méthodes utilisez-vous pour mesurer les gains de productivité ? »

Il n'y a pas de cadre méthodologique imposé voire seulement recommandé. Les administrations publiques françaises utilisent des méthodes d'évaluation classiques, et communiquent peu à ce sujet (notamment compte tenu des implications potentielles sur le dialogue social) :

- ◆ suivi avant/après sur indicateurs opérationnels (temps moyen de traitement par dossier, nombre de dossiers traités par agent, taux d'erreur/réouverture),
- ◆ calcul d'heures économisées converties en gains salariaux, estimation du ROI via actualisation des flux (VAN),
- ◆ et indicateurs qualitatifs (satisfaction usager, satisfaction collaborateurs, qualité des décisions).

Une exception toutefois : les projets financés par le Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP⁶⁹) doivent fournir des métriques de résultat (ex. gains en détection de fraude, réduction de délais). Les administrations combinent métriques opérationnelles et scénarios coûts-bénéfices pour évaluer la valeur. Un référentiel national d'évaluation est utilisé par la DINUM pour prioriser les projets accompagnés (RESANA 2). Cet outil fait l'objet de critiques pour sa complexité d'utilisation.

2.3. « Pouvez-vous partager des exemples chiffrés (gain % ou h.agent, coût, ROI) ? »

Les communications publiques (cf. *supra*, 2.2.) affichent rarement des ROI exhaustifs, mais des exemples partiels existent :

- ◆ la DGFIP communique sur des gains de performance via des programmes de ciblage (amélioration du ciblage des contrôles, montants recouverts accrus) ;
- ◆ des projets pilotes soutenus par des fonds publics (FTAP, appels Big Data & IA) mentionnent des objectifs de réduction des délais et d'augmentation des dossiers traités par agent.

De manière générale, les gains publiés pour des tâches spécifiques (réduction du temps de traitement, taux d'automatisation des réponses) se situent souvent dans des ordres de grandeur de dizaines de pourcents sur tâches répétitives, en cohérence avec les chiffres de la littérature (jusqu'à ~20 % voire plus sur tâches ciblées selon études sectorielles), mais ces chiffres varient fortement selon la qualité des données et l'organisation. Pour des cas concrets avec chiffres détaillés, il est habituel de devoir demander directement aux ministères des jeux de données opérationnels ou des éléments de suivi du déploiement des solutions d'IA (et/ou de transformation organisationnelle y afférents) pour conduire des calculs de VAN/ROI. Ces évaluations concernent le plus souvent les expérimentations mais ont rarement été conduites après le passage à l'échelle, faute de recul suffisant à date.

⁶⁹ modernisation.gouv.fr

2.4. Ces évaluations de ROI (ou assimilées) sont-elles brutes ou intègrent-elles les pertes liées à l'introduction de l'IA générative (coût environnemental, *AI slop*, coûts de transitions et de transformations), etc. ?

Notes :

Coût environnemental direct : Consommation énergétique des modèles et serveurs (data centers, cloud, GPU), Empreinte carbone par requête, par modèle ou par service public alimenté par IA, Existence d'indicateurs normalisés (gCO₂eq / requête, PUE, etc.).

AI slop (ou dérive de performance / coût) : Diminution progressive du rendement marginal d'un modèle (coût d'adaptation, drift, fine-tuning répétés), Intégration dans le ROI des coûts de recalibrage, de supervision humaine et de maintenance des modèles, Ratios coût total d'exploitation / coût initial d'entraînement au bout de 12 mois.

Coûts de transition et de transformation organisationnelle : Temps et ressources nécessaires pour former les agents, refondre les workflows, sécuriser les données, et adapter la réglementation, Inclusion ou non de ces coûts "hors modèle" dans l'évaluation économique.

En France, les évaluations de productivité ou ROI des projets d'IA, y compris générative, sont **majoritairement centrées sur les gains bruts**, notamment la réduction des délais de traitement, le nombre accru de dossiers traités ou la diminution des heures-agent consacrées à des tâches répétitives. L'appel à manifestation d'intérêt « IA au service de l'efficacité (AI for Efficiency) » indique que le coût moyen d'un projet IA génératif est de 0,9 M€, pour une durée moyenne de 17 mois⁷⁰. Toutefois, ces chiffres n'intègrent pas en tant que tels des/les **coûts de transition organisationnelle**, des effets de dérive (« *AI slop* ») ou de l'empreinte carbone dans la méthodologie de calcul publiée.

Concernant l'intégration des **coûts environnementaux** liés à l'IA générative, la France montre une évolution récente mais encore partielle. Le CGDD⁷¹ indique que **le numérique représentait 4,4 % de l'empreinte carbone nationale en 2022**⁷², et que l'IA contribue à l'augmentation de la part concernée.

Du côté des « fournisseurs d'IA », la start-up française Mistral AI a publié en juillet 2025 une analyse environnementale de son modèle « Mistral Large 2 » (20,4 kilotonnes de CO₂ équivalent pour l'entraînement) et insiste sur le besoin d'« étiquetage des modèles IA »⁷³. Ces éléments montrent que des coûts environnementaux sont désormais documentés, au moins du côté des offreurs de solution d'IA générative, mais qu'ils ne semblent pas encore être intégrés de manière systématique et homogène dans les ROI des administrations publiques.

Sur le plan des **coûts de transition et de transformation organisationnelle**, comme la refonte des processus métiers, la formation des agents ou la mise en place de l'infrastructure IA, comme indiqué ci-dessus, il n'y pas de méthode standardisée ou normalisante pour leur inclusion dans les ROI. Pire, « près de 70 % des répondants soulignent la nécessité de réorganiser leurs processus pour intégrer l'IA »⁷⁴.

⁷⁰ DGE, [IA au service de l'efficacité / « AI for Efficiency » : les lauréats de l'AMI en détails](#).

⁷¹ Ministère de l'environnement FR, [Pour-une-intelligence-artificielle-plus-econome-en-energie-et-en-ressources](#), évoquant notamment l'utilisation recommandée de la méthodologie développée par L. Lannelongue (Cambridge Univ) [Green Algorithms](#). Par ailleurs, 11 % des start-ups offeuses de solutions d'IA mettraient en œuvre des solutions de type IA frugale : [Cartographie Hub France IA](#).

⁷² ADEME, actualisation 2025, [Impacts environnementaux du numérique](#), 35 p.

⁷³ Mistral AI, juil. 2025 : [Notre contribution pour la création d'un standard environnemental mondial pour l'IA](#).

⁷⁴ C'est-à-dire que 30 % ne l'évoquent pas... [DGE, réponses à l'AMI](#).

3. AXE 3 — Organisation, compétences, conduite du changement

3.1. « Comment avez-vous préparé les agents (formations IA, montée en compétences, programmes spécifiques) ? »

Là encore, les initiatives sont disparates et non normalisées :

- ♦ formations internes (modules courts, micro-learning),
- ♦ actions transverses pilotées par DGAFF/DINUM pour diffuser des compétences numériques, partenariats avec acteurs de l'écosystème (centres de formation, universités, initiatives sectorielles)
- ♦ certaines structures (ex. France Travail / Pôle Emploi) proposent des parcours *e-learning* sur l'usage de l'IA pour les agents et les usagers.

Dans l'ensemble, le modèle privilégie la formation ciblée (métiers + DSI) et l'accompagnement terrain (coaching, tutorats) plus qu'une approche holistique et reposant d'abord sur les compétences.

Des chartes⁷⁵ encadrant l'utilisation des outils de GenAI sont également (plus ou moins) mises en œuvre dans les administrations publiques. Elles distinguent usages sensibles et usages non sensibles, avec des conséquences sur le *sourcing* des solutions, et le statut des données utilisées (amont et aval).

3.2. « Quels leviers de conduite du changement ont été les plus efficaces ? »

Leviers observés :

- ♦ sponsoring / portage politique clair (soutien SG/Ministre, mais aussi au niveau de l'encadrement intermédiaire) ;
- ♦ pilotage métier (MOA forte) ;
- ♦ co-conception avec les utilisateurs finaux (agents) ;
- ♦ démonstrations de gains rapides (quick wins) pour créer l'adhésion ;
- ♦ montée en compétences opérationnelle et communication transparente (expliquer les limites de l'IA).
- ♦ Réflexion sur les processus et les organisations et pas seulement sur les tâches

L'accompagnement RH (requalification des tâches, définition de nouveaux métiers) est essentiel, plus pour limiter la résistance sociale éventuelle que pour tirer tout le parti de la transformation numérique. À ce titre, l'approche « assistant » (l'IA propose, l'agent valide) est fréquemment utilisée pour instaurer la confiance.

3.3. « Quels freins avez-vous rencontrés et comment les avez-vous levés ? »

Freins courants :

- ♦ qualité / fragmentation des données (silos) ; capacités techniques limitées (puissance de calcul, MLOps) ;
- ♦ réticences culturelles ;
- ♦ contraintes juridiques (RGPD) ;
- ♦ risque de dépendance fournisseur.

⁷⁵ [Utiliser l'IA générative dans l'administration | ALLiaNCE : le guide](#), sur la base des travaux internes du Ministère de la culture, étendus à l'ensemble des administrations.

Pour y répondre, les mesures mises en œuvre incluent : audits data préalables, création de référents IA, mutualisation de briques techniques (plateformes), exigences contractuelles limitant le lock-in, DPIA systématiques et dialogue précoce avec la CNIL/établissement d'exigences de transparence (Etalab). La mise en place de tests d'auditabilité et de plan de montée en charge est aussi pratiquée. [ALLiance](#)

4. AXE 4 — Outils, infrastructures et partenariats

4.1. « Vos solutions sont-elles développées en interne, achetées sur étagère, ou hybrides ? Quelle logique de souveraineté ? »

Le modèle mixte : certaines (rares) administrations développent des solutions internes (quand une maîtrise souveraine ou des questions de sécurité des données, mais surtout nationale, sont exigées), d'autres recourent à des offres commerciales ou hybrides (intégration d'API, modèles pré-entraînés), souvent avec exigences contractuelles fortes (interopérabilité, exportabilité).

La notion de « souveraineté » est mise en avant quand les données sont sensibles : l'État favorise solutions hébergées dans des environnements répondant aux exigences de sécurité (*cloud* souverain ou hébergement certifié) et impose des clauses pour limiter le verrouillage, au risque de limiter les possibilités de scalabilité et de *re-use*.

4.2. « Comment organisez-vous l'accès aux données, la sécurité, et la puissance de calcul ? »

Largement externes (cf. également *infra*, 4.3.) aux administrations publiques, l'accès aux ressources s'opérationnalise pour les entités publiques sur les outils suivants :

- ◆ catalogage des jeux de données et guidelines Etalab pour gouverner les algorithmes publics ;
- ◆ hébergement sécurisé (*cloud* public certifié ou solutions souveraines) ;
- ◆ procédures de sécurité et journalisation ;
- ◆ mise en place progressive d'environnements MLOps et sandboxes aux fins de tests ;
- ◆ recours à infrastructures externes (fournisseurs *cloud*) avec clauses contractuelles strictes et préparations pour réversibilité.

La question de la puissance de calcul est, pour sa part, traitée au cas par cas : certains projets requièrent HPC/accès *cloud* externe via contrats encadrés, d'autres utilisent des modèles légers exécutables sur parc public, les derniers enfin reposent sur des puissances de calcul propriétaires, mais destinées non pas à l'IA générative mais plutôt à des modélisations spécifiques (métier), cf. CCR (caisse centrale de réassurance) et anticipation des catastrophes naturelles, ou CEA, en particulier pour les applications militaires.

4.3. « Quels modèles de partenariats public/privé ou avec des startups mobilisez-vous ? »

La coopération public-privé est dans l'ensemble très peu pratiquée en France dans l'ensemble des champs de politique publique. L'intelligence artificielle (au sens large) y fait toutefois une exception très notable. En effet, compte tenu de la nécessité d'accéder à des technologies et compétences dont elle ne dispose pas (soit en interne, soit par acquisition des droits intégraux de propriété intellectuelle sur les solutions techniques, soit d'infrastructures inadaptées ou insuffisantes), les administrations publiques recourent largement au marché, sous des formes différentes (cf. infra), pour obtenir la possibilité d'utiliser ces ressources.

En tant qu'administration publique, européenne en particulier, ce recours s'exerce (normalement et quand il est organisé, i.e. hors utilisation individuelle par un agent avec un accès personnel et non professionnel), sous les contraintes réglementaires applicables au titre des données, de l'auditabilité et de clauses plus ou moins particulières en termes de propriété / portabilité.

La France a ainsi développé de multiples approches :

- ◆ appels à projets (FTAP, concours Big Data & IA) ;
- ◆ contrats-cadres avec grands intégrateurs pour industrialisation ;
- ◆ partenariats d'innovation avec startups (incubateurs, proof-of-concepts) ;
- ◆ collaborations académiques pour évaluation/validation scientifique.

ANNEXE 4

French situation (in English)

Qualitative and quantitative productivity gains from deploying artificial intelligence (AI) in public administrations, incl. strategic, organisational, technical, legal and HR-related aspects of deployment strategies and practices, including governance schemes / regulations / guidances

1. AXIS 1 — AI strategy and vision

1.1. “What / How is the national strategy defined & implemented to integrate AI into the public administration, and what quantified productivity targets are being pursued?”

France’s public action strategy for AI is articulated through DINUM (the Interministerial Directorate for Digital Affairs, reporting to PM’s office) and ministerial roadmaps for each department: government promotes AI as a lever to transform services (agent assistants, automation of repetitive tasks, improvement of citizen-facing services) and emphasizes mutualisation (platforms, reference components), compliance with legal frameworks (GDPR, AI Act) and upskilling of civil servants.

The government has announced national initiatives to “simplify administrative procedures” via AI assistants and has launched programmes to generalise pilot projects across several domains (taxation, citizen services, health). Quantified productivity targets are not uniformly centralised in public documents (targets vary by programme/ministry), but government communications and reference studies mention practical target gains on the order of several tens of percent on targeted tasks (e.g. reduction in processing time for requests, automation of routine replies). numerique.gouv.fr.

More specifically, some examples are presented here below:

- ♦ in April 2024 the Prime Minister announced the launch of the AI “Albert”, deployed in France Services centres to “automate responses to 16 million online requests” and to “pre-process 4,000 environmental projects” (claiming/aiming at a potential ~30% gain on these tasks);
- ♦ the public funds mobilised come mainly from the State budget (DINUM or FTAP, Fund for the Transformation of Public Administrations);
- ♦ the recent (2025) request for proposals & projets on generative AI (AMI *for* appel à manifestations d’intérêt) aims to catalogue solutions that can be mobilised by the State to improve the efficiency and quality of public service delivery, without however pre-setting quantified productivity targets.

1.2. “Which sectors or administrative missions have been prioritised?”

French national priorities include:

- ♦ citizen services (automation of replies, chatbots for digital counters);
- ♦ fraud detection and controls (DGFIP and detection of tax anomalies);
- ♦ health (Assurance Maladie / French social security for health protection schemes is exploring AI uses for governance and quality with a dedicated “Policy on the use of artificial intelligence”);
- ♦ modernisation of internal processes (document classification, case processing).

Local authorities (e.g. the City of Paris) also run AI-projects in urban planning, maintenance and operational management (computer-vision for street maintenance).

Investment projects are also underway for the whole of the economy across various use cases (outside the administration). These would amount to approximately €3.3 billion per year, part of which is publicly funded via France 2030 (national multisectorial investment plan & financing scheme).

1.3. “How is governance organised (central steering, digital agencies, ministries, public operators)?”

Governance is mixed & hybrid:

- ◆ interministerial steering is provided by DINUM/DITP (for citizen relations and transformation);
- ◆ operational deployment in the services and entities concerned is handled by ministerial secretariats-general (with the notable exception of their operators and agencies);
- ◆ Etalab provides a practical framework for governing public algorithms (guides, transparency tools);
- ◆ major programmes have steering committees (ministerial AI correspondents) and control bodies (DPO, CNIL for compliance).

Initiatives are often sponsored by a business owner, with technical support from data/IT teams and accompaniment by DINUM (cf. its roadmap on numerique.gouv.fr) to enable replicability (Etalab’s “Guide on public algorithms for administrations”).

2. AXIS 2 — Use cases and measured gains

2.1. “Which use cases work best today?”

Frequently deployed and considered mature or promising use cases:

- ◆ fraud detection and targeted controls (tax administration: programmes such as CFVR, VAT-targeting projects);
- ◆ automated document processing and citizen replies (automation of replies to online requests, AI pre-drafting subsequently validated by a civil servant);
- ◆ prioritisation / case scoring (benefits, social assistance) to guide human intervention;
- ◆ maintenance and inspection by computer vision (local authorities for street and public-furniture inspection);
- ◆ decision support in healthcare (tools for management support, governance, signal sorting)

These cases are generally implemented in “augmented AI” mode (AI proposes, the human decides).

2.2. “Which methods do public administrations use to measure productivity gains?”

There is no mandatory methodological framework, and reporting is often limited (notably given potential implications for social dialogue). French public administrations use standard evaluation methods:

- ◆ before/after tracking on operational indicators (average processing time per file, number of files processed per agent, error / re-opening rate);
- ◆ calculation of hours saved converted into salary gains; ROI estimation using discounted cash flows (NPV);
- ◆ qualitative indicators (user satisfaction, decision quality).

One exception to be noted: projects financed by the Fund for the Transformation of Public Action (FTAP, part of government central budget) must provide performance metrics (e.g. gains in fraud detection, reduction of delays) to get credits in real terms.

2.3. “Can quantified examples (percentage gain or hours per agent, cost, ROI) be shared?”

Public communications (cf. *supra* 2.2) seldom publish exhaustive ROIs, but partial examples do exist:

- ◆ FR tax administration (DGFIP) reports performance gains via targeting programmes (improved targeting of controls, higher recovered amounts);
- ◆ Some pilot projects supported by public funds (FTAP, Big Data & AI RFPs) report objectives to reduce delays and increase the number of files processed per agent. Generally, published gains for specific tasks (reduction in processing time, automation rate of replies) are often on the order of tens of percent for repetitive tasks, consistent with the literature (up to ~20% or more for targeted tasks), but these figures vary greatly depending on data quality and organisational factors.

For concrete, detailed figures, it is generally compulsory to directly request operational datasets from ministries (and/or data on the organisational transformation associated) to perform NPV/ROI calculations when asked, as they are not made available publicly in most of the cases.

2.4. “Are these ROI evaluations (or equivalents) gross, or do they incorporate losses related to the introduction of generative AI (environmental cost, AI slop, transition and transformation costs), etc.?”

Notes:

Direct environmental cost: energy consumption of models and servers (data centres, cloud, GPUs), carbon footprint per request / per model / per public service powered by AI, existence of standardised indicators (gCO₂e / request, PUE, etc.).

AI slop (performance / cost drift): progressive decline of marginal returns of a model (costs of adaptation, drift, repeated fine-tuning), inclusion in ROI of re-calibration, human supervision and model maintenance costs, ratio of total operating cost to initial training cost at 12 months.

Transition and organisational transformation costs: time and resources needed to train staff, redesign workflows, secure data, and adapt regulation; whether these “off-model” costs are included in economic evaluation.

In France, productivity or ROI evaluations for AI projects, including generative AI, are predominantly focused on **gross** gains — notably reduction of processing times, increased volumes of processed files, or decreased agent hours spent on repetitive tasks. The call for expressions of interest “AI for Efficiency” indicates an average cost of €0.9M per generative AI project, with an average duration of 17 months. However, these figures do not currently include organisational transition costs, the “AI slop” effects, or the carbon footprint in the published calculation methodologies.

Regarding the integration of environmental costs related to generative AI, France has shown a recent but still partial evolution. The CGDD (General Commission for Sustainable Development) reports that the digital sector accounted for 4.4% of the national carbon footprint in 2022, and that AI contributes to this share.

On the supplier side, the French start-up Mistral AI published (July 2025) an environmental analysis of its “Mistral Large 2” model (20.4 kilotonnes CO₂e for training) and emphasised the need for “model labelling”. These developments show that environmental costs are now being

documented, at least by AI providers, but they do not yet appear to be systematically and uniformly integrated into public administrations' ROI calculations.

On the matter of transition and organisational transformation costs (process redesign, staff training, IA infrastructure deployment), as noted above, there is no standardised or normative method for their inclusion in ROIs. Worse, "nearly 70% of respondents emphasise the need to reorganise their processes to integrate AI."

3. AXIS 3 — Organisation, skills, change management

3.1. "How public staff/teams have been/are being prepared (AI training, skills development, specific programmes)?"

Here, and again, initiatives are disparate and non-standardised:

- ◆ internal training (short modules, micro-learning);
- ◆ cross-cutting actions led by DGAFP/DINUM to spread digital skills, partnerships with ecosystem actors (training centres, universities, sectoral initiatives);
- ◆ certain organisations (e.g. France Travail / Pôle Emploi) offer e-learning parcours on AI use for staff and citizens.

Overall, the model favours targeted training (job-specific + IT teams) and on-the-job support (coaching, mentoring) more than a holistic, skills-first approach.

"Charters" governing the use of GenAI tools are also (more or less) implemented across administrations. They distinguish sensitive from non-sensitive uses, with consequences for solution sourcing and the status of data used (upstream and downstream).

3.2. "Which change-management levers have been most effective?"

Observed levers in FR include:

- ◆ clear political sponsorship / backing (support from SG / Minister);
- ◆ strong business ownership (MOA);
- ◆ co-design with end users (staff);
- ◆ demonstrations of rapid gains (quick wins) to build buy-in;
- ◆ operational upskilling and transparent communication (explaining AI limitations).

HR support (task requalification, definition of new jobs) is essential, mainly to limit social resistance rather than to fully exploit the digital transformation. For this reason, the "assistant" approach (AI proposes, the agent validates) is frequently used to build trust.

3.3. "What constraints have been encountered and how were they addressed?"

Common constraints:

- ◆ data quality / fragmentation (silos); limited technical capacities (compute power, MLOps);
- ◆ cultural resistance;
- ◆ legal constraints (GDPR);
- ◆ risk of supplier dependency.

Measures implemented to address them include: prior data audits, creation of AI correspondents, mutualisation of technical building blocks (platforms), contractual requirements to limit lock-in, systematic DPIAs and early dialogue with the CNIL / establishment of transparency requirements (Etalab). Implementing auditability tests and scaling plans is also common.

4. AXIS 4 — Tools, infrastructure and partnerships

4.1. “Are solutions developed in ‘your’ country public & governmental bodies in-house, off-the-shelf, or hybrid? What is the sovereignty logic?”

The mixed model: some (rare) administrations develop in-house solutions (when sovereignty or data security — and especially national considerations — are required), others use commercial or hybrid offers (integration of APIs, pre-trained models), often with strong contractual requirements (interoperability, exportability).

The notion of “sovereignty” is largely emphasised in France where & when data are sensitive: the State prefers solutions hosted in environments that meet security requirements (sovereign cloud or certified hosting) and imposes clauses to limit lock-in, at the risk of constraining scalability and re-use.

4.2. “How do you organise data access, security, and compute capacity?”

Largely external (see also below 4.3), resource access for public entities is operationalised using the following instruments:

- ◆ cataloguing datasets and Etalab guidelines for governing public algorithms;
- ◆ secure hosting (certified public cloud or sovereign solutions);
- ◆ security procedures and logging;
- ◆ progressive deployment of MLOps environments and sandboxes for testing;
- ◆ use of external infrastructures (cloud providers) under strict contractual clauses and with plans for reversibility.

Compute capacity is treated on a case-by-case basis: some projects require HPC / external cloud access under regulated contracts; others use lightweight models runnable on the public estate; still others rely on proprietary compute power, not for generative AI but for specific domain modelling (e.g. CCR - Caisse Centrale de Réassurance - and natural disaster forecasting, or CEA for military-oriented applications).

4.3. “Which public-private or start-up partnership models do you deploy?”

Public-private cooperation is generally limited across many public policy fields in France, but artificial intelligence (broadly defined) is a notable exception. Indeed, given the need to access technologies and skills that the administration does not possess internally (either the know-how or full IP rights on technical solutions, or adequate infrastructures), public administrations frequently turn to the market in various forms (see below) to obtain those resources.

As a European public administration, this procurement is carried out (normally and when organized, i.e. excluding individual ad-hoc use by an employee with a personal, non-professional account, what is named, even in FR, “shadow AI”) under regulatory constraints regarding data, auditability and contractual clauses on ownership / portability.

France has thus developed multiple / combined approaches:

- ◆ RFPs / calls for projects (FTAP, Big Data & AI competitions);
- ◆ framework contracts with large systems integrators for industrialisation;
- ◆ innovation partnerships with start-ups (incubators, proofs-of-concept);
- ◆ academic collaborations for scientific evaluation / validation.

Pièce jointe n° 2 – Éléments transmis par les services économiques

Encadré 2 : Avertissement

Les treize réponses des services économiques reçues par la mission sont présentées *infra* par pays, dans l'ordre alphabétique de ces derniers. Ainsi, les éléments **en bleu** ont été rédigés par les SER et SE.

Source : Mission. Note : SER : service économique régional ; SE : service économique.

1. Allemagne (SER de Berlin)

Éléments locaux de contexte du pays questionné :

Le gouvernement Merz au pouvoir en Allemagne depuis mai 2025 a pris un tournant important dans l'approche de la numérisation de l'Etat grâce à la création d'un Ministère fédéral pour le Numérique et la Modernisation de l'Etat (BMDS). Ce Ministère nouvellement créé est à la manœuvre pour établir une stratégie de développement de déploiement de l'IA dans l'administration publique – stratégie encore en cours de mise à jour au BMDS.

Q1 — Stratégie / vision IA et pilotage

- ◆ Quelle est votre stratégie nationale pour développer et déployer des outils d'IA dans l'administration publique (calendrier, périmètre des institutions visées, état d'avancement) ? Dans quelle mesure cette stratégie porte sur l'IA générative et/ou agentique ?

L'Allemagne met en œuvre sa stratégie nationale pour l'IA (Stratégie Künstliche Intelligenz), initialement adoptée en 2018 et actualisée en 2020. Il s'agit d'une stratégie progressive et continue, sans échéance unique, intégrée aux politiques publiques à moyen et long terme. Elle concerne l'ensemble des administrations fédérales, ainsi que les Länder et collectivités, en lien avec la recherche, les services publics et les politiques sectorielles (santé, durabilité, climat, gestion de crise, etc.). L'objectif est une diffusion large de l'IA dans l'action publique, soutenue par des écosystèmes nationaux et européens (L'IA générative et l'IA agentique ne sont pas explicitement mentionnées).

Par ailleurs, l'IA est un élément structurant de l'« [Agenda de Modernisation de l'État](#) » mis en place par le BMDS et adopté par le gouvernement allemand le 1er octobre dernier. Le terme de stratégie n'y est pas nommément évoqué, mais le texte correspond à la vision la plus récente de l'administration publique sur l'usage de l'IA dans ses services. L'agenda prévoit l'adaptation du cadre juridique, notamment l'évolution de la loi fédérale sur la procédure administrative (qui encadre les règles générales de décision et d'action de l'administration), afin d'y faciliter le recours à l'IA. Une base légale pour des actes administratifs entièrement automatisés par l'IA devrait y être intégrée. L'agenda de modernisation comprend également des cas d'usage concrets, comme l'automatisation de certaines étapes du traitement des visas à l'aide de l'IA, reposant sur la plateforme souveraine de données PLAIN, ainsi que le déploiement de systèmes d'IA agentique dans l'administration environnementale pour accélérer l'analyse de données et recentrer les agents sur des tâches à forte valeur ajoutée. L'agenda s'inscrit enfin dans une approche favorable à l'innovation et à la simplification administrative pour la mise en œuvre du règlement européen sur l'IA et du Data Act, et pour le développement d'une stratégie nationale pour les centres de données et l'accueil d'infrastructures européennes de type AI Gigafactories.

Enfin, de manière informelle, les services du BMDS consultés nous ont indiqués que le recours à l'IA est perçu comme un levier devant contribuer à l'atteinte de l'un des objectifs de l'Agenda de modernisation, à savoir une réduction de 25 % des coûts bureaucratiques, et, plus largement, à une diminution des effectifs de l'administration fédérale estimée à environ 8 % d'ici à la fin de la législature.

Annexe VIII

- ◆ Quelles sont les priorités de cette stratégie et comment est-elle structurée (secteurs prioritaires, missions administratives, territoires) et avec quelle portée normative (textes, bonnes pratiques, expérimentations possibles et dans quelles conditions, évaluation in itinère avant de déclencher une nouvelle étape) ? quels ont été les critères de priorisation des secteurs ?

Dans l'Agenda de Modernisation de l'Etat, les mesures relatives à l'IA se déclinent dans 4 des 5 grands axes :

- Dans le volet « meilleure législation », l'agenda prévoit le recours à des outils numériques et à l'IA pour soutenir le travail législatif, notamment via l'approche « Law as Code » et la méthode de rulemapping, qui permettent d'analyser la structure des règles existantes et d'assister la rédaction juridique. Des outils d'IA sont appelés à transformer des textes juridiques linéaires en logiques décisionnelles visualisées, à faciliter des modifications cohérentes en cas d'évolution du droit et à améliorer l'interopérabilité sémantique des normes.
- Dans le volet « Service axé sur les citoyens et les entreprises », l'agenda prévoit de faciliter l'accès aux services et conseils administratifs via un guichet unique central, combinant téléphone et canaux numériques. Un First-Level-Support centralisé sera progressivement déployé pour les principaux services fédéraux (BundID, Online-Ausweis, Bundesportal) et enrichi par un chatbot basé sur l'IA, afin d'améliorer l'accessibilité, la satisfaction des utilisateurs et l'efficacité du service public. Ce dispositif sera intégré dans le centre de service multicanal 115 (Bundesservicecenter) pour offrir un accès homogène et numérique à l'ensemble des prestations administratives.
- Dans le volet « Développement futur du personnel et gestion stratégique », un chatbot basé sur l'IA est déployé sur les pages carrières fédérales pour fournir un accompagnement personnalisé et configurable aux candidats, améliorer l'accessibilité des informations et soutenir le recrutement de talents qualifiés pour l'administration.
- Dans le cadre de l'initiative « Administration fédérale efficace », l'agenda prévoit un déploiement large de l'IA pour automatiser et optimiser les processus administratifs. Cela inclut des systèmes d'IA agentique comme KIRAS pour l'environnement, des applications de contrôle et d'autorisation, ainsi qu'une suite centralisée d'outils d'IA accessible à tous les ministères. La mise en œuvre repose sur le Deutschland-Stack, une plateforme numérique souveraine et modulable, intégrant cloud et DevOps pour les cas d'usage IA, et un « Marché des possibilités de l'IA » (MaKI) pour partager et standardiser les projets. L'objectif est de faciliter l'exécution des tâches, soutenir des missions complexes, et assurer une modernisation juridique et une exploitation fiable des données pour le déploiement sécurisé de l'IA à grande échelle.
- ◆ Des objectifs quantifiés de « gains de productivité » ont-ils été définis ? Si oui, lesquels et à quel horizon sont fixés ces objectifs ? Comment ces objectifs ont-ils été définis (référence aux objectifs internationaux, méthode de priorisation utilisée, autres... ?)

Le BMDS va utiliser la méthode OKR pour mesurer les gains de productivité. La méthode OKR, acronyme de "Objectives and Key Results", soit en français "Objectifs et Résultats clés", est un système de management pour définir des objectifs, les décliner à tous les niveaux et associer des résultats clés. Ces derniers concourent à la réussite de l'objectif.

Lors de l'entretien avec le BMDS, notre interlocuteur n'a pas été en mesure de donner des précisions sur les objectifs précis et les résultats clés attendus, en raison assurément du fait que le processus n'en est qu'à ses débuts et que la déclinaison de ces variables n'est pas encore mise en œuvre.

Annexe VIII

- ◆ Comment est organisée la gouvernance publique du déploiement de l'IA (pilotage central, agences numériques, ministères, opérateurs publics) ?

Le BMDS travaille actuellement à une nouvelle stratégie nationale pour l'IA qui s'inscrit dans le cadre plus large du « DE-Stack », chantier prioritaire de BMDS dont l'objectif est d'harmoniser les différents couches numériques (infrastructure/ cloud ; identité ; services numériques ; IA) pour les différentes institutions (ministères et institutions publiques) et échelles nationales (état fédéral, Länder, communes) grâce à un point d'accès central qui donnera accès aux applications et outils développés en commun.

La stratégie de développement et de déploiement de l'IA s'appuiera sur les solutions technologiques fournies par l'agence fédérale ITZBund et plus particulièrement sur la plateforme KIPTIZ, plateforme d'IA développée par ITZBund et permettant aux fonctionnaires d'utiliser des applications d'IA.

En complément, la plateforme MAKI est déployée par le BMDS avec deux objectifs :

- Recenser les outils d'IA développés ou contractés par les différentes institutions d'Allemagne afin d'optimiser les achats et développements de solutions d'IA.
- Publier le registre de transparence de l'IA exigé par le Règlement IA.

Q2 — Cas d'usage et gains mesurés

- ◆ Quel est le niveau de maturité des cas d'usage : POC, expérimentation, généralisation ? Avez-vous comparé ces cas d'usage à ceux identifiés dans le secteur privé ?

Voir annexe 1 ci-dessous.

La plateforme d'IA du gouvernement fédéral KIPTIZ propose des cas d'usage se présentant sous forme d'applications dans le portail, par exemple pour la création, la synthèse, la catégorisation, la traduction ou la reformulation de textes et de documents. Des fonctionnalités supplémentaires permettent notamment l'intégration de connaissances spécifiques aux administrations (bases de connaissances) ou des interfaces API avec les solutions informatiques internes des administrations.

- ◆ Quels cas d'usage fonctionnent le mieux aujourd'hui pour obtenir des gains de productivité au sein de vos administrations publiques (automatisation, rédaction, instruction, contrôle, service aux usagers, support interne...) ?

Le BMDS n'a pas encore de données fiables car la stratégie est très nouvelle.

- ◆ Quelles méthodes utilisez-vous pour mesurer les gains de productivité (temps économisé, réduction des stocks, délais, qualité, satisfaction agents/usagers) ? Sont-elles des méthodes propres – développées par votre administration – ou inspirées de pratiques du secteur privé ou de travaux académiques ? Lesquels ?

Le BMDS va utiliser la méthode OKR pour mesurer les gains de productivité.

- ◆ Pouvez-vous partager des exemples chiffrés (gain en % ou en heures, coût, ROI estimé ou mesuré) ?

Voici les résultats d'une enquête qualitative menée auprès d'environ 250 agents dans le cadre d'une phase pilote :

- 64 % des répondants estiment que KIPTIZ permet d'économiser beaucoup de temps dans l'exécution de tâches répétitives.
- Près de 74 % indiquent que les tâches professionnelles sont globalement grandement facilitées.
- Près de 64 % jugent KIPTIZ très adapté pour économiser du temps dans le traitement de documents volumineux.

Annexe VIII

- Parmi les 257 répondants, près de 90 % se prononcent en faveur d'un déploiement de la plateforme d'IA dans toute l'administration.
- ◆ Ces évaluations de ROI (ou assimilées) sont-elles brutes ou intègrent-elles les pertes/effets pervers liés à l'introduction de l'IA générative (coût environnemental, *AI slop*, coûts de transitions et de transformations, etc.) ?

Une analyse de rentabilité a été réalisée en prenant en compte divers facteurs.

Q3 — Organisation, compétences, conduite du changement

- ◆ Comment avez-vous préparé/préparez-vous les agents à l'intégration d'outils d'IA dans leur travail (formations IA pour monter en compétences, programmes spécifiques) ?

Dans le cadre du déploiement de KIPITZ, des modules d'information ont été proposés aux agents, obligatoires avant toute première utilisation. Ceux-ci comprenaient un module sur les bases de l'IA ainsi qu'un module spécifique à l'utilisation de KIPITZ, dans le but de développer les compétences en IA conformément au règlement sur l'IA.

La montée en compétence des agents est une priorité pour le BMDS qui met actuellement en place un centre de conseil pour l'IA (Beratung Zentrum für KI) dont la mission sera d'organiser l'*upskilling* et le *reskilling* des agents, grâce à des formations, webinaires etc. Pour l'instant, le BMDS a recueilli les besoins et propositions des agents des différents ministères fédéraux. Le BMDS prévoit également la création d'un Hub sur lequel les agents peuvent s'entraider dans l'utilisation des outils d'IA, avec une approche *bottom-up*.

- ◆ Quels leviers de conduite du changement sont les plus efficaces (communication interne, accompagnement métier, *leadership*, incitations, ...) ?

Une combinaison de mesures a été mise en place, dont l'efficacité repose sur leur complémentarité:

- Sessions d'information
- Communication d'annonce sur l'intranet
- Page intranet dédiée avec informations et FAQ
- Implication de la direction pour encourager l'expérimentation
- Permanences pour répondre aux questions
- Initiatives au niveau opérationnel pour concrétiser l'utilisation de l'IA et partager des exemples de prompts efficaces pour différents cas d'usage
- ◆ Quelle politique ou quelles initiatives de *re-skilling* (reconversion métiers/apprentissage de nouvelles compétences) ou d'*up-skilling* (renforcement des compétences) avez-vous adoptées en termes de formation de vos collaborateurs ?
- ◆ Quels freins avez-vous rencontrés (résistance des agents ou d'autres parties prenantes, réglementation, achats IT, sécurité, éthique, autres...), et comment les avez-vous levés ? Y a-t-il en particulier des difficultés liées au passage à l'échelle (*scaling-up*) ?

ITZBund a rencontré des difficultés de mise en œuvre des exigences du règlement sur l'IA, ainsi que respect des contraintes de protection des données, de sécurité de l'information et de secret professionnel dans les solutions informatiques utilisant l'IA générative.

Le BMDS fait face à de nombreux freins dans sa démarche de formation, liées aux :

- Ressources humaines limitées (réduction de 8% des fonctionnaires d'ici 2029)
- Ressources financières limitées
- Résistances des agents de l'Etat face auxquelles le BMDS prévoit d'améliorer le dialogue entre le *leadership* et agents.

- Par ailleurs, la question de l'infrastructure (solution cloud souveraine) gagne en importance dans la planification de politiques publiques liées à l'IA dans l'administration.
- ◆ Quels impacts ces projets ont-ils en termes de réorganisations (impact sur les effectifs, les métiers), de circuits de gestion de données, d'architecture, de processus ou d'infrastructure l'IA a-t-elle engendré ? Quelles règles de compliance ? Les biais sont-ils adressés et si oui comment ?

Q4 — Outils, infrastructures et partenariats

- ◆ Vos solutions sont-elles développées en interne, acquises auprès de fournisseurs du marché, ou hybrides ?

Au niveau du Bund, le système d'IA a été développé en interne en s'appuyant sur des modèles d'IA externes et librement disponibles, principalement des modèles open source. Il est exploité dans le propre centre de calcul du bund (on-premise), ce qui garantit un haut niveau de maîtrise et de sécurité. Aucune dépendance n'existe vis-à-vis d'un fournisseur spécifique de modèles de langage d'IA. Les modèles d'IA utilisés, basés sur l'open source, peuvent être remplacés à tout moment sans qu'une procédure formelle d'attribution ne soit nécessaire.

- ◆ Comment organisez-vous l'accès aux données, la sécurité, et la puissance de calcul (*cloud*, IA générative, HPC, partenariats industriels) ?

KIPITZ est exploité de manière sécurisée dans le centre de calcul propre à l'ITZBund (on-premise), ce qui garantit un contrôle total de l'infrastructure et des données. Aucun transfert de données vers l'extérieur n'a lieu, et les données d'entrée et de sortie ne sont pas utilisées comme données d'entraînement. L'accès aux ressources, ainsi que les paramètres des applications et des modèles de langage, sont gérés de manière centralisée via une interface d'administration dédiée, assurant un niveau élevé de sécurité et de gouvernance.

- ◆ Quelle logique de souveraineté avez-vous adoptée ? (à la fois sur les infrastructures de calcul ou d'hébergement des données, les logiciels et les données, la nature des données) ?
- ◆ Quels modèles de partenariats public/privé ou avec des startups mobilisez-vous (accélérateurs, contrats-cadres, innovation publique, financements mixtes) ?

Le BMDS adopte une approche « multi-solutions » (partenariats avec Anthropic, Microsoft, OpenAI) qui permet d'adapter le système choisi au niveau de sécurité requis pour son emploi. Cela s'applique aussi bien aux modèles d'IA choisis qu'à l'infrastructure cloud sur laquelle cette IA s'appuie.

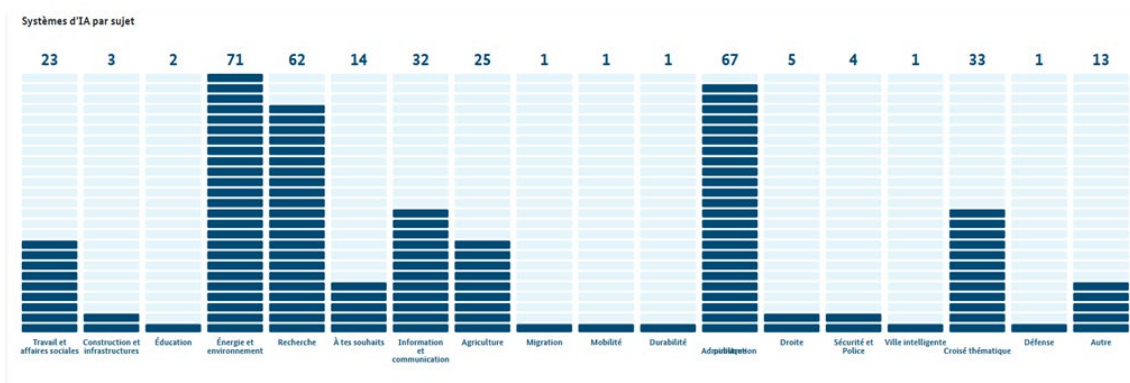
KIPITZ centralise ainsi des modèles d'IA issus de partenariats avec des acteurs technologiques divers (notamment OpenAI et Mistral) et des modèles développés par l'agence ITZBund elle-même qui intègrent les données internes de l'administration.

L'agence fédérale Bundesdruckerei est en charge d'évaluer les différents modèles d'IA LLM open-source existants en fonction de différents critères (souveraineté, empreinte environnementale, biais...) et d'établir un benchmark pour permettre aux Ministères fédéraux de choisir des modèles adaptés à leurs cas d'usage.

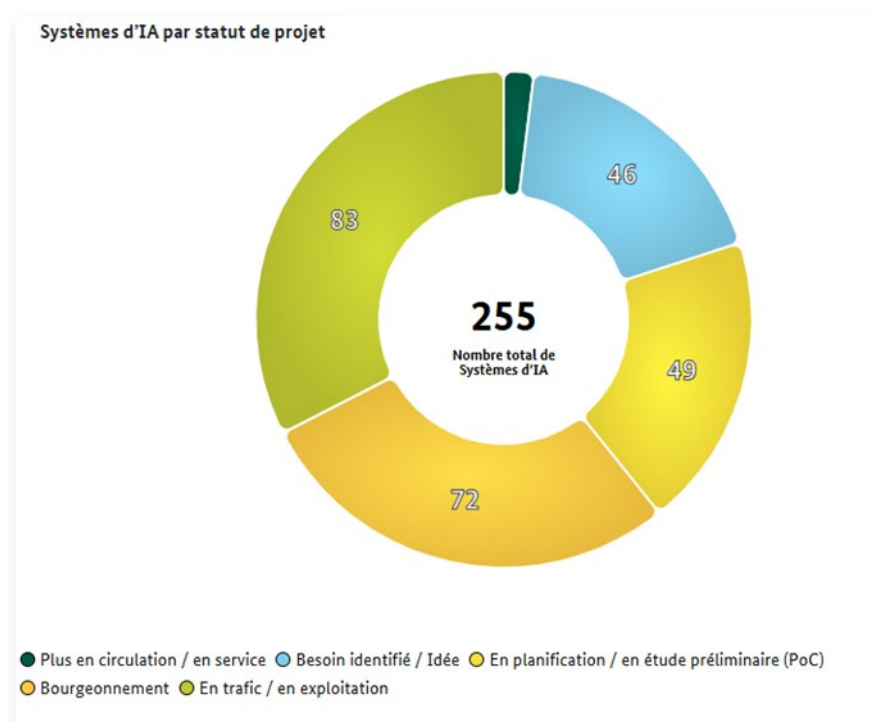
Annexe VIII

ANNEXE 1 : aperçu des systèmes d'IA dans l'administration allemande

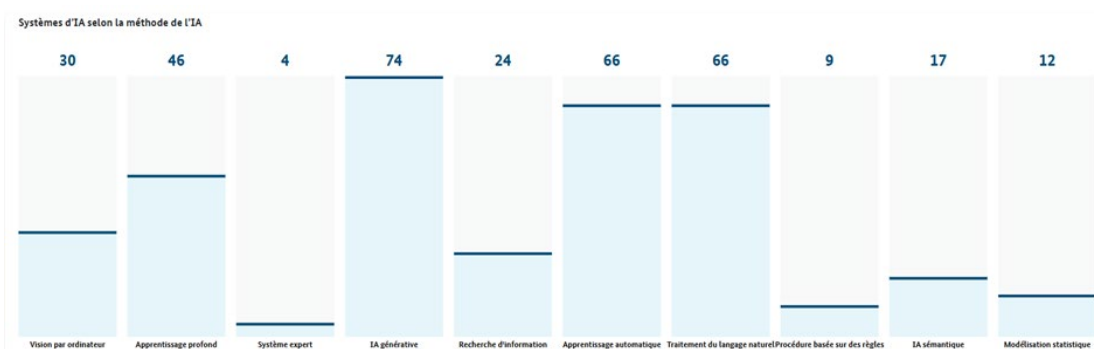
A) Par thèmes



B) Par statut du projet



C) Par type d'IA



2. Canada (SER d'Ottawa)

Q1 — Stratégie / vision IA et pilotage

- ◆ Quelle est votre stratégie nationale pour développer et déployer des outils d'IA dans l'administration publique (calendrier, périmètre des institutions visées, état d'avancement) ? Dans quelle mesure cette stratégie porte sur l'IA générative et/ou agentique ?

Stratégie IA dans l'administration fédérale canadienne et objectifs

Le gouvernement canadien a adopté en mars 2025 sa première stratégie nationale en matière d'intelligence artificielle pour la fonction publique fédérale, couvrant la période 2025-2027. Cette stratégie vise à développer et déployer des outils d'IA au sein de l'administration publique, avec pour objectif d'améliorer l'efficacité des services gouvernementaux, de renforcer la prise de décision basée sur les données et de moderniser les processus internes. La stratégie prévoit un calendrier d'implémentation sur trois ans, incluant des phases de test, de déploiement progressif et d'évaluation continue des outils⁷⁶.

Périmètre des institutions visées

La stratégie concerne l'ensemble des institutions fédérales, soit les ministères et agences fédérales. Celles-ci sont détaillées dans la guide sur la portée de la Directive sur la prise de décisions automatisée⁷⁷. Elle ne s'applique pas directement aux gouvernements provinciaux, municipaux ou au secteur privé, bien qu'elle constitue un cadre de bonnes pratiques utile à ces niveaux.

Certaines institutions sont toutefois exclues du périmètre au titre de leur loi habilitante, comme l'Agence du revenu du Canada et Investir au Canada (paragraphe 8(2) de la [Loi sur Investir au Canada](#)). Les Forces armées canadiennes ne sont pas assujetties à la directive puisqu'elles ne correspondent pas à la définition de « ministère » au titre de la Loi sur la gestion des finances publiques.

État d'avancement

La stratégie se situe à un stade initial de mise en œuvre : les fondations sont posées (cadre de gouvernance, principes d'utilisation responsable, lignes directrices pour l'IA générative, capacités internes), mais le déploiement opérationnel reste progressif et largement expérimental. Les priorités immédiates portent sur le renforcement des compétences, l'encadrement des usages, l'expérimentation contrôlée et la gestion des risques.

IA générative et agentique

L'IA générative est intégrée de manière indirecte mais explicite à la stratégie, en tant que composante de l'« utilisation responsable de l'IA »⁷⁸. Cependant, la stratégie ne consacre pas de volet autonome à l'IA agentique.

⁷⁶ [Stratégie en matière d'intelligence artificielle pour la fonction publique fédérale 2025-2027 : Aperçu - Canada.ca](#)

⁷⁷ [Guide sur la portée de la Directive sur la prise de décisions automatisée - Canada.ca](#)

⁷⁸ [Guide sur l'utilisation de l'intelligence artificielle générative - Canada.ca](#)

Annexe VIII

- ◆ Quelles sont les priorités de cette stratégie et comment est-elle structurée (secteurs prioritaires, missions administratives, territoires) et avec quelle portée normative (textes, bonnes pratiques, expérimentations possibles et dans quelles conditions, évaluation *in itinere* avant de déclencher une nouvelle étape) ? quels ont été les critères de priorisation des secteurs ?

La Stratégie en matière d'intelligence artificielle pour la fonction publique fédérale 2025-2027 met l'accent sur quatre domaines prioritaires :

- [Priorité 1 : capacité centrale d'IA](#)
- [Priorité 2 : politiques, lois et gouvernance](#)
- [Priorité 3 : talents et formation](#)
- [Priorité 4 : engagement, transparence et valeur pour les Canadiens](#)⁷⁹

La première priorité a été définie suite à des consultations avec les ministères. Celles-ci soulignaient la nécessité de créer un point de contact central pour soutenir la mise en œuvre des projets et échanger des connaissances. Les ministères comptent de plus en plus de centres d'accélération en IA et d'équipes techniques spécialisées capables de soutenir les équipes de projet dans le développement technique.

La deuxième s'explique par la nécessité de mettre à jour certaines lois et politiques fédérales du Canada, avec l'absence totale ou partielle de champs requis pour régir l'IA pour certaines, tandis que d'autres présentent des biais non intentionnels quant à la collecte de données, ou encore entravent inutilement et involontairement l'adoption de l'IA. Le constat a été fait que le développement graduel de l'IA a créé une mosaïque de politiques qui manquent de clarté pour les équipes de projet d'IA, alors qu'il n'existe pas encore de modèle commun de gouvernance d'IA au sein du gouvernement.

La troisième résulte d'un constat des autorités : au sein de l'administration fédérale canadienne, le taux de postes vacants dans le domaine du numérique atteindrait près de 30 %, ce qui menace la mise en œuvre et contraindrait l'administration fédérale à dépendre de services externes, coûteux. Comme il planifie d'accélérer l'adoption de l'IA, le gouvernement doit examiner la façon dont il comblera les besoins en matière de talents en IA au moyen de la formation, du perfectionnement et du recrutement.

La quatrième s'explique par le constat que le niveau de méfiance à l'égard de l'IA est élevé. Lors des consultations publiques sur cette stratégie, les personnes consultées ont exprimé le désir qu'une plus grande mobilisation soit mise en œuvre dans le cadre de la conception et du développement des systèmes gouvernementaux d'IA, surtout auprès des personnes qui sont plus à même d'être confrontées à un biais algorithmique ou à des obstacles à l'accès.

La stratégie pour la fonction publique fédérale canadienne est pilotée par le Treasury Board Secretariat (TBS), qui définit les orientations gouvernementales et la Directive. Un centre d'excellence en IA (AI Centre of Excellence) est également prévu pour fournir standards, outils, formation et métriques.

La stratégie fixe des orientations et des priorités, sans toutefois créer d'obligations juridiques opposables. La normativité du texte repose sur la Directive sur la prise de décision automatisée (DPDA)⁸⁰.

⁷⁹ [Stratégie en matière d'intelligence artificielle pour la fonction publique fédérale 2025-2027 : Aperçu - Canada.ca](#)

⁸⁰ [Directive sur la prise de décisions automatisée- Canada.ca](#)

Annexe VIII

- ◆ Des objectifs quantifiés de « gains de productivité » ont-ils été définis ? Si oui, lesquels et à quel horizon sont fixés ces objectifs ? Comment ces objectifs ont-ils été définis (référence aux objectifs internationaux, méthode de priorisation utilisée, autres... ?)

La stratégie affirme que l'IA peut « augmenter l'efficacité, l'efficacité opérationnelle et la productivité de la fonction publique » (efficiency, effectiveness and productivity). Cependant, le document principal (2025-2027) ne fixe aucun objectif quantifié lié à la productivité.

- ◆ Comment est organisée la gouvernance publique du déploiement de l'IA (pilotage central, agences numériques, ministères, opérateurs publics) ?

Au Canada, la gouvernance publique du déploiement de l'intelligence artificielle repose sur un pilotage centralisé et coordonné, articulé au niveau fédéral. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, à travers la Stratégie en matière d'IA pour la fonction publique, fixe les orientations générales, tandis que les cadres normatifs contraignants sont principalement assurés par la Directive sur la prise de décision automatisée, qui encadre juridiquement l'usage administratif de l'IA.

En complément, l'*AI Centre of Expertise* soutient les ministères et organismes dans la mise en œuvre de projets, la standardisation des pratiques et le partage des infrastructures numériques. Des organes consultatifs, tels que le Conseil consultatif en IA et le Groupe consultatif sur l'IA apportent une expertise externe, qui vise à garantir la transparence ainsi que la sécurité des systèmes étant déployés. Les ministères et agences publiques, tels que le « *Shared Services Canada* », jouent un rôle opérationnel en assurant la gestion des données et le respect des normes.

Q2 — Cas d'usage et gains mesurés

- ◆ Quel est le niveau de maturité des cas d'usage : POC, expérimentation, généralisation ? Avez-vous comparé ces cas d'usage à ceux identifiés dans le secteur privé ?

Une part importante des projets d'IA se situe encore au stade de POC ou d'expérimentation. Ces projets concernent notamment des usages à faible ou moyen risque, tels que l'analyse documentaire, la recherche d'information, l'automatisation de tâches administratives répétitives ou l'aide à la rédaction. Les partenariats avec des acteurs comme Cohere (première société privée canadienne en IA, à l'image de Mistral AI en France) s'inscrivent dans cette logique exploratoire : il s'agit de tester les capacités de l'IA générative dans un cadre contrôlé, avant toute décision de déploiement à grande échelle.

Parallèlement, certains cas d'usage plus matures ont déjà fait l'objet d'une mise en production ou d'une généralisation progressive, en particulier lorsque l'IA est utilisée comme outil d'aide à la décision ou d'optimisation des processus internes (par exemple, priorisation de dossiers, détection d'anomalies ou amélioration de la qualité de service). Toutefois, ces déploiements sont encadrés par la Directive sur la prise de décision automatisée, qui veille à ce que les essais et le suivi tiennent compte des droits de la personne⁸¹.

A titre informatif, une étude menée par KPMG au Canada datant de septembre 2025 montre qu'au sein des organisations du secteur public canadien en 2025, 22 % des 349 fonctionnaires canadiens sondés déclarent que leurs organisations ont mis en œuvre des outils d'IA ; 32 % supplémentaires sont actuellement en phase d'expérimentation ou de projets pilotes d'outils d'IA ; 9 % ont l'intention de mettre en œuvre l'IA ; 18 % n'ont pas mis en œuvre d'outils d'IA ; 4 % ne prévoient pas d'en mettre en œuvre, et les 15 % restants ne sont pas au courant de plans d'adoption de l'IA⁸².

⁸¹ [Directive sur la prise de décisions automatisée- Canada.ca](#)

⁸² [Half of public servants turn to AI, raising risks - KPMG Canada](#)

En comparaison avec le secteur privé, les cas d'usage identifiés sont souvent similaires sur le plan fonctionnel (automatisation, analyse de données ou encore optimisation des processus), mais leur niveau de déploiement est généralement plus avancé dans les entreprises privées (hors PME, où le taux de diffusion demeure inégal), qui peuvent généraliser plus rapidement des solutions à fort rendement économique, car leurs structures offrent généralement davantage de souplesse que le secteur public (cf. *infra*). À l'inverse, la fonction publique canadienne adopte une approche plus prudente et progressive, privilégiant l'expérimentation et l'évaluation préalable des risques⁸³.

- ◆ Quels cas d'usage fonctionnent le mieux aujourd'hui pour obtenir des gains de productivité au sein de vos administrations publiques (automatisation, rédaction, instruction, contrôle, service aux usagers, support interne...) ?

La stratégie, sa mise en œuvre et son évaluation ne semblent pas encore suffisantes pour pouvoir répondre.

Il n'existe pas de méthodologie centralisée pour mesurer les gains de productivité liés à l'intelligence artificielle dans la fonction publique. À défaut des évaluations seraient menées au niveau des projets et des ministères.

- ◆ Quelles méthodes utilisez-vous pour mesurer les gains de productivité (temps économisé, réduction des stocks, délais, qualité, satisfaction agents/usagers) ? Sont-elles des méthodes propres – développées par votre administration – ou inspirées de pratiques du secteur privé ou de travaux académiques ? Lesquels ?

Si le déploiement d'usage de l'IA dans l'administration fédérale et son évaluation d'efficacité demeure à ses prémices, le secrétariat du Conseil du Trésor (Secretary of the Treasury Board) mentionne toutefois qu'il est préférable que l'exploration de l'IA générative soit accompagnée de « mesures d'analyse de performance » afin de mesurer les gains de productivité potentiels, sans toutefois fournir à ce stade d'exemples précis à l'appui⁸⁴. Dans son guide sur l'usage de l'IA générative, il se limite à la mention d'une nécessité de mettre en place des processus de pilotage de la performance permettant de suivre/évaluer les impacts du déploiement de l'IA. Pour les projets intégrant l'IA, l'administration s'appuie sur la *Directive on Automated Decision-Making*, qui impose la réalisation d'*Algorithmic Impact Assessments (AIA)*, incluant des indicateurs de performance⁸⁵.

- ◆ Pouvez-vous partager des exemples chiffrés (gain en % ou en heures, coût, ROI estimé ou mesuré) ?

À l'échelle publique fédérale, des gains chiffrés n'ont pour l'heure pas été publiés, bien que le TBS (Treasury Board Secretariat) indique vouloir aller vers une mesure des impacts. Sur le site du gouvernement du Canada relatif à l'utilisation responsable de l'intelligence artificielle, il est indiqué que "les technologies d'intelligence artificielle offrent la promesse d'améliorer la manière dont le gouvernement fournit des services numériques", ce qui illustre à ce stade à l'orientation vers des bénéfices de service public plutôt que vers un rendement financier direct type ROI.

⁸³ [Governing with Artificial Intelligence | OECD](#)

⁸⁴ [Guide on the use of generative artificial intelligence - Canada.ca](#)

⁸⁵ [Algorithmic Impact Assessment tool - Canada.ca](#)

- ◆ Ces évaluations de ROI (ou assimilées) sont-elles brutes ou intègrent-elles les pertes/effets pervers liés à l'introduction de l'IA générative (coût environnemental, *AI slop*, coûts de transitions et de transformations, etc.) ?

Comme mentionné, pas d'évaluations disponibles à date. Cependant, le guide du TBS indique que l'IA générative a des coûts environnementaux (GES, eau, datacenters) et recommande de privilégier des outils hébergés en centres « nets zero », et de réaliser une évaluation d'impact environnemental⁸⁶. Cependant, ces risques sont listés qualitativement, et ne sont pas quantifiés ou intégrés dans des modèles de ROI publiés par le gouvernement.

Q3 — Organisation, compétences, conduite du changement

- ◆ Comment avez-vous préparé/préparez-vous les agents à l'intégration d'outils d'IA dans leur travail (formations IA pour monter en compétences, programmes spécifiques) ?

La Stratégie en matière d'IA pour la fonction publique prévoit des initiatives de formation ciblées, incluant des modules sur les principes de l'IA, la gestion responsable des données, l'évaluation des risques et les aspects éthiques de l'utilisation des systèmes intelligents. L'AI Centre of Excellence soutient les ministères en fournissant des ressources, des guides pratiques et des ateliers pour aider les fonctionnaires à appliquer l'IA dans leurs missions quotidiennes. De plus, l'École de la fonction publique du Canada propose des cours en IA axés sur les fondamentaux ainsi que sur l'usage responsable et éthique de cette technologie. Parmi eux figurent par exemple le cours intitulé « Discover Artificial Intelligence », visant à éclairer les concepts importants liés à l'usage de l'IA, ou encore « Using Generative AI in Government », sur les principes de l'IA générative.

Les informations et évaluations sur la mise en œuvre de ces dispositifs, quantitativement et qualitativement, ne semblent pas encore disponibles compte tenu de la mise en œuvre récente de la stratégie IA dans l'administration.

- ◆ Quels leviers de conduite du changement sont les plus efficaces (communication interne, accompagnement métier, *leadership*, incitations, ...) ?

Nous ne disposons pas d'informations permettant de répondre à cette interrogation à ce stade, tant l'évolution est récente ou en devenir.

À noter toutefois que concernant l'accompagnement métier, le plan de formation pour les fonctionnaires en poste s'appuiera sur les cours déjà offerts par l'École de la fonction publique du Canada. Il se composera de formation générale et de formation adaptée aux fonctionnaires ayant divers niveaux de responsabilité. Des programmes de *leadership* créant une culture favorisant l'adoption de l'IA seront aussi établis⁸⁷.

Enfin, dans la fonction publique fédérale canadienne, la communication interne passe par des plateformes numériques et des outils structurés (GCconnex, GCcollab, GCpedia) qui permettent de créer des communautés de pratiques pour soutenir l'adoption du changement.

- ◆ Quelle politique ou quelles initiatives de *re-skilling* (reconversion métiers/apprentissage de nouvelles compétences) ou d'*up-skilling* (renforcement des compétences) avez-vous adoptées en termes de formation de vos collaborateurs ?

Au sein de la fonction publique fédérale canadienne, des politiques d'*up-skilling* (renforcement des compétences) et de *re-skilling* (reconversion) ont été mises en œuvre via l'École de la fonction publique canadienne, qui propose un catalogue complet de formations, parcours d'apprentissage et plans de développement professionnel pour accompagner les fonctionnaires au cours de leur carrière. Le gouvernement du Canada soutient également des

⁸⁶ [Guide sur l'utilisation de l'intelligence artificielle générative - Canada.ca](#)

⁸⁷ [Stratégie en matière d'intelligence artificielle pour la fonction publique fédérale 2025-2027: Domaines prioritaires - Canada.ca](#)

initiatives externes de formation, comme l'Upskilling for Industry Initiative⁸⁸ ou des programmes qui permettent des projets de re-skilling, tels que le « Canada Retraining and Opportunities Initiative »⁸⁹.

Par ailleurs, des organismes comme l'ICTC (Information and Communications Technology Council) offrent des solutions d'amélioration des compétences pour préparer les travailleurs à des postes liés au numérique.

La Stratégie en matière d'intelligence artificielle pour la fonction publique fédérale 2025-2027 prévoit un plan de formation pour les fonctionnaires, combinant formation générale sur l'IA (compréhension des principes, usages, risques) et formation spécialisée selon les rôles et responsabilités. Ce plan est conçu pour évoluer avec le rythme des développements technologiques⁹⁰.

- ◆ Quels freins avez-vous rencontrés (résistance des agents ou d'autres parties prenantes, réglementation, achats IT, sécurité, éthique, autres...), et comment les avez-vous levés ? Y a-t-il en particulier des difficultés liées au passage à l'échelle (*scaling-up*) ?

Le déploiement de l'IA dans la fonction publique canadienne étant à ses débuts, les freins rencontrés ne sont pas encore pleinement identifiés.

Pour autant, des réticences liées à l'intégration de l'IA dans les pratiques de travail semblent avoir été relevées, notamment dans le contexte d'enjeux de souveraineté numérique, de protection des données, et de *scaling-up*. La dépendance à l'égard de grands fournisseurs de service infonuagiques soulève des inquiétudes en matière de contrôle de localisation des données. Selon une étude de KPMG publiée en septembre 2025, 87 % des répondants estiment qu'il est nécessaire de renforcer les incitatifs à destination des acteurs privés afin de garantir que les données sensibles des citoyens demeurent hébergées au Canada.

- ◆ Quels impacts ces projets ont-ils en termes de réorganisations (impact sur les effectifs, les métiers), de circuits de gestion de données, d'architecture, de processus ou d'infrastructure l'IA a-t-elle engendré ? Quelles règles de *compliance* ? Les biais sont-ils adressés et si oui comment ?

Il est encore trop tôt pour mesurer ces impacts.

À ce stade, en se limitant à la Stratégie d'IA pour la fonction publique fédérale, elle précise que l'IA est conçue comme un outil d'augmentation des capacités des agents, et non comme un instrument de substitution à l'emploi, en mettant l'accent sur la montée en compétences, la formation et l'émergence de nouveaux rôles (data, gouvernance, éthique, supervision humaine).

Ces projets s'inscrivent dans un cadre de compliance défini, notamment par la Directive sur la prise de décision automatisée et les évaluations d'impact algorithmique, qui imposent transparence et responsabilité humaine.

La question des biais est explicitement prise en compte dans les projets d'IA de l'administration publique canadienne, dans le cadre de l'AIA (Algorithmic Impact Assessment Tool). Il incombe ainsi à l'administration d'identifier les risques de biais liés aux données et de mettre en place des mesures pour les réduire⁹¹.

⁸⁸ [Upskilling for Industry Initiative - Upskilling for Industry Initiative](#)

⁸⁹ [Canada Retraining and Opportunities Initiative - Funding program - Canada.ca](#)

⁹⁰ [BT48-55-2025-eng.pdf](#)

⁹¹ [Algorithmic Impact Assessment tool - Canada.ca](#)

Q4 — Outils, infrastructures et partenariats

- ◆ Vos solutions sont-elles développées en interne, acquises auprès de fournisseurs du marché, ou hybrides ?

Au sein de la fonction publique canadienne, les solutions d'IA reposent sur une approche hybride selon l'administration publique fédérale, bien qu'il ne soit pas possible de vérifier la répartition du développement interne/externe.

D'une part, le gouvernement du Canada développe des capacités en interne, notamment au sein des ministères, de Services partagés Canada et des équipes de transformation numérique, afin de conserver la maîtrise des usages, des données et de la gouvernance des systèmes d'IA.

D'autre part, le Canada a choisi de s'appuyer sur des partenariats avec des acteurs du marché, en priorité canadiens. À titre d'exemple, le gouvernement fédéral a conclu un partenariat avec Cohere, entreprise canadienne spécialisée en IA générative, afin d'explorer et de tester l'utilisation de modèles d'IA dans la fonction publique. Ce partenariat permet au Canada de bénéficier de technologies avancées tout en travaillant avec un acteur national, afin de faciliter le contrôle des usages et la protection des données.

- ◆ Comment organisez-vous l'accès aux données, la sécurité, et la puissance de calcul (*cloud*, IA générative, HPC, partenariats industriels) ?

Dans la fonction publique canadienne, l'accès aux données repose en premier lieu sur la Politique sur les services et le numérique du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui définit les principes applicables à la gestion, à la protection et au partage des données au sein de l'administration fédérale. Elle s'appuie également sur des régimes de classification des données, distinguant notamment les données ouvertes, les données protégées (A, B et C) et les données classifiées, selon leur niveau de sensibilité et les risques associés⁹².

S'agissant des infrastructures de calcul, le Canada s'appuie sur un cloud, coordonné par Services partagés Canada. Parallèlement, le développement et le déploiement de l'IA avancée et de l'IA générative nécessitent un renforcement des capacités de puissance de calcul, ce qui conduit l'administration à s'appuyer sur des fournisseurs capables de répondre à ces besoins.

- ◆ Quelle logique de souveraineté avez-vous adoptée ? (à la fois sur les infrastructures de calcul ou d'hébergement des données, les logiciels et les données, la nature des données) ?

Sur le plan des infrastructures de calcul et d'hébergement, la stratégie d'adoption du cloud du gouvernement du Canada prévoit le recours à des environnements sécurisés canadiens, souvent hybrides, et encadrés par Services partagés Canada, afin de limiter les risques liés aux dépendances technologiques.

- ◆ Quels modèles de partenariats public/privé ou avec des startups mobilisez-vous (accélérateurs, contrats-cadres, innovation publique, financements mixtes) ?

Le principal modèle mobilisé à ce jour repose sur des partenariats d'innovation avec des entreprises technologiques, essentiellement à travers le partenariat avec Cohere, entreprise canadienne spécialisée en IA générative⁹³. Ce partenariat vise à explorer et tester des usages de l'IA au sein de la fonction publique (analyse de documents, soutien à la rédaction, recherche d'information), sans recourir à une acquisition immédiate de solutions clés en main. Il s'inscrit dans une logique d'expérimentation encadrée et de co-développement⁹⁴.

⁹² [Levels of security - Canada.ca](https://www150.commerce.gc.ca/levels-of-security)

⁹³ [Cohere deepens partnership with Government of Canada](https://www150.commerce.gc.ca/cohere-deepens-partnership-with-government-of-canada)

⁹⁴ [Le Canada s'associe à l'entreprise Cohere pour accélérer l'adoption de services d'intelligence artificielle de calibre mondial - Canada.ca](https://www150.commerce.gc.ca/le-canada-s-associe-a-l-entreprise-cohere-pour-accelerer-l-adoption-de-services-d-intelligence-artificielle-de-calibre-mondial)

3. Corée du Sud (SE de Séoul)

Q1 — Axe 1 : Stratégie / vision IA et pilotage

- ◆ Quelle est votre stratégie nationale pour développer et déployer des outils d'IA dans l'administration publique (calendrier, périmètre des institutions visées, état d'avancement) ? Dans quelle mesure cette stratégie porte sur l'IA générative et/ou agentique ?

La stratégie nationale sud-coréenne vise à inaugurer une « Ère de l'administration par l'IA » (*AI Administration Era*), caractérisée par une volonté politique, un développement scientifique et l'amélioration de la qualité des services publics. L'objectif national plus large est de transformer l'ensemble du système national, traditionnellement axé sur le rattrapage, en un système axé sur l'innovation et le leadership technologique, l'IA – en particulier l'IA générative et agentique – étant considérée comme une réponse au fléchissement de la croissance causé, entre autres, par les chocs démographiques. Dans ce cadre, l'IA n'est pas appréhendée comme un simple outil ponctuel, mais comme une technologie « de système » qui doit être intégrée dans l'élaboration des politiques publiques, de la conception jusqu'à l'évaluation.

La transformation par l'IA du secteur public est d'ailleurs l'un des douze domaines stratégiques définis par le *AI Basic Act* (promulgué en janvier 2025 et entrant en application en janvier 2026). Cette loi vise notamment à impulser l'innovation des services administratifs, automatiser et rationaliser les opérations internes du gouvernement mais également améliorer la sécurité publique et promouvoir l'adoption de l'IA par les gouvernements locaux.

Deux jalons structurent cette montée en puissance : (i) au printemps 2025, la mise à disposition, à l'échelle interministérielle, d'un cadre méthodologique commun encadrant l'introduction et l'évaluation des IA génératives dans le secteur public (procédures, sécurité, indicateurs de performance)⁹⁵ ; (ii) à l'automne 2025, l'ouverture d'un socle commun d'IA opéré sur le réseau administratif interne, destiné à soutenir les phases pilotes avant une éventuelle généralisation.

La stratégie vise à déployer l'IA dans l'administration centrale et locale. La « Plateforme commune d'IA à l'échelle du gouvernement » est conçue comme un service partagé, permettant aux agences administratives centrales, mais aussi à environ 7 500 institutions demandeuses, incluant les gouvernements locaux, les entreprises publiques et les institutions éducatives, d'accéder, via le réseau administratif interne, à différents modèles d'IA, à des jeux de données d'apprentissage et à des capacités de calcul mutualisées, sans coûts de développement redondants. Cette plateforme inclut notamment des services de type « chatbot IA » basés sur des modèles génératifs fournis par des acteurs privés (Samsung SDS, Naver Cloud, LG CNS, KT, AWS Korea), mais opérés dans un environnement souverain et sécurisé, où les données administratives internes peuvent être reliées à l'IA sans exposition à Internet.

Calendrier et état d'avancement :

1. Phase initiale et de préparation (août 2025 – octobre 2025) : un MOU est signé le 13 août 2025 entre les ministères compétents et les fournisseurs privés (Service des achats publics (PPS) et l'Agence nationale de gestion des ressources d'information (NIRS)) pour la coopération en matière d'adoption publique de l'IA générative.

⁹⁵ Le cadre méthodologique interministériel a été initialement diffusé en 2025 par la Commission pour le gouvernement numérique (*Digital Platform Government* -DPG), alors organe consultatif placé auprès de la Présidence. Bien que cette commission ait été dissoute par la suite, ses lignes directrices continuent de servir de référence opérationnelle pour les ministères chargés de la mise en œuvre.

Annexe VIII

2. Phase pilote (novembre 2025 -février 2026) : le service de la « Plateforme commune d'IA à l'échelle du gouvernement » est testé en pilote de fin novembre 2025 jusqu'à la fin de février 2026. Elle constitue une infrastructure mutualisée permettant aux administrations d'accéder, dans un environnement sécurisé, à des modèles d'IA et à des données administratives communes. Sur la même période, une expérimentation ciblée est menée dans un nombre limité d'administrations (le ministère de l'Intérieur et de la Sécurité, le ministère de la Science et des TIC, l'Agence de sécurité du médicament), autour de la « plateforme de gestion intelligente du travail », qui est un service applicatif s'appuyant sur cette infrastructure, et intégrant, en complément, des documents et données internes aux organisations, afin d'évaluer la robustesse technique, la sécurité, la performance et l'acceptabilité des services.

3. Phase d'expansion (à compter de mars 2026) : l'objectif est d'étendre progressivement le service à tous les gouvernements centraux et locaux. Parallèlement, des procédures budgétaires et de planification des systèmes d'information (notamment par un allègement ciblé de l'obligation de réaliser des études ISP (*Information Strategy Planning*) pour certains projets d'IA) visent à réduire de manière significative le temps nécessaire au lancement effectif des projets.

La stratégie porte explicitement sur l'IA générative, qui constitue les principaux cas d'usage (rédaction et réécriture de documents, synthèse de comptes rendus, assistance au citoyen via des agents conversationnels internes). Par ailleurs, des capacités agentiques seront progressivement intégrées via la « plateforme intelligente de gestion du travail », qui vise à gérer automatiquement des tâches répétitives (tri d'e-mails, préparation d'agendas, mise en forme de dossiers, pré-remplissage de formulaires, etc.) et à relier les outils de messagerie, de visioconférence et de gestion documentaire autour d'un noyau IA. L'ambition est, à terme, d'évoluer d'une IA purement assistante vers des systèmes plus autonomes, capables de traiter des actions administratives sous supervision humaine.

- ◆ Quelles sont les priorités de cette stratégie et comment est-elle structurée (secteurs prioritaires, missions administratives, territoires) et avec quelle portée normative (textes, bonnes pratiques, expérimentations possibles et dans quelles conditions, évaluation *in itinere* avant de déclencher une nouvelle étape) ? quels ont été les critères de priorisation des secteurs ?

Les priorités de la stratégie coréenne s'organisent autour d'un double objectif : d'une part, l'intégration progressive de l'IA dans toutes les missions administratives à forte interaction avec les citoyens, et, d'autre part, la mise en place d'une infrastructure publique de données et de calcul permettant une utilisation sûre, standardisée et mutualisée de l'IA à l'échelle de l'État.

Dans la sphère administrative, trois projets publics emblématiques ont été définis comme prioritaires : (i) l'IA pour la protection sociale et l'emploi, (ii) l'IA pour la gestion fiscale et (iii) l'IA pour l'examen réglementaire des médicaments. Ces projets visent respectivement à fournir un accompagnement personnalisé et disponible 24 heures sur 24 pour l'accès aux prestations sociales et aux opportunités d'emploi, à moderniser en profondeur les démarches fiscales grâce à l'introduction d'un service de conseil fiscal automatisé dès 2026 et à la refonte complète du système de déclaration et de paiement d'ici 2027, et à accélérer l'instruction des autorisations de mise sur le marché grâce à l'automatisation du contrôle documentaire et à la génération des projets de rapports d'évaluation, avec une première application aux médicaments génériques dès le troisième trimestre 2026 avant une extension graduelle aux nouveaux médicaments.

Selon le gouvernement, la sélection de ces priorités repose sur des critères combinant la nécessité stratégique, l'ampleur de l'impact potentiel et le degré de bénéfice immédiatement perceptible pour les citoyens. Il s'agit des domaines où les volumes de traitement sont particulièrement importants, où la pression opérationnelle sur les agents publics est élevée et où l'amélioration de la qualité du service rendu peut être directement mesurée, qu'il s'agisse de la réduction des délais, de l'accès aux droits ou de la prévisibilité des décisions administratives.

La stratégie inclut également une dimension centrée sur la donnée, considérée comme l'une des conditions préalables à l'industrialisation de l'IA dans le secteur public. Elle prévoit l'élargissement de l'accès aux données publiques par la migration vers le cloud des zones sécurisées d'analyse des données personnelles, l'extension de l'accès aux données anonymisées à faible risque, la création d'un service « *one-stop* » dédié au traitement de la anonymisation au bénéfice des institutions publiques, ainsi que l'établissement d'un cluster national de données destinées à l'apprentissage des modèles d'IA, accompagné d'un cadre national de standardisation des métadonnées, formats et protocoles d'interopérabilité. L'objectif est de permettre une circulation plus sûre et plus fluide des données entre administrations et de soutenir le développement de cas d'usage reposant sur l'analyse documentaire ou la combinaison de sources de données hétérogènes.

La portée normative de la stratégie s'appuie sur la future révision de la Loi fondamentale sur l'IA, qui doit constituer le socle juridique de la promotion et de la régulation de l'IA dans le secteur public, en cohérence avec les cadres internationaux émergents tels que l'AI Act européen. Cette loi est complétée par des lignes directrices sectorielles portant sur la sécurité de l'information, la protection des données et la gestion des risques, ainsi que par un mécanisme d'expérimentation graduée permettant de déployer les outils d'IA dans des environnements pilotes avant leur extension. Ces phases pilotes, qui incluent notamment la mise en œuvre de la plateforme commune d'IA et celle des projets d'innovation administrative dits « AX », sont assorties d'évaluations continues destinées à vérifier la robustesse technique, la conformité aux exigences de sécurité et l'acceptabilité par les agents. Seules les solutions démontrant un niveau suffisant de performance et de sécurité sont ensuite généralisées à l'ensemble des administrations.

- ◆ Des objectifs quantifiés de « gains de productivité » ont-ils été définis ? Si oui, lesquels et à quel horizon sont fixés ces objectifs ? Comment ces objectifs ont-ils été définis (référence aux objectifs internationaux, méthode de priorisation utilisée, autres... ?)

Des objectifs quantifiés de gains de productivité ne sont pas encore publiés à ce stade. Dans la sphère administrative, les objectifs sont pour l'instant formulés de manière qualitative, autour de quelques axes : réduction du temps consacré aux tâches simples et répétitives grâce à la plateforme de gestion intelligente du travail, réduction des délais de traitement des demandes (notamment en matière fiscale et d'autorisation de médicaments) et redressement du niveau de qualité et de personnalisation des services rendus aux usagers grâce à l'IA générative.

- ◆ Comment est organisée la gouvernance publique du déploiement de l'IA (pilotage central, agences numériques, ministères, opérateurs publics) ?

La gouvernance du déploiement de l'IA dans le secteur public repose sur un dispositif à plusieurs niveaux, combinant un pilotage politique centralisé, une coordination technique interministérielle et une responsabilisation des institutions publiques individuelles. Au sommet, le Comité national de la stratégie pour l'IA, placé auprès de la Présidence, est chargé d'assurer la cohérence d'ensemble des politiques d'IA, de coordonner les grandes orientations, de suivre l'avancement des projets structurants et de veiller à l'articulation entre les volets économiques, sociaux et technologiques de la stratégie.

Annexe VIII

Le Comité national de la stratégie pour l'IA constitue l'instance centrale de pilotage. Il réunit les ministres concernés et des experts privés, définit les priorités de modernisation de l'État et supervise le déploiement du « *Plan d'Action IA* », notamment les services publics augmentés par l'IA et l'innovation administrative.

Quatre entités assurent ensuite la mise en œuvre opérationnelle dans le secteur public :

- Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité (*Ministry of Interior and Security* – MOIS) : chef de file de la transformation administrative ; responsable du déploiement de la « *Plateforme commune d'IA à l'échelle du gouvernement* », de l'automatisation des services, et de la coordination avec les administrations locales.
- Ministère de la Science et des TIC (*Ministry of Science and Information and Communication Technology* – MSIT) : soutien technique et infrastructurel ; construit les jeux de données publics, pilote les démonstrateurs IA dans les services publics et garantit l'accès des administrations aux capacités nationales (GPU, centres de calcul).
- *Public Procurement Service* (PPS) : responsable des achats publics ; met en place les cadres de contractualisation permettant aux administrations d'utiliser des solutions d'IA générative privées.
- *Korea Development Bank* et autres agences de financement : soutien aux projets publics

La stratégie prévoit notamment la désignation d'un « responsable IA » dans les principales institutions du secteur public, chargé de piloter en interne les projets d'introduction et d'utilisation de l'IA, de veiller à la conformité aux cadres réglementaires et déontologiques, et d'assurer la liaison avec les structures de coordination nationale. Par ailleurs, des « centres de soutien aux projets d'IA dans le secteur public » doivent accompagner les administrations centrales et locales dans la conception, la passation, la mise en œuvre et l'évaluation de leurs projets d'IA, tandis qu'un sous-comité dédié à l'IA au sein des instances de gouvernance des entreprises publiques supervise les usages d'IA dans ces entités et identifie des organismes « pionniers » ainsi que des réseaux d'« AI supporters » chargés de diffuser les bonnes pratiques.

Q2 — Axe 2 : Cas d'usage et gains mesurés

- ◆ Quel est le niveau de maturité des cas d'usage : POC, expérimentation, généralisation ? Avez-vous comparé ces cas d'usage à ceux identifiés dans le secteur privé ?

En l'état actuel, la maturité des cas d'usage d'IA dans le secteur public coréen est surtout caractérisée par une accumulation d'expérimentations et de projets pilotes (PoC - *proof of concept*, visant à tester la faisabilité technique et organisationnelle), plutôt que par une généralisation homogène à l'échelle de l'ensemble des administrations.

Les éléments relatifs aux cas d'usage et à la mesure des gains de productivité s'appuient principalement sur un cadre méthodologique diffusé en avril 2025 par la Commission pour un gouvernement numérique (*Digital Platform Government Commission* – DPGC), alors organe consultatif placé auprès du Président. Bien que réorganisé à la suite de l'élection du nouveau Président en juin 2025, les travaux réalisés par cette commission demeurent, à ce jour, la référence la plus structurée et la plus détaillée disponible en Corée en matière de classification des cas d'usage d'IA dans le secteur public et de définition d'indicateurs de performance tout au long du cycle de vie des projets.⁹⁶

⁹⁶ <http://dpg.go.kr/DPG/contents/DPG02020000.do?schM=view&id=20250416111508521337&schBcid=press>

Annexe VIII

Le cadre méthodologique interministériel de la DPGC distingue explicitement l'introduction "par étapes" (de la conception à l'exploitation), avec des procédures de sécurité, des check-lists et un cadre de suivi de performance. Sur le plan des cas d'usage, la documentation officielle recense un portefeuille de 110 «services IA » expérimentaux recensés depuis 2022, regroupés par objectifs stratégiques (résolution de problèmes sociétaux / innovation de service aux citoyens / efficacité des méthodes de travail) et par domaines métiers (par exemple, protection sociale, santé, fiscalité, justice, urbanisme, sécurité civile, etc.).

Le cadrage officiel se concentre sur la pertinence du recours à l'IA dans les missions publiques et sur les exigences de sécurité, conformité et gestion de la performance, plutôt que sur la présentation détaillée de cas d'usage.

- ◆ Quels cas d'usage fonctionnent le mieux aujourd'hui pour obtenir des gains de productivité au sein de vos administrations publiques (automatisation, rédaction, instruction, contrôle, service aux usagers, support interne...) ?

Les documents officiels du cadre méthodologique diffusé au printemps 2025 identifient plusieurs catégories de cas d'usage de l'IA qui pourraient augmenter la productivité au sein de l'administration publique.

En premier lieu, les usages les plus immédiatement efficaces relèvent de la production et du traitement de l'information administrative, en particulier du soutien à la rédaction et au traitement documentaire interne. Ils incluent l'assistance à la rédaction de notes, rapports et décisions administratives, la structuration et la synthèse de documents volumineux ainsi que la préparation automatisée de comptes rendus de réunions. Ces outils visent à réduire le temps consacré par les agents aux tâches de production écrite et de recherche d'information.

Une deuxième catégorie de cas d'usage porte sur le traitement intelligent de l'information et les services conversationnels, à travers des dispositifs de recherche et de réponse fondés sur des corpus publics et administratifs. Ces services sont notamment déployés dans des domaines à forte intensité de demandes des usagers, tels que les retraites, la protection sociale ou certaines procédures administratives complexes, où l'IA permet d'absorber des volumes élevés de requêtes, d'améliorer la qualité et la cohérence des réponses, et de proposer des fonctionnalités d'orientation personnalisée et multilingue. Ils contribuent ainsi à la fois à la fluidification de la relation usagers-administration et à la réduction de la charge opérationnelle des agents.

Enfin, le cadre méthodologique met en avant des usages d'automatisation ciblée des processus organisationnels et administratifs internes, destinés à rationaliser les flux de travail et à limiter les tâches simples et répétitives au sein des organisations publiques. Ces applications s'inscrivent notamment dans des plateformes de gestion du travail, visant la standardisation des procédures et l'optimisation du traitement des dossiers, afin de permettre aux agents de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée. En complément de ces usages transversaux, le cadre méthodologique mentionne des cas d'usage plus spécialisés d'instruction et de contrôle, associés à des fonctions de décision à forte responsabilité, mobilisant l'IA pour appuyer des fonctions à forte exigence de cohérence et de fiabilité. Sont notamment cités l'appui à l'examen de brevets, l'assistance aux inspections et contrôles administratifs, ainsi que l'analyse de risques, dans une logique de réduction des erreurs, d'harmonisation des décisions et de renforcement de la traçabilité.

- ◆ Quelles méthodes utilisez-vous pour mesurer les gains de productivité (temps économisé, réduction des stocks, délais, qualité, satisfaction agents/usagers) ? Sont-elles des méthodes propres – développées par votre administration – ou inspirées de pratiques du secteur privé ou de travaux académiques ? Lesquels ?

La mesure des gains de productivité liés au déploiement de l'IA dans l'administration publique est présentée dans les *Guidelines 2.0 pour l'introduction et l'utilisation de l'IA de grande taille dans le secteur public* (cadre méthodologique interministériel).

Annexe VIII

Ce cadre repose sur une logique articulant le cycle de vie des projets et un modèle structuré d'indicateurs de performance, organisé selon quatre niveaux complémentaires :

- Intrants (indicateurs communs) : ressources mobilisées pour les projets d'IA, telles que le nombre de personnels spécialisés, les investissements en infrastructures numériques et de calcul, les caractéristiques des modèles utilisés, la qualité et la gouvernance des données, ainsi que les dispositifs de conformité en matière de sécurité de l'information et d'éthique.
- Processus (indicateurs communs) : indicateurs relatifs à la mise en œuvre et au fonctionnement des systèmes, incluant l'état d'avancement des projets, les performances techniques des modèles, les améliorations apportées à la qualité des données, les ajustements techniques successifs et le renforcement des dispositifs de sécurité.
- Extrants (résultats/livrables observables) : indicateurs adaptés aux principales catégories de services d'IA déployés dans le secteur public (traitement intelligent de l'information, automatisation de tâches administratives, services conversationnels, fonctions de surveillance et d'alerte). Ils couvrent notamment la précision des analyses, les volumes traités, les délais moyens de traitement, les taux d'automatisation et la satisfaction des agents ou des usagers.
- Résultats (indicateurs d'impact) : indicateurs visant à apprécier les effets concrets des services d'IA sur l'action publique, tels que la réduction des délais administratifs, la diminution des coûts opérationnels, l'amélioration de l'accessibilité et de la continuité des services publics, l'augmentation de l'utilisation effective des analyses produites ou encore la détection plus précoce de risques et d'anomalies.

La documentation officielle présente ce dispositif comme un cadre opérationnel spécifiquement conçu pour le secteur public, destiné à être appliqué directement par les administrations, y compris dès la phase de planification des projets.

Elle ne le rattache pas explicitement à une école académique particulière ni à des méthodes issues du secteur privé, même si son architecture est conceptuellement cohérente avec des pratiques internationales largement diffusées en matière de gestion de projets et de performance publique.

- ◆ Pouvez-vous partager des exemples chiffrés (gain en % ou en heures, coût, ROI estimé ou mesuré) ?

Les documents de référence précisent les facteurs à prendre en compte pour évaluer les gains comme les catégories d'indicateurs mobilisables (délais de traitement, taux d'automatisation, précision des résultats, satisfaction des utilisateurs, etc.), et les objectifs et effets attendus des projets à travers de nombreux cas d'usage concrets.

En revanche, ces documents ne publient pas de résultats chiffrés homogènes et comparables (par exemple : heures de travail économisées, pourcentages de gains de productivité, ou ROI monétaire standardisé) à l'échelle de l'ensemble de l'État ou des administrations.

Les sources officielles précisent la méthodologie d'évaluation et les indicateurs à prendre en compte. Les évaluations relèvent davantage d'analyses internes ou de suivis de projet et les gains quantifiés ne sont pas documentés.

- ◆ Ces évaluations de ROI (ou assimilées) sont-elles brutes ou intègrent-elles les pertes/effets pervers liés à l'introduction de l'IA générative (coût environnemental, *AI slop*, coûts de transitions et de transformations, etc.) ?

En l'état des sources publiques, les évaluations de performance sont donc principalement centrées sur les dimensions de performance opérationnelle, de qualité de service et de sécurité-conformité, sans volet consolidé dédié aux externalités ou aux coûts indirects.

Ces dimensions relèvent, à ce stade, d'un champ d'évaluation encore en cours de structuration, et pourraient faire l'objet d'une intégration progressive dans des cadres d'analyse plus avancés, à mesure que les dispositifs de suivi et de retour d'expérience se consolident.

Q3 — Axe 3 : Organisation, compétences, conduite du changement

- ◆ Comment avez-vous préparé/préparez-vous les agents à l'intégration d'outils d'IA dans leur travail (formations IA pour monter en compétences, programmes spécifiques) ?

La Corée prépare ses agents du secteur public à l'IA en se concentrant sur deux piliers : le renforcement des compétences généralistes (*AI literacy*) et la formation d'experts internes spécialisés.

1. Renforcement des compétences pour tous les employés

Le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité (MOIS) s'assure que tous les agents du secteur public acquièrent des capacités d'utilisation de l'IA dans leur travail quotidien. La formation comprend des contenus théoriques et empiriques, fournissant notamment un contenu pratique axé sur le développement de compétences d'application, comme la création de documents à l'aide de l'IA générative. La participation à cette formation est encouragée et prise en compte dans les évaluations de performance de l'administration et aux évaluations d'innovation gouvernementale.

2. Formation de spécialistes

Le gouvernement vise à former 20 000 « *AI Champions* », des experts internes capables de résoudre des problèmes réels en utilisant l'IA, d'ici 2030.

Cette formation est structurée en trois volets :

- Certification : un programme de formation complet lie l'éducation à une certification accordée sur la base d'évaluations de performance des missions pratiques utilisant l'IA.
 - Spécialisation : des programmes de formation spécialisée en IA sont développés pour des domaines professionnels spécifiques afin de développer des ressources humaines adaptées aux besoins de chaque institution.
 - Partenariats : une formation pratique basée sur des projets est institutionnalisée en collaboration avec des entreprises privées d'IA.
- ◆ Quels leviers de conduite du changement sont les plus efficaces (communication interne, accompagnement métier, *leadership*, incitations, ...) ?

Le gouvernement mise sur le *leadership* et une vision forte pour motiver le changement, s'attendant à ce que l'IA active « révolutionne la manière de travailler du secteur public » et inaugure l'« ère de l'administration par l'IA ».

En termes d'accompagnement métier, l'incitation clé est basée sur l'amélioration directe des conditions de travail. L'IA est présentée comme utile pour éliminer les tâches simples et répétitives, permettant aux utilisateurs de se concentrer sur l'essentiel de leur travail. De plus, le système de certification « *AI Champion* » récompensant les experts internes sur la base d'évaluations de performance des missions pratiques utilisant l'IA peut devenir une gratification/reconnaissance.

En ce qui concerne le feedback, la phase pilote est mise en œuvre spécifiquement pour recueillir les commentaires des utilisateurs, vérifier la fonctionnalité des services et améliorer la qualité avant le lancement officiel.

Annexe VIII

- ◆ Quelle politique ou quelles initiatives de *re-skilling* (reconversion métiers/apprentissage de nouvelles compétences) ou d'*up-skilling* (renforcement des compétences) avez-vous adoptées en termes de formation de vos collaborateurs ?

Comme précisé dans la réponse *supra*, le MOIS a mis en place des formations pour les agents du secteur public. Ces formations se déclinent en plusieurs volets dont certains visent l'*up-skilling* (renforcement des compétences avec l'objectif de maîtriser l'outil) et le *re-skilling* (apprentissage de nouvelles compétences). Etant pris en compte dans leur notation, les administrations ont tout intérêt à faire participer leurs agents à la formation.

- ◆ Quels freins avez-vous rencontrés (résistance des agents ou d'autres parties prenantes, réglementation, achats IT, sécurité, éthique, autres...), et comment les avez-vous levés ? Y a-t-il en particulier des difficultés liées au passage à l'échelle (*scaling-up*) ?

L'une des préoccupations majeures de l'administration sud-coréenne résidant dans la sécurité des données sensibles. En effet, les services d'IA privés, accessibles uniquement via Internet, créaient un risque de fuite de données administratives internes. La plateforme commune d'IA (en cours de développement par l'administration) répond ainsi à ces enjeux en gardant les informations sensibles sur les infrastructures publiques avec un accent mis sur la protection et la sécurité des données administratives.

Un autre défi majeur est lié aux achats d'équipements informatiques et au passage à l'échelle, où le taux d'échec des appels d'offres publics pour les projets logiciels d'IA dépasse 50 %. À ce stade, l'administration n'a pas encore publié de solution mais y travaille.

- ◆ Quels impacts ces projets ont-ils en termes de réorganisations (impact sur les effectifs, les métiers), de circuits de gestion de données, d'architecture, de processus ou d'infrastructure l'IA a-t-elle engendré ? Quelles règles de *compliance* ? Les biais sont-ils adressés et si oui comment ?

La mise en œuvre de la plateforme commune d'IA a modifié l'infrastructure informatique du secteur public :

- La plateforme commune permet à l'administration publique d'utiliser conjointement divers modèles d'IA du secteur privé.
- Le système permet de générer des réponses d'IA en utilisant non seulement les données communes, mais aussi les documents administratifs internes et les données détenues par les individus et les institutions.

La principale règle de conformité et de sécurité est liée à la nécessité d'utiliser la technologie du secteur privé dans un environnement public sécurisé. Les services d'IA doivent répondre aux exigences de sécurité publique. Cela inclut spécifiquement les normes de vérification de sécurité du Service national de renseignement.

Q4 — Axe 4 : Outils, infrastructures et partenariats

- ◆ Vos solutions sont-elles développées en interne, acquises auprès de fournisseurs du marché, ou hybrides ?

Les solutions utilisent majoritairement des technologies du secteur privé. La plateforme commune d'IA utilise des services de chat IA fournis par des entreprises privées comme Samsung SDS et Naver Cloud. Bien que celle-ci soit gérée par les Ministères (MOIS, MSIT), elle est conçue pour permettre l'utilisation conjointe de modèles d'IA, de données de formation et d'unités de traitement graphique. LG CNS, KT, et Amazon Web Services (AWS) Korea participent activement aux projets de construction de plateformes et d'infrastructures cloud.

Début décembre 2025, Upstage, startup coréenne issue de Clova AI de Naver, a été désigné comme premier fournisseur agréé de solutions d'IA générative pour l'administration publique coréenne. Dans ce cadre, l'entreprise fournit aux ministères, municipalités et agences publiques un « *Generative AI Office Support Service* », conçu pour automatiser et optimiser les

tâches administratives. Ce service repose sur les modèles propriétaires d'Upstage, notamment son grand modèle de langage (LLM) *Solar* et ses technologies avancées de reconnaissance optique de caractères (*optical character recognition*). Le déploiement de ces services est facilité par le Service des Achats Publics (PPS), qui a créé une nouvelle catégorie dédiée aux « services d'assistance au travail par IA générative » au sein du *Digital Service Mall*. Grâce à ce dispositif, environ 7 500 institutions publiques peuvent désormais accéder facilement aux solutions d'Upstage. Cette décision marque une orientation claire en faveur de la souveraineté technologique, le gouvernement privilégiant des solutions d'IA développées par des entreprises locales pour équiper l'administration plutôt que de recourir à des plateformes étrangères⁹⁷.

- ◆ Comment organisez-vous l'accès aux données, la sécurité, et la puissance de calcul (*cloud*, IA générative, HPC, partenariats industriels) ?

L'organisation repose sur une infrastructure commune et sécurisée qui mutualise les ressources et les données. L'accès sécurisé est garanti en déployant le service sur le réseau administratif interne plutôt que sur Internet, principale préoccupation concernant la fuite de données. Les services doivent répondre aux exigences de sécurité publique, telles que les normes de vérification de sécurité du Service national de renseignement.

- ◆ Quelle logique de souveraineté avez-vous adoptée ? (à la fois sur les infrastructures de calcul ou d'hébergement des données, les logiciels et les données, la nature des données) ?

La stratégie gouvernementale repose principalement sur l'intégration des technologies du secteur privé, qu'il s'agisse des modèles d'IA ou des infrastructures cloud. Toutefois, cette ouverture s'accompagne d'un volet souverain : les modèles retenus dans le cadre du « projet de modèle fondamental d'IA indépendant » seront progressivement intégrés à la plateforme commune, traduisant la volonté de développer et de soutenir des fondations technologiques nationales.

Cette orientation souveraine se reflète également dans la gestion des données publiques. Les informations sensibles restent traitées au sein du réseau administratif interne sécurisé, garantissant que les usages de l'IA s'opèrent sans exposition aux infrastructures externes.

Dans ce contexte, le déploiement d'Upstage revêt un caractère stratégique : l'entreprise devient le premier acteur capable de fournir des outils d'IA générative fonctionnant directement au sein de ces réseaux gouvernementaux isolés, permettant ainsi aux agents d'accéder à des capacités avancées d'IA tout en respectant les exigences strictes de sécurité et de souveraineté de l'État.

- ◆ Quels modèles de partenariats public/privé ou avec des startups mobilisez-vous (accélérateurs, contrats-cadres, innovation publique, financements mixtes) ?

Le déploiement des partenariats d'acquisition et d'infrastructure s'appuie sur la signature de contrats et de MOU entre des entités publiques et des fournisseurs privés. En 2025, le gouvernement a lancé une compétition avec cinq entreprises privées (Samsung SDS, Naver Cloud, LG CNS, KT, AWS Korea) pour la fourniture de services et la construction d'infrastructures cloud du secteur public. Au cours de 2026, de nombreux projets portés par des entreprises privées assureront les infrastructures publiques sud-coréennes.

⁹⁷ L'administration coréenne a historiquement privilégié un recours aux logiciels développés par des acteurs locaux :

- Bureautique : Hancom Office
- Moteur de recherche : Naver, Dum
- Messagerie : Kakao
- Carte : Naver ou Kakao Map

En ce sens, la Corée met en avant la souveraineté numérique en créant son propre écosystème.

4. Estonie (SE de Riga)

Q1 — Stratégie / vision IA et pilotage

- ◆ Quelle est votre stratégie nationale pour développer et déployer des outils d'IA dans l'administration publique (calendrier, périmètre des institutions visées, état d'avancement) ? Dans quelle mesure cette stratégie porte sur l'IA générative et/ou agentique ?

La stratégie nationale estonienne relative à l'intégration de l'Intelligence Artificielle au sein de l'administration publique est solidement ancrée dans l'Agenda Numérique Estonien 2030 (adopté en 2021) et précisée par le Livre Blanc sur les Données et l'Intelligence Artificielle 2024-2030. A court terme, le Plan d'action IA 2024-2026 soutient l'objectif de long terme d'un « *AI-powered and data-driven government* » à l'horizon 2030. Le gouvernement alloue à ces stratégies un budget de 1,2 Md EUR.

La stratégie couvre l'ensemble du secteur public et repose sur une approche pragmatique : déployer l'IA là où elle apporte une valeur opérationnelle immédiate, améliorer l'efficacité administrative et garantir des systèmes intégrés et fiables. L'administration est conçue à la fois comme régulateur, adopteur précoce et co-développeur de solutions d'IA.

L'orientation technologique est clairement vers l'IA générative et agentique, notamment à travers l'écosystème national d'assistants virtuels Bürokratt (Kratt AI), destiné à offrir un point d'entrée unique aux services publics, indépendamment du canal (texte ou voix). Pour assurer la flexibilité face aux rapides progrès technologiques des modèles d'IA, le programme évolue vers une architecture modulaire (« KratiJupp »), fondée sur des composants réutilisables et open source.

En termes d'avancement, plus de 180 projets d'IA ont été menés dans plus de 70 institutions publiques. Néanmoins, l'adoption reste encore hétérogène : en 2024, seuls 3 % des organismes publics utilisaient l'IA de manière opérationnelle, ce qui justifie l'accent mis sur la généralisation et le passage à l'échelle.

- ◆ Quelles sont les priorités de cette stratégie et comment est-elle structurée (secteurs prioritaires, missions administratives, territoires) et avec quelle portée normative (textes, bonnes pratiques, expérimentations possibles et dans quelles conditions, évaluation *in itinere* avant de déclencher une nouvelle étape) ? quels ont été les critères de priorisation des secteurs ?

La stratégie estonienne est structurée de manière transversale autour de trois priorités principales définies dans le Livre Blanc 2024-2030.

i) Centralité et Économie des Données

L'Estonie vise à devenir un État basé sur les données (*data-driven State*), considérant les données publiques comme un actif stratégique. Un objectif macroéconomique est fixé : porter la contribution de l'économie des données de 10,5 % à 15 % du PIB d'ici 2030. À cette fin, un modèle d'écosystème de gestion des données résilient doit être déployé d'ici 2027, et le projet « Économie en temps réel » (automatisation et standardisation des échanges de données avec les entreprises) est confirmé comme prioritaire.

ii) Adaptation de l'IA Générative/Agentique (Kratt AI)

L'adaptation aux progrès rapides de l'IA générative est assurée par l'évolution du programme Kratt AI vers des composants modulaires réutilisables (« KratiJupp »), accessibles aux acteurs publics et privés. Un domaine d'action spécifique est dédié aux technologies linguistiques estoniennes, condition essentielle pour le déploiement à grande échelle de solutions génératives dans la langue nationale.

iii) Alignement Communautaire et Renforcement de la Confiance

Le troisième pilier du Livre Blanc est consacré à la création d'un cadre juridique clair, basé sur les risques afférant à l'IA. Ce cadre vise à transposer la législation européenne existante (notamment Open Data Directive, IA Act, Data Governance Act et Data Act) pour atteindre les objectifs digitaux européens 2030 (EU Digital Decade), sans devenir un obstacle à l'innovation. Concernant la transparence et le renforcement de la confiance des utilisateurs, des mesures concrètes sont proposées, notamment le Suivi des Données (Andmeälgi), qui offre aux utilisateurs un aperçu des actions effectuées sur leurs données personnelles par l'État, et le Service de Consentement (Andmenõusolekuteenus), qui permet aux utilisateurs d'autoriser l'État à partager leurs données avec un prestataire de services spécifique.

Les critères de priorisation des secteurs sont apparus par l'expérience, avec des mises en œuvre notables dans la santé et l'administration fiscale. Toutefois, les défis identifiés – tels que le manque de gestion systématique des données (près de 70 % des établissements n'ayant pas défini de stratégie) – indiquent que la priorisation est souvent guidée par la résolution des problèmes immédiats. La portée normative est assurée par l'alignement communautaire et la fourniture d'un cadre aux services publics pour la mise en œuvre de leurs plans. Les expérimentations sont encouragées par l'approche modulaire « Kratijupp ». Enfin, l'évaluation *in itinere* est un principe directeur, le Livre Blanc 2024-2030 servant de retour d'expérience structuré pour recalibrer les objectifs et les méthodes.

- ◆ Des objectifs quantifiés de « gains de productivité » ont-ils été définis ? Si oui, lesquels et à quel horizon sont fixés ces objectifs ? Comment ces objectifs ont-ils été définis (référence aux objectifs internationaux, méthode de priorisation utilisée, autres... ?)

Des objectifs quantifiés visant des gains de productivité et d'efficacité administrative ont été définis, principalement dans le Plan d'Action pour l'IA 2024-2026. Le plan a pour objectif de réduire les charges administratives de plus de deux tiers d'ici l'horizon 2026 par l'optimisation et le remplacement de postes via l'automatisation. L'exemple factuel est l'installation du système HANS, basé sur les LLM, qui a déjà permis le remplacement de quatre postes de sténographes au Parlement. Le second objectif quantifié, fixé à l'horizon 2030, est d'ordre macroéconomique, visant à augmenter la contribution de l'économie des données de 10,5 % à 15 % du PIB.

Ces objectifs sont alignés sur les référentiels internationaux (OCDE) et européens (Décennie numérique 2030) et reposent sur une priorisation par l'impact (réduction des charges, efficacité des processus, compétitivité économique), combinée à une logique d'évaluation continue fondée sur les retours d'expérience.

- ◆ Comment est organisée la gouvernance publique du déploiement de l'IA (pilotage central, agences numériques, ministères, opérateurs publics) ?

La gouvernance repose sur un modèle hybride. Le pilotage interministériel est assuré par le ministère de la Justice et des Affaires numériques (MKM), via le Chief Data Officer du gouvernement et un comité national de pilotage de l'IA. Chaque ministère reste responsable de la conception et du déploiement des cas d'usage dans son périmètre.

Ce modèle permet de garantir une cohérence stratégique à l'échelle de l'Etat tout en laissant une forte autonomie opérationnelle aux administrations, afin de ne pas freiner l'innovation.

Q2 — Cas d'usage et gains mesurés

- ◆ Quel est le niveau de maturité des cas d'usage : POC, expérimentation, généralisation ? Avez-vous comparé ces cas d'usage à ceux identifiés dans le secteur privé ?

Les cas d'usage se situent à différents niveaux de maturité : certains sont encore au stade de POC ou d'expérimentation, tandis que d'autres sont déjà généralisés à l'échelle nationale. Le haut niveau de numérisation de l'administration estonienne (99 % des services publics en ligne) facilite l'intégration rapide de solutions d'IA, souvent en avance sur des pratiques comparables du secteur privé national.

- ◆ Quels cas d'usage fonctionnent le mieux aujourd'hui pour obtenir des gains de productivité au sein de vos administrations publiques (automatisation, rédaction, instruction, contrôle, service aux usagers, support interne...) ?

Les gains les plus significatifs sont observés dans :

- L'automatisation documentaire (réduction de 60 à 80 % des délais de traitement) ;
 - La détection de risques fiscaux (TVA) ;
 - La transcription en temps réel au Parlement et dans les tribunaux ;
 - Les services à l'utilisateur via les assistants virtuels (Bürokratt) ;
 - Les modèles d'appariement emploi-demandeur pour un accompagnement plus personnalisé.
- ◆ Quelles méthodes utilisez-vous pour mesurer les gains de productivité (temps économisé, réduction des stocks, délais, qualité, satisfaction agents/usagers) ? Sont-elles des méthodes propres – développées par votre administration – ou inspirées de pratiques du secteur privé ou de travaux académiques ? Lesquels ?

Les impacts sont mesurés principalement en temps économisé, qualité des décisions, accessibilité des services et satisfaction des usagers et des agents. Les ministères reportent leurs résultats au comité national de pilotage de l'IA, ce qui permet un suivi consolidé.

Les méthodes s'inspirent à la fois de pratiques du secteur privé et de standards internationaux, sans cadre unique encore totalement harmonisé.

- ◆ Pouvez-vous partager des exemples chiffrés (gain en % ou en heures, coût, ROI estimé ou mesuré) ?

Outre les réductions de délais de 60 à 80 % pour certains traitements administratifs, des gains en équivalents temps plein ont été constatés (ex. transcription parlementaire). Les évaluations de ROI restent principalement opérationnelles et orientées sur l'efficacité.

[L'administration estonienne n'a pas partagé de rapports et/ou d'exemples chiffrés].

- ◆ Ces évaluations de ROI (ou assimilées) sont-elles brutes ou intègrent-elles les pertes/effets pervers liés à l'introduction de l'IA générative (coût environnemental, *AI slop*, coûts de transitions et de transformations, etc.) ?

Pour l'IA générative, l'Estonie applique une approche fondée sur les risques, conforme à l'AI Act. Les projets sont évalués sous l'angle de la protection des données, de la transparence algorithmique, de la sécurité, et des impacts organisationnels. Les standards relatifs à l'éthique, à l'explicabilité et aux effets environnementaux sont en cours de formalisation.

Q3 — Organisation, compétences, conduite du changement

- ◆ Comment avez-vous préparé/préparez-vous les agents à l'intégration d'outils d'IA dans leur travail (formations IA pour monter en compétences, programmes spécifiques) ?

La montée en compétences constitue un axe central de la stratégie. L'objectif national est que 80 % de la population âgée de 16 à 74 ans dispose de compétences de base en données et en IA d'ici 2030. Les agents publics sont formés via la Digital State Academy, des partenariats universitaires et des programmes ciblés pour les cadres et profils techniques.

- ◆ Quels leviers de conduite du changement sont les plus efficaces (communication interne, accompagnement métier, *leadership*, incitations, ...) ?

Les leviers les plus efficaces identifiés sont l'approche par problème concret, les pilotes de petite taille, les équipes pluridisciplinaires et l'appui opérationnel du portefeuille national de soutien à l'IA. Les composants réutilisables open source (« Kratijupid ») réduisent les résistances et accélèrent l'adoption.

- ◆ Quelle politique ou quelles initiatives de *re-skilling* (reconversion métiers/apprentissage de nouvelles compétences) ou d'*up-skilling* (renforcement des compétences) avez-vous adoptées en termes de formation de vos collaborateurs ?

L'Estonie privilégie l'*upskilling* progressif des agents existants, complété par des communautés de pratique, notamment le réseau des experts data du secteur public (plus de 700 membres), qui joue un rôle clé dans la diffusion des compétences.

- ◆ Quels freins avez-vous rencontrés (résistance des agents ou d'autres parties prenantes, réglementation, achats IT, sécurité, éthique, autres...), et comment les avez-vous levés ? Y a-t-il en particulier des difficultés liées au passage à l'échelle (*scaling-up*) ?

Les principaux freins concernent le manque de compétences spécialisées, les systèmes hérités et les ressources limitées. Ils sont traités par une gouvernance coordonnée, l'amélioration de la gestion des données et la participation à des initiatives européennes pour mutualiser les capacités.

- ◆ Quels impacts ces projets ont-ils en termes de réorganisations (impact sur les effectifs, les métiers), de circuits de gestion de données, d'architecture, de processus ou d'infrastructure l'IA a-t-elle engendré ? Quelles règles de *compliance* ? Les biais sont-ils adressés et si oui comment ?

Les projets IA induisent des évolutions de métiers, une rationalisation des processus et un renforcement des circuits de gestion des données. Les règles de conformité reposent sur le cadre européen, avec une attention croissante portée à la transparence, à la réduction des biais et à l'explicabilité des algorithmes.

Q4 — Outils, infrastructures et partenariats

- ◆ Vos solutions sont-elles développées en interne, acquises auprès de fournisseurs du marché, ou hybrides ?

L'Estonie adopte un modèle hybride : développement interne des infrastructures et briques stratégiques (X-Road, identité numérique, Bürokratt, composants IA), complété par des solutions du marché lorsque pertinent.

[L'administration estonienne n'a pas précisé plus en détails]

- ◆ Comment organisez-vous l'accès aux données, la sécurité, et la puissance de calcul (*cloud*, IA générative, HPC, partenariats industriels) ?

L'échange sécurisé de données repose sur X-Road et l'identité numérique. Les charges sensibles sont traitées dans des environnements contrôlés, avec des évaluations formelles de sécurité et de protection de la vie privée. La puissance de calcul combine des capacités nationales (ETAIS), européennes (EuroHPC) et le développement de capacités GPU souveraines.

- ◆ Quelle logique de souveraineté avez-vous adoptée ? (à la fois sur les infrastructures de calcul ou d'hébergement des données, les logiciels et les données, la nature des données) ?

La stratégie de souveraineté repose notamment sur le projet d'Ambassade des données au Luxembourg, qui héberge des copies des données critiques de l'État estonien, avec l'objectif d'en faire un centre pleinement opérationnel.

- ◆ Quels modèles de partenariats public/privé ou avec des startups mobilisez-vous (accélérateurs, contrats-cadres, innovation publique, financements mixtes) ?

Les partenariats sont structurants. Le programme Accelerate Estonia, piloté avec Tehnopol, permet de financer des projets pilotes jusqu'à 90 000 EUR et de mobiliser des expertises TIC. L'Estonie collabore étroitement avec les universités, les startups, et s'inscrit activement dans les coopérations nordiques, baltes et européennes.

Commentaires éventuels du pays questionné :

Malgré une avance historique significative acquise au tournant des années 2000 grâce à la numérisation précoce de l'administration (services publics entièrement dématérialisés, vote en ligne, démarches administratives intégralement réalisables en ligne), l'Estonie a dans un premier temps davantage capitalisé sur ces acquis qu'anticipé la montée en puissance de l'intelligence artificielle. Par ailleurs, le pays ambitionne d'accueillir des centres de données européens ; cette perspective apparaît toutefois contrainte par des facteurs structurels, au premier plan desquels une dépendance énergétique élevée (en 2025, environ 30 % de l'électricité est importée, principalement de Finlande et Suède) ainsi que par un environnement géopolitique régional susceptible de peser sur l'attractivité du territoire pour des investissements de grande ampleur.

Cette posture relativement attentiste contraste avec le dynamisme du secteur privé, particulièrement actif dans les domaines de l'IA, des technologies numériques et de la cybersécurité. Celui-ci se traduit notamment par l'organisation d'événements technologiques de premier plan tels que le Tallinn Digital Summit, qui a réuni lors de son édition 2025 des acteurs internationaux de premier rang et une délégation française composée de l'Agence ministérielle de l'IA de défense (AMIAD) et d'Arthur Mensch (Mistral AI). Ce dernier a par ailleurs conduit des échanges de haut niveau avec le Premier ministre et le ministère de la Justice, en charge des sujets numériques et d'IA.

5. États-Unis (SER de Washington)

Q1 — Stratégie / vision IA et pilotage

- ◆ Quelle est votre stratégie nationale pour développer et déployer des outils d'IA dans l'administration publique (calendrier, périmètre des institutions visées, état d'avancement) ? Dans quelle mesure cette stratégie porte sur l'IA générative et/ou agentique ?

Le déploiement de l'IA au niveau fédéral, qui constituait déjà une priorité sous l'administration Biden, reprise par l'administration Trump qui met un accent plus prononcé sur l'efficacité gouvernementale.

Le mémorandum M-25-21 ([*Accelerating federal use of AI through innovation, governance, and public trust*](#)), publié le 3 avril 2025, constitue le socle opérationnel de la stratégie fédérale d'adoption de l'IA de la nouvelle administration. Il fixe un cadre gouvernemental commun pour accélérer l'adoption de l'IA au sein de l'exécutif fédéral, autour de trois priorités structurantes : l'innovation, la gouvernance et la confiance du public. Il impose aux agences un ensemble d'exigences opérationnelles.

- **Innovation** : les agences sont tenues de lever les freins bureaucratiques et technologiques à l'usage de l'IA et de garantir une utilisation efficiente des fonds publics. Cela passe notamment par l'élaboration de stratégies IA propres à chaque agence, le partage des données, modèles et actifs IA entre administrations lorsque la loi le permet, la valorisation des technologies et fournisseurs américains, l'amélioration des procédures de commande publique en matière d'IA, ainsi que le développement d'une main-d'œuvre fédérale formée et prête à utiliser ces outils.
- **Gouvernance** : le mémorandum vise à renforcer le pilotage interne de l'IA au sein de l'administration. Chaque agence doit désigner un *Chief AI Officer* (CAIO), mettre en place une structure de gouvernance dédiée, adopter des politiques et plans de conformité formalisés, et assurer une coordination interministérielle via la participation au *Chief AI Officer Council*, chargé d'harmoniser les pratiques et de diffuser les bonnes méthodes à l'échelle fédérale.
- **Confiance du public** : le mémorandum impose aux agences de s'assurer que l'usage de l'IA bénéficie effectivement aux citoyens et respecte les droits fondamentaux. Il introduit la notion d'« IA à fort impact », définie comme un système dont les résultats constituent une base principale pour des décisions ou actions ayant des effets juridiques, matériels, contraignants ou significatifs sur les droits ou la sécurité des personnes. Pour ces usages, les agences doivent mettre en œuvre des exigences minimales de gestion des risques (évaluations d'impact, tests, supervision humaine, suivi continu), avec la possibilité de suspendre un système non conforme.

La stratégie portée par le mémorandum inclut explicitement l'IA générative, et couvre implicitement l'IA agentique, mais sans en faire un axe autonome ou doctrinal. Elle les traite avant tout comme des catégories d'usages, soumises aux mêmes principes généraux d'adoption, de gouvernance et de gestion des risques.

Le Mémorandum fixe le calendrier de mise en œuvre suivant aux agences fédérales, à partir de sa publication :

- Désigner un Chief AI Officer (CAIO) dans chaque agence pour piloter l'adoption et la gouvernance de l'IA.
- Mettre en place une gouvernance IA dédiée (AI Governance Board) et participer à la coordination interministérielle via le Chief AI Officer Council piloté par l'OMB.
- Publier une stratégie IA d'agence visant à lever les obstacles à l'adoption de l'IA.

Annexe VIII

- Soumettre et publier un plan de conformité IA décrivant l'alignement de l'agence avec M-25-21 (ou déclarer l'absence d'usage d'IA).
- Adopter une politique spécifique sur l'IA générative encadrant ses usages au sein de l'agence.
- Identifier les usages d'IA à fort impact et appliquer des exigences minimales de gestion des risques (tests, supervision humaine, suivi).
- Notifier l'OMB de toute décision ou dérogation (*waiver*) liée à des usages d'IA à fort impact et les rendre publiques.
- Publier un inventaire public annuel des cas d'usage IA, mis à jour après toute modification significative.

Ce premier document est accompagné d'un second, le [memorandum 25-22](#) « *Driving efficient acquisition of AI in government* » qui promeut la mise en concurrence des acteurs privés du secteur de l'IA, insistant sur l'acquisition de solutions « *moins coûteuses pour le contribuable* » et exclusivement *made in USA*. Les objectifs d'efficacité et de performance prennent alors le pas sur l'approche de l'IA responsable (suppression notamment de la mention à la réduction des impacts environnementaux), tandis que GSA (l'Administration des services généraux) est chargée de publier un guide interagence de la commande publique en matière de systèmes d'IA, dans cette même logique d'interopérabilité et de maîtrise des coûts.

Le Mémorandum fixe le calendrier de mise en œuvre suivant aux agences fédérales, à partir de sa publication :

- Publier, via la GSA en coordination avec l'OMB, un guide public en ligne pour aider les agences dans leurs achats de solutions d'IA (≤ 100 jours).
- Atteindre la pleine conformité avec les exigences d'acquisition d'IA définies par M-25-22 (≤ 180 jours).
- Intégrer dans les politiques et processus d'agence un cadre standardisé sur la propriété des données et les droits de propriété intellectuelle (IP) pour les marchés d'IA (≤ 200 jours).
- Développer, via la GSA et l'OMB, un répertoire en ligne centralisant **outils et ressources** pour faciliter la commande publique d'IA (≤ 200 jours).

Ces memoranda sont complétés par les orientations plus larges formulées par le [Plan d'action pour l'IA](#) présenté par le Président Trump le 23 juillet 2025, où l'IA est présentée comme outil de transformation de l'action publique au bénéfice des usagers, qui permettrait d'« *offrir au public américain le gouvernement hautement réactif qu'il attend et mérite* ». Son déploiement serait piloté par trois acteurs clés, à savoir le *Chief Artificial Intelligence Officer Council* (CAIOC), dont le rôle de coordination interagence devrait être formalisé, la Présidence via l'*Office of Management and Budget* (OMB) et l'Administration des services généraux (GSA) pour le volet mise en œuvre.

Le Plan préconise en particulier :

- D'exiger des agences fédérales qu'elles forment leurs agents et leur octroient l'accès aux LLM de dernière génération ;
- De créer un programme d'échange de talents entre agences en vue de diffuser l'expertise en matière d'IA (*data scientists*, ingénieurs logiciels) ;
- Que GSA mette à disposition une boîte à outils pour la commande publique en solutions d'IA, afin d'uniformiser les modèles déployés au sein des agences – ces dernières gardant la possibilité de configurer l'outil selon leurs besoins spécifiques ;
- Que GSA mette en œuvre un « *programme avancé de transfert de technologies et de partage de capacités* » entre agences.

Mise en œuvre des stratégies :

- Mémoire sur l'utilisation de l'IA : La plupart des agences fédérales concernées ont désormais publié leurs rapports de conformité en réponse au mémoire M-25-21 sur l'usage de l'IA, confirmant la mise en œuvre des stratégies, de la gouvernance et des inventaires de cas d'usage.
- Mémoire sur l'acquisition de l'IA par l'administration : Pour le mémoire M-25-22, relatif à l'acquisition de l'IA, les agences travaillent actuellement à la publication de leurs politiques détaillées, dont l'échéance finale est fixée au 29 décembre 2025.
- Mise en œuvre de l'AI Action Plan :
 - Tech Force – renforcement des talents IA dans le gouvernement : le 15 décembre 2025, le gouvernement a lancé le programme [United States Tech Force](#), un mécanisme d'embauche coordonné par l'Office of Personnel Management (OPM) pour recruter environ 1 000 jeunes spécialistes en technologies (IA, cybersécurité, science des données, ingénierie logicielle) sur des contrats de deux ans afin d'appuyer les agences fédérales dans leurs projets de modernisation et d'adoption de l'IA.
 - Le 14 août 2025, la General Services Administration (GSA) a mis en place [USAI](#), une plateforme d'accès à des capacités d'IA générative pour toutes les agences, permettant d'expérimenter des modèles (chat, résumé, code, etc.) dans un environnement sécurisé et standardisé.
- ◆ Quelles sont les priorités de cette stratégie et comment est-elle structurée (secteurs prioritaires, missions administratives, territoires) et avec quelle portée normative (textes, bonnes pratiques, expérimentations possibles et dans quelles conditions, évaluation *in itinere* avant de déclencher une nouvelle étape) ? quels ont été les critères de priorisation des secteurs ?

Comme mentionné supra, la stratégie fédérale d'adoption de l'IA repose sur trois priorités principales : (i) efficacité gouvernementale et rentabilité, visant à améliorer les processus administratifs et à maximiser la valeur pour le contribuable ; (ii) renforcement de la gouvernance, avec la désignation de Chief AI Officers, la création de conseils de gouvernance et la coordination interministérielle ; et (iii) gestion des risques sectoriels, notamment l'identification des systèmes à « fort impact » (high-impact AI) et l'application de pratiques minimales de gestion des risques.

La structure de cette stratégie combine un encadrement central par des textes normatifs et une délégation aux agences fédérales qui adaptent ces orientations à leurs missions spécifiques. Le mémoire M-25-21 impose ainsi à chaque agence de publier une stratégie IA, un plan de conformité et un inventaire public de cas d'usage, soumis à l'OMB et périodiquement mis à jour, transformant des orientations programmatiques en obligations de gouvernance, de transparence et de suivi.

En termes de priorisation des secteurs, les textes centraux ne semblent pas établir pas une liste générique de secteurs prioritaires pour l'ensemble du gouvernement. Les agences sont tenues de définir leurs propres priorités sectorielles en fonction de leurs missions, de leurs populations servies et des risques administratifs ou juridiques associés à l'usage de l'IA.

Annexe VIII

Deux initiatives transversales illustrent également des objectifs, notamment en matière de structuration et de centralisation des données, notamment pour permettre des gains d'efficacité :

- [L'Executive Order « Stopping Waste, Fraud, and Abuse by Eliminating Information Silos »](#) du 20 mars 2025, qui cherche à réduire les barrières au partage des données non classifiées entre agences et à accélérer l'accès aux données fédérales pour améliorer l'efficacité opérationnelle, notamment dans la détection des fraudes et la réduction des doublons bureaucratiques. Ce texte ordonne aux agences de faciliter l'accès et la consolidation de données internes, et de revoir ou modifier toute réglementation jugée obstacle à ce partage.
 - La [Genesis Mission](#), lancée par un Executive Order du 24 novembre 2025, qui constitue une initiative visant à établir une plateforme fédérale unifiée pour exploiter les vastes ensembles de données scientifiques fédérales et les capacités de calcul du Department of Energy, en coordination avec d'autres agences et partenaires externes.
- ◆ Des objectifs quantifiés de « gains de productivité » ont-ils été définis ? Si oui, lesquels et à quel horizon sont fixés ces objectifs ? Comment ces objectifs ont-ils été définis (référence aux objectifs internationaux, méthode de priorisation utilisée, autres... ?)

Les mémorandums M-25-21 et M-25-22 fixent principalement des jalons de gouvernance et de conformité plutôt que des objectifs quantitatifs universels de productivité. La plupart des agences traduisent néanmoins ces orientations en objectifs qualitatifs, centrés sur l'amélioration de l'efficacité, la réduction des coûts ou du temps de traitement pour certaines tâches, en se basant sur l'analyse de leurs besoins et priorités internes.

- ◆ Comment est organisée la gouvernance publique du déploiement de l'IA (pilotage central, agences numériques, ministères, opérateurs publics) ?

Pilotage central : l'Office of Management and Budget (OMB), rattaché à la Maison-Blanche, supervise l'application des mémorandums M-25-21 et M-25-22. L'OMB a mis en place le Chief AI Officer Council, chargé de coordonner les actions des agences, d'harmoniser les politiques IA et de suivre la conformité aux exigences communes.

Coordination au niveau des agences : chaque agence doit désigner un Chief AI Officer (CAIO), parfois combiné avec les fonctions de Chief Information Officer (CIO) ou de Chief Data Officer (CDO). Le CAIO pilote l'innovation, la gouvernance et la gestion des risques liés à l'IA, conseille la direction de l'agence et coordonne les initiatives internes tout en veillant au respect des orientations fédérales.

Appui transversal et outils partagés : certaines agences, notamment la General Services Administration (GSA), développent des cadres et outils transversaux – plateformes techniques, guides d'achat, répertoires – pour faciliter le déploiement et assurer la conformité des solutions IA au niveau fédéral.

Q2 — Cas d'usage et gains mesurés

L'adoption de l'IA par les administrations fédérales vise principalement à améliorer l'efficacité opérationnelle, la rapidité des processus et la qualité des services, tout en réduisant les coûts et la charge de travail sur certaines tâches. Les métriques de productivité restent toutefois difficiles à agréger à l'échelle fédérale ; peu d'exemples publics chiffrés sont disponibles, et le retour sur investissement (ROI) varie selon les agences et les missions. Certaines administrations documentent néanmoins des gains significatifs sur des tâches ciblées, que ce soit en automatisation, rédaction, instruction, contrôle ou service aux usagers.

Exemples illustratifs :

Acculturation interne et plateformes transversales

Annexe VIII

- GSA – [USAi](#) : plateforme fédérale pour expérimenter et déployer des outils d'IA générative de manière sécurisée et standardisée, réduisant la duplication des efforts et facilitant l'adoption inter-agences.
- Accords [OneGov](#) : accès simplifié à des modèles comme Claude, Grok, Llama ou Gemini, permettant aux agences de tester et déployer des outils IA avec un support contractuel centralisé.

Automatisation et accélération des processus :

- Department of State : ChatGPT pour données non classifiées, StateChat pour données sensibles, NorthStar pour synthèse de presse, outil d'analyse des votes ONU.
- Department of Defense : plus de 50 modèles IA pour planification de la demande et gestion des risques logistiques.
- Federal Drug Administration : chatbot Elsa pour accélérer les autorisations de mise sur le marché.
- USPTO : DesignVision pour centraliser et analyser brevets et marques.

Lutte contre la fraude :

- Treasury – Office of Payment Integrity : machine learning pour détecter fraudes aux paiements (prévention et recouvrement significatifs).
- IRS : outils IA pour identifier l'évasion fiscale et optimiser les recouvrements.
- Justice & Santé : IA pour détecter fraude aux soins de santé à grande échelle.

Services aux usagers :

- IRS, USCIS (Emma), Département de l'Éducation (Aidan) : chatbots et assistants IA pour guider les usagers, réduire la charge de support et accélérer les réponses.

Q3 — Organisation, compétences, conduite du changement

- ◆ Comment avez-vous préparé/préparez-vous les agents à l'intégration d'outils d'IA dans leur travail (formations IA pour monter en compétences, programmes spécifiques) ?

En 2024, les administrations fédérales combinaient programmes transversaux et initiatives propres aux agences pour préparer les agents à l'IA.

- Office of Personnel Management (OPM) : modules [AI Fundamentals](#) pour environ 18 000 employés, superviseurs et dirigeants, couvrant concepts, usages et enjeux réglementaires de l'IA, avec recommandations sur les compétences à intégrer dans les postes fédéraux.
- General Services Administration (GSA) : [AI Training Series for Government Employees](#), modules e-learning accessibles via USA Learning, développés en partenariat avec Stanford HAI et Princeton CITP.

Ces initiatives visaient à préparer les agents à une adoption responsable des outils d'IA. Leur absence de mise à jour en 2025 suggère une priorité donnée à des approches décentralisées, directement portées par les agences.

Parallèlement, plusieurs agences ont développé des dispositifs adaptés à leurs missions :

- [Department of State](#) : formation aux outils pour l'analyse diplomatique et la veille informationnelle.
- [Department of Homeland Security](#) : *AI sandboxes* en environnements sécurisés formations périodiques sur l'usage responsable de l'IA.

Ces initiatives semblent cependant hétérogènes, leur pérennité dépendant des priorités et arbitrages internes propres à chaque agence.

Annexe VIII

- ◆ Quelle politique ou quelles initiatives de *re-skilling* (reconversion métiers/apprentissage de nouvelles compétences) ou d'*up-skilling* (renforcement des compétences) avez-vous adoptées en termes de formation de vos collaborateurs ?

La question du *re-skilling* et de l'*up-skilling* des agents fédéraux apparaît étroitement liée aux dispositifs de préparation à l'usage de l'IA déjà évoqués. À ce stade, il ne semble pas exister de politique fédérale structurée de reconversion à grande échelle, l'approche reposant plutôt sur des initiatives ciblées et largement décentralisées au niveau des agences.

Dans ce contexte, la [U.S. Tech Force](#), annoncée fin 2025, constitue le principal dispositif récent en matière de compétences numériques et d'IA. Cette initiative vise à mobiliser un vivier d'ingénieurs, data scientists et spécialistes du numérique, recrutés pour des missions temporaires au sein des administrations fédérales afin de soutenir des projets de modernisation, d'IA et d'infrastructures numériques. Elle s'inscrit dans la continuité de dispositifs antérieurs de type *digital fellows*, tout en cherchant à en accroître l'échelle et la visibilité.

Toutefois, la Tech Force semble relever davantage d'une logique d'infusion de compétences externes que d'un programme d'*up-skilling* des agents en poste. L'objectif principal paraît être de répondre rapidement à des besoins critiques en expertise technique, avec un effet attendu – mais non formalisé à ce stade – de diffusion des compétences vers les équipes internes. Plus largement, cette orientation suggère une priorité donnée à l'accélération opérationnelle et à la flexibilité des ressources humaines, plutôt qu'à un investissement centralisé et pérenne dans la reconversion des agents fédéraux.

- ◆ Quels freins avez-vous rencontrés (résistance des agents ou d'autres parties prenantes, réglementation, achats IT, sécurité, éthique, autres...), et comment les avez-vous levés ? Y a-t-il en particulier des difficultés liées au passage à l'échelle (*scaling-up*) ?

Les freins à l'adoption de l'IA dans les administrations fédérales semblent principalement liés à des contraintes techniques, de compétences et réglementaires.

Les compétences internes font notamment défaut. Selon une [étude de l'ICF](#), datant d'août 2025, seules 31 % des agences déclaraient disposer des talents nécessaires en IA, data science, cybersécurité ou gestion de projet, tandis que plus de la moitié indiquait avoir besoin de former les agents. La U.S. Tech Force, bien que conçue pour renforcer la capacité technique des agences, relève surtout de l'infusion de nouveaux talents plutôt que de l'*up-skilling* des agents existants.

L'accès et la qualité des données constituent un autre frein : selon cette même étude, 83 % des agences estiment leurs infrastructures inadaptées pour un déploiement à grande échelle de l'IA, et le partage de données sensibles doit respecter le Privacy Act de 1974 (ICF). Le programme [FedRAMP](#) permet de réduire certaines frictions liées à l'autorisation et à l'infrastructure cloud sécurisée (OMB). Plusieurs initiatives (ex. Mission Genesis, projets internes des agences) visaient à identifier, consolider et rendre accessibles les jeux de données scientifiques et administratives pour un usage transversal et sécurisé.

Les [rapports](#) de conformité au memorandum OMB confirment la persistance de ces obstacles : difficultés d'accès aux données et aux outils IT, manque de compétences IA et contraintes de ressources. Plusieurs agences (Energy, DHS, DOT, GSA) indiquent des efforts pour consolider les outils IT, améliorer la gouvernance des données et standardiser les environnements de développement.

Le déploiement d'outils d'IA au sein de l'administration fédérale ne fait pas l'objet d'un fonds ou programme dédié, mais résulte plutôt de l'agrégation de financements au niveau des agences et départements volontaires. Le DoD est en tête, avec un budget de 140 millions de dollars dédiés au *Chief Digital and Artificial Intelligence Office* pour l'année 2025. A noter cependant, comme mesure isolée, que l'OBBBA alloue 150 M\$ au *Department of Energy* (DoE) pour financer le traitement et la structuration de ses données, en vue de leur exploitation par des modèles d'intelligence artificielle dits « transformationnels ».

Q4 — Outils, infrastructures et partenariats

- ◆ Vos solutions sont-elles développées en interne, acquises auprès de fournisseurs du marché, ou hybrides ?

L'adoption de l'IA par l'administration fédérale repose sur une approche hybride combinant (i) des outils développés ou adaptés en interne par certaines agences, (ii) l'achat de solutions commerciales clés en main, et (iii) l'usage croissant de plateformes gouvernementales partagées, sous l'impulsion de la General Services Administration (GSA). Cette orientation est explicitement encouragée par les mémorandums OMB M-25-21 et M-25-22, qui appellent les agences à lever les obstacles à l'innovation, à partager leurs actifs IA et à éviter la duplication des efforts.

Des développements internes existent, principalement dans les agences disposant de missions régaliennes, de données sensibles ou de besoins très spécifiques (voir supra sur les cas d'usages du Department of State ou Department of Homeland Security). Ces solutions sont généralement conçues autour de données propriétaires et répondent à des contraintes juridiques et opérationnelles fortes.

Toutefois, la tendance dominante semble être clairement à l'acquisition et à la mutualisation de solutions prêtes à l'emploi. La GSA joue ici un rôle central avec le lancement de USAi, plateforme fédérale permettant aux agences d'accéder à des capacités d'IA générative standardisées (chat, résumé, génération de code) dans un environnement sécurisé et conforme aux exigences fédérales, sans développement interne lourd. En parallèle, la GSA a renforcé les accords OneGov, qui donnent accès, à l'échelle interministérielle, à des modèles et outils commerciaux ou open source négociés au niveau fédéral.

Cette orientation répond à plusieurs objectifs explicitement mentionnés par l'OMB et la GSA : réduction des coûts, accélération des déploiements, maîtrise des risques cyber et de confidentialité, et harmonisation des pratiques. Les solutions mutualisées intègrent dès l'origine les exigences de cybersécurité et de protection des données (FedRAMP, standards NIST), ce qui en fait la voie privilégiée pour les usages transversaux, tandis que le développement interne est réservé aux cas d'usage critiques ou hautement spécialisés.

- ◆ Comment organisez-vous l'accès aux données, la sécurité, et la puissance de calcul (*cloud*, IA générative, HPC, partenariats industriels) ?

Les cadres directeurs sont posés par l'administration fédérale au travers des mémorandums OMB M-25-21 et M-25-22, qui exigent des agences qu'elles protègent les données, gèrent les risques et assurent la conformité des systèmes IA avant toute adoption à grande échelle.

Accès aux données et sécurité des systèmes :

- Catalogage et traçabilité des données : les ensembles de données utilisés pour l'IA sont enregistrés avec métadonnées sur leur provenance, qualité et règles d'accès. Par exemple, la GSA a développé des catalogues centraux permettant de tracer l'origine et la conformité des données avant utilisation.
- Supervision humaine et audits de sécurité : les systèmes IA font l'objet de contrôles réguliers, d'évaluations de sécurité et de contrôle humain pour limiter les erreurs ou violations, en particulier pour les usages à fort impact. Cette approche est appliquée dans des plans de conformité comme celui du Federal Reserve Board.

Annexe VIII

- Autorisation formelle pour l'usage des données sensibles : seules les solutions conformes aux standards fédéraux de sécurité (ex. NIST SP 800-53, FedRAMP, voir ci-dessous) peuvent traiter des données sensibles, avec des autorisations explicites avant exploitation.

Standards de cybersécurité :

- [FedRAMP](#) (Federal Risk and Authorization Management Program) est le référentiel fédéral pour l'hébergement cloud : tout service cloud utilisé par une agence doit être autorisé FedRAMP, ce qui garantit chiffrement, isolation des ressources, contrôle d'accès strict et surveillance continue des environnements cloud.
- Ces exigences signifient, par exemple, que les fournisseurs commerciaux qui offrent des solutions cloud doivent respecter des critères stricts de séparation et protection des données avant d'être mis à disposition des agences.
- Les contrôles de sécurité s'appuient aussi sur des cadres comme [NIST SP 800-53](#), qui fixent des bonnes pratiques de gestion de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité des systèmes.

Puissance de calcul :

L'administration fédérale distingue plusieurs niveaux de ressources de calcul selon les besoins et la sensibilité des données :

- Pour la majorité des usages (gestion de documents, assistants conversationnels, automatisation légère), les agences s'appuient sur des clouds certifiés FedRAMP. La plateforme comme USAi offre ainsi un environnement sécurisé (cloud partagé, isolé par agence) pour expérimenter ou utiliser des modèles de génération de texte/chat/code, sans exposer les données fédérales à des services publics non contrôlés.
 - Pour les usages sensibles (modélisation scientifique, simulation, analyses complexes), certaines agences — notamment le Department of Energy (DOE) via les *National Laboratories* — utilisent des supercalculateurs (High-Performance Computing, HPC). Ces infrastructures fournissent une puissance de calcul massive et un contrôle total sur la localisation et la sécurité des données pour les projets de recherche sensibles ou stratégiques.
- ◆ Quelle logique de souveraineté avez-vous adoptée ? (à la fois sur les infrastructures de calcul ou d'hébergement des données, les logiciels et les données, la nature des données) ?

La logique de souveraineté repose sur l'utilisation d'infrastructures et de clouds certifiés aux standards fédéraux (FedRAMP, NIST), le contrôle strict de l'accès aux données sensibles, et le recours à des plateformes et supercalculateurs nationaux (USAi, DOE/National Laboratories), garantissant que les logiciels, les données et la puissance de calcul restent sous contrôle de l'administration, même en cas de partenariats industriels.

- ◆ Quels modèles de partenariats public/privé ou avec des startups mobilisez-vous (accélérateurs, contrats-cadres, innovation publique, financements mixtes) ?

Les partenariats public/privé jouent un rôle important dans l'adoption de l'IA par l'administration fédérale.

- **Contrats-cadres OneGov** : la GSA négocie des accords [OneGov](#) avec des entreprises technologiques (Anthropic, AWS, Google, , etc.) pour que toutes les agences fédérales puissent procurer des solutions cloud et d'IA à prix réduits et avec des conditions standardisées, simplifiant l'acquisition de technologies sécurisées au niveau gouvernemental.

Annexe VIII

Exemples : Accord avec [Anthropic](#) pour fournir *Claude* aux agences à un tarif symbolique, soutenant leur modernisation IA. Partenariat avec [AWS](#) offrant des crédits cloud fédéraux pour accélérer la transformation IT et l'adoption de l'IA.

- **Formation** : des organisations comme le *Partnership for Public Service* proposent des programmes (ex. [AI Government Leadership Program](#)) pour former les décideurs publics à piloter et gouverner efficacement les initiatives IA, souvent avec le soutien d'acteurs privés comme Microsoft et Google.
- **Partenariats de recherche et d'infrastructure** : le Department of Energy s'appuie sur son réseau de *National Laboratories* pour développer et opérer des capacités avancées de calcul et d'IA, en partenariat avec des acteurs industriels et académiques. Ces laboratoires collaborent avec des entreprises technologiques (constructeurs de supercalculateurs, fournisseurs de puces et de logiciels IA) dans le cadre d'accords de recherche et de co-développement, afin de soutenir des usages scientifiques, énergétiques et stratégiques à forte intensité de calcul. Des initiatives comme GENESIS illustrent ce modèle, dans lequel l'État ne se limite pas à acheter des solutions existantes, mais co-construit des infrastructures et des capacités IA de pointe, tout en conservant le contrôle public sur la sécurité, la gouvernance et la localisation des données.

6. Finlande (SE de Helsinki)

Q1 — Stratégie / vision IA et pilotage

- ◆ Quelle est votre stratégie nationale pour développer et déployer des outils d'IA dans l'administration publique (calendrier, périmètre des institutions visées, état d'avancement) ? Dans quelle mesure cette stratégie porte sur l'IA générative et/ou agentique ?

La Finlande n'a pas de stratégie IA spécifique pour déployer l'IA dans l'administration. Selon le ministère des finances (responsable du développement de l'IA dans l'administration), l'IA va se fondre dans tout et tout changer. En conséquence, il n'est pas nécessaire d'avoir une stratégie séparée. L'IA est prise en compte à travers la boussole numérique « *Digital Compass* »⁹⁸, qui guide la transformation numérique de la Finlande depuis 2022. **L'IA sera davantage intégrée à la boussole numérique lors de sa mise à jour au printemps 2026** (le plan est actualisé chaque année⁹⁹). Le *Digital Compass* part du constat que la numérisation simplifie la vie des citoyens et facilite le travail des entreprises. Les objectifs sont répartis dans quatre domaines : compétences, infrastructures, services publics et entreprises.

Le gouvernement a annoncé début décembre 2025¹⁰⁰) un **programme d'investissement de 10M €** pour 2026-2027 pour renforcer la capacité de l'administration à utiliser l'IA de manière systématique. Le programme constitue une partie clé de deux documents en cours de rédaction, **vision « Transformation IA 2035 »** et le **« plan de mise en œuvre de la transformation IA »** qui seront publiés au printemps 2026. La vision définira les objectifs à long terme de la transformation de l'IA dans l'administration publique.

Programme d'investissement de 10M € pour 2026-2027

L'objectif est de renforcer la capacité de l'administration à utiliser l'IA de manière systématique, au service des citoyens, des entreprises et des autorités.

L'appel à candidature pour des projets utilisant des agents d'IA et l'automatisation sera ouvert au premier trimestre 2026. Le programme accordera une attention particulière aux projets offrant des solutions qui peuvent être utilisés dans plusieurs administrations / agences et adaptés à l'ensemble du gouvernement central. La priorité sera accordée aux projets ayant le plus grand potentiel pour renouveler les modèles opérationnels, le service client, développer le contenu du travail, augmenter la productivité et réaliser des économies permanentes (cf. les opérations administratives économes en ressources). En particulier, le programme financera des solutions utilisant des agents d'IA et l'automatisation dans le cadre des processus et services administratifs.

Les agents IA pourraient avoir de nombreuses utilisations différentes. Par exemple, ils pourraient se voir confier des tâches qu'ils peuvent accomplir de manière autonome. Ainsi, le travail de routine progresserait rapidement et régulièrement, et les personnels auraient plus de temps pour des tâches nécessitant réflexion et interaction. Les agents IA pourraient aider les citoyens à recueillir les informations nécessaires et fournir des conseils clairs sans interactions compliquées. Les agents IA pourraient également simplifier les tâches autour des permis, en compilant des pièces jointes provenant de différents registres et en rassemblant en un seul endroit les informations sur les opportunités d'aides actuelles.

En plus du programme d'investissement en IA du gouvernement, Le fonds public pour l'innovation Sitra dispose d'un programme d'investissement¹⁰¹ de 50 M€ visant à accélérer la productivité dans le secteur public en utilisant les données et l'IA. Il concerne l'ensemble du secteur public, y compris les municipalités et les régions de bien-être.

⁹⁸ <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/9f271f4a-6af5-4f46-b21f-0a19505c8203>

⁹⁹ https://valtioneuvosto.fi/-/1410829/ministerityoryhma-paivitti-suomen-digitalisaatiokehitysta-ohjaavan-digikompassin-toimenpiteita?languageId=en_US

¹⁰⁰ <https://vm.fi/-/uusi-investointiohjelma-vauhdittaa-tekoalymuutosta-valtionhallinnossa>

¹⁰¹ [Sitra supports the improvement of the productivity of the public sector with EUR 50 million and directs its investments towards the growth of Finnish companies - Sitra](#)

(NDLR : La Finlande a eu un programme national de déploiement de l'IA, appelé AuroraAI – vers une société centrée sur l'humain (plan de développement et de mise en œuvre 2019-2022). Ce programme n'a cependant pas réussi à mobiliser assez d'utilisateurs. Selon le ministère des finances, la percée de l'IA générative a changé la donne. (Voir ANNEXE 1 sur le programme Aurora AI.)

- ◆ Quelles sont les priorités de cette stratégie et comment est-elle structurée (secteurs prioritaires, missions administratives, territoires) et avec quelle portée normative (textes, bonnes pratiques, expérimentations possibles et dans quelles conditions, évaluation *in itinere* avant de déclencher une nouvelle étape) ? quels ont été les critères de priorisation des secteurs ?

Sans objet, la Finlande n'a pas de stratégie IA.

- ◆ Des objectifs quantifiés de « gains de productivité » ont-ils été définis ? Si oui, lesquels et à quel horizon sont fixés ces objectifs ? Comment ces objectifs ont-ils été définis (référence aux objectifs internationaux, méthode de priorisation utilisée, autres... ?)

Non. La Finlande n'a pas encore déterminé des objectifs quantifiés, la vision Transformation IA 2035 sera publiée au printemps 2026. Mais, selon ministère de finances, la Finlande cherche avant tout des gains de productivité par agent.

- ◆ Comment est organisée la gouvernance publique du déploiement de l'IA (pilotage central, agences numériques, ministères, opérateurs publics) ?

Le ministère des finances est en charge de l'utilisation de l'IA dans l'administration, ainsi que des impacts à long terme sur les services publics (le conseil et la prise de décision, y compris l'orientation stratégique de la numérisation et des TIC de l'administration publique, et préparation législative en matière de gestion de l'information). Il a publié des lignes directrices à l'intention de l'administration publique concernant l'utilisation éthique de l'intelligence artificielle¹⁰². Le gouvernement s'attache également à prendre en compte les politiques relatives aux services cloud (*Cloud service guidelines for central government* 2024:49¹⁰³).

Chaque ministère est responsable de l'utilisation de l'intelligence artificielle dans son domaine d'activité sur la même base que pour l'utilisation des autres technologies de l'information et de la communication IC)¹⁰⁴.

Le programme du gouvernement du Premier ministre Orpo met l'accent sur l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le secteur public et la création d'un environnement opérationnel favorable à son développement et à sa mise en œuvre. L'intelligence artificielle générative, en particulier, est devenue un phénomène important et un sujet de débat au sein de la société, incitant également l'administration publique à repenser ses méthodes de fonctionnement. La coordination des enjeux liés à l'intelligence artificielle a été renforcée durant le mandat du gouvernement actuel. Le Bureau national du numérique¹⁰⁵, rattaché au ministère des finances, héberge actuellement une initiative¹⁰⁶ (octobre 2024 – octobre 2026) qui comprend un projet

¹⁰² Ethical Guidelines for AI in Public Administration : <https://vm.fi/en/ethical-guidelines-for-ai-in-public-administration>

¹⁰³ <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/25b23d7f-5743-4d26-bcf5-27e76297aaa0>

¹⁰⁴ https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/294ad895-a972-4e11-89d4-6088817e4736/5c17e8b0-0b1b-493b-8e5b-65a794326546/LIITE_20250930155829.PDF

¹⁰⁵ Le Bureau national du numérique est un groupe de coopération interministériel permanent, rattaché au ministère des finances. Il est coprésidé à tour de rôle (pour une durée d'un an), par le ministère des finances, le ministère des communications, le ministère des affaires économiques et le ministère de l'éducation. Il dispose d'un secrétariat qui coordonne la numérisation et l'économie des données au sein de l'administration publique finlandaise, et établit un rapport d'étape sur le développement numérique. Ce mécanisme de coopération entre experts de différents ministères, garantit que la numérisation et l'économie des données progressent conformément aux objectifs du gouvernement.

¹⁰⁶ <https://valtioneuvosto.fi/hanke?tunnus=LVM046:00/2024>

Annexe VIII

de coordination de l'IA (dirigé par le ministère des transports et de la communication et celui de l'éducation) et le programme de l'économie des données¹⁰⁷ (dirigé par le ministère de l'économie et de l'emploi). La tâche du ministère des transports et de la communication est de définir les atouts de la Finlande en matière d'IA et les processus permettant un partage efficace des meilleures pratiques avec tous les ministères et parties prenantes au niveau national, européen et international. Un memorandum¹⁰⁸ publié le 30 septembre 2025 cartographie les modèles organisationnels d'autres pays (dont la France), d'inspiration pour la Finlande. Le projet propose notamment la création d'un rôle d'un conseiller national (interministériel) en IA jusqu'au mars 2027.

En octobre 2024, le ministère des finances a mis en place un groupe de collaboration interministériel sur l'utilisation de l'IA générative¹⁰⁹. Il traite des thématiques liées à l'IA générative et dresse un panorama des projets pilotes en la matière. Le panorama servira notamment aux travaux du Bureau du numérique et à la mise à jour du plan national de mise en œuvre de la boussole numérique. Le groupe a pour mission de recenser et diffuser un état des lieux, les bonnes pratiques et cas d'usage issus des projets pilotes de l'IA générative (IAG) dans l'administration publique, afin d'améliorer la productivité. Il a notamment rédigé et publié : (i) les lignes directrices du ministère des finances relatives à l'utilisation de l'IAG dans le travail dans l'administration publique¹¹⁰ ; et (ii) le guide d'utilisation de l'IA dans l'administration publique¹¹¹ en 2025.

Autres points d'intérêt :

- Valtori¹¹², l'agence finlandaise du numérique, fournit des services TIC gouvernementaux ainsi que des TIC qui répondent à des exigences élevées en termes de préparation (*preparedness*) et de sécurité (services cloud, etc.).
- L'Agence des services de données numériques et démographiques (DVV¹¹³) est chargée de la maintenance du système d'information démographique et de l'identité numérique. DVV a élaboré un guide sur l'utilisation responsable de l'IA à destination des développeurs d'applications¹¹⁴. Ce guide propose des conseils pour évaluer les capacités existantes d'une organisation, mettre en place des pratiques éthiques et se préparer aux risques liés aux systèmes d'IA.
- Chaque agence possède ses propres systèmes TIC opérationnels. Les municipalités ont les leurs, soit en collaboration avec d'autres municipalités, soit en interne.

¹⁰⁷ <https://tem.fi/en/data-economy-growth-programme>

¹⁰⁸ https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/294ad895-a972-4e11-89d4-6088817e4736/5c17e8b0-0b1b-493b-8e5b-65a794326546/LIITE_20250930155829.PDF

¹⁰⁹ Ce groupe a fait appel à un réseau plus large d'administration publique, incluant notamment des représentants d'agences gouvernementales et du secteur municipal.

¹¹⁰ <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/3fc28765-b4c8-4f69-88ac-1a6d51bf5ff0>

¹¹¹ <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/ddfc178d-9e56-48b8-8c7d-bba61572d328>

¹¹² <https://valtori.fi/en/information-on-valtori>

¹¹³ <https://dvv.fi/en/digital-and-population-data-services-agency>

¹¹⁴ <https://kehittajille.suomi.fi/guides/responsible-ai>

Q2 — Cas d'usage et gains mesurés

- ◆ Quel est le niveau de maturité des cas d'usage : POC, expérimentation, généralisation ? Avez-vous comparé ces cas d'usage à ceux identifiés dans le secteur privé ?

La Finlande expérimente de nombreux projets pilotes en environnement fermé. Plus de 60 projets liés à l'IA sont actuellement en cours au sein de l'administration. Il n'y a pas d'estimation du budget consacré à l'utilisation et à la mise en œuvre de l'IA dans l'administration. Jusqu'à présent, l'introduction de l'intelligence artificielle dans le gouvernement central a principalement été promue à travers divers projets pilotes et expérimentations. Dans la prochaine phase, l'attention se déplacera vers des solutions de renouvellement des modèles opérationnels plus étendus (généralisation). Le programme d'investissement de 10M € pour 2026-2027 doit permettre de passer de projets pilotes individuels à des solutions plus vastes. Le déploiement de solutions d'IA exige des ressources et un renforcement des compétences. Les économies réalisées actuellement dans l'administration publique auront inévitablement un impact sur les ressources allouées à l'IA, et à la généralisation de l'utilisation de l'IA.

- ◆ Quels cas d'usage fonctionnent le mieux aujourd'hui pour obtenir des gains de productivité au sein de vos administrations publiques (automatisation, rédaction, instruction, contrôle, service aux usagers, support interne...) ?

Le ministère des finances ne mentionne pas de cas d'usage en particulier, mais il note que la Finlande utilise l'automation depuis très longtemps pour obtenir des gains de productivité. Les décisions fiscales, par exemple, sont automatisées (basée sur des chiffres) depuis des années¹¹⁵. Les décisions automatisées sont prises par des systèmes fonctionnant selon des règles prédéfinies.

Dans le cadre de projets pilote, l'IA a été utilisée, par exemple, pour rationaliser la rédaction législative et pour traiter et analyser de grandes quantités de données. L'introduction de l'IA générale dans l'administration publique vise, entre autres, à rationaliser les processus administratifs, à améliorer la prise de décision fondée sur les données, et à créer un service flexible et centré sur le citoyen.

Selon le ministère des finances, l'IA devrait accroître la productivité de l'administration publique de plusieurs manières. L'IA générative pourrait notamment générer des gains de productivité dans la production d'informations, les outils de structuration et de synthèse de l'information, ainsi que l'automatisation des processus. Grâce à l'IA, les systèmes d'information pourraient fonctionner plus intelligemment et fournir des services plus personnalisés afin d'améliorer l'expérience utilisateur. En particulier, l'IA générative présente un potentiel important, notamment dans le domaine du travail d'expert, où de nombreux textes et autres contenus sont produits et analysés.

S'il y a eu des problèmes de qualité au début de l'utilisation de l'IA, les chatbots qui utilisent l'IA générative commencent à être si bons/avancés que le gouvernement est en train de préparer un projet de loi visant à généraliser et à sécuriser l'utilisation de l'IA et de l'automatisation dans les conseils officiels¹¹⁶. L'objectif est que les particuliers et les entreprises reçoivent à l'avenir des conseils plus précis, quel que soit le moment de la journée où ils les contactent. Le projet de loi devrait être transmis au parlement à l'automne 2026.

¹¹⁵ https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/automaattinen-p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6ksenteko/automaattinen-paatoksenteko-verotuksessa/ L'administration fiscale a approuvé les principes éthiques de l'intelligence artificielle. Les principes s'appliquent également à toutes les procédures automatisées.

¹¹⁶ <https://vm.fi/-/tekoaly-ja-automaatio-laajempaan-hyotykayttoon-viranomaisneuvonnassa>

Annexe VIII

- ◆ Quelles méthodes utilisez-vous pour mesurer les gains de productivité (temps économisé, réduction des stocks, délais, qualité, satisfaction agents/usagers) ? Sont-elles des méthodes propres – développées par votre administration – ou inspirées de pratiques du secteur privé ou de travaux académiques ? Lesquels ?

Il n'y a pas de méthode spécifique définie pour mesurer les gains de productivité grâce à l'IA.

La Finlande recherche les meilleurs indicateurs depuis 10 ans, mais estime qu'elle ne les a pas encore trouvés. Elle s'inspire dans sa recherche des meilleurs indicateurs du rapport rédigé par Joseph Stiglitz en 2009 (Rapport sur la mesure des performances économiques et des progrès sociaux. Cf. débat sur l'insuffisance du PIB comme mesure du bien-être, rapport rédigé à la demande du président Sarkozy). La Finlande souligne qu'il faut trouver des exemples quantifiés, centrés sur l'humain. Les situations humaines doivent être quantifiées de manière holistique car il s'agit du bien-être humain.

Le Fonds pour l'innovation finlandais (Sitra) propose une série de critères¹¹⁷ pour mesurer des gains de productivité obtenus par la numérisation dans le secteur public :

Indicateurs clés de la numérisation (processus et services)	Indicateurs clés de la transformation numérique (niveaux organisationnels et de compétences)
Résultats et efficacité • Délai de traitement (médiane et P95, jours) • Temps de traitement par dossier (h, jours) • Coût par service/dossier (€)	Économie et évolutivité • Économies nettes annuelles (en euros, budgétées et réalisées) • Ratio avantages/coûts, retour sur investissement (ROI) • Ciblage des activités (précision des interventions, détection précoce, %) • Contacts répétés, réutilisation • Exécution, taux de réussite • Réplication (identifiants, autorisations, paiements, messagerie, modèles de données, API)
Qualité et erreurs • Décisions correctes du premier coup (FTR, first-time-right) sans clarification supplémentaire (%) • Taux de cycle erreur/correction (%)	Capacités et plateformes • Couverture des API (pourcentage de services principaux disposant d'une interface ouverte) • Couverture et qualité du modèle de données (évaluation A/B/C) • Réutilisation des composants (pourcentage de livraisons utilisant des couches DPI communes) • Responsabilité produit (pourcentage de services disposant d'un responsable et d'une équipe de développement)
Automatisation et capacité • Traitement automatisé de bout en bout (STP, Straight-through-processing), pourcentage de dossiers traités automatiquement	Centrage sur l'utilisateur et proactivité • Accessibilité (WCAG, couverture linguistique) • Services proactifs (par exemple, part des parcours de services liés aux événements au cours de la vie où le service/bénéfice est automatiquement proposé, %)

¹¹⁷ <https://www.sitra.fi/wp-content/uploads/2025/11/Sitran-muistio-tuottavuuslahtosen-uudistumisen-toimintamalli.pdf>

Annexe VIII

• Libération de capacité (UTH/an, heures/an, ressources d'achat, €/an)	
Expérience utilisateur et client • Taux d'utilisation active (STP), le part des utilisateurs actifs quotidiens et mensuels par rapport au groupe cible (%) • Changement de chaîne (part des chaînes numériques %) • Indice de satisfaction client (NPS) • Facilité d'utilisation (CES)	Gouvernance et risques • Non-conformité d'audit / 1 000 cas • Cycle d'approbation des modèles d'IA ; Part des modèles déployés qui ont une classification des risques et un plan de contrôle (%)
Accessibilité • Réalisation des WCAG	Données et qualité • Métadonnées et propriété (% des jeux de données) • Classe de qualité des données (A/B/C)

- ◆ Pouvez-vous partager des exemples chiffrés (gain en % ou en heures, coût, ROI estimé ou mesuré) ?

Non.

- ◆ Ces évaluations de ROI (ou assimilées) sont-elles brutes ou intègrent-elles les pertes/effets pervers liés à l'introduction de l'IA générative (coût environnemental, *AI slop*, coûts de transitions et de transformations, etc.) ?

Sans objet.

Q3 — Organisation, compétences, conduite du changement

- ◆ Comment avez-vous préparé/préparez-vous les agents à l'intégration d'outils d'IA dans leur travail (formations IA pour monter en compétences, programmes spécifiques) ?

HAUS Development Centre¹¹⁸ est une société d'Etat à vocation spécifique du ministère des finances. Elle fournit des services de formation et de perfectionnement à l'administration publique, dont des formations en IA. Ces formations ont lieu sur la plateforme eOppiva¹¹⁹ qui est un environnement d'apprentissage numérique de l'État (des cours en ligne pour l'administration publique). Pour l'instant 7 cours¹²⁰ en finnois sur l'IA sont proposés et 2¹²¹ en anglais.

Cependant, l'objectif n'est pas de fournir/organiser davantage de formations. Selon le ministère il faut savoir inciter les gens à s'intéresser à quelque chose de nouveau et les amener à s'investir et à s'engager pleinement à la nouveauté et à son apprentissage.

¹¹⁸ <https://haus.fi/en/company/>

¹¹⁹ <https://www.eoppiva.fi/en/>

¹²⁰ <https://www.eoppiva.fi/koulutus-aihealueet/tekoaly/>

¹²¹ <https://www.eoppiva.fi/en/?s=artificial+intelligence>

Annexe VIII

Le ministère des finances a publié (juin 2025) un Guide d'utilisation de l'IA au sein des administrations publiques¹²². Le guide s'adresse aux organismes et institutions gouvernementaux souhaitant intégrer l'IA à leurs opérations. Ce guide vise à faciliter la compréhension du potentiel de l'IA pour améliorer la productivité, gérer les risques et optimiser les coûts, et à encourager les organisations à approfondir leurs connaissances en la matière. Le ministère a également publié (mars 2025) des lignes directrices pour l'utilisation de l'intelligence artificielle générative dans les activités et la gestion de l'administration publique¹²³.

- ◆ Quels leviers de conduite du changement sont les plus efficaces (communication interne, accompagnement métier, *leadership*, incitations, ...) ?

Selon le ministère des finances, la gestion du changement doit être dirigée et sous contrôle du responsable des RH ou à la tête de l'entité (le ministre, le maire, etc.), qui doivent en leaders, donner l'exemple et montrer qu'ils adoptent l'IA et la nouveauté/les nouveaux outils. Pour le ministère des finances il s'agit avant tout et surtout d'une question de gestion du personnel et en aucun cas d'une question de déploiement à gérer par un département informatique.

- ◆ Quelle politique ou quelles initiatives de *re-skilling* (reconversion métiers/apprentissage de nouvelles compétences) ou d'*up-skilling* (renforcement des compétences) avez-vous adoptées en termes de formation de vos collaborateurs ?

Pas de réponse.

- ◆ Quels freins avez-vous rencontrés (résistance des agents ou d'autres parties prenantes, réglementation, achats IT, sécurité, éthique, autres...), et comment les avez-vous levés ? Y a-t-il en particulier des difficultés liées au passage à l'échelle (*scaling-up*) ?

Un rapport¹²⁴ sur « Expérimentations en IA générative dans l'administration publique » (septembre 2024) énumère plusieurs défis :

- **Difficultés liées aux sources :** La qualité des données d'entraînement ou des sources a eu un impact significatif sur les résultats des expériences. Problèmes de sécurité et de confidentialité des données, problèmes de propriété intellectuelle, hallucinations de l'agent IA. Contrôle de qualité.
- **Le défi de l'intégration technologique :** il est important de se demander si l'IA générative offre une solution autonome ou s'il serait plus judicieux de l'intégrer à d'autres technologies, telles que les bases de données vectorielles, la recherche sémantique et d'autres outils offerts par le traitement automatique du langage naturel, afin de produire des résultats de meilleure qualité.
- **Défis liés à l'architecture de l'information de base :** La fragmentation de l'information et le manque d'interopérabilité des systèmes compliquent la gestion des données au sein des organisations et entre elles.
- **Défis liés aux ressources et à l'expertise :** L'exploitation des aspects techniques et opérationnels des outils d'intelligence artificielle ne garantit pas des gains de productivité si le personnel ne possède pas les compétences et la volonté d'adopter la technologie et de nouvelles méthodes de travail. La direction de l'organisation doit être impliquée dans la mise en place de nouveaux modèles opérationnels. Expertise informatique et renforcement de l'expertise informatique interne.
- **Le rôle des entreprises informatiques privées et les défis d'externalisation :** Premièrement, si une entreprise informatique privée est chargée de la maintenance technique d'un service public, il est essentiel de définir clairement les

¹²² <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/ddfc178d-9e56-48b8-8c7d-bba61572d328>

¹²³ <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/3fc28765-b4c8-4f69-88ac-1a6d51bf5ff0>

¹²⁴ <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/c415ec7f-f52b-47c6-b189-e4611284fd37> (Experiments using generative AI in public administration Report)

responsabilités en cas d'erreurs ou de dysfonctionnements du système. La dépendance vis-à-vis des acteurs privés peut entraîner une perte d'expertise technique et d'indépendance pour le secteur public. Les services des entreprises informatiques privées peuvent s'avérer onéreux, et les contraintes budgétaires peuvent limiter la capacité du secteur public à maintenir et à mettre à jour ses systèmes selon ses besoins. De plus, le coût des solutions autonomes reposant sur des fournisseurs privés peut augmenter considérablement lorsque de nombreux outils d'IA sont commandés auprès de différentes entreprises informatiques, mais s'appuient sur des solutions de base similaires à bien des égards. Des expériences ont montré que les cas d'utilisation sont globalement similaires, notamment au niveau ministériel, et que le principal élément variable est le matériel source, qui dépend de l'environnement d'application.

- **Ressources financières et défis liés à l'estimation des coûts :** La mise à l'échelle des modèles d'IA générative peut engendrer des coûts imprévus, complexifiant la gestion budgétaire. L'utilisation des outils, la recherche et la génération de réponses entraînent des coûts récurrents. Ces coûts dépendent notamment du choix du modèle de langage, de la longueur des requêtes de l'utilisateur et de la fréquence d'utilisation des outils. Par conséquent, seules des estimations de coûts hypothétiques peuvent être établies pour les coûts récurrents d'utilisation des services (cf. tel utilisation régulière du chatbot). Il convient de noter que si les modèles de langage sont entraînés à partir de zéro, ce processus requiert d'importantes ressources de calcul et une consommation d'électricité considérable.

L'estimation des coûts liés à la maintenance et à l'exploitation des systèmes nécessite également une compréhension de la mise en œuvre technique et des coûts d'exécution côté serveur. Par exemple, les interfaces utilisant les modèles de langage d'OpenAI peuvent engendrer des coûts imprévus à mesure que les conversations s'allongent et se complexifient. Ainsi, dans les interfaces qui conservent l'historique des conversations, le coût des conversations à plusieurs étapes est cumulatif et non par interaction, car l'intégralité de la conversation est envoyée au modèle de langage à chaque saisie. La gestion des données engendre également des coûts : les coûts de stockage, de traitement et de gestion des données deviennent élevés pour les systèmes d'IA à grande échelle.

Selon le ministère des finances, le débat est trop centré sur **l'éthique de l'IA**. « De ce fait, nous n'avons pas le temps de discuter/faire autre chose ».

La réglementation et son interprétation sont également un défi. Le ministère des finances a souligné que la Finlande est un *rule-based country*, mais qu'elle agit souvent de manière trop prudente. Le pays applique le principe de précaution de manière excessive.

- ♦ Quels impacts ces projets ont-ils en termes de réorganisations (impact sur les effectifs, les métiers), de circuits de gestion de données, d'architecture, de processus ou d'infrastructure l'IA a-t-elle engendré ? Quelles règles de compliance ? Les biais sont-ils adressés et si oui comment ?

Selon le ministère des finances, aucun changement n'a été apporté pour l'instant.

Q4 — Outils, infrastructures et partenariats

- ♦ Vos solutions sont-elles développées en interne, acquises auprès de fournisseurs du marché, ou hybrides ?

Les solutions des Finlandais sont développées en interne, acquises auprès de fournisseurs du marché, ou hybrides. Certaines sont développées en collaboration avec des entreprises et l'administration a aussi des projets de recherche avec des universités. Mais le ministère des finances avoue que la plupart des solutions viennent des Etats-Unis.

Annexe VIII

Dans les expérimentations GEN AI, le choix des modèles de langage s'est largement appuyé sur les modèles GPT d'OpenAI car les modèles internationaux étaient jugés pertinents au regard de la portée et de l'objectif du projet. Les modèles ChatGPT étaient souvent considérés comme flexibles grâce à leurs bonnes fonctionnalités de conversation. Certaines expériences se sont basées sur le modèle de langage finlandais Poro ou le GPT finlandais.

Dans le domaine de l'intelligence artificielle, les activités des principaux développeurs de modèles de langage sont obscurcies par un manque de transparence important, ce qui soulève de nombreux problèmes éthiques à mesure que l'impact sociétal de ces modèles ne cesse de croître.

- ◆ Comment organisez-vous l'accès aux données, la sécurité, et la puissance de calcul (*cloud*, IA générative, HPC, partenariats industriels) ?

Les organisations/agences sont en charge de leurs propres données et de leur sécurité. Elles utilisent des services cloud public, mais ont aussi des clouds en propre.

- ◆ Quelle logique de souveraineté avez-vous adoptée ? (à la fois sur les infrastructures de calcul ou d'hébergement des données, les logiciels et les données, la nature des données) ?

La souveraineté devient de plus en plus importante. La Finlande a la Russie comme voisine, et tient à ce que ces données soient bien protégées en cas d'attaque massive.

- ◆ Quels modèles de partenariats public/privé ou avec des startups mobilisez-vous (accélérateurs, contrats-cadres, innovation publique, financements mixtes) ?

La Finlande utilise tous ces modèles cités.

Commentaires éventuels du pays questionné :

Littérature :

- ◆ Note d'évaluation du Bureau numérique sur le renforcement de la coordination gouvernementale en matière d'intelligence artificielle (septembre 2025) en finnois uniquement : https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/294ad895-a972-4e11-89d4-6088817e4736/5c17e8b0-0b1b-493b-8e5b-65a794326546/LIITE_20250930155829.PDF
- ◆ Rapport de situation sur la coordination des questions d'IA au sein du gouvernement (avril 2025), en finnois uniquement : https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/294ad895-a972-4e11-89d4-6088817e4736/cdc0c539-3ac3-4d6c-a0c6-d38f3d4758c4/LIITE_20250429103248.PDF
- ◆ The productivity-driven renewal model. Un modèle pour obtenir des gains de productivité mesurables through digitalisation, Rapport de Sitra (novembre 2025), en finnois uniquement : <https://www.sitra.fi/wp-content/uploads/2025/11/Sitran-muistio-tuottavuuslahtoisien-uudistumisen-toimintamalli.pdf>
- ◆ "Making the most of AI in Finnish central government - A guide for organisational developers navigating the early stages of change" (23.06.2025) : [Making the most of AI in Finnish central government : A guide for organisational developers navigating the early stages of change](#)
- ◆ Guidelines on using generative artificial intelligence to support and assist work in public administration <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/3fc28765-b4c8-4f69-88ac-1a6d51bf5ff0> (20.03.2025), Ministère des finances

ANNEXE 1 : Programme AuroraAI (diffusion de l'IA dans les services publics) 2020-2022

Le programme Aurora AI¹²⁵ était un programme de mutualisation de ressources, et de *machine learning* lancé en 2020 par le ministère des finances pour utiliser l'IA dans les services gouvernementaux afin d'aider les gens à y accéder de manière plus efficace et transparente.

En cours d'exécution en 2020-2022, il a visé à la fois à offrir une interface unique et uniforme avec tous les services numériques en Finlande, mais aussi à promouvoir l'utilisation de la même interface dans tous les services, y compris dans des services non numériques. En effet, trop d'organisations utilisent leurs propres interfaces (API) avec les services numériques. Or ces systèmes redondants mobilisent et dupliquent une quantité énorme de travail, de lignes de codes « personnalisées » sans garantir que le service offert soit facile à accéder ou à trouver. Aurora AI avait pour objectif de relier les organisations du secteur public à l'aide du réseau AuroraAI et de permettre une meilleure interopérabilité et un renforcement mutuel de compétences. Ce projet devait permettre un gain de temps et d'efficacité aux entreprises / utilisateurs pour accéder aux services publics. Le réseau AuroraAI visait à offrir une interface unique et uniforme avec tous les services numériques en Finlande.

Le réseau AuroraAI, développé par l'Agence du numérique et des services à la population (DVV), a cependant été suspendu fin 2023 car le nombre d'utilisateurs du réseau était inférieur aux prévisions. De plus l'arrivée de l'IA générative a complètement changé la donne.

Globalement, le programme AuroraAI a jeté les bases du développement de l'IA et d'une transformation de l'administration publique centrée sur l'humain. Les solutions et les modèles opérationnels créés dans le cadre de ce programme peuvent être utilisés et mis en œuvre au sein des organisations du secteur public.

¹²⁵ <https://vm.fi/hanke?tunnus=VM098:00/2020>

7. Inde (SER de New Delhi)

Contexte général

L'Inde développe l'usage de l'IA dans le secteur public en s'appuyant sur une couche d'infrastructures publiques numériques particulièrement dense, souvent désignée sous le nom d'« India Stack ». Cette couche comprend notamment :

- Aadhaar : le système d'identification biométrique unique pour les résidents indiens, fonctionnellement comparable (mais dans un cadre juridique différent) à un identifiant unique de type INSEE couplé à une authentification forte.
- UPI (Unified Payments Interface) : une infrastructure de paiements instantanés interopérable, utilisée par les banques et les fintechs, qui joue de facto le rôle d'une couche de paiement de détail en temps réel, hautement interopérable, analogue à un SEPA temps réel très intégré.
- DigiLocker : un portefeuille numérique dématérialisé pour les documents officiels (diplômes, permis de conduire, etc.), conceptuellement proche d'un coffre-fort numérique d'État.
- D'autres plateformes nationales (par exemple CoWIN pour la gestion de la campagne de vaccination) ainsi que de grands portails d'e-administration au niveau des États fédérés.

La vision nationale en matière d'IA est portée par le NITI Aayog (think tank stratégique rattaché au gouvernement, dont le rôle se rapproche d'un mix entre le Commissariat au Plan et une cellule de conseil interministérielle) dans le cadre de la stratégie « AI for All ». La mise en oeuvre opérationnelle est de plus en plus pilotée par le Ministry of Electronics and Information Technology (MeitY), qui joue un rôle proche d'un ministère chargé du numérique combiné à certaines missions de la DINUM.

L'IA dans les administrations n'est pas traitée comme un thème isolé mais comme une couche parmi d'autres de la stratégie plus large Digital India. L'Inde bénéficie par ailleurs d'un très vaste secteur privé IT/IA (grandes ESN indiennes et acteurs mondiaux), qui apporte des capacités d'ingénierie et d'intégration. De nombreux projets d'IA dans le secteur public sont ainsi co-développés entre entreprises indiennes, organismes publics de TI (notamment le National Informatics Centre – NIC) et universités ou instituts de recherche.

Perspective française (Note interne – à ne pas transmettre à la partie indienne)

Le cas indien est particulièrement pertinent pour la France sur trois points structurants :

1. L'IA comme couche appliquée sur des infrastructures publiques numériques industrialisées L'expérience indienne montre que les gains de productivité attribués à l'IA dans les administrations proviennent d'abord du fait que les applications d'IA sont bâties sur des infrastructures numériques publiques robustes et partagées (Aadhaar, UPI, DigiLocker, etc.). L'approche consiste à standardiser les données et mettre en place des plateformes communes avant de déployer les briques d'IA, plutôt que de lancer des solutions d'IA isolées. Pour la France, où la montée en charge au-delà de pilotes locaux reste difficile, cette séquence plaide pour un investissement prioritaire dans les « communs numériques » (identité, paiements, registres, coffres-forts, interopérabilité des SI) plutôt que dans une juxtaposition de projets d'IA non coordonnés.

Annexe VIII

2. L'inclusion de masse comme principe de conception Les projets d'IA publics indiens sont explicitement conçus pour des environnements fortement contraints (zones rurales, populations à bas revenus, multilinguisme, faible bande passante). Cette logique de « frugal AI » conduit à développer des solutions simples, robustes et hautement scalables. Pour la France, cela offre un angle utile sur la réduction de la fracture numérique : concevoir d'emblée pour les usagers les plus contraints peut conduire à des architectures plus inclusives et plus facilement généralisables à l'ensemble de l'administration, plutôt qu'à des dispositifs qu'il faut adapter a posteriori aux publics éloignés du numérique.
3. Convergence des difficultés, mais réponses institutionnelles distinctes Malgré des différences considérables d'échelle et de niveau de revenu, l'Inde se heurte aux mêmes obstacles fondamentaux que la France dans le déploiement de l'IA dans les administrations :
 - Données fragmentées et de qualité inégale entre ministères et niveaux de gouvernement ;
 - Faible épaisseur d'expertise interne en IA et data, concentrée dans quelques entités centrales ;
 - Difficulté à passer de pilotes à des déploiements robustes et industrialisés ;
 - Dépendance structurelle à un petit nombre de grands prestataires de services numériques et de plateformes cloud.

La différence réside dans la manière dont l'Inde gère ces contraintes dans un contexte de volumétrie extrême et de fortes contraintes budgétaires. Plutôt que de chercher à tout internaliser, elle pousse très loin la plateformesisation (India Stack, registres communs, API partagées) pour réduire la fragmentation des données, et recourt à des modèles de mise en oeuvre public-privé structurés, dans lesquels l'État définit et possède les plateformes et standards clés, tandis que les ESN indiennes et les fournisseurs mondiaux de cloud/IA construisent et exploitent une grande partie de la pile technologique.

Pour la France, l'Inde constitue ainsi un véritable « cas miroir » : le diagnostic (problèmes de données, pénurie de compétences, difficultés de passage à l'échelle, tensions sur la souveraineté) est presque identique, mais les réponses institutionnelles sont poussées plus loin : mutualisation plus forte des infrastructures numériques, recours plus systématique à des intégrateurs privés pour l'IA publique, acceptation explicite de certaines dépendances technologiques en contrepartie de gains de coût et de délais. Ce contraste est particulièrement utile pour éclairer les choix français sur le degré de mutualisation des « communs numériques », le niveau de dépendance aux fournisseurs jugé acceptable, et les mécanismes de gouvernance à prévoir (auditabilité, réversibilité, garanties environnementales et sociales) si la France devait s'orienter vers des modèles d'IA plus largement co-produits avec le secteur privé.

(CONFIDENTIEL) L'Inde a récemment sollicité la partie française au sujet de la conception d'une solution de centres de données « Make in India » destinée aux administrations publiques, en recherchant explicitement une posture « indigène » tout en reconnaissant des lacunes capacitaires actuelles. Une demande d'avis informel sur des partenaires potentiels a été formulée ; nous avons soutenu, de façon informelle, la candidature d'Atos-Eviden comme fournisseur de référence susceptible, en principe, de s'engager à fournir un centre de données « vert », entièrement localisé et industrialisé en Inde, conformément aux objectifs de souveraineté numérique et de décarbonation des infrastructures.

Annex 1 (Le présent document tient compte des contributions émanant des représentants du Ministère indien de l'Électronique et des Technologies de l'Information, ainsi que d'autres parties prenantes concernées)

Questionnaire

Q1. Indian AI strategy and vision

National strategy and productivity targets:

India's reference document is the "National Strategy for Artificial Intelligence - AI for All" (2018, NITI Aayog). It sets broad objectives inclusive growth, better public services, support to priority sectors (health, agriculture, education, smart cities, mobility) and insists on responsible and ethical AI. There is no single "AI in government" law equivalent to the EU AI Act at this stage, but AI is gradually embedded in sectoral policies and digital regulations (personal data protection, cybersecurity, cloud policies).

For public administrations, AI is promoted as a tool to:

- reduce delays and administrative burden on agents,
- improve targeting and coverage of social programmes,
- reinforce analytical capacity in taxation, health surveillance, agriculture, etc.,
- and support civil servants rather than replace them (human-in-the-loop logics).

There are no unified national productivity targets explicitly labelled "AI gains". Instead, each large programme or ministry sets its own operational objectives e.g.:

- x % reduction in average processing time for a given benefit,
- reduction in arrears/backlog in courts,
- increased tax yield per audit,
- reduction in fraud or "ghost" beneficiaries in subsidy schemes.

AI is one lever, alongside process simplification and digitisation, to reach those goals.

Generative AI is in a pilot phase. Use cases focus on:

- summarising long administrative or policy documents,
- multilingual drafting support (English + regional languages),
- citizen Q&A chatbots on portals,
- and knowledge retrieval for civil servants.

Locally, pilots track indicators such as time saved per dossier or response time to citizens, but there is not yet a consolidated national framework of GenAI-specific productivity targets.

Prioritised administrative functions and selection rationale.

India targets functions where volumes are massive, public value is high and digital foundations already exist:

1. **Social welfare and subsidies** (équivalent à minima RSA/Pôle emploi/CAF + versements de subventions)
 - AI for eligibility checks, cross-checking databases, anomaly and fraud detection in Direct Benefit Transfer (DBT) programmes, food subsidies, rural employment schemes.
 - Objective: reduce leakages and ensure benefits reach intended households.
2. **Taxation and compliance** (équivalent DGFIP + DGDDI)
 - Risk-based selection and anomaly detection for income tax and GST (Goods and Services Tax, similar functionally to TVA + accises).

Annexe VIII

- Goal: raise compliance and tax yield per audit by targeting non-compliant cases more efficiently.
3. **Public health** (équivalent Ministère de la Santé / Assurance maladie)
 - AI-assisted imaging (e.g. TB screening via chest X-rays), scoring of high-risk patients, epidemiological modelling and resource allocation.
 - Aim: early detection, better use of scarce medical staff and infrastructure.
 4. **Agriculture and rural development** (équivalent Ministère de l'Agriculture + agences de développement rural)
 - Advisory apps using AI + satellite + météo for crop choice, sowing dates, irrigation, pest management.
 - Very high macro impact given the share of population engaged in agriculture.
 5. **Justice** (équivalent Ministère de la Justice + Conseil d'État/Cour de cassation pour la partie jurisprudentielle)
 - AI tools to help prioritise cases, assist legal research, and translate documents across Indian languages.
 - Objective: make progress on court backlogs and improve access to legal information.
 6. **Citizen services and shared services** (équivalent portails FranceConnect, service-public.fr, maisons France services)
 - Chatbots and voicebots embedded in national and state portals, integrated with identity and document platforms.
 - Aim: absorb part of the front-office load and offer 24/7, multilingual support.
 7. **Education and skilling** (équivalent MEN/enseignement supérieur, plus opérateurs type Pôle emploi/France Compétences)
 - AI-based personalised learning paths, translation and accessibility tools, analytics on learning gaps.

These domains were chosen because they represent large transaction volumes, high fiscal or social stakes, and the existence of reusable digital building blocks (payments, ID, document lockers).

Governance organisation (central, ministries, delivery units).

Governance is multi-level and functional:

- **NITI Aayog**: strategic think-tank of the Union Government → comparable to France Stratégie / Conseil d'analyse économique, with a mandate to propose and coordinate broad economic and digital strategies such as "AI for All".
- **MeitY** (Ministry of Electronics and IT): functions partly like a combination of Ministère du numérique and DINUM. It sets digital and AI policies, funds AI R&D, defines standards for cloud/data, and coordinates major digital public infrastructure projects.
- **Sector ministries** (Finance, Health, Agriculture, Education, Justice, Social Protection, etc.): each has its own roadmaps and AI projects, with internal IT/data teams and public IT operators (comparable in role to DINUM, DGFIP-SI, CNAF-SI, etc.).
- **States and Union Territories**: federal layer. Each state has its own digital mission and e-governance corporation (équivalent des régions + opérateurs SI), which localise and deploy central solutions.

Annexe VIII

- **Expert / advisory bodies:** working groups including academia, industry and civil society advise on ethics, data protection, fairness and regulation.

Coordination relies more on shared infrastructures and soft coordination (India Stack, interministerial committees) than on a single AI-specific central agency.

Q2. Use cases and measured benefits

Main high-value use cases.

In terms of concrete gains, the most impactful families of use cases are: (voir Annexe 2 : Cas phares)

- Automation and document processing: automatic reading, extraction and classification of information from application forms, supporting documents and land records, used in welfare attribution, licences and permits. This is similar to French experiments using OCR + IA for CAF, DGFIP or préfectures, but at very large scale.
- Case management, risk-scoring and fraud detection: AI models identify atypical patterns in tax returns, GST filings, customs declarations or subsidy claims, to focus human audits on the most suspect cases. (voir Annexe 2)
- Citizen-facing conversational AI: chatbots and voicebots on national or state portals answer FAQs, provide guidance, track dossier status and inform citizens on their rights, in several Indian languages, reducing inbound calls and in-person visits.
- Health diagnostics and surveillance: AI-assisted image interpretation (e.g. TB screening), triage and early warning systems for epidemics, helping compensate for limited medical capacity in rural or under-served areas. (voir Annexe 2)
- Agricultural advisory: mobile-based advisory to farmers combining AI with satellite imagery and weather data; functionally similar to a national “Conseil agricole augmenté” at very large scale.
- Internal search and knowledge tools: semantic search in legal and regulatory corpora, automatic summarisation of long documents, helping civil servants navigate complex regulatory environments faster.

Generative AI is emerging on top of this for document summarisation, multilingual drafting and contextual Q&A for civil servants and citizens.

Measurement of productivity gains

India does not yet have a specific, national “AI productivity measurement” doctrine. Instead, it uses classic public-sector and project-management metrics:

- operational indicators (before/after): average time to process an application, number of files processed per agent, backlog size/age, error and rework rates;
- cost indicators: cost per transaction (per benefit payment, per registration, per tax filing handled), staff time and overtime costs, IT/infrastructure expenditure;
- outcome and quality indicators: coverage rate (share of eligible population served), targeting accuracy, estimated fraud/leakage reduction, citizen satisfaction (surveys, ratings on apps/portals), staff satisfaction.

Large programmes are managed like French “programmes budgétaires + projets structurants FTAP / France 2030” with baselines and target KPIs; some of them are subject to external or academic evaluations. Methods are close to standard cost-benefit and performance frameworks used for major digital transformations in Europe.

Examples of quantified impacts (orders of magnitude)

Figures are not fully centralised for “AI only”, but orders of magnitude observed in projects combining digitisation and AI assistance are:

- 20–50 % reduction in processing times for standardised cases (e.g. simple benefit claims) once workflows are digitalised and document handling/eligibility checks are partly automated;
- improved yield per audit in tax and subsidy control thanks to risk-based selection, with fewer audits but better targeted ones, leading to higher average recovery per audit (the logic is very similar to DGFIP’s CFVR-type programmes);
- significant transfer of routine citizen requests to chatbots in some jurisdictions, easing pressure on call centres and front offices and allowing human agents to concentrate on complex or contentious cases;
- in health, more imaging exams interpreted per day with the same staff, and earlier detection of high-risk cases, which has downstream productivity effects in the health system.

The returns on investment (ROI) are usually analysed at programme level and not systematically published in a harmonised way for AI components alone.

Treatment of GenAI drawbacks (environment, “AI slop”, change costs)

For generative AI, current evaluations focus more on:

- functional gain (time saved, ease of use),
- legal and security compliance,
- and direct financial costs (licences, infrastructure, integration),

than on fully internalising:

- environmental costs (energy consumption of data centres, carbon footprint),
- long-term lifecycle costs (“AI slop”: model drift, repeated fine-tunings, increased supervision),
- and organisational transition costs (training, redesign of processes).

These dimensions are present in the strategic debate (green data centres, responsible AI) but are not yet systematically monetised in ROI calculations for each AI project, in a similar way to what can be observed in many European administrations today.

Q3. Organization, skills and change management

Upskilling and training of public servants

India combines several channels: national e-learning platforms offering modules on digital skills, data and AI fundamentals to civil servants at different grades (roughly comparable to a digital ENA/INSP / CNFPT online component);

- ministry and state-level training (short courses, workshops, on-the-job coaching) tailored to specific use cases (tax analytics, health surveillance dashboards, agriculture advisory tools, etc.);
- specialised tracks for IT and data staff on data engineering, model development and MLOps, in partnership with public IT agencies and universities (similar to dedicated “filières data/IA” within French ministries and agencies).

The priority is upskilling agents so they can understand, use and oversee AI tools, and reskilling those whose tasks are partially automated so they move towards higher-value functions (analysis, case review, citizen contact, supervision/audit of AI).

Change-management approaches

The most effective levers have been:

- visible political sponsorship at Union and state level, presenting AI as an instrument to improve service quality and inclusion, not as a downsizing tool;
- co-design with end-users (agents) to identify pain points and adjust tools to actual workflows, which reduces rejection and rework;
- phased roll-out: pilots in limited areas or services, early “quick wins”, then generalisation once benefits and risks are understood;
- active communication and transparency about how AI works in broad terms, its limits, and the fact that decisions remain under human responsibility, at least for high-stakes domains;
- recognition and peer learning: publicising successful projects, organising exchanges between states and ministries, giving awards and visibility to pioneering teams.

Main challenges and responses

Challenges are very similar to those observed in European public sectors:

- Data quality and fragmentation: numerous legacy systems and silos. Response: progressive standardisation of data, creation of common registries and API-based data exchanges, modernisation of legacy IT.
- Limited internal AI expertise: small pool of in-house experts. Response: partnerships with public IT operators, universities and private firms, while building internal capacity to specify, monitor and audit AI solutions.
- Procurement and regulatory issues: classic public procurement rules not fully adapted to fast-moving AI technologies or data/IP requirements. Response: model tender documents and framework contracts including clauses on data ownership, portability, auditability and security.
- Security, privacy, ethics: risk of misuse of personal data, bias and discrimination, cyberthreats. Response: application of national cybersecurity standards, emerging data-protection rules, privacy-by-design approaches, bias testing where feasible, and systematic human-in-the-loop in sensitive decisions.
- Cultural resistance and job concerns: fear of job loss or deskilling. Response: clear messaging on augmentation, concrete examples of reduced low-value drudgery, structured training offer, and creation of new roles around data and oversight.
- Scaling pilots: difficulty of moving from POCs to industrialised, sustainable deployments, very similar to the French situation. Response: use of shared digital platforms (India Stack), reference architectures and reusable components to scale with less reinvention

Q4. Tools, infrastructure and partnerships

Build vs buy and sovereignty

India uses a hybrid model:

- core digital public infrastructures (Aadhaar, UPI, DigiLocker, major national portals) are built and run under public control (ministries/agencies and public IT undertakings), sometimes with Indian private partners, these play a role comparable to a mix of FranceConnect, RNIAM, TIPI, Chorus, etc., but more integrated;

Annexe VIII

- many specific AI applications (OCR, chatbots, sector-specific models) are procured from the market (Indian ESNs, global cloud providers, specialised start-ups) or co-developed;
- architectures often combine in-house/open-source modules with external APIs and services.

“Sovereignty” is mainly approached through:

- preference for data centres and clouds located in India and certified for government workloads;
- sectoral or horizontal data localisation rules, particularly for sensitive data;
- promotion of domestic AI capabilities, to avoid full dependency on foreign black-box services for critical public functions.

Data access, security and compute

Data and infrastructure are governed by:

- sectoral laws (e.g. in finance, health), emergent personal data protection legislation and national cybersecurity guidelines defining baseline security measures, audits and incident handling;
- government cloud policies that define which providers can host public data, under what encryption and residency conditions, with obligations of reversibility and continuity of service.

AI workloads run on:

- approved public or hybrid clouds (roughly equivalent to “cloud de confiance” logics);
- ministry or state data centres;
- for some use cases, dedicated GPU/HPC clusters.

For more advanced AI, administrations are gradually implementing MLOps practices (version management, monitoring of drifts, periodic retraining), particularly where decisions significantly affect rights and finances.

Partnerships with private sector and academia

Partnerships are central:

- large Indian IT/consulting firms and global providers act as integrators and operators for many digital and AI projects under framework contracts (comparable to large multi-year marchés publics SI in France);
- start-ups are involved through innovation challenges, hackathons, accelerators on specific public problems (agriculture, health, urban mobility, education);
- top universities and research institutes (IITs, IITs, etc.) cooperate on model development, localisation to Indian languages and conditions, and evaluation of public-sector AI;
- India participates in international and multilateral forums on AI and digital governance, sharing experience on digital public infrastructure and inclusive service delivery.
- Signal politique international (avec un focus “Global South”): India is scheduled to host the “India AI Impact Summit” in 2026, as a follow-up and regional extension of the Paris AI Action Summit, with an explicit focus on the needs and constraints of Global South administrations. This underlines India’s intention to position itself both as a user and as a standard-setter / hub for public-sector AI in emerging and developing economies.

Annex 2

Flagship AI Use Cases – India

1. DBT / Food Subsidy Targeting and Leakage Reduction

In major Direct Benefit Transfer and food subsidy schemes, India uses ML-based anomaly detection to cross-check Aadhaar, ration cards, civil registers and bank accounts and flag suspicious beneficiary records for human review. In several large states, this has contributed to leakage reductions on the order of 5–10% of programme expenditure, with millions of duplicate or ineligible records removed. Periodic, months-long manual list-cleansing has been replaced by continuous, model-driven monitoring, freeing staff time for complex cases.

2. GST / Income Tax Risk-Based Audits and Yield per Audit

For GST and income-tax enforcement, India applies risk-scoring models to large-scale filing, invoice and transaction data to prioritise audits. According to internal assessments, in targeted segments this has led to average yield per audit increasing by roughly 20–40%, with fewer audits overall but higher recovery per case, and detected under-reporting rising by several percentage points without commensurate staff increases. This responds to the questionnaire on compliance use cases, quantified productivity gains (yield, efficiency) and use of AI to optimise scarce investigative resources.

3. TB Screening with AI-Assisted Chest X-Ray Triage

In public health, AI tools pre-read digital chest X-rays to flag likely TB cases in districts with few radiologists. Pilot evaluations indicate throughput gains of about 30–50% more X-rays interpreted per day with the same staff, time-to-triage reduced from days to hours, and a higher share of true-positive TB cases among those sent for confirmatory tests, improving the use of limited lab capacity¹²⁶.

Annex 3

Interlocuteurs :

- ◆ Ministry of Electronics and Information Technology (MeitY) — Digital India / IndiaAI Mission (Pilote et mise en oeuvre de l'IA dans les services publics)
- ◆ National Institution for Transforming India (NITI Aayog) — « AI for All » strategy (vision stratégique)
- ◆ Ministry of Finance — Central Board of Direct Taxes (CBDT) / Central Board of Indirect Taxes & Customs (CBIC) / GST Network (GSTN) (analytique fiscale, sélection d'audits)
- ◆ Ministry of Health and Family Welfare (MoHFW) — pilotes IA pour diagnostics (ex. dépistage de la tuberculose)
- ◆ National Informatics Centre (NIC) et agences d'e-gouvernance des États (implémentation des composants d'India Stack)
- ◆ Think-tanks et centres de recherche :
 - Indian Institute of Public Administration (IIPA) — Indian Institute of Public Administration
 - Centre for Policy Research (CPR)
 - Observer Research Foundation (ORF)
 - National Institute of Public Finance and Policy (NIPFP)

¹²⁶ The orders of magnitude quoted (5–10% leakage reduction, +20–40% yield per audit, +30–50% throughput in TB screening) are based on a combination of official Indian communications, programme-level evaluations and secondary literature. They reflect combined “digital + AI” effects and are not harmonised, AI-only ROI measurements.

8. Italie (SER de Rome)

Q1 — Stratégie / vision IA et pilotage

- ◆ Quelle est votre stratégie nationale pour développer et déployer des outils d'IA dans l'administration publique (calendrier, périmètre des institutions visées, état d'avancement) ? Dans quelle mesure cette stratégie porte sur l'IA générative et/ou agentique ?

La stratégie italienne pour l'intelligence artificielle (IA) 2024-2026, annoncée en janvier 2024, identifie des actions majeures à réaliser au sein de quatre secteurs principaux : la recherche, l'administration publique (AP), les entreprises et la formation. Elle a vocation à être actualisée tous les deux ans. Le déploiement de l'IA dans l'administration prend appui sur cette stratégie et sur le [plan triennal pour l'informatique dans l'AP](#) visant à coordonner les actions qui ont pour objet l'introduction et le développement de l'IA dans les administrations (meilleures pratiques, outils informatiques...). Ce plan a pour but de rendre les services numériques plus interopérables entre eux et, par voie de conséquence, plus accessibles aux citoyens et aux entreprises en établissant des principes généraux à décliner par les administrations en matière d'IA. De nouvelles modalités technologiques opérationnelles sont intégrées dans chaque administration et le concept d'écosystème administratif numérique est introduit. Les processus numériques doivent échanger des données de manière automatique et interopérable. Cette interopérabilité devient une exigence architecturale de base (et non plus la résultant d'un ajout ultérieur). Pour ce faire, l'administration est en train de renforcer son équipement informatique dans le domaine du cloud, de la sécurité informatique, de la santé numérique, de la gestion des données. La stratégie nationale vise à adopter une IA responsable qui repose sur un système de suivi et une analyse constante des universités, des instituts de recherche et les acteurs publics. En octobre 2025, l'Agence italienne du numérique (AGID *Agenzia per l'Italia Digitale*), en collaboration avec le Département pour la transformation numérique (DTD) de la Présidence du Conseil et l'Agence nationale pour la cybersécurité (ACN), a actualisé ce plan triennal. En parallèle, l'AGID est en train d'adopter des [lignes directrices spécifiques](#) (achat, développement, conformité, impact organisationnel) pour l'utilisation de l'IA dans l'AP avec le but d'atteindre 150 projets d'innovation d'IA d'ici la fin 2025 et 400 projets supplémentaires en 2026.

En novembre 2025, le DTD a lancé une enquête destinée à tous les agents publics avec l'objectif de connaître le niveau de connaissance et d'utilisation, ainsi que les difficultés liées à l'adoption de l'IA dans l'administration. Cette étude a le but de renforcer la capacité des administrations de faire face à la transition numérique. Dans le processus de modernisation de l'Etat, la formation des agents publics devient un axe stratégique. Le programme Syllabus (équivalent de Mentor) a intégré une formation sur l'adoption de l'IA dans l'administration articulé sur trois niveaux de compétence¹²⁷.

L'AP a adopté, et est en train d'expérimenter, des solutions d'IA générative. A titre d'exemple, on cite : i) les algorithmes d'apprentissage automatique utilisés par l'administration fiscale pour la prévention et détection des fraudes fiscales ; ii) les systèmes de chatbot utilisés par l'institut de prévoyance sociale pour simplifier l'interaction avec les citoyens ; ii) les algorithmes d'IA générative expérimentés par l'institut national de statistique pour l'analyse de données complexes.

¹²⁷ Maîtrise de base, intermédiaire et avancée.

Annexe VIII

- ◆ Quelles sont les priorités de cette stratégie et comment est-elle structurée (secteurs prioritaires, missions administratives, territoires) et avec quelle portée normative (textes, bonnes pratiques, expérimentations possibles et dans quelles conditions, évaluation *in itinere* avant de déclencher une nouvelle étape) ? quels ont été les critères de priorisation des secteurs ?

La stratégie italienne pour l'IA dans l'AP identifie les priorités suivantes :

- rendre les processus administratifs plus efficaces en réduisant les coûts (soutien aux décisions, gains d'efficacité, optimisation des ressources, archivage numérique, amélioration des procédures d'achat) ;
- améliorer la capacité de prévision basée sur les données (politiques prédictives, analyses pour la planification) ;
- améliorer la qualité et l'accessibilité des services aux citoyens et aux entreprises (chatbot, services personnalisés, formulaires automatisés, accès inclusif aux plateformes) ;
- renforcer la sécurité et la gouvernance.

Cette stratégie encourage des solutions réutilisables et des plateformes partagées ainsi que des programmes prévoyant une collaboration entre l'État, les régions et les collectivités locales. Les investissements en IA visent à automatiser certaines procédures pour une meilleure efficacité des services, analyse des risques, garantie des principes de transparence, inclusivité et accessibilité, formation et compétences des agents publics. Compte tenu de la fragmentation institutionnelle du territoire (Etat, régions, provinces, communes) et dans le but d'harmoniser les services, la mise en place de solutions d'IA à l'échelle nationale devient cruciale. La stratégie prévoit une approche systématisée à plusieurs niveaux : des actions centrales (lignes directrices, plateformes nationales, appels d'offres) ; du soutien à la promotion de pôles territoriaux (centres de compétence régionaux/universités) afin de réduire la fracture numérique et d'adapter les solutions au contexte local. Parmi les expérimentations les plus importantes, l'AP utilise l'IA principalement pour renforcer l'efficacité de services principalement à destination du citoyen (services sociaux, chatbot multilingues), la santé (analyse des données sanitaires, télémédecine), la fiscalité (analyse prédictive pour fraudes et optimisation pour la collecte des impôts), la mobilité (planification, suivi), l'environnement, les infrastructures et la justice.

Dans le cadre de la législation européenne sur l'intelligence artificielle (IA Act), l'Italie a approuvé, en octobre 2025, la loi sur l'IA contenant des règles adaptées au contexte national (loi n° 132/2025). Cette loi annonce des règles générales relatives aux systèmes d'IA en matière de recherche, expérimentation, développement, adoption et application. La loi repose sur les principes d'une utilisation anthropocentrique, transparente et sûre de l'IA, avec une attention particulière portée à l'innovation, à la cybersécurité, à l'accessibilité et à la protection de la confidentialité. L'article 14 identifie les priorités mentionnées ci-dessus de l'utilisation de l'IA par l'AP, (augmentation de son efficacité, réduction des délais des procédures, augmentation de la qualité et de la quantité des services fournis). Afin d'accélérer la compétitivité, la loi met en place un programme d'investissement d'un milliard d'euros en faveur des start-ups et des PME dans les domaines de l'IA, de la cybersécurité et des technologies émergentes, en soutenant le transfert technologique et les filières stratégiques. Des décrets d'application précisant les modalités techniques et organisationnelles de déploiement de l'IA (tous secteurs confondus) devront être annoncés d'ici 12 mois.

Annexe VIII

- ◆ Des objectifs quantifiés de « gains de productivité » ont-ils été définis ? Si oui, lesquels et à quel horizon sont fixés ces objectifs ? Comment ces objectifs ont-ils été définis (référence aux objectifs internationaux, méthode de priorisation utilisée, autres... ?)

Le plan triennal pour l'informatique dans l'administration publique 2024-2026 ne fixe pas d'objectifs quantitatifs mesurables tels que le « gain de productivité ». Il identifie des objectifs concernant le nombre de projets et d'initiatives à réaliser dans l'AP, tels que :

- au moins 150 projets d'innovation en matière d'IA avant la fin 2025 et 400 d'ici 2026 ;
 - au moins 100 initiatives d'acquisition de services d'IA avant la fin 2025, et 300 d'ici 2026 ;
 - au moins 50 projets de développement de solutions d'IA avant la fin 2025 et 100 d'ici 2026.
- ◆ Comment est organisée la gouvernance publique du déploiement de l'IA (pilotage central, agences numériques, ministères, opérateurs publics) ?

En matière de gouvernance, l'Agence pour la cybersécurité nationale (ACN) et l'Agence pour l'Italie numérique (AgID) sont les autorités nationales compétentes pour l'IA. L'ACN veille à l'adéquation et à la sécurité des systèmes, tandis que l'AgID a pour but de promouvoir l'innovation IA, identifier les systèmes d'IA et leur suivi, gérer les espaces d'expérimentation pour les citoyens et les entreprises avant la mise en place de ces outils. Plusieurs acteurs interviennent dans la gouvernance publique du déploiement de l'IA. Le Département pour la transformation numérique de la présidence du Conseil des ministres se charge de définir la stratégie nationale en matière d'IA. La stratégie pour l'IA 2024-2026 a été élaborée par un comité d'experts avec le soutien de l'Agence numérique pour l'Italie. L'AgID a rédigé les lignes directrices pour l'adoption de l'IA dans l'administration publique (en consultation publique à ce stade). Les autres acteurs étatiques sont le ministère des universités et de la recherche (MUR), le ministère des entreprises et du made in Italy (MIMIT) et le ministère de la défense. Ces trois ministères ont créé un groupe de travail permanent sur l'IA au sein du comité interministériel pour la transition numérique. Les acteurs privés institutionnels sont AIXIA (association pour l'IA) et Assintel (association nationale pour les entreprises ICT). S'y ajoutent les huit centres de compétence publics du MIMIT et hubs d'innovation numériques européens (EU-DIH), plus de vingt Digital Innovation Hubs de la Confindustria et 70 hubs des Chambres de commerce, qui se rattachent au Réseau Industrie 4.0.

Q2 — Cas d'usage et gains mesurés

- ◆ Quel est le niveau de maturité des cas d'usage : POC, expérimentation, généralisation ? Avez-vous comparé ces cas d'usage à ceux identifiés dans le secteur privé ?

En juin 2025, l'AgID a recensé 120 projets d'IA, dont 50 concernant des infrastructures sociales et 70 tous secteurs confondus. (cf. rapport 2025 « [L'intelligence artificielle dans l'administration publique](#) »). L'enquête a permis d'identifier la situation suivante :

- 42% de ces projets visent à renforcer l'efficacité des services, 24% la gestion des données, 18% l'accès aux services ;
- 75% des services sont développés à l'échelle nationale ;
- plus de 60% des projets incluent des chatbots et des assistants virtuels ;
- l'apprentissage automatique traditionnel est la technologie la plus utilisée mais l'IA générative pour les textes et le langage naturel sont en pleine croissance ;
- les données utilisées pour la formation proviennent principalement de bases de données internes, dont la qualité est parfois sujette à caution, ce qui peut avoir des répercussions négatives sur leur fiabilité ;

Annexe VIII

- la faiblesse des compétences des agents publics implique le recours fréquent à des consultants externes.
- ◆ Quels cas d'usage fonctionnent le mieux aujourd'hui pour obtenir des gains de productivité au sein de vos administrations publiques (automatisation, rédaction, instruction, contrôle, service aux usagers, support interne...) ?

Parmi les cas d'usage les plus importants, le projet de l'Institut national de la prévoyance sociale (INPS) « Classification et tri des courriers électroniques certifiés » a été classé parmi les dix meilleurs projets mondiaux en matière d'IA par l'IRCAI, l'agence de l'UNESCO chargée de l'innovation technologique au niveau international. Le projet a été réalisé en collaboration avec Accenture. Ce projet permet de classer les milliers de courriels envoyés chaque jour à l'INPS, en les acheminant immédiatement vers le service pertinent pour accélérer les délais de réponse.

La plupart des initiatives en matière d'IA sont encore en phase de pilotage et d'expérimentation. Parmi les cas d'usage plus fréquents, on cite des chatbot pour l'assistance aux clients, des outils pour le recouvrement de la fraude fiscale, le classement des concours publics, la détection des cybermenaces, la vérification des documents numériques.

- ◆ Quelles méthodes utilisez-vous pour mesurer les gains de productivité (temps économisé, réduction des stocks, délais, qualité, satisfaction agents/usagers) ? Sont-elles des méthodes propres – développées par votre administration – ou inspirées de pratiques du secteur privé ou de travaux académiques ? Lesquels ?

Données non disponibles en open source. Nous avons interrogé nos interlocuteurs italiens et sommes en attente d'une réponse.

- ◆ Pouvez-vous partager des exemples chiffrés (gain en % ou en heures, coût, ROI estimé ou mesuré) ?

Idem.

- ◆ Ces évaluations de ROI (ou assimilées) sont-elles brutes ou intègrent-elles les pertes/effets pervers liés à l'introduction de l'IA générative (coût environnemental, *AI slop*, coûts de transitions et de transformations, etc.) ?

Idem.

Q3 — Organisation, compétences, conduite du changement

- ◆ Comment avez-vous préparé/préparez-vous les agents à l'intégration d'outils d'IA dans leur travail (formations IA pour monter en compétences, programmes spécifiques) ?

Le ministère de la fonction publique a adopté un programme de formation destiné aux agents publics, structuré en trois niveaux (débutant, intermédiaire et avancé), visant à développer l'alphabétisation en matière d'IA (AI Literacy). Le niveau débutant vise à familiariser les agents avec les notions générales de l'IA ; le niveau intermédiaire à comprendre les opportunités et les outils de l'IA applicables à l'administration publique ; le niveau avancé aborde les implications stratégiques et les facteurs critiques de succès des projets d'IA. Ces cours sont disponibles sur Syllabus, la plateforme de formation numérique de l'administration publique, et constituent des parcours officiels de développement professionnel également reconnus à des fins de performance individuelle. Par ailleurs, l'institut de formation et recrutement du personnel public, Formez PA, organise des cycles de formations et webinaires sur les cas d'usage, les risques et les impacts de l'IA dans la PA. Les lignes directrices publiées par l'AgID incluent des rubriques destinées à la formation et au développement des compétences, incitent les administrations à identifier des programmes de formation incluant des différents volets de l'IA (aspects technologiques, éthiques, légales).

Annexe VIII

- ◆ Quels leviers de conduite du changement sont les plus efficaces (communication interne, accompagnement métier, *leadership*, incitations, ...) ?

Données non disponibles. Nous avons interrogé nos interlocuteurs italiens et sommes en attente d'une réponse.

- ◆ Quelle politique ou quelles initiatives de *re-skilling* (reconversion métiers/apprentissage de nouvelles compétences) ou d'*up-skilling* (renforcement des compétences) avez-vous adoptées en termes de formation de vos collaborateurs ?

En Italie, plusieurs initiatives visant à renforcer les compétences de l'administration publique ont été adoptées ces dernières années, avec un accent particulier sur la formation et la numérisation. Dans le cadre du PNRR, l'investissement de 490 M€ est destiné au renforcement des activités de *reskilling* et *upskilling* des agents publics avec le but d'accélérer les compétences et promouvoir les processus de gestion du changement. Cet investissement est notamment consacré à la numérisation et simplification des processus administratifs, l'attractivité de la fonction publique et la mobilité des agents (mobilité horizontale et verticale). 250 M€ de cet investissement sont destinés notamment à la planification et formation spécifique du personnel pour accompagner la modernisation administrative. Par ailleurs, en 2023, l'administration a lancé la plateforme Syllabus qui offre aux agents publics une formation personnalisée, en modalité *e-learning*. Cette plateforme identifie des lacunes en matière de compétences et des parcours adéquats de formation à travers un catalogue de formations de qualité mis à jour régulièrement, grâce à la collaboration de grands acteurs publics et privés.

- ◆ Quels freins avez-vous rencontrés (résistance des agents ou d'autres parties prenantes, réglementation, achats IT, sécurité, éthique, autres...), et comment les avez-vous levés ? Y a-t-il en particulier des difficultés liées au passage à l'échelle (*scaling-up*) ?

Des freins importants proviennent de la bureaucratie qui ralentit l'adoption de nouveaux modèles de formation et numérisation. Les salariés peuvent percevoir le changement technologique comme une menace pour leurs conditions de travail, ce qui génère une résistance à la formation et à la mise à jour continue. L'intégration de la formation continue dans la charge de travail quotidienne est un défi, notamment dans les administrations sous-dimensionnées ou soumises à une forte demande de production : le temps consacré à la formation n'est pas toujours valorisé ou reconnu comme faisant partie intégrante des activités professionnelles. Par ailleurs, les restrictions budgétaires ne permettent pas des investissements adéquats pour la modernisation de l'administration. A cet égard, le PNRR a certainement aidé à accélérer le processus de numérisation.

- ◆ Quels impacts ces projets ont-ils en termes de réorganisations (impact sur les effectifs, les métiers), de circuits de gestion de données, d'architecture, de processus ou d'infrastructure l'IA a-t-elle engendré ? Quelles règles de *compliance* ? Les biais sont-ils adressés et si oui comment ?

Les projets d'IA nécessitent la création de nouveaux profils (AI project manager, responsables éthique/juridique de l'IA, analyste des données...). L'IA impose une révision de la gouvernance des données : une attention à la qualité, traçabilité et interopérabilité des données. Les données deviennent ainsi une infrastructure stratégique, et non plus seulement un support administratif.

Q4 — Outils, infrastructures et partenariats

- ◆ Vos solutions sont-elles développées en interne, acquises auprès de fournisseurs du marché, ou hybrides ?

La plupart des solutions d'IA destinées à l'AP sont fournies par des entreprises privées spécialisées dans des logiciels de gestion et les services numériques pour l'administration. Cela inclut l'utilisation de chatbots et d'assistants virtuels pour les services aux citoyens, ou l'intégration de l'IA dans des logiciels existants. Les marchés publics constituent la principale voie d'acquisition, avec des plateformes telles que le [Marché électronique de l'administration publique \(MePA\)](#), un portail d'approvisionnement électronique géré par Consip (société qui centralise les achats nationaux) pour le compte du ministère de l'économie, qui permet aux administrations d'acheter des biens et des services et aux entreprises (PME et autres) de vendre à ces dernières de manière transparente et traçable, par le biais de catalogues, négociations et appels d'offres. Cependant, l'AgID accorde une attention croissante à la définition de lignes directrices pour identifier des procédures d'acquisition selon les principes de transparence, équité et non-discrimination afin d'éviter une dépendance excessive vis-à-vis des fournisseurs. Ces lignes directrices fournissent des indications pour l'acquisition de solutions d'IA, afin d'automatiser et rationaliser les processus d'achat.

- ◆ Comment organisez-vous l'accès aux données, la sécurité, et la puissance de calcul (*cloud*, IA générative, HPC, partenariats industriels) ?

Le cadre de référence de l'[accès aux données](#) est défini principalement par le Règlement général sur la protection des données (RGPD) qui demande aux administrations de traiter les données personnelles de manière loyale et transparente. Le Code pour l'administration numérique (CAD) et les directives de l'AgID et de l'ACN établissent des lignes directrices et des normes techniques. Chaque administration publique doit nommer un délégué à la protection des données et un responsable de la sécurité informatique afin de définir les politiques internes et de superviser la conformité aux réglementations. L'accès aux données est permis en fonction des rôles et des responsabilités exercés par les agents publics. L'administration distingue trois types de données : i) les données opérationnelles pour former des modèles spécifiques ; ii) les données partagées entre administrations (accès à travers des API¹²⁸ ou data space) ; iii) les données ouvertes publiées sur [dati.gov.it](#) pour l'analyse de données non sensibles. Pour assurer la [sécurité des données](#), la plupart des administrations adoptent des systèmes de gestion standardisée de sécurité des informations. L'authentification multifactorielle (MFA), le chiffrement, la surveillance constante des menaces et des plans d'intervention en cas d'incident sont des mesures mises en œuvre pour assurer la sécurité. L'organisation de la [puissance du calcul](#) est guidée par la stratégie « Cloud First » qui encourage l'adoption généralisée des services cloud par les administrations dans le but de renforcer la sécurité et réduire les coûts opérationnels. Les infrastructures cloud utilisées par l'administration publique doivent respecter des exigences spécifiques définies par l'ACN, afin de garantir la souveraineté et la résilience des données nationales. Un processus de rationalisation et de consolidation des centres de données est en cours, avec la mise hors service de ceux qui sont obsolètes et non conformes aux normes de sécurité. Seules quelques administrations disposent de leurs propres capacités de calcul, notamment l'INPS (clusters dédiés à l'élaboration du langage naturel et à la prédiction), l'Agence fiscale (analyse des risques et lutte contre la fraude), l'ISTAT et les Régions dotées de centres de données avancés (Lombardie, Émilie-Romagne, Toscane). En 2021, l'Italie a lancé la création d'un Pôle stratégique national (PSN), une infrastructure cloud nationale à travers un partenariat public-privé qui inclut TIM (leader du secteur ITC privé), Leonardo (leader du secteur de la défense), Cassa Depositi e Prestiti (investisseur institutionnel) et Sogei (leader du secteur ITC public).

¹²⁸ Les Application Programming Interface (API) sont des interfaces logicielles permettant l'échange de données entre différentes applications, facilitant ainsi la communication entre les services et les logiciels, comme ceux de l'ISTAT ou du portail Dati.gov.it.

Annexe VIII

- ◆ Quelle logique de souveraineté avez-vous adoptée ? (à la fois sur les infrastructures de calcul ou d'hébergement des données, les logiciels et les données, la nature des données) ?

La création du Pôle stratégique national (PSN) se lie au concept d'autonomie technologique. Le PSN est au cœur de la logique de souveraineté italienne : sous contrôle de l'administration, il héberge des données et des services publics critiques sur des centres de données italiens. Les données publiques sont classifiées et hébergées en fonction de leur criticité. Les fournisseurs du cloud sont identifiés à travers un processus de qualification. D'ici 2026, l'Italie entend compléter la migration des données publics vers ce PSN afin d'accroître l'autonomie et la sécurité des données publiques. Entre 2023 et 2025, les administrations centrales et locales qui ont adhéré au cloud du Pôle stratégique national (PSN) ont augmenté de 380 %, passant de 120 à 576. La souveraineté des données est assurée par quatre centres de données Tim en Italie et contrôlée par le Security Operation Center de Leonardo. Cette structure relègue les géants américains de la technologie (Amazon Web Service, Azure, Google Cloud et Oracle) au rôle de simples fournisseurs de logiciels. Ce PSN est destiné à devenir une sorte de cloud fédéré où le PSN maintient son rôle central alors que des infrastructures régionales agrandissent la capacité de stocker les données.

- ◆ Quels modèles de partenariats public/privé ou avec des startups mobilisez-vous (accélérateurs, contrats-cadres, innovation publique, financements mixtes) ?

L'administration publique mobilise divers modèles de partenariats public-privé (PPP) et collaborations avec des startups pour intégrer l'IA, en s'appuyant sur des accélérateurs, des contrats-cadres, l'innovation publique et des financements mixtes. Des accélérateurs et écosystèmes GovTech renforcent les liens entre administrations et startups IA. Le gouvernement lance des appels périodiques pour identifier et accompagner des startups proposant des solutions IA, favorisant ainsi l'innovation dans les services publics via des mentorats et des tests pilotes. Les contrats-cadres et mécanismes d'achat public innovants permettent d'accéder rapidement à des technologies IA via des startups. Des initiatives comme le Pôle de participation co-conçoivent des systèmes IA inclusifs avec la société civile et startups, aboutissant à des recommandations pour une gouvernance éthique. La plateforme « ParteciPa » est le principal outil du gouvernement italien pour accueillir les processus de consultation publique et de participation, permettant aux citoyens, aux associations, aux entreprises et aux fonctionnaires de contribuer activement aux décisions. Les financements du PNRR combinés à des fonds privés soutiennent des projets IA, alignés sur les fonds structurels européens. Des partenariats comme ceux entre Bpifrance et Invitalia lancent des appels à projets franco-italiens pour cofinancer des innovations IA industrielles.

9. Japon (SER de Tokyo)

Q1 — Stratégie / vision IA et pilotage

[Sur la stratégie IA]

Confronté à un déclin démographique et à une productivité en berne, le gouvernement mise sur l'intelligence artificielle pour répondre à ses défis internes. Le Japon fait face à une situation démographique préoccupante, alors que la population vieillissante et la faible natalité réduisent la main-d'œuvre active. En 2024, près de 30% de la population était âgée de plus de 65 ans et le taux de fertilité était de 1,15 enfant par femme. Entre 2019 et 2023, la productivité dans le secteur informatique a baissé de 13% (contre une augmentation de 27% aux USA), conséquence du déclin démographique mais aussi de facteurs structurels : faible transition numérique, manque d'innovation commerciale, d'entrepreneuriat.

Dans ce contexte, la diffusion de l'IA au sein du tissu économique et social est l'une des priorités gouvernementales. Actuellement, seuls 26,7% des Japonais ont déjà utilisé un outil d'IA (contre 68,8% aux Etats-Unis et 81,2% au Japon) et le gouvernement prévoit d'augmenter l'utilisation de l'IA au sein de la société à un objectif de 80%. La loi *Act on Promotion of Research and Development, Utilization of Artificial Intelligence-related Technologies*, entrée en vigueur en septembre 2025, encourage les investissements étrangers dans l'IA et vise à accélérer sa diffusion au sein de la société. La loi ne prévoit pas une régulation *a priori* des entreprises, qui sont encadrées par des lignes directrices non-contraignantes (*AI Guidelines for Business*, 2024). Sous l'impulsion de la nouvelle Première ministre Sanae Takaichi, le gouvernement formule actuellement une stratégie nationale pour l'IA, appelée « *AI Basic Plan* », qui sera lancée en 2026 et prévoit (i) l'accélération de l'adoption de l'IA, (ii) le développement des capacités sur la chaîne de valeur (des solutions logicielles aux semi-conducteurs), (iii) le renforcement de la coopération internationale ainsi que (iv) l'intégration de l'IA dans les administrations publiques.

[Sur l'intégration de l'IA dans les administrations publiques japonaises]

Pour le gouvernement japonais, l'utilisation de l'IA dans les administrations publiques permettrait d'offrir des services administratifs de meilleure qualité et plus efficaces (rapport intermédiaire du *AI Strategic Council*, 2024).

En attendant une stratégie nationale sur l'IA dans les administrations publiques, les collectivités locales ont été les premières à moderniser leurs services administratifs. En 2023, la ville de Yokosuka (400 000 habitants) a été la première ville du Japon à tester l'intégration de ChatGPT dans la gestion de ses services publics. D'après la ville, cet outil aurait permis de rationaliser les processus administratifs, d'améliorer la communication avec les administrés et de libérer du temps pour ses employés (15% en moyenne). L'exemple de Yokosuka est promu par le Ministère de l'Economie (METI) auprès d'autres villes qui emboîtent le pas, telles qu'Osaka, Tsukuba, Aomori ou encore Saitama. La ville de Tokyo a dévoilé en 2025 sa stratégie IA, qui prévoit la création d'une « plateforme IA » permettant aux employés de créer eux-mêmes des solutions utilisables dans leur travail et sans nécessité de connaissances en programmation. En tout, au Japon, près de 1 000 collectivités auraient déjà intégré l'IA dans leurs services administratifs.

À l'échelon national, la *Digital Agency*, agence dédiée à la modernisation des services publics, montre l'exemple. L'agence a annoncé en octobre 2025 un partenariat avec OpenAI pour l'intégration de ses outils, ainsi que des travaux sur le développement conjoint d'une application d'IA générative utilisable dans les services publics. Elle prévoit de donner accès aux outils d'OpenAI à ses employés dès le début de l'année fiscale 2026. Les fonctions qui contribuent au travail administratif (aide à la préparation des réponses aux administrés, traduction, etc.) sont prioritaires dans l'utilisation de l'IA. OpenAI prévoit d'obtenir l'agrément de sécurité ISMAP, qui certifie la conformité des services cloud aux standards de sécurité japonais.

De manière générale, il existe au Japon un tropisme marqué en faveur d'OpenAI et, plus largement, des solutions américaines d'IA générative. Dans le rapport d'OpenAI *State of Enterprise AI* (2025), le Japon fait partie des 3 pays les plus actifs sur ChatGPT en termes de volume de conversations. Ce tropisme réduit les opportunités pour les entreprises françaises et européennes d'IA, désireuses d'accéder au marché japonais.

En ce qui concerne l'utilisation des services d'IA par le gouvernement, conformément à l'« Accord sur l'utilisation commerciale de l'IA générative telle que ChatGPT » (septembre 2023), le gouvernement ne peut pas traiter d'informations confidentielles sur des services cloud qui sont fournis à un grand nombre d'utilisateurs non spécifiés et qui ne sont disponibles que par le biais d'accords sur des contrats ou des règles standard. Lorsque le gouvernement utilise l'IA, il doit veiller à traiter les informations confidentielles et respecter les accords susmentionnés. Si nécessaire, il est important de procéder à des mises à jour en s'inspirant des initiatives prises dans d'autres pays.

[Sur la gouvernance de l'IA dans les administrations publiques]

- Sur la politique IA japonaise :

La politique japonaise est pilotée au niveau national par le Cabinet Office (équivalent des services du Premier ministre). L'*AI Strategy Council*, placé sous l'autorité du *Cabinet Office*, est composé d'experts académiques, industriels et de représentants de l'administration. Il est chargé de proposer au gouvernement japonais des grandes orientations sur la stratégie IA. À un niveau plus opérationnel, la "*AI Strategy Team*" et la "*AI International Strategy Promotion Team*" ont été mises en place en 2023, regroupant des officiels de niveau opérationnel (directeurs adjoints, chefs de bureaux) des ministères et agences concernés pour travailler à la formulation d'une stratégie IA et à l'instauration de règles internationales.

Au niveau ministériel, le Ministère de l'Economie (METI) pilote le volet économique de la stratégie IA, qui inclut le renforcement des capacités (plan semi-conducteurs, Rapidus) et la diffusion de l'IA dans l'économie. Le Ministère de l'Intérieur et des Communications (MIC) est en charge du volet régulation internationale de la stratégie (*Hiroshima AI Process*).

- Sur la modernisation des services publics par l'IA :

Créée en 2021, la Digital Agency est l'agence japonaise pilote de la modernisation des services publics, et notamment de l'intégration l'intelligence artificielle dans les administrations.

Lors de la 19e réunion du *Council for the Promotion of a Digital Society Executive Board Meeting*, qui s'est tenue en mai 2025, des lignes directrices ont été formulées par la Digital Agency, en collaboration avec le METI et le MIC, en réponse au développement de l'utilisation de l'IA dans les secteurs public et privé. Elles visent à promouvoir de l'IA générative dans diverses opérations gouvernementales.

- La création d'un poste de *Chief AI Officer* (CAIO) au sein de chaque ministère et agence constitue un élément central de la stratégie. Le CAIO aura pour mission d'identifier les usages de l'IA, d'en coordonner le développement, de favoriser l'émergence de nouveaux cas d'usage et de gérer les risques. Il veillera à une utilisation inclusive, responsable et harmonisée de l'IA générative au sein de son administration. Il formulera des règles d'usage à destination de son ministère.
- Au sein de la *Digital Agency*, l'*Advanced AI Utilization Advisory Board* aura pour mandat de suivre l'ensemble des usages de l'IA générative dans l'administration publique, d'en promouvoir une utilisation sûre et efficace (règles d'usage, etc.) et de fournir des orientations stratégiques interministérielles. En outre, le CAIO (précédemment mentionné) de chaque ministère devra envoyer une liste des usages d'IA par son ministère.

Q2 — Cas d'usage et gains mesurés

Parmi les cas d'usage mentionnés auprès du SER de Tokyo, l'accès des employés à un agent conversationnel (ex : ChatGPT) semble être le cas d'usage le plus répandu.

Selon la *Digital Agency*, les éventuels gains de productivité n'ont pas encore été mesurés de manière quantitative, une enquête interne étant en préparation. Sur le plan qualitatif, la ville de Yokosuka, pionnière dans la mise à disposition de ChatGPT auprès de ses agents, indique une rationalisation des processus administratifs, l'amélioration de sa communication avec les administrés, et une libération du temps de ses agents, davantage disponibles pour des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Q3 — Organisation, compétences, conduite du changement

Pour renforcer les compétences des agents publics en matière d'IA, la *Digital Agency* prévoit d'élaborer des manuels d'utilisation (cf. Q1). Parallèlement, le METI prévoit d'investir 5,7 M USD dans un programme visant à la formation des effectifs administratifs à l'IA et autres technologies à l'échelle nationale.

L'utilisation de solutions IA hébergées sur des cloud étrangers, soumis à des lois à portée extraterritoriale, emporte des risques en matière de protection des données personnelles et de véracité des informations générées. En réponse à ces éventuels risques, la *Digital Agency* impose à chaque entité administrative d'établir des règles spécifiques d'usage de l'IA générative, définies par le *Chief AI Officer*, afin de garantir une utilisation sécurisée.

Q4 — Outils, infrastructures et partenariat

Les systèmes d'IA reposent sur une approche hybride. La *Digital Agency* développe en interne une interface dédiée aux agents pour les usages liés à l'IA générative, tout en recourant, lorsque cela est pertinent, à des plateformes externes telles qu'*Amazon Web Services* (AWS) et *Google Cloud Computing* (GCP). Le gouvernement a développé le « *Government Cloud* », un environnement cloud commun à l'ensemble du gouvernement japonais, et prévoit de migrer les systèmes d'information de divers ministères et collectivités locales. L'environnement IA est également géré conformément aux contrôles préventifs unifiés fournis par le *Government Cloud*. La *Digital Agency* développe « *Government AI* », qui servira de plateforme d'IA à l'échelle du gouvernement en utilisant le *Government Cloud*.

En plus de développer des outils propriétaires, le gouvernement noue des partenariats avec des acteurs de l'IA. La *Digital Agency* a conclu en 2025 un partenariat avec OpenAI concernant la mise à disposition des outils d'IA auprès de ses agents et réfléchit à la co-crédation d'une application d'intelligence artificielle avec l'entreprise américaine.

10. Pays-Bas (SER de La Haye)

Conformément à votre demande, les éléments étudiés concernant les Pays-Bas se concentrent sur l'IA dans les administrations publiques. Les questions 2 et 3 portant sur les cas d'usage et gains mesurés et l'organisation, compétences, conduite du changement n'ont pas été traitées en raison d'absence d'informations sur ces sujets. La question 4 sur les outils, infrastructures et partenariats a pu être partiellement résolue pour les mêmes raisons.

Éléments locaux de contexte du pays questionné :

L'intelligence artificielle fait l'objet d'une attention particulière du gouvernement néerlandais, qui y voit une technologie « systémique » susceptible de transformer en profondeur l'économie, l'administration publique et de nombreux secteurs stratégiques. Cette importance se reflète dans une gouvernance partagée : le ministre des Affaires économiques, Vincent Karremans, est chargé du développement industriel, de l'innovation et des infrastructures nécessaires à l'IA, tandis que le secrétaire d'État au numérique, Eddie van Marum, rattaché au ministère de l'Intérieur, supervise la transformation numérique de l'État, la régulation, la cybersécurité et l'usage responsable des technologies au sein de l'administration.

Le gouvernement néerlandais dispose d'un portail dédié à la transition numérique de l'administration ([Accueil - Gouvernement numérique](#)), qui centralise les documents stratégiques, notamment le plan d'action sur l'intelligence artificielle et les orientations relatives à l'usage responsable de l'IA générative. Cette architecture institutionnelle traduit la volonté de structurer l'action publique autour d'une vision cohérente et d'une coordination interministérielle renforcée.

L'exécutif néerlandais concrétise son ambition de faire des Pays-Bas un pays pionnier et compétitif en matière d'IA à travers plusieurs stratégies complémentaires. On peut citer la stratégie nationale d'IA de première génération (2019), le « Delta Plan » réclamé par les experts pour accélérer les investissements dans l'IA publiée en novembre 2025, la Stratégie de numérisation des services publics (NDS) publiée le 8 sept. 2025, la Stratégie nationale technologique (NTS) publiée le 19 janvier 2024 ou encore les recommandations du rapport Wennink sur la compétitivité technologique parues le 12 décembre 2025. À cela s'ajoute le projet d'« AI Factory » à Groningue, infrastructure nationale destinée à soutenir le développement de modèles d'IA, à renforcer les capacités de calcul et à réduire la dépendance aux acteurs étrangers.

Il convient de souligner que, si le potentiel de l'IA est pleinement reconnu, le gouvernement néerlandais reste profondément marqué par le scandale des allocations familiales (« toeslagenaffaire »), qui a révélé les dérives possibles de l'automatisation et des algorithmes dans les services publics. Cette crise a renforcé la sensibilité du pays aux enjeux éthiques, à la transparence, à la non-discrimination et à la supervision humaine, qui constituent désormais des piliers incontournables de toute politique numérique.

Dans une logique d'efficacité et de co-construction, les Pays-Bas ont mis en place une instance de dialogue structurante : la NL AI Coalition (NL AIC). Ce consortium public-privé rassemble entreprises, administrations, universités, instituts de recherche et acteurs de la société civile. Le gouvernement s'appuie sur cette coalition pour les actions qui dépassent le périmètre strict de l'administration : coordination des partenariats, mutualisation des connaissances, développement de standards, soutien à l'innovation sectorielle et diffusion des bonnes pratiques.

Le contexte numérique néerlandais est fortement influencé par la présence dominante des Big Tech américaines, par l'implantation d'acteurs étrangers comme Nebius ou Prosus, et par une forte intégration dans les chaînes de valeur européennes, notamment via des collaborations telles que ASML–Mistral AI. Le pays dispose également de hubs technologiques dynamiques à Groningue, Amsterdam, Rotterdam et dans la région d'Eindhoven nommé *BrainPort*, ainsi que d'un écosystème académique et scientifique solide, porté par des institutions comme TNO et les universités techniques (TU Delft et TU Eindhoven notamment).

Historiquement atlantistes et très dépendants des services informatiques américains, les Pays-Bas évoluent progressivement vers une vision plus européenne de la souveraineté numérique, portée par les débats publics et les pressions croissantes sur les infrastructures critiques. Cette évolution reste toutefois nuancée : la forte implantation des fournisseurs étrangers, l'absence de solutions souveraines pleinement matures et la culture économique ouverte du pays limitent la portée d'un repositionnement radical. Les Pays-Bas cherchent ainsi un équilibre entre ouverture internationale, compétitivité technologique et renforcement progressif de leur autonomie stratégique.

Q1 — Stratégie / vision IA et pilotage

- ◆ Quelle est votre stratégie nationale pour développer et déployer des outils d'IA dans l'administration publique (calendrier, périmètre des institutions visées, état d'avancement) ? Dans quelle mesure cette stratégie porte sur l'IA générative et/ou agentique ?

Le gouvernement néerlandais a publié une [stratégie](#) de numérisation des services publics (Nederlandse Digitaliseringsstrategie – NDS) en septembre 2025 élaborée par le gouvernement, les provinces, les municipalités, gestionnaires de l'eau et services publics. Cette stratégie fixe notamment l'intelligence artificielle comme priorité et met en avant deux objectifs stratégiques : (i) l'utilisation de l'IA pour résoudre les problèmes sociétaux et améliorer les services publics et (ii) doter l'administration d'une infrastructure IA de haute-qualité fondée sur des données fiables, des modèles ouverts européens, des compétences renforcées et une capacité de calcul adéquate.

Ces objectifs devraient être concrétisés *via* la création d'un accélérateur des solutions développés, d'un centre de compétence d'IA pour l'administration, de la mise en œuvre des normes pour l'utilisation de l'IA grâce à la création d'un standard incluant un cadre algorithmique et des consignes pour l'achat de solutions, ainsi qu'à travers la poursuite de développement d'applications d'IA notamment le modèle linguistique néerlandais GPT-NL.

Le programme d'investissement de la NDS sera précisé au premier semestre 2026, sa première ébauche précise qu'aucun budget supplémentaire n'est disponible et que les budgets existants seront utilisés. Une première estimation des coûts prévoit un budget total à hauteur de 950M€ dont 45M€ consacrés aux investissements pour l'IA sur la période 2026-2030.

La NDS sera complétée par un programme d'implémentation et mise en œuvre en accord avec les stratégies numériques existantes liées, sous la direction du comité de pilotage numérique du gouvernement et du conseil de la NDS.

De plus, le gouvernement néerlandais a publié en janvier 2024 une [stratégie](#) pour l'utilisation de l'IA générative au sein du gouvernement. Celle-ci a notamment été accompagnée d'un [guide](#) pour une utilisation responsable de l'IA générative, publié en janvier 2025. À noter que cette stratégie et ce guide ont été élaborées en coordination entre le gouvernement et les collectivités territoriales dans le but d'appliquer ces mêmes règles pour tous les acteurs publics. Les universités, entreprises, autorités publiques indépendantes et citoyens ont également été consultés.

Annexe VIII

- ◆ Quelles sont les priorités de cette stratégie et comment est-elle structurée (secteurs prioritaires, missions administratives, territoires) et avec quelle portée normative (textes, bonnes pratiques, expérimentations possibles et dans quelles conditions, évaluation *in itinere* avant de déclencher une nouvelle étape) ? quels ont été les critères de priorisation des secteurs ?

La stratégie néerlandaise fixe quatre principes fondamentaux pour l'utilisation de l'IA générative : (i) le développement et l'utilisation sûre, (ii) le développement et l'utilisation équitable, (iii) l'utilisation au service de l'autonomie et du bien-être humain, (iv) l'utilisation pour contribuer à la durabilité et la prospérité.

Dans ce contexte, six lignes d'action ont été identifiées pour la mise en œuvre de la stratégie.

1. Collaborer avec les citoyens ainsi qu'une pluralité d'acteurs administratifs nationaux et privés (notamment *via* la coalition néerlandaise pour l'IA) afin de bénéficier des meilleures possibilités offertes par l'IA générative et d'assurer un développement, une utilisation et l'intégration sûrs et responsables de l'IA générative. Coopérer avec les acteurs internationaux afin de renforcer la position en matière de connaissances et d'innovation dans le domaine de l'IA générative et de participer à la gouvernance mondiale de l'IA (UE, Conseil de l'Europe, processus du G7 Hiroshima sur l'IA et l'Assemblée générale des Nations unies).
2. Suivre l'évolution de l'IA générative, compte tenu de sa croissance exponentielle, et assurer un contact étroit entre les utilisateurs de l'IA et le gouvernement. Une attention particulière est accordée aux conséquences de l'utilisation de l'IA sur le marché du travail ainsi que sur les conséquences de l'IA générative sur la durabilité et l'empreinte carbone.
3. Mise en œuvre des lois et réglementations pour permettre de développer et d'utiliser l'IA générative de manière sûre et équitable. Mise en œuvre de l'*AI Act* notamment.
4. Développer et former les ressources humaines à l'utilisation et au développement de l'IA générative. Disposer d'infrastructures de calcul nationales et européennes.
5. Permettre d'innover avec l'IA générative notamment sur la base de LLM néerlandais (tel que GPT-NL) ou européens pour utiliser l'IA générative de manière responsable et éthique.
6. Assurer une surveillance rigoureuse et claire du développement et de l'utilisation de l'IA générative par les autorités de contrôles, les instances judiciaires, les responsables politiques et la société civile afin de garantir l'adéquation entre les réglementations et politiques publiques avec les évolutions technologiques.

La position du gouvernement néerlandais sur l'utilisation de l'IA générative en son sein vise à (i) permettre au gouvernement d'atteindre ses objectifs actuels de manière plus efficace, par exemple en accélérant et en simplifiant certains processus (génération de nouvelles idées, automatisation de tâches répétitives, recherches d'informations, aide au pilotage de politiques publiques, identification de tendances sociétales, édition et traduction de textes, développement de programmes informatiques, soutien à la recherche scientifique etc.) et (ii) d'ajuster, de renouveler ou de rehausser ses objectifs grâce aux nouvelles perspectives que peut apporter l'utilisation de l'IA générative.

Les secteurs prioritaires identifiés dans la NDS sont ; l'IA au service de la productivité des fonctionnaires, de l'IA pour les procédures de recours et d'appel, de l'IA pour une administration ouverte, de l'IA dans l'espace public, de l'IA pour l'interaction avec les citoyens et les entreprises et de l'IA pour l'accessibilité.

La stratégie néerlandaise pour l'utilisation de l'IA générative au sein du gouvernement est une politique publique sans valeur normative particulière. Toutefois, cette stratégie comme le guide pour une utilisation responsable de l'IA générative, publié en janvier 2025, vise à soutenir la mise en conformité des algorithmes d'IA utilisés, développés ou achetés avec l'*AI Act* européen, le RGPD, la loi générale sur le droit administratif (Awb), la loi générale sur l'égalité de traitement (Awgb), la loi sur le droit d'auteur, la référence de la sécurité de

l'information gouvernementale (BIO), les textes applicables aux services de police et justice et la Constitution. Le site gouvernemental [Algoritmekader -AI & Algoritmes](#) permet aux organisations publiques d'identifier les textes applicables selon les IA.

L'approche néerlandaise *bottom-up* permet de nombreuses initiatives issues d'acteurs publics divers (collectivités territoriales, ministères ...), celles-ci sont recensées sur le site internet, [le registre des algorithmes du gouvernement néerlandais](#).

Le Ministère de l'Intérieur a publié un [guide](#) pour l'utilisation responsable d'IA générative au sein du gouvernement en janvier 2025. Le guide propose un cadre pratique destiné à toutes les administrations publiques. Il vise à garantir que l'adoption de ces technologies se fasse de manière sûre, éthique et conforme au droit. Le document insiste d'abord sur l'idée que l'IA générative ne peut être utilisée qu'à condition d'en maîtriser les risques. Il décrit les exigences techniques, comme la nécessité de choisir des modèles fiables, de sécuriser les données et de mettre en place un suivi continu des performances et des dérives. Le guide souligne aussi l'importance d'une organisation interne solide, avec une gouvernance claire, des compétences adaptées, une documentation systématique et des mécanismes d'audit. Le guide rappelle que l'usage responsable repose également sur des principes éthiques, notamment la protection des droits fondamentaux, la prévention des biais, la transparence et le maintien d'un contrôle humain sur les décisions. Sur le plan juridique, il insiste sur la conformité au RGPD, au droit d'auteur, aux règles de marchés publics et à l'AI Act européen, qui constitue le cadre réglementaire de référence. Le document couvre l'ensemble du cycle de vie des projets d'IA générative. Il encourage des expérimentations encadrées, avec une analyse préalable des risques et une documentation rigoureuse. Lors du déploiement, il recommande d'intégrer l'IA dans les processus administratifs de manière progressive et contrôlée. Une fois les systèmes en fonctionnement, il préconise une supervision humaine constante, un monitoring régulier et une amélioration continue fondée sur l'évaluation des impacts et la gestion des incidents.

Ce guide s'inscrit dans la continuité de stratégie gouvernementale publiée en 2024 et sert de traduction opérationnelle des ambitions nationales. Il ne crée pas de nouvelles obligations juridiques, mais fournit un cadre commun pour harmoniser les pratiques, renforcer la confiance et préparer l'administration néerlandaise à l'application du droit européen. Il se présente ainsi comme un outil d'accompagnement, conçu pour évoluer au rythme des progrès rapides de l'IA générative.

- ◆ Des objectifs quantifiés de « gains de productivité » ont-ils été définis ? Si oui, lesquels et à quel horizon sont fixés ces objectifs ? Comment ces objectifs ont-ils été définis (référence aux objectifs internationaux, méthode de priorisation utilisée, autres...) ?

La stratégie et le guide du gouvernement néerlandais en matière d'IA générative évoque de potentiel gains de productivité mais ils ne sont pas quantifiés.

- ◆ Comment est organisée la gouvernance publique du déploiement de l'IA (pilotage central, agences numériques, ministères, opérateurs publics) ?

La gouvernance publique du déploiement de l'intelligence artificielle aux Pays-Bas repose sur une organisation centralisée mais collaborative, structurée autour du ministère de l'Intérieur et des Relations au sein du Royaume. Ce dernier assume le rôle de pilote stratégique et de coordinateur de la coopération inter administrative. Il est chargé d'assurer la cohérence des initiatives, d'harmoniser les pratiques entre ministères et de garantir que l'usage de l'IA dans l'administration respecte les principes de transparence, de sécurité et de responsabilité.

Cette gouvernance s'appuie sur plusieurs instruments opérationnels. Le ministère de l'Intérieur supervise notamment la plateforme [AI & Overheid](#), qui joue un rôle clé dans l'orientation et la diffusion des applications d'IA performantes au sein du secteur public. Cette plateforme sert de point d'entrée pour identifier les solutions existantes, partager les retours d'expérience et promouvoir des outils éprouvés, tels que l'assistant conversationnel «

Omgevingschat » utilisé dans le domaine de l'aménagement du territoire. Elle permet également de cartographier les projets en cours afin d'éviter les redondances et de favoriser la mutualisation des ressources.

Le gouvernement néerlandais soutient par ailleurs la mise à l'échelle d'applications jugées prioritaires et robustes pour l'administration publique. L'objectif est de transformer des expérimentations locales en solutions nationales, en garantissant leur conformité juridique, leur sécurité technique et leur pertinence fonctionnelle. Cette démarche vise à accélérer l'adoption de l'IA tout en maîtrisant les risques, en s'assurant que les innovations déployées répondent à des besoins réels et s'intègrent dans une architecture numérique cohérente.

Q4 — Outils, infrastructures et partenariats

- ◆ Vos solutions sont-elles développées en interne, acquises auprès de fournisseurs du marché, ou hybrides ?

L'usage de l'IA générative au sein des organisations publiques néerlandaises connaît une progression spectaculaire, comme le montre le suivi réalisé par le TNO pour le ministère de l'Intérieur : en un an, le nombre d'applications recensées est passé de huit à quatre-vingt-une, révélant à la fois l'accélération de la numérisation de l'État et les tensions qu'elle génère, notamment en matière de dépendance technologique. L'étude couvre l'ensemble du secteur public — ministères, municipalités, provinces, agences et institutions comme les Archives nationales — et montre que ces outils, fondés sur des modèles capables de générer automatiquement du contenu, sont désormais largement intégrés dans les pratiques quotidiennes. Trente-sept applications sont déjà utilisées opérationnellement, tandis que vingt-neuf restent en phase d'expérimentation. Les municipalités apparaissent comme les plus avancées, notamment grâce à des chatbots dédiés au traitement de l'information, alors que l'administration centrale et les agences disposent d'un nombre plus limité d'outils.

La majorité de ces usages vise à soutenir les processus internes : près de 80 % des applications sont destinées aux agents eux-mêmes, tandis que seules une minorité s'adressent directement aux citoyens ou aux entreprises. Cette orientation interne s'accompagne d'efforts croissants pour réduire les risques liés à la sécurité et à la vie privée, notamment en proposant des solutions internes afin d'éviter le recours à des outils publics non maîtrisés. Dans ce contexte, les administrations néerlandaises commencent également à explorer des alternatives européennes aux modèles américains. Plusieurs projets pilotes utilisent déjà les modèles ouverts de Mistral, ou prévoient de le faire, notamment un chatbot interne destiné aux fonctionnaires nationaux, fonctionnant localement, reposant sur des logiciels open source et développé avec des fournisseurs néerlandais ou européens. Le modèle suisse Apartus, récemment publié, est également étudié comme option potentielle. Par ailleurs, les résultats du projet national GPT-NL et de l'initiative européenne OpenEuroLLM sont attendus avec intérêt, car ils pourraient offrir des solutions plus souveraines et mieux adaptées aux besoins du secteur public.

Le rapport souligne toutefois que, malgré ces avancées, la plupart des applications actuelles reposent encore sur des modèles et des infrastructures fournis par des acteurs étrangers, principalement américains, ce qui pose des questions de souveraineté numérique et alimente les réflexions engagées dans la stratégie néerlandaise de numérisation (dont un des objectifs est la promotion des applications européennes de l'IA). Enfin, les auteurs rappellent que l'adoption de l'IA générative ne doit pas devenir un objectif en soi : la pression à innover peut conduire à des déploiements précipités et contre-productifs. Ils recommandent de maintenir une approche guidée par les missions de service public, afin que l'IA reste un outil au service des besoins sociaux plutôt qu'un moteur autonome de transformation.

11. Royaume-Uni (SER de Londres)

Éléments locaux de contexte du pays questionné :

Depuis leur arrivée au pouvoir en juillet 2024, le développement et la diffusion de l'IA au sein de l'administration et des services publics fait partie de l'une des priorités du gouvernement travailliste. *Government Digital Services* (GDS), l'organe interministériel en charge de développer et déployer les outils numériques et nouvelles technologies a considérablement gagné en importance depuis un an, et bénéficie d'un mandat fort de la part du gouvernement, confié directement par le Premier ministre Keir Starmer.

En matière de coopération bilatérale, une collaboration entre la DINUM et GDS a été lancée en 2025 par l'Ambassade du Royaume-Uni à Paris à travers l'organisation de groupes de travail entre ALLiance et l'Incubator for AI (i.AI) de GDS. Cette collaboration a été formalisée dans le cadre de la visite d'Etat du Président de la République, et a constitué l'un des livrables du Sommet bilatéral franco-britannique de juillet 2025. Une nouvelle rencontre des deux acteurs est prévue au moins de mars 2026.

Q1 — Stratégie / vision IA et pilotage

- ◆ Quelle est votre stratégie nationale pour développer et déployer des outils d'IA dans l'administration publique (calendrier, périmètre des institutions visées, état d'avancement) ? Dans quelle mesure cette stratégie porte sur l'IA générative et/ou agentique ?

Dans un premier temps, l'approche du Royaume-Uni s'est concentrée sur la publication de lignes directrices destinées à guider les fonctionnaires dans leur utilisation des outils d'IA et le développement de leurs projets. Ainsi, en juin 2019, le gouvernement conservateur avait développé, en lien avec l'Alan Turing Institute¹²⁹, un guide sur l'utilisation de l'IA¹³⁰ dans le secteur public à destination des fonctionnaires. Celui-ci détaillait les critères pour évaluer la nécessité de mettre en place des projets et outils d'IA, et la manière dont le secteur public pouvait utiliser au mieux cette technologie, tout en respectant les normes éthiques et de sécurité.

La Stratégie nationale britannique sur l'IA¹³¹ (*National AI Strategy*) publiée en septembre 2021, a ensuite fixé les premières bases en matière de développement de l'IA au sein de l'administration. D'une part, dans l'objectif de soutenir l'écosystème IA britannique, le gouvernement britannique s'est positionné comme acheteur grâce à la commande publique (création d'une demande et de marchés), en particulier à travers le Ministère de la Défense (développement d'un '*Defence AI Centre*' rattaché au Ministry of Defence). D'autre part, le gouvernement a lancé des initiatives ciblées dans certains domaines tels que la santé, à travers la création du *NHS AI Lab* en août 2019. Enfin, dans cette stratégie, le gouvernement s'engage également à transformer et améliorer l'utilisation des données publiques pour soutenir le développement des startups d'IA et l'innovation au R-U¹³².

En janvier 2024, un nouveau document cadre sur l'utilisation de l'IA générative au sein de l'administration a été publié¹³³, le *Generative AI framework for UK Government*, mettant à jour les recommandations du précédent guide, à l'aune du développement de l'IA générative.

¹²⁹ Institut national pour les données et l'IA du Royaume-Uni

¹³⁰ [A guide to using artificial intelligence in the public sector - GOV.UK](#)

¹³¹ [National AI Strategy](#)

¹³² Objectif énoncé p.12, et également évoqué dans la [National Data Strategy](#) datant de [septembre 2020](#)

¹³³ [Generative AI framework for UK Government](#)

Toutefois, c'est l'arrivée au pouvoir des travaillistes en juillet 2024 qui a véritablement accéléré la création d'une stratégie de développement de l'intelligence artificielle au sein de l'administration et des services publics au Royaume-Uni, cet objectif figurant parmi les priorités du gouvernement. Sur la base du *State of the Digital Space*¹³⁴ identifiant les obstacles à la numérisation de l'administration, une stratégie claire s'est dégagée à travers deux publications, le Plan sur les Opportunités de l'IA, et l'*AI Playbook*.

- Le **Plan sur les opportunités de l'IA** (AI Opportunities Action Plan – AIOAP), paru en janvier 2025. Commandé par le gouvernement au spécialiste de l'IA Matt Clifford¹³⁵, ce plan énonce 50 recommandations pour assurer le développement du secteur de l'IA au R-U et stimuler la croissance économique britannique. Il constitue la boussole stratégique du gouvernement travailliste sur les sujets IA. Après la dimension de la puissance de calcul et des infrastructures, le développement de l'IA dans les services publics et le secteur privé est la seconde priorité du plan. Parmi les recommandations figurant dans cet axe, on retrouve :
 - La création de la National Data Library¹³⁶, une banque nationale de données accessible aux chercheurs et entreprises, avec en priorité la constitution de 5 jeux de données à fort impact – *celle-ci mettra cependant plusieurs années à être mise en œuvre, notamment en raison de la fragmentation des données publique britanniques* ;
 - La diffusion au sein de l'administration de la méthode « scan, pilot, scale » (cartographie des capacités de l'IA dans les différentes activités et un pilotage de son utilisation et son extension) ;
 - Nouer des partenariats avec des entreprises privées d'IA et des startups (on retrouve l'objectif initial du gouvernement en tant que principal client et « façonneur de marché »), ce qui a commencé à être mis en œuvre (cf. question suivante) ;
 - Une réforme de la gouvernance, avec la mise en place d'une nouvelle unité interministérielle basée au sein du Ministère de la Science, de l'Innovation et de la Technologie (DSIT) ;
 - Un assouplissement des conditions de recrutement des experts en IA dans l'administration (notamment en ce qui concerne leur salaire) ;
 - Un allègement de la procédure de contrôle des marchés publics en matière d'IA afin de financer des projets pilotes à petite échelle (approche 'test and learn'¹³⁷).

¹³⁴ Le rapport met en évidence des défis majeurs tels que la fragmentation des systèmes, le cloisonnement des données, une pénurie de compétences, et une numérisation insuffisante. Pour répondre à ces enjeux tout en accomplissant ses objectifs de faciliter la vie des citoyens, d'augmenter la productivité et l'efficacité des services publics et nourrir la croissance économique, 6 priorités ont été identifiées : l'exploitation de l'IA dans les services publics, renforcer l'infrastructure numérique publique et les données (extension de GOV.UK), investir dans les talents du secteur numérique, et accroître la demande publique pour financer l'innovation.

¹³⁵ Ancien Envoyé spécial du Premier ministre au Sommet de Bletchley Park, Président de l'ARIA (Advanced Research and Innovation Agency) et Vice-Président du AI Safety Institute, entrepreneur dans la tech Entrepreneur First).

¹³⁶ Ce projet rencontre des difficultés majeures, notamment en raison du manque d'interopérabilité des données au sein du NHS et des différents ministères

¹³⁷ Government to take a 'test and learn' approach with spending on AI and digital to push innovation - GOV.UK

Annexe VIII

- **L'AI Playbook**¹³⁸ a été publié en février 2025, dans la foulée de l'AIOAP. Ce document a remplacé le '*Generative AI framework for UK Government*', et fait à présent référence en matière de guide à destination des fonctionnaires sur l'utilisation des outils d'IA au sein de l'administration¹³⁹. Cette nouvelle version adresse une gamme plus large de technologies d'IA pour y inclure l'IA agentique en plus de l'IA générative. Son contenu reste focalisé sur l'utilisation de ces outils de manière légale, éthique, sécurisée, tout en respectant la protection des données. Le manuel de l'IA énonce 10 principes fondamentaux pour l'utilisation de l'IA dans les administrations et les organismes du secteur public : la connaissance de cette technologie et de ses limites ; son utilisation légale, éthique et responsable ; la connaissance sur la sécurité de l'IA ; le contrôle humain au bon moment ; la maîtrise du cycle de vie de l'IA ; le choix du bon outil pour la bonne tâche ; la collaboration et le partage de bonnes pratiques au sein des administrations ; le travail collaboratif avec les développeurs commerciaux ; les compétences et l'expertise adaptées à la mise en œuvre de l'outil d'IA ; et la garantie d'avoir une assurance appropriée.
- ◆ Quelles sont les priorités de cette stratégie et comment est-elle structurée (secteurs prioritaires, missions administratives, territoires) et avec quelle portée normative (textes, bonnes pratiques, expérimentations possibles et dans quelles conditions, évaluation *in itinere* avant de déclencher une nouvelle étape) ? quels ont été les critères de priorisation des secteurs ?

L'AI Opportunities Action Plan est venu formaliser et confirmer la stratégie que le gouvernement travailliste avait lancée depuis son arrivée au pouvoir en juillet, centrée autour des priorités suivantes :

- Etablir des partenariats avec des entreprises privées de l'IA : le R-U a signé des MoU avec Open-AI¹⁴⁰ (avec un focus sur le Ministère de la Justice et de la Défense), Anthropic¹⁴¹, mais aussi l'entreprise canadienne Cohere¹⁴². Ces partenariats servent également l'Institut de sécurité de l'IA britannique¹⁴³ (AI Security Institute), qui peut dès lors réaliser des tests sur les modèles développés par ces entreprises. Le gouvernement a par ailleurs noué un partenariat avec *Google Cloud*¹⁴⁴. En décembre 2025, le DSIT a signé un MoU plus global avec Google Deepmind¹⁴⁵ pour mettre en œuvre le plan d'action britannique sur les opportunités de l'IA et renforcer la préparation du Royaume-Uni face à l'IA transformative, qui inclut notamment l'adoption de l'IA dans les services publics à travers : (i) l'exploration de solutions à fort impact pour l'adoption de l'IA dans le secteur public ; (ii) la mise à disposition par Google DeepMind d'une expertise technique et d'un soutien pour des collaborations avec les ministères et l'Incubateur pour l'IA (i.AI) ; (iii) le développement d'une offre "Gemini for Government" destinée aux ministères britanniques ; (iv) la création d'une version de Gemini adaptée au programme scolaire anglais, conforme aux attentes gouvernementales en matière de sécurité dans l'éducation. Le MoU porte aussi sur

¹³⁸ [Copy of AI Playbook for the UK Government \(word\)](#)

¹³⁹ [Artificial Intelligence Playbook for the UK Government \(HTML\) - GOV.UK](#)

¹⁴⁰ [OpenAI to expand UK office and work with government departments to turbocharge the UK's AI infrastructure and transform public services - GOV.UK](#)

¹⁴¹ [Memorandum of Understanding between the UK and Anthropic on AI opportunities - GOV.UK](#)

¹⁴² [Memorandum of Understanding between UK and Cohere on AI opportunities - GOV.UK](#)

¹⁴³ Le sujet de la sécurité de l'IA est mentionné dans l'ensemble des partenariats établis entre le Royaume-Uni et des entreprises d'IA

¹⁴⁴ [New Google partnership will help rid taxpayer of 'ball and chain' legacy tech and aim to upskill 100,000 civil servants in tech and AI - GOV.UK](#)

¹⁴⁵ [Memorandum of Understanding between the UK and Google DeepMind on AI opportunities and security - GOV.UK](#)

Annexe VIII

le soutien de Google Deepmind en matière de recherche scientifique et au renforcement de la sécurité (échanges techniques avec l'AI SI).

- Développer des outils d'IA transversaux à travers la « suite Humphrey », qui comprend différents outils tels que Minute¹⁴⁶ (développé par l'incubateur de GDS i.AI, retranscription et résumé de réunions), Extract (basé sur Gemini, conversion d'anciens documents d'urbanisme en données numériques pour accélérer la délivrance des permis de construire) et Consult (basé sur Chat-GPT, analyse et résumé des consultations citoyennes)¹⁴⁷.
- Faciliter la vie des citoyens britanniques, à travers le GOV.UK Chat¹⁴⁸. Cet outil conversationnel alimenté par l'IA, développé en partenariat avec Anthropic, permet aux citoyens britanniques d'obtenir des réponses sur les démarches administratives ou les services publics.

Bien qu'ils ne soient pas formellement affichés comme prioritaires dans les publications du gouvernement britannique, certains secteurs font toutefois l'objet d'une attention particulière :

- En premier lieu, **l'utilisation de l'IA dans la santé et au sein du NHS** (National Health Service) est particulièrement encouragée. A titre d'illustration, dans le cadre du programme « AI Exemplars » soutenant des projets d'IA dans l'administration, un assistant IA permettant de rédiger rapidement des documents de sortie d'hôpital est en train d'être développé par l'hôpital de Chelsea & Westminster¹⁴⁹. De même, une nouvelle Commission nationale¹⁵⁰ a été créée, réunissant des cliniciens, défenseurs des droits des patients et des entreprises (Google, Microsoft) afin de conseiller l'Autorité de régulation des médicaments et produits sanitaires (Medicines and Healthcare products Regulatory Agency, MHRA) pour faire du NHS le système le plus avancé en matière d'intelligence artificielle.
- **Réduire la charge administrative du Ministère de la Justice** ressort également comme l'un des axes d'action prioritaire. Le R-U travaille au développement de « Justice transcribe », un outil qui aidera les agents de probation à rédiger leurs compte-rendu d'entretiens, et le Ministère de la Justice a notamment lancé un programme pilote¹⁵¹ financé à hauteur de 8M£, permettant la mise en place d'un système de surveillance à distance des personnes suivies pendant leur période de probation via leurs téléphones (suivi GPS et reconnaissance faciale par IA pour vérifier leur identité). Enfin, le Ministère a noué un partenariat dédié avec Open-AI¹⁵².

¹⁴⁶ [Minute - Projects - Incubator for Artificial Intelligence - GOV.UK](#)

¹⁴⁷ [Government-built "Humphrey" AI tool reviews responses to consultation for first time, in bid to save millions - GOV.UK](#)

¹⁴⁸ [DSIT: GOV.UK Chat - GOV.UK](#)

¹⁴⁹ [AI to cut paperwork to free up doctors' time for patients - GOV.UK](#)

¹⁵⁰ [New Commission to help accelerate NHS use of AI - GOV.UK](#)

¹⁵¹ [MoJ trials facial recognition technology in Probation Service - UKTN](#)

¹⁵² [OpenAI to expand into UK Data hosting after major growth deal - GOV.UK](#)

- **Le déploiement de l'IA dans le secteur éducatif** ressort de manière moins saillante mais reste néanmoins visible. Ces développements passent davantage par le financement de startups et d'acteurs privés que par la création d'outils en interne. Par exemple, 16 entreprises de « Ed Tech » ont bénéficié d'un financement de 1 M£ pour développer des technologies pour faciliter la notation et générer des commentaires détaillés sur les copies¹⁵³, la création de « réserves pédagogiques » par des entreprises d'IA a été financée à hauteur de 4M£ par le gouvernement¹⁵⁴. De même, le récent MoU entre le DSIT et Google Deepmind inclut notamment la création d'une version de Gemini adaptée au programme scolaire anglais, conforme aux attentes gouvernementales en matière de sécurité dans l'éducation, et le soutien à la recherche sur l'IA dans l'éducation et son impact sur l'enseignement et l'apprentissage.

Ces secteurs ne sont pas clairement affichés comme prioritaires dans la stratégie du gouvernement travailliste mais ressortent des différents communiqués de presse et des financements accordés aux projets d'IA dans l'administration.

Dès lors, aucun critère de priorisation n'est identifié ou énoncé. Cependant, ces projets sont justifiés par les gains de temps qu'ils permettent de faire gagner aux fonctionnaires, en particulier au personnel médical, administratif, ou enseignant. Par ailleurs, les secteurs qui ressortent sont des domaines où la charge administrative est importante, et où l'utilisation de l'intelligence artificielle a un impact direct.

En ce qui concerne l'approche du gouvernement pour le développement et déploiement de ces outils, il défend celle du "test and learn"¹⁵⁵, consistant à tester des outils d'IA rapidement avec de plus petits budgets. Ainsi, le mode de financement des expérimentations d'IA et des projets numériques dans le secteur public a été assoupli et échelonné depuis l'arrivée au pouvoir des travaillistes, afin d'introduire un « état d'esprit startup » au sein de l'administration.

Enfin, l'intégration d'une dimension territoriale à la stratégie du gouvernement travailliste ne s'est faite que dans un second temps¹⁵⁶. En effet, ce n'est qu'en novembre 2025 que le gouvernement travailliste a créé GDS Local¹⁵⁷, une nouvelle unité au sein de GDS pour renforcer la collaboration avec les conseils locaux. Celle-ci aura 3 missions principales, (i) développer une vision stratégique pour le développement local des technologies ; (ii) débloquer le potentiel des données locales ; (iii) rendre les produits GDS accessibles aux conseils locaux.

En parallèle de ces actions, le gouvernement met l'accent sur l'inclusion numérique, afin de s'assurer que la numérisation des services publics ne se fait pas au détriment de certaines parties de la population. Le Digital Inclusion Action Plan a donc été publié en février 2025 pour répondre à cette problématique¹⁵⁸.

¹⁵³ [AI teacher tools set to break down barriers to opportunity - GOV.UK](#)

¹⁵⁴ [Teachers to get more trustworthy AI tech, helping them mark homework and save time - GOV.UK](#)

¹⁵⁵ [Government to take a 'test and learn' approach with spending on AI and digital to push innovation - GOV.UK](#)

¹⁵⁶ [People across UK to benefit from easier access to local services as councils get digital boost - GOV.UK](#)

¹⁵⁷ [GDS Local - GOV.UK](#)

¹⁵⁸ [Digital Inclusion Action Plan - First Steps](#)

Annexe VIII

- ◆ Des objectifs quantifiés de « gains de productivité » ont-ils été définis ? Si oui, lesquels et à quel horizon sont fixés ces objectifs ? Comment ces objectifs ont-ils été définis (référence aux objectifs internationaux, méthode de priorisation utilisée, autres...) ?

Bien que les gains de productivité soient affichés comme le principal objectif du déploiement de l'IA dans les services publics, aucun objectif quantifié n'a été défini publiquement. Le plan d'action sur les opportunités de l'IA a été présenté comme la réponse à la faiblesse de la productivité et de la croissance, ainsi qu'aux problèmes des citoyens britanniques. Il reprend à son compte les estimations d'impact de l'IA sur la productivité produites par le FMI (World Economic Outlook d'avril 2024), sans toutefois en faire un objectif en tant que tel (et sur un champ plus large que l'application de l'IA aux seuls services publics) : sur 10 ans, la croissance de la productivité pourrait être de 1,5 % par an avec une application extensive de l'IA, soit 47 Mds£ supplémentaires pour le R-U chaque année.

De son côté, GDS a mentionné lors de notre entretien qu'un objectif de 45 milliards d'euros d'économies grâce aux gains d'efficacité de l'IA avait été fixé, tout en reconnaissant que celui-ci était particulièrement optimiste et serait difficilement mesurable.

Enfin, les gains de temps permis par l'utilisation des outils d'IA dans l'administration sont systématiquement évoqués dans les communiqués du gouvernement sur le sujet (cf. Q2.3).

- ◆ Comment est organisée la gouvernance publique du déploiement de l'IA (pilotage central, agences numériques, ministères, opérateurs publics) ?

La mission du développement et du déploiement des outils d'IA dans l'administration et les services publics est confiée à *Government Digital Services (GDS)*. GDS, auparavant rattaché au Cabinet Office (organe de coordination interministériel sous l'autorité du Premier ministre), dépend depuis l'arrivée au pouvoir des travaillistes du Ministère de la Science, de l'Innovation et de la Technologie (Department for Science Innovation and Technology – DSIT), devenu le « centre numérique du gouvernement ». L'acceptation de cette nouvelle responsabilité interministérielle au sein du DSIT a été permise par la création d'un organe, l'« Interministerial Digital Group », qui regroupe des responsables de haut niveau du Cabinet Office, du DSIT, et du HMT (Trésor britannique).

GDS compte à présent 1000 employés, contre 700 avant la fusion au sein du DSIT. Ils ont principalement recruté des personnes travaillant déjà sur ces problématiques dans les différents ministères, avec la possibilité que ces derniers retournent dans leurs administrations pour diffuser leur expérience et connaissance des outils numériques par la suite.

Cet organe est chargé de développer des solutions d'IA spécifiques et transversales grâce à son incubateur i.AI, et a également pour mission de publier des guides de bonnes pratiques et lignes directrices pour les autres ministères, qui conservent néanmoins une grande autonomie pour le développement de l'IA.

En effet, chaque ministère conserve des capacités en interne pour développer ses propres outils et déterminer sa stratégie, et GDS peine à suivre l'ensemble des initiatives lancées à l'échelon ministériel (un recensement de l'ensemble des projets est en cours).

- **HMRC** (*His Majesty's Revenue and Customs*, en charge de la fiscalité et des recettes de l'Etat), semble particulièrement indépendant et avancé dans la création de ses propres outils ;
- **HMT** (*His Majesty's Treasury*) développe également ses propres outils d'IA (cf. ECI sur l'usage de l'IA dans les procédures budgétaires de juin 2025) : modèle type Chat GPT développé en interne ; intégration de Copilot dans les outils bureautiques ; outil HERMES qui peut travailler directement sur les documents du HMT ;

- par ailleurs, le **Ministère de la Défense** a publié son « Defence AI Playbook¹⁵⁹ » en janvier 2024 faisant état des possibles cas d’usages de l’IA au sein des armées, et a lancé en novembre 2025 la « AI Model Arena¹⁶⁰ ». Il s’agit d’une plateforme d’évaluation sécurisée permettant aux fournisseurs de tester leurs modèles dans des cas d’utilisation concrets de défense, développée avec l’entreprise britannique *Advai* et le Fonds d’investissement stratégique pour la sécurité nationale (National Security Strategic Fund) ;
- les autres ministères, notamment ceux de l’Education, de la Santé, de l’Intérieur, de la Justice, des Transports, et du Travail ont tous développé leurs propres initiatives, adaptées à leurs besoins et leurs missions.

Ces projets ministériels traduisent d’une certaine difficulté dans la mise en œuvre centralisée du développement des outils d’IA souhaitée par le gouvernement, et opérée par GDS et le DSIT, tandis que certains obstacles demeurent sur le partage des données entre ministères.

Q2 — Cas d’usage et gains mesurés

- ◆ Quel est le niveau de maturité des cas d’usage : POC, expérimentation, généralisation ? Avez-vous comparé ces cas d’usage à ceux identifiés dans le secteur privé ?

Les outils d’IA développés par l’administration britannique se situent essentiellement dans une phase de tests, afin de déterminer si ces derniers pourraient être déployés à grande échelle.

Parmi les projets lancés par GDS (et l’incubateur gouvernemental i.AI) actuellement en phase de tests, on retrouve :

- 15 projets « AI Exemplars »¹⁶¹, regroupant des exemples de cas d’usage d’outils d’IA dans différents ministères, tels que Minute¹⁶² actuellement en test dans 22 conseils locaux, Consult¹⁶³, réalisant des résumés de consultations citoyennes (utilisé pour la première fois par le gouvernement écossais), un outil d’IA pour détecter les cancers en test au sein du NHS, ou encore le *Chatbot GOV.UK*, un outil conversationnel pour faciliter l’utilisation des services publics en ligne. On retrouve également Extract¹⁶⁴, un assistant IA développé avec Google destiné aux responsables d’urbanisme et aux conseils locaux pour faciliter la délivrance de permis de construire, qui devrait être mis à la disposition de toutes les municipalités du R-U d’ici le printemps 2026 ;
- une expérimentation de l’IA agentique¹⁶⁵, avec une généralisation prévue pour 2027 ;
- des « AI Coding assistants »¹⁶⁶, avec une phase de test menée de novembre 2024 à février 2025.

Les **ministères déploient également leurs propres modèles et outils adaptés à leurs besoins**, sur la base de leurs propres données. Nous n’avons pas pu obtenir d’informations précises sur le stade de développement de l’ensemble de ces projets, en dehors de quelques exemples d’usage cités dans le rapport parlementaire¹⁶⁷ datant d’avril 2025.

¹⁵⁹ [The Defence AI Playbook](#)

¹⁶⁰ [Launching the AI Model Arena - GOV.UK](#)

¹⁶¹ [AI Exemplars programme - GOV.UK](#)

¹⁶² [Minute - Projects - Incubator for Artificial Intelligence - GOV.UK](#)

¹⁶³ [Government-built “Humphrey” AI tool reviews responses to consultation for first time, in bid to save millions - GOV.UK](#)

¹⁶⁴ [PM unveils AI breakthrough to slash planning delays and help build 1.5 million homes: 9 June 2025 - GOV.UK](#)

¹⁶⁵ [AI helpers could coach people into careers and help them move home - GOV.UK](#)

¹⁶⁶ [AI coding assistant trial: UK public sector findings report - GOV.UK](#)

¹⁶⁷ [CBP-10236.pdf](#)

Ces outils semblent être assez similaires à ceux développés dans le secteur privé, principalement des *Large Language Models*, mais aussi des agents IA.

- ◆ Quels cas d'usage fonctionnent le mieux aujourd'hui pour obtenir des gains de productivité au sein de vos administrations publiques (automatisation, rédaction, instruction, contrôle, service aux usagers, support interne...) ?

GDS n'a pas réalisé de comparaisons entre les différents outils déployés sur la base des gains de productivité générés.

- ◆ Quelles méthodes utilisez-vous pour mesurer les gains de productivité (temps économisé, réduction des stocks, délais, qualité, satisfaction agents/usagers) ? Sont-elles des méthodes propres – développées par votre administration – ou inspirées de pratiques du secteur privé ou de travaux académiques ? Lesquels ?

Les communiqués du gouvernement évoquent les gains de productivité à travers le temps économisé par le personnel de l'administration (cf. Q1.3 sur les gains de productivité et exemples cités à la question suivante).

Ces durées semblent donc être calculées sur la base des essais réalisés au sein des administrations, mais aucun détail sur les méthodologies utilisées pour évaluer ces gains de productivité n'est communiqué de manière publique.

GDS a confirmé lors de l'entretien qu'il n'existait pas de méthode généralisée pour quantifier les gains de productivité au sein de l'administration britannique. Ils ont insisté sur la difficulté de réaliser ce type d'évaluations, et sur le fait qu'ils se concentrent davantage sur l'amélioration de la qualité des productions grâce à l'IA, ou que le temps gagné par les fonctionnaires permette de réaliser d'autres tâches (exemple souvent cité des professeurs, qui peuvent se concentrer sur le développement d'outils pédagogiques au lieu de consacrer du temps à la correction des copies). Le narratif du gouvernement se concentre fortement sur l'impact positif sur le quotidien des citoyens, grâce à l'amélioration de la qualité des services publics.

- ◆ Pouvez-vous partager des exemples chiffrés (gain en % ou en heures, coût, ROI estimé ou mesuré) ?

Les seules données disponibles sur les gains de productivité permis par l'usage de l'IA figurent dans les communiqués de presse du gouvernement. A titre d'illustration :

- l'outil Consult permettrait de sauver 75 000 jours par an d'analyse manuelle des consultations citoyennes, ce qui coûte 20M£ à l'Etat britannique¹⁶⁸ ;
 - lors des essais de l'outil Extract, celui-ci réalisait en 3 minutes des tâches prenant habituellement 1 à 2 heures de travail. Extract pourrait donc traiter une centaine de dossiers de planification par jour¹⁶⁹ ;
 - durant sa phase de test, Minute a permis d'économiser 1h de travail aux agents par réunion retranscrite grâce à cet outil d'IA¹⁷⁰.
- ◆ Ces évaluations de ROI (ou assimilées) sont-elles brutes ou intègrent-elles les pertes/effets pervers liés à l'introduction de l'IA générative (coût environnemental, *AI slop*, coûts de transitions et de transformations, etc.) ?

Sachant qu'il n'existe pas de méthodologie pour évaluer les gains de productivité réalisés par le déploiement de l'IA au sein des services publics, les pertes et effets pervers liés à l'IA générative ne sont pas encore pris en compte.

¹⁶⁸ [Government-built "Humphrey" AI tool reviews responses to consultation for first time, in bid to save millions - GOV.UK](#)

¹⁶⁹ [PM unveils AI breakthrough to slash planning delays and help build 1.5 million homes: 9 June 2025 - GOV.UK](#)

¹⁷⁰ [Minute - AI Knowledge Hub - AI.GOV.UK](#)

Q3 — Organisation, compétences, conduite du changement

- ◆ Comment avez-vous préparé/préparez-vous les agents à l'intégration d'outils d'IA dans leur travail (formations IA pour monter en compétences, programmes spécifiques) ?

Government Digital Services a mis en place de nombreuses initiatives pour entraîner ses agents à l'utilisation des outils d'IA, tels que :

- l'AI Playbook¹⁷¹, publié en février 2025, un guide détaillant les bonnes pratiques et principes à respecter pour utiliser des outils d'IA au sein de l'administration et des services publics, qui a remplacé le *Generative AI framework for UK Government*¹⁷² qui datait de janvier 2024. De plus, GDS a créé des guides plus techniques sur chaque solution IA (IA générative, données synthétiques, conception de prompts, IA agentique, assistants de code IA, etc.), appelés AI Insights¹⁷³ ;
- GDS propose également des formations en ligne sur l'IA à ses agents, les « AI e-learning courses »¹⁷⁴, disponibles sur la plateforme des fonctionnaires « Civil Service Learning », ou des formations standards en personne, assurées par Government Skills¹⁷⁵. Ces ressources ont été créées en collaboration avec des entreprises privées du secteur de la tech, tels que Google Cloud¹⁷⁶ ;
- GDS a créé la AI Community of Practice¹⁷⁷, un réseau interministériel regroupant tous les fonctionnaires intéressés par le développement de l'IA dans l'administration et les services publics. Il compte à présent 5 000 membres issus de ministères, conseils locaux ou encore du NHS, qui se regroupent à l'occasion d'événements mensuels. Ce réseau permet de diffuser de bonnes pratiques, et a suscité un intérêt fort de la part des fonctionnaires ;
- enfin, GDS mobilise ses fonctionnaires dans le cadre de tests ou challenges, afin qu'ils participent à la mise en œuvre des outils d'IA. Par exemple, 20 000 fonctionnaires ont pris part à un [essai](#) mené par le gouvernement pour les encourager à utiliser l'IA générative dans leurs tâches quotidiennes durant 3 mois¹⁷⁸. De plus, le gouvernement a lancé une nouvelle édition du 'Civil service AI and Data Challenge '179, invitant les fonctionnaires à proposer leurs idées mobilisant l'IA et les données pour moderniser le fonctionnement des services publics et de l'administration. Les lauréats recevront 50 000 £ d'aide technique pour développer leur idée. L'objectif de cette initiative est également de faire naître un « état d'esprit startup » au sein de l'administration.

GDS nous a également indiqué que certains programmes de formations ciblaient les fonctionnaires aux postes de direction, qui sont les plus réfractaires à l'utilisation des outils d'IA, mais décisionnaires pour lancer leur mise en place.

De plus, GDS a souligné qu'ils faisaient face à un enjeu de mobilisation des fonctionnaires pour qu'ils s'engagent dans les formations.

¹⁷¹ [Copy of AI Playbook for the UK Government \(word\)](#)

¹⁷² [Generative AI framework for UK Government](#)

¹⁷³ [AI Insights - GOV.UK](#)

¹⁷⁴ [Artificial Intelligence: must-have skills for the future – Government Digital and Data](#)

¹⁷⁵ [Artificial Intelligence](#)

¹⁷⁶ [New Google partnership will help rid taxpayer of 'ball and chain' legacy tech and aim to upskill 100,000 civil servants in tech and AI - GOV.UK](#)

¹⁷⁷ [Artificial Intelligence community - Service Manual - GOV.UK](#)

¹⁷⁸ [Landmark government trial shows AI could save civil servants nearly 2 weeks a year - GOV.UK](#)

¹⁷⁹ [Civil Service Data Challenge](#)

Annexe VIII

Enfin, chaque ministère met en place ses propres programmes de formation. Le HMRC semble être particulièrement avancé dans ce domaine, mais nous n'avons pas d'informations précises sur les programmes qu'ils ont mis en œuvre.

- ◆ Quels leviers de conduite du changement sont les plus efficaces (communication interne, accompagnement métier, *leadership*, incitations, ...) ?

Le gouvernement britannique a fait le choix de mettre en œuvre de très nombreuses initiatives et leviers pour conduire le changement et déployer les outils d'IA au sein de l'administration : de programmes de formation aux événements, en passant par des tests et des challenges réalisés par les fonctionnaires.

GDS n'a pas pu déterminer lesquelles d'entre elles étaient les plus efficaces, bien qu'ils aient mentionné le succès de l'*AI Community of Practice*.

- ◆ Quelle politique ou quelles initiatives de *re-skilling* (reconversion métiers/apprentissage de nouvelles compétences) ou d'*up-skilling* (renforcement des compétences) avez-vous adoptées en termes de formation de vos collaborateurs ?

Le Royaume-Uni n'a pas mis en œuvre d'initiative particulière pour la reconversion de ses fonctionnaires.

En revanche, le gouvernement a fortement mis l'accent sur l'embauche de nouveaux talents, et le renforcement des compétences de ses ingénieurs, afin de doubler la main d'œuvre numérique au sein de l'administration britannique :

- Ainsi, le DSIT a recruté massivement des ingénieurs en intelligence artificielle afin de développer des modèles en interne, débauchés de grandes entreprises de la tech et rémunérés en conséquence. GDS a insisté sur la qualité des talents qu'ils possèdent en interne, et cherche à en recruter d'autres, notamment via des bourses pour que des jeunes chercheurs en IA viennent travailler au sein de l'administration.
- De même, le Ministère de la Science, de l'Innovation et de la Technologie (DSIT) et GDS ont lancé le programme *AI Accelerator*, permettant à 25 ingénieurs en intelligence artificielle issus de différents ministères de renforcer leurs compétences grâce à des hackathons et la résolution de défis gouvernementaux concrets.
- ◆ Quels freins avez-vous rencontrés (résistance des agents ou d'autres parties prenantes, réglementation, achats IT, sécurité, éthique, autres...), et comment les avez-vous levés ? Y a-t-il en particulier des difficultés liées au passage à l'échelle (*scaling-up*) ?

GDS nous a informé faire face à plusieurs difficultés dans le cadre du développement d'outils d'IA au sein de l'administration, notamment :

- le manque d'unicité et les inégalités de ressources : l'objectif de centralisation via GDS entre en contradiction avec l'indépendance des ministères, qui développent leurs propres outils d'IA avec leurs propres bases de données. De même, les ministères n'ont pas les mêmes ressources pour développer ces outils : alors que 9 ETP sont mobilisés à temps plein sur ces projets IA au sein de HMRC, 2 au sein de HMT mais une seule personne est responsable du déploiement de l'IA pour l'ensemble du NHS.
 - face à cela, GDS définit des normes et de grandes orientations (*AI Playbook* notamment) pour garantir que la création de ces outils se fasse dans le respect de certaines règles légales et éthiques, et intervient en soutien auprès des ministères. GDS reconnaît par ailleurs la nécessité et pertinence que les ministères développent leurs propres outils, adaptés à leurs besoins ;
 - GDS réunit une fois par mois les « AI leaders » de chaque ministère, afin de discuter de l'avancée du déploiement de leurs outils d'IA ;

- la mauvaise gestion et la fragmentation des données : GDS nous a informé de la mauvaise gestion des données au sein de l'administration britannique. Ces dernières ne sont pas interopérables d'un ministère à un autre, car ces derniers possèdent des systèmes informatiques différents ;
 - le passage à l'échelle : GDS insiste sur les enjeux à venir dans la phase de généralisation des outils d'IA actuellement en phase de tests. Des interrogations persistent sur la répartition des responsabilités, du financement, etc. ;
 - recruter et conserver les talents : l'incubateur IA (i.AI) de GDS ferait face à une **problématique de recrutement**¹⁸⁰ : celui-ci n'aurait dépensé que 5M£ de son budget de 12M£ lors de son dernier exercice financier (clos en mars 2025), à cause de « retards dans les recrutements ». Bien que les ingénieurs en IA soient mieux rémunérés que les autres fonctionnaires (salaire annuel moyen de 67 300£ contre 35 680£), cela ne permet pas de se mettre au niveau des salaires qu'offrent les entreprises privées du secteur. Une fois recrutés, l'enjeu est également de conserver ces talents : GDS a mentionné la question de leur rémunération pour réussir à les garder, mais aussi de leur épargner toute charge bureaucratique.
- ◆ Quels impacts ces projets ont-ils en termes de réorganisations (impact sur les effectifs, les métiers), de circuits de gestion de données, d'architecture, de processus ou d'infrastructure l'IA a-t-elle engendré ? Quelles règles de *compliance* ? Les biais sont-ils adressés et si oui comment ?

Les outils d'IA développés au sein de l'administration britannique étant uniquement à leur phase de test, ces derniers n'ont pas encore eu d'impacts majeurs sur les effectifs, les métiers, les circuits de gestion de données, l'architecture, les processus ou les infrastructures.

Q4 — Outils, infrastructures et partenariats

- ◆ Vos solutions sont-elles développées en interne, acquises auprès de fournisseurs du marché, ou hybrides ?

Le gouvernement britannique a adopté une approche diversifiée pour le développement de l'IA au sein de l'administration. En effet, le R-U développe ses propres modèles d'IA, achète des solutions externes, et en développe en partenariat avec des entreprises privées.

Comme précisé dans la Q1.2, le R-U a signé de nombreux partenariats avec des entreprises américaines de l'IA (le plus récent avec Google Deepmind), et développe ses outils sur la base de leurs modèles. En effet, 'Extract' est basé sur Gemini de Google, 'Consult' sur Chat-GPT, et GovUK Chat sur les modèles d'Anthropic. L'incubateur d'IA de GDS, i.AI, est en contact direct avec de nombreuses entreprises privées, grâce aux connections établies par ses ingénieurs avec leurs anciens collègues, issus de ces entreprises de la tech.

De plus, le gouvernement a par exemple signé un contrat avec l'entreprise britannique *Faculty AI* pour le développement d'un outil d'IA de notation de copies.

À l'inverse, l'outil de retranscription 'Minute' a été entièrement développé par l'incubateur i.AI de GDS.

- ◆ Comment organisez-vous l'accès aux données, la sécurité, et la puissance de calcul (*cloud*, IA générative, HPC, partenariats industriels) ?

En ce qui concerne l'accès aux données et leur sécurisation, GDS utilise des 'AI Sandbox' pour tester les modèles développés par des entreprises ou acteurs externes. Les données y sont ainsi transférées en toute sécurité durant la phase de test, en amont de la généralisation.

¹⁸⁰ [AI 'hit squad' set up to drive Whitehall efficiency struggles to hire top talent](#)

Nous ne sommes en revanche pas parvenues à obtenir d'informations précises sur l'accès à la puissance de calcul de GDS et des ministères britanniques. Toutefois, on peut supposer que des éléments sur le *compute* font partie de leurs accords avec les acteurs américains de la tech. Il est par exemple précisé dans un communiqué que le LLM à la base du Chat GOV.UK est hébergé par AWS.

- ◆ Quelle logique de souveraineté avez-vous adoptée ? (à la fois sur les infrastructures de calcul ou d'hébergement des données, les logiciels et les données, la nature des données) ?

La stratégie du Royaume-Uni pour le développement et déploiement de l'IA n'intègre pas de dimension liée à la souveraineté. En effet, l'actuel gouvernement travailliste soutient et encourage massivement les investissements américains pour la construction de centres de données sur son territoire, et travaille avec des entreprises américaines pour le développement de ses outils d'IA. Il n'existe pas d'inquiétude particulière au sein de la société britannique sur les enjeux de souveraineté que cette stratégie pourrait créer, et ce même sur le stockage des données sensibles. L'objectif principal du gouvernement britannique est de posséder des infrastructures sur son territoire, et repose de fait massivement sur les investissements et entreprises américaines pour y parvenir.

De même, le gouvernement travailliste ne possède pas de position politique sur la question de la souveraineté numérique, mais approche ce sujet par le biais de la diversification (résilience et fournisseurs). Des réflexions émergent toutefois au sein de l'administration pour agir sur le duopole existant au Royaume-Uni entre *AWS* et *Microsoft*.

- ◆ Quels modèles de partenariats public/privé ou avec des startups mobilisez-vous (accélérateurs, contrats-cadres, innovation publique, financements mixtes) ?

Le modèle de partenariat privilégié avec les plus grandes entreprises de la tech sont des Memorandum of Understanding (MoU), comme ceux signés avec Open-AI¹⁸¹, Anthropic¹⁸², Google Deepmind¹⁸³ et Cohere¹⁸⁴.

En ce qui concerne leurs partenariats avec des startups, comme celui avec Faculty AI, il s'agit de contrats commerciaux, pour lesquels nous n'avons pas connaissance du contenu ou des détails précis.

¹⁸¹ [Memorandum of Understanding between UK and OpenAI on AI opportunities - GOV.UK](#)

¹⁸² [Memorandum of Understanding between UK and Anthropic on AI opportunities - GOV.UK](#)

¹⁸³ [Memorandum of Understanding between the UK and Google DeepMind on AI opportunities and security - GOV.UK](#)

¹⁸⁴ [Memorandum of Understanding between UK and Cohere on AI opportunities - GOV.UK](#)

12. Rwanda (SER de Nairobi)

Le Rwanda est l'un des pays africains les plus impliqués dans le développement de l'intelligence artificielle (IA), notamment au service des usagers de l'administration. En 2024, le Rwanda était la 3^e économie d'Afrique subsaharienne la plus préparée à l'IA selon le classement [Government AI Readiness Index d'Oxford insights](#). Le pays est doté depuis 2023 d'une politique nationale pour l'IA, coordonnée par le ministère des technologies de l'information et de la communication et de l'innovation. Il compte en particulier s'appuyer, pour le déploiement de l'IA dans les administrations publiques, sur la mise en place de modèles IA sur le portail de services en ligne Irembo, qui offre d'ores et déjà l'accès à plus de 250 services gouvernementaux. Le gouvernement rwandais souhaite ainsi se positionner comme champion africain de l'IA, à la fois pour son économie, mais aussi pour améliorer les capacités de son administration. Néanmoins, en dépit d'investissements importants des autorités dans la gouvernance mondiale de l'IA et d'une communication très sûre, le déploiement effectif de l'IA dans les administrations publiques rwandaise reste à ce jour très modeste, faute, pour l'heure, d'un cadre juridique incitatif mais surtout d'une appropriation du numérique encore très limitée dans l'administration. Les autorités de Kigali comptent cependant beaucoup sur l'IA pour franchir les différentes étapes plus rapidement.

Le Rwanda dispose d'une stratégie nationale qui porte les efforts du pays pour développer l'IA, notamment au sein de ses administrations

Le Rwanda se montre très actif dans la gouvernance mondiale de l'IA. Kigali est par exemple signataire de la Déclaration sur une intelligence artificielle durable et inclusive pour la population et la planète établie lors du Sommet pour l'Action sur l'IA de Paris. La capitale rwandaise a aussi accueilli les 3 et 4 avril 2025 le premier Sommet mondial de l'intelligence artificielle en Afrique (*Global AI Summit on Africa*). Enfin, le Rwanda a organisé le Forum sur la conformité d'*Afreximbank* 2025 dont le thème principal était l'IA. Ce forum, co-organisé, avec la Banque centrale rwandaise, a notamment permis à l'institution de présenter son utilisation de l'IA.

Sur le plan domestique, le Rwanda dispose d'une politique nationale d'intelligence artificielle (*National AI policy*), adoptée en avril 2023, pilotée par le Ministère des TIC et de l'innovation (MINICT). Elle a été développée avec l'aide de la coopération allemande (GIZ) via son programme *Fair forward artificial intelligence for all*. L'objectif tel qu'annoncé par la stratégie est de « tirer parti de l'intelligence artificielle pour stimuler la croissance économique, améliorer la qualité de vie et positionner le Rwanda comme un innovateur mondial en matière d'IA responsable et inclusive ». Elle s'insère dans les plans nationaux Vision 2050 et Smart Rwanda Master Plan. Les cinq priorités de la stratégie nationale rwandaise en matière d'IA se déclinent comme suit : (i) Positionner le Rwanda comme le laboratoire d'IA de l'Afrique et le champion de l'IA responsable ; (ii) Développer les compétences en IA ; (iii) Créer un écosystème de données ouvert, sécurisé et fiable pour catalyser la révolution de l'IA ; (iv) Favoriser la transformation du secteur public pour stimuler l'adoption de l'IA ; (v) Accélérer l'adoption de l'IA responsable dans le secteur privé. Si la transformation du secteur public figure bien parmi les objectifs, le MINICT signalait, au lancement de la politique en 2023, que très peu de ministères et d'agences publiques exploitaient alors l'IA.

La politique nationale rwandaise en matière d'IA n'est pas contraignante, agit plutôt en fournissant des lignes directrices et le pays, pour le moment, ne dispose pas de cadre juridique formel consacré à l'IA. Le rapport [*Legal analysis of Laws, Policies and Government Strategies relating to AI in Kenya, Mauritius, Rwanda, South Sudan, Tanzania, Uganda & Zambia*](#) rédigé par l'ONG *Paradigm Initiative* pointe d'ailleurs l'absence de législation en matière d'IA au Rwanda et les risques associés d'engendrer du retard dans le déploiement de l'IA dans le pays. En revanche, le Rwanda est doté d'une législation en matière de protection des données (*Law 58/2021 on the Protection of Personal Data and Privacy*) et de protection de la propriété intellectuelle. En application de celle-ci, gouvernement du Rwanda exige que l'ensemble des données de la plateforme de digitalisation de services publics *Irembo* (cf. infra) soit protégé et stocké dans un centre de données situé sur le territoire rwandais (ce qui peut constituer un frein dans le déploiement de certains services basés sur l'IA). **Les autorités rwandaises communiquent cependant régulièrement sur leur volonté de mettre en place un cadre législatif en matière d'IA.** Il en va de même pour le Parlement, le Sénat, à l'occasion d'une revue de la politique nationale en matière d'IA en octobre 2025, ayant par exemple souligné l'importance de l'IA dans l'administration et les efforts du Sénat pour doter le pays d'une réglementation ad hoc. A ce stade néanmoins, aucun projet de texte ne semble être en discussion.

Sur le plan organisationnel, le MINICT dispose d'un RAI Office (*Responsible AI Office*), chargé du suivi et de l'évaluation de la politique nationale d'IA, au sein notamment de l'administration publique. Il n'est cependant constitué que d'un seul employé. Il existe enfin un projet d'agence nationale de l'IA, mais aucune annonce publique n'a été faite à ce jour.

En dépit d'annonces ambitieuses, l'administration rwandaise ne dispose pour l'instant que de peu d'utilisations concrètes de l'IA dans ses missions de service public

Dans leur communication, les autorités rwandaises ambitionnent d'utiliser l'IA en priorité pour faciliter l'accès des citoyens aux services publics. Pour y parvenir, elles s'appuient essentiellement sur la plateforme *Irembo*, une société publique proposant un portail de services en ligne, qui offre l'accès à plus de 250 services gouvernementaux en ligne. Dans cette optique, *Irembo* travaille à la mise en place d'applications pilotées par l'IA dont les premiers devraient être opérationnels au 1^{er} semestre 2026. Parmi les projets en développement, un modèle IA visera à faciliter l'orientation des usagers sur la plateforme grâce à un modèle d'agent virtuel intelligent. Un autre modèle en conception permettra d'ajouter de nouveaux services à la plateforme beaucoup plus rapidement directement codés par l'IA. Ainsi, l'ajout d'un service simple sur la plateforme, qui prenait auparavant entre deux et trois mois, sera réduit à 4-5 jours. Un autre axe de travail consiste à surmonter la difficulté, dans le développement d'applicatifs portés par l'IA, du caractère multilingue du pays, qui nécessite des modèles de langage performants (kinyarwanda, anglais, français). Le développement des applications pilotées par l'IA au sein d'*Irembo* est assuré par une équipe intégrée de chercheurs en IA. Parmi d'autres utilisateurs de l'IA au Rwanda, on compte par exemple la Banque nationale du Rwanda (banque centrale), qui utilise l'intelligence artificielle pour l'automatisation et la prise de décision fondée sur les données pour renforcer la régulation des marchés et la stabilité financière. Un groupe IA est par ailleurs intégré au ministère de la justice, et travaille sur le déploiement de l'IA dans le secteur, par exemple en lien avec des entreprises privées telles que IST Legal, qui a développé un modèle IA facilitant la recherche des jurisprudences. Autre illustration, un partenariat existe entre le gouvernement rwandais et l'entreprise *Proto*, qui a permis de déployer des agents virtuels contrôlés par l'IA au service du ministère du gouvernement local, chargés s'orienter les usagers dans leurs demandes et d'automatiser le traitement des demandes de citoyens.

En mars 2025, le MINICT a annoncé l'objectif de développer 50 applications d'IA d'ici 2029, permettant de stimuler l'innovation et d'améliorer les services publics dans plusieurs secteurs cibles : services de santé ; productivité agricole ; inclusion financière ; rationalisation des opérations gouvernementales. Pour autant, en dépit des annonces régulières des autorités rwandaises, l'IA reste, à ce jour, encore très peu répandue dans les administrations publiques.

L'impact de l'IA sur les gains de productivité semble important mais reste faiblement mesuré du fait du manque d'applications concrètes

En règle générale, compte tenu du déploiement encore tenu de l'IA au Rwanda, il n'existe à ce stade aucune donnée statistique quantitative sur l'impact de l'IA dans le pays (et encore moins sur les gains de compétitivité au sein des administrations publiques). Une étude de *McKinsey*, commandée par le MINICT, établit cependant que l'IA pourrait contribuer, au Rwanda, à une hausse de l'ordre de 490 M USD du PIB par an (soit 6 % du PIB). En matière d'agriculture, le ministère indique qu'un déploiement efficace de l'IA dans ce secteur permettrait d'augmenter la productivité de 25 % et de réduire la consommation d'eau et d'engrais de 20 %.

Pour exploiter le potentiel de l'IA, le Rwanda entend investir dans la formation des agents publics. La stratégie nationale évoque d'ailleurs la mise en place de sessions de formations devant concerner 2000 enseignants et autres fonctionnaires (dans un pays où les outils numériques sont encore peu déployés), mais aussi l'organisation d'hackathons pour développer des applications de l'IA dans le secteur public. Des partenariats pour développer de tels programmes ont ainsi été conclus avec, par exemple, *Carnegie Mellon Africa* et *African Institute of Mathematical Sciences Rwanda*. Il existe aussi un centre de recherche appelé *AI Scaling Hub* financé par la *Gates Fondation* qui développe des solutions IA notamment dans les secteurs de la médecine et de l'agriculture. Pour cela, les ingénieurs utilisent des modèles déjà existants, qu'ils adaptent au contexte rwandais.

Annexe : entretiens réalisés

Entretien avec Patrick GATEGABONDO, directeur des opérations d'Irembo

Irembo est une société créée en 2015 dont l'État du Rwanda est actionnaire. Elle fournit une plateforme numérique pour que les citoyens rwandais puissent effectuer des démarches administratives en ligne. Aujourd'hui, *Irembo* propose plus de 250 services à la population. L'entreprise indique que le temps des démarches a en moyenne été réduit de 80 % et que la plateforme permet au gouvernement d'économiser 300 000 USD par jour, ce qui représente un succès pour le gouvernement rwandais.

L'entreprise devrait intégrer des modèles d'intelligence artificielle d'ici le second trimestre 2026. Le premier modèle de l'entreprise basé sur l'IA visera à faciliter l'orientation des usagers sur la plateforme grâce à un modèle d'agent virtuel intelligent permettant de produire des gains de performance en diminuant les dépenses du service clientèle et en renforçant l'efficacité de la plateforme. Aujourd'hui, le taux d'« alphabétisation numérique » du Rwanda reste faible et 15 à 20 % des appels vers le service clientèle proviennent de clients en difficulté. Un autre modèle en développement consiste en une solution *no-code* qui permettra d'ajouter de nouveaux services à la plateforme beaucoup plus rapidement. L'ajout d'un service simple sur la plateforme qui prenait auparavant entre deux et trois mois sera réduite à 4-5 jours. Par exemple, un nouveau service lié à la *Rwanda Housing Authority* a été ajouté à la plateforme *Irembo* en trois jours. De même, un service complexe qui nécessitait 12 mois de développement pourra désormais être créé en 90 jours. Pour le ministère des Affaires étrangères, un nouveau service porté par l'IA devrait faciliter les procédures de demande de visas.

Ces modèles sont développés par les ingénieurs d'*Irembo* et aucune externalisation n'est effectuée. Pour cela, l'entreprise s'appuie sur 200 ingénieurs dont 45 % sont formés à l'IA. Suivant un modèle de formation continue, des ingénieurs seniors sont chargés de former les autres ingénieurs. De plus, des formations en Allemagne sont organisées.

Une difficulté propre au Rwanda dans le déploiement de l'IA dans l'administration est le système multilingue du pays. Conformément à la Constitution, les plateformes numériques et, par conséquent, les solutions d'IA doivent être utilisables en kinyarwanda, français et anglais. Pour la mise en œuvre d'agents conversationnels, cela nécessite le recours à un grand modèle de langage (*Large Language Model-LLM*). Une autre difficulté réside dans le fait que les salariés d'*Irembo* les plus talentueux sont attirés vers des grandes entreprises américaines (deux employés d'*Irembo* ont rejoint Google l'an dernier).

A propos de la souveraineté, le gouvernement du Rwanda exige que l'ensemble des données d'*Irembo* soit protégé et stocké sur le territoire rwandais conformément à la loi sur la protection des données personnelles et de la vie privée (*Law N° 058/2021 on the Protection of Personal Data and Privacy*). Le data center est donc situé au Rwanda. D'après *Irembo*, cette contrainte peut constituer un frein pour le déploiement de l'IA au sein de l'administration rwandaise car l'utilisation de modèles développés au Rwanda et de data centers situés au Rwanda est requise.

Entretien avec Arthur FRANZON, conseiller auprès du MINICT

L'IA est l'une des principales priorités de la Ministre des TIC et de l'innovation depuis la publication de la politique nationale en 2023. Un projet d'agence nationale de l'IA est à l'ordre du jour même si aucune annonce publique n'a été faite. Les trois domaines prioritaires pour le déploiement de l'IA sont l'éducation, l'agriculture et la santé. Concernant l'administration, l'IA est très faiblement répandue malgré les annonces. Le matériel des administrations publiques reste assez ancien et l'usage des outils numériques n'est pas systématique pour certaines démarches. Le développement de modèles d'IA par *Irembo* reste un succès important dans ce domaine.

Parallèlement, un centre de recherche appelé *AI Scaling Hub* financé par la *Gates Fondation* développe des solutions IA notamment dans les secteurs de la médecine et de l'agriculture. Pour cela, les ingénieurs utilisent des modèles déjà existants qu'ils adaptent au contexte rwandais.

La société *Irembo* mène un partenariat avec la start-up *Digital Umuganda* qui est spécialisée dans l'entraînement de modèles IA dans des langues africaines notamment le kinyarwanda. Le reste des partenariats public-privé concerne avant tout l'éducation et la formation (programmes *Carnegie Mellon Africa* et *African Institute of Mathematical Sciences Rwanda*).

Le gouvernement rwandais est conscient de l'importance de l'enjeu de souveraineté en matière d'IA. Cependant, la conception de logiciels et d'applications utilisant l'IA au Rwanda est limitée (hormis les modèles d'*Irembo*) et ce sont souvent des logiciels étrangers qui sont utilisés par les agents au sein des ministères.

13. Singapour (SER de Singapour)

1. Stratégie / vision IA et pilotage

- ◆ Quelle est votre stratégie nationale pour développer et déployer des outils d'IA dans l'administration publique (calendrier, périmètre des institutions visées, état d'avancement) ? Dans quelle mesure cette stratégie porte sur l'IA générative et/ou agentique ?

La stratégie nationale de Singapour en matière d'IA est formalisée par la **National AI Strategy (NAIS)** publiée en 2019, puis mise à jour en 2023 (**NAIS 2.0**)¹⁸⁵. Cette stratégie vise notamment le secteur public singapourien avec pour objectifs d'améliorer la qualité et l'efficacité des services publics et de renforcer la productivité des agents, pour positionner Singapour en partenaire international « *ambitieux et pragmatique* » (cf. infra). La stratégie s'articule avec les plans quinquennaux *Research, Innovation and Enterprise* (RIE), en particulier *RIE2025* (2021-2025) puis *RIE2030* (2026-2030), qui allouent des financements dédiés aux capacités en IA, données et calcul, y compris pour les usages gouvernementaux¹⁸⁶.

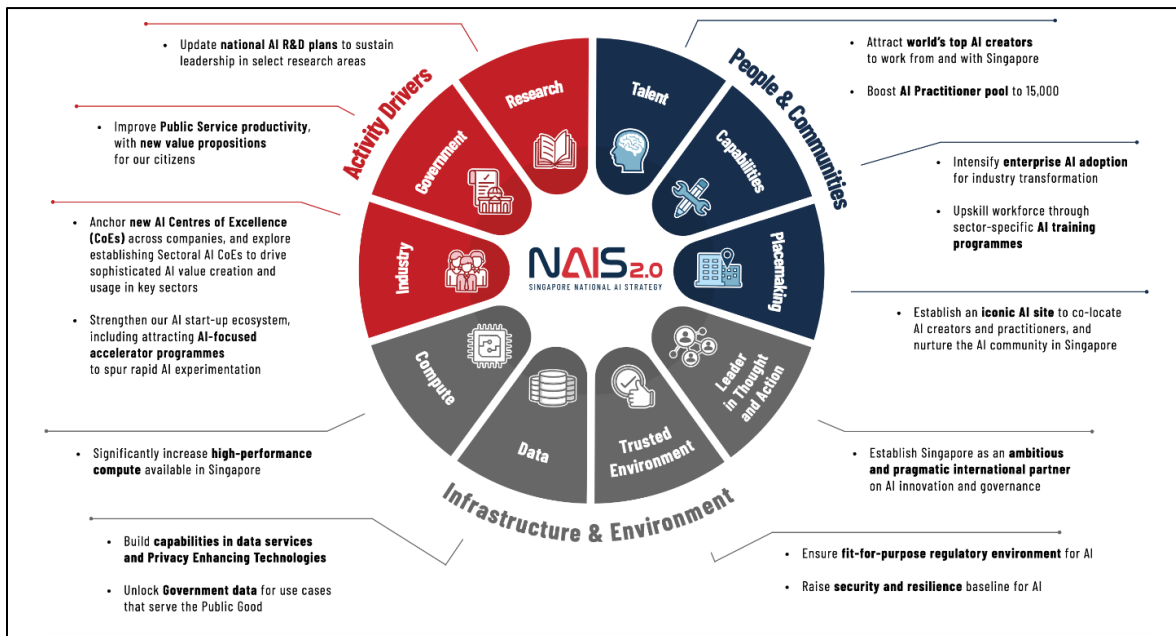


Schéma simplifié de la NAIS 2.0. Disponible [ici](#).

L'état d'avancement est celui d'un déploiement à l'échelle (« *Whole-of-Government*¹⁸⁷ » ; « *the whole of the Singapore public sector*¹⁸⁸ ») : plusieurs outils d'IA sont aujourd'hui utilisés de manière courante par les administrations, et l'IA est explicitement intégrée comme levier transversal de transformation du secteur public dans le cadre de l'initiative *Smart Nation 2.0*¹⁸⁹ (2024).

¹⁸⁵ Smart Nation. National AI Strategy. Disponible [ici](#).

¹⁸⁶ NRF. RIE Ecosystem. Disponible [ici](#).

¹⁸⁷ Civil Service College (2011). Reviewing Whole-of-Government Collaboration in the Singapore Public Service. Disponible [ici](#).

GovTech (2025). Our Digital Government efforts. Disponible [ici](#).

¹⁸⁸ Singapore Statutes Online (consulté le 17/12). Public Sector (Governance) Act 2018. Disponible [ici](#).

¹⁸⁹ Smart Nation. Smart Nation 2.0. Disponible [ici](#).

La stratégie NAIS 2.0 – comme Smart Nation 2.0 – incluent explicitement l’IA générative, considérée comme un outil de productivité pour les agents publics. NAIS 2.0 mentionne notamment le développement et déploiement de solutions internes fondées sur des LLM, notamment la suite *Pair*¹⁹⁰.

Ni la NAIS 2.0 ni Smart Nation 2.0 ne formalisent à ce stade une doctrine spécifique sur des systèmes d’IA agentique autonome, mais des travaux opérationnels ont été engagés, notamment l’*Agentic AI Primer*¹⁹¹ – disponible sur le *Singapore Government Developer Portal* (cf. infra) – qui fournit un cadre méthodologique pour évaluer, concevoir et déployer des agents autonomes, en mettant l’accent sur l’adéquation des cas d’usage, la mesure de la performance et le respect des exigences de sécurité et d’éthique.

Il existe à Singapour une stratégie interne dédiée à l’usage de l’IA au sein du gouvernement¹⁹² (« *AI Strategy for the Government* »), de nature essentiellement opérationnelle, qui n’est pas publiée dans son intégralité. Cette stratégie vise à orienter l’adoption de l’IA par les administrations autour de cinq priorités :

- (i) l’identification de cas d’usage d’IA communs à forte valeur ajoutée pouvant être mutualisés à l’échelle *Whole-of-Government* ;
- (ii) l’industrialisation des outils d’IA via des développements centralisés ;
- (iii) la sélection de cas d’usage « vitrines » destinés à démontrer l’impact concret de l’IA sur les missions publiques ;
- (iv) le renforcement et la diffusion des capacités techniques au sein de l’administration ;
- (v) l’établissement de cadres de gouvernance visant à renforcer la confiance dans l’usage gouvernemental de l’IA.

Sur le plan fiscal singapourien, la stratégie de l’*Inland Revenue Authority of Singapore* (IRAS) s’inscrit dans une trajectoire progressive de transformation numérique de l’administration fiscale, fondée sur l’exploitation avancée des données, l’automatisation des processus et l’analytique prédictive. Elle vise prioritairement les fonctions cœur de l’administration fiscale (collecte, contrôle, conformité, échange international d’informations), avec un déploiement graduel intégré aux plateformes existantes (notamment *e-Tax*). À ce stade, la stratégie repose principalement sur des outils d’IA non générative (*data analytics*, *scoring* de risque, automatisation décisionnelle), l’IA générative ou agentique n’étant mobilisée que de manière marginale ou exploratoire, sous réserve de garanties fortes en matière de fiabilité, de gouvernance, d’éthique et de responsabilité administrative.

- ◆ Quelles sont les priorités de cette stratégie et comment est-elle structurée (secteurs prioritaires, missions administratives, territoires) et avec quelle portée normative (textes, bonnes pratiques, expérimentations possibles et dans quelles conditions, évaluation *in itinere* avant de déclencher une nouvelle étape) ? quels ont été les critères de priorisation des secteurs ?

La stratégie nationale d’IA de Singapour est structurée autour d’une double entrée : sectorielle et globale – à l’échelle de tous les ministères/administrations (« *Whole-of Government* »).

Sur le plan sectoriel, les priorités portent sur des domaines considérés comme critiques pour l’action publique et disposant de volumes de données, de leviers réglementaires et d’enjeux opérationnels élevés, notamment la santé, l’éducation (cf. encadré ci-dessous), les services municipaux et urbains, l’emploi et les compétences, ainsi que la sécurité et la défense.

¹⁹⁰ La suite permet la rédaction, la synthèse, la traduction, l’analyse de texte et le support au code dans des environnements sécurisés pour l’administration.

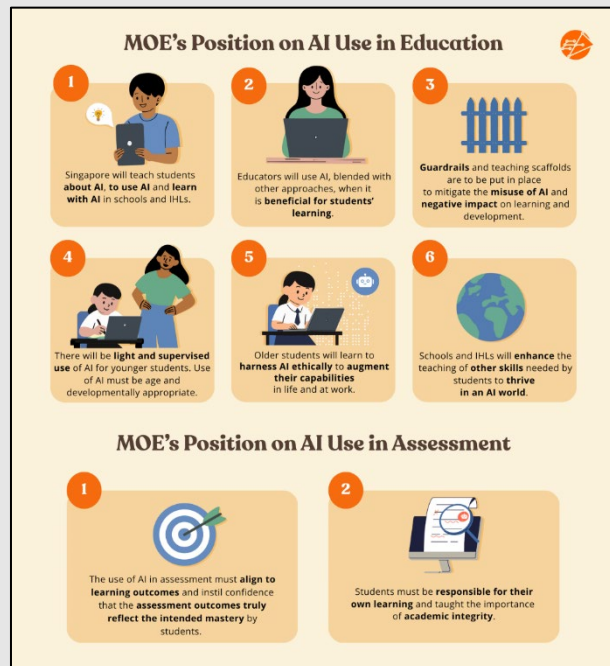
¹⁹¹ Singapore Government Developer Portal. *Agentic AI Primer*. Disponible [ici](#).

¹⁹² Public Sector AI Playbook. Disponible [ici](#).

L'IA dans le secteur éducatif singapourien

À Singapour, les politiques publiques en matière d'IA appliquée à l'éducation s'inscrivent dans le cadre de la *NAIS 2.0* et du *EdTech Masterplan 2030*, portés par le Ministry of Education (MOE). L'objectif est d'exploiter l'IA pour améliorer la qualité et la profondeur des apprentissages des élèves, tout en renforçant les pratiques pédagogiques et professionnelles des enseignants. L'approche retenue privilégie un usage responsable, progressif et adapté à l'âge et au développement des élèves, autour de quatre axes complémentaires : apprendre sur l'IA, apprendre à utiliser l'IA, apprendre avec l'IA et apprendre au-delà de l'IA.

Cette stratégie est encadrée par le *MOE AI-in-Education (AIEd) Ethics Framework* (cf. infra), qui décline les principes nationaux de gouvernance de l'IA dans un contexte éducatif, en cohérence avec l'éthique de la profession enseignante. Le cadre repose sur quatre principes structurants : « *Agency, Inclusivity, Fairness and Safety* ». Sur le plan opérationnel, le MOE déploie des outils d'IA pédagogiquement validés et dotés de garde-fous intégrés via la *Singapore Student Learning Space* (SLS), la plateforme nationale d'apprentissage en ligne. Ces outils comprennent notamment des assistants pédagogiques et de feedback, un *Learning Assistant* (LEA) favorisant le raisonnement guidé, ainsi qu'un *Adaptive Learning System* (ALS) permettant une personnalisation des parcours d'apprentissage, actuellement en mathématiques et en géographie, avec une extension progressive à d'autres niveaux et disciplines.



Source : MoE (2025). *Artificial intelligence in education*. Disponible [ici](#).

À l'échelle « *Whole-of-Government* », la stratégie cible les fonctions transverses communes à l'ensemble des administrations (service aux usagers, gestion des dossiers, contrôle et conformité, finance, ressources humaines), avec l'objectif d'industrialiser des outils réutilisables à l'échelle de l'État (cf. SGTS infra) ; une situation qui est notamment rendu possible par les caractéristiques uniques de Singapour (736 km²), cité-État sans véritable décentralisation administrative territoriale.

La portée normative de la stratégie repose principalement sur des cadres non contraignants (lignes directrices, bonnes pratiques et référentiels techniques) plutôt que sur des obligations juridiques

générales : le dispositif *AI Verify*¹⁹³ (2023), le *Model AI Governance Framework*¹⁹⁴ (2024) de l'*Infocomm Media Development Authority* (IMDA) et les *Advisory Guidelines on the Use of Personal Data for AI*¹⁹⁵ (2024) de la *Personal Data Protection Commission* (PDPC) constituent autant d'instruments de référence pour encadrer les expérimentations et les déploiements.

Les administrations sont encouragées à expérimenter dans des environnements contrôlés¹⁹⁶ (*sandboxes*, POC, pilotes), avec une évaluation progressive des résultats avant généralisation.

Dans la NAIS 2.0, pour permettre à l'État de tirer pleinement parti de l'IA, plusieurs axes d'action doivent ainsi être poursuivis :

- (i) développer, déployer et intégrer des solutions d'IA plus performantes et adaptées aux besoins de l'administration, qu'il s'agisse de solutions sur mesure ou de produits standards du marché, capables de répondre à des usages transversaux (par exemple des outils de transcription intelligente pour les services aux usagers) comme à des besoins spécialisés (tels que la détection d'anomalies dans les états financiers et les transactions à des fins de lutte contre le blanchiment) ;
- (ii) renforcer la sensibilisation et l'adoption de l'IA à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique, afin de permettre aux agents de recourir de manière confiante aux outils et services fondés sur l'IA, au bénéfice d'une action publique plus efficace et efficiente ;
- (iii) intensifier la coopération avec les acteurs économiques et la société civile pour mieux identifier les cas d'usage prioritaires et répondre aux besoins opérationnels, notamment au travers de dispositifs structurés tels que des idéathons, hackathons ou programmes d'incubation.

Du côté fiscal, les priorités de la stratégie IRAS reposent sur trois axes structurants : (i) assurer une conformité effective des acteurs soumis aux obligations fiscales et internationales (notamment CRS) ; (ii) concentrer les ressources administratives sur les risques les plus élevés via une approche fondée sur le risque ; et (iii) réduire les coûts de conformité sans compromettre l'efficacité du dispositif. Cette stratégie est structurée par secteurs prioritaires (institutions financières déclarantes), par missions administratives séquencées (sensibilisation, contrôles ciblés, remédiation, sanctions le cas échéant) et par un périmètre juridictionnel national pleinement intégré dans les cadres internationaux.

¹⁹³ IMDA (2023). Singapore launches AI Verify Foundation to shape the future of international AI standards through collaboration. Disponible [ici](#).

¹⁹⁴ IMDA (2024). Singapore proposes framework to foster trusted Generative AI development. Disponible [ici](#).

¹⁹⁵ PDPA (2024). Advisory Guidelines on use of Personal Data in AI Recommendation and Decision Systems. Disponible [ici](#).

¹⁹⁶ GovInsider (2024). How Singapore taps on sandboxes to drive green AI development. Disponible [ici](#).

Sa portée normative combine un socle réglementaire contraignant et très dissuasif avec une doctrine opérationnelle détaillée (guides, bonnes pratiques), tout en autorisant des modalités d'expérimentation encadrées selon une logique « *outcome-based* ». L'évaluation est conduite de manière continue, à travers des revues périodiques, des audits, des plans de remédiation et un suivi rapproché avant toute montée en intensité du contrôle. Les critères de priorisation reposent sur une analyse multicritère du risque (profil d'activité, complexité, historique de conformité, signaux externes).

- ◆ Des objectifs quantifiés de « gains de productivité » ont-ils été définis ? Si oui, lesquels et à quel horizon sont fixés ces objectifs ? Comment ces objectifs ont-ils été définis (référence aux objectifs internationaux, méthode de priorisation utilisée, autres...) ?

La stratégie nationale singapourienne en matière d'IA ne fixe pas d'objectif chiffré global et agrégé de « gains de productivité » pour l'ensemble de l'administration publique (exprimé en pourcentage, en ETP ou en économies budgétaires) à un horizon donné. Les documents de référence (*NAIS 2.0*, *Smart Nation 2.0*) formulent l'objectif d'améliorer la productivité et qualité du secteur public¹⁹⁷ (cf. supra) comme une finalité opérationnelle, sans traduction en cible macro unique.

En revanche, les gains de productivité peuvent être mesurés et pilotés au niveau des projets, produits et cas d'usage, selon une logique décentralisée mais coordonnée. Cette approche repose sur des indicateurs opérationnels définis *ex ante* pour chaque déploiement (temps agent économisé, réduction des délais de traitement, diminution du volume de tâches manuelles, taux d'adoption des outils), utilisés pour décider du passage du pilote à la généralisation.

Les objectifs sont ainsi définis de manière pragmatique, à partir des processus existants et des marges d'automatisation identifiées. Cette méthode est cohérente avec l'approche « *product-centric*¹⁹⁸ » portée par GovTech, qui privilégie l'impact mesurable à court terme sur des chaînes de valeur administratives concrètes plutôt que des engagements quantitatifs globaux (parfois difficilement attribuables à l'IA seule).

Fiscalement pour Singapour, la stratégie de l'IRAS ne fixe pas d'objectifs chiffrés publics de gains de productivité à horizon donné. Elle privilégie une approche pragmatique et incrémentale, centrée sur l'amélioration mesurable de l'efficacité administrative (réduction des délais de traitement, amélioration de la qualité du ciblage des contrôles, baisse des coûts de conformité pour les contribuables et l'administration). Les gains attendus sont évalués au regard de la performance opérationnelle et de la qualité de la conformité, plutôt que par des indicateurs macro de productivité administrative, en cohérence avec les standards internationaux en matière de gestion du risque fiscal.

- ◆ Comment est organisée la gouvernance publique du déploiement de l'IA (pilotage central, agences numériques, ministères, opérateurs publics) ?

La gouvernance du déploiement de l'IA dans l'administration publique singapourienne repose sur un pilotage centralisé, articulé avec une mise en œuvre opérationnelle distribuée au niveau des ministères et agences. Le pilotage stratégique relève du *Smart Nation Group – Digital Government*¹⁹⁹ (SNDG), rattaché au *ministère du Développement numérique et de l'Information*²⁰⁰ (MDDI) qui définit les orientations nationales en matière de transformation numérique et d'IA pour l'ensemble du secteur public.

¹⁹⁷ NAIS 2.0 (2023). "The Government is committed to the continuous improvement of public service delivery for our people and businesses. We will harness AI to serve the public in more impactful ways". Disponible [ici](#).

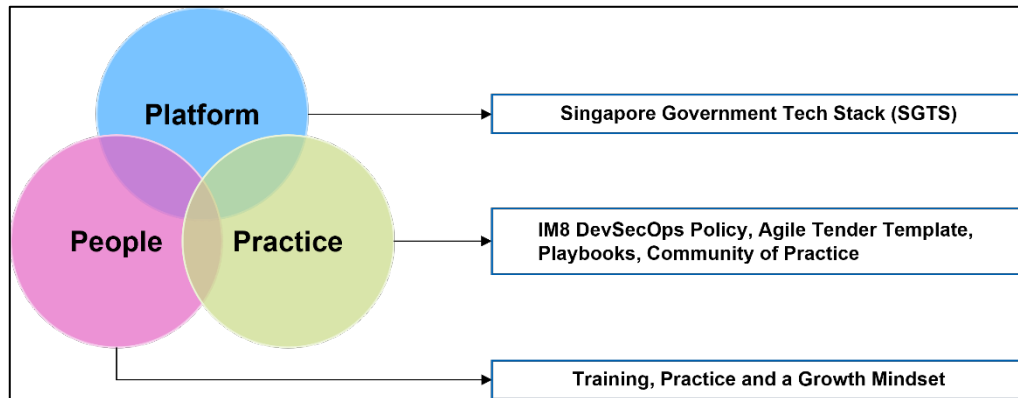
¹⁹⁸ Digital Academy. Empowering a product-centric mindset through GovTech Digital Academy. Disponible [ici](#).

¹⁹⁹ Singapore Government Directory (consulté le 16/12). Smart Nation Group – Digital Government. Disponible [ici](#).

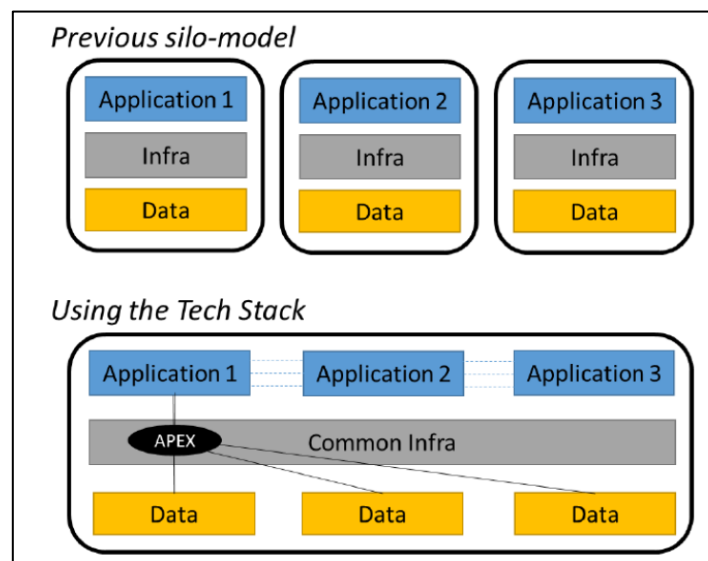
²⁰⁰ Singapore Government Directory (consulté le 16/12). MDDI. Disponible [ici](#).

L'exécution opérationnelle est principalement assurée par la **Government Technology Agency** (« **GovTech** »), *statutory board* sous la tutelle du MDDI²⁰¹ et chargé du développement, du déploiement et de l'industrialisation des solutions numériques et d'IA pour les administrations.

GovTech conçoit des produits mutualisés (« Whole-of-Government ») à l'échelle de l'État, met à disposition des plateformes et des capacités techniques (data, cloud, IA), et déploie des équipes d'ingénieurs et de *data scientists* au sein des ministères et agences (« *forward deployed teams* ») afin d'accompagner les projets au plus près des besoins métiers. Ce modèle de pilotage unifié repose sur trois piliers : **People, Platform et Practice** (cf. infra).



La **Singapore Government Tech Stack**²⁰² (SGTS) – disponible sur le **Singapore Government Developer Portal** – fournit un ensemble de services standardisés permettant de développer des applications sécurisées, interopérables et conformes dès la conception, réduisant les coûts par la mutualisation et la réutilisation des briques technologiques.



Singapore Government Tech Stack. Disponible: [Annex B Factsheet - SG Tech Stack.pdf](#)

²⁰¹ Singapore Government Directory (consulté le 16/12). [GovTech](#). Disponible [ici](#). "The Government Technology Agency of Singapore (GovTech Singapore) is the lead agency driving the nation's Smart Nation initiative and public sector digital transformation. GovTech Singapore builds tech for public good to improve the lives of Singaporeans, while supporting public agencies in delivering digital services and managing enterprise IT operations. The agency also oversees and safeguards government ICT infrastructure, and regulates public sector ICT procurement, data protection, and cybersecurity. GovTech Singapore is a statutory board under the Ministry of Digital Development and Information."

²⁰² Singapore Government Government Portal (consulté le 16/12). Singapore Government Tech Stack. Disponible [ici](#).

GovTech conduit également une politique d'innovation interne structurée autour de l'unité *Open Government Products*²⁰³ (OGP), créée en 2019, qui agit comme un pôle d'expérimentation et de développement au sein de l'administration. OGP conçoit des solutions technologiques destinées à améliorer les services publics et à automatiser certaines opérations internes des agences gouvernementales. Son objectif est d'accélérer la transformation numérique de l'État en testant de nouvelles approches technologiques, organisationnelles et managériales, dans un cadre maîtrisé. L'équipe privilégie une méthode agile fondée sur le prototypage rapide et l'itération, permettant une adaptation continue aux besoins opérationnels. Parmi les réalisations notables figurent *ScamShield* (application de prévention des fraudes), *FormSG* (plateforme de formulaires sécurisés), *ParkingSG* (paiement dématérialisé) ou *Pair*.

Cette gouvernance est complétée par l'intervention d'autres autorités transverses selon les enjeux concernés, notamment l'*IMDA* – également sous le MDDI – et la *Personal Data Protection Commission* (PDPC) pour les cadres de gouvernance et de confiance de l'IA.

2. Cas d'usage et gains mesurés

- ◆ Quel est le niveau de maturité des cas d'usage : POC, expérimentation, généralisation ? Avez-vous comparé ces cas d'usage à ceux identifiés dans le secteur privé ?

Les cas d'usage de l'IA dans l'administration publique singapourienne se situent à des niveaux de maturité différenciés, allant du POC à la généralisation à l'échelle de l'État.

Une première catégorie relève de la généralisation, avec des outils transverses intégrés aux processus courants de nombreuses administrations : c'est notamment le cas des solutions de transcription automatique des débats parlementaires, des chatbots de services municipaux (*OneService*²⁰⁴), des moteurs de recommandation pour l'emploi (*MyCareersFuture*²⁰⁵) et des outils d'IA générative internes destinés aux agents publics (suite *Pair*²⁰⁶), utilisés par plusieurs dizaines de milliers d'agents.

Une deuxième catégorie correspond à des déploiements opérationnels ciblés, limités à certains ministères ou fonctions (par exemple, détection de fraudes, analyse de feedback citoyen, vision par ordinateur pour la gestion urbaine), mais déjà intégrés dans les chaînes de traitement métier.

Enfin, une troisième catégorie concerne des POC et expérimentations, conduits dans des *sandboxes* ou via des programmes structurés (hackathons, etc.), visant à tester la faisabilité technique et l'impact opérationnel avant arbitrage sur une éventuelle mise à l'échelle.

En source publique, il ne semble pas que les autorités singapouriennes conduisent des comparaisons formalisées et systématiques entre les cas d'usage publics et ceux du secteur privé ; en revanche, les administrations peuvent s'inspirer des pratiques industrielles en matière de développement produit (approche itérative, mesure de l'adoption, indicateurs d'usage) et recourent fréquemment à des solutions ou technologies également utilisées dans le privé (cloud, LLM *open-source*, etc.), tout en les adaptant aux contraintes spécifiques du secteur public (sécurité, confidentialité, gouvernance des données).

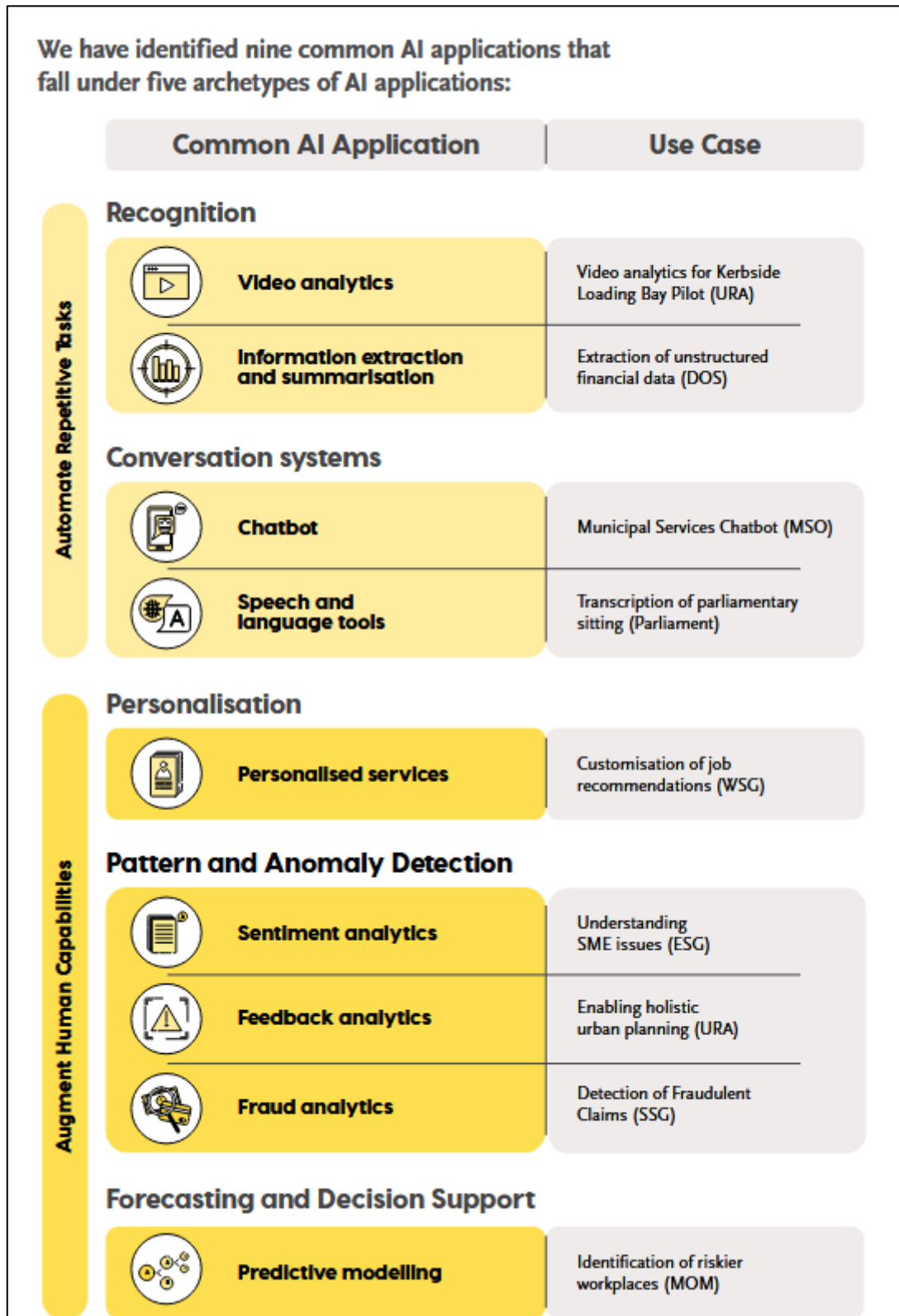
²⁰³ Singapore Government Directory (consulté le 16/12). GovTech – Open Government Products. Disponible [ici](#). "Open Government Products (OGP) is an experimental development team that builds technology for the public good. This includes everything from building better applications for citizens to automating the internal operations of public agencies. Our role is to accelerate the digital transformation of the Singapore Government by being a space where it can experiment with new tech practices, including new technologies, management techniques, corporate systems, and even cultural norms. Our end goal is that through our work, Singapore becomes a model of how governments can use technology to improve the public good."

²⁰⁴ OneService. Disponible [ici](#).

²⁰⁵ MyCareersFuture. Disponible [ici](#).

²⁰⁶ GovTech. Pair. Disponible [ici](#).

Ainsi, *Mistral AI*, implanté à Singapour depuis début 2025, collabore avec plusieurs ministères et agences singapouriens, notamment sur des charges sensibles (HTX, ministère de la Défense, etc.).



Public Sector AI Playbook. Disponible [ici](#).

- ◆ Quels cas d'usage fonctionnent le mieux aujourd'hui pour obtenir des gains de productivité au sein de vos administrations publiques (automatisation, rédaction, instruction, contrôle, service aux usagers, support interne...) ?

Les cas d'usage les plus directement associés à des gains de productivité à Singapour relèvent, d'une part, (i) d'outils transversaux pour les agents (rédaction, synthèse, traduction, recherche documentaire, assistance au codage) et, d'autre part, (ii) d'automatisations ciblées sur des processus métier à volumes élevés.

Pour les agents, la suite *Pair* (OGP) est décrite comme un ensemble d'outils d'IA générative utilisé pour la synthèse, la traduction, le brainstorming, le code et des usages éditoriaux, avec des métriques d'usage (utilisateurs enregistrés, actifs hebdomadaires, volume de messages) et une estimation de temps administratif économisé. *Pair* inclut aussi des briques orientées tâches administratives récurrentes, notamment la production de comptes rendus, présentée comme une activité « *de quelques heures à une journée* » et ramenée « *à moins d'une heure* » avec *Pair Noms*.

Pour les « service aux usagers » et traitement de demandes, le *OneService Chatbot* (WhatsApp/Telegram) automatise la qualification, l'extraction d'informations et l'aiguillage des signalements municipaux, avec un ordre de grandeur communiqué de cas mensuels, d'heures économisées et de réduction de délais de résolution.

Enfin, plusieurs cas d'usage « support interne / back-office » documentés dans le *Public Sector AI Playbook*²⁰⁷ visent également à réduire le temps humain sur des tâches intensives (transcription, extraction d'information, détection d'anomalies, analyse vidéo).

- ◆ Quelles méthodes utilisez-vous pour mesurer les gains de productivité (temps économisé, réduction des stocks, délais, qualité, satisfaction agents/usagers) ? Sont-elles des méthodes propres – développées par votre administration – ou inspirées de pratiques du secteur privé ou de travaux académiques ? Lesquels ?

La mesure des gains de productivité liés à l'usage de l'IA dans l'administration publique singapourienne repose sur des méthodes opérationnelles standardisées, définies projet par projet et intégrées dès la phase de conception. Les administrations s'appuient prioritairement sur des indicateurs « avant/après » directement liés aux processus concernés, notamment le temps agent consacré à une tâche, le volume de dossiers traités, la réduction des délais de traitement, la diminution des tâches manuelles, ainsi que, selon les cas, des indicateurs de satisfaction des agents ou des usagers.

Le *Public Sector AI Playbook* de GovTech (cf. infra) formalise cette approche en recommandant l'établissement d'une *baseline* opérationnelle, la définition d'objectifs quantifiés *ex ante* (par exemple en heures économisées ou en capacité libérée), puis une évaluation *ex post* pour arbitrer le passage du pilote à la généralisation. Pour les outils transverses destinés aux agents (notamment l'IA générative), ces mesures sont complétées par des indicateurs d'usage et d'adoption (nombre d'utilisateurs, fréquence d'utilisation, types de tâches couvertes), assortis d'estimations de temps administratif économisé.

Ces méthodes sont en partie développées en interne, afin d'être adaptées aux spécificités du secteur public (absence de métriques de profit, hétérogénéité des missions), mais elles s'inspirent explicitement des pratiques du secteur privé et de l'ingénierie produit (mesure de performance, itération rapide, tests utilisateurs) ainsi que des standards académiques et industriels en science des données et en *machine learning* (validation des modèles, suivi de performance en production, amélioration continue).

²⁰⁷ Public Sector AI Playbook. Disponible [ici](#).

Defining the Problem: Define success for the project

Identify metrics

Articulate the measure by which the AI solution is going to improve your work process.

E.g., Hours spent, manpower, risk identification accuracy



Measure baseline

A current benchmark helps the problem to be clearly defined, and you know what exactly you are trying to solve or improve. This also helps evaluate the expected and eventual outcome/impact of the solution later.

E.g., 50 hours/month being spent performing a task



Set a target

Set and quantify the expected outcomes and improvements from the project. This is to:

- Set the right expectations
- Measure success and outcomes after implementation

E.g., Cut hours spent each month by 30%



TIP

Try to think of outcomes and improvement using the frame of

- Cutting down time and effort
- Enhancing performance
- Saving cost



Public Sector AI Playbook. Disponible [ici](#).

- ◆ Pouvez-vous partager des exemples chiffrés (gain en % ou en heures, coût, ROI estimé ou mesuré) ?

Pour les outils transverses d'IA générative destinés aux agents publics, la suite *Pair*, développée par l'équipe OGP de GovTech est utilisée par une part significative des agents publics singapouriens²⁰⁸ (plusieurs dizaines de milliers), dont environ 20 000 utilisateurs actifs hebdomadaires (sur env. 150 000 employés du service public). Les retours d'usage indiquent des gains de productivité significatifs sur les tâches administratives récurrentes (rédaction de notes, synthèse de documents, comptes rendus de réunion, traduction), avec des réductions de temps estimées entre 40 % et 60 % selon les tâches. En particulier, le temps pour produire des *Notes of Meetings* peut être réduit par deux avec l'assistance de *Pair Noms*²⁰⁹.

Dans le domaine de l'emploi, le moteur de recommandation basé sur l'IA de la plateforme *MyCareersFuture* a entraîné une hausse de 9,1 % des candidatures et de 21,5 % des placements réussis²¹⁰.

OneService Chatbot (services municipaux) : déployé depuis 2021 sur WhatsApp et Telegram, le chatbot traite environ 30 000 signalements par mois, automatise la qualification et le routage des demandes, et a permis d'économiser environ 2 000 heures de travail, tout en réduisant les délais de résolution jusqu'à deux jours ouvrés²¹¹.

Dépistage précoce de la démence (santé) : application de dessin évaluée par IA, testée auprès de 1 000 seniors, permet d'estimer le risque de démence sans mobilisation de spécialistes, réduisant la durée et le coût du dépistage par rapport aux tests cliniques traditionnels de 30 minutes administrés par des professionnels.

- ◆ Ces évaluations de ROI (ou assimilées) sont-elles brutes ou intègrent-elles les pertes/effets pervers liés à l'introduction de l'IA générative (coût environnemental, *AI slop*, coûts de transitions et de transformations, etc.) ?

Les évaluations des gains de productivité associées à l'IA, et en particulier à l'IA générative, dans l'administration publique singapourienne sont principalement brutes, au sens où elles portent prioritairement sur les gains opérationnels directs (temps économisé, capacité libérée, réduction des délais, amélioration de la qualité de service) **et n'intègrent pas de manière systématique une comptabilisation chiffrée des effets indirects ou des externalités négatives.** Les documents de référence (*Public Sector AI Playbook*, retours d'expérience GovTech, études de cas UNDP) ne font pas état de modèles de ROI intégrant explicitement le coût environnemental du calcul, les phénomènes d'*AI slop* (temps consacré à la vérification ou à la correction des sorties de modèles génératifs), ni les coûts organisationnels de transition (formation, adaptation des processus, gouvernance).

En revanche, ces dimensions sont traitées *ex ante* et de manière qualitative dans les cadres de gouvernance et de déploiement : les coûts de formation et d'accompagnement sont intégrés aux budgets, les risques de qualité ou d'erreurs sont atténués par des principes de *human-in-the-loop*, des usages d'assistance (et non décisionnels) et des environnements sécurisés, et les enjeux environnementaux sont abordés au niveau stratégique *via* des orientations en faveur d'une IA plus efficiente et d'un usage raisonné des ressources de calcul.

²⁰⁸ La fonction publique singapourienne (« Singapore Public Service ») emploie environ 154 000 agents publics.

²⁰⁹ GovTech. Pair. Disponible [ici](#).

²¹⁰ Public Sector AI Playbook (p. 48). Disponible [ici](#).

²¹¹ GovTech (2024). How GovTech uses AI to enhance digital public services. Disponible [ici](#).

3. Organisation, compétences, conduite du changement

- ♦ Comment avez-vous préparé/préparez-vous les agents à l'intégration d'outils d'IA dans leur travail (formations IA pour monter en compétences, programmes spécifiques) ?

La préparation des agents publics singapouriens à l'intégration de l'IA repose sur une stratégie structurée de formation, d'acculturation et d'apprentissage par la pratique, déployée à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique. Le gouvernement a annoncé la mise en place d'une formation obligatoire à la culture de l'IA pour tous les agents du service public²¹², visant à doter l'ensemble des fonctionnaires d'un socle commun de connaissances sur le fonctionnement de l'IA, ses usages professionnels, ses limites et les exigences en matière de sécurité et d'éthique. Ce socle général peut être complété par des parcours de formation différenciés selon les profils : formations avancées en données et IA proposées par le *Civil Service College*²¹³ et la *Digital Academy* de GovTech²¹⁴ pour les agents techniques et les cadres, modules sectoriels adaptés aux métiers (RH, finances, politiques publiques), et ateliers de *design thinking* orientés IA organisés par GovTech.

En parallèle, l'administration favorise l'apprentissage par l'expérimentation, notamment via des environnements de test sécurisés et des programmes comme *AI Discovery* ou *AI Clinics* d'AI Singapore²¹⁵, permettant aux agents de travailler sur des projets réels avec l'accompagnement de *data scientists*. Cette approche est renforcée par l'animation de communautés de pratique transversales (sessions régulières de partage d'expériences, ateliers collaboratifs), qui contribuent à diffuser les compétences et à normaliser l'usage de l'IA dans le travail quotidien. L'ensemble de ces dispositifs vise moins à former des spécialistes qu'à rendre l'IA opérationnelle et utilisable par les agents, en l'intégrant progressivement aux pratiques professionnelles existantes.

- ♦ Quels leviers de conduite du changement sont les plus efficaces (communication interne, accompagnement métier, *leadership*, incitations, ...) ?

L'adoption et l'accompagnement reposent notamment sur des équipes techniques mutualisées de GovTech, déployées au sein des administrations (« *forward-deployed teams* »), ainsi que sur des formations ciblées, favorisant l'appropriation progressive des outils.

- ♦ Quelle politique ou quelles initiatives de *re-skilling* (reconversion métiers/apprentissage de nouvelles compétences) ou d'*up-skilling* (renforcement des compétences) avez-vous adoptées en termes de formation de vos collaborateurs ?

Singapour a mis en place une politique structurée de montée en compétences (*up-skilling*) et de reconversion ciblée (*re-skilling*) reposant sur des dispositifs nationaux existants et institutionnalisés. Dans la fonction publique, la formation continue est portée principalement par le *Civil Service College* (CSC) et GovTech, qui proposent des parcours progressifs couvrant les compétences numériques, données et IA, adaptés aux différents profils. Ces formations sont complétées par des programmes spécialisés développés avec AI Singapore, destinés à former des praticiens et équipes projet à l'usage opérationnel de l'IA. En parallèle, au niveau intersectoriel, l'IMDA pilote les *Jobs Transformation Maps* (JTM), qui articulent formation, redéfinition des métiers et accompagnement des transitions professionnelles, avec l'appui de partenaires agréés comme NTUC LearningHub. Ces dispositifs visent à aligner les compétences sur l'évolution des missions et des outils numériques, en privilégiant l'adaptation progressive des métiers plutôt que des reconversions massives.

²¹² CNA (2025). Singapore to launch mandatory AI literacy course for public servants: DPM Gan. Disponible [ici](#).

²¹³ Civil Service College. AI for Management. Disponible [ici](#).

²¹⁴ GovTech Digital Academy. Disponible [ici](#).

²¹⁵ AI Singapore (2021). AI Clinic and AI Discovery : Your First Steps in AI Transformation. Disponible [ici](#).

Annexe VIII

- ◆ Quels freins avez-vous rencontrés (résistance des agents ou d'autres parties prenantes, réglementation, achats IT, sécurité, éthique, autres...), et comment les avez-vous levés ? Y a-t-il en particulier des difficultés liées au passage à l'échelle (*scaling-up*) ?

Le passage à l'échelle est facilité par la taille de la cité-État et par l'organisation centralisée de l'administration, qui permettent une généralisation rapide des solutions via des plateformes mutualisées, sans enjeux majeurs de déploiement territorial.

- ◆ Quels impacts ces projets ont-ils en termes de réorganisations (impact sur les effectifs, les métiers), de circuits de gestion de données, d'architecture, de processus ou d'infrastructure l'IA a-t-elle engendré ? Quelles règles de compliance ? Les biais sont-ils adressés et si oui comment ?

Aucun élément consolidé n'est disponible à ce stade sur les impacts organisationnels, techniques ou sur la gestion des biais.

4. Outils, infrastructures et partenariats

- ◆ Vos solutions sont-elles développées en interne, acquises auprès de fournisseurs du marché, ou hybrides ?

Les administrations publiques singapouriennes recourent à un modèle majoritairement hybride pour le développement et le déploiement des solutions d'IA.

Une partie significative des outils, en particulier les solutions transversales et celles impliquant des données sensibles ou des processus cœur de mission, est développée en interne par GovTech et les équipes techniques des ministères (par exemple les chatbots gouvernementaux, les outils d'IA générative pour agents publics comme *Pair*, ou certaines solutions d'analytique et de recommandation). En parallèle, les administrations acquièrent des solutions du marché lorsque celles-ci sont matures et adaptées aux besoins (services d'IA, cloud, composants de vision ou de traitement du langage), généralement via des contrats-cadres ou des accords d'agrément. La plupart des projets combinent ces deux approches, avec une intégration de briques commerciales ou *open source* dans des architectures conçues et gouvernées par l'État. Cette logique vise à éviter le redéveloppement inutile, tout en conservant la maîtrise des données, des usages et de la sécurité, et à permettre un passage à l'échelle rapide des solutions éprouvées.

- ◆ Comment organisez-vous l'accès aux données, la sécurité, et la puissance de calcul (*cloud*, IA générative, HPC, partenariats industriels) ?

L'accès aux données, la sécurité et la puissance de calcul pour les usages d'IA dans l'administration publique singapourienne sont organisés selon une approche centralisée et mutualisée, combinant gouvernance des données, infrastructures sécurisées et recours sélectif aux capacités du marché. L'accès aux données repose sur des mécanismes de partage inter-agences encadrés, appuyés par des plateformes communes et des règles de classification qui déterminent les conditions d'utilisation des données administratives selon leur sensibilité. **La sécurité est assurée par des environnements cloud gouvernementaux certifiés, en particulier le *Government Commercial Cloud (GCC ; cf. infra)*, qui permet aux administrations d'utiliser les services des grands fournisseurs cloud dans des configurations prévalidées** (chiffrement, contrôle des accès, journalisation), sous la supervision de GovTech et en conformité avec les exigences nationales de cybersécurité et de protection des données.

Government on Commercial Cloud²¹⁶ (GCC) constitue la plateforme de référence de Singapour pour l'adoption sécurisée du cloud commercial par les administrations. Déployée par GovTech, elle fournit un cadre standardisé d'onboarding, de supervision et de conformité pour les systèmes numériques de l'ensemble du secteur public. **À ce stade, plus de 70 % des systèmes gouvernementaux éligibles ont déjà été migrés vers le cloud commercial via GCC**, traduisant une adoption à large échelle. La plateforme héberge des services publics critiques à forte fréquentation, tels que *MyCareersFuture*, *GoBusiness* ou *WOGAA*, et s'appuie sur des capacités renforcées d'observabilité, d'auditabilité et de cybersécurité (export continu des logs, supervision centralisée, gestion à distance). À moyen terme, GCC est appelé à devenir un socle structurant du développement applicatif public, en articulation avec le *Singapore Government Tech Stack*, avec l'intégration d'outils de pilotage des coûts et de la durabilité (*Cost Optimisation Dashboard*, *Sustainability Dashboard*), afin d'améliorer le contrôle budgétaire, la performance environnementale et la scalabilité des services numériques de l'État.

En matière de puissance de calcul, Singapour combine l'usage du cloud commercial pour les charges flexibles (y compris l'IA générative et l'entraînement de modèles) et des capacités nationales de calcul haute performance (HPC), notamment via le *National Supercomputing Centre* (NSCC), pour les projets plus intensifs ou stratégiques. Cette organisation est complétée par des partenariats industriels avec des fournisseurs de cloud (principalement les hyperscalers américains), et de technologies IA (Nvidia), qui permettent d'accéder à des ressources de calcul avancées tout en maintenant un contrôle public sur les données et les usages.

- ◆ Quelle logique de souveraineté avez-vous adoptée ? (à la fois sur les infrastructures de calcul ou d'hébergement des données, les logiciels et les données, la nature des données) ?

Singapour ne parle pas de « souveraineté » mais adopte une logique pragmatique et fonctionnelle, visant à garantir la maîtrise des données et des usages critiques sans rechercher une autarcie technologique (le pays n'en a pas les capacités). S'agissant des infrastructures de calcul et d'hébergement, l'État privilégie l'hébergement des données publiques dans des environnements localisés à Singapour, y compris lorsqu'il recourt à des fournisseurs de cloud internationaux, via des régions locales et des configurations gouvernementales certifiées, tout en maintenant la capacité de changer de prestataire grâce à une approche *multi-cloud*.

En matière de logiciels et d'algorithmes, la priorité est donnée à l'auditabilité, à l'interopérabilité et au contrôle des usages : les solutions, qu'elles soient développées en interne ou acquises sur le marché, doivent permettre un contrôle public des paramètres critiques et respecter les cadres de gouvernance de l'IA responsable.

Concernant les données, le contrôle repose sur une classification stricte selon leur sensibilité, avec des restrictions renforcées pour les données personnelles et stratégiques, et sur une valorisation des données publiques comme actif national pour l'entraînement et l'adaptation des modèles.

²¹⁶ GovTech (2025). Government on Commercial Cloud (GCC). Disponible [ici](#).

- ◆ Quels modèles de partenariats public/privé ou avec des startups mobilisez-vous (accélérateurs, contrats-cadres, innovation publique, financements mixtes) ?

Singapour mobilise des modèles diversifiés et structurés de partenariats public/privé pour soutenir le déploiement de l'IA dans l'administration publique.

GovTech et les agences centrales recourent à des mécanismes d'innovation publique (open innovation calls, challenges, product co-creation) permettant à des startups et PME de tester leurs solutions sur des cas d'usage publics avant un éventuel passage à l'échelle ;

Ces dispositifs sont complétés par des programmes d'incubation et d'accélération associant acteurs publics et industriels, tels que le *Llama Incubator* mené avec Meta pour développer des applications d'IA fondées sur des modèles *open source*, ou des programmes soutenus par AI Singapore et l'IMDA pour accompagner des projets IA appliqués aux besoins publics.

En parallèle, l'État s'appuie sur des partenariats technologiques structurants avec de grands fournisseurs de cloud et d'IA, notamment Microsoft (Azure OpenAI Service), GCP ou AWS, dans des environnements gouvernementaux certifiés, afin de donner aux administrations un accès sécurisé à des capacités avancées de calcul et de LLM.

ANNEXE IX

Droit international de l'IA et comparaison des réglementations nationales relatives à l'IA

SOMMAIRE

1. LE DROIT INTERNATIONAL DE L'IA EST UN DROIT « SOUPLE » NON DÉPOURVU D'EFFETS JURIDIQUES DANS LES DROITS POSITIFS NATIONAUX	3
1.1. Les recommandations de l'OCDE ont pour principale caractéristique de poser les principaux concepts et d'avoir inspiré la réglementation européenne sur l'IA.....	5
1.1.1. <i>Principes définis et portés dans les recommandations de l'OCDE.....</i>	<i>5</i>
1.1.2. <i>Ces recommandations s'accompagnent de principes destinés à guider le développement et l'utilisation de solutions d'IA.....</i>	<i>6</i>
1.1.3. <i>L'OCDE accompagne le suivi de ses recommandations par un appareil scientifique très structuré et des données couvrant un nombre significatif des dimensions de la mise en œuvre de l'IA.....</i>	<i>7</i>
1.2. Plus récemment, l'ONU s'est appuyée sur les travaux de son secrétariat général et de ses organisations spécialisées	10
1.2.1. <i>Les travaux conduits par l'ONU en tant que telle sous l'égide de son Secrétariat général recommandent une coopération multilatérale.....</i>	<i>10</i>
1.2.2. <i>La recommandation sur l'éthique de l'IA (2021) de l'Unesco avait posé les premiers jalons de principes éthiques d'utilisation de l'IA.....</i>	<i>12</i>
1.2.3. <i>Le Bureau international du travail mobilise ses ressources scientifiques pour étudier les effets du déploiement de l'IA sur le travail.....</i>	<i>14</i>
1.2.4. <i>Les travaux de l'OMS portent spécifiquement sur les usages de l'IA en santé</i>	<i>17</i>
1.2.5. <i>L'UIT et l'initiative « AI for good ».....</i>	<i>18</i>
1.3. Avant la Présidence française, les G7 récents ont précisé les principes applicables à l'IA, avec un focus sur le secteur public dans le cadre de l'initiative d'Ottawa, sous présidence canadienne.....	19
1.3.1. <i>Le processus d'Hiroshima (2023) promeut un cadre d'éthique et de confiance pour les systèmes avancés d'IA</i>	<i>19</i>
1.3.2. <i>La présidence italienne a promu une approche spécifique sur les services publics.....</i>	<i>20</i>
1.3.3. <i>Sur l'IA, la présidence canadienne du G7 a mis l'accent sur la prévention des risques, notamment sécurité et sûreté.....</i>	<i>21</i>
1.4. Le G20 a débordé établi des principes d'utilisation de l'IA (Bali, 2022) puis sur les infrastructures (Delhi, 2023)	22
1.5. Les institutions financières internationales ont également progressivement principes et doctrines sur les usages de l'IA.....	23
1.5.1. <i>Le FMI a fixé des principes sur l'IA dans le cadre de ses travaux sur le potentiel de croissance, les finances publiques et la stabilité macro-financière.....</i>	<i>23</i>
1.5.2. <i>Dans ses initiatives sur l'administration numérique comme ses travaux plus récents sur l'IA, la Banque mondiale travaille principalement sur les bonnes pratiques évitant une divergence entre et au sein des pays.</i>	<i>26</i>
1.6. La Norme Internationale ISO/IEC 42001.....	27
1.7. Éléments de synthèse des travaux des organisations internationales sur l'IA ...	27

2. QUOIQUE DE PORTÉE DIRECTE LIMITÉE, LES RECOMMANDATIONS DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES NE SONT PAS SANS EFFET SUR LES PRATIQUES EN FRANCE, EN PARTICULIER POUR LE SECTEUR PUBLIC.....	29
2.1. La prise en compte des principes de droit souple international de l'IA en droit interne.....	29
2.2. Certains de ces principes ont vocation à devenir exigences contractuelles et être intégrés dans les clauses contractuelles, notamment pour la commande publique ...	30
2.3. Dans le monde du travail, la France est l'État membre de l'UE dans lequel les textes adoptés sur l'IA par la négociation professionnelle sont les plus nombreux ...	31
2.4. La souveraineté et le risque de verrouillage technologique	31
3. HORS LÉGISLATION EUROPÉENNE, LA COMPARAISON DES RÉGULATIONS NATIONALES MONTRE DES APPROCHES PONDÉRANT TRÈS DIFFÉREMMENT INNOVATION ET CONTRÔLE.....	38
3.1. Les États-membres de l'UE sont dans une situation proche de la France, avec un cadre normatif largement issu du droit européen	39
3.1.1. <i>Au niveau fédéral, le droit allemand s'attache en priorité à la souveraineté des infrastructures et à prévoir un principe de prudence pour les administrations, cadre renforcé dans certains Länder.....</i>	<i>39</i>
3.1.2. <i>En Italie, une loi récente complémentaire au RIA européen régit les usages de l'IA, en particulier dans les administrations publiques.....</i>	<i>41</i>
3.1.3. <i>L'Espagne a été pionnière dans la structuration des autorités de régulation de l'IA.....</i>	<i>42</i>
3.2. Dans les autres pays, structuration en cours et souvent déjà aboutie.....	43
3.2.1. <i>Au Japon, une réglementation récente qui vise d'abord à encourager l'innovation.....</i>	<i>43</i>
3.2.2. <i>L'approche singapourienne retient le droit souple et vise à encourager les expérimentations, en fournissant notamment les infrastructures critiques</i>	<i>43</i>
3.2.3. <i>La Corée du Sud dispose d'un cadre réglementaire abouti.....</i>	<i>43</i>
3.2.4. <i>Le Brésil est en train d'adopter sa législation inspirée par l'approche sur les risques du RIA européen.....</i>	<i>44</i>
3.2.5. <i>L'Inde a fait le choix de ne pas se doter jusqu'ici d'un cadre législatif intégré</i>	<i>44</i>
3.3. Aux États-Unis, le référentiel volontaire NIST norme <i>de facto</i> les pratiques des principaux acteurs de l'offre de solutions d'IA	45
3.3.1. <i>Le cadre normatif fédéral s'inscrit en subsidiarité des initiatives des États, surtout après les décrets présidentiels de 2025 annulant les réglementations préexistantes.....</i>	<i>45</i>
3.3.2. <i>À vocation méthodologique et volontaire, les référentiels du NIST s'imposent progressivement et paradoxalement comme standards de fait et quasi normes de droit.....</i>	<i>48</i>
3.4. La loi sur l'intelligence artificielle et les données (LIAD) du Canada, finalement retirée, aurait pu constituer le standard le plus abouti pour l'utilisation d'IA pour les services publics	51
3.5. Le choix britannique « pro-innovation » d'une régulation seulement par exception.....	53

4. LE RISQUE D'EXTRATERRITORIALITÉ DES NORMES ÉTRANGÈRES, NOTAMMENT ÉTATS-UNIENNES, EN FRANCE DEVRAIT ÊTRE LIMITÉ.....	54
4.1. Le principe de non-applicabilité directe et la force des normes étrangères	54
4.1.1. <i>L'influence technique et contractuelle du NIST AI RMF (États-Unis).....</i>	<i>54</i>
4.1.2. <i>La portée extra-territoriale potentielle de la loi canadienne sur l'IA.....</i>	<i>55</i>
4.1.3. <i>Le standard de transparence du Royaume-Uni (UK ATS)</i>	<i>55</i>
4.2. Réciproquement, l'applicabilité du droit européen hors d'Europe est également envisageable.....	57
4.2.1. <i>Le déclenchement de la conformité du produit : l'obligation dite « inherent » du fournisseur européen portée par le RIA européen.....</i>	<i>57</i>
4.2.2. <i>L'application directe aux utilisateurs/clients étrangers est également au plus exceptionnelle.....</i>	<i>58</i>
4.2.3. <i>Il en résulte plutôt une forme de responsabilité « élargie » liée au produit et non pas au client.</i>	<i>58</i>
4.2.4. <i>L'« effet-Bruxelles » et la compétitivité normative</i>	<i>58</i>
5. LE CADRE INSTITUTIONNEL DE CONTRÔLE DE L'UTILISATION DE L'IA EN FRANCE	59
5.1. La commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).....	59
5.2. La direction de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF)	60
5.3. Le Défenseur des Droits (DDD)	60
5.4. L' Institut national pour l'évaluation et la sécurité de l'IA (INESIA).....	61
COMPLÉMENT : RECENSEMENT DES INITIATIVES FR DANS L'OCDE « POLICY OBSERVATORY »	63

Partie A : Organisations internationales et IA : nature et portée des textes adoptés

L'intelligence artificielle (IA) a des effets sur les usages et les pratiques dans de nombreux domaines. Dans un contexte où les technologies évoluent plus vite que les réglementations ou réglementations¹, l'enjeu pour celles-ci est de parvenir à fixer des principes suffisamment tôt pour encadrer les pratiques, les innovations et les transformations, tout en conservant la capacité à corriger des défaillances ou dysfonctionnements lorsqu'ils sont identifiés et éclairés et que les mesures d'adaptation sont conçues, adoptées et mises en œuvre. S'agissant des outils d'IA, en évolution rapide, la régulation doit en outre être suffisamment plastique pour tenir compte de la diversité des maturités (techniques, organisationnelles, compétences) sans restreindre l'innovation.

À cet égard, **le cadre international et en particulier interétatique a souvent précédé le cadre national**. Les organisations internationales (OI) ont joué, notamment depuis 2017, un rôle déterminant dans la structuration des normes, des principes éthiques, des méthodes d'évaluation des risques, et des cadres sectoriels applicables à l'intelligence artificielle et à ses usages.

Largement inspirées par les textes adoptés par les organisations internationales intergouvernementales, mais allant – parfois sensiblement – plus loin, les législations applicables dans **les États-membres de l'Union européenne** sont marquées par la primauté du cadre juridique continental, passant par la mise en œuvre successive de règlements et directives couvrant l'ensemble du marché unique, constituant sur ce point l'exemple le plus abouti d'une normalisation à l'échelle régionale en droit positif, *via* le règlement européen sur l'IA² (RIA) en particulier, et ce même si leur entrée en vigueur est progressive, et encore en cours à la date de la mission. Par exception, certains pays, comme l'Italie ont adopté récemment une législation complémentaire au RIA (et postérieure à lui) ou telles l'Espagne ont anticipé la mise en place des institutions de contrôle des usages de l'IA prévues par le droit européen.

Hors Union européenne, les États ont mis en place des réglementations nationales, ou sont en train de procéder à leur adoption. Ces réglementations traduisent de manière variable les principes du cadre international, à la fois en termes :

- ♦ de portée normative (allant des lois générales à des principes voire bonnes pratiques), incluant le cas échéant d'éventuelles dispositions géographiquement spécifiques à certains États dans les régimes fédéraux ;
- ♦ d'objet (droits humains, souveraineté, gouvernance, risques), couvrant les technologies, les données ou les usages ;

¹ Les décisions publiques prennent des délais successifs d'identification de l'enjeu, de préparation de la décision, de négociation et de prise de décision (en particulier au niveau international) et de prise en compte de la décision par les agents. Ces délais cumulatifs de la décision publique peuvent avoir un effet contradictoire avec l'objectif initial poursuivi et les corrections que la décision souhaitait apporter, dès lors que la situation à corriger aurait elle-même évolué dans le même temps cumulé : Barro, R. et Gordon, D., 1983. "Rules, discretion and reputation in a model of monetary policy," *Journal of Monetary Economics*, Elsevier, vol. 12(1), pages 101-121. ([lien](#))

² [Règlement \(UE\) 2024/1689 du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle et modifiant les règlements \(CE\) n° 300/2008, \(UE\) n° 167/2013, \(UE\) n° 168/2013, \(UE\) 2018/858, \(UE\) 2018/1139 et \(UE\) 2019/2144 et les directives 2014/90/UE, \(UE\) 2016/797 et \(UE\) 2020/1828 \(règlement sur l'intelligence artificielle\)](#), dit « RIA ». Son entrée en vigueur est prévue par phases jusqu'en 2027, mais les premières dispositions sont déjà applicables. Certains éléments du RIA ont fait l'objet de propositions de la Commission en vue d'une simplification ou d'un allègement, notamment en termes de prescriptions de documentation des systèmes d'IA (SIA) *via* la [Proposition de règlement omnibus numérique sur l'IA](#) (nov. 2025).

Annexe IX

- ◆ et surtout pondérées parfois très différemment quant à leurs finalités (promouvoir la conformité juridique et la sécurité des usages et des données, ou encourager et soutenir l'innovation dans le déploiement de solutions d'IA).

Moins normatives, par construction et par essence, les organisations internationales portent essentiellement des « principes », « déclarations » ou « recommandations ». Leur insertion dans les droits nationaux suppose un acte positif de ratification, qui n'emporte le plus souvent pas en lui-même, une portée d'application inconditionnelle. Pour autant, ces travaux des organisations internationales inspirent et orientent les législations continentales, nationales ou régionales.

Par ailleurs, et c'est un des ressorts-clés des problématiques de souveraineté des États, y compris les administrations publiques, certaines dispositions nationales peuvent contrevenir au principe général du droit international de spécialité géographique, et trouver, de droit (notamment par les effets des normes états-uniennes) ou de fait (leadership technologique, industriel sur des marchés encore naissants), à s'appliquer de manière extra-territoriale.

Dès lors, les normes applicables dans un pays donné, notamment à leurs administrations publiques, relèvent de trois catégories différentes de droits :

- ◆ le premier réunit **les normes juridiques ayant une force obligatoire directe** pour les États : il s'agit notamment du règlement européen sur l'IA (RIA, 2024), directement applicable en droit interne³, ainsi que, lorsque celle-ci sera en vigueur et intégrée dans les ordres juridiques nationaux, la convention-cadre du Conseil de l'Europe sur l'IA, les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit (mai 2024, septembre 2024 pour la mise à disposition aux fins de signature⁴), que la France n'a pas signée. Ces textes créent des obligations positives en matière de gestion des risques, de supervision humaine, de registre des systèmes, d'auditabilité et d'interdictions explicites (pratiques manipulatoires, notation sociale), qui sont effectives dans le droit normatif national ;
- ◆ le deuxième couvre **les instruments de droit souple⁵ des organisations internationales, en particulier l'OCDE** (Principes de 2019 revus en 2024), **l'UNESCO** (Recommandation éthique de 2021), le Processus d'Hiroshima du G7 (2023), les principes sur l'IA du G20 (2023) ou encore les orientations des Nations unies (2023–2024). Si leur influence est forte puisqu'ils inspirent les législations nationales, ils n'ont pas de caractère contraignant ;
- ◆ le troisième regroupe **les standards à soumission volontaire des acteurs**, dont le NIST AI Risk Management Framework (2023) états-unien ou la série des normes ISO 42001 (2023) et 23894 (2024). Bien qu'ils ne créent pas d'obligation légale, ces standards peuvent devenir quasiment requis pour l'accès à la commande publique ou à certains contrats d'hébergement.

³ Son entrée en vigueur est prévue en plusieurs phases, entre le 2 août 2025 et le 2 août 2027, sous réserve de l'adoption des propositions de règlement « en ce qui concerne la simplification de la mise en œuvre des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle (train de mesures [omnibus](#) numérique sur l'IA) » de la Commission européenne, 19 nov. 2025, (cf. également *infra*, annexe 13).

⁴ Comme les autres États-membres de l'Union européenne, mais à l'exception notable de l'Union européenne *per se*, la France n'a pas signé cette convention-cadre du Conseil de l'Europe, compte tenu des nécessités de clarifier l'ordre juridique européen au vu de la combinatoire des textes applicables (RGPD, RIA en particulier) avec ladite convention-cadre.

⁵ Dit aussi parfois « droit mou », ou « droit flexible » par opposition au « droit dur », dont les dispositions sont obligatoires. L'étude annuelle du Conseil d'État de 2013 évoque le « [droit souple](#) », défini et identifiable par un faisceau de trois critères, qui s'appliquent pleinement au cadre des travaux des organisations internationales (hors Union européenne et Conseil de l'Europe) sur l'IA : « ils ont pour objet de modifier ou d'orienter les comportements de leurs destinataires en suscitant, dans la mesure du possible, leur adhésion ; ils ne créent pas par eux-mêmes de droits ou d'obligations pour leurs destinataires ; ils présentent, par leur contenu et leur mode d'élaboration, un degré de formalisation et de structuration qui les apparente aux règles de droit ».

Les présents développements s'attachent d'abord aux deuxième et troisième catégories de normes, dites de droit souple. Hors réglementation européenne (RIA de 2024 en particulier, mais pas uniquement, *cf. infra*, annexe 13), ils proposent également un recensement comparatif à date de l'état des droits nationaux, dont beaucoup sont encore en cours de structuration. Enfin, ils analysent certains éléments d'applicabilité de ces principes et normes, y compris étrangères, en France, avant de présenter l'organisation institutionnelle de leur mise en œuvre dans notre pays.

1. Le droit international de l'IA est un droit « souple » non dépourvu d'effets juridiques dans les droits positifs nationaux

Le droit international de l'IA, même parfois seulement principal, a des effets réels sur les pratiques et leur régulation, et **est également un élément de possibilité, d'accélération ou d'inhibition du déploiement de l'IA**, tant du côté de l'offre de solutions que des possibilités d'usages. En effet, de ces textes dérivent, directement ou indirectement :

- ◆ les principes de gouvernance de la donnée, d'auditabilité, de supervision humaine, de transparence et d'explicabilité ;
- ◆ les décisions stratégiques des offreurs de solutions technologiques ;
- ◆ par ces deux biais, la nature des usages possibles, notamment par les administrations qui font au surplus, parfois, l'objet de prescriptions spécifiques dans ces textes internationaux.

De manière accessoire, elles peuvent par ailleurs conditionner l'accès aux financements et programmes internationaux (Banque mondiale, ONU, G7).

Le développement d'un tel corpus international (OCDE, UNESCO, ONU, G7/G20, OMS, ILO, NIST/ISO, Banque mondiale, FMI, OACI, UIT) crée aujourd'hui un **écosystème de règles, de recommandations et de normes** qui structurent la mise en œuvre de l'IA dans les administrations publiques. L'enjeu pour l'État est triple : apprécier l'opportunité de convertir ces principes en obligations opérationnelles, évaluer leurs coûts et leur effet budgétaire, le cas échéant les intégrer dans la commande publique .

En synthèse, les principaux éléments d'analyse comparative des référentiels internationaux sont les suivants :

- ◆ **l'OCDE** a actualisé ses principes en mai 2024 pour intégrer spécifiquement les défis des modèles généraux et génératifs : principes de transparence/explicabilité, robustesse, redevabilité, inclusion et durabilité. Ces principes servent de base de référence pour de nombreux gouvernements et alimentent les approches fondées sur la maîtrise des risques. **C'est la source la plus directe d'inspiration des principes et concepts du RIA européen** ;
- ◆ au niveau politique, les processus du **G7**, engagés sous présidence japonaise et poursuivis depuis, renforcent les attentes placées dans la prochaine présidence française, d'autant que le G20 a également pu avancer, quoique plus récemment, sur la régulation internationale de l'IA ;
- ◆ l'UNESCO (recommandation éthique 2021) met l'accent sur la protection des droits humains, la gouvernance inclusive et la durabilité environnementale ; son adoption très large lui confère un poids politique fort, même s'il s'agit de droit souple ;
- ◆ les institutions économiques (Banque mondiale, FMI, OCDE) ou sociale (en particulier **l'OIT/BIT**) analysent les effets macro-économiques et budgétaires (productivité potentielle, mais aussi coûts sociaux et fiscaux), et proposent des outils d'évaluation des gains et des risques, notamment sur l'emploi (qualité et quantité) ;

Annexe IX

- ◆ les OI spécialisées des Nations-Unis (OMS pour la santé, OACI pour l’aviation civile, UIT pour les télécommunications et leur interopérabilité) imposent des standards plus prescriptifs dans leurs secteurs respectifs : validation clinique et auditabilité stricte en santé ; certification et traçabilité en aéronautique par exemple. Ces standards ont un caractère quasi-contraignant par la nature des risques et les interdépendances fortes entre États ;

Tableau 1 : Caractérisation des différents types d’instruments internationaux de régulation de l’IA

Catégorie	Nature	Exemples	Portée pour la France
Droit souple “principliel”	Valeurs, principes éthiques	UNESCO 2021, OCDE 2019	Influence forte sur le RIA et lignes directrices (ou stratégies IA) nationales
Textes des OI spécialisées	Méthodes, lignes directrices, matrices de maîtrise des risques	OMS (santé), ITU (SI et télécoms), OACI (aviation civile)	Spécifiques pour des domaines particuliers correspondant aux champs des organisations concernées
<i>Droit dur (cf. annexe 13)</i>	<i>Obligations juridiques</i>	<i>Ex : RIA (2024), RGPD⁶, loi SREN, etc.</i>	<i>Applicable et directement inséré dans le droit positif</i>
Normes industrielles	Standards privés adoptés par les principaux acteurs	NIST AI RMF, ISO 42001	Cadre applicable <i>de facto</i> pour audits et marchés publics (cf. annexe 10)
Forums plurilatéraux	Engagements politiques	G7 Hiroshima/Ottawa, G20 Bali	Direction stratégique, influence normative indirecte

Source : Mission, au-delà des références textuelles de chaque accord ou déclaration visé.

Note : Les normes de droit positif à portée applicative directe (RIA, RGPD, loi SREN) sont analysées par ailleurs.

Si les différences sont ténues, s’agissant d’une part d’outils principliels et reposant sur les principes de bonne gouvernance partagés par les membres des OIG, d’autre part d’instruments largement autoréférencés, elles permettent d’identifier des convergences générales robustes, mais également certaines variations dans la pondération des différentes ambitions.

Tableau 2 : Convergences et divergences principales des différents principes adoptés par les organisations intergouvernementales

Convergences	Divergences
Gouvernance centrée sur l’humain	Accent mis sur la primauté des droits humains (UNESCO > ONU > UE > OCDE)
Gestion des risques tout au long du cycle de vie des solutions IA (voire de ses sous-produits, « augmentés » par l’IA)	Importance technico-opérationnelle (NIST, ISO, ITU)
Transparence	Accent mis sur l’économie et la productivité (OCDE > BIT/OIT > Banque mondiale > FMI)
Supervision humaine	-
Documentation	-
Robustesse, sécurité et résilience	Accent mis sur la sécurité / la sûreté (OMS, OACI, G7)
Inclusion et non-discrimination	-

Source : Mission.

⁶ [Règlement \(UE\) 2016/679](#) du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l’égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données), ici « RIA ».

1.1. Les recommandations de l'OCDE ont pour principale caractéristique de poser les principaux concepts et d'avoir inspiré la réglementation européenne sur l'IA

L'OCDE a été parmi les premières (2019) à se saisir de l'IA et en poser les concepts⁷. Elle a actualisé ses recommandations en 2024⁸ pour prendre en compte les développements technologiques de l'IA et notamment l'IA générative.

La portée de ces travaux de l'OCDE est conforme à sa nature et à ses pratiques : à la fois de simples « Recommandations » (droit souple), destinées à 46 pays signataires, mais qui ont nourri les textes continentaux (UE) ou nationaux (EU), traduisant sans doute au moins pour partie les États qui ont le plus contribué (fond, forme, politique) à leur formalisation. Dans les instruments de droit souple, c'est sans doute l'un des plus prescriptifs, notamment *via* les dispositions de droit positif qui s'en inspirent.

1.1.1. Principes définis et portés dans les recommandations de l'OCDE

Croissance inclusive, développement durable & bien-être : « *Les parties prenantes devraient adopter de manière proactive une approche responsable en soutien d'une IA **digne de confiance** afin de tendre vers des résultats bénéfiques pour les individus et la planète, tels que le renforcement des capacités humaines et le renforcement de la créativité humaine, l'inclusion des populations sous-représentées, la réduction des inégalités économiques, sociales, entre les sexes et autres, et la protection des milieux naturels, favorisant ainsi la croissance inclusive, le développement durable et le bien-être.* »

Ces principes se traduisent dans différentes dimensions des systèmes d'IA par eux-mêmes et des conditions de leur utilisation⁹ :

- ◆ respect des droits humains, équité, pluralisme, inclusion ;
- ◆ fiabilité et robustesse ;
- ◆ transparence et explicabilité ;
- ◆ responsabilité ;
- ◆ robustesse technique ;
- ◆ gouvernance du cycle de vie ;
- ◆ responsabilité et redevabilité¹⁰, ce qui a inspiré les propositions de la Commission européenne au titre du projet – suspendu à ce jour – de directive sur la responsabilité en matière d'IA (*AI Liability Directive*) visant à définir les exigences en termes de provisionnement au titre de la responsabilité de l'État en cas de dommage causé par un système d'IA (SIA) déployé (en complément du RIA européen).

⁷ [Recommandations OCDE Principes de l'IA](#).

⁸ [Mise à jour des recommandations](#). Pour une synthèse, cf [OECD updates AI Principles to stay abreast of rapid technological developments](#), mai 2024.

⁹ Lorenz, P., K. Perset and J. Berryhill (OCDE), 2023, "Initial policy considerations for generative artificial intelligence", *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 1, <https://doi.org/10.1787/fae2d1e6> et OCDE, [Principes de l'IA](#).

¹⁰ Traduction d'*accountability*, qui vaut au titre tant de la responsabilité de l'opérateur (développeur du SIA) que de la responsabilité du pouvoir adjudicateur (utilisateur final), notamment en cas de décision administrative défavorable, et qui irriguera les dispositions correspondantes du RIA européen.

Encadré 1 : Actualisation / révision des principes IA de l'OCDE en 2024

En s'inspirant en particulier « en retour » des travaux alors en cours en vue de l'adoption du RIA, notamment quant aux risques systémiques associés à l'IA et à ses usages, les principales modifications apportées ont pour objet de :

- traiter des problématiques de sécurité, en préconisant la mise en place de mécanismes et de garanties solides de sorte que, dans l'éventualité où des systèmes d'IA risqueraient de causer des préjudices injustifiés ou présenteraient un comportement indésirable, ils puissent être neutralisés, réparés et/ou mis hors service en toute sécurité ;
- mentionner l'importance croissante de lutter contre la désinformation et la désinformation et de préserver l'intégrité de l'information dans le cadre de l'IA générative ;
- mettre l'accent sur la conduite responsable des entreprises tout au long du cycle de vie des systèmes d'IA, notamment par le biais de la coopération avec les fournisseurs des connaissances et des ressources en matière d'IA, les utilisateurs des systèmes d'IA et d'autres parties prenantes ;
- préciser les informations devant être fournies sur les systèmes d'IA pour assurer transparence et divulgation responsable ;
- faire explicitement référence à la durabilité environnementale, une préoccupation qui a pris une importance considérable au cours des cinq dernières années ;
- souligner la nécessité pour les pays et territoires de travailler de concert afin de promouvoir la mise en place de cadres de gouvernance et d'action interopérables dans le domaine de l'IA, à l'heure où les programmes d'action en faveur de l'IA se multiplient partout dans le monde.

Source : OCDE, 2024, [Face aux évolutions technologiques rapides, l'OCDE met à jour les Principes sur l'IA](#).

1.1.2. Ces recommandations s'accompagnent de principes destinés à guider le développement et l'utilisation de solutions d'IA

« Les principes **guident** les acteurs de l'IA dans leurs efforts pour développer une IA digne de confiance et fournissent aux décideurs des recommandations pour des politiques efficaces en matière d'IA »¹¹.

Ils s'accompagnent de différentes recommandations génériques, sous l'angle de bonnes pratiques, à destination des « décideurs politiques » :

- ◆ investir dans la recherche et le développement en matière d'IA¹² ;
- ◆ favoriser l'instauration d'un écosystème numérique pour l'IA¹³ ;
- ◆ façonner un cadre d'action favorable à l'IA¹⁴ ;
- ◆ renforcer les capacités humaines et préparer la transformation du marché du travail¹⁵ ;
- ◆ favoriser la coopération internationale au service d'une IA digne de confiance¹⁶.

¹¹ [AI Principles Overview - OECD.AI](#), accédé le 28 novembre 2025.

¹² [Principe d'IA de l'OCDE sur l'investissement dans la recherche et le développement en IA](#).

¹³ [Principe d'IA de l'OCDE sur l'instauration d'un écosystème numérique pour l'IA](#).

¹⁴ [Principe d'IA de l'OCDE sur la mise en place d'un cadre politico-légal favorable à l'IA](#).

¹⁵ [Principe d'IA de l'OCDE sur le renforcement des capacités humaines et la préparation de la transformation du marché du travail](#).

¹⁶ [Principe d'IA de l'OCDE sur la coopération internationale pour une IA digne de confiance](#).

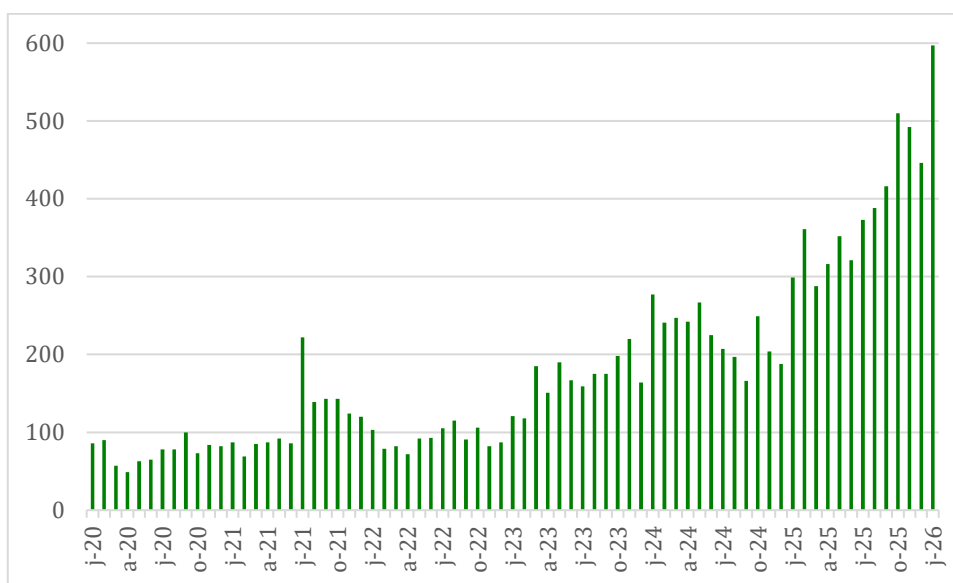
1.1.3. L'OCDE accompagne le suivi de ses recommandations par un appareil scientifique très structuré et des données couvrant un nombre significatif des dimensions de la mise en œuvre de l'IA

1.1.3.1. Le registre automatisé des incidents et des risques

L'OCDE a mis en place un [Moniteur d'incidents \(et de risques\) liés à l'IA](#), qui a vocation à constituer une base de données probantes pour une IA digne de confiance : regroupant à la fois les incidents (essentiellement sourcés dans la presse) et des risques (« *hazards* ») identifiés et faisant l'objet d'une actualisation mensuelle. L'analyse des données est possible par langue, par principe des recommandations atteint ou en risque de l'être par compromission, par sévérité, etc.). De l'ordre de 300 incidents mensuels y sont reportés¹⁷, en tendance haussière, pour deux raisons principales :

- ♦ l'utilisation croissante de l'IA (diffusion vers de nouveaux utilisateurs, intensification des usages) qui augmente « l'assiette » et donc les incidents et les risques ;
- ♦ les rappels réguliers sur la nécessité de traçabilité des incidents (confiance et mutualisation au niveau international), à assiette donnée.

**Graphique 1 : Nombre d'incidents et risques IA recensés dans la base OCDE
(par mois d'enregistrement, janv. 2022 à janv. 2026)**



Source : OCDE.ai, [OECD AI Incidents Monitor, an evidence base for trustworthy AI - OECD.AI](#). Données au 24 fév. 2026, accédé le 24 fév. 2025.

¹⁷ 13 301 incidents reportés et enregistrés au 28 septembre 2025.

1.1.3.2. Le répertoire volontaire sur les outils et métriques utilisables pour le déploiement de l'IA

Parmi ses indicateurs tels que les « [Tools for Trustworthy AI](#) », l'OCDE gère notamment une base de données portant à la fois sur les outils¹⁸ (principalement techniques) et sur les métriques¹⁹ utilisées dans le champ du déploiement de l'IA. À la date de la mission, les principaux éléments identifiés comme relatifs à la gouvernance ou aux pouvoirs publics sont les suivants :

Tableau 3 : Liste des principaux (« top 5 ») incidents et risques identifiés par l'OCDE à destination des pouvoirs publics

Principe ou risque	Nombre de cas	Précisions sur le principe
<i>Accuracy</i> (Exactitude)	175	L'exactitude correspond à la proportion de prédictions correctes parmi le nombre total de cas traités.
<i>Anonymity Set Size</i>	39	L'ensemble d'anonymat pour un individu u (noté ASu) est l'ensemble des utilisateurs qu'un adversaire ne peut distinguer de u. Cela correspond à la taille de la « foule » dans laquelle la cible peut se fondre.
<i>Mean Intersection over Union (IoU)</i>	35	La moyenne d'Intersection sur Union (IoU) est la zone de chevauchement entre la segmentation prédite et la vérité terrain, divisée par la zone d'union entre ces deux éléments.
<i>Equal performance</i>	28	Si un modèle commet systématiquement des erreurs de manière disproportionnée pour des patients d'un groupe protégé, cela conduira probablement à des résultats inégaux.
<i>ROC & AUC</i>	16	Cette métrique calcule l'aire sous la courbe (AUC) pour la courbe ROC (<i>Receiver Operating Characteristic</i>). Les valeurs indiquent la capacité du modèle à prédire les classes correctes basées sur les données d'entrée.

Source : OCDE, [Metrics for Trustworthy AI](#), accédé le 28 novembre 2025.

1.1.3.3. Un observatoire des politiques de l'IA

L'**Observatoire OCDE des politiques de l'IA (OECD.AI Policy Observatory)** est une plateforme interactive lancée par l'OCDE en 2020 pour transformer les principes internationaux sur l'intelligence artificielle en outils opérationnels destinés aux décideurs publics, aux chercheurs et à la société civile.

Elle centralise un corpus comportant plus de 2 200²⁰ initiatives nationales et locales, un "*Policy Navigator*" pour suivre l'évolution des cadres réglementaires, un **AI Index** (cf. *infra*, 1.1.3.4.) qualitatif et quantitatif en cours de développement, ainsi que des répertoires de bonnes pratiques et d'études sectorielles.

¹⁸ Au 28 novembre 2025, 142 références figuraient dans cette base de données des outils pour une IA de confiance (le plus souvent des briques logicielles ou API).

¹⁹ Au 28 novembre 2025, 127 références au titre des métriques, portant chacune référence à des « use cases » mis en œuvre dans un ou plusieurs pays membres et recensés comme tels par l'OCDE.

²⁰ [Policies - OECD.AI](#), accédé le 12 décembre 2025, dont 68 spécifiquement sur la France.

Sur le plan méthodologique, l'Observatoire articule production propre (rapports OCDE, synthèses, « *AI Papers* ») et intégration de données issues de partenaires (bases nationales, ONG, *think tanks*), avec des notes détaillées en présentant la provenance et les éventuelles – et parfois importantes – limites méthodologiques.

Sur le plan opérationnel, l'Observatoire joue un rôle double :

- ♦ d'abord, comme réservoir d'exemples et d'outils normatifs (notes d'orientation, modèles d'AIA, guides de gouvernance) qui facilitent la mise en conformité avec des cadres émergents (par exemple l'actualisation des Principes OCDE en mai-2024 pour intégrer l'IA générative) ;
- ♦ ensuite, comme observatoire dynamique qui met à disposition des décideurs, notamment étatiques mais de manière ouverte, des données sur les initiatives nationales (stratégies, lois, initiatives sectorielles) permettant des comparaisons rapides et des comparaisons sectorielles.

Ceci explique que certaines administrations, dès lors qu'elles cherchent à traduire des obligations internationales en pratiques internes (AIPD²¹, registre des traitements de données²², exigences contractuelles²³), y recourent notamment pour inspirer les réglementations cadrant les usages et/ou les solutions. Leur portée pratique dépend étroitement de l'appétence, d'abord, et de la capacité des États, ensuite, à exploiter ces ressources.

1.1.3.4. *L'indice de l'état de préparation des gouvernements à l'IA (Government AI Readiness)*

L'Observatoire de l'OCDE a ainsi vocation à traduire les principes éthiques adoptés par l'OCDE en 2019 — transparence, robustesse, responsabilité, inclusion, durabilité — en un cadre de mesure quantitatif et qualitatif permettant l'évaluation de l'écosystème IA des pays. Le site rassemble des données sur les politiques publiques, l'infrastructure technologique, la disponibilité des données, le secteur privé et la maturité institutionnelle. Quoique fruste et parfois mal taillé, le dispositif métrique permet de disposer d'indicateurs comparables, fiables et couvrant l'ensemble de l'écosystème IA.

L'indice de l'état de préparation des gouvernements à l'IA (*Government AI Readiness Index*), encore en développement, est appelé à constituer une composante centrale de l'Observatoire. Il se distingue par sa double ambition :

- ♦ d'une part, offrir des **indicateurs globaux** de préparation étatique à l'IA (politiques publiques, technologies, données, soutien gouvernemental)
- ♦ d'autre part, rendre visible (voire transparente) la **confiance** — un élément peu couvert par d'autres indices (indice IA de l'Université de Stanford par exemple).

²¹ Analyse d'impact sur la protection des données (*data protection impact assessment*), imposée par le RGPD, en particulier les dispositions de son article 35, s'agissant des traitements présentant un risque élevé pour les droits et libertés des personnes physiques.

²² RGPD, *supra*, [art. 30](#).

²³ RGPD, *supra*, [art. 40](#).

L'indice est en cours de développement. Une version « *beta* » a été mise à disposition à l'été 2025²⁴ sans toutefois positionner les différents États membres par rapport aux critères de performance (de 1 à 5) relatifs aux neuf indicateurs identifiés, encore très « capacitaires » et « centrés-technologie » et approchant encore peu les dimensions liées aux usages et impacts économiques ou environnementaux²⁵.

Tableau 4 : Neuf indicateurs sur les capacités de l'IA ayant vocation à s'intégrer dans l'*AI index* de l'OCDE



Source : OCDE, juin 2025, [Présentation des indicateurs de l'OCDE sur les capacités de l'IA](#), page 22, graphique 2.2.

1.2. Plus récemment, l'ONU s'est appuyée sur les travaux de son secrétariat général et de ses organisations spécialisées

Le système des Nations-Unies, bien que distribué entre ses différentes agences spécialisées, converge vers une mission de protection de la dignité humaine face à l'automatisation. Plutôt que d'opposer les travaux du Secrétariat général à ceux de l'Unesco, du BIT ou des organisations spécialisées, il est loisible d'y voir une répartition fonctionnelle : à l'ONU la définition d'une gouvernance structurée à l'échelle mondiale sur la thématique de l'IA (incluant les risques de désinformation et d'armes létales autonomes), à l'Unesco, l'accent mis sur la diversité culturelle et l'intégrité éducative, au BIT la mission d'étudier les évolutions induites par l'IA sur les emplois, les compétences et les relations sociales professionnelles. Avec les travaux des organisations sectorielles, elles forment un ensemble de droit souple, dont la portée est jusqu'ici principalement politique, mais pas sans impact sur les cadres nationaux, quoique de manière indirecte.

1.2.1. Les travaux conduits par l'ONU en tant que telle sous l'égide de son Secrétariat général recommandent une coopération multilatérale

Le Secrétaire général de l'ONU a mis en place en octobre 2023 un organe consultatif de haut niveau sur l'IA (*High-Level Advisory Body on AI, HLAB-AI*), rassemblant 39 experts issus de 33 pays et de divers horizons (gouvernements, société civile, milieu académique, secteur privé) avec le mandat d'élaborer des recommandations pour une gouvernance internationale de l'IA, compatible avec les droits de l'homme, la sécurité, la durabilité et les Objectifs de développement durable (ODD).

²⁴ OCDE, 2025, [Présentation des indicateurs de l'OCDE sur les capacités de l'IA](#).

²⁵ Même si l'OCDE confère à cet index une vertu multidimensionnelle et couvrante : "seek to cover all aspects of the AI ecosystem and of the OECD AI Principles and build on OECD AI indicators and measurement work since 2018" in OCDE, Characteristics and value-add of an OECD AI Index ([lien](#)).

Annexe IX

Le rapport final « *Governing AI for Humanity* » a été publié en septembre 2024²⁶. Il s'autodésigne comme **la première tentative systémique au niveau mondial** pour concevoir une architecture inclusive et distribuée de gouvernance de l'IA, s'appuyant non seulement sur les États, mais sur une **coopération multilatérale**, une coordination transversale et la participation de multiples parties prenantes — ONG, secteur privé, recherche, société civile.

Ce rapport établi sous l'égide du Secrétariat général des Nations Unies porte les propositions suivantes :

- ◆ la création d'un « *panel scientifique international sur l'IA* » indépendant, chargé d'évaluer les risques et opportunités des technologies IA ;
- ◆ l'instauration d'un dialogue global périodique sur la gouvernance IA rassemblant États et parties prenantes ;
- ◆ un cadre mondial des données IA (« *global AI data framework* ») pour harmoniser les principes de transparence, de traçabilité, de redevabilité et de protection des données ;
- ◆ un fonds global pour l'IA destiné à soutenir le développement des capacités (infrastructures, formation, data) dans les pays du Sud pour réduire le fossé technologique, et
- ◆ le développement d'un secrétariat IA dédié au sein de l'ONU pour coordonner l'ensemble des initiatives.

Il est à noter que l'Assemblée générale des Nations Unies (AG NU) a adopté, entre la mise en place de l'*Advisory Board*²⁷ et la publication de son rapport final, une résolution sur l'IA²⁸, particulièrement principielle :

Encadré 2 : Résolution AG NU 78/265 sur l'IA

Sous l'objectif principal de « *promouvoir des systèmes d'IA sûrs, sécurisés et dignes de confiance pour accélérer la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) d'ici 2030* », la résolution :

- encourage la collaboration entre les États membres pour combler les fractures numériques et renforcer les capacités des pays en développement ;
- insiste sur l'importance de respecter les droits humains et les libertés fondamentales dans le développement et l'utilisation de l'IA ;
- souligne la nécessité d'un accès inclusif et équitable aux bénéfices de la transformation numérique et de l'IA ;
- appelle à l'élaboration de cadres réglementaires pour gérer les risques et maximiser les avantages de l'IA.

Source : AG NU, 21 mars 2024, [Résolution 78/265](#).

L'approche se veut ambitieuse et d'une autre nature que celle portée par les autres organisations internationales, par la multiplicité de ces dimensions et leur caractère sociétal. Elle est toutefois sensiblement moins instrumentée que les travaux des autres organisations internationales.

En effet, l'approche de l'ONU se distingue non pas par un code d'éthique ou un ensemble de lignes directrices, mais par la vocation de construire une architecture institutionnelle globale, multilatérale et inclusive, visant à combler les lacunes laissées par les cadres nationaux ou régionaux, à garantir l'accès de tous à l'IA, et à éviter une gouvernance fragmentée, laquelle est vue comme pouvant conduire à de profondes inégalités entre pays (et entre populations).

²⁶ Nations Unies, rapport final [Governing AI for humanity report](#), 101 p.

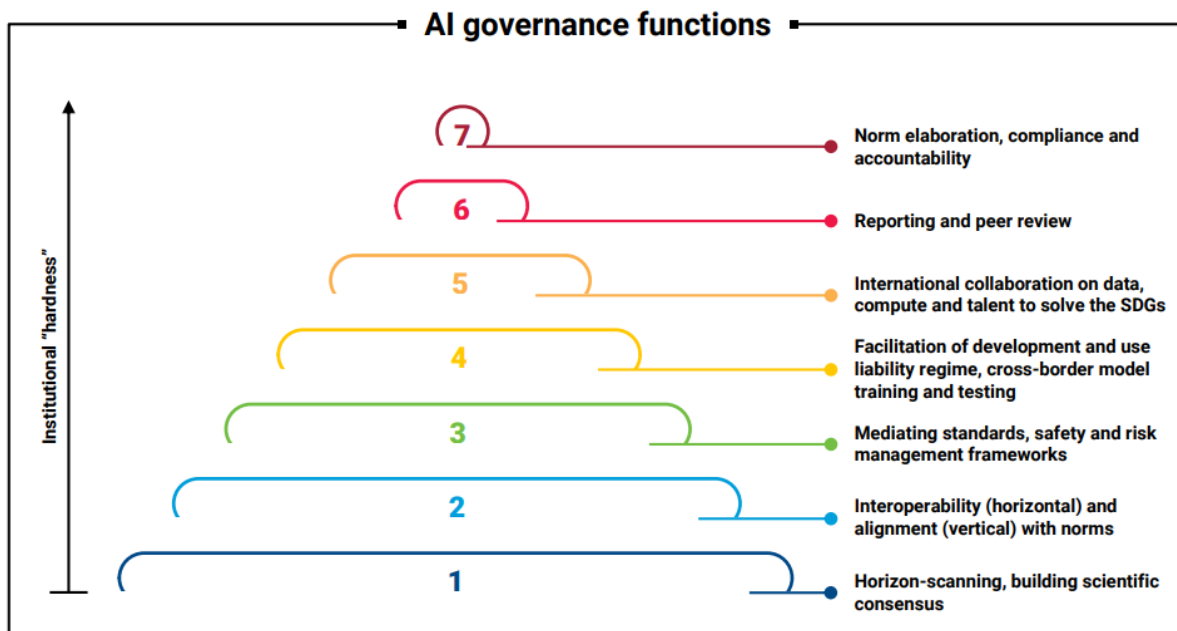
²⁷ En mars 2023, ainsi que la publication d'un [rapport intermédiaire](#) (35 p.) en décembre 2023.

²⁸ AG NU, 21 mars 2024, [Seizing the opportunities of safe, secure and trustworthy artificial intelligence systems for sustainable development](#), Résolution 78/265 coparrainée par 120 États parties et adoptée à l'unanimité.

Annexe IX

Surtout, au fond, l'IA est vue – bien au-delà de sa dimension technologique et de ses répercussions économiques – comme facteur potentiellement structurant pour la paix, le développement, la justice sociale et la durabilité environnementale. Cela inclut la lutte contre les inégalités globales, la protection des droits, la transparence, la redevabilité, et la prévention des usages malveillants (armes autonomes, surveillance, désinformation, etc.).

Ces principes sont précisés par le cadre (« *framework* ») proposé par l'*Advisory Board* mis en place par le Secrétaire général de l'ONU :



Source : SGNU-AIAB, [Governing AI for humanity – Final report](#), p. 38.

1.2.2. La recommandation sur l'éthique de l'IA (2021) de l'Unesco avait posé les premiers jalons de principes éthiques d'utilisation de l'IA

La recommandation sur l'éthique de l'IA de l'Unesco²⁹ a été adoptée par 193 États membres, ce qui en fait le principal cadre universel, au moins par le nombre de pays concernés. Elle porte différents principes recommandés aux régulateurs nationaux pour définir les modalités et les prescriptions d'usage de l'intelligence artificielle.

²⁹ [Recommandation sur l'éthique de l'intelligence artificielle](#), adoptée le 21. nov. 2021.

Annexe IX

Comme tout instrument de droit souple, elle est indirectement prescriptive, par exemple en France *via* les inspirations et déclinaisons des doctrines de la CNIL ou de la DDD ou encore les chartes ministérielles. Cette *Recommandation sur l'éthique* s'insère plus directement en droit positif *via* le RIA européen³⁰ (principes de supervision humaine³¹, transparence³², et explicabilité³³). Au-delà et toutefois, sans dispositif de sanction, et sans suivi du respect de ses dispositions³⁴, la valeur de la *Recommandation* demeure essentiellement principielle, et d'inspiration pour les autres textes à portée normative.

Tableau 5 : Principes définis dans la Recommandation de l'Unesco portant sur l'éthique de l'IA

Mécanisme	Détail et application	Suivi et contrôle (outils de l'UNESCO)
Principes	Dix principes fondamentaux, incluant la proportionnalité et l'innocuité (s'assurer que l'IA ne va pas au-delà du nécessaire pour atteindre des objectifs légitimes) et la sûreté et sécurité (prévenir les préjudices non désirés et les vulnérabilités aux attaques).	Méthode d'évaluation de l'état de préparation (RAM - <i>Readiness Assessment Methodology</i>) : outil permettant aux États membres d'évaluer la résilience de leurs lois, politiques et institutions existantes avant de mettre en œuvre des systèmes d'IA.
Domaines d'Action	La Recommandation couvre des domaines stratégiques précis comme la gouvernance des données, l'égalité des genres, l'environnement et la communication/information, fournissant des lignes directrices pour adapter les politiques nationales.	Évaluation de l'impact éthique (EIA - <i>Ethical Impact Assessment</i>) : outil méthodologique demandé par la Recommandation pour évaluer les impacts éthiques et sociaux d'un système d'IA tout au long de son cycle de vie, assurant la conformité aux valeurs de l'UNESCO.
Principe général « couvrant »	La Recommandation insiste sur l'importance de l'équité et de la justice sociale pour s'assurer que les bénéfices de l'IA sont accessibles à tous (approche inclusive).	

Source : Mission.

³⁰ Considérant 1^{er} du [Règlement - UE - 2024/1689](#) : « L'objectif du présent règlement est [...] de promouvoir l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) axée sur l'humain et digne de confiance ».

³¹ Considérant 35 : « Les États membres devraient veiller à ce qu'il soit toujours possible d'attribuer la **responsabilité** éthique et juridique de tout stade du cycle de vie des systèmes d'IA à des personnes physiques ou des entités juridiques existantes, y compris dans les cas de recours relatifs à des systèmes d'IA. Ainsi, la surveillance humaine renvoie non seulement à la surveillance humaine individuelle, mais aussi à une surveillance publique inclusive, selon le cas. »

³² Considérant 39 : « La **transparence** vise à fournir des informations appropriées aux destinataires respectifs afin de permettre la compréhension et de favoriser la confiance. Concernant spécifiquement les systèmes d'IA, la transparence peut permettre aux individus de comprendre comment chaque étape d'un système d'IA est mise en place, en fonction du contexte et du degré de sensibilité du système concerné. »

³³ Considérant 40 : « L'**explicabilité** implique de rendre les résultats des systèmes d'IA intelligibles et de fournir des renseignements à leur sujet. L'explicabilité des systèmes d'IA renvoie également à l'intelligibilité des intrants, des extrants, du fonctionnement des différents modules algorithmiques et de leur contribution aux résultats des systèmes ».

³⁴ Un observatoire mondial de l'éthique et de la gouvernance de l'IA est en place, mais proposant essentiellement des appuis méthodologiques notamment en termes d'auto-évaluation de la maturité IA des organisations ([Readiness Assessment Methodology](#)). Cf. [Global AI Ethics and Governance Observatory](#).

Conçu comme un standard de droit souple visant d'abord à protéger les droits humains, la dignité humaine et la durabilité environnementale tout au long du cycle de vie des systèmes d'IA, la Recommandation de l'Unesco articule des principes classiques (transparence, non-discrimination, responsabilité, participation) mais leur confère une acception plus large que la plupart des autres textes internationaux en insistant explicitement sur la protection des droits humains, la diversité culturelle, l'égalité des genres, l'éducation et le renforcement des capacités nationales, ainsi que sur l'impact environnemental des technologies (appels à évaluer et réduire l'empreinte carbone des modèles).

À ce titre, la *Recommandation* formule des obligations politiques à l'adresse des États, visant en particulier l'adoption de cadres réglementaires, la mise en place de mécanismes de gouvernance et d'évaluations d'impact, et la promotion d'un accès équitable aux bénéfices de l'IA, sans pour autant revêtir la force contraignante d'un traité.

1.2.3. Le Bureau international du travail mobilise ses ressources scientifiques pour étudier les effets du déploiement de l'IA sur le travail

La principale caractéristique des textes officiellement adoptés par l'OIT réside dans leur nature tripartite (gouvernements, employeurs, travailleurs), conférant à leurs déclarations une légitimité sociale et politique particulière, renforcée par le nombre d'États adhérents à l'Organisation (187 à la date de la mission). Le texte fondateur est la *Déclaration du Centenaire* [de l'OIT] *pour l'avenir du travail*³⁵ (2019), même si par nature d'une part et compte tenu de sa date de préparation et d'adoption d'autre part, celui-ci ne prend pas *directement* en compte les IA génératives et agentique et les bouleversements que celles-ci sont susceptibles d'induire.

Le cadre de l'OIT / BIT privilégie en effet, conformément à ses textes institutifs, l'éthique et la dimension sociale du travail³⁶, axe parfois absent ou moins pondéré et précisé dans les travaux des autres organisations internationales interétatiques. Les travaux de l'OIT se caractérisent par une distinction nette entre le socle normatif adopté par les États membres et les recherches empiriques menées par ses services. Certains de ceux-ci font référence, aussi bien pour leur méthode d'évaluation des effets de l'IA sur les emplois, que pour les principales tendances que ceux-ci permettent d'établir scientifiquement :

- ♦ l'étude « *Generative AI and jobs: a 2025 update*³⁷ » qui actualise des travaux de 2023, notamment « Intelligence artificielle générative et emploi : comment assurer la transition³⁸ » ;

³⁵ OIT, 2019, [Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du Travail](#), 14 p. Notamment le ii) du II : « La Conférence déclare que [...] l'OIT doit consacrer ses efforts à [...] exploiter tout le potentiel du progrès technologique et de l'augmentation de la productivité, notamment grâce au dialogue social, pour parvenir au travail décent et à un développement durable visant à garantir à tous la dignité, l'épanouissement personnel et le partage équitable de leurs avantages ».

³⁶ Dans le cadre de la promotion du « **travail décent** » (*decent work*).

³⁷ Gmyrek, P., Berg, J., Kamiński, K., Konopczyński, F., Ładna, A., Nafradi, B., Rosłaniec, K., & Troszyński, M., 2025, *Generative AI and jobs: a refined global index of occupational exposure*, in ILO working paper, 140. <https://doi.org/10.54394/HETP0387>.

³⁸ Gmyrek, P., Berg, J., & Bescond, D. (2023). Intelligence artificielle générative et emploi: comment assurer la transition. OIT. <https://doi.org/10.54394/CBOI1358>, Note d'information fondée sur le Document de travail 96 de l'OIT.

- ♦ des contributions plus prospectives³⁹ (depuis 2024) ou plus stratégiques⁴⁰ (notamment les gagnants et les perdants du déploiement de l'IA et les possibilités d'accompagner ceux-ci grâce au surcroît de croissance induit par les gains de productivité).

Les principes clés rappelés en 2018/19 par l'OIT et qui trouvent à s'appliquer, directement ou indirectement, en matière de déploiement d'outils d'IA dans les organisations de production, sont les suivants :

- ♦ droit à la consultation des travailleurs (normes OIT 144, 154) : les changements technologiques majeurs, y compris l'introduction de l'IA, doivent faire l'objet d'une consultation et d'une négociation significatives entre l'administration, les syndicats et les représentants du personnel. En tant qu'employeurs, les APU sont tenues de conforter l'acceptabilité sociale de l'IA en partageant la méthode et les objectifs avec les instances représentatives avant le déploiement (exigence de « *soft-governance* ») ;
- ♦ protection contre la surveillance algorithmique abusive et limitation des systèmes de notation et d'évaluation du personnel⁴¹. L'IA ne doit pas violer les principes et droits fondamentaux au travail, incluant la liberté d'association, le droit de négociation collective et l'élimination de la discrimination. Les systèmes d'évaluation et de gestion algorithmique du personnel, notamment en matière de GRH, doivent être audités pour garantir la non-discrimination des agents publics (droit à l'équité) ;
- ♦ l'investissement dans les compétences et la formation continue (« *Lifelong Learning* ») : Face aux transformations d'emplois par l'IA, les États sont appelés à garantir l'accès à une formation de qualité pour permettre aux agents de s'adapter et de conserver leur employabilité. En particulier, le budget de déploiement de l'IA a vocation à intégrer une provision obligatoire et chiffrée pour la formation et la reconversion des agents impactés (investissement dans la souveraineté cognitive).

Si cette déclaration ne porte pas directement sur l'IA (laquelle est au surplus postérieure dans ses dernières évolutions technologiques et diffusion des usages), les textes officiels la soumettent, y compris par anticipation, à une « approche centrée sur l'humain » (*human-centred approach*). Concrètement, la déclaration impose à l'État, en tant qu'employeur, de garantir que les systèmes d'IA respectent les droits fondamentaux au travail, notamment la dignité de l'agent, la protection des données personnelles et la négociation collective face à l'automatisation. L'objectif n'est pas d'optimiser l'organisation au détriment du travailleur (intensification), mais d'utiliser l'IA pour améliorer la qualité de vie au travail et la sécurité des emplois publics.

Au-delà de cette *Déclaration*, les apports majeurs de l'OIT / BIT reposent sur les travaux plus scientifiques. Parallèlement à ce cadre normatif, les études⁴² et rapports de recherche⁴³ fournissent une base méthodologique et empirique propres.

³⁹ ONU, BIT, 2024, [Mind the AI Divide: Shaping a Global Perspective on the Future of Work](#), 24 p., mais aussi [Modern talking: A new chapter in human-computer interaction](#) ou [The future of work: How will junior programmers be affected ?](#) (2025). Pour cette dernière contribution, il est ainsi rappelé que « *The CEO of Anthropic considers that AI could eliminate up to half of the positions available for administrative jobs and raise unemployment by 10 to 20 per cent in the next 1 to 5 years* » dans la sphere des administrations publiques en particulier, partant du principe que, pour les nouvelles IA génératives et agentiques, « *white-collar workers seem now more vulnerable than their blue-collar counterparts* ».

⁴⁰ OIT, 2024, [Minimizing the negative effects of AI-induced technological unemployment](#).

⁴¹ OIT, 1998 amendée en 2022, [Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi](#), dont la [Déclaration dite du Centenaire](#) de 2019 confirme la pertinence.

⁴² Synthèse graphique [Gmyrek, Berg, et Bescond : Generative AI and Jobs](#), mai 2024, 5 p. et mise à jour en mai 2025, [AI and Jobs 2025](#), 8 p.

⁴³ Gmyrek, P., Berg, J., Kamiński, K., Konopczyński F., Ładna, A., Nafradi, B., Rosłaniec, K. et Troszyński, M., mai 2025, [Generative AI and Jobs : A Refined Global Index of Occupational Exposure](#), ILO Working Paper 140, 76 p.

Tableau 6 : Droit souple et travaux de l'OIT/BIT sur l'IA

Caractéristique	Déclarations / principes officiels de l'OIT	Études / rapports de recherche du BIT (ex. Berg <i>et al.</i>)
Nature juridique	Droit souple (engagement politique des États adhérents).	Production scientifique et économétrique (information factuelle et modélisation).
Objectif/s	Fixer les limites éthiques et sociales.	Quantifier les impacts (pertes d'emploi, polarisations, écarts salariaux) et les externalités.
Exemple	L'IA doit être utilisée pour « augmenter » l'agent, pas pour le remplacer (dignité au travail).	Modélisation du pourcentage d'emplois à haut risque d'automatisation ou du rôle du manque de compétences dans l'inégalité.

Source : Mission.

Ces travaux scientifiques se distinguent des déclarations et conventions officielles par leur rôle de de modélisation des externalités, souvent vues comme négatives⁴⁴ (risques de destructions d'emploi / remplacement) de l'IA. Ils mettent en lumière des phénomènes cruciaux comme la polarisation des compétences : l'IA augmente significativement la productivité des agents hautement qualifiés (agents augmentés) tout en automatisant ou déqualifiant les tâches routinières (agents remplacés ou sous-qualifiés). Ces études anticipent ainsi l'impact sur les écarts de salaires et de productivité entre les services, justifiant la nécessité de mobiliser des mécanismes de garantie universelle (formation, reconversion) pour maintenir la cohésion sociale de la fonction publique (administrations en tant qu'employeurs).

- ♦ impacts sur les compétences et emplois avec méthode *ad hoc* sur l'exposition des différents métiers (et tâches) aux systèmes d'IA en cours de déploiement ;
- ♦ risques de surveillance des travailleurs ;
- ♦ nécessité de co-détermination et dialogue social préalable ;
- ♦ une forme de critique de la substitution plutôt que l'augmentation dans la controverse des effets de l'IA sur le travail (quantité et/ou qualité), notamment portée par les analyses contrastées de D. Acemoglu⁴⁵ et E. Brynjolfsson⁴⁶.

Pour la France, certains des travaux conduits par le BIT sont directement utilisables pour les référentiels métiers et tâches standardisées⁴⁷ établis par la DGAFP et par la DIESE, les éléments de formation à l'IA et l'orientation du dialogue social sur l'IA, qualifié parfois de « dialogue social technologique⁴⁸ ».

En complément, d'autres travaux ou groupes de recherche sont mis en place par l'OIT dans le cadre de l'initiative « *AI for good* »⁴⁹.

⁴⁴ Quoique non exclusivement. Les gains de productivité sont également vus comme générant une possibilité « nette » permettant d'accompagner socialement les personnes les plus exposées/ menacées par le déploiement d'outils d'IA.

⁴⁵ Prix Nobel d'économie 2024, MIT.

⁴⁶ Université de Stanford.

⁴⁷ Cf. Étude de l'INET, 2025, détaillée *supra* en annexe 4.

⁴⁸ Cf. CESE et Labor'IA notamment pour la France.

⁴⁹ [International Labour Organization \(ILO\) - AI for Good](#), accédé le 8 décembre 2025.

Encadré 3 : Travaux de l'OIT dans le cadre d' « AI for good »

- *project 1: Algorithmic management in the logistics and healthcare sectors*
- *project 2: Research on worker privacy and personal data protect*
- *project 3: Competency Profiling App (funded through the PROSPECTS partnership)*
- *project 4: Digitalization of national TVET and skills systems: Harnessing technology to support LLL*
- *project 5: The Skills Gap in Jordan and Impact On Unemployment*
- *project 6: Online digital labour platforms in China: Working conditions, policy issues and prospects*
- *project 7: Platform work and the employment relationship*
- *project 8: Digital Work in Eastern Europe: Overview of Trends, Outcomes, and Policy Responses*
- *project 9: How Do You Lip Read a Robot? – Recruitment AI has a Disability Problem*
- *project 10: Tripartite Meeting of Experts on decent work in the platform economy*
- *project 11: Technical meeting on the impact of digitalization in the finance sector*
- *project 12: Issues paper for the Technical meeting on the future of decent and sustainable work in urban transport services*

Source : OIT, [AI for Good](#), accédé le 8 décembre 2025.

1.2.4. Les travaux de l'OMS portent spécifiquement sur les usages de l'IA en santé

La première étape structurant les travaux de l'OMS sur l'IA a été l'établissement d'un cadre normatif et éthique, essentiel avant toute recommandation de déploiement à grande échelle de l'intelligence artificielle dans les systèmes de santé mondiaux.

En juin 2021, l'OMS a publié son rapport sur l'éthique et la gouvernance de l'IA en santé⁵⁰ qui fixe six principes fondamentaux au titre des « lignes directrices », lesquels doivent guider la conception, le développement, et le déploiement de l'IA pour la santé. Ces principes visent à garantir que l'IA serve le bien public tout en protégeant les droits et la sécurité des patients :

- ◆ préserver l'autonomie humaine : garantir la supervision humaine et en particulier la prise de décision finale ;
- ◆ promouvoir le bien-être et la sécurité humaine et l'intérêt public : assurer que les applications sont bénéfiques et sans danger ;
- ◆ assurer la transparence, l'explicabilité et l'intelligibilité : comprendre comment l'IA arrive à ses conclusions ;
- ◆ favoriser la responsabilité et l'imputabilité : déterminer clairement qui est responsable en cas de dommage ;
- ◆ garantir l'inclusivité et l'équité : lutter contre les biais pour que l'IA serve toutes les populations ;
- ◆ promouvoir une IA réactive et durable : assurer une évaluation et une adaptation continues.

À la suite de leur adoption, les travaux de l'OMS ont visé à décliner ces principes, en prenant notamment en compte l'émergence rapide de l'IA générative, laquelle nécessitait des cadres de gouvernance plus rapides et plus adaptés, notamment pour les applications publiques et cliniques.

⁵⁰ OMS, 2021, [Ethics and governance of artificial intelligence for health](#), WHO Guidance, 165 p. et [synthèse](#) en 11 p.

Depuis 2021, l'OMS a ainsi publié des documents ciblés sur des régions⁵¹ et des enjeux, technologies ou secteurs spécifiques, notamment l'utilisation des grands modèles multimodaux (LMM)⁵² dans les soins de santé. L'organisation y a rappelé les risques d'une adoption dans les usages qui ne serait pas régulée (génération d'informations médicales erronées, fuite de données de santé, notamment pour celles relatives aux patients) et a enjoint les gouvernements et les administrations à accélérer l'élaboration de cadres réglementaires nationaux basés sur ses principes⁵³ et le financement des investissements nécessaires sur ces bases.

Enfin, l'action de l'OMS passe, au-delà de l'édiction de principes ou de lignes directrices, également par l'assistance technique et la mise à disposition d'outils aux États parties, notamment en matière d'achat public et d'évaluation clinique des dispositifs d'IA. L'objectif est d'aider à garantir que l'IA en santé soit efficace (preuves cliniques) et équitable (accessibilité), donnant lieu à des travaux complémentaires de recherche encore en cours⁵⁴.

1.2.5. L'UIT et l'initiative « *AI for good* »

Conformément à ses missions, l'Union internationale des télécommunications – UIT, agence spécialisée des Nations Unies pour les technologies de l'information et de la communication (TIC) –, se concentre sur l'harmonisation technique, la normalisation et le développement des infrastructures nécessaires au déploiement de l'IA. Elle constitue le plus large processus multilatéral technique (normes télécom & *compute*) en participants, étatiques mais aussi privés, et l'un des plus structurants, notamment pour les réseaux et infrastructures sur lesquels s'appuient les solutions d'IA, par le pouvoir de normalisation/standardisation, de manière autonome ou avec l'ISO (*cf. infra*, 1.11).

L'UIT appartient au cercle des fondateurs de l'initiative « *AI for Good*⁵⁵ », qui rassemble et « focalise » ses travaux à la normalisation des protocoles d'interopérabilités entre infrastructures. Plus récemment (depuis 2022), l'UIT a prolongé son mandat au-delà de la technique pour aborder la gouvernance éthique et la confiance, en lien notamment avec le développement de l'IA générative.

Suite à la prise de conscience des risques (désinformation, cybersécurité), l'UIT a intensifié ses travaux sur la normalisation de l'évaluation de la confiance et de l'éthique de l'IA⁵⁶. Le Groupe d'étude 16 (SG16), historiquement consacré au multimédia, a pris en charge le développement de normes sur l'IA digne de confiance (*Trustworthy AI*) et l'évaluation des biais dans les algorithmes, voire de normes plus techniques⁵⁷.

⁵¹ Pour l'Europe, OMS, 2022, [Plan d'action régional pour la santé numérique dans la Région européenne 2023-2030](#), 13 p.

⁵² OMS, janv. 2024, [Ethics and governance of artificial intelligence for health. Guidance on large multi-modal models](#), 98 p.

⁵³ Elles seront déclinées par la HAS en octobre 2025 : [Premières clefs d'usage de l'IA générative en santé](#), 15 p, capitalisant sur les travaux des sociétés savantes et en particulier l'Académie de médecine, 2024, [Systèmes d'IA générative en santé : enjeux et perspectives](#), 19 p.

⁵⁴ OMS, 2026?, [Advancing the responsible use of digital technologies in global health](#) en attente de publication (*preprint*).

⁵⁵ *Cf.* par exemple, UIT, 2025, [AI for Good Innovate for Impact FINAL Report 2025](#).

⁵⁶ UIT, 2025, [Standards help unlock trustworthy AI opportunities for all](#).

⁵⁷ À titre d'exemple, la référence UIT/[T-REC-P.851](#) définit les méthodes d'évaluation de la qualité de l'expérience dans les applications de conversation vocale (*Voice Quality Assessment*), notamment en ce qui concerne la performance et l'intelligibilité des agents conversationnels IA déployés, notamment, par certaines administrations. Elle permet d'éviter un déploiement de solutions d'IA de type « *voicebot* » qui dégraderaient la qualité de service et la satisfaction citoyenne.

S'appuyant sur une communauté⁵⁸ de plus de 35 000 spécialistes, l'UIT cherche à créer des normes mesurables et interopérables pour l'éthique de l'IA, facilitant ainsi l'intégration de critères éthiques ayant vocation à nourrir les appels d'offres publics pour les solutions d'IA, en particulier dans le « *cityverse* »⁵⁹, concept forgé par l'UIT et qui caractérise l'usage « local » de l'administration numérique en lien avec la participation des citoyens.

Encadré 4 : Normes techniques élaborées ou en cours d'élaboration par l'UIT

Outre des travaux sectoriels (dits « *focus* ») sur les « communs » de l'IA et de l'apprentissage automatique et les données, sur l'efficacité environnementale, l'apprentissage automatique (*machine learning*) ou la sécurité routière, l'UIT travaille également de manière transversale sur la normalisation (au moins de l'interopérabilité) quant aux :

- modèles de données ;
- interopérabilité IA/télécom ;
- comparaisons d'efficacité énergétique ;
- mesure du PUE des data-centers ;
- interopérabilité de l'hébergement ;
- sécurité de l'apprentissage automatique.

Source : UIT, [AI for Good](#), accédé le 10 déc. 2025 et [Help us ensure that AI standards create a better world - ITU](#).

1.3. Avant la Présidence française, les G7 récents ont précisé les principes applicables à l'IA, avec un focus sur le secteur public dans le cadre de l'initiative d'Ottawa, sous présidence canadienne

1.3.1. Le processus d'Hiroshima (2023) promeut un cadre d'éthique et de confiance pour les systèmes avancés d'IA

Dans ses premiers travaux spécifiques sur l'IA, accélérés sous la présidence japonaise, le G7 a posé les principes d'une gouvernance internationale pour encadrer le développement rapide de l'IA, y compris son usage par les administrations.

Le Processus d'Hiroshima⁶⁰ (2023) reconnaît l'effet transformateur de l'IA générative et appelle à l'élaboration de principes directeurs internationaux et d'un code de conduite volontaire pour les développeurs d'IA, notamment pour garantir la confiance et la transparence.

Les engagements pris mettent l'accent sur les principes d'une IA digne de confiance (*Trustworthy AI*), à savoir : l'équité, la responsabilité (*accountability*), la protection de la vie privée et le respect des droits humains. Plus précisément, neuf principes sont établis : sécurité, prévention des abus, évaluation ex-ante, surveillance, divulgation responsable, transparence, protection de la propriété intellectuelle et données, gestion de la chaîne de valeur, rapport public.

⁵⁸ Communauté dite « [Neural Network](#) » (ou réseau neuronal de l'UIT sur l'IA).

⁵⁹ UIT, 2025, [Citiverse Use Case Taxonomy: Global Insights and Implementation Pathways](#).

⁶⁰ Processus encore actif à la date de la mission, avec des engagements des entreprises. Il prend appui sur trois éléments : [la déclaration des leaders du G7 à Hiroshima](#), 30 oct. 2023, les [principes guidant la construction de SIA](#) avancés et le [code de conduite pour les organisations adoptant les SIA avancés](#).

1.3.2. La présidence italienne a promu une approche spécifique sur les services publics

Sous la Présidence italienne (2024) du G7, le focus a été porté sur l'adoption et les principes de gouvernance de l'IA spécifiques au secteur public. Si elle a d'abord approfondi le processus d'Hiroshima (cf. supra, 1.3.1.), notamment par l'adoption d'un « *Pilot Reporting Framework* » pour décliner et mettre en œuvre le code de conduite d'Hiroshima, la présidence italienne a également produit des éléments spécifiquement destinés aux fonctionnaires et responsables informatiques des administrations⁶¹.

En matière d'IA, après avoir souligné l'importance de développer des administrations numériques plus inclusives et promu des services publics numériques embarquant et augmentés par l'IA (« *promote AI enabled digital government services* »), le G7 a en particulier publié une boîte à outils pour l'IA dans le secteur public⁶². Ce document se veut plus qu'une simple déclaration d'intention, mais est promu comme un ensemble de lignes directrices, de meilleures pratiques et de ressources pour aider les administrations publiques des pays membres (et partenaires) à déployer l'IA de manière sûre, éthique et efficace, réaffirmant notamment les principes :

- ◆ de transparence algorithmique ;
- ◆ d'échange de bonnes pratiques, voire de mutualisation des outils ;
- ◆ de standards communs d'audit.

La présidence italienne a également élargi ses travaux aux conséquences sociales (travail, emploi⁶³, protection des données⁶⁴) et aux impératifs de concurrence loyale et de sécurité démocratique⁶⁵ face à l'accélération de l'IA générative. Enfin, la déclaration de Trente⁶⁶, signée en trinôme de présidences successives du G7 (Japon, Italie, Canada) et par certains des principaux acteurs de l'IA⁶⁷ fixe de nouveaux prolongements pour les présidences futures du G7.

⁶¹ Déclaration des membres du G7 (ministres du numérique), Cernobbio, s'inscrivant expressément dans le prolongement des travaux de l'OCDE d'une part et de l'Unesco d'autre part : [G7-digital-joint-ministerial-statement-15-10-24](#).

⁶² [G7 Toolkit-for-ai-in-the-public-sector](#), 91 p, 2024, sous double timbre OCDE et Unesco.

⁶³ [G7 Ministers' Meeting on Labour and Employment](#) (Cagliari).

⁶⁴ [Les autorités de protection des données du G7 affirment leur rôle dans la gouvernance de l'IA](#) (Rome).

⁶⁵ [Apulia-G7-Leaders Communiqué](#) (Apulia).

⁶⁶ [Trento AI Declaration](#) : « nous approfondissons notre coopération en vue de tirer parti des avantages de l'intelligence artificielle (IA) et de contrôler ses risques. Nous lancerons un plan d'action sur l'utilisation de l'IA dans le monde du travail et nous créerons un label pour appuyer la mise en œuvre du Code de conduite pour les organisations qui développent des systèmes d'intelligence artificielle avancés ».

⁶⁷ Notamment Accenture, AWS, Google, Meta, Microsoft, Salesforce.

1.3.3. Sur l'IA, la présidence canadienne du G7 a mis l'accent sur la prévention des risques, notamment sécurité et sûreté

Le cadre d'évaluation dit de Kananaskis sur la sûreté et la sécurité de l'IA est le livrable principal établi sous présidence canadienne (2025), en dépit des effets des tensions géopolitiques qui ont altéré la capacité du G7 à converger sur d'autres problématiques globales, se traduisant notamment par l'absence d'adoption d'un communiqué commun final. Ce « *framework* », suivi par l'OCDE pour sa mise en œuvre et ses utilisations⁶⁸, fournit des métriques et surtout une évaluation commune pour les modèles d'IA de pointe (*frontier AI models*). Ce cadre⁶⁹ vise à normaliser la manière dont les développeurs (et par extension, les entités publiques utilisatrices) doivent tester et sécuriser leurs systèmes avant déploiement. Il s'appuie largement sur l'outil canadien d'évaluation de l'impact algorithmique (AIA) qui cote (de 1 à 4) le niveau de risque d'un système d'IA déployé dans le secteur public. Il peut être souligné ici et *a contrario* que 2025 marque une inflexion dans la gouvernance mondiale des problématiques de sécurité dans l'IA, reposant désormais plus sur la coordination et le partage que sur le multilatéralisme, laissant plus de place aux initiatives nationales⁷⁰ qu'il s'agit d'« interopérer » plutôt que d'unifier.

À l'instar de la présidence italienne, les travaux sur l'interopérabilité réglementaire ont été approfondis, notamment sur la base des réglementations européennes (*RIA*) et les approches plus axées sur l'industrie (États-Unis, Canada).

Par ailleurs, sur les données spécifiques des administrations publiques, le G7 sous présidence canadienne a encouragé les travaux sur la gouvernance des données du secteur public comme fondement essentiel de l'IA de confiance, notamment l'anonymisation, la qualité et la disponibilité des données, tout en respectant la vie privée, et en lui donnant de nouvelles ambitions en matière de sobriété écologique et environnementale⁷¹.

Enfin, lors du sommet du G7 à Kananaskis, en Alberta, en juin 2025, le *G7 GovAI Grand Challenge*⁷² en vue de promouvoir l'utilisation de l'IA dans les administrations publiques, a été lancé et, au moins partiellement, financé.

⁶⁸ [OECD.AI | HAIP Reporting Framework](#), dans le cadre général du Processus d'Hiroshima et capitalisant sur les travaux du G7 sous présidences italienne et française.

⁶⁹ Il prolonge les travaux conduits à l'initiative du gouvernement britannique dix-huit mois plus tôt, centrée sur la sécurité et la sûreté des modèles d'IA et leurs usages, qui a donné lieu à la [Bletchley Declaration by Countries Attending the AI Safety Summit, 1-2 November 2023](#).

⁷⁰ « *This acceleration of capabilities may explain why governments are abandoning multilateral safety frameworks in favor of national AI policies, like the UK's AI Opportunities Action Plan, the US's AI Action Plan, and the EU's AI Continent Action Plan. Yet this pivot towards innovation and adoption-first policies—while aiming to unlock the mass benefits that could be realized from integrating AI into the economy—increasingly miss synergies among allies that could make sure the technology itself is safe and secure* » in Rand, 2025, [The G7 Summit Missed an Opportunity for Progress on Global AI Governance](#).

⁷¹ G7, juin 2025, [AI](#) : « *Relever les défis que présente l'IA au chapitre de l'énergie et s'en servir pour faire progresser l'efficacité énergétique et l'innovation dans ce secteur* ».

⁷² [G7 GovAI Grand Challenge](#), sur le site du Gouvernement canadien qui assure le suivi de cette initiative adopté sous sa présidence.

Pour la présidence française du G7 en 2026, les orientations de travail portent sur les données (approfondissement du DFFT⁷³ porté par l'OCDE et le G20 depuis 2019, *cf. infra*), l'IA de souveraineté⁷⁴ et une IA de confiance d'intérêt général⁷⁵, en particulier dans le monde du travail⁷⁶, et durable⁷⁷ dans le prolongement de l'AI Action France Summit⁷⁸ de février 2025.

Encadré 5 : L'IA dans le secteur public, points saillants issus de la Déclaration de Kananaskis des Dirigeants du G7 (document « *L'IA pour la prospérité* »)

« Afin d'exploiter le plein potentiel de l'IA pour le bien de nos populations et de nos partenaires, nous nous engageons donc à prendre les mesures suivantes :

*Travailler ensemble afin d'**accélérer l'adoption de l'IA dans le secteur public** pour améliorer la qualité des services publics offerts aux citoyens et aux entreprises et accroître l'efficacité du gouvernement, tout en respectant les droits de la personne et la vie privée et en faisant la promotion de la transparence, de l'équité et de la responsabilité.*

*Pour y arriver, le Canada, dans le cadre de sa présidence du G7, lance le Grand défi IAgov (GovIA) du G7 et organisera une série de « laboratoires de solutions rapides » qui permettront de trouver des solutions novatrices pouvant être déployées à grande échelle afin de **lever les obstacles à l'adoption de l'IA dans le secteur public**.*

*Nous mettrons à profit les compétences actuelles en IA de nos gouvernements afin de mettre sur pied le Réseau IA du G7 (RIAG) pour faire avancer le Grand défi; nous élaborerons une feuille de route pour étendre la portée des projets d'IA fructueux; nous créerons un recueil de solutions de sources ouvertes et partageables en matière d'IA pour les membres. Les membres du RIAG travailleront ensemble pour **veiller à ce que les solutions d'IA implantées dans les gouvernements aient des avantages mesurables et concrets pour les communautés**.*

*« Nous demandons aux ministres concernés d'étudier les possibilités d'investissements stratégiques pour accélérer l'adoption de l'IA dans le **secteur public** d'une manière qui soit porteuse de transformations, **notamment en ce qui concerne les grands modèles de langage et les infrastructures numériques**. »*

Source : G7 (présidence canadienne), juin 2025, [Déclaration des dirigeants du G7 sur l'IA pour la prospérité](#).

1.4. Le G20 a débord établi des principes d'utilisation de l'IA (Bali, 2022) puis sur les infrastructures (Delhi, 2023)

Le G20 a initié ses travaux sur ce que deviendront par la suite les technologies et solutions d'IA en 2019⁷⁹. Elle a notamment posé les principes du DFFT pour les données, qui devrait constituer l'un des axes majeurs du travail du G7 lors de la présidence française en 2026.

⁷³ [Data free flow with trust](#), initiative suivie par l'OCDE. Elle consiste à promouvoir la libre circulation des données de manière sécurisée, respectueuse des données individuelle et des droits de propriété intellectuelle. L'un de ses premiers (historiquement) cas d'usage porte sur les paiements transnationaux (*cross-border*) mais les travaux suivants les ont étendus à la gouvernance des données et à la gestion des cadres juridiques nationaux dits de « *data privacy* ». *cf.* notamment OCDE, 2023, [Moving forward on data free flow with trust](#). Cette initiative est pour partie à l'origine du [Règlement 2018/1807](#) établissant un cadre applicable au libre flux des données à caractère non personnel dans l'Union européenne.

⁷⁴ Dans le prolongement des travaux bilatéraux France-Allemagne et France-Inde de 2025 mais aussi du sommet de Berlin en novembre 2025.

⁷⁵ [Charte de Paris pour une intelligence artificielle d'intérêt général](#).

⁷⁶ [Pledge for a Trustworthy AI in the World of Work](#).

⁷⁷ [Coalition for Environmentally Sustainable Artificial Intelligence](#).

⁷⁸ [Artificial Intelligence Action Summit](#), février 2025.

⁷⁹ G20, 2019, [Ministerial Statement on Trade and Digital Economy](#).

La Présidence indonésienne du G20 a structuré ses travaux de 2022 sur le numérique autour de trois piliers principaux, qui servent de cadre à l'action sur l'IA, dans un cadre élargi par rapport au G7 compte tenu de la composition du G20. La feuille de route pour l'économie numérique de Bali reprend les principes de l'OCDE sur l'IA en tant que bases éthique et responsable pour le développement et l'utilisation des systèmes d'IA. Pour le secteur public, et à l'instar de la Banque mondiale ou du G7, le G20 encourage l'utilisation d'outils numériques, y compris l'IA, pour améliorer la prestation de services publics essentiels (santé, éducation, aide sociale), en mettant l'accent sur l'accessibilité et l'inclusion pour les populations non ou sous-bancarisées et les risques de fracture numérique conduisant à limiter l'accès de certaines populations aux services publics.

Sous présidence indienne, le G20 a conforté les travaux sur l'infrastructure publique numérique (DPI), lesquels constituent ou ont vocation à constituer des systèmes numériques partagés (par exemple, des systèmes d'identité numérique, de paiement ou de partage de données) construits sur des normes ouvertes et interopérables : à la fois pour les infrastructures et pour les jeux de données standardisés, permettant de lever une partie des obstacles du passage à l'échelle (scalabilité).

Les principes de l'IA responsable et de l'inclusion ont également été renforcés, sous le label d'« humain au centre », lors de la présidence sud-africaine du G20⁸⁰. Au niveau ministériel, les déclarations encouragent les administrations à adopter des normes de qualité et de sécurité pour l'IA publique. Les discussions ont porté sur la nécessité de garantir l'équité et de prévenir les biais, reconnaissant que l'IA est un outil potentiellement efficace en matière de ciblage des aides ou des réglementations publiques.

1.5. Les institutions financières internationales ont également progressivement principes et doctrines sur les usages de l'IA

1.5.1. Le FMI a fixé des principes sur l'IA dans le cadre de ses travaux sur le potentiel de croissance, les finances publiques et la stabilité macro-financière

Conformément à son objet et à ses missions, le FMI étudie l'IA sous le double-prisme :

- ◆ des risques systémiques, financiers et des effets macroéconomiques, notamment sur la croissance potentielle ;
- ◆ de soutenabilité budgétaire et de stabilité financière.

L'IA est perçue comme un moteur de productivité, capable de débloquent le potentiel de croissance à moyen terme qui a stagné dans de nombreuses économies avancées. Le FMI souligne que l'impact réel dépend de la capacité des travailleurs à voir leur tâche complétée et augmentée par l'IA (effet-productivité) plutôt que substituée (effet-chômage). Alors que le FMI reprend les chiffres du BIT ou de l'OCDE sur l'exposition des emplois au déploiement de l'IA (40 % des emplois dans le monde sont exposés à l'IA, notamment dans les économies les plus avancées), l'estimation macroéconomique (après bouclage) note que l'impact global est incertain, mais vraisemblablement positif en net sur la croissance additionnelle permise par les gains de productivité.

⁸⁰ "We reiterate the potential of digital and emerging technologies including AI for good and for all; to reduce inequalities and we welcome the work of the Task Force on Artificial Intelligence, Data Governance and Innovation for Sustainable Development" in [G20 South Africa Summit: Leaders' Declaration, 22 and 23 November 2025](#), en l'absence de représentants des États-Unis, qui assurent la présidence du G20 en 2026 (sommet prévu à Miami).

Dans son étude économétrique de 2024 sur l'IA⁸¹, le FMI « norme » les gains de productivité à 1,5 %⁸² par an pendant les dix ans suivant le déploiement de l'IA dans les économies avancées (et les plus exposées à l'IA). Sur cette base, les effets modélisés tout au long de la distribution des revenus correspondent à une augmentation dans toutes les hypothèses pour les plus aisés (+8 % à +14 %), et, dans certains scénarios, une baisse pour les bas revenus (-2 % à +2 %) et les plus exposés, tout en dégagant un surplus net collectif largement positif permettant de dégager les ressources pour financer des transferts vers les salariés « perdants ».

Un élément de conditionnalité souligné par le FMI porte sur les investissements nécessaires, par les acteurs privés, mais en particulier par les pouvoirs publics, notamment et spécifiquement dans l'éducation et la formation professionnelle, pour tirer le plein parti des bénéfices économiques attendus de l'IA. Pour le FMI, c'est presque un prérequis⁸³ pour la stabilité économique et l'équité sociale : sans investissement public dans le capital humain, l'IA risque d'augmenter la productivité des seuls travailleurs hautement qualifiés, menant à une croissance non inclusive alimentant la fragmentation sociale, rejoignant en cela les travaux de l'OIT sur l'« *AI divide* ».

L'automatisation de certaines tâches, métiers ou processus de production réinterroge les chaînes de création de valeur, et partant, les recettes publiques assises sur les partages correspondants :

- ♦ érosion de l'assiette fiscale du travail : en automatisant des tâches historiquement soumises à l'impôt sur le revenu ou aux cotisations sociales, l'IA est susceptible de modifier les sources de financement des États, dans leur répartition, mais aussi leurs niveaux et leurs dynamiques. À cet égard, en termes de maîtrise à moyen terme des finances publiques, le FMI souligne le risque de réduction de la masse salariale taxable par l'IA (effet substitution), conduisant à une érosion des recettes fiscales basées sur le travail humain, pouvant conduire à accroître ou à faire apparaître un risque de déficit public structurel, dès lors que la croissance de la productivité générée par l'IA ne serait pas capturée par la fiscalité ;
- ♦ le FMI reste toutefois prudent sur l'idée d'une taxe robot généralisée, qu'il juge difficile à mettre en œuvre et potentiellement nuisible à l'investissement et à l'innovation. Le FMI lui préfère une adaptation de la fiscalité des entreprises et du capital afin de s'assurer que les bénéfices tirés des systèmes d'IA (souvent des grandes entreprises ou organisations) sont taxés de manière équilibrée et prévisible.

La combinatoire des investissements nécessaires liés à l'IA (*cf. supra*, formation notamment) et les contraintes budgétaires conduisent le FMI à envisager des taxes temporaires ou des mécanismes de tarification de l'utilisation des données pour financer la transition sociale (formation, inclusion, transformation), tout en évitant de décourager l'investissement et le déploiement d'outils d'IA.

⁸¹ Cazzaniga, M., Jaumotte, Fl., Li, L., Melina, G., Panton, A.-J., Pizzinelli, C., Rockall, E.-J., et Mendes-Tavares, M., 2024, "[Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work](#)", *Staff Discussion Notes* 2024, 001 (2024), accédé le 8 déc. 2025.

⁸² Estimation jugée conservatrice par le FMI : « *The productivity increase is calibrated to generate close to a 1.5 percentage point increase in the workers' average annual productivity growth rate in the first 10 years after AI adoption. This value is at the lower end of firm-level studies estimating the potential impact of AI adoption on workers' productivity (as discussed in Briggs and Kodnani 2023)* », op. cit., p. 18 sur 42.

⁸³ « *Harnessing the advantages of AI will depend on countries' preparedness and the ability of workers to adapt to this new technology. Advanced and some emerging market economies are well positioned to harness AI thanks to their high exposure and preparedness* », *ibid*, p. 25 sur 42.

Le FMI éclaire également les normes indirectes influençant les banques centrales et les autorités prudentielles (et par là les acteurs des marchés financiers). S'agissant spécifiquement des travaux de modélisation « augmentés » par l'IA, le FMI propose de soumettre les modèles d'IA de prédiction financière à des tests de résilience algorithmique⁸⁴ (permettant de conforter la performance sous chocs de données externes ou attaques adverses) afin de limiter les risques macro-financiers systémiques⁸⁵. Cette analyse converge avec les analyses de la BRI⁸⁶ et de la BCE⁸⁷ plus spécifiquement pour la zone euro.

L'édition d'octobre 2025 de la publication semestrielle du FMI, *Fiscal Monitor*⁸⁸, promeut la numérisation des missions de service public (« *Digital tools can streamline public finance operations and improve service delivery* », p. 18) à condition que des marges de manœuvre soient dégagées au sein des budgets publics pour les financer, tout en restant dans l'« espace budgétaire », défini comme « *the room for undertaking discretionary fiscal policy (increasing spending or reducing taxes) relative to existing plans without endangering market access and debt sustainability* », p. 43.

Dans une étude complémentaire de 2024⁸⁹, le FMI invite à concentrer les financements publics là où le secteur privé pourrait être défaillant ou insuffisant, notamment sur la recherche fondamentale, les infrastructures et les usages dans le secteur public (citant à cet égard la santé, l'éducation notamment), et à accepter des retours sur investissements non immédiats, en particulier en Europe⁹⁰.

⁸⁴ Le risque systémique algorithmique est inhérent à l'IA d'une part (auto-apprentissage, et potentiellement hallucinations cumulatives) et à l'utilisation mimétique de modèles convergents voire identiques d'autre part. Le risque de « comportement moutonnier » (*Herding Behavior*) serait ainsi réévalué toutes choses égales par ailleurs via l'IA : le si toutes les grandes institutions financières utilisent des modèles similaires (ou entraînés sur les mêmes données) pour la gestion des risques et les décisions de trading, elles pourraient toutes réagir de la même manière à un choc de marché. Le FMI préconise à cet égard la réalisation de stress-tests algorithmiques pour évaluer la résilience des modèles sous différentes conditions de marché et sous attaque de données, cf. FMI, Global Financial Stability Report (GFSR).

⁸⁵ Shabsigh, G., et Boukherouaa, EB., 2023, "[Generative Artificial Intelligence in Finance: Risk Considerations](#)", IMF Fintech Notes 2023, 006 (2023), 24 p.

⁸⁶ Crisanto, J.C., Benson Leuterio, Ch., Prenio, J. et Yong, J., 2024, "[Regulating AI in the financial sector: recent developments and main challenges](#)", FSI Insights, 12 déc. 2024, 38 p.

⁸⁷ Leitner, G., Singh, J., van der Kraaij, A. et Zsámboki, B., 2024, publié au sein de la Financial Stability Review, Mai 2024. "[The rise of artificial intelligence: benefits and risks for financial stability](#),"

⁸⁸ Publication semestrielle du FMI, [Fiscal Monitor](#) ou *Moniteur budgétaire*.

⁸⁹ Brollo, F, E Dabla-Norris, R de Mooij, D Garcia-Macia, T Hanappi, L Liu and A Nguyen, 2024, "[Broadening the Gains from Generative AI: The Role of Fiscal Policies](#)", IMF Staff Discussion Notes 2024/002, 47 p.

⁹⁰ "For instance, Yuan and Li (2019) find that hospitals providing digital health services had to make more costly investments in data protection practices once the GDPR [RGPD] entered into force, which ultimately affected their financial performance. Prasad and Perez (2020) suggest that AI use could be limited by the GDPR, posing a challenge particularly for digital services companies. However, Arcuri (2020) notes that while greater investments in data protection infrastructures are necessary, these may ultimately boost productivity." in FMI, 2025, [Artificial Intelligence and Productivity in Europe. WP/25/67. April](#), p. 31 sur 38.

1.5.2. Dans ses initiatives sur l'administration numérique comme ses travaux plus récents sur l'IA, la Banque mondiale travaille principalement sur les bonnes pratiques évitant une divergence entre et au sein des pays.

Depuis 2019, la Banque mondiale porte une initiative mondiale dite « **GovTech** » et l'innovation dans le secteur public⁹¹. Ce programme embarque en particulier un GTMI⁹² (indice de maturité GovTech, *cf. infra*) qui fait référence pour les comparaisons internationales et qui fondent certains des travaux complémentaires de l'institution.

Depuis 2020, des travaux complémentaires sur l'IA ont été lancés par la BIRD. Ceux-ci ont donné notamment lieu à trois rapports en 2020⁹³ puis 2023⁹⁴ et 2024⁹⁵.

Les approches convergent sur la numérisation des administrations et la diffusion de l'IA dans le secteur public autour des principes suivants :

- ◆ transparence et explication proportionnée aux risques ;
- ◆ équité entre et au sein des pays pour les services publics ;
- ◆ approche « *Digital Public Infrastructure* » (DPI) mais aussi données, avec le concept de « *AI-ready data* », allant au-delà de la promotion des données « ouvertes » pour en faire des données "prêtes pour l'IA" ;
- ◆ impact environnemental mesuré, voire minimal (« *green digital transformation* ⁹⁶ »)
- ◆ lutte contre le fossé numérique, notamment pour les infrastructures et les données publiques.

La Banque mondiale porte, relativement aux autres organisations internationales, une approche très opérationnelle appuyée par un programme d'investissements (à hauteur de 120 milliards de dollars américains, principalement pour les pays les moins avancés). Elle inclut également des procédures, matrices d'impact et canevas d'analyses des risques.

L'indice de maturité GovTech (GTMI) qu'elle établit offre une vision large de la transformation numérique du secteur public dans 198 économies et permet de les classer en quatre groupes (lettres A à D) à partir de données déclaratives des pays eux-mêmes (pour 80 % d'entre eux) et sur la base d'informations collectées directement par la Banque mondiale (20 %). L'indice mesure la maturité de quatre domaines de la « GovTech » à travers 48 indicateurs couvrant :

- ◆ les systèmes gouvernementaux centraux et l'infrastructure numérique partagée ;
- ◆ la prestation de services publics en ligne ;
- ◆ l'engagement numérique des citoyens ;

⁹¹ [GovTech: Putting people first](#). Le programme global GovTech et innovation dans le secteur public a pour ambition d'accompagner l'adoption de solutions technologiques fondées sur l'usage des données pour améliorer l'efficacité et l'efficience des administrations publiques, tout en renforçant l'engagement des citoyens et en améliorant la gouvernance.

⁹² [GovTech Maturity Index](#) actualisé en continu et au moins chaque année depuis 2022.

⁹³ Farooq, K., Solowiej, BJ, 2020, [Artificial Intelligence in the Public Sector : Maximizing Opportunities, Managing Risks](#), coll. Equitable Growth, Finance and Institutions Insight Washington, D.C. : World Bank Group., 108 p. et [synthèse](#) en 13 p.

⁹⁴ Liu, Y., 2023, [Artificial intelligence: Revolutionary potential and huge uncertainties](#). Coll. Digital Progress and Trends Report, 85-106., 22 p.

⁹⁵ Appaya, Sh. et Ng, J., 2024, [Global Trends in AI Governance : Evolving Country Approaches](#), Washington, D.C. : World Bank Group. 105 p. portant principalement sur les pratiques et recommandations en matière de gouvernance, de régulation et de droit de l'IA.

⁹⁶ Banque mondiale. 2023. [Green Digital Transformation: How to Sustainably Close the Digital Divide and Harness Digital Tools for Climate Action](#), Climate Change and Development Series, 175 p.

Annexe IX

- ♦ et les facteurs de réussite de la « GovTech », y compris d'autres dimensions importantes telles que la stratégie, les institutions, les lois et réglementations, les compétences numériques et les politiques et programmes d'innovation.

En matière de cas d'usage de l'IA dans le secteur public, la Banque mondiale identifie trois domaines prioritaires, financés dans les pays par ses programmes d'investissement :

- ♦ amélioration de la prestation de services personnalisés ;
- ♦ renforcement de la conformité réglementaire et lutte contre la fraude et la corruption (détection de fraude fiscale) ;
- ♦ automatisation des processus dits « *back-end* » pour l'efficacité et l'efficience.

1.6. La Norme Internationale ISO/IEC 42001

Publiée en décembre 2023, l'ISO/IEC 42001 est la première norme de système de management de l'IA (SMIA) au monde. Elle est la seule norme internationale dans ce domaine à pouvoir donner lieu à une **certification**.

La norme définit les exigences pour l'établissement, la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration continue d'un SMIA. Elle est basée sur une approche **Management System Standard (MSS)**, alignée sur l'ISO 27001 (Sécurité de l'Information).

La **certification** ISO 42001 doit être réalisée par une **tierce partie indépendante** (organisme de certification accrédité, ex: DNV, LRQA) constitue le mécanisme de contrôle le plus rigoureux pour démontrer l'engagement d'une organisation à gérer les risques, les biais algorithmiques et à respecter les obligations de transparence et de confidentialité des données.

De grandes entreprises technologiques, comme Microsoft, intègrent la conformité à l'ISO/IEC 42001 dans leurs audits de produits et services d'IA, leur permettant de proposer (et vendre) une **assurance externe** à leurs clients.

De manière plus verticale, pour l'aviation commerciale et dans le cadre de l'OACI, les *Standards and Recommended Practices* (SARPs) qui ont force obligatoire classent les systèmes d'aide au pilotage ou de maintenance prédictive (faisant de plus en plus largement à des composants d'IA) comme systèmes dits à sûreté critique. Le standard DO-178C impose en particulier une traçabilité et une explicabilité qui rendent *de facto* incompatible l'utilisation de la plupart des modèles de *deep learning* actuels pour les fonctions vitales, tant qu'un mécanisme d'encapsulation formelle de la décision n'est pas assuré.

1.7. Éléments de synthèse des travaux des organisations internationales sur l'IA

Tableau 7 : Synthèse comparative des principes IA dans les travaux des OI

Organisation	Droits humains	Transparence	Sécurité / Robustesse	Supervision humaine	Durabilité	Objectif public / équité	Gouvernance	Spécificités
OCDE	✓	✓	✓	(partiel)	✓	✓	✓	cadre global "techno-économique"
ONU	✓ ✓	✓	✓	✓	✓	✓ ✓	✓ ✓	paix, droits, dignité numérique

Annexe IX

Organisation	Droits humains	Transparence	Sécurité / Robustesse	Supervision humaine	Durabilité	Objectif public / équité	Gouvernance	Spécificités
UNESCO	✓ ✓	✓	✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓	éthique + droits humains
OIT/BIT	✓	(transp. management)	-	✓ (travail)	-	✓ ✓	✓	IA & travail
OMS	✓ ✓	✓	✓	✓	✓	✓ ✓	-	santé & IA clinique
UIT	-	✓	✓ ✓	-	✓ (énergie)	-	✓	normes techniques
OACI	-	✓ ✓	✓ ✓	✓	-	-	✓	sécurité aérienne
G7	✓	✓	✓ ✓	-	-	-	✓	IA générative, modèles dits de fondation
G20	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓ ✓	interopérabilité globale
FMI	-	✓ (finance)	✓	—	-	-	✓	risque systémique
Banque mondiale	✓	✓	✓	✓	✓	✓ ✓	✓	gouvernance publique

Source : Mission sur la base des textes officiels des organisations internationales, et, le cas échéant, de leurs autres publications à caractère scientifique ou administratif.

Dans le prolongement de l'adoption de principes, recommandations ou déclarations, de nombreuses organisations internationales interétatiques ont approfondi leur travaux dans le but, notamment, d'instrumenter le suivi de ces textes par les adhérents ou parties prenantes. Les éléments relatifs à ces initiatives complémentaires tels que recensés *supra* par la mission à la date de ses travaux sont, de manière synthétique et pour les principaux :

Tableau 8 : Principales suites données par les OI aux principes et recommandations adoptés

OI	Thèmes principaux	Publication-clé
OECD.AI (Observatoire IA de l'OCDE)	Observatoire politique et boîte à outils : inventaire de politiques publiques, classification des systèmes IA, indicateurs	Policies (catalogue 2 200+ politiques/cas d'usage) et Artificial intelligence, data and competition (rapport, 2024).
Nations Unies Initiative « Global Pulse » (du SG NU)	Expérimentations, gouvernance de la donnée, « Artificial Intelligence appliquée » (humanitaire, réfugiés, éducation, santé, réponses aux catastrophes naturelles)	Portefeuille projets (2023–2025) : UN AI Resource Hub , maintenu par l'UIT pour le système NU (47 agences et OI).
OIT/BIT (Organisation/Bureau international(e) du travail)	Impact travail & emploi ; quantifier l'exposition métiers et les scénarios d'emploi	Gmyrek, Berg, et al, Generative AI and Jobs , ILO Working Paper No.140, May 2025 qui actualise l'étude de 2023.
OMS (Organisation mondiale de la santé)	Normes & ligne directrice sectorielle (santé) : sécurité, validation clinique, éthique, protection des données de santé	Ethics and governance of artificial intelligence for health. Guidance on large multi-modal models (2025).

Annexe IX

OI	Thèmes principaux	Publication-clé
UIT (Union internationale des télécommunications)	Données sur connectivité, capacité réseau et normes pour infrastructure numérique	Mise à disposition de données ITU dataHub sur l'accès au numérique dans le monde
OACI (Organisation internationale de l'aviation civile)	Régulateur sectoriel aviation : sécurité, certification, ATC & intégration AI (systèmes embarqués & ATM)	Artificial intelligence (ai) contribution to aviation ; Study Group proposals (A42-WP/467).
G7 (forum multilatéral)	Déclarations & processus coordonnés (R&D, partage de données, trousse/boîte à outils) ; avec instruments de financements et volonté d'harmoniser les standards (ex : DFFT).	G7 Toolkit for Artificial Intelligence in the Public Sector maintenu par l'OCDE
FMI (Fonds monétaire international)	Analyses macro-économiques et recommandations fiscales / politiques publiques (impact croissance, emploi, fiscalité)	Broadening the Gains from Generative AI: The Role of Fiscal Policies ; juin 2024; SDN/2024/002 (IMF Staff Discussion Note
Banque mondiale / Data Catalog	Données socio-économiques, indicateurs d'infrastructure (énergie, connectivité), fracture territoriale	Banque mondiale, Global trends in AI governance , 105 p.

Source : Mission.

2. Quoique de portée directe limitée, les recommandations des organisations internationales ne sont pas sans effet sur les pratiques en France, en particulier pour le secteur public

La simple adhésion de la France aux organisations internationales n'assure pas *ipso facto* une applicabilité directe des principes, recommandations ou encore moins déclarations qu'elles ont adoptés ou adopteront, ni leur insertion dans notre corpus normatif de droit positif.

La multiplication, et parfois les recouvrements, des cadres de réflexion multilatéraux ne saurait occulter la matérialité des engagements, au moins politiques, pris par les États et ses différentes déclinaisons. Outre la prise en compte des évolutions technologiques elles-mêmes et des usages, leur analyse permet d'éclairer le passage d'une phase de "conception éthique" (2017-2021) à une phase de "maturation industrielle et réglementaire" (2022-2026), marquant la fin d'un multilatéralisme principal au profit d'une compétition technologique croissante.

2.1. La prise en compte des principes de droit souple international de l'IA en droit interne

L'adoption des principes de l'OCDE ou de l'UNESCO, indépendamment de leur implantation, n'empêche pas de conséquence directe en droit national. En particulier, elles ne suffisent pas à garantir la pérennité ni l'auditabilité des systèmes d'IA acquis, dont les exigences sont en cours de renforcement continu *via* le droit européen positif pour la France et ses partenaires. Si les normes européennes s'imposent en France pour l'ensemble des acteurs, les travaux des organisations internationales interétatiques ou sectorielles passent par une transposition en droit interne qui requiert un arbitrage en ce sens, après appréciation en opportunité.

S'il est impossible, *en fait*, et pas forcément souhaitable, *en droit*, de répliquer directement l'ensemble des principes des travaux des organisations internationales dans les déclinaisons internes (chartes d'usage de l'IA, réglementation, clauses contractuelles, etc.), leur prise en compte, dès lors qu'elles sont jugées pertinentes, protectrices, nécessaires ou souhaitables, nécessite une action positive et coordonnée des administrations.

2.2. Certains de ces principes ont vocation à devenir exigences contractuelles et être intégrés dans les clauses contractuelles, notamment pour la commande publique

En matière de commande publique, opérer une migration systématique de ces principes de haut niveau vers des exigences contractuelles et des cahiers des charges (CCP) normatifs, voire les anticiper pour que les décisions d'investissements et/ou d'usages soient éclairées par le plus d'éléments possibles relatifs au cadre juridique futur présidant à leur utilisation et à leur déploiement ne constituent pas nécessairement une démarche optimale à court terme, en tant qu'elles peuvent conduire à sur-rigidifier les processus d'acquisition de solutions, d'adoption et d'usage de l'IA. *A contrario*, en l'absence de démarche structurée, la mise en œuvre de ces engagements politiques, et les bénéfices qui en sont attendus, risque d'une part de rester pour partie lettre morte, et d'autre part de conduire à des différences sensibles entre entités « déployeuses » du cadre dans lequel elles achètent et utilisent l'IA.

À cet égard, le principal risque, en particulier pour les administrations, réside dans la captivité technologique (*vendor lock-in*), par lui-même et par ses conséquences (sécurité, souveraineté, productivité) au cas où la solution ne serait plus mise à disposition ou évoluerait dans des conditions non compatibles avec l'exécution de missions de service public. La maîtrise de ce risque représente une forme d'assurance (prime à payer « au cas où »), un coût indirect (mais réel) pour éviter une absence de concurrence entre offreurs de solutions d'IA, la renégociation de licences à des prix de monopole, ou la perte de contrôle sur la propriété intellectuelle publique. L'intégration d'une clause de réversibilité technique et financière est structurante, car elle impose, une fois les adaptations réalisées en termes de processus, d'organisation, de dialogue social et de gestion des compétences, de pouvoir aussi revenir sur ces dimensions des adaptations réalisées, le cas échéant. Sa gestion devra également inclure des éléments de coûts (ou au moins de risque) budgétaires visant à provisionner le coût de réversibilité (« *switching costs* ») et à l'intégrer comme tel, avec les coûts environnementaux, la trajectoire progressive de retour sur investissement, dans l'évaluation comparative du TCO global des projets et solutions d'IA déployés.

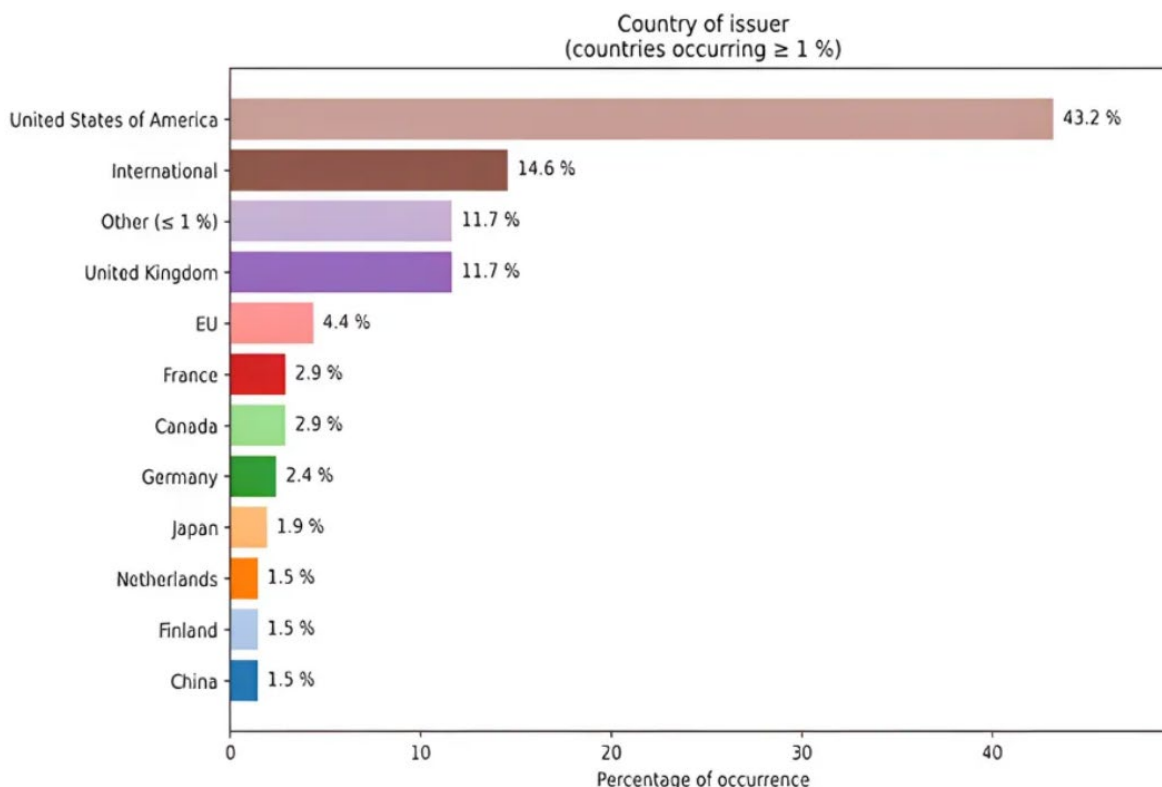
L'auditabilité et la transparence se traduisent par des livrables techniques précis. Au-delà des obligations de l'article 16 du RIA (notamment pour les systèmes à haut risque), l'État est censé, selon les standards internationaux, exiger contractuellement la livraison d'artefacts structurants⁹⁷.

⁹⁷ Il s'agit notamment de l'obligation de fournir des *Model Cards* et des *Datasheets* (inspirées des recommandations du NIST) qui documentent les performances, les limites d'usage, et les caractéristiques des jeux de données d'entraînement. En outre, la garantie d'un accès illimité et sécurisé aux logs de production et aux poids (*weights*) du modèle (notamment pour les modèles *open-weight*) est essentielle pour permettre à l'administration de réaliser un audit d'intégrité et d'assurer une continuité de service immédiate en cas de défaillance ou de retrait du fournisseur (cf. *infra*, 2.5.).

2.3. Dans le monde du travail, la France est l'État membre de l'UE dans lequel les textes adoptés sur l'IA par la négociation professionnelle sont les plus nombreux

La France est le premier État-membre de l'Union européenne en termes d'adoption de normes et conventions dans les entreprises, notamment éthiques, relatives à l'IA et à ses usages.

Graphique 2 : Origine des lignes directrices relatives à l'éthique de l'IA



Source : Samaan, D., Cabiddu, F., Di Lauro, St. et Tursunbayeva, A., 2025, [Governing AI in the World of Work: An International Review of 245 Ethics Guidelines](#) (preprint) cite par Samaan, D., OIT, 2025, [Governing AI in the World of Work: A review of global ethics guidelines](#).

Note : Le graphique montre l'évolution des lignes directrices en matière d'éthique de l'IA selon le pays d'origine de l'entité émettrice. Les données de 2024 se limitent aux lignes directrices du secteur privé publiées par les entreprises du classement Fortune 500 et ne prennent en compte que les observations allant jusqu'en juillet.

2.4. La souveraineté et le risque de verrouillage technologique

Les travaux des organisations internationales soulignent désormais l'importance stratégique de l'accès à des capacités de calcul (le « *compute* ») dans la gouvernance de l'IA. Depuis 2023, l'OCDE, le G7 et le FMI considèrent que la disponibilité en capacités de calcul est une ressource critique, au même titre que la connectivité ou la souveraineté des données.

La dépendance mondiale à l'entreprise américaine NVIDIA, qui contrôle plus de 85 % du marché des puces GPU destinées à l'entraînement des modèles d'IA, est identifiée comme un risque systémique, de même que la concentration géographique des capacités (États-Unis, Chine, Singapour) et les vulnérabilités de la chaîne d'approvisionnement (fournisseurs TSMC, ASML).

Si le RIA impose pour la première fois un régime spécifique aux modèles généraux (GPAI), qui nécessitent plusieurs dizaines à centaines de GPU parmi les plus puissants du marché (NVIDIA H100 ou MI300), la maîtrise du risque de dépendance stratégique renforce, y compris hors de ce cadre juridique spécifique⁹⁸, la nécessité pour les administrations publiques de disposer d'un accès souverain, sécurisé et auditable aux ressources de calcul.

Ceci vaut également pour l'hébergement. Là encore, le droit européen est très prescriptif et précis, et non dépourvu de lien avec les travaux des organisations internationales. La gestion de l'IA dans le secteur public dépend étroitement de la politique européenne et française en matière d'hébergement de confiance (cf. ANSSI, schéma de certification EUCS piloté par l'ENISA). Celle-ci pose le principe, pour les données sensibles, de l'impossibilité de recourir aux opérateurs soumis aux lois extraterritoriales américaines (*Cloud Act*, FISA). Les organisations internationales (OCDE, G7⁹⁹, Banque mondiale) insistent sur l'importance de la réversibilité et de la portabilité des modèles, notamment pour éviter les situations de dépendance technologique (« *vendor lock-in* »).

Sur ce point, le droit souple – notamment issu des travaux de l'OCDE¹⁰⁰ et du G7 – recommande aux États de documenter leur exposition aux fournisseurs, d'exiger la traçabilité énergétique et carbone des capacités de calcul et de prévoir des mécanismes de continuité d'activité en cas de rupture d'approvisionnement. Le FMI¹⁰¹ et la Banque mondiale¹⁰² ont récemment complété leurs orientations en soulignant le sous-investissement européen dans ces infrastructures et outils de l'IA.

⁹⁸ Loi n° 2024-449 du 21 mai 2024 (portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne dans le domaine de l'économie, de la santé, du travail et des transports), dont les dispositions relatives à la sécurité numérique, notamment son [article 31](#), selon lequel « Lorsque les administrations de l'État, ses opérateurs dont la liste est annexée au projet de loi de finances ainsi que les groupements d'intérêt public comprenant les administrations ou les opérateurs mentionnés précédemment et dont la liste est fixée par décret en Conseil d'État ont recours à un service d'informatique en nuage fourni par un prestataire privé pour la mise en œuvre de systèmes ou d'applications informatiques, ils respectent les dispositions du présent article.

Si le système ou l'application informatique concerné traite de données d'une sensibilité particulière, définies au II, qu'elles soient à caractère personnel ou non, et si leur violation est susceptible d'engendrer une atteinte à l'ordre public, à la sécurité publique, à la santé ou à la vie des personnes ou à la protection de la propriété intellectuelle, l'administration de l'État, ses opérateurs et les groupements mentionnés au présent I veillent à ce que le service d'informatique en nuage fourni par le prestataire privé mette en œuvre des critères de sécurité et de protection des données garantissant notamment la protection des données traitées ou stockées contre tout accès par des autorités publiques d'États tiers non autorisé par le droit de l'Union européenne ou d'un État membre ». Cf. *infra*, annexe 13.

⁹⁹ Y compris au plus haut niveau, [G7 Leaders' Statement on the Hiroshima AI Process](#), (Hiroshima, 2023), 1 p. puis [G7 Leaders' Statement on AI for Prosperity](#) (Kananaskis, 2025). Cf. également *supra*, 1.7.

¹⁰⁰ Avec des éléments chiffrés sur les investissements réalisés en puissance de calcul, mais également les besoins par emploi correspondants : [AI compute](#). Ils placent la France aux premiers rangs européens, après, en fonction des indicateurs, les États-Unis, l'Inde et la Chine, tout en soulignant qu'« il existe des avantages d'antériorité systématiques, dans la mesure où les grands modèles d'IA exposés à des données sectorielles sont capables de donner de meilleurs résultats que les concurrents, ce qui se traduit par une dynamique du « gagnant prend tout/le plus » (May, 2024). Pour renforcer leurs avantages concurrentiels, les grandes entreprises d'IA imposent des coûts de transfert élevés et groupent de nombreux services d'IA différents, créant ainsi des effets de dépendance à leur égard. » in OCDE, 2024, [GSG Background Note](#), p. 23 sur 98.

¹⁰¹ « Europe risks falling behind the United States and China in developing and applying AI for three reasons. One is the European Union's relative underfunding of basic research. The second is that it lags in computing power to support research. The third is a failure to fully leverage the large scale of the European economy » in. Spence, M., FMI, sept. 2024, [AI's Promise for the Global Economy](#).

¹⁰² Banque mondiale, 2025, [Digital Progress and Trends Report 2025: Strengthening AI Foundations](#), 136 p. Notamment dans son chap. 3. « Compute is the new electricity in the AI era—essential but unevenly distributed. Supply is concentrated among a few firms. While many countries access compute through importing cloud services, this trade remains imbalanced. Governments face a strategic decision: whether to build domestic compute capacity (e.g. data centers) or secure affordable access to international cloud infrastructure. »

Ce point n'est aujourd'hui pas garanti dans l'ensemble des contrats d'acquisitions de systèmes d'IA (même si la DAE et l'UGAP y travaillent, en lien avec la DINUM). Ces problématiques renforcent toutefois, d'un strict plan juridique et budgétaire, la pertinence d'une forme de droit de regard (ou de visa) d'administrations expérimentées, praticiennes voire négociatrices ou adjudicatrices dans l'acquisition de solutions d'IA, laquelle devient une activité administrative technicisée, contrainte et auditable comme telle, et doit s'appuyer sur des compétences profondes et mises à disposition de l'ensemble des « déployeurs » de solutions d'IA.

Ce faisant, et au-delà de la seule conformité juridique, l'acte d'achat public devient ainsi un levier d'exercice de la souveraineté sur les actifs numériques. En s'appuyant sur des référentiels comme l'ISO 42001 (pour les systèmes de management de l'IA) ou les modèles¹⁰³, le pouvoir adjudicateur combine par son acte d'achat le rôle habituel de client, mais devient également l'un des acteurs de la chaîne de conformité par les clauses contractuelles insérées (ou non) dans les marchés publics, et qu'à ce titre, sa responsabilité est susceptible d'engagée en cas de contentieux.

Enfin, par sa taille, le secteur public conserve une possibilité d'exercer un éventuel pouvoir de marché, surtout s'il est mutualisé au niveau européen pour des administrations soumises à un cadre juridique partagé :

- ◆ au plan juridique, il est possible d'envisager des clauses de confidentialité renforcées et des clauses de portabilité des modèles qui vont au-delà des exigences minimales du marché habituelles¹⁰⁴ ;
- ◆ au plan technique, voire éthique, cette pratique facilite le respect du principe selon lequel le système est digne de confiance (*trustworthy AI*), mais aussi qu'il est soutenable à long terme, en sécurisant la maîtrise publique sur les données et les algorithmes qui pilotent l'action régaliennne, voire de pouvoir s'inscrire dans une logique spécifique de sécurité / souveraineté (instanciation en Europe par exemple), voire de codéveloppement stratégique (donnant de la visibilité technique et budgétaire, opérationnelle et organisationnelle pour les utilisateurs, dans un environnement qui restera particulièrement incertain compte tenu du rythme des évolutions technologiques dans le champ de l'IA).

*

L'analyse ci-dessous établit la transition entre les dispositions de droit souple (Principes de l'OCDE, Recommandation de l'Unesco sur l'éthique) et le droit positif (RIA notamment) avec les mécanismes de contrôle associés.

Au-delà des définitions (notamment des systèmes d'IA) repris par le droit européen positif, les cinq principes de l'IA pour l'OCDE (croissance inclusive, respect des droits humains, transparence, robustesse, responsabilité) ont également inspiré l'approche réglementaire de l'Union Européenne, notamment à travers le RIA¹⁰⁵.

¹⁰³ L'exemple du Canada est ici éclairant, puisque la soumission à l'*Algorithmic Transparency and Reporting Standard* (ATRS) y conditionne l'achat public de solutions d'IA. [Outil d'évaluation de l'incidence algorithmique](#), comportant 65 questions sur les risques et 41 questions sur les mesures d'atténuation de ceux-ci. La note d'évaluation globale repose sur de nombreux facteurs, dont la conception du système, l'algorithme, le type de décision, l'incidence et les données.

¹⁰⁴ À la manière, par exemple, des clauses contractuelles spécifiques dont ont pu bénéficier les Etats membres via la négociation au niveau européen (*Vaccine Steering Group* et équipes de négociations) de l'acquisition de solutions vaccinales anti Covid-19.

¹⁰⁵ [Règlement UE 2024/1689](#) dit « RIA ».

Annexe IX

Tableau 9 : Passage de certaines recommandations des OI au droit positif (RIA européen)

Domaine	Droit souple OI	RIA européen	Implication France
Transparence	OCDE, UNESCO, G7	Obligatoire (articles 13-17)	Documentation, labels, tests adverses structurés
Maîtrise des risques	NIST, ISO, OCDE	Obligatoire (annexe III, gestion du risque)	Plan de gestion des risques
Supervision humaine	OMS, UNESCO	Obligatoire	Processus interne de supervision
Gouvernance des données	OCDE, UNESCO, Banque mondiale	Obligatoire	Gouvernance de la donnée renforcée
Sécurité & robustesse	G7, OACI, OMS	Obligatoire	Tests adversariaux, audits
Impact environnemental	UNESCO, ITU	Non obligatoire (RIA) mais encouragé pour l'éval.	Stratégie nationale IA et initiative internationale sur l'IA frugale de fév. 2025

Source : Mission.

Tableau 10 : Passage de certains principes de l'OCDE au droit positif (RIA européen)

Principe OCDE	Exigence du RIA	Application et détails précis
1. Respect des Droits Humains, Équité, Inclusion	Approche par les risques (Art. 6 et Annexe III)	Les systèmes d'IA sont classifiés en fonction de leur impact potentiel sur les droits fondamentaux. Les SIA à haut risque sont largement ceux utilisés dans le secteur public pour l'administration de la justice, la fiscalité, l'accès à l'emploi, l'éducation (y compris les systèmes d'affectation scolaire comme la gestion des candidatures universitaires). Le RIA proscriit certaines pratiques et usages considérées comme un « risque inacceptable » (ex: la notation sociale - <i>social scoring</i>).
2. Transparence et Explicabilité	Obligations de documentation et de transparence (Art. 13 et 14)	Les fournisseurs de SIA à haut risque doivent fournir une documentation technique détaillée et des instructions claires d'utilisation. Pour les systèmes d'IA générative (GPAI), il est obligatoire de signaler clairement que le contenu a été généré par l'IA (<i>labelling</i>) et de publier des résumés détaillés des données utilisées pour l'entraînement.
3. Robustesse, Sécurité, Sûreté	Exigences de qualité des données et cybersécurité (Art. 10 et 15)	Les données d'entraînement, de validation et de test des SIA à haut risque doivent être de qualité, pertinentes, représentatives et, dans la mesure du possible, exemptes d'erreurs et complètes pour minimiser les risques de biais et d'erreurs (gouvernance des données). À cette fin, mise en place d'un système de gestion des risques (art. 9) tout au long du cycle de vie du système, similaire aux AIPD issues du RGPD.
4. Responsabilité / Accountability	Système de gestion de la qualité et surveillance humaine (Art. 14 et 17)	Application : Les fournisseurs et les « dépoyeurs » (administrations publiques utilisatrices) doivent mettre en place un système de gestion de la qualité pour garantir la conformité continue, l'auditabilité et la traçabilité des décisions du SIA. Sanctions prévues en cas de non-conformité avérée (jusqu'à 35 MEUR ou 7 % du CA annuel mondial de l'exercice précédent)

Source : Mission.

Partie B : Analyse comparative des cadres normatifs nationaux relatifs à l'IA

Le déploiement de l'IA dans les administrations publiques cumule les exigences applicables pour les entreprises privées (transformation des processus, des organisations et potentiellement des métiers, limitation des erreurs et hallucinations, exigences en termes de confidentialité des données, supervision humaine) et celles propres aux exigences du service public et de la souveraineté (continuité et mutabilité des technologies, souveraineté des solutions d'IA, assurance-qualité dans le cadre des prérogatives de puissance publique).

Elle appelle un cadre de régulation stabilisé qui permet de tirer le parti des solutions techniques tout en limitant les risques afférant à son déploiement : erreurs massives de traitement, biais, atteintes aux droits fondamentaux, dépendance aux fournisseurs, dérive budgétaire ("*AI drift*"), exposition accrue aux cyber-risques et menaces, opacité voire inexplicabilité des décisions. Dans le secteur public, **ces risques sont structurels**, car ils affectent des domaines régaliens (fiscalité, justice, sécurité, santé, prestations sociales) et engagent la responsabilité de l'État.

Dans l'ensemble des pays sous revue, l'équilibre est recherché, avec des curseurs variables, **entre d'une part le développement d'un cadre juridique permettant l'innovation et la diffusion et, d'autre part, les prescriptions permettant d'en garantir la confiance, la soutenabilité et la souveraineté.**

La régulation poursuit ainsi trois objectifs, de pondérations variables selon les différents pays :

Tableau 11 : Objectifs des régulations nationales sur les données et les solutions d'IA

Objectif	Finalité publique	Conséquence réglementaire
Protéger les droits	Garantir égalité, transparence, recours	Encadrer la décision algorithmique, prévoir des audits
Soutenir l'innovation	Accélérer les cas d'usage à fort impact	Expérimentations en bacs à sable, standards, guides plutôt que blocage
Assurer la soutenabilité	Maîtriser coûts, dépendances et impacts	Clauses contractuelles, stratégies d'hébergement, gouvernance de la donnée

Le cadre réglementaire national s'inscrit dans la majorité des pays dans une combinatoire associant :

- ♦ des textes « historiques » (souveraineté, espace numérique, souveraineté), précédant largement la diffusion de solutions d'IA, mis en œuvre à la faveur des révolutions informatiques puis numériques (notamment autour de la gestion et de la protection des données, en particulier individuelles) ;
- ♦ des textes dédiés à l'IA, par nature plus récents, et prenant en compte de manière plus ou moins spécifique ses dernières évolutions technologiques comme les IA générative ou agentique.

Tableau 12 : Principales caractéristiques des réglementations nationales sur l'IA

Pays	Texte principal	Date	Portée	Autorité pilote	Niveau de contrainte
UE	RIA	2024-2025	Horizontal, par risques	Commission	Élevé
France	Loi numérique 2016 + décret algorithmes 2017 + doctrine cloud	2016-2024	Transparence, cloud sécurisé	DINUM / CNIL	Moyen
Canada	<i>AI & Data Act</i> , LIAD (loi sur l'intelligence et les données (C-27))	2023- puis suspendu	Systèmes à fort impact	Innovation Canada	Élevé ciblé
États-Unis	<i>Executive Orders</i> 2025 ¹⁰⁶ + NIST RMF	2023 puis 2025	Principes, obligations fédérales	OSTP / NIST	Souple
Japon	<i>Human-centric AI</i>	2019-2023	Éthique, innovation	MIC	Souple
Singapour	<i>AI Governance Framework + AI Verify</i>	2019-2024	Certification volontaire	IMDA	Moyen
Allemagne	Stratégie IA + GAIA-X	2018-2023	Souveraineté data	BMI	Moyen
Corée	<i>AI Act</i> 2024	2024	Sécurité & innovation	MSIT	Moyen-élevé
Brésil	<i>AI Bill</i>	en débat	Droits fondamentaux	Congrès	Élevé projeté

Source : Mission.

Ce cadre régit et s'inscrit normalement dans le cadre du principe de spécialité territoriale, mais certains éléments peuvent conférer un caractère extraterritorial à ces réglementations censément uniquement nationales.

La France n'a pas encore de loi autonome dédiée à l'IA (comme le Royaume-Uni ou Singapour), mais plusieurs textes nationaux sont directement applicables ou en cours de structuration, en articulation avec le cadre européen (notamment RIA, lequel entre en vigueur de manière progressive). Ainsi :

- ◆ la loi « informatique et libertés »¹⁰⁷ et le RGPD¹⁰⁸ s'appliquent à tous les traitements de données à caractère personnel, y compris ceux impliquant des IA.
 - principes de licéité, finalité, minimisation des données ;
 - droits des personnes (accès, rectification, opposition) ;
 - obligations AIPD (analyse d'impact quant à la protection des données) ;
 - spécificité IA : obligations renforcées de transparence lorsque des décisions individuelles automatisées sont prises.

¹⁰⁶ [Federal Register :: Removing Barriers to American Leadership in Artificial Intelligence](#) et [Ensuring a National Policy Framework for Artificial Intelligence](#) (se référer en particulier au premier considérant).

¹⁰⁷ [Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés](#) modifiée, notamment par l'[ordonnance n° 2018-1125 du 12 décembre 2018 prise en application de l'article 32 de la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles](#).

¹⁰⁸ Voir en particulier la [Décision n° 2018-765 DC du 12 juin 2018](#) du Conseil constitutionnel quant à la transposition de la directive (UE) 2016/680 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.

Annexe IX

- ◆ la loi du 7 octobre 2016 pour une République numérique¹⁰⁹ porte deux éléments : d'une part, elle constitue la base juridique de **la transparence des algorithmes publics**¹¹⁰, d'autre part, elle porte obligation d'information sur les traitements algorithmiques individuels¹¹¹ ;
- ◆ la doctrine dite « Cloud au centre » (2021)¹¹² & SecNumCloud : conditionne hébergement et souveraineté des IA publiques ;
- ◆ le cadre de la CNIL sur l'IA générative (2023-2025)¹¹³ : notamment quant à la confidentialité de l'IA¹¹⁴.

Référence	Objet	Portée pour IA publique
Loi pour une République numérique (2016)	Transparence administrative	Obligation d'information sur algorithmes
Doctrine "Cloud au centre" (2021)	Externalisation encadrée	Priorité SecNumCloud
SecNumCloud (ANSSI)	Exigences de souveraineté	Labellisation de solutions d'hébergement
Travaux CNIL sur l'IA	IAPD, supervision humaine	Contrôles renforcés

Source : Mission, sur textes législatifs et administratifs.

Il en découle, pour la France et à l'instar de la plupart des pays étudiés au titre de l'analyse comparative, trois équilibres évolutifs à définir :

- ◆ innovation vs. conformité : les projets IA peinent parfois à dépasser le stade expérimental du fait de la complexité réglementaire.
- ◆ souveraineté vs. performance : la doctrine d'hébergement sécurisé limite l'accès aux GPU avancés.
- ◆ responsabilité vs. automatisation : l'agent, et l'organisation à laquelle il appartient restent responsables finaux, ce qui impliquera, lorsqu'elles seront entrées en vigueur, la capacité à démontrer que les SIA déployés respectent les dispositions du RIA.

¹⁰⁹ [Loi n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique.](#)

¹¹⁰ Conformément à l'article [L312-1-3 CRPA](#), les administrations de plus de 50 ETP (seuil fixé par décret) doivent publier en ligne les règles définissant les principaux traitements algorithmiques utilisés dans l'accomplissement de leurs missions lorsqu'ils fondent des décisions individuelles. Une exception existe si cette publication porte atteinte à des secrets protégés.

¹¹¹ Dispositions législatives désormais codifiées au sein du code des relations entre le public et l'administration (CRPA), dès qu'il y a utilisation par une administration d'un algorithme pour prendre ou aider à prendre une décision administrative individuelle, qu'il y ait ou non traitement de données personnelles. Par ailleurs, Le CRPA précise que le code source constitue un document administratif. À ce titre, comme les comptes rendus, procès-verbaux, rapports, études, etc., il est une information que toute personne peut, dans le cadre posé par ce code, demander à l'État, aux collectivités territoriales, aux autres personnes de droit public ou aux personnes de droit privé chargées d'une mission de service public, dans le cadre d'une demande dite « Cada ». En cas d'utilisation de données individuelles, le RGPD (art. 12, 13 et 14) prévoit une obligation de fournir des informations à la personne concernée, soit de manière « spontanée », soit sur demande. La jurisprudence du Conseil constitutionnel prévoit également ce type d'obligations : [Décision n° 2018-765 DC du 12 juin 2018](#) : « le responsable du traitement doit s'assurer de la maîtrise du traitement algorithmique et de ses évolutions afin de pouvoir expliquer, en détail et sous une forme intelligible, à la personne concernée la manière dont le traitement a été mis en œuvre à son égard. Il en résulte que ne peuvent être utilisés, comme fondement exclusif d'une décision administrative individuelle, des algorithmes susceptibles de réviser eux-mêmes les règles qu'ils appliquent, sans le contrôle et la validation du responsable du traitement ».

¹¹² [Circulaire n° 6282-SG du 5 juillet 2021 relative à la doctrine d'utilisation de l'informatique en nuage par l'État.](#)

¹¹³ CNIL, [Intelligence artificielle \(IA\)](#) et notamment les [fiches pratiques](#).

¹¹⁴ [PANAME : un partenariat pour l'audit de la confidentialité des modèles d'IA](#), avec l'ANSSI, le PEReN et l'INRIA.

La contractualisation devient ainsi un vecteur complémentaire de régulation. En effet, une part croissante de la régulation passe par les contrats avec les fournisseurs, notamment en termes :

- ♦ d'exigences de sécurité ;
- ♦ de disponibilité
- ♦ de clauses de réversibilité et portabilité ;
- ♦ de localisation des données ;
- ♦ de traçabilité des modèles ;
- ♦ d'auditabilité.

Dans les faits, **les contrats d'hébergement et d'usages d'outils d'IA deviennent une source majeure de droit**, plus détaillée que la loi. Ainsi, l'acquisition de systèmes d'intelligence artificielle par les administrations publiques marque un glissement de la régulation générale vers une régulation contractuelle spécifique, où le contrat devient l'outil principal de gestion des risques juridiques.

Comme le soulignent la DINUM et la DAE¹¹⁵, le cadrage des contrats de fourniture de biens et services numériques permet d'y insérer des clauses de performance et de transparence qui vont au-delà du droit commun des marchés publics. Dans ce cadre, les administrations publiques étrangères¹¹⁶ utilisent également de plus en plus des clauses-types pour permettre le respect du RIA avant même sa pleine opposabilité, transformant le contrat en un instrument d'anticipation réglementaire et de régulation juridique.

3. Hors législation européenne, la comparaison des réglementations nationales montre des approches pondérant très différemment innovation et contrôle

Si le consensus multilatéral dessine un horizon de valeurs communes, le passage aux droits positifs nationaux révèle une fragmentation des options stratégiques et politiques. La régulation de l'IA devient alors un levier de puissance, où trois modèles se dégagent :

- ♦ l'approche états-unienne, britannique, indienne ou japonaise, privilégiant dans une optique dite « pro-innovation », une autorégulation encadrée par le droit des contrats et de la responsabilité et les standards de marché ;
- ♦ l'approche « technologique » d'États souvent très centralisés, comme à Singapour ou en Estonie, s'appuyant sur la mise en place d'infrastructures reposant des données interopérables pour permettre, notamment par les administrations, une utilisation intensive de l'IA ;
- ♦ l'approche d'une "IA de confiance" graduée selon les risques, sur le modèle européen, qui a des similarités avec les initiatives adoptées en Corée, ou discutées au Canada puis au Brésil.

¹¹⁵ Premier ministre, fév. 2026, [Circulaire 65/19 SG relative à la commande publique numérique](#) et DINUM, DAE et CGDD, déc. 2025, [Fiche achat responsable de solutions d'IA - Numérique écoresponsable](#), 45 p. Cf. également CIGREF, 2025, [Guide-de-mise-en-oeuvre-de-l'IAI-Act-Partie-3-Contrats-et-responsabilite](#), 22 p.

¹¹⁶ Par exemple, pour les Etats-Unis : OMB, avr. 2025, [M-25-22-Driving-Efficient-Acquisition-of-Artificial-Intelligence-in-Government](#)) ou pour le Royaume-Uni, un ensemble de clauses contractuelles-types [Artificial Intelligence \(AI\) - CCS](#) au titre de la commande publique dans le cadre de principes généraux [Improving transparency of AI use in procurement \(HTML\)](#) revus en 2025.

3.1. Les États-membres de l'UE sont dans une situation proche de la France, avec un cadre normatif largement issu du droit européen

L'Union européenne constitue la première zone économique à doter l'IA d'un régime juridique complet. Le RIA, décrit par ailleurs (*cf. infra*, annexe 13) repose sur le principe général, et exprimé comme tel en tant qu'il structure le texte même du règlement européen, d'une régulation proportionnelle au risque. Les systèmes à risque minimal sont simplement encouragés à respecter des bonnes pratiques (dispositions entrées en vigueur courant 2025) tandis que les solutions d'IA dites « à haut risque », notamment les solutions déployées dans les administrations publiques au titre de leurs missions de service public, sont soumises à des exigences strictes d'audit, de documentation et de surveillance. Dans certaines situations, l'usage de l'IA est simplement proscrit.

Pour les administrations, la conséquence est double. D'un côté, la sécurité juridique progresse. Les services savent quelles obligations s'appliqueront à un système de tri de dossiers, à un algorithme de contrôle fiscal ou à un outil d'aide au diagnostic. De l'autre, la complexité organisationnelle s'accroît. La **mise en conformité suppose des compétences nouvelles**, une documentation continue, et des relations constantes avec les autorités de contrôle, existantes (protection des données), ou mises en œuvre spécifiquement pour les solutions d'IA et la mise en œuvre des dispositions du RIA (INESIA en France). Les coûts de mise en place sont sensiblement plus élevés en Europe qu'ailleurs, mais la probabilité d'incidents majeurs a vocation à être réduite, *ceteris paribus*, du fait de l'encadrement des usages.

L'ensemble des États-membres sont également dans le périmètre d'application de la convention-cadre du Conseil de l'Europe sur l'intelligence artificielle, signée par l'Union européenne en tant qu'institution, mais pas par les États-membres à la date de la mission, du fait des difficultés juridiques d'articulation de ce texte avec le RIA. Il en découle une clarification nécessaire avant tant la signature éventuelle de la convention-cadre du Conseil de l'Europe que d'ici l'entrée en vigueur de l'ensemble des dispositions du règlement européen sur l'IA, tel que publié ou tel qu'amendé dans le cadre des propositions de l'omnibus de novembre 2025. À la date de la mission, les situations des États-membres demeurent régies par les seuls cadres national et européen, donnant lieu à des principes convergents, et à terme une uniformité des dispositions applicables, mais aussi et de manière transitoire, à des textes d'objets et de portées différents.

3.1.1. Au niveau fédéral, le droit allemand s'attache en priorité à la souveraineté des infrastructures et à prévoir un principe de prudence pour les administrations, cadre renforcé dans certains Länder.

L'Allemagne s'inscrit dans la logique européenne tout en ajoutant une dimension sensible de **souveraineté numérique**. Les initiatives autour de GAIA-X ou de projets d'hébergement « certifiés » traduisent la préoccupation de limiter les risques de dépendance non maîtrisée aux fournisseurs extra-européens. Si les Länder et l'État fédéral expérimentent des usages d'IA, ils le font dans des cadres très contrôlés, au risque de ralentir leur adoption.

Annexe IX

Dans ce cadre, quoique s’inscrivant dans un « agenda de modernisation¹¹⁷ » ambitieux¹¹⁸ à horizon 2029, les administrations allemandes privilégient des projets relativement modestes¹¹⁹, souvent cantonnés à l’analyse documentaire, au traitement linguistique ou à la gestion de processus internes. Le passage à l’échelle, identifié comme une difficulté dans l’ensemble de l’économie allemande¹²⁰, est ainsi doublement conditionné : d’une part, à la maturité juridique et, d’autre part, au contrôle politique, notamment sur le volet des infrastructures : le choix d’environnement d’hébergement, la localisation des données et l’accès aux GPU sont les premiers objets des régulations allemandes les plus récentes. À cet égard, l’accord récent entre l’entreprise allemande SAP et l’entreprise américaine Open.ai a été largement débattu¹²¹ dans le pays. Conformément au principe de supervision humaine, hors exception (notamment en matière fiscale, mais pas en matière sociale), la décision entièrement automatisée est exclue par principe, sauf législation expresse opposée le permettant¹²².

Tableau 13 : Principales dispositions de droit allemand sur les usages de l’IA

Source	Dispositions
Federal Administrative Procedure Act of 1976 (<i>Verwaltungsverfahrensgesetz, VwVfG</i>)	Règles spécifiques pour les actes administratifs « <i>mit Hilfe automatischer Einrichtungen</i> » augmentées en 2017 pour les actes adoptés de manière entièrement automatisée.
Stratégie nationale / fédérale pour l’IA (2018, 2020, 2023)	Engagement financier total porté à 5 Md€ (révisé en 2023/2024) pour doubler la capacité de calcul de la recherche publique allemande d’ici fin 2025. Déploiement de 26 centres régionaux de compétence IA (<i>Mittelstand-Digital</i>) ayant déjà formé plus de 1 000 "AI Trainers" pour accompagner les PME industrielles. Financement pérenne de 6 centres nationaux de recherche (ex: DFKI, BIFOLD) et création de 100 nouvelles chaires d’IA.
Recommandation de la Commission sur l’éthique des données (2019)	Développement de la donnée au service de la dignité humaine Utilisation responsable des données (compatible avec le bien commun) Surveillance algorithmique, maîtrise des risques, et accent mis sur la souveraineté allemande et européenne
Online Access Act (OZG)	Cloud souverain GAIA-X (FR/DE) / souveraineté des données
<i>Datenschutzkonferenz</i> ¹²³ (DSK)	Doctrine sur les RAG et l’IA générative mise à jour en 2025 (DSK OH RAG) en vue d’équilibre innovation et maîtrise des risques (notamment sur les données et les libertés).

Source : Mission.

¹¹⁷ [Staatsmodernisierung: Bürokratie abbauen, Wirtschaft stärken - Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung](#).

¹¹⁸ Une réduction de la charge administrative de 25 % à horizon 2029 est évoquée, au moyen d’une revue des processus administratifs (enregistrement des nouvelles entreprises en 24h par exemple) mais aussi de l’utilisation de l’IA (KI en allemand) dans les services publics.

¹¹⁹ Qui sont même revendiquées comme telles, cf. Bundesdruckerei, 2024, [AI in Public Administration](#): « *AI in public authorities: Moderation to ensure success* ».

¹²⁰ [High-Tech Agenda Germany](#), 2025 fixant comme objectif relatif à l’IA : “*With an AI initiative, we aim to have ten percent of our economic output based on AI by 2030, boost labour productivity and establish artificial intelligence as an important tool in key research and application fields*”.

¹²¹ Deutsche Welle (DW), 2025, [How the German government is going all in on AI ?](#)

¹²² CERIDAP, 2023, [Automated Decision-Making Systems in German Administrative Law](#).

¹²³ *Datenschutzkonferenz* qui associe niveau fédéral (BfDI équivalent de la CNIL) et autorités de protection des données des Länder.

Des initiatives complémentaires sont également portées par les Landers. Pionnier en la matière, le Land de Schleswig-Holstein a adopté en 2022 une loi régionale sur l'utilisation de l'informatique et des technologies de données (ITEG-SH¹²⁴) dans l'administration publique locale. Les autorités publiques peuvent utiliser l'IA dès lors que des principes fondamentaux sont appliqués, tels que celui du respect du droit à l'autodétermination informationnelle (incluant la « transparence proactive » vers l'utilisateur) et celui de la supervision humaine.

En termes de souveraineté, et au-delà de l'IA, en octobre 2025, le même Land¹²⁵ a accéléré sa sortie de l'utilisation de solutions propriétaires au titre de l'indépendance et de la souveraineté de son administration. Cette décision s'inscrit dans le prolongement de l'avis de 2022 de la *Datenschutzkonferenz* après deux ans d'échanges avec Microsoft, recommandant de ne pas utiliser les suites bureautiques propriétaires Office, compte tenu en particulier des dispositifs de télémétrie qu'ils hébergent en termes d'usages, posant une difficulté principale de consentement, notamment pour les utilisateurs les plus jeunes (milieu scolaire en particulier), en termes d'hébergement et de protection de données personnelles.

3.1.2. En Italie, une loi récente complémentaire au RIA européen régit les usages de l'IA, en particulier dans les administrations publiques

En septembre 2025, l'Italie est devenue le premier État membre de l'Union européenne à adopter une loi nationale complète sur l'intelligence artificielle¹²⁶, applicable depuis le 10 octobre 2025. Adoptée à la suite des travaux d'un comité d'experts débouchant sur l'adoption de la stratégie nationale italienne pour l'IA¹²⁷, cette loi vise à compléter le règlement européen sur l'IA (UE 2024/1689) en établissant un cadre légal interne articulé autour des principes d'IA centrée sur l'humain, de transparence, de sécurité juridique, de protection des droits fondamentaux et de promotion de l'innovation. Les décrets d'application prévus par la loi dans l'année qui suit sa publication doivent préciser les critères de responsabilité pénale et administrative des personnes physiques et morales et les sanctions¹²⁸.

La loi prévoit aussi des dispositions sectorielles ou des restrictions pour des applications spécifiques¹²⁹ :

- ♦ justice et décisions juridictionnelles : l'utilisation de l'IA dans la justice est strictement limitée ; elle ne peut être employée qu'à des fins de simplification de tâches administratives, de recherche documentaire ou d'optimisation organisationnelle ;
- ♦ santé et plateformes d'appui médical : Si l'Italie permet, voire encourage, le recours aux plateformes d'aide à la décision pour le personnel médical (par exemple via l'*Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali* – AGENAS), la loi impose que le médecin reste responsable des décisions cliniques, et que ces outils respectent normes de fiabilité, de mise à jour et de confidentialité ;

¹²⁴ [Schleswig-Holstein - § 6 ITEG | Landesnorm | gültig ab: 15.04.2022.](#)

¹²⁵ Oct. 2025, [Meilenstein für digitale Souveränität im Land](#) après une migration réussie des solutions emails vers des technologies open source et dans la perspective de rendre les 30 000 agents publics du Land dans le but de conforter son indépendance et sa « souveraineté ».

¹²⁶ [Legge 23 settembre 2025, n. 132 - Normattiva](#), visant à son deuxième considérant le RIA européen.

¹²⁷ [Strategia Nazionale AI 2020](#), actualisée en 2024, [Strategia-italiana-per-l-intelligenza-artificiale-2024-2026](#).

¹²⁸ [Loi 132/2025 sur l'IA : Principes, gouvernance et infraction de deepfake - CDS Web](#).

¹²⁹ [IA e Pubblica Amministrazione: cosa prevede la Legge 132/2025.](#)

Annexe IX

- ♦ emploi et transparence obligatoire : les systèmes d'IA utilisés dans le contexte professionnel doivent répondre à des normes de sécurité, de non-discrimination et de transparence, notamment avec obligation pour les employeurs d'informer les travailleurs de l'usage d'IA et de leur finalité.

Deux autorités sont expressément désignées pour superviser l'application de la loi et de mise en conformité avec les dispositions du RIA :

- ♦ l'*Agenzia per l'Italia Digitale* (AgID), responsable de la promotion, de l'évaluation et de la notification des systèmes d'IA (ainsi que d'une partie de la conformité) ;
- ♦ l'Agence de cybersécurité nationale (ACN), chargée de la supervision en matière de sécurité.

Ces autorités opèrent en cohérence avec d'autres régulateurs sectoriels (Banque d'Italie, CONSOB, IVASS) dans leurs domaines respectifs.

3.1.3. L'Espagne a été pionnière dans la structuration des autorités de régulation de l'IA

Le paysage réglementaire de l'intelligence artificielle (IA) en Espagne est en pleine évolution, avec des initiatives novatrices visant à établir un cadre de gouvernance solide (projet de loi nationale sur l'IA adopté par le Gouvernement espagnol en mars 2025¹³⁰). L'Espagne s'est dotée dès 2023 de l'AESIA, première autorité de régulation de l'IA en Europe, ainsi qu'un « bac-à-sable » réglementaire actif. La disposition la plus emblématique de ce projet de loi de mars 2025 concerne les sanctions encourues en cas de défaut d'étiquetage de contenu généré par IA : amende entre 7,5 et 35 millions d'euros ou entre 2 et 7 % du chiffre d'affaires annuel mondial.

Le contrôle de son application incombera, après son adoption par les *Cortes*, à l'AESIA, qui est appelée, dans le projet de loi, à se coordonner avec l'Agence espagnole de protection des données¹³¹ (AEPD) et les autorités de protection des données des communautés autonomes, pour les aspects liés au traitement des données personnelles et au profilage, ainsi que les autorités sectorielles (Banque d'Espagne et CNMV pour les systèmes à haut risque en matière financière ou Conseil électoral pour les usages affectant les processus démocratiques).

À l'image de la France, ce nouveau texte s'inscrit dans le prolongement de textes normatifs non spécifiques à l'IA *per se*, mais qui s'appliquent aux systèmes d'IA :

- ♦ charte des droits numériques (2021) ;
- ♦ loi 15/2022 sur l'égalité et non-discrimination dont les dispositions encadrent directement l'usage algorithmique dans la fonction publique imposant en particulier aux administrations de mettre en œuvre des mécanismes garantissant que les systèmes automatisés ne reproduisent pas de biais discriminatoires, et qu'ils soient transparents, explicables et soumis à des contrôles réguliers ;
- ♦ cadre de cybersécurité et infrastructures (ENS), y compris pour la sécurité des données, des réseaux et des systèmes liés à l'administration, ce qui constitue une obligation préalable à toute opérationnalisation de systèmes IA sensibles.

En complément, les régions espagnoles ont adopté également certains cadres normatifs dans leur ressort territorial :

¹³⁰ [La Moncloa. 11/03/2025. Referencia del Consejo de Ministros \[Consejo de Ministros/Referencias\]](#).

¹³¹ Dans le cadre de son [plan-estrategico-aepd-2025-2030](#), l'AEPD une politique interne relative à l'utilisation de l'IA générative au sein de l'Agence [politica-iag-aepd.pdf](#), premier exemple de ce type au sein des administrations publiques espagnoles.

- ♦ la *Ley 2/2025* du 2 avril 2025 pour le développement et la promotion de l'IA en **Galice** établit un cadre pour un usage "éthique, sûr, fiable et centré sur l'humain" de l'IA. Ce texte prévoit notamment la régulation de l'utilisation de l'IA par l'administration publique de Galice et des dispositifs pour accompagner l'implémentation et l'évaluation des systèmes IA dans les services publics ;
- ♦ le décret 98/2025 du 22 juillet 2025 réglemente explicitement l'usage de l'IA dans l'administration de la Principauté des **Asturies**, en termes d'implantation, d'évaluation et de gouvernance, par la promotion d'une innovation dite responsable au sein de l'administration régionale.

3.2. Dans les autres pays, structuration en cours et souvent déjà aboutie.

3.2.1. Au Japon, une réglementation récente qui vise d'abord à encourager l'innovation.

Après l'adoption de principes sociaux ("*Social Principles of Human-Centric AI*", 2019) puis de lignes directrices (*AI Governance Guidelines*, 2021, actualisées en 2023), le Gouvernement japonais s'est tardivement résolu à légiférer, avec retenue.

Le Gouvernement s'appuie désormais sur les principes de la loi de promotion de l'IA, entrée en vigueur le 1^{er} septembre 2025, qui vise à limiter certains usages dits abusifs (en particulier criminels) de l'IA, mais adopte globalement une approche très libérale du point de vue réglementaire, considérée dès lors comme particulièrement « pro-innovation ».

3.2.2. L'approche singapourienne retient le droit souple et vise à encourager les expérimentations, en fournissant notamment les infrastructures critiques

Singapour, cité-État, régule les expérimentations, plutôt que les usages et promeut l'utilisation d'infrastructures et de données, mises à disposition notamment des administrations publiques (cf. *Apex*¹³² sur les données en termes d'outil d'interopérabilité).

À la date de la mission, il n'y a pas eu de débat législatif approfondi au parlement sur l'usage et la réglementation de l'IA. Cependant, de nombreuses questions concernant les politiques en matière d'IA ont été posées au gouvernement. Par exemple, au cours du second semestre 2024, des parlementaires ont posé des questions au gouvernement sur les résultats des programmes de développement d'experts en IA, sur la nécessité de l'IA dans la prévention des accidents de la route et sur la protection des droits des travailleurs en relation avec l'IA.

La législation en matière d'IA constitue dès lors l'exception : le Parlement singapourien a pris des mesures ciblées dans des domaines spécifiques (en octobre 2024, par la loi sur les élections, il a pu encadrer les règles d'intégrité de la publicité en ligne).

3.2.3. La Corée du Sud dispose d'un cadre réglementaire abouti

L'Assemblée nationale sud-coréenne a examiné pas moins de 19 projets de loi relatifs au développement de l'IA, mettant l'accent sur le renforcement de la responsabilité sociale et l'amélioration de la confiance. En décembre 2024, ces projets de loi ont été regroupés et adoptés sous la forme d'un texte législatif unique (un « *AI act* » sud-coréen).

¹³² Banque mondiale, 2022, [GovTech World Bank NDI APEX](#), notamment l'encadré 3.2 qui compare l'approche singapourienne (Apex) pour l'interopérabilité des données publiques avec l'initiative estonienne (X-Road).

Cette nouvelle loi, entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2026, a défini le plan de développement de l'IA du gouvernement, créé le Comité national de l'IA, institué l'Institut de recherche sur la sécurité de l'IA et formalisé des principes d'éthique pour l'IA qui englobent la sécurité, la fiabilité et l'accessibilité. Cette loi comprend également des dispositions spécifiques pour l'IA à fort impact et l'IA générative.

3.2.4. Le Brésil est en train d'adopter sa législation inspirée par l'approche sur les risques du RIA européen

Plus de 40 projets de loi relatifs à l'IA sont actuellement examinés par les deux chambres du Congrès national. Mais le principal est la proposition sénatoriale n°2338/2023¹³³, approuvée par le Sénat en décembre 2024, qui a vocation à instituer un cadre législatif global, inspiré du RIA européen, en adoptant une approche basée sur le risque.

Ce projet de loi vise à imposer des réglementations strictes aux systèmes d'IA à haut risque qui pourraient avoir une incidence en matière de sécurité publique ou de droits de l'homme fondamentaux. Il appelle également à la création d'une nouvelle autorité de régulation chargée de superviser la gouvernance de l'IA et d'assurer la conformité. La Chambre des députés a créé, en mai 2025, la Commission spéciale sur l'intelligence artificielle¹³⁴, où ce projet de loi doit suivre son processus d'adoption, de manière conjointe avec un projet de loi complémentaire¹³⁵ sur la gouvernance de l'IA, d'initiative gouvernementale.

3.2.5. L'Inde a fait le choix de ne pas se doter jusqu'ici d'un cadre législatif intégré

Contrairement à l'Union européenne ou à certains pays (Italie, Allemagne), l'Inde ne dispose pas actuellement d'une loi unique consacrée à l'IA. À la fin de 2025, le pays a choisi une approche sectorielle et adaptative, fondée sur des textes préexistants et de nouvelles lignes directrices plutôt que sur une loi.

Un comité gouvernemental de haut niveau a récemment estimé qu'aucune loi n'était à ce stade nécessaire¹³⁶, car un grand nombre de risques associés à l'IA peuvent être traités par les cadres juridiques existants, notamment les lois relatives à la cybersécurité, la protection des données et la responsabilité en ligne.

Pour autant, sur le registre des bonnes pratiques, le ministère de l'électronique et des technologies de l'information (MeitY) a publié fin 2025 les *"India AI Governance Guidelines"*, cadre gouvernemental non contraignant juridiquement visant à couvrir l'ensemble du territoire selon une approche globale (« *whole of government* »), impliquant tous les ministères et régulateurs sectoriels (finance, santé, télécommunications, etc.), et conférant un rôle de pilote au MeitY pour la coordination des déploiements.

Ces lignes directrices ne créent pas d'obligations nouvelles de conformité légale, mais servent de référence de meilleures pratiques pour les administrations et les acteurs privés. Elles adoptent une vision privilégiant l'innovation à la contrainte, axée sur le déploiement responsable et agile de l'IA, dans le but d'équilibrer croissance économique et maîtrise des risques.

¹³³ [PL 2338/2023 - Senado Federal](#).

¹³⁴ « À Comissão de Especial destinada a proferir parecer ao Projeto de Lei nº 2338, de 2023, do Senado Federal, que dispõe sobre o desenvolvimento, o fomento e o uso ético e responsável da inteligência artificial com base na centralidade da pessoa humana » in [Portal da Câmara dos Deputados](#).

¹³⁵ [pl-6237-25](#).

¹³⁶ The Times of India, [Don't need separate law for AI: Panel](#), nov. 2025.

3.3. Aux États-Unis, le référentiel volontaire NIST norme *de facto* les pratiques des principaux acteurs de l'offre de solutions d'IA

Aux États-Unis, il n'existe **plus de loi fédérale unique** régissant l'IA. La régulation se fait par **combinaison de directives du pouvoir fédéral, profondément revues entre 2023 et 2025, de cadres techniques, de lois sectorielles et d'initiatives des États fédérés.**

Au niveau fédéral, la régulation a d'abord reposé sur **le décret présidentiel (*Executive Order*)¹³⁷ n° 14110**, publié le 30 octobre 2023, qui établissait des principes directeurs pour un développement et une utilisation sûrs, sécurisés et dignes de confiance des systèmes d'IA, **jusqu'à sa révocation par l'administration Trump¹³⁸**. Le décret prévoyait en particulier que les agences fédérales élaborent des normes de sécurité, des lignes directrices pour les tests de robustesse, et des obligations de divulgation pour les modèles puissants.

Toujours au niveau fédéral, mais seulement pour le secteur public (identifié aux « agences » visées par le texte), le *memorandum* de l'OMB d'avril 2025¹³⁹ prescrit la tenue d'inventaires publics des systèmes d'IA, la désignation obligatoire d'un *Chief AI Officer* dans chaque agence et le renforcement des dispositifs de gouvernance et de contrôle, mais s'inscrit dans une approche pro-innovation conforme à celle promue par la nouvelle administration américaine.

Il peut être lu en lien avec les orientations du **National Institute of Standards and Technology (NIST)**, qui ont conduit à la publication du *NIST AI Risk Management Framework* (AI RMF 1.0, cf. *infra*, 2.3.2.) visant à harmoniser l'approche de gestion des risques liés à l'IA à travers les agences et le secteur privé et qui rendent (ou pas) les systèmes et solutions d'IA éligibles à la commande publique états-unienne.

3.3.1. Le cadre normatif fédéral s'inscrit en subsidiarité des initiatives des États, surtout après les décrets présidentiels de 2025 annulant les réglementations préexistantes

Outre les décrets présidentiels précités, le droit fédéral états-unien repose, à la date de la mission, sur un ensemble de textes à faible portée normative, complétant des dispositifs plus affermis au niveau des États fédérés ou de certains secteurs d'activité.

¹³⁷ Décret présidentiel. Administration of Joseph R. Biden, Jr., oct. 2023, [Executive Order 14110: Safe, Secure, and Trustworthy Development and Use of Artificial Intelligence](#), 39 p. dont les premières dispositions constituaient un résumé équilibré des enjeux de l'IA : *“Artificial intelligence (AI) holds extraordinary potential for both promise and peril. Responsible AI use has the potential to help solve urgent challenges while making our world more prosperous, productive, innovative, and secure. At the same time, irresponsible use could exacerbate societal harms such as fraud, discrimination, bias, and disinformation; displace and disempower workers; stifle competition; and pose risks to national security”*.

¹³⁸ [Ensuring a National Policy Framework for Artificial Intelligence – The White House](#) (11. déc. 2025): *“Pursuant to Executive Order 14179 of January 23, 2025 (Removing Barriers to American Leadership in Artificial Intelligence), I revoked my predecessor’s attempt to paralyze this industry and directed my Administration to remove barriers to United States AI leadership. My Administration has already done tremendous work to advance that objective, including by updating existing Federal regulatory frameworks to remove barriers to and encourage adoption of AI applications across sectors. These efforts have already delivered tremendous benefits to the American people and led to trillions of dollars of investments across the country. But we remain in the earliest days of this technological revolution and are in a race with adversaries for supremacy within it.”* La section 2 “policy” clarifie l'objectif politique poursuivi par les nouveaux décrets : *“It is the policy of the United States to sustain and enhance the United States’ global AI dominance through a minimally burdensome national policy framework for AI”*.

¹³⁹ Office of management and budget, avr. 2025, [M-25-21-Accelerating-Federal-Use-of-AI-through-Innovation-Governance-and-Public-Trust](#). *“Guidance on the federal use of AI: The United States is at the forefront of AI development, and agencies must adopt a forward-leaning and pro-innovation approach that takes advantage of this technology to help shape the future of government operations. Agencies are encouraged to harness solutions that bring the best value to taxpayers, increase quality of public services, and enhance government efficiency”*.

Ainsi l'**AI Bill of Rights**¹⁴⁰ constituait malgré son intitulé un simple « *blueprint*¹⁴¹ ». Il s'inscrit dans le plan d'action états-unien sur l'AI Act¹⁴² comportant trois volets¹⁴³ :

- ♦ “accelerate AI Innovation ;
- ♦ build American AI Infrastructure ;
- ♦ lead in International AI Diplomacy and Security.”

Ce plan fédéral vient en complément de législations des différents États pouvant aller jusqu'aux moratoires voire à l'interdiction de certains usages de l'IA :

- ♦ le **Colorado AI Act**¹⁴⁴, promulgué en mai 2024 et devant entrer en vigueur le 1^{er} février 2026, constitue l'une des premières lois étatiques complètes sur l'IA aux États-Unis. Elle impose des obligations spécifiques aux déployeurs de systèmes d'IA à haut risque pour protéger les résidents du Colorado contre la discrimination algorithmique dans des domaines tels que l'emploi, l'éducation et la justice ;
- ♦ de même, en septembre 2025, à l'issue d'un travail pluridisciplinaire mis en place sous l'égide du Gouverneur de l'État¹⁴⁵, la Californie a adopté le **Transparency in frontier artificial intelligence Act (SB-53)**¹⁴⁶, qui exige des « grands développeurs » de modèles ou systèmes d'IA dits « de pointe » de publier des évaluations des risques « catastrophiques » potentiels et de rendre compte publiquement du respect des standards de sécurité ;

Tableau 14 : Principales lois sur l'IA dans les États fédérés américains (post-2024)

État	Nom du texte / référence	Entrée en vigueur / prise d'effet prévue	Objet principal
Maryland	Maryland AI Governance Act of 2024 (SB 818)	1 juillet 2024	Oblige les agences de l'État à établir et publier des politiques internes pour l'usage de l'IA, incluant gouvernance, transparence et supervision humaine

¹⁴⁰ [Blueprint for an AI Bill of Rights](#).

¹⁴¹ Archives, [Executive Order on the Safe, Secure, and Trustworthy Development and Use of Artificial Intelligence](#) : “The Blueprint for an AI Bill of Rights is a set of five principles and associated practices to help guide the design, use, and deployment of automated systems to protect the rights of the American public in the age of artificial intelligence”.

¹⁴² <https://www.usaiact.org> encore assez pétitionnel sans en rabattre toutefois sur les ambitions proclamées : « America is in a race to achieve global dominance in artificial intelligence (AI). Winning this race will usher in a new era of human flourishing, economic competitiveness, and national security for the American people. Recognizing this, President Trump directed the creation of an AI Action Plan in the early days of his second term in office. Based on the three pillars of accelerating innovation, building AI infrastructure, and leading in international diplomacy and security, this Action Plan is America's roadmap to win the race.”.

¹⁴³ Dits « pillars ».

¹⁴⁴ [Colorado Senate Bill 24-205 concerning consumer protections in interaction with artificial intelligence systems](#), 26 p., commenté dans [Colorado is pumping the brakes on first-of-its-kind AI regulation to find a practical path forward](#) in *The Conversation*, nov. 2025.

¹⁴⁵ Comme l'indique le Gouverneur Newsom dans son communiqué de presse [Governor Newsom signs SB 53, advancing California's world-leading artificial intelligence industry](#), la Californie est un État-clé pour l'IA mondiale : « California continues to dominate the AI sector. In addition to being the birthplace of AI, the state is home to 32 of the 50 top AI companies worldwide. California leads U.S. demand for AI talent. In 2024, 15.7% of all U.S. AI job postings were in California, #1 by state, well ahead of Texas (8.8% and New York (5.8%), per the 2025 Stanford AI Index. In 2024, more than half of global VC funding for AI and machine learning startups went to companies in the Bay Area. California is also home to three [Google, Apple, Nvidia] of the four companies that have passed the \$3 trillion valuation mark ».

¹⁴⁶ [Today's Law As Amended - SB-53 Artificial intelligence models: large developers](#).

Annexe IX

État	Nom du texte / référence	Entrée en vigueur / prise d'effet prévue	Objet principal
New Hampshire	New Hampshire State Agency AI Bill (HB 1688)	1 juillet 2024	Cadre requis pour l'usage des systèmes d'IA dans les agences publiques, avec documentation, évaluation de risques et transparence
The Loading Act (NY)	Legislative Oversight Of Automated Decision-Making in Government Act (S 7543B)	21 décembre 2024	Renforcement de la supervision législative de l'usage de décisions automatisées par l'État de New-York
New York (A433)	Automated Employment Decision-Making in State Government	1 juillet 2025	Obligation pour les entités gouvernementales de publier un inventaire des systèmes automatisés et de superviser leur usage
North Dakota	North Dakota Unmanned Aerial Vehicle & Robot Law (Century Code 29-29.4)	1 août 2025	Régime juridique encadrant l'usage robotique, incluant certaines dispositions applicables aux systèmes IA (ex. drones autonomes)
Texas	Act Relating to the Regulation & Use of AI by Governmental Entities (Ch. 2054 GC, Subchapter S)	1 septembre 2025	Régule l'usage des systèmes d'IA par les entités gouvernementales texanes, avec des obligations de transparence et de gestion des risques
Utah	Law Enforcement Usage of Artificial Intelligence (Utah Code § 53-25-601 to 602)	7 mai 2025	Encadre l'usage de l'IA par les forces de l'ordre, notamment pour la documentation et l'autorisation préalable
Virginia	Artificial Intelligence-Based Tools (Virginia Code § 19.2-11.14)	6 juin 2025	Fixe des conditions de déploiement des outils d'IA dans des contextes sensibles (ex. justice, application de la loi)
Montana	Montana Government AI Use Law (HB 178)	1 octobre 2025	Limite l'usage de systèmes d'IA par le gouvernement de l'État pour éviter discrimination, manipulation ou surveillance massive, avec supervision humaine requise
Kentucky	Government Use of AI Law (KRS 42.720-42.742)	1 décembre 2025	Création d'un cadre légal pour l'usage responsable de l'IA par les organismes publics dans l'État
Texas	Texas Responsible Artificial Intelligence Governance Act (TRAIGA, HB 149)	1 janvier 2026	Loi cadre de gouvernance de l'IA, orientée vers la responsabilisation des usages par les entités publiques

Source : École de droit de l'Université de Washington, [Government Use of AI | WashU Law](#)

- ♦ enfin, les différentes administrations sectorielles ont pris des mesures concernant le développement de l'IA dans leur champ : justice prédictive par le DoJ¹⁴⁷, santé par le HHS¹⁴⁸ et drones autonomes par la FAA¹⁴⁹.

¹⁴⁷ DoJ, déc. 2024, [Artificial Intelligence and Criminal Justice, Final Report](#) même si les crédits fédéraux pour l'acquisition de solutions d'IA dans le système judiciaire sont un sujet politique aux Etats-Unis : cf. Sénateur Wyden entre autres signataires, janv. 2024, [Letter to DOJ Predictive Policing and Title VI](#).

¹⁴⁸ [Artificial Intelligence \(AI\) | HHS.gov](#).

¹⁴⁹ [Federal Register: Unleashing American Drone Dominance](#).

L'approche américaine se traduit ainsi par une forme de **fédéralisme réglementaire**, où les normes techniques (NIST) et les initiatives étatiques complètent des régulateurs sectoriels existants plutôt que par un cadre unique et cohérent. Cela favorise l'innovation rapide, mais peut entraîner une fragmentation réglementaire et des zones d'incertitude, notamment pour les administrations publiques souhaitant des règles uniformes applicables à l'ensemble du territoire.

Malgré ces différents textes de portées normative ou géographique différentes, le cadre américain peut être vu comme constituant un paradoxe apparent : d'une part, l'absence de loi fédérale générale sur l'IA et, simultanément et d'autre part, un degré très élevé de structuration pratique. Ce résultat tient à trois éléments cumulatifs qui se renforcent les uns les autres.

D'abord, le rôle du NIST (*cf. infra*), dont le cadre de gestion des risques d'IA, publié en 2023, s'est imposé comme référence. Les agences fédérales sont incitées à cartographier les risques, à documenter les modèles, à tester la robustesse et à prévoir des mécanismes de supervision humaine. Ce cadre n'est pas obligatoire mais il crée une norme comportementale de fait.

L'avantage principal de ce modèle réside dans sa capacité d'apprentissage rapide. Les agences expérimentent, publient des guides, ajustent leurs pratiques en continu. Le coût de conformité initial est relativement faible, ce qui favorise l'essor de projets d'IA, y compris dans le secteur public. Son inconvénient est double : d'une part la souplesse de la régulation conduit à des cadres réglementaires des cas d'usage très différents d'une administration à l'autre, dépendant au surplus de la solidité de leurs équipes données et juridiques ; d'autre part, les risques sont mal documentés et mal suivis et peu contrôlés, hormis par les particuliers dans le cadre de rapports sociaux largement régulés par le droit privé. Cette architecture réglementaire repose sur l'hypothèse forte que l'administration américaine est globalement capable d'assumer une responsabilité technique avancée, en général et malgré sa diversité dans les moyens, les pratiques et les usages.

3.3.2. À vocation méthodologique et volontaire, les référentiels du NIST s'imposent progressivement et paradoxalement comme standards de fait et quasi normes de droit

Le cadre *Artificial Intelligence Risk Management Framework 1.0 (AI RMF 1.0)* du **National Institute of Standards and Technology (NIST)** constitue aujourd'hui l'un des cadres de référence internationaux les plus structurés pour appréhender les risques associés aux systèmes d'intelligence artificielle. Il ne s'agit pas d'une norme contraignante du point de vue juridique, mais d'un document d'orientation volontaire destiné à aider les organisations à concevoir, développer, déployer et utiliser des systèmes d'IA de manière responsable, tout en protégeant les individus, les organisations et la société des risques potentiels liés à ces technologies. Publié le 26 janvier 2023 sous la forme du rapport *NIST AI 100-1*, ce cadre répond directement à une directive du *National Artificial Intelligence Initiative Act of 2020 (P.L. 116-283)*, qui chargeait le NIST de développer des outils et des ressources pour la gestion des risques dans l'écosystème IA.

L'AI RMF 1.0 a été élaboré à l'issue d'un processus de développement ouvert et collaboratif incluant plusieurs ateliers publics, une consultation (« *Request for Information* »), des périodes d'échanges sur des versions préliminaires et des contributions de centaines d'organisations du secteur privé, des universités et du gouvernement. Cette démarche a visé à garantir que le cadre soit **pratique, inclusif et adaptable** aux besoins de divers acteurs et contextes, qu'il s'agisse de petites structures, de grandes entreprises ou d'administrations publiques.

Le fondement conceptuel de l'AI RMF repose sur une compréhension large des risques liés à l'IA. Il reconnaît que ces risques ne sont pas seulement techniques, mais aussi **sociaux, organisationnels et contextuels**, et qu'ils s'expriment à différents stades du cycle de vie d'un système d'IA. À cette fin, le cadre définit des « caractéristiques de confiance » qui constituent des objectifs généraux pour des systèmes d'IA dignes de confiance. Ces caractéristiques incluent notamment la validité et la fiabilité des systèmes, leur sécurité, leur résilience, la responsabilité et la transparence des décisions prises, leur explicabilité et leur interprétabilité, la protection de la vie privée et l'équité avec gestion des biais potentiellement nuisibles. Cette approche s'inscrit dans une logique de gestion des risques qui vise non seulement à minimiser les impacts négatifs potentiels, mais aussi à maximiser les impacts positifs des technologies d'IA, en plaçant les considérations de confiance au centre des pratiques organisationnelles.

Le *AI RMF 1.0* est structuré en deux parties principales qui orientent à la fois la réflexion conceptuelle et l'action pratique.

La première partie traite de l'**encadrement des risques liés à l'IA** et décrit le public cible du cadre — désigné sous le terme d'acteurs de l'IA (« *AI actors* ») — ainsi que la nature des risques à considérer et les dimensions de la confiance dans les systèmes d'IA. Cette section explicite aussi les défis qui rendent spécialement complexes la gestion des risques dans les systèmes d'IA, tels que la dépendance intensive aux données, le biais potentiel des ensembles de données, la difficulté de prévoir les propriétés émergentes des systèmes complexes, ainsi que des préoccupations liées à la confidentialité ou à la sécurité.

La seconde partie constitue le **cœur opérationnel du cadre**. Elle présente quatre fonctions fondamentales qui servent de processus structurés pour appliquer le cadre dans des environnements réels, au travers de quatre fonctions :

- ♦ la fonction **Govern** (gouverner) s'entend comme l'intégration de la gestion des risques dans les processus de gouvernance organisationnelle, en établissant des politiques, des rôles, des responsabilités et des mécanismes de supervision au niveau stratégique. Cette fonction s'applique tout au long de l'adoption et de l'utilisation des systèmes d'IA et sert de base à toute initiative de gestion de risques.
- ♦ la fonction **Map** (cartographier) implique l'identification et la documentation des contextes, des parties prenantes, des risques potentiels et des impacts associés à un système d'IA spécifique, contribuant à une compréhension approfondie de l'environnement opérationnel et des enjeux de confiance.
- ♦ la fonction **Measure** (mesurer) porte sur l'établissement d'indicateurs, de métriques ou de méthodes permettant de quantifier ou de caractériser les risques, les performances et la conformité du système d'IA par rapport aux objectifs de confiance.
- ♦ enfin, la fonction **Manage** (gérer) regroupe les actions concrètes visant à traiter, prioriser, atténuer ou exploiter les risques identifiés, en mettant l'accent sur des réponses proportionnées au contexte d'usage et aux niveaux de risque identifiés¹⁵⁰.

Ces quatre fonctions ne constituent pas des étapes successives, mais plutôt des **catégories de pratiques interconnectées** que les organisations peuvent adapter à leurs processus internes et à leur cycle de vie des systèmes d'IA. Elles sont soutenues par la possibilité de définir des **profils**, *i.e.* des configurations spécifiques du cadre adaptées à des secteurs, des contextes d'usage ou des types de technologies particulières. Les profils permettent ainsi de traduire les concepts généraux du AI RMF en cas pratiques et d'exemples d'application réels, favorisant l'adoption et la reproductibilité des bonnes pratiques.

¹⁵⁰ nvlpubs.nist.gov.

Le NIST AI RMF 1.0 présente un caractère **volontaire et agnostique aux secteurs et cas d'usage**. Contrairement à une norme prescriptive, ce cadre propose des recommandations modulables que toute organisation peut implémenter selon sa taille, sa maturité en matière d'IA et son contexte opérationnel. Cette flexibilité est conçue pour encourager une adoption large et progressive, tout en respectant les valeurs démocratiques comme les droits individuels ou les libertés civiles. Elle permet ainsi à une administration publique, une entreprise ou une autre organisation d'intégrer la gestion des risques selon ses propres priorités et ressources, couvrant non seulement des dimensions technologiques, mais également des dimensions socio-techniques et organisationnelles variées.

Pour accroître l'utilité concrète du cadre, le NIST accompagne l'AI RMF 1.0 de ressources supplémentaires, notamment des « règles du jeu » (« **Playbook** »), une feuille de route (« **Roadmap** ») pour les développements futurs, des ponts (« *crosswalks* ») avec d'autres standards internationaux, et des outils pédagogiques pour faciliter l'appropriation du cadre par différents types d'organisations. La feuille de route identifie notamment des priorités telles que l'alignement avec des standards internationaux (ISO/IEC), le développement d'outils d'évaluation et de comparaisons pour évaluer la fiabilité ou les risques des systèmes d'IA, l'élaboration de cas d'usage et de profils sectoriels, et des orientations sur l'interprétabilité, l'explicabilité ou encore la gestion des facteurs humains dans les interactions homme-IA.

L'AI RMF 1.0 est ainsi conçu comme un **outil évolutif** qui doit non seulement servir de guide de référence pour la gestion des risques aujourd'hui, mais aussi s'adapter aux progrès rapides de l'intelligence artificielle et aux retours d'expérience des acteurs qui l'utilisent. Il sert à la fois de langage commun pour penser les risques d'IA au sein d'une organisation, de cadre structuré pour intégrer la confiance et la responsabilité dans les cycles de vie des systèmes d'IA, et de point d'ancrage pour orienter des normes futures, qu'elles soient techniques, organisationnelles ou même réglementaires. En rendant explicites les caractéristiques de confiance et en fournissant une méthode modulable pour les atteindre, le NIST AI RMF 1.0 contribue à un environnement où les bénéfices de l'IA peuvent être exploités tout en réduisant de manière proactive les risques potentiels associés à ces technologies de rupture.

À la fois méthodologie de suivi et de **gestion des risques**, l'**AI Risk Management Framework (AI RMF)**, développé par le *National Institute of Standards and Technology*, repose sur un choix volontaire des fournisseurs de SIA. Pour ceux qui décident de relever de ce référentiel, il peut constituer, notamment pour les principaux GPAI et l'éligibilité aux commandes fédérales américaines, un standard *de facto* (à la différence du RIA, qui constitue, dès lors que les seuils de puissance de calcul sont atteints, une norme applicable *de jure*).

Contrairement au RIA qui est une obligation légale avec des sanctions directes (droit dur), le NIST AI RMF¹⁵¹ est un cadre méthodologique volontaire de normalisation qui vise à fournir des lignes directrices pour construire la confiance (droit souple). Il est cependant de plus en plus intégré dans les exigences contractuelles nationales (notamment fédérales) voire internationales, notamment en termes de documentation des meilleurs efforts réalisés par le GPAI pour fournir et maintenir une IA de confiance. Ainsi, en cas de litiges ou de différends commerciaux internationaux impliquant la défaillance d'un GPAI, l'application du NIST AI RMF par un fournisseur américain servira de **standard de référence** pour évaluer si l'obligation de moyens (la diligence attendue du fournisseur) a été satisfaite.

¹⁵¹ NIST, 2023, [Artificial Intelligence Risk Management Framework \(AI RMF 1.0\)](#), 48 p.

3.4. La loi sur l'intelligence artificielle et les données (LIAD) du Canada, finalement retirée, aurait pu constituer le standard le plus abouti pour l'utilisation d'IA pour les services publics

Le Canada avait choisi dès 2022 une voie juridiquement plus structurée, profondément tournée vers la pratique administrative et le renforcement de la confiance des citoyens. Finalement suspendue¹⁵², l'adoption de la directive fédérale sur la prise de décision automatisée dite C-27 visait à imposer à chaque organisme public d'évaluer son système d'IA avant déploiement, de le classer selon un niveau de risque, d'en mesurer les impacts et d'en publier les éléments essentiels.

L'enjeu est vu non seulement comme étant de se conformer à un ensemble de règles, mais également et surtout de (pouvoir) démontrer que la décision s'appuyant sur l'IA reste au cas d'espèce et dans son environnement légitime, compréhensible et contestable pour limiter les premiers incidents liés à l'utilisation de solutions d'apprentissage automatique (*machine learning*) dans le monde, largement médiatisés au Canada et intégrés à l'équivalent canadien de l'exposé des motifs :

- ◆ biais discriminatoire à l'encontre des femmes des outils de sélection de profils sur CV par l'entreprise Amazon¹⁵³ ;
- ◆ preuves de préjugés contre les femmes et les personnes de couleur de certains systèmes de reconnaissance faciale¹⁵⁴ ;
- ◆ réalisations de vidéos d'hypertrucage (*deep-fakes*) identifiées comme causant des préjudices aux personnes¹⁵⁵.

Dans ce cadre, tout SIA devait respecter, tout au long de son cycle de vie, un ensemble de prescriptions notamment documentaires, mais aussi d'interventions sur le système en cas de dérive, sous peine d'engager la responsabilité juridique de l'utilisateur ou du déployeur.

Avant son retrait, le projet de loi C-27, comprenant la LIAD¹⁵⁶, proposait un cadre axé sur les **systèmes à incidence élevée** (*High-Impact Systems*), similaire à l'approche par les risques de l'UE (cf. « systèmes à hauts-risques »), mais avec une orientation plus axée sur la **responsabilité de l'entreprise** et l'**application des lois pénales** :

- ◆ la LIAD avait vocation à imposer aux entreprises qui gèrent des systèmes à incidence élevée de procéder à des **évaluations et atténuations des risques** de préjudices ou de résultats biaisés, et d'assurer une **surveillance continue** du système ;
- ◆ en cas de risque de préjudice imminent ou d'infraction, le ministre (de l'industrie, ou désigné) avait la possibilité :
 - d'ordonner la cessation de l'utilisation d'un système d'IA ;
 - de divulguer publiquement des informations sur les infractions pour prévenir des préjudices.

¹⁵² Le projet de loi C-27, déposé en juin 2022, incluait la LIAD/AIDA visant à établir un cadre fédéral pour l'IA. Il a été approuvé en deuxième lecture à la Chambre des communes en avril 2023, mais n'a jamais été finalisé ni promulgué avant que le Parlement soit prorogé en janvier 2025, ce qui a entraîné la suspension de droit de ce projet de loi et sa radiation de l'ordre du jour législatif.

¹⁵³ Hamilton, Isobel Asher, 2018, "[Amazon Built an AI Tool to Hire People but Had to Shut It Down Because It Was Discriminating Against Women](#)" in *Business Insider Nederland*.

¹⁵⁴ Buolamwini, J., Gebru, T., 2018, "[Gender Shades: Intersectional Accuracy Disparities in Commercial Gender Classification](#)" in *Proceedings of Machine Learning Research* 81:1–15, 2018, Conference on Fairness, Accountability, and Transparency.

¹⁵⁵ Chesney, B., et Citron, D., "[Deep Fakes: A Looming Challenge for Privacy, Democracy, and National Security](#)" in *California Law Review*, vol. 107, no. 6, 2019, pp. 1753–820. Accédé le 30 déc. 2025.

¹⁵⁶ Archives du Gouvernement canadien, non actualisé, [La Loi sur l'intelligence artificielle et les données \(LIAD\)](#).

Annexe IX

- ◆ en complément de la LIAD, la directive sur l'*Automated Decision-Making* (ADM Directive) prévoyait l'obligation de l'évaluation (numérique) d'un score de risque, l'obligation de la réalisation d'un *Algorithmic Impact Assessment* et la réalisation également obligatoire d'audits *ex-ante* et *ex-post*.

Tableau 15 : Obligations prévues pour le dépoyeur de SIA dans le cadre de la LIAD

Activité réglementée dans le contexte d'un système à incidence élevée	Exemples de mesures d'évaluation et d'atténuation des risques
Conception du système - comprend la détermination des objectifs du système d'IA et des besoins en données, des méthodologies, ou des modèles basés sur ces objectifs.	• Réaliser une évaluation initiale des risques potentiels associés à l'utilisation d'un système d'IA dans le contexte et décider si l'utilisation de l'IA est appropriée • Évaluer et traiter les biais potentiels découlant de la sélection des ensembles de données • Déterminer le degré d'intelligibilité requis et prendre des décisions de conception en conséquence
Développement du système - comprend le traitement d'ensembles de données, la formation de systèmes utilisant les ensembles de données, la modification des paramètres du système, le développement et la modification de méthodologies, ou de modèles utilisés dans le système, ou le test du système.	• Documentation des jeux de données et des modèles utilisés • Effectuer l'évaluation et la validation, y compris le recyclage si nécessaire • Intégrer des mécanismes de surveillance et de suivi humains • Documenter les utilisations appropriées et les limites
Rendre le système disponible - déploiement d'un système entièrement fonctionnel, que ce soit par la personne qui l'a développé, par le biais d'une transaction commerciale, par le biais d'une interface de programmation d'application (IPA) ou en rendant le système opérationnel accessible au public.	• Conserver la documentation sur la manière dont les exigences de conception et de développement ont été satisfaites • Fournir une documentation appropriée aux utilisateurs concernant les ensembles de données utilisés, les limites et les utilisations appropriées • Procéder à une évaluation des risques concernant la façon selon laquelle le système sera rendu disponible
Gérer les opérations du système - la supervision du système pendant son utilisation, y compris le démarrage ou l'arrêt de son fonctionnement, la surveillance et le contrôle de l'accès à sa sortie pendant son fonctionnement, la modification des paramètres relatifs à son fonctionnement dans le contexte.	• Consigner les résultats du système, comme le contexte l'exige • Mettre en place des mécanismes de surveillance appropriés pour permettre une intervention humaine, au besoin, afin de remédier aux problèmes qui pourraient survenir • Intervenir au besoin en fonction des paramètres opérationnels

Source : Archives du Gouvernement canadien, [La loi sur l'intelligence artificielle et les données \(LIAD\)](#).

Ce modèle n'était pas exempt de limites. Les évaluations d'impact étaient susceptibles de devenir formelles dès lors que celles-ci n'étaient pas auditées et surtout auraient pu rester seulement théoriques, processuelles, voire formelles, sans être « reliées » en continu à la réalité des usages et des risques « opérationnels » correspondants.

Cet ensemble de dispositions aurait pu constituer **le standard international le plus opérationnel** pour le secteur public. Dans l'attente de son éventuelle adoption, la régulation canadienne relève essentiellement du droit souple, reposant d'abord sur les orientations relatives aux données¹⁵⁷ et à leur protection, ensuite sur les dispositifs à soumission volontaire (comme le code de conduite¹⁵⁸ ou des référentiels¹⁵⁹) et enfin sur les prescriptions des provinces¹⁶⁰.

À la date de la mission, il n'existe pas de cadre légal fédéral spécifique sur l'IA comparable au RIA européen si bien que les administrations canadiennes opèrent encore sous des régimes généraux (lois sur la vie privée, droit administratif), tandis que les organisations publiques doivent composer avec un ensemble de normes non contraignantes, de lignes directrices collaboratives et de régimes provinciaux distincts.

3.5. Le choix britannique « pro-innovation » d'une régulation seulement par exception

Le Royaume-Uni a choisi de ne pas créer une loi unique et centralisée. Son approche est plus **sectorielle et non-réglementaire** (dans le cadre dit de « *Pro-Innovation Approach* »).

- ♦ l'accent est mis sur les régulateurs existants (comme l'Ofcom pour les communications ou l'ICO pour les données) pour appliquer cinq principes fondamentaux au sein de leurs secteurs respectifs (sécurité, transparence, équitabilité, redevabilité, contestabilité/réparation).
- ♦ le développement d'un **standard de transparence pour le secteur public** (*UK Algorithmic Transparency Standard*). Cet outil est une obligation pour les organismes publics de publier, sur un **site internet public**, une description en langage clair de leurs systèmes d'IA à « **incidence élevée** » (similaire au Canada, d'inspiration similaire aux systèmes dits à haut risque au sens de l'annexe III du RIA), expliquant leur fonctionnement et leurs objectifs ;
- ♦ cet instrument vise à renforcer la confiance et la **redevabilité démocratique** en permettant au public et aux parties prenantes de comprendre l'IA gouvernementale, sans passer par un processus de certification centralisé.

¹⁵⁷ Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, déc. 2023, [Les autorités de protection de la vie privée du Canada présentent des principes de développement et d'utilisation responsables de l'IA générative](#) : « les principes clés de protection de la vie privée s'appliquent à la conception, à la prestation et à l'utilisation de modèles, d'outils, de produits et de services d'IA générative. Ces principes sont les suivants :

- établir le pouvoir légal de recueillir et d'utiliser des renseignements personnels et, lorsque les circonstances exigent un consentement, s'assurer qu'il est éclairé et valide;
- faire preuve d'ouverture et de transparence quant à l'utilisation des renseignements personnels et aux risques que cette utilisation pose pour la vie privée;
- rendre les outils d'IA explicables aux utilisateurs;
- établir des mesures de protection du droit à la vie privée;
- limiter la communication de renseignements personnels, sensibles ou confidentiels. »

¹⁵⁸ Gouvernement canadien, sept. 2023, [Code de conduite volontaire visant un développement et une gestion responsables des systèmes d'IA générative avancés](#).

¹⁵⁹ Telle la « norme et spécification » [CAN/DGSI 101](#) du *Digital Governance Council* sur la « conception et utilisation éthiques de l'intelligence artificielle par les petites et moyennes organisations ».

¹⁶⁰ Si l'Ontario a adopté une [loi](#) obligeant les employeurs à divulguer l'usage de l'IA dans le recrutement, bien que la date d'entrée en vigueur soit encore à définir, le Québec, a lui adopté en décembre 2025 un arrêté [2025-02](#) visant les entités définies à l'article 2 de la loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (chapitre G-1.03), se référant expressément aux principes de l'OCDE sur l'IA.

4. Le risque d'extraterritorialité des normes étrangères, notamment états-uniennes, en France devrait être limité

4.1. Le principe de non-applicabilité directe et la force des normes étrangères

Le principe de la **souveraineté juridique** impose que seuls les textes de droit français (lois, décrets) et les normes de l'Union Européenne (règlements, directives), notamment le **RIA**, aient une force contraignante directe en France.

Par conséquent, les cadres étrangers comme le NIST AI RMF américain ou le texte britannique « *Transparency Standard* » **ne s'appliquent pas** aux entités françaises (publiques ou privées) opérant uniquement sur le territoire national, **sauf dans trois cas précis** où leur influence devient tangible, voire opposable :

- ♦ **application volontaire** : intégration dans les cahiers des charges ou les contrats avec des fournisseurs internationaux.
- ♦ **effet extra-territorial du droit étranger** : lorsque des entités françaises opèrent ou exportent des systèmes d'IA vers les juridictions concernées (Canada, Etats-Unis).
- ♦ **droit souple et preuve** de moyens mis en œuvre **en cas de litige** : leur utilisation comme référentiel à « l'état de l'art » dans la gestion des risques permet de se prémunir en cas de litige contre l'engagement de la responsabilité de l'« acteur de l'IA ».

4.1.1. L'influence technique et contractuelle du NIST AI RMF (États-Unis)

Le **NIST AI Risk Management Framework (AI RMF)** trouve une application en France à titre **volontaire** ou **contractuel**.

En droit de la responsabilité, notamment en matière de produits défectueux ou de faute administrative, l'opérateur (développeur ou déployeur d'IA) doit prouver qu'il a agi avec la diligence requise et que son système d'IA atteint un niveau de **robustesse et de sécurité** conforme aux meilleures pratiques internationales.

Le NIST AI RMF, étant le standard *de facto*¹⁶¹ le plus reconnu aux États-Unis et largement adopté par les entreprises multinationales (notamment les fournisseurs de *General-Purpose AI* - GPAI, souvent américains), peut être utilisé par une organisation française (privée ou publique) comme **élément de preuve** pour :

- ♦ démontrer qu'elle a correctement mis en œuvre le **système de gestion des risques** exigé par l'**article 9 du RIA** (pour les SIA à haut risque).
- ♦ fournir une méthodologie structurée pour la gestion des risques (pour les systèmes critiques (ex: santé, finance), même si non obligatoires).

¹⁶¹ Il paraît intéressant à cet égard que tout en demeurant « volontaire », la soumission au NIST est le choix commun des principaux GPAI : OpenAI/Microsoft, Google et Meta notamment. Décision managériale restant l'apanage de l'entreprise, elle est « orientée » par les nécessités commerciale et politique. En effet, ces acteurs majeurs s'y conforment principalement pour deux raisons :

- ♦ premièrement, pour satisfaire aux exigences des contrats publics fédéraux américains (le RMF étant fortement encouragé par les décrets exécutifs américains) ;
- ♦ deuxièmement, pour se doter d'une méthodologie de gestion des risques standardisée et reconnue, essentielle pour assurer la « *Trustworthy AI* » (IA de confiance ou plus précisément IA digne de confiance) et se prémunir contre la responsabilité civile en cas de préjudice.

Les fournisseurs français d'IA travaillant avec des partenaires, des filiales, ou des clients basés aux États-Unis, ou intégrés dans des chaînes de valeur dominées par des entreprises américaines, peuvent se retrouver contraints par **clause contractuelle** d'appliquer le NIST AI RMF. En d'autres termes, une entreprise française sous-traitant pour un grand groupe américain de la défense ou de la finance peut être contractuellement obligée de suivre les quatre fonctions (Gouverner, Cartographier, Mesurer, Gérer) dans le développement de l'IA, assurant ainsi une **homogénéité du standard de sécurité** transatlantique.

4.1.2. La portée extra-territoriale potentielle de la loi canadienne sur l'IA

Avant la suspension de son processus d'adoption, le projet de **loi sur l'intelligence artificielle et les Données (LIAD)**, partie du projet de loi C-27 canadien, avait vocation à constituer une **loi sectorielle d'ordre public** qui devait s'appliquer à tout système d'IA dit à **incidence élevée** mis en œuvre au Canada.

La LIAD visait les entreprises qui exercent des activités dans le cadre du **cycle de vie** d'un système d'IA à incidence élevée (développement, mise à disposition, gestion) et qui ont un **lien de rattachement** avec le Canada (présence physique, ciblage du marché canadien, impact sur les Canadiens).

À l'instar du NIST américain, et si son adoption avait pu être menée à son terme, la LIAD canadienne, aurait conduit une entreprise française (fournisseur de solutions d'IA développées en France) exerçant au Canada (pour une entité cliente opérant à ce titre des services à « incidence élevée » (ex: recrutement automatisé au Canada, traitement de données publiques canadiennes) à devoir se conformer aux prescriptions de la LIAD, notamment :

- ◆ procéder à des évaluations et atténuations des risques de préjudice.
- ◆ assurer la surveillance humaine et la tenue de registres de performance.

Le non-respect pouvait entraîner des **sanctions pénales** et des **amendes administratives** canadiennes, **y compris pour l'entité française**. C'est un mécanisme comparable à l'effet extra-territorial du RGPD pour les entreprises non-européennes ciblant l'UE.

En mettant ainsi en place des dispositions d'ordre public, la LIAD avait des conséquences extra-territoriales quant au développement, aux évaluations et à la surveillance des solutions développées dans d'autres pays. Dans le cadre d'une concurrence normative, l'existence putative d'un tel cadre juridique crée d'ores et déjà une forme de pression sur le droit français et sur le cadre européen pour garantir que les standards d'intégrité et de sécurité des systèmes d'IA ne sont pas inférieurs, alimentant l'interprétation des clauses de sécurité du RIA.

4.1.3. Le standard de transparence du Royaume-Uni (UK ATS)

Le **UK Algorithmic Transparency Standard (ATS)** est une **directive administrative (droit souple)** émise par le Cabinet Office¹⁶² britannique. Il impose aux **organismes publics britanniques** de publier des informations détaillées sur leurs systèmes d'IA à "incidence élevée".

Son application en France est purement **volontaire** et relève du droit administratif comparé ou des bonnes pratiques.

¹⁶² Assimilable, au cas d'espèce aux services du Premier ministre et à l'interministériel du *Government* (SGG / DINUM).

Annexe IX

En droit administratif français, le **principe de transparence** des algorithmes publics est déjà consacré par la **loi pour une République numérique de 2016** (L. 312-1-3 du Code des relations entre le public et l'administration¹⁶³). Ce texte impose aux administrations d'informer l'utilisateur sur les principales règles de fonctionnement d'un traitement algorithmique qui fonde une décision individuelle.

L'ATS britannique, en fournissant un **modèle de publication détaillé et structuré** (méthodologie, données utilisées, métriques de performance et d'équité, surveillance humaine), peut constituer une référence opérationnelle de **bonnes pratiques** pour les administrations françaises (ex: DGFIP, DITP, Collectivités territoriales) en tant qu'il reprend les principes les plus structurants du RIA (article 13, Transparence et information des utilisateurs).

Ainsi, dans ce cadre, une collectivité territoriale française peut utiliser la grille du UK ATS comme canevas pour rédiger son propre document de transparence, dépassant le minimum légal français pour renforcer la **confiance citoyenne**.

L'UK ATS n'a **aucune force contraignante**. À ce stade, le Royaume-Uni a donc opté pour une approche sectorielle et non centralisée de la régulation de l'IA. Son principal outil de contrôle (l'ATS) est axé sur l'obligation de rendre compte (**Accountability**) aux citoyens, tandis que le contrôle français et européen est double : conformité technique (RIA) et protection des données/droits fondamentaux (CNIL/DDD).

Tableau 16 : Synthèse des « frameworks » nationaux états-unien, canadien et britannique

Référentiel Étranger	Nature Juridique	Titre d'Application en France	Conséquence Principale
NIST AI RMF (USA)	Standard Technique Volontaire (Soft Law)	Contractuel / Preuve de Diligence	Renforcement de la conformité au RIA (Gestion des Risques).
LIAD (Canada)	Projet (suspendu) de législation sectorielle d'ordre public (Hard Law)	Extra-Territoriale (pour les exportateurs d'IA)	Obligation de conformité pour cibler le marché canadien.
UK ATS (Royaume-Uni)	Directive Administrative (Soft Law)	Volontaire / <i>Best Practice</i>	Modèle pour une meilleure transparence administrative des algorithmes publics français.

Il est à noter que la réciprocité est vraie : les standards du RIA européen s'appliquent à l'étranger dans les cas où ce sont des solutions IA européennes qui seraient utilisées en dehors de l'Union (ou de l'EEE).

¹⁶³ « Sous réserve des secrets protégés en application du 2° de l'article [L. 311-5](#), les administrations mentionnées au premier alinéa de l'article [L. 300-2](#), à l'exception des personnes morales dont le nombre d'agents ou de salariés est inférieur à un seuil fixé par décret, publient en ligne les règles définissant les principaux traitements algorithmiques utilisés dans l'accomplissement de leurs missions lorsqu'ils fondent des décisions individuelles », créé par l'[art. 6 de la loi n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique](#).

4.2. Réciproquement, l'applicabilité du droit européen hors d'Europe est également envisageable

S'agissant de la convention-cadre du Conseil de l'Europe, à laquelle les États-Unis et le Canada notamment ont participé aux négociations *in itinere*, elle emportera des obligations pour les États non européens qui auront ratifié l'instrument juridique et l'auront ainsi intégré à leur ordre juridique interne, à son entrée en vigueur (ratification par au moins cinq États signataires, dont trois États membres du Conseil de l'Europe, ce qui n'est pas le cas à la date de la mission). S'agissant du RIA, il est susceptible de produire des effets hors du territoire européen.

Tableau 17 : Sources de références en applicabilité du droit européen hors d'Europe :

Type de Source	Référence (Auteurs / Organisme)	Pertinence Juridique
Analyse juridique	Orrick, 2024, <i>The Artificial Intelligence Act of the European Union</i>	Cette analyse met en lumière l'articulation de l'Article 2(1) du Règlement, distinguant clairement les obligations des Fournisseurs (lieu d'établissement indifférent) et des « Déployeurs » (lien territorial avec l'UE).
Synthèse doctrinale	Morgan Lewis, 2024, <i>The EU AI Act Is Here—With Extraterritorial Reach</i>	La synthèse confirme l'application du principe de l'« effet-Bruxelles » et les exigences de conformité qui s'appliquent au produit lorsqu'il est destiné au marché unique.
Article de droit pratique	William Fry, 2024, <i>A Practical Guide to the Extraterritorial Reach of the AI Act</i>	L'étude insiste sur l'obligation d'établir un Représentant Autorisé pour les Fournisseurs non-UE. Par analogie, elle souligne que l'obligation première pèse sur l'entité qui met sur le marché le système (le Fournisseur EU), constituant le premier maillon d'une chaîne de responsabilité.

Source : Orrick, 2024, [The Artificial Intelligence Act of the European Union \(AI Act\)](#), Morgan Lewis, 2024, [The EU AI Act Is Here—With Extraterritorial Reach](#), William Fry, 2024, [A Practical Guide to the Extraterritorial Reach of the AI Act](#).

4.2.1. Le déclenchement de la conformité du produit : l'obligation dite « *inherent* » du fournisseur européen portée par le RIA européen

L'application du RIA repose sur un mécanisme fondamental du droit du marché unique, centré sur le **produit** et sa mise en circulation. L'article 2, paragraphe 1, point a) dispose que le règlement s'applique aux **fournisseurs** plaçant sur le marché ou mettant en service des SIA dans l'Union, quelle que soit la localisation de ce fournisseur.

Lorsqu'un fournisseur européen (établi ou localisé dans l'UE) développe et commercialise un SIA à haut risque, il est soumis à l'intégralité du titre III du règlement. Cette obligation est **auto-exécutoire** : le système d'IA acquiert, dès sa mise sur le marché européen, un statut de « produit conforme ». Les obligations de documentation technique, de mise en place d'un système de gestion de la qualité (art. 17) et d'évaluation de la conformité (art. 43) sont donc remplies par l'entité européenne **avant** toute exportation, établissant un **standard de sécurité initial, indépendamment de la destination finale**.

4.2.2. L'application directe aux utilisateurs/clients étrangers est également au plus exceptionnelle

Le paradoxe réside dans le fait que la portée extraterritoriale du RIA est majoritairement conçue pour être « introversive », visant à réguler les acteurs étrangers ciblant l'Union, et non pas « extroversive », cherchant à régir l'usage des produits européens à l'étranger. Les obligations du « **déployeur** » (le client) ne sont déclenchées, selon l'article 2, paragraphe 1, point b) et c), que s'il est établi ou localisé dans l'UE, ou s'il est établi dans un pays tiers mais que le résultat de l'IA est utilisé dans l'Union.

Par conséquent, si un client non-UE utilise un SIA à haut risque fourni par une entreprise européenne pour une activité exclusivement menée hors de l'UE (ex: un système de recrutement géré par une entreprise canadienne pour ses bureaux canadiens), ce client n'est pas directement soumis aux obligations du « déployeur » au sens du RIA (telles que la surveillance humaine ou la journalisation).

4.2.3. Il en résulte plutôt une forme de responsabilité « élargie » liée au produit et non pas au client.

Bien que le client étranger ne soit pas directement contraint par le RIA, le fournisseur européen se retrouve dans l'obligation pratique d'exporter un produit **conforme**. En effet, pour se prémunir contre sa propre **responsabilité civile et pénale** en droit de l'Union, le fournisseur doit garantir que son SIA à haut risque respecte les exigences de robustesse, d'exactitude et de cybersécurité (art. 15), même à l'export.

Cela a pour conséquence de transformer le RIA en un **standard d'exportation de facto** : tout système développé dans l'UE et qualifié de haut risque intègre un niveau de diligence et de gestion des risques qui, par le jeu des clauses contractuelles (contrat de licence ou de service), est souvent imposé au client étranger, non pas par la loi européenne, mais par le droit des obligations contractuelles.

4.2.4. L'« effet-Bruxelles » et la compétitivité normative

Cette projection indirecte de la conformité s'inscrit dans le cadre conceptuel dit de **l'effet-Bruxelles** (*Brussels Effect*¹⁶⁴) : l'Union européenne utilise la puissance de son marché unique (le plus grand marché intérieur au monde) pour imposer ses standards réglementaires – initialement conçus pour la protection interne – aux entreprises mondiales et à leurs produits, indépendamment de leur lieu de production ou d'utilisation finale.

Le RIA conduit ainsi les entreprises européennes à développer des systèmes d'IA respectant les plus hauts standards de qualité normative, ce qui, malgré les contraintes dans les solutions acquises et leurs usages, peut se révéler *a contrario* constituer un avantage concurrentiel sur les marchés où la confiance et l'éthique sont valorisées. L'exportation d'un SIA certifié conforme au RIA (par la présence du marquage CE ou d'une déclaration de conformité rigoureuse) a vocation à garantir la qualité et la sécurité pour le client étranger, faisant potentiellement de la réglementation européenne un outil de **compétitivité normative** sur les marchés mondiaux d'offres de SIA.

¹⁶⁴ Bradford, Anu, *The Brussels Effect: How the European Union Rules the World*, New York, 2020 pour le livre, Oxford Academic, 19 déc. 2019 pour la version en ligne), doi.org/10.1093/oso/9780190088583.001.0001.

5. Le cadre institutionnel de contrôle de l'utilisation de l'IA en France

En France, le suivi et le contrôle des systèmes algorithmiques dans les APU reposent sur des autorités distinctes, chacune avec un mandat spécifique.

5.1. La commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)

La CNIL est **l'autorité de protection des données** et est désignée comme l'une des autorités de surveillance des SIA, en lien avec les autres autorités sectorielles.

- ♦ ses compétences sont définies par la loi « informatique & libertés¹⁶⁵ » de 1978, complétée au niveau européen notamment par les dispositions du RGPD, lesquelles se combinent avec le RIA ;
- ♦ afin d'exercer ses prérogatives, la CNIL s'appuiera sur **les analyses d'impact relatives à la protection des données (AIPD) réalisées pour tout SIA à haut-risque** (la majorité des SIA utilisés par les administrations publiques au titre de leurs missions en feraient partie), en tant que ces SIA utiliseraient ou traiteraient des données personnelles. La CNIL peut également réaliser des **audits** sur les systèmes d'IA, comme ceux utilisés pour les caméras augmentées. Enfin, et c'est l'un de ses axes de travail privilégiés sur la période récente pour l'IA, la CNIL a développé des **guides et recommandations** pour le développement de systèmes d'IA responsable ;
- ♦ au niveau européen, la CNIL participe à l'élaboration du code de bonnes pratiques sur l'IA à usage général et travaille à la clarification de l'application du RGPD pour l'IA¹⁶⁶, notamment sur la réutilisation des bases de données pour l'entraînement¹⁶⁷ et à la coordination des initiatives au niveau mondial en matière de protection des données dans le cadre de l'utilisation de SIA¹⁶⁸.

¹⁶⁵ [Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés](#), modifiée notamment par l'[Ordonnance n° 2018-1125 du 12 décembre 2018](#) prise en application de l'article 32 de la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles et portant modification de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés et diverses dispositions concernant la protection des données à caractère personnel.

¹⁶⁶ Via notamment le [Comité européen de la protection des données \(European Data Protection Board\)](#).

¹⁶⁷ [Expérimenter des scénarios d'exercice de droits](#) dans le cadre et à la suite de l'avis du CEPD, 2024, in [Opinion 28/2024 on certain data protection aspects related to the processing of personal data in the context of AI models](#) qui soumet les SIA aux obligations portées par le RGPD.

¹⁶⁸ Cf. par exemple, [Déclaration commune sur la mise en place de cadres de gouvernance des données fiables pour favoriser une intelligence artificielle innovante et protectrice de la vie privée](#) signée en février 2025 par la CNIL pour la France et 19 homologues nationaux dans le monde.

5.2. La direction de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF)

La DGCCRF est devenue en 2025 dans le prolongement de l'entrée en vigueur des premières disposition du RIA européen l'autorité de coordination nationale pour la surveillance du marché¹⁶⁹. Cette mission est d'ailleurs reprise dans son Plan stratégique 2025-2028¹⁷⁰. Elle consiste à coordonner les différentes autorités sectorielles pour garantir d'une part que les systèmes d'IA mis sur le marché respectent les exigences de sécurité et de conformité et d'autre part que les usages de l'IA fait par les entreprises sont « loyaux » sur la base en particulier du code de la consommation.

Au titre de sa première mission, la DGCCRF a ainsi vocation, en lien avec l'Office européen de l'IA, à assurer le contrôle des systèmes d'IA, passant par la surveillance des modèles de fondation (type openAI ou Google Gemini) en veillant au respect des obligations de documentation technique et de transparence sur les données d'entraînement. En termes de sécurité des produits, si une IA est intégrée dans un produit de consommation (ex : un appareil électroménager), la DGCCRF peut vérifier que le système ne présente pas de risques pour la sécurité des usagers.

Au regard de la seconde, la DGCCRF peut contrôler les usages. Peu importe le SIA utilisé (modèle de fondation ou algorithme propriétaire), elle s'assure à ce titre de l'impact sur le consommateur, en termes de loyauté et de transparence (l'entreprise doit informer l'utilisateur lorsque tel est le cas qu'elle interagit avec ce dernier grâce à l'IA) : si un *chatbot* de vente se fait passer pour un conseiller humain pour conduire à une vente, il peut s'agit d'une pratique commerciale trompeuse¹⁷¹. De même, la DGCCRF peut identifier l'utilisation de l'IA aux fins de manipulation du comportement d'achat (fausse urgence, prix variable selon les informations sur le consommateur).

Pour mener à bien cette double-mission relative à l'IA, la DGCCRF s'appuie sur une « mission data et intelligence artificielle » et le Service de l'analyse des données et de la surveillance du numérique (SDN), qui peuvent réaliser des tests sur les systèmes d'IA pour détecter des failles ou biais éventuels.

5.3. Le Défenseur des Droits (DDD)

Le DDD a une mission de vigilance contre les risques de discrimination et d'atteinte aux droits fondamentaux, notamment dans les relations avec les administrations¹⁷².

- ♦ autorité administrative indépendante chargée de veiller au respect des libertés et des droits des citoyens, le DDD est créé par loi organique en 2011 et mentionné par la Constitution, avec deux missions principales : la défense des personnes dont les droits ne sont pas respectés et l'égalité.

¹⁶⁹ MEFSIN, 2025, [Les autorités compétentes pour la mise en œuvre du règlement européen sur l'intelligence artificielle](#). « La DGCCRF est chargée de la coordination des autorités de surveillance du marché et jouera à ce titre le rôle de point de contact unique en application de l'article 70.2 du règlement [européen sur l'IA] ».

¹⁷⁰ DGCCRF, 2025, [Plan-stratégique 2025-2028](#), 32 p. : « Pour garantir aux consommateurs la même protection en ligne qu'hors ligne nous devons systématiser notre approche prospective et de veille sur les nouveaux risques, notamment en matière d'intelligence artificielle » (p. 11).

¹⁷¹ [Article L121-2](#) du code de la consommation.

¹⁷² [Défendre les droits des usagers des services publics | Défenseur des Droits](#).

- ♦ le DDD a souligné dans plusieurs travaux récents¹⁷³ le risque de « **fausse neutralité des algorithmes** », où des critères neutres en apparence peuvent induire des effets discriminatoires à l'échelle des groupes. Il insiste en particulier sur le caractère incontournable de l'intervention humaine : pour les services publics, il ne serait ainsi pas possible que les agents se limitent à la seule « validation mécanique » des propositions algorithmiques sans participation dite « active »¹⁷⁴.

5.4. L'Institut national pour l'évaluation et la sécurité de l'IA (INESIA)

L'INESIA s'inscrit dans le double cadre international¹⁷⁵ et européen¹⁷⁶ des « *AI safety institutes* ». Sans personnalité juridique, piloté par le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) et par la direction générale des Entreprises (DGE) des ministères économiques et financiers, l'Institut vise à promouvoir une IA de confiance par la fédération des acteurs nationaux de l'évaluation et de la sécurité, en particulier :

- ♦ l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) ;
- ♦ l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (Inria) ;
- ♦ le Laboratoire national de métrologie et d'essais (LNE) ;
- ♦ et le Pôle d'expertise de la régulation numérique (PEReN¹⁷⁷).

Sur la base des travaux de ses membres, l'INESIA devrait centrer ses premières analyses sur :

- ♦ l'analyse des risques systémiques dans le champ de la sécurité nationale ;
- ♦ le soutien à la mise en œuvre de la régulation de l'IA ;
- ♦ et l'évaluation de la performance et de la fiabilité des modèles d'IA, dans le cadre notamment des prescriptions en la matière du RIA européen.

À cette fin, le programme de travail de l'INESIA¹⁷⁸ prévoit en particulier trois pôles d'appui et un axe de travail transverse :

- ♦ un pôle « Appui à la régulation » destiné à apporter l'expertise technique nécessaire aux autorités de réglementation de l'IA. L'INESIA devrait à cet égard proposer des méthodes et outils d'évaluation, renforcer la détection des contenus synthétiques pour identifier les manipulations de l'information, et contribuer au développement des méthodes de certification adaptées à la cybersécurité de l'IA ;

¹⁷³ DDD, 2020, [Algorithmes : prévenir l'automatisation des discriminations](#), 11 p.

¹⁷⁴ DDD, 2024, [Algorithmes, systèmes d'IA et services publics : quels droits pour les usagers ? Points de vigilance et recommandations](#), 49 p, et synthèse dans DDD, 2025, [Rapport annuel d'activité 2024](#) : « Lorsqu'une décision administrative est dite « partiellement automatisée », un agent public doit contribuer à la prise de décision par une action concrète et significative. La Défenseure des droits relève cependant que cette intervention se révèle parfois inexistante – comme c'est le cas pour la procédure d'affectation en lycée Affelnet, ou encore de Parcoursup pour l'enseignement supérieur – et parfois biaisée, lorsque les résultats produits par le système sont avalisés sans être questionnés. ».

¹⁷⁵ [Seoul Declaration for safe, innovative and inclusive AI](#) (2024) et son annexe portant [déclaration d'intérêt pour la sécurité des SIA](#) : « We commend the collective work to create or expand public and/or governmentbacked institutions, including AI Safety Institutes » dans le cadre du processus dit de Bletchley Park ([The Bletchley Park process could be a building block for global cooperation on AI safety](#)), cf. également *infra*).

¹⁷⁶ [European AI Office | Shaping Europe's digital future](#) et en particulier son unité Connect.A.3 « AI safety », chargée d'accompagner et de suivre les prescriptions en matière de sécurité des SIA portées par le RIA.

¹⁷⁷ Le Pôle d'expertise de la régulation numérique (PEReN) est un service à compétence nationale (SCN) interministériel placé sous l'autorité conjointe des ministres chargés de l'économie, de la culture et du numérique. Créé par le [décret du 31 août 2020](#), il est rattaché pour sa gestion administrative et financière, au Directeur Général des Entreprises et a vocation à « accompagner les pouvoirs publics dans la régulation des plateformes numériques et de l'IA », in [PEReN](#).

¹⁷⁸ INESIA, sous l'égide du SGDSN, février 2026, [Feuille de route INESIA 2026-2027](#), 36 p.

Annexe IX

- ◆ un pôle « Risques systémiques » ayant vocation à permettre de conforter l'expertise sur les risques systémiques liés aux IA les plus avancées qui pourraient émerger pour éclairer les travaux du réseau international des « *AI Safety Institutes* » ;
- ◆ un pôle « Performance et fiabilité » reposant sur l'organisation de challenges techniques pour faire progresser l'état de l'art ;
- ◆ un axe transverse dotera les membres de l'INESIA (ce dernier n'ayant pas de structure « en propre ») d'outils communs pour la conduite de l'ensemble de ses travaux et favoriser les échanges scientifiques sur les thématiques de l'évaluation et de la sécurité de l'IA.

Complément :
Recensement des initiatives FR dans l'OCDE « *policy observatory* »

N°	Titre	Description	Année de début
1	CurrentAI	Reshape AI landscape via large-scale public-interest initiatives.	2025
2	IGN	"AI-enhanced geographic/ecology projects: LiDAR HD, OCS GE, CarHab, AI4GEO, CAP monitoring, BDForêt."	2025
3	OUR AI	Report with 25 recommendations to position France as major AI player.	2024
4	Genomic Medicine Plan	Integrate genomics in routine healthcare for diagnosis and personalised treatment.	2024
5	AI training for civil servants	Digital Campus training to upskill public sector employees in AI.	2024
6	Climate/environmental dimensions of AI in education	"Programmes and MOOCs integrating environmental impacts of AI in curricula."	2024
7	National programme on spintronics	"France 2030 programme supporting frugal and sustainable digital tech incl. spintronics."	2024
8	Cloud research programme (PEPR)	"Improve cloud performance, security and frugality; led by CEA/Inria."	2024
9	Accelerating generative AI in the economy	"Funding for downstream generative AI adoption and demonstrators."	2024
10	PEPR on AI	Develop breakthrough AI technologies within national AI strategy.	2024
11	Digitisation & decarbonisation of mobility	Support low-carbon digital smart mobility projects.	2024
12	Inclusion & diversity in AI ecosystems	"Women in AI, inclusive AI, TechpourToutes"	2024
13	AI programs – National Laboratory of Metrology & Testing	Evaluation and testing methods for AI; certification processes.	2024
14	DIAL AI	Dialogue on AI project led by IRES with ULTRA LABORANS.	2024
15	Digital commons for generative AI	Call for projects to create generative-AI digital commons.	2023
16	AI Cluster	"€560M investment for elite AI training in 9 universities/grandes écoles."	2023
17	DeepGreen	Launch of Eclipse AIDGE open-source embedded AI platform.	2023
18	Agroecology & ICT research	"Multidisciplinary programme combining agronomy, ecology, AI, generic, etc.)"	2023
19	AI demonstrators (DIAC & DIAT)	"Trusted applied AI pilots across sectors (health, mobility, energy)"	2023
20	Promote AI for policymaking/public services	"Modernisation initiatives using open-source and open-data AI tools."	2023
21	AI Education & Training Development Plan	Mass national AI training plan for higher education.	2022
22	Semiconductor ecosystem support	National strategy for advanced semiconductor technologies.	2022

Annexe IX

N°	Titre	Description	Année de début
23	AgriTech acceleration strategy	"Supports AI-driven smart farming; includes Agdatahub platform."	2022
24	Regional/local AI networks	Networks promoting AI awareness and technology demos.	2022
25	AI Testing & experimentation facilities	"France coordinates PREVAIL, IA Matters, Alt-Edic"	2022
26	AI Booster	Supports SMEs with data diagnostics and AI use-case design.	2022
27	Scikit-learn ecosystem development	Funding maintenance and expansion of Scikit-learn and tools.	2022
28	Ethical AI in healthcare	"Ethical requirements for AI design and validation."	2022
29	AI Research Programs	Advanced research on trustworthy and frugal AI.	2022
30	Embedded DL N2D2 (CEA)	Sovereign deep-learning framework for edge AI.	2022
31	EDGE AI Initiative	Measures to make France a leader in embedded AI.	2022
32	National Digital Ethics & AI Committee	Documents on ethics of digital technologies.	2022
33	Cloud Strategy – Data & AI economy	National/EU strategy for a sovereign cloud.	2021
34	AMI CMA – Skills & professions of the future	"AI/digital curricula; 400k trained/year by 2030."	2021
35	LaborIA	Reskilling programme to support workers and organisations.	2021
36	PRISSMA autonomous mobility	Validation platform for autonomous mobility systems.	2021
37	Interministerial data administration	"Rules for data algorithms and source-code governance."	
38	Franco-German AI roadmap	OECD undetermined bilateral AI roadmap.	2021
39	HPC support – BigScience NLP	France provides HPC for BigScience training.	2021
40	AI Priority PEPR	Supports foundational AI research incl. health.	2021
41	France 2030 – digital health strategy	Funds AI medical imaging and diagnostics.	2021
42	PariSanté Campus	Digital-health innovation hub.	2021
43	CNIL AI Sandbox	Data-protection sandbox focused on health projects.	2020
44	OcéanIA Challenge	AI + modelling tools to study oceans & climate.	2020
45	AI Standardisation Initiative	Supports voluntary AI standards.	2020
46	Teleworking rules (CNIL)	Guidance on telework and employee monitoring.	2020
47	ETALAB	DINUM unit for open data and digital governance.	2019
48	AI for Health – Breakthrough Innovation Challenge	Challenge under development.	2019
49	Data Sharing Commons	Open public/private datasets for innovation.	2019
50	Trilateral FR-JP-DE AI research	Joint research call (ANR-DFG-JST).	2019
51	AI Challenges	Open innovation programme linking firms and startups.	2019
52	Facial recognition & human rights	Co-design of governance framework with WEF.	2019

Annexe IX

N°	Titre	Description	Année de début
53	Mobility Orientation Law	Law transforming mobility policies.	2019
54	Jean Zay supercomputer	HPC platform expanded for generative AI.	2019
55	Interdisciplinary Institutes for AI	Network of four AI institutes.	2019
56	GAIA-X	EU cloud initiative for sovereign data sharing.	2019
57	Labour AI – GPAI Centre	GPAI expertise centre on AI & work.	2019
58	Health Data Hub	Centralised national health-data platform.	2019
59	International Panel on AI	Global panel on AI research best practices.	2018
60	National Strategy on AI	"€1.85B plan, institutes, chairs, Jzay ph II)	2018
61	CONFIANCE.AI	Industrial/academic consortium for trustworthy AI.	2018
62	Bio-ethics Law Project	Bill on neurotechnology ethics.	2018
63	France AI	National report (2017).	2017
64	Choose France – AI talent	Programme to attract international AI talent.	2017
65	Digital Republic Bill	Law on data flow and digital rights.	2016
66	Open-data strategy/laws	"CRPA"	2016
67	IRT SystemX	AI-based autonomous vehicle safety validation.	2012
68	Investments for the Future (PIA)	Long-term national investment in innovation.	2010

Source : [Politiques - OECD.AI](#), accédé le 12 décembre 2025.

ANNEXE X

Enjeux et risques de l'IA dans les APU

SOMMAIRE

1. ENJEUX DE SOUVERAINETÉ ET RISQUES DE DÉPENDANCE : UN ÉQUILIBRE VARIABLE ET ÉVOLUTIF À SÉCURISER.....	1
1.1. Les systèmes d'IA doivent assurer un équilibre évolutif et contingent entre maîtrise de la chaîne de l'IA et performance des solutions.....	1
1.2. Capacités de calcul : le <i>compute</i> est largement dominé par les États-Unis et la Chine.....	3
1.3. Les atouts français n'éteignent pas le risque de dépendance.....	5
1.3.1. <i>La récente reconnaissance de la valeur des composants open source.....</i>	5
1.3.2. <i>Le verrouillage technologique (« lock-in ») et l'illusion de la souveraineté par le seul hébergement.....</i>	6
1.3.3. <i>Les avantages comparatifs et concurrentiels de la France pour des usages moins consommateurs de ressources.....</i>	6
1.4. Une autonomie stratégique des compétences publiques à construire par rapport au secteur privé / aux fournisseurs privés.....	7
2. L'USAGE DES DONNÉES CONDITIONNE L'EFFICACITÉ DE L'IA	8
2.1. À l'ère de l'IA, les données sont des actifs souverains.....	8
2.2. L'ouverture des données publiques est un acquis pour la France.....	8
2.3. Les risques inhérents à la « dette des données publiques ».....	9
2.4. Qualité des données et biais algorithmiques : la gouvernance des données et des SIA comme condition.....	11
2.5. L'IA renforce les menaces cyber par l'élargissement des surfaces et modes d'attaque des données et des usages	13
2.6. SecNumCloud 3.2 comme prérequis pour les données sensibles.....	16
2.7. La désensibilisation des données à caractère personnelle est un enjeu à la fois juridique, technique et organisationnel.....	17
2.7.1. <i>La difficile désensibilisation des données par anonymisation seule.....</i>	17
2.7.2. <i>La maîtrise de la sensibilité des données se double d'une maîtrise de la sensibilité des usages</i>	18
3. LE « MUR DE CONFORMITÉ » JURIDIQUE POUR PROTÉGER LES CITOYENS, AGENTS ET USAGERS, ET LIBÉRER L'INNOVATION.....	18
3.1. Le RGPD et l'usage juste de la donnée	18
3.2. Les usages à haut risque portent des enjeux d'acceptabilités politique et sociale qui imposent, dans certains cas, de conduire des tests adverses structurés (<i>red-teaming</i>) des SIA.....	19
4. FACTEURS DE RÉUSSITE : L'INDUSTRIALISATION ET LE PASSAGE À L'ÉCHELLE SONT SOUVENT LA CLÉ D'UN DÉPLOIEMENT EFFICACE ET MAÎTRISÉ DE L'IA. 21	21
4.1. Une multiplication des <i>POC</i> encouragée, mais rarement maîtrisée.....	21
4.2. Un taux de passage à l'échelle relativement faible.....	23
4.3. Les conditions du passage à l'échelle dans les organisations publiques.....	24
4.3.1. <i>Objectivation et responsabilité des décisions par un pilotage assumé.....</i>	24

4.3.2.	<i>Données, infrastructures, systèmes hérités et plateformes de développement, supports du passage en « vie réelle ».....</i>	<i>26</i>
4.3.3.	<i>Des contraintes de financement spécifiques à l'IA</i>	<i>26</i>
4.3.4.	<i>Des compétences internes rares.....</i>	<i>29</i>
4.4.	<i>Les administrations publiques étrangères ont répondu de manière différente aux enjeux spécifiques de l'industrialisation</i>	<i>29</i>
4.4.1.	<i>Les modèles d'architecture centralisée</i>	<i>29</i>
4.4.2.	<i>Allemagne : 20 % des solutions d'IA des administrations publiques sont des POC</i>	<i>31</i>
4.4.3.	<i>Les modèles reposant sur des bacs à sable réglementaires</i>	<i>31</i>
4.4.4.	<i>Les modèles reposant sur les infrastructures et la donnée</i>	<i>32</i>

Les travaux sur les risques de l'IA sont aussi nombreux et riches que sur les opportunités. Ils en sont le contre-point nécessaire pour anticiper les risques et mieux les maîtriser tout au long du déploiement des outils.

Au regard de leurs clients, les entreprises ont fait de la protection de la donnée et de la prévention contre les risques cyber une priorité.

L'État, compte tenu de ses prérogatives de puissance publique, ne peut pas prendre de risques qui mineraient la confiance en l'action publique.

Compte tenu des usages actuels, qui sont limités, le « *shadow IA* » constitue à date le principal risque lié à l'IA dans les administrations (risque de fuite de données, utilisation non maîtrisée, etc.).

Pour le reste, les administrations publiques font face à des risques de même nature que dans les entreprises qui déploient des SIA, mais ils y prennent une tout autre portée, compte tenu des exigences juridiques et sociales qui fondent l'action publique et la légitimité des pouvoirs publics et de leurs prérogatives dans un cadre démocratique.

Cette annexe détaille les principaux enjeux stratégiques du déploiement de l'IA dans les APU (souveraineté, données, conformité) avant d'analyser les facteurs clés de succès d'un passage à l'échelle réussi.

1. Enjeux de souveraineté et risques de dépendance : un équilibre variable et évolutif à sécuriser

1.1. Les systèmes d'IA doivent assurer un équilibre évolutif et contingent entre maîtrise de la chaîne de l'IA et performance des solutions

Selon le Tony Blair Institute¹, les projets individuels et isolés de certains pays visant à l'élaboration d'une IA nationale, ne permettent pas de répondre aux exigences de souveraineté dans un monde digital, globalisé et interconnecté. En effet, le développement d'IA nationales, est coûteux, lent voire simplement opérationnellement inaccessible pour certains pays. Développer et déployer une IA de pointe (« *frontier AI* ») requiert des ressources considérables, lesquelles sont fortement concentrées entre les États-Unis² et la Chine³, qui représentent plus de 90 % de la capacité mondiale des centres de données dédiés à l'IA⁴.

¹ Tony Blair Institute, janv. 2026, [Sovereignty in the Age of AI: Strategic Choices, Structural Dependencies and the Long Game Ahead](#) : "The instinctive response is often to try to do everything at home – to build fully "sovereign" AI and treat reliance on partners as a threat".

² CNBC, oct. 2025, [How much Google, Meta, Amazon and Microsoft are spending on AI](#) "Alphabet, Meta, Microsoft, and Amazon each lifted their guidance for capital expenditures and now collectively expect that number to reach more than \$380 billion this year"

³ TechWire Asia, juin 2025, [China AI investment hits \\$98B in 2025 as tech war with US intensifies](#).

⁴ Tech Republic, 2025, [Global Divide: Only 32 Countries Host AI Data Centers](#) : "The United States and China alone operate over 90% of specialized AI data centers. US tech giants, including Amazon, Microsoft, and Google, operate 87 major AI computing hubs globally, while Chinese firms operate 39. European companies operate only six".

Dans ces conditions, la souveraineté ne saurait s'entendre comme une indépendance totale⁵, mais comme une capacité à agir stratégiquement en termes de choix industriels (« *make / hybride / buy* »⁶), dans un monde interdépendant et face à des technologies en rupture accélérée. Ceci nécessite de faire les choix opportuns et pertinents, en termes de modèles, d'infrastructures, de partenaires ainsi que d'être en mesure de conserver une profonde agilité, voire réversibilité, au vu des évolutions technologiques ou géostratégiques, sous double contrainte de ressources budgétaires et de pénurie des compétences et talents.

Plus particulièrement, la souveraineté ne paraît pas *en soi* justifier, en tout cas pas seule, de rester durablement éloigné de l'adoption de l'IA. En effet, les États ne pouvant pas atteindre l'IA de pointe et ne pouvant pleinement utiliser les potentialités des outils IA seront dépendants des États le pouvant – car moins aptes à alimenter une croissance économique dynamique comme à fournir des services publics, y compris les plus souverains, efficaces et créateurs de valeur publique, économique, écologique et sociale.

Dans ce cadre et pour un grand nombre d'États, la compétitivité à l'ère de l'IA reposera autant sur la capacité à déployer l'IA à grande échelle que dans la position dans les courses parallèles aux infrastructures de calculs, réseaux, modèles et réservoirs de données. La capacité de la France à rester compétitive en la matière dépend à la fois de ses ressources et de la dynamique des *leaders* technologiques (et capitalistiques) dans ces mêmes domaines, et à savoir les équilibrer de manière dynamique et différentes selon les maillons de la chaîne de valeur⁷.

L'intensification de la course à l'IA a induit une intensification de la course à la souveraineté de l'IA se traduisant par des investissements massifs en puissance de calcul, en énergie, en création de modèles d'IA locaux et en programmes bénéficiant les écosystèmes IA domestiques. Le paradoxe est que, sous couvert de souveraineté numérique (« *sovereignty as a service* »), des *clouds* localisés et des normes réglementaires peuvent donner l'apparence de contrôle sans toutefois offrir une capacité d'action efficace. Dans certains cas, la souveraineté ne peut pas se réduire à la localisation physique et la propriété nominale des actifs numériques, *a fortiori* quand certains offreurs de SIA sont exposés à la portée juridique extraterritoriale du cadre juridique de leur pays d'origine (*Cloud Act*, 2013).

Les différentes briques de la chaîne de l'IA relevant de la souveraineté d'un État sont les suivantes :

- ◆ infrastructures et capacités de calcul ou *compute* ;
- ◆ énergie (*cf. infra*, partie 1.3.) ;
- ◆ données (*cf. infra*, partie 2.) ;
- ◆ modèles : la vaste majorité des modèles de pointe en IA est entraînée dans un nombre limité de pays, et ce à la fois pour les modèles *open-source* et les modèles propriétaires. Le choix d'un modèle repose sur un compromis entre performance, sécurité, frugalité et alignement (plus ou moins natif, plus ou moins évolutif) avec les normes réglementaires ;
- ◆ applications et diffusion ;

⁵ En termes de capital comme en termes de chaîne de valeur, sur l'ensemble de ses maillons.

⁶ Plusieurs choix industriels peuvent se présenter pour l'élaboration d'une IA nationale : le premier, dit « *make* », correspond à l'élaboration d'une IA nationale développée suite à un effort de recherche et développement national et ne reposant pas sur des briques technologiques déjà existantes ; le second, « *buy* », correspond à l'élaboration d'une IA nationale par l'achat de briques technologiques issues de fournisseurs de solutions d'IA privés ; le troisième, dit « *hybride* », correspond à un choix de développement de systèmes d'IA en interne couplé à un achat de solutions dites « *sur étagères* », comblant éventuellement des contraintes de délais ou des limitations en R&D.

⁷ Cf. Rapport « Aghion-Bouverot », 2024, [IA : notre ambition pour la France](#), p. 24 : « Dans tous les cas, le soutien public ne doit pas viser un rattrapage permanent (c'est-à-dire courir en permanence derrière des pionniers), mais une supériorité sur certaines briques de la chaîne de valeur (c'est-à-dire choisir quelques domaines de compétition pour les remporter) ».

- ♦ talents et compétences : le développement et le déploiement de l'IA nécessitent la présence d'une main d'œuvre qualifiée pouvant s'adapter, gouverner et utiliser l'IA ;
- ♦ gouvernance (aux bornes des projets et du déploiement de solutions d'IA, comme en termes d'équilibre dynamique entre arbitrages centraux – mutualisation, « communs » – et subsidiarité pour les équipes et les métiers, dans le cadre de leur trajectoire stratégique de moyen terme.

Renforcer la souveraineté d'un État à l'ère de l'IA implique de faire des choix stratégiques et des compromis. En effet, la capacité de calcul est contrainte par l'approvisionnement en énergie, la gouvernance dépend des talents et des compétences. Ce choix n'est ni unique ni définitif : il dépend de l'évolution des technologies (voire de l'actionnariat des fournisseurs), il dépend des données et des usages, il dépend aussi d'autres enjeux, géostratégiques et de soutenabilité environnementale en particulier.

Il peut être différencié sur la chaîne de valeur de l'IA ici décrite car l'internalisation totale sur du « pur souverain de bout en bout », n'est pas toujours souhaitable et est le plus souvent inaccessible. En effet, la souveraineté ne repose pas sur un seul axe (*compute*, données, modèles), mais sur l'interdépendance de l'ensemble de la chaîne de valeur : en particulier sur les articulations et interfaces, toujours sensibles et souvent fragiles, entre leurs différents maillons et couches.

1.2. Capacités de calcul : le *compute* est largement dominé par les États-Unis et la Chine

Les États-Unis et la Chine contrôlent **80 % des capacités de calcul IA** avec une concentration accrue chez les grands fournisseurs de services (*hyperscalers* : Microsoft, Google, AWS, Dassault Systèmes)⁸. Pour les administrations publiques :

- ♦ **l'accès aux modèles de pointe** (ex : OpenAI GPT, Google Gemini ou AI Pro, Claude) est conditionné à l'utilisation de leurs infrastructures, ce qui **externalise de facto la souveraineté algorithmique** ;
- ♦ **le risque de "compute washing"** : certains prestataires européens revendiquent une souveraineté de façade en hébergeant des modèles, mais dépendent de puces potentiellement soumises à l'ITAR⁹ selon leur performance et leurs usages, ou d'infrastructures logicielles américaines.

La production mondiale de la capacité de calcul est largement dominée par un nombre limité d'entreprises et de pays. Taiwan produit la quasi-totalité des puces d'IA de pointe, notamment des GPU pour des entreprises majoritairement américaines comme NVIDIA, qui fournissent les financements, l'architecture et l'écosystème logiciel. Toutefois la Chine s'efforce de réduire cet écart, mais manque de la maturité technologique des chaînes d'approvisionnement américaines.

⁸ Ce risque sur le seul *compute* est augmenté par l'intégration verticale croissante des acteurs concernés : les détenteurs du *compute* (*hyperscalers*) sont aussi les fournisseurs de modèles de fondation (*Model-as-a-Service*). Cela crée un double verrou, cf. Stanford HAI (AI Index Reports [2024](#) et [2025](#)).

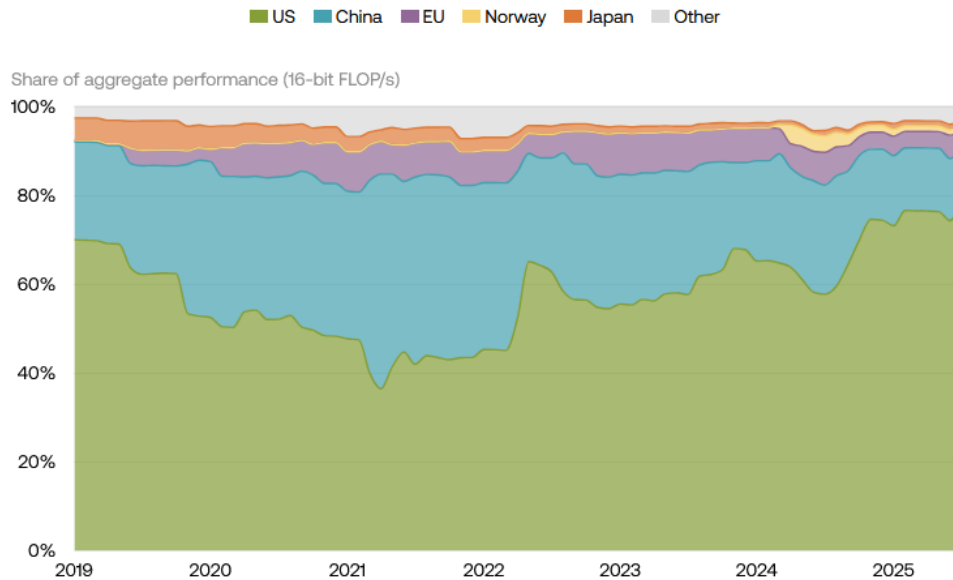
⁹ La réglementation américaine sur le trafic d'armes au niveau international (*International Traffic in Arms Regulations*, ITAR) désigne un ensemble de règlements du gouvernement fédéral américain servant à contrôler les importations et exportations des objets et services liés à la défense nationale, tels que recensés sur la « Liste des matériels de guerre et assimilés américains ». De manière spécifique à l'IA, l'administration Trump a édicté une norme transitoire sur les exportations à partir des États-Unis des outils concourant aux SIA : Department of Commerce, BIS, janv. 2025, [Framework for Artificial Intelligence Diffusion](#).

Annexe X

Les États-Unis disposent d'une avance considérable sur le *compute* : 75 % des capacités de calcul sont produites par des entreprises américaines alors que 15 % le sont par des entreprises chinoises et 10 % dans le reste du monde, majoritairement en Europe¹⁰.

De ce fait, seulement 32 pays dans le monde disposent de centres de données spécifiques à l'IA.

Graphique 1 : part des capacités mondiale de *compute* par pays, 2019-2024



*Source : Epoch AI*¹¹.

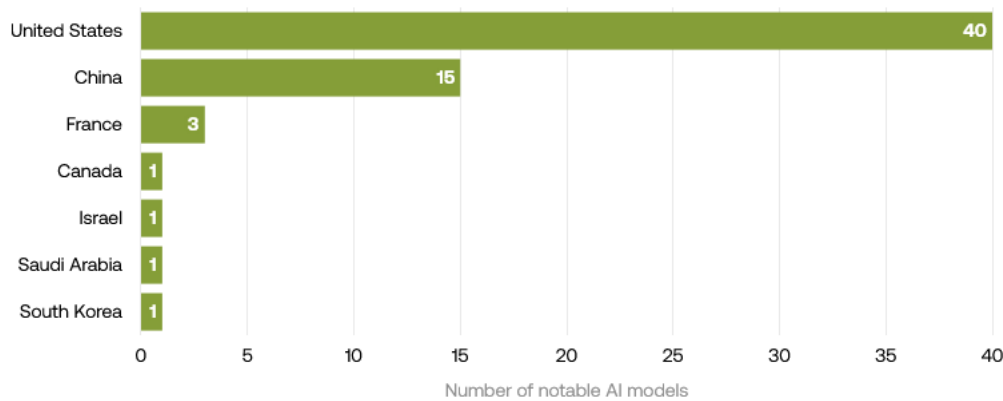
Depuis la diffusion publique de ChatGPT-3.5 en 2022, le paradigme dominant de l'IA est celui des grands modèles de langage (LLM). L'entraînement d'un LLM à l'état de l'art nécessite des investissements de plusieurs milliards de dollars en *compute*, en données et en talents techniques, ce qui place ce type d'effort hors de portée de la plupart des pays. En particulier, États-Unis et Chine dominent le paysage des LLM en termes de financements et de modèles publics. En 2024, les principaux pays d'origine des LLM sont très concentrés, entre les États-Unis (40), la Chine (15) et la France (3) (cf. graphique)¹².

¹⁰ Le rapport « Aghion-Bouverot » (op.cit.), explique cette domination par les investissements : p. 23, « Cette domination américaine s'explique notamment par des investissements bien supérieurs à ceux consentis par la France et l'Europe. Les montants investis dans l'IA aux États-Unis sont ainsi 20 fois supérieurs à ceux investis en France ».

¹¹ Epoch AI, juin 2025, [The US hosts the majority of GPU cluster performance, followed by China](#): "As of May 2025, the United States contains about three-quarters of global GPU cluster performance, with China in second place with 15%. Meanwhile, traditional high-performance computing leaders like Germany, Japan, and France now play marginal roles in the AI cluster landscape."

¹² Stanford HAI (Human-Centered AI), [Artificial Intelligence Index Report 2025](#).

Graphique 2 : nombre de modèles notables d'IA par pays, selon le *Stanford Institute for Human-Centered AI*, 2025



*Source : Stanford Institute for Human-Centered AI*¹³.

La plupart des pays seront dépendants d'un modèle d'IA étranger, notamment issu des États-Unis ou de la Chine. Cette dépendance vis-à-vis de modèles étrangers comporte des risques : manque de transparence sur l'entraînement, évolution et mise à jour des modèles, inadéquation avec les normes nationales et auditabilité limitée. L'accès à des modèles très performants sans solution de secours et sans contrôle peut générer des dépendances à long termes ainsi que des failles sécuritaires.

La France dispose d'un avantage comparatif à cet égard, par le biais des LLM Mistral AI.

1.3. Les atouts français n'éteignent pas le risque de dépendance

1.3.1. La récente reconnaissance de la valeur des composants *open source*

Dans le prolongement de la circulaire du Premier ministre sur la commande publique numérique¹⁴, l'État a récemment formalisé une **politique *open source* structurée** autour de plusieurs axes stratégiques, visant à renforcer la maîtrise de l'environnement logiciel et la sécurité des systèmes. Elle s'inscrit dans les principes préexistants ("*secure-by-design*" et "*open-by-default*"), tout en reconnaissant la nécessité d'un cadre rigoureux de sécurité des SI.

En cohérence avec la circulaire précitée, l'ANSSI¹⁵ considère désormais que l'*open source* :

- ◆ facilite la transparence, l'auditabilité et la réversibilité¹⁶ des technologies, éléments-clés de la résilience des SI publics et des organisations (et politiques) qui s'appuient sur eux ;
- ◆ permet une meilleure connaissance des chaînes logicielles, réduisant les risques liés à des solutions propriétaires peu transparentes et/ou mal documentées ;

¹³ *Stanford Institute for Human-Centered AI*, 2025, [Artificial Intelligence Index Report](#).

¹⁴ Premier ministre, févr. 2026, [circulaire 6519/SG relative à la commande publique numérique](#).

¹⁵ L'ANSSI actualise de manière périodique son [catalogue des produits, services, profils de-protection-sites-certifiés, qualifiés et agréés](#) (hors secrets militaire, UE ou OTAN), édition de mars 2026 (110 p.), accédée le 9 du même mois par la mission.

¹⁶ Dans un monde d'apprentissage profond et continu, la réversibilité porte sur les données, mais intègre de manière croissante et concomitante une « réversibilité technologique et sémantique ». Il ne suffit pas, ou plus, de récupérer les données, il faut pouvoir porter les "prompts" et les indexations vectorielles (RAG) d'un modèle à l'autre sans perte de performance, nécessitant d'actualiser sur ce point, au moins, certaines dispositions de la [circulaire n° 6282/SG du 5 juillet 2021 relative à la doctrine d'utilisation de l'informatique en nuage par l'État](#).

- ◆ encourage la contribution, la normalisation et la mutualisation au bénéfice de l'écosystème public et privé.

1.3.2. Le verrouillage technologique (« *lock-in* ») et l'illusion de la souveraineté par le seul hébergement

La souveraineté numérique ne se limite pas à la localisation des données. Elle implique la capacité de l'État à **auditer, modifier et faire évoluer** les systèmes utilisés, ainsi qu'à se prémunir contre les effets de verrouillage technologique (« *lock-in* »). Ainsi, la souveraineté numérique ne saurait se réduire à la localisation des données ou à l'hébergement en Europe. Elle repose sur une compétence d'architecture qui passe par l'indépendance de la pile logicielle (*stack*) et l'immunité juridique contre les dispositions à portée extra-territoriale de lois d'autres États, et elle doit s'appuyer sur :

- ◆ **l'autonomie décisionnelle** : capacité à modifier, auditer et adapter les modèles sans dépendre des feuilles de route des éditeurs de solutions privées ;
- ◆ **la maîtrise des chaînes de valeur** : de la puce (ex : processeurs RISC-V) à l'infrastructure logicielle (ex : *frameworks* d'entraînement) en passant par la maîtrise des modèles et la souveraineté des données, en particulier sensibles ;
- ◆ **la résilience juridique** : immunité contre les lois extraterritoriales (*Cloud Act*, dont la version *Cloud Act 2.0* était en discussion en 2025 au Congrès états-unien, dans le cadre notamment des accords UE/EU sur ce point).

Ainsi, l'adoption de solutions des entreprises américaines Microsoft Office, Azure ou OpenAI par certaines administrations françaises¹⁷ crée une dépendance à la fois technique (API propriétaires), économique (coûts de sortie estimés à 3 à 5 fois le coût initial¹⁸) et juridique (exposition aux lois états-uniennes notamment). **Le coût de migration n'est pas seulement financier** : il inclut la résilience opérationnelle en cas de discontinuité de service, la requalification des agents, et les éventuels coûts de retransformations organisationnelles et opérationnelles et l'éventuelle réversibilité.

La concentration mondiale des capacités de calcul et des modèles de fondation auprès de quelques acteurs, très majoritairement extra-européens, renchérit le risque stratégique de dépendance à long terme, lequel est cumulatif et difficilement réversible.

1.3.3. Les avantages comparatifs et concurrentiels de la France pour des usages moins consommateurs de ressources

Selon les estimations de l'Agence Internationale de l'Energie¹⁹ (AIE), la consommation en électricité des *data centers* doublera d'ici 2030, atteignant 3 % de la consommation mondiale totale, majoritairement imputable à la croissance des usages liés à l'IA. Par ailleurs, 60 % de cette énergie nécessitera à court terme de nouvelles capacités de production²⁰, même si les impacts des architectures d'IA distribuée ou d'*edge computing* sont encore peu documentés.

¹⁷ Cf. Acteurs publics, mars 2026, [L'Éducation nationale va continuer à équiper ses agents administratifs avec Microsoft](#), à la différence de la stratégie d'autres administrations (notamment des Länder allemands : Heise, 2025, [Adieu Microsoft: Schleswig-Holstein setzt auf Open Source und spart Millionen](#)).

¹⁸ Le coût inclut la réécriture des couches d'orchestration (ex: LangChain vers frameworks souverains) et la migration des données non structurées. Cf. Arcep, 2025, [Recommandation : Interopérabilité et portabilité des services d'informatique en nuage](#), 11 p.

¹⁹ AIE, 2024, [Energy demand from AI](#).

²⁰ GSAM, 2025, [Powering America: Investing in the Nation's Energy Future](#) corroborant les évaluations de FM, 2025, [Economist Impact x FM Foundations at Risk](#), 28 p.

Dans ce contexte la France dispose avec son *mix* de production électrique d'un avantage majeur (*cf. infra*, annexe 11), comparable voire supérieur à l'attractivité énergétique d'autres pays à l'énergie fossile abondante, terres d'accueil privilégiées des *data centers* comme la Norvège, les Émirats Arabes Unis ou l'Arabie Saoudite.

1.4. Une autonomie stratégique des compétences publiques à construire par rapport au secteur privé / aux fournisseurs privés

Le recours massif aux intégrateurs privés (Capgemini, Atos, Palantir) pour déployer des solutions IA modifie **en continu l'équilibre des relations public/privé** :

- ♦ **perte de maîtrise** : l'externalisation des compétences clés (*fine-tuning*, évaluation des biais, sécurisation des modèles) crée une **dépendance structurelle** aux prestataires ;
- ♦ **risque de capture cognitive** : les agents publics deviennent des "utilisateurs" plutôt que des concepteurs, ce qui affaiblit la capacité d'innovation interne ;

Le recours massif à des intégrateurs et prestataires externes peut entraîner une perte de maîtrise des choix techniques, une dépendance durable et une asymétrie d'information préjudiciable à l'autonomie de l'État. Dans ce domaine, la mise en place de **clauses de rétrocession de compétences** dans les marchés publics serait de nature à doter l'administration des moyens de son « *apprentissage* » et de sa souveraineté dynamique.

Par ailleurs, la pleine maîtrise de l'IA requiert une compréhension des enjeux par les utilisateurs agents publics, par un accompagnement et une formation adaptés, pour éviter de susciter des résistances, une **défiance principielle** ou, à l'inverse, une **complaisance algorithmique**, où l'agent valide mécaniquement les recommandations de la machine, les deux pouvant évoluer voire se succéder ou s'inverser.

L'exigence de supervision humaine prévue par le règlement sur l'IA suppose un **humain réellement en capacité de comprendre, contester et interrompre** le fonctionnement du système, et non un simple contrôle formel, et le cas échéant, de reprendre en main l'ensemble de la chaîne de production publique.

Or, en la matière, la mission constate un **écart structurel de compétences** entre les administrations et les grands acteurs privés de l'IA, sur des métiers fortement en tension, voire pénuriques²¹.

La conduite de projets numériques de l'État a mis en évidence des difficultés récurrentes de transfert de compétences vers les équipes internes, limitant la capacité de l'administration à piloter et faire évoluer les systèmes déployés²².

²¹ Insee, 2025, [Recrutements dans les métiers du numérique – Économie et société à l'ère du numérique](#).

²² Cour des comptes, 2025, : [Les enjeux de souveraineté des systèmes d'information civils de l'État](#), p. 33 sur 109 : « En revanche, les questions de souveraineté opérationnelle n'ont pas été inscrites de manière explicite à l'ordre du jour des réunions [NdR : du Cinum, comité interministériel sur le numérique]. [...] Les questions de souveraineté ne semblent pas être davantage abordées à l'occasion des réunions du Cosinum [...] La question de la souveraineté numérique n'est explicitement abordée qu'à une seule occasion, en décembre 2022, pour faire état de « l'objectif de montée en puissance d'un ensemble de produits collaboratifs pour les agents, s'appuyant prioritairement sur des logiciels libres sans exclure les PME françaises ».

Cour des comptes, 2025, [Rapport public thématique La stratégie nationale pour l'intelligence artificielle](#), p. 62 sur 102 : « Le déploiement du programme Apollo de l'Inria n'a pas été une priorité. Ce programme de transfert vers le secteur public, au croisement de demandes portées par des politiques publiques et de l'offre souveraine d'IA, relève d'une logique de commande publique innovante et serait de nature à accroître la qualité des politiques publiques et d'induire des économies majeures ».

2. L'usage des données conditionne l'efficacité de l'IA

Dans l'administration comme dans les entreprises, la meilleure des IA appliquée à des données non ou mal gouvernées, de mauvaise qualité, va amplifier les risques d'erreurs, de biais, de perte de maîtrise des données utilisées comme des productions de l'IA.

2.1. À l'ère de l'IA, les données sont des actifs souverains

Les données peuvent être considérées comme des actifs souverains. En effet, des données de bonne qualité permettent d'affiner des modèles déjà existants et de développer des applications ciblées. Toutefois, un arbitrage apparaît entre contrôle et utilité : des données trop fermées renforcent la souveraineté à court terme mais limitent l'innovation et l'efficacité de l'utilisation de l'IA tandis que des données ouvertes ou partagées favorisent l'innovation et l'interopérabilité au détriment de l'exclusivité, et des risques de perte de maîtrise.

En ce sens, l'ouverture de partenariats, notamment avec des acteurs privés, à des fins de numérisation d'archives ou de création de corpus nationaux peuvent être bénéfiques dans le développement d'une IA nationale ou européenne.

2.2. L'ouverture des données publiques est un acquis pour la France

La France est dans les tout premiers rangs mondiaux, voire en tête, en matière d'ouverture des données publiques : La France est le pays de l'OCDE le plus avancé²³ en matière d'ouverture²⁴ de données publiques, mais avec des disparités selon les dimensions évaluées ; sa position déjà favorable, s'est renforcée ces dernières années.

L'indice international OURdata (pour *Open, Useful and Re-usable Data*) est construit sur les dimensions suivantes :

- ◆ disponibilité des données : existence de jeux de données structurés et publiés ;
- ◆ accessibilité : facilité d'accès aux données, formats exploitables, absence de barrières techniques ;
- ◆ réutilisation : existence de supports et licences favorisant la réutilisation.

Selon l'édition 2025 établie par l'OCDE²⁵, la France est **classée au premier rang mondial pour la maturité des politiques de données ouvertes**, avec un score global élevé fondé sur l'existence et la qualité des cadres stratégiques et opérationnels de données publiques, qui ne préjuge toutefois pas de leur qualité (stocks et actualisation des données internes et métadonnées correspondantes).

Tableau 1 : Classement OURData de l'OCDE (2026 sur données 2025)

Indicateur	France (édition 2025)	Moy. OCDE	Interprétation
Composante 1 : Disponibilité des données	0,90 / 1,00	0,48 / 1,00	Cadres formels solides publication de jeux de données structurés.

²³ numerique.gouv.fr, 17 février 2026 : « Open Data : la France au 1er rang mondial de l'OCDE et leader européen pour la 5^e année consécutive » sur collecte réalisée fin 2025.

²⁴ Selon l'OCDE, sont ouvertes, utiles et réutilisables les données qui s'appuient sur des « modalités non discriminatoires d'accès aux données et de partage de celles-ci, dans des conditions où les données sont lisibles par la machine, accessibles et pouvant être partagées, à titre gratuit, et utilisables par quiconque, à quelque fin que ce soit, dans le respect tout au plus d'exigences préservant l'intégrité, la provenance, l'attribution et l'ouverture ».

²⁵ Cf. OCDE, 2026, [Digital Government Index and Open, Useful and Re-usable Data Index \(EN\)](#), 42 p et OCDE, 2025, [Administration numérique et innovation : Panorama des administrations publiques 2025](#).

Annexe X

Indicateur	France (édition 2025)	Moy. OCDE	Interprétation
Composante 2 : Accessibilité des données	0,98 / 1,00	0,59 / 1,00	Très bonne accessibilité via API et formats ouverts.
Composante 3 : Soutien à la réutilisation (<i>re-use</i>)	1,00 / 1,00	0,37 / 1,00	Score maximal sur l'incitation à réutiliser les données dans l'administration et la société civile.
Score composite (global)	0,96 / 1,00	0,49 / 1,00	France à la 1^{re} place mondiale dans le classement OURdata établi par l'OCDE

Source : OCDE, 2026, [Digital Government Index and Open, Useful and Re-usable Data Index](#).

Si l'indice ne mesure **pas l'impact socio-économique des données ouvertes (*open data*)**, mais l'effort des gouvernements pour créer **les conditions institutionnelles et opérationnelles** propices à son usage, les mêmes indicateurs font état d'une amélioration de la performance des données ouvertes publiques par rapport aux évaluations antérieures (la France avait un score composite de 0,83 en 2023).

Cette performance traduit une stratégie nationale d'ouverture des données consolidée sur plusieurs années, portée en particulier par la circulaire²⁶ de 2021 sur les données et son dispositif opérationnel et les ressources qui y sont dédiées (administrateurs ministériels des données, stratégie ministérielle correspondante, et référents « données, algorithmes et codes sources », désignés auprès de chaque préfet de région.

Pour autant, des obstacles, déjà identifiés dans les travaux d'alors, persistent : formats non natifs pour l'exploitation automatisée (PDF) ou difficultés d'accès aux données non publiques, ce qui limite les possibilités de leur exploitation pour l'IA et par l'IA et le développement de projets de données avancés. Ainsi, plus récemment, la Cour des comptes²⁷ note que la stratégie numérique de l'État doit encore améliorer l'interopérabilité et le partage des informations entre ministères pour accroître l'efficacité des SI publics. Le Conseil d'État préconise quant à lui d'élargir les conditions d'accès aux données entre entités publiques, au-delà de la sphère ministérielle.²⁸

Cette excellence en matière de données ouvertes constitue un avantage compétitif majeur pour l'IA, à condition de la prolonger sur la qualité des données, en particulier lorsqu'elles sont non structurées.

2.3. Les risques inhérents à la « dette des données publiques »

Aux côtés des données ouvertes, coexistent les données non structurées, non exploitables (souvent « enfermées » dans des systèmes anciens en situation de dette technique) ou encore fausses (ne permettant pas d'assurer la fiabilité des traitements IA qui mobiliseraient de telles données).

La dette technique des administrations ne se limite pas à des logiciels obsolètes. Elle inclut :

- ◆ la dette applicative (technologies anciennes, dépendances fortes à des prestataires) ;
- ◆ la dette de données (formats hétérogènes, absence de métadonnées, qualité inégale) ;
- ◆ la dette d'architecture (empilement de solutions sans vision cible) ;

²⁶ Circulaire [n°6264/SG du 27 avril 2021 relative à la politique publique de la donnée, des algorithmes et des codes-sources](#), 3 p. à la suite du Rapport « Bothorel », déc. 2020, [Pour une politique publique de la donnée](#), 216 p.

²⁷ Cour des comptes, 2024, [Le pilotage de la transformation numérique de l'État par la direction interministérielle du numérique](#), 153 p.

²⁸ Conseil d'État, 2022, [Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance](#).

- ◆ la dette organisationnelle (silos métiers, gouvernance éclatée).

Cette dette est le produit rationnel des stratégies optimisées localement (par programme, par ministère, par contraintes de financement ou marchés publics d'équipement), mais rarement à l'échelle interministérielle. Elle se manifeste aujourd'hui par des coûts croissants de maintenance, une faible agilité et une dépendance accrue vis-à-vis de solutions externes pour compenser des faiblesses structurelles internes.

Au-delà de la distinction structuré / non structuré, une catégorie est particulièrement critique pour la qualité de l'action publique, et les éventuels effets d'amplification liés au déploiement d'outils et de solutions d'IA :

- ◆ les données emprisonnées dans des applications fermées, sans API ni capacité d'extraction simple ;
- ◆ les données incohérentes entre systèmes (référentiels divergents, identifiants multiples, règles de gestion différentes) ;
- ◆ les données historiquement produites pour un usage unique, sans perspective de réutilisation.

Ces phénomènes alimentent une perte de valeur cumulée et rendent tout projet transverse (pilote, évaluation, IA) coûteux et risqué.

Les architectures de type **lacs de données (data lake)** constituent aujourd'hui un levier central pour traiter la dette de données de l'administration, en permettant l'ingestion progressive de données hétérogènes (structurées et non structurées) sans remise en cause immédiate des systèmes sources. Lorsqu'ils sont gouvernés (catalogage, traçabilité, contrôles d'accès), ils permettent de désenclaver des données historiquement emprisonnées dans des applicatifs ou des formats non exploitables.

Toutefois, un lac de données public ne peut être conçu comme une simple « zone de stockage ». Sans gouvernance, il devient un facteur supplémentaire de dette. Les conditions de réussite sont établies par l'expérience des offreurs de solutions d'entreposage de données :

- ◆ catalogage systématique des données ;
- ◆ gestion des métadonnées (dont la sensibilité, ou non) et de la traçabilité ;
- ◆ règles claires d'accès et de responsabilité ;
- ◆ articulation avec les référentiels métiers et les SI transactionnels.

Dans cette perspective, le lac de données est un outil de transition maîtrisée vers une architecture cible plus cohérente, et non un substitut à la modernisation des systèmes sources.

Une part croissante – et historiquement négligée – du patrimoine informationnel public est non structurée : documents bureautiques, fichiers scannés, courriels, courriers entrants, comptes rendus, rapports, décisions administratives, textes juridiques commentés, notes internes. Ces données concentrent pourtant une valeur métier majeure (raisonnements, précédents, doctrine, savoir-faire administratif), mais **restent difficilement exploitables** par les outils traditionnels.

Les ordres de grandeur communément retenus par les analystes du secteur, notamment Gartner²⁹, situent cette proportion entre 70 % et 85 % de la masse informationnelle totale, selon les organisations et les périmètres considérés.

²⁹ Gartner, 2024, [Strategic Roadmap for World-Class Security of Unstructured Data](#) et CDO Magazine, 2025, [Unstructured Data: The Hidden Bottleneck in Enterprise AI Adoption](#) : "80% of enterprise data is unstructured – locked in emails, customer interactions, call transcripts, documents, and support tickets".

Jusqu'à l'émergence récente des grands modèles de langage (LLM), ce stock était faiblement exploitable par les systèmes d'information traditionnels, essentiellement fondés sur des bases de données relationnelles et des schémas rigides. Il constituait *de facto* une ressource informationnelle à faible valeur opérationnelle, mobilisable essentiellement par lecture humaine.

Cette situation est particulièrement marquée dans les ministères régaliens. À titre d'illustration, le ministère de la justice produit chaque année plusieurs millions de décisions juridictionnelles. Une part significative de ces décisions n'est pas structurée nativement pour des usages analytiques ou de pilotage, ce qui crée une discontinuité durable entre les données historiques accumulées et les flux plus récents mieux outillés. Cette rupture limite les capacités d'exploitation transversale, de capitalisation doctrinale et, le cas échéant, d'appui à la décision. Pour les décisions récentes, l'effort massif de publication en données ouvertes par le traitement de données Judilibre mis en œuvre par la Cour de Cassation y remédie.

Les données administratives reflètent des pratiques historiques, des choix de politiques publiques et des hétérogénéités territoriales. Leur utilisation dans des systèmes d'IA peut conduire à la **reproduction ou à l'amplification de biais existants**, en particulier au détriment de certains publics ou territoires.

Dans le secteur public, ces biais ne constituent pas seulement un risque éthique mais un **risque juridique direct**, au regard du principe constitutionnel d'égalité devant la loi et le service public.

Par ailleurs, la légitimité de l'administration repose largement sur la **confiance des citoyens**. Les erreurs, hallucinations ou décisions incomprises produites par des systèmes d'IA peuvent être perçues comme arbitraires, renforçant un sentiment de déshumanisation de la relation administrative.

L'un des enjeux majeurs du recours à l'IA dans les APU réside dans la **compatibilité des systèmes algorithmiques avec le droit administratif**. Les décisions individuelles défavorables doivent être motivées, explicables et contestables. Or, de nombreux modèles d'IA, en particulier ceux fondés sur l'apprentissage profond, sont susceptibles de présenter un caractère au moins partiellement opaque.

Le Conseil d'État (*cf.* également *infra*, annexe 13) a jugé à plusieurs reprises que l'administration ne peut se retrancher derrière un algorithme pour s'exonérer de son obligation de motivation et de contrôle effectif de la décision. La jurisprudence relative aux traitements algorithmiques utilisés par l'administration (notamment en matière fiscale et sociale) impose une capacité d'explication du raisonnement suivi, condition essentielle du droit au recours effectif.

Dans ce contexte, le recours à des systèmes d'IA insuffisamment explicables expose l'administration à un **risque contentieux élevé**, pouvant conduire à l'annulation des décisions prises et à une remise en cause de dispositifs entiers. Le risque est réversible. L'explicabilité rendue obligatoire par le droit (notamment européen) constitue de manière symétrique à cet égard une opportunité : au-delà de la part prise par l'IA dans la décision, elle constitue un vecteur de transparence et de lisibilité des décisions publiques. En outre, le temps libéré par l'IA pour des tâches répétitives peut permettre d'enrichir la relation entre les agents et les utilisateurs des services publics.

2.4. Qualité des données et biais algorithmiques : la gouvernance des données et des SIA comme condition

Les organisations indépendantes du secteur (analystes, cabinets) convergent sur un point : **la qualité, la gouvernance et l'architecture de données constituent le cœur de la création de valeur de l'IA**, voire sa condition, bien plus que ne le sont les algorithmes.

Selon une étude menée par la MIT Technology Review³⁰ et Snowflake³¹, les principaux freins limitant le déploiement de l'IA à grande échelle sont les suivants :

- ◆ gouvernance des données, sécurité et protection des données, pour 59 % des répondants : gestion des droits, propriété des données ;
- ◆ qualité et fraîcheur des données, pour 53 % des répondants : la donnée doit pouvoir être actualisée en temps réel et de bonnes qualités afin de ne pas induire des phénomènes non désirables comme des hallucinations de LLM ;
- ◆ coûts d'investissement, pour 49 % des répondants ;
- ◆ difficultés d'intégration des données et données en silos, pour 48 % des répondants : l'unification des silos de données le cas échéant permet d'utiliser l'IA générative à grande échelle en s'affranchissant de couches de gouvernance de données superflus ainsi que de problèmes de sécurité indésirables ;
- ◆ accès à des capacités de calcul à l'échelle, pour 25 % des répondants ;
- ◆ maturité du *cloud*, pour 13 % des répondants.

Une stratégie IA repose ainsi sur une stratégie *data* ancrée. Selon le sondage du MIT et de Snowflake, 22 % des entreprises enquêtées disent que leur stratégie *data* leur permet de déployer l'IA à grande échelle, 53 % se considèrent comme plus ou moins prêtes, 17 % comme plus ou moins non prêtes et 8 % comme pas prêtes du tout.

Les cabinets de conseils en stratégie Boston Consulting Group³² et Roland Berger³³ soulignent que :

- ◆ la maturité *data* (qualité, gouvernance) est un **déterminant majeur de retour sur investissement (ROI)** des projets d'IA ;
- ◆ une part significative des efforts et des coûts d'un projet d'IA est consacrée à la **préparation, à la structuration et à la gouvernance des données** (sans pour autant qu'un pourcentage unique universel soit vérifiable).

Il en découle, que, pour les APU comme pour les autres organisations, voire encore plus compte tenu des données manipulées et des usages qui en sont faits (cf. RIA, sur les SAHR notamment), l'engagement stratégique sur l'architecture de la donnée est une condition nécessaire à l'exploitation efficace et responsable de l'IA dans le secteur public.

Les architectures de type *Retrieval-Augmented Generation* (RAG) constituent aujourd'hui une brique structurante pour l'usage responsable de l'IA générative dans les administrations publiques pour les données et exploitations à enjeux particuliers. Si des alternatives existent, souvent moins onéreuses (classification, extraction, exploration de données [*data mining*] ou cotation [*scoring*]), le RAG n'est pas par lui-même, en tout cas pas systématiquement et en soi, un vecteur de sécurité. Le RAG présente l'avantage de restreindre les réponses des modèles aux seuls corpus documentaires validés par l'administration, d'en tracer les sources, d'en restreindre les usages à des périmètres maîtrisés, et de maintenir un contrôle humain effectif.

Pour l'administration, le RAG permet :

³⁰ MIT Technology Review, 2024, [Data strategies for AI leaders](#).

³¹ Snowflake, 2026, [AI Evolution 2026: From Data Warehouse to AI Powerhouse](#).

³² BCG, 2024, [AI Adoption: 74% of Companies Struggle to Achieve and Scale Value](#) : "Critical technology capabilities include data quality and management, while AI model quality and performance stand out as the top algorithm priority", conduisant au principe "70/20/10" du financement du déploiement de l'IA : BCG, 2024, [Shaking Up the Factory Floor with Digital and AI](#) : "To unlock the full potential, our implementation strategy focuses on the 70/20/10 rule: dedicate 70% of the effort to people and business transformation, 20% to the data and technology backbone, and 10% to algorithms".

³³ Roland Berger, 2026, [AI-first transformation](#) "While some organizations pursue comprehensive AI-first strategies, many large corporates – constrained by legacy IT systems and fragmented data orchestration – find end-to-end transformation complex with limited immediate ROI".

- ◆ d'éviter les hallucinations, en tout cas pour les biais et erreurs « hors périmètre » ;
- ◆ d'accompagner les exigences d'explicabilité par citation des sources ;
- ◆ de documenter voire de gérer les obligations de conformité, en particulier au regard :
 - du RGPD ;
 - du RIA (traçabilité, contrôle humain) au fur et à mesure de l'entrée en vigueur de ses dispositions ;
 - des exigences ou prérequis ou bonnes pratiques de la CNIL et de l'ANSSI.

Pour les administrations publiques, les RAG permettent également et surtout de valoriser le patrimoine documentaire existant (notes, circulaires, décisions, rapports) sans exposer les données à des modèles externes non maîtrisés. Ils constituent ainsi un compromis robuste entre innovation et maîtrise des risques, compatible avec les exigences réglementaires européennes et nationales.

Les données publiques sont hétérogènes, incomplètes et biaisées :

- ◆ le modèles prédictifs mis en place dans les administrations étrangères ont parfois dû être retirés en raison de biais (police et justice prédictives aux États-Unis, allocations familiales aux Pays-Bas) ;
- ◆ la gouvernance des données (ex : administrateurs et responsables des données au sein des ministères) et d'outils de détection de biais (ex : "FairLearn" de l'INRIA) sont une condition de la montée en qualité des données qui conditionne celle de la pertinence de l'utilisation de l'IA.

L'IA n'est ni une fin en soi ni magique : elle crée du contenu en fonction de données avec une qualité à l'avenant, amplifiant les fonctionnements et informations (y compris éventuelles erreurs) fournies : l'IA améliore efficacement des processus sécurisés sur des données de qualité, et symétriquement, produit de l'erreur de manière industrielle, et plus ou moins détectable, si elle agit sur des données impropres.

À cet égard, l'introduction d'une méthodologie (auditable) de nettoyage éthique des jeux de données, notamment les plus anciens, paraît devoir s'imposer³⁴, car une IA entraînée sur des archives administratives contenant des biais historiques, les reproduira voire les amplifiera.

2.5. L'IA renforce les menaces cyber par l'élargissement des surfaces et modes d'attaque des données et des usages

De nombreuses attaques menacent d'ores et déjà au quotidien les données et donc les SIA et leurs usages. Les différents risques liés à l'IA, et en particulier aux modèles de langage, identifiés par l'ANSSI³⁵ sont les suivants :

³⁴ Cf. également Rapport de la Commission sur l'intelligence artificielle « Aghion-Bouverot », 2025, [IA : Notre ambition pour la France](#) : « Les pouvoirs publics doivent, en outre, être en mesure de suivre dans la durée l'évolution des performances et des biais des systèmes d'IA afin d'anticiper de nouveaux risques. Ce besoin d'évaluation selon des standards partagés dépasse la simple performance, puisqu'il concerne aussi bien les biais sociaux (comme la discrimination) ou l'impact environnemental. Tout ceci implique de disposer de capacités d'évaluation holistique des systèmes d'IA, qui soit fiable et dont la fiabilité soit reconnue par tous » (p. 118).

³⁵ Il est d'ailleurs tout à fait notable que la DGSI a souhaité consacrer sa note « Flash ingérence » de décembre 2025, diffusée largement à des fins pédagogiques et de prise de conscience (et le cas échéant de décisions), à des incidents récents liés à l'IA dans le secteur privé : DGSI, 2025, « [Les risques associés à l'usage de l'intelligence artificielle dans le monde professionnel](#) », en ligne. A contrario toutefois, les éléments officiels sur les positions françaises en matière de « [Diplomatie numérique](#) » sur le sujet (cf. notamment les pages « [Transparence et responsabilité, les enjeux de l'intelligence artificielle](#) » et « [Garantir la cybersécurité](#) » du site Internet du ministère de l'Europe et des affaires étrangères (accédés le 9 mars 2026), n'ont pas été actualisés depuis 2022 voire 2019.

- ♦ **attaque par empoisonnement** ou **Data poisoning** : injection de données biaisées dans les jeux d'entraînement ou accès à un dépôt de code malveillant pouvant être exécuté, entraînant des problèmes au niveau de la mise en production pour fausser les décisions ;
- ♦ **attaque par extraction** :
 - **extraction de modèle ou Model Stealing** : par le biais d'un ensemble de requêtes ainsi que les sorties par le LLM associées, entraînement d'un LLM imitant le comportement du LLM initial ; (ex : reconstruction du modèle d'un SIA *via* des requêtes malveillantes dans une API connectée à ce SIA) ;
 - **extraction de données** : vise principalement les données de pré-entraînement ou de paramétrage (*fine-tuning*), mais peut également viser, dans le contexte de modèles avec mémoire, des données issues de l'historique des *prompts*, notamment lorsque ceux-ci sont partagés et non cloisonnés entre différents utilisateurs, dans le contexte d'un RAG (*cf. infra*, 3.3.) interne par exemple ;
- ♦ **attaques par évasion** ou **Prompt Injection** : interroger le LLM de sorte à contourner ses règles de modération *via* des *prompts* adaptés tenant compte de sa politique de modération pour accéder à des données sensibles (ex : fuite de données *via* un *chatbot* mal configuré).

Pour s'en prémunir, l'administration doit mettre en place à la fois :

- ♦ des audits continus ou en tout cas réguliers des modèles, par des outils souverains (ex : plateforme "AuditIA" de l'ANSSI) ;
- ♦ l'isolation des environnements : utilisation de bacs à sable (*sandboxes*) souverains pour les tests (ex : projet "BastionIA" de la DINUM).

Pour limiter les conséquences d'une attaque par extraction, il faut héberger le LLM sur une infrastructure maîtrisée de sorte à ce que celle-ci n'expose pas de données sensibles ou confidentielles du modèle. Il faut également éviter d'interconnecter le modèle avec tout ou partie du SI : les attaques cyber précédentes peuvent être latéralisées, il faut cloisonner les environnements et prévoir des procédures sans IA le cas échéant (par exemple, procédure papier dans les hôpitaux en cas de coupure des SI).

Enfin, concernant le risque lié à l'attaque par extraction, si deux administrations A et B utilisent le même modèle, il est nécessaire de cloisonner *via* un serveur par client, les bases de données au-delà des droits d'accès afin de garantir l'étanchéité entre les données des différentes administrations.

Encadré 1 : Fuites de données dans des organisations françaises récentes à la date de la mission

Note – Ces fuites de données ne concernent pas des systèmes d'IA et ne résultent pas d'attaques conduites par le biais de l'IA.

Pajemploi / Urssaf³⁶ – novembre 2025 : le service Pajemploi, qui gère les déclarations des gardes d'enfants, a subi une violation de données affectant tant les employeurs particuliers que les salariés.

- périmètre : jusqu'à 1,2 million d'utilisateurs concernés [Source : Signalement CNIL, 14/11/2025].
- vecteur : attaque par "*credential stuffing*" (utilisation de mots de passe déjà compromis sur d'autres sites) facilitée par l'absence d'authentification multi-facteurs (MFA) systématique sur certains anciens pans de l'infrastructure.
- impact : exposition des coordonnées directes et de l'état civil, renforçant le risque d'usurpation d'identité à grande échelle.

Ministère de l'intérieur – décembre 2025 : intrusion dans certains fichiers du ministère de l'intérieur³⁷.

- périmètre : consultation de 7 fichiers (dont fichier de traitement d'antécédents judiciaires, TAJ, et fichier des personnes recherchées) et extraction de « quelques dizaines » de fiches (ministère de l'intérieur), dont des fiches Interpol.
- données compromises : noms et antécédents judiciaires.
- analyse : l'intrusion informatique aurait été réalisée *via* des « messageries mails » de plusieurs agents du ministère.

La Poste – décembre 2025³⁸

- périmètre : indisponibilité des différents services numériques de l'entreprise publique, comme La Poste, Colissimo, La Banque postale, L'Identité numérique, mais aussi l'application mobile de La Banque postale.
- données compromises : aucune.
- analyse : incident de type « déni de service », (DDoS en anglais, pour *distributed denial of service*). Ce type d'attaque consiste à surcharger des sites Web et des applications par des centaines de millions de requêtes ciblées à la seconde de telle sorte qu'ils ne soient plus accessibles ou que l'administrateur soit contraint à les éteindre avant de pouvoir les remettre en marche.

Dispositif Pass'Sport³⁹ (ministère des sports) – décembre 2025 : une exfiltration de données a touché le portail de gestion des aides au sport en fin d'année dernière (données échangées avec la CNAF notamment).

- périmètre : 3,5 millions de foyers bénéficiaires [Source : Rapport ANSSI / Ministère des Sports, déc. 2025].
- données compromises : nom, prénom, date de naissance, mais surtout le Numéro de Sécurité Sociale (NIR) et l'IBAN.
- analyse : cette fuite illustre le risque des "systèmes satellites" moins sécurisés que les cœurs de réseaux régaliens, mais qui manipulent des données de haute sensibilité (DHS).

FICOBA (DGFIP) – février 2026 : le ministère de l'économie et des finances a confirmé une intrusion majeure dans le fichier national des comptes bancaires (FICOBA)⁴⁰.

- périmètre : environ 1,2 million de comptes ont été consultés de manière illégitime [Source : Communiqué de presse n°401, Bercy, 18/02/2026].
- vecteur : usurpation d'identifiants d'un agent public dans le cadre des protocoles d'échange d'informations entre ministères.
- données compromises : identité des titulaires, adresses, RIB/IBAN et, pour certains, l'identifiant fiscal. Bien que les soldes ne soient pas exposés, ces données permettent des campagnes de *phishing* ultra-ciblées et crédibles (arnaque au "faux conseiller").

³⁶ Urssaf, 19 novembre 2025, [Le service Pajemploi a été victime d'un vol de données.](#)

³⁷ Le Monde, 17 décembre 2025, « [Cyberattaque contre le ministère de l'intérieur : Laurent Nuñez annonce que « des fichiers importants, dont le traitement des antécédents judiciaires », ont été consultés : deux enquêtes ouvertes](#) » et Sénat, Audition du ministre de l'intérieur, janvier 2026, « [Cyberattaque contre le ministère de l'Intérieur : Laurent Nunez va généraliser « la double identification » pour l'accès aux applications](#) ».

2.6. SecNumCloud 3.2 comme prérequis pour les données sensibles

Le label (et les protections qui s'y attachent) SecNumCloud 3.2 (2025⁴¹) s'impose pour les données classées OIV (opérateurs d'importance vitale) ou relevant du secret professionnel (ex : dossiers individuels CNAV, CNAF, Pôle Emploi). Or :

- ♦ **Seuls trois prestataires sont aujourd'hui qualifiés** (OVHcloud, 3DS Outscale, Scaleway), avec des capacités limitées en IA générative ;
- ♦ les "clouds de confiance" (ex : Bleu, S3NS) ne suffisent pas : restant soumis par leurs actionnariat et partenariats à des lois extra-européennes.

À la date de la mission, 90 % des solutions IA grand public (AWS Bedrock, Google Vertex AI) sont incompatibles⁴² avec les exigences SecNumCloud pour les données sensibles et aucun SIA n'est à ce jour labélisé SecNumCloud par l'ANSSI.

Ainsi, aucun des assistants conversationnels GPT utilisés de manière officielle dans les APU à la date de la mission (GenIAI pour 140 000 utilisateurs au ministère des armées, Assistant IA en cours d'expérimentation auprès de 10 000 utilisateurs dans huit ministères, portails MIAI du ministère de l'intérieur et PIAG du ministère de la transition écologique) n'est labélisé SecNumCloud, l'ANSSI n'ayant pas été sollicitée à cette fin au lancement de ces projets.

Pour autant, hormis quelques usages très spécifiques, cette situation ne porte pas de risques juridiques dirimants (responsabilité de l'agent, de l'administration) tant que des principes d'utilisation sont posés et audités. *A contrario*, alors que près de la moitié des agents publics utilisent déjà « leur IA » en mode *shadow*, l'absence d'une telle labellisation peut brouiller les messages managériaux sur les risques liés à l'utilisation de solutions non sécurisées et en apparence « gratuites ».

³⁸ La Poste, 22 décembre 2025, « [Attaque informatique du 22 décembre. ce qu'il faut savoir](#) » | La Poste Groupe.

³⁹ Les Numériques, 18 décembre 2025, « [Fuite de données : Pass'Sport identifié, 3,5 millions de foyers exposés](#) » et Ministère des Sports, 19 décembre 2025, [CP 47691](#).

⁴⁰ MEFSIN, 18 février 2026, CP [401 : Accés-illegitimes-au-fichier-national-des-comptes-bancaires-ficoba](#).

⁴¹ L'arrivée tardive de la concrétisation de cette labellisation est l'une des principales justifications des opérateurs de données pour utiliser des solutions alternatives, y compris le cas échéant américaines (*cf* annexe VI, encadré 1 sur la plateforme des données de santé (PSD) du Health Data hub). Elle pose la question de la capacité à minimiser les latences entre les évolutions industrielles et servicielles des offres numériques et la capacité pour l'ANSSI et le SGDSN de valider dans une temporalité suffisamment rapide les solutions labellisables pour ne pas entretenir de déphasage durable, ni de patience abusive devant les choix technologiques qui doivent être réalisés.

⁴² Même si les exigences pour labelliser les offres proposées intègrent l'actionnariat des hébergeurs, ce qui limite naturellement les solutions éligibles.

2.7. La désensibilisation des données à caractère personnelle est un enjeu à la fois juridique, technique et organisationnel

2.7.1. La difficile désensibilisation des données par anonymisation seule

Une étude menée en 2000⁴³ révèle que 87 % de la population états-unienne peut être identifiée de façon univoque sur la base de la donnée d'un code postal à 5 chiffres, du sexe et d'une date de naissance. De même, près de la moitié de la population américaine peut être entièrement identifiée en conservant le sexe et la date de naissance de la personne et en substituant le code postal par un lieu de résidence à une maille plus large, incluant la ville, la municipalité ou le village de résidence. Enfin, lorsque la maille du lieu de résidence est élargie au comté, près de 18 % de la population des États-Unis en 2000 peut être identifiée sur la base de son comté, son sexe et sa date de naissance.

Cette réidentification à partir de données anonymisées est rendue possible par le croisement de ces données avec d'autres sources de données, elles aussi anonymisées, permettant, après un certain nombre de croisements de données non sensibles, de remonter à une information parfaitement identifiante, par exemple en utilisant des croisements avec des données hospitalières dans le cas d'espèce précédent.

Ainsi, une désensibilisation des données, par simple anonymisation (suppression de données identifiantes comme le nom ou généralisation de données identifiantes) ou pseudonymisation (remplacement de données identifiantes comme le nom par des pseudonymes selon une matrice de passage connue), peut s'accompagner d'un risque résiduel de réidentification non négligeable.

Différentes méthodes de désensibilisation des données à des fins de non réidentification⁴⁴, plus robustes que l'anonymisation et la pseudonymisation, existent, parmi lesquelles :

- ♦ **le masquage** (*Data Masking*) : famille de méthodes incluant : la substitution des données sensibles par des données fictives conservant le cas échéant les distributions statistiques sous-jacentes (génération synthétique), le brouillage (*shuffling*) des données sensibles en mélangeant entre individus les différentes observations, le masquage partiel permettant de ne rendre visible qu'une partie d'une donnée sensible, etc. ;
- ♦ **le chiffrement** : les données sensibles sont transformées en un texte chiffré ne pouvant être déchiffré uniquement par les personnes disposant d'une clé de déchiffrement ainsi que d'un algorithme cryptographique, et non d'une simple table de correspondance comme cela est le cas pour la pseudonymisation ;
- ♦ **la tokenisation** : la donnée sensible est remplacée par un jeton (*token*). Contrairement au chiffrement, cette chaîne de caractère n'a aucun lien mathématique avec la donnée initiale. Cette technique, similaire à la pseudonymisation, reste plus sûre que cette dernière car la correspondance entre jetons et donnée réelle est conservée dans un coffre numérique sécurisée (*token vault*) ;
- ♦ **la vie privée différentielle** (*Differential Privacy*) : cette technique vise à rajouter un bruit statistique aux données (lorsque celles-ci sont numériques), calibré selon un modèle mathématique précis ;
- ♦ **l'agrégation** : très simple à mettre en place, cette technique consiste à ne travailler que sur des groupes ou des moyennes, et ne pas utiliser de données à la maille individuelle.

⁴³ Sweeney, L., 2000, [Simple Demographics Often Identify People Uniquely](#), Carnegie Mellon University.

⁴⁴ Tencent Cloud, 26 août 2025, [How to achieve security protection through data desensitization?](#).

2.7.2. La maîtrise de la sensibilité des données se double d'une maîtrise de la sensibilité des usages

Au-delà de la sensibilisation de données non sensibles par croisements, des données non sensibles peuvent devenir sensibles du fait de leur contexte d'usage, et ce, selon l'acteur qui l'utilise ou l'objectif poursuivi par celui-ci. Ainsi, l'usage de données non sensibles d'historiques de déplacements, de géolocalisation, de métadonnées téléphoniques ou d'historiques de navigation peuvent permettre, dans le cas d'un usage par un service de renseignement, de reconstruire un réseau social, d'identifier des habitudes, de détecter des comportements ou de suivre des individus. La donnée devient ainsi sensible par nature, car elle est stratégiquement sensible.

A ce titre, la gouvernance de la donnée implique également une gouvernance des usages de celle-ci, pour se prémunir de tout risque d'identification d'un individu à partir de données non sensibles, mais dans un contexte métier rendant l'interprétation de cette donnée sensible.

3. Le « mur de conformité » juridique pour protéger les citoyens, agents et usagers, et libérer l'innovation

Plusieurs réglementations sont déjà en vigueur, conciliant soutien à l'innovation⁴⁵ et enjeu de la protection des données personnelles⁴⁶. Cela se traduit par des prérequis processuels ou des interdictions, prévues notamment par la réglementation européenne. Ainsi :

- ♦ les analyses d'impact relatives à la protection des données (AIPD), obligatoires pour tout projet IA traitant des données de masse. Beaucoup de projets échouent car ils ne peuvent garantir le "droit à l'oubli" (il est plus difficile d'effacer une donnée spécifique dès lors qu'elle a servi à entraîner un modèle) ;
- ♦ l'interdiction de la "*notation sociale*", ou du régalien prédictif dès qu'il engage les libertés publiques : le RIA interdit formellement la notation sociale par les autorités publiques (art. 5). La limite du champ des possibles est proche pour certains usages (notamment les algorithmes de détection de la fraude) et c'est également la finalité de l'usage qui doit en fonder la légitimité, voire la licéité.

Par ailleurs, l'administration publique a, en France comme dans d'autres pays, des obligations spécifiques en matière de transparence algorithmique, qu'il s'agisse de l'information expresse quant à son usage ou de la mise à disposition sur demande d'informations sur les traitements utilisés le cas échéant⁴⁷.

3.1. Le RGPD et l'usage juste de la donnée

En matière d'IA, la sensibilité ne se limite pas à la nature des données (personnelles, sensibles, stratégiques), mais doit inclure l'impact potentiel des décisions augmentées, assistées par l'IA (transparence et explicabilité).

⁴⁵ Au Royaume-Uni, l'approche est "pro-innovation" et assumée comme telle (moins de régulation que dans l'UE), mais le NHS (santé) fait face à des contestations majeures sur le partage des données avec des entreprises privées (Palantir), illustrant le risque de rupture de confiance.

⁴⁶ En Allemagne, le gouvernement fédéral a mis en place une "*KI Strategie*" avec un focus massif sur le *Mittelstand* et les APU, investissant 5 milliards d'euros d'ici 2025 pour éviter le décrochage vis-à-vis des USA.

⁴⁷ Cf. en particulier, [article L311-3-1](#) du Code des relations entre le public et l'administration : « Sous réserve de l'application du 2° de l'article L. 311-5, une décision individuelle prise sur le fondement d'un traitement algorithmique comporte une mention explicite en informant l'intéressé. Les règles définissant ce traitement ainsi que les principales caractéristiques de sa mise en œuvre sont communiquées par l'administration à l'intéressé s'il en fait la demande ».

Si le périmètre des « données sensibles » selon la loi SREN est plus large que celui du RGPD⁴⁸ – qui ne porte que sur les seules données personnelles –, le critère selon lequel leur violation serait « *susceptible d'engendrer une atteinte à l'ordre public, à la sécurité publique, à la santé ou à la vie des personnes ou à la protection de la propriété intellectuelle* » limite en pratique les cas où le référentiel SecNumCloud serait imposé aux services de l'État.

À cet égard, comme l'observe la Cour des comptes⁴⁹, la mission considère indispensable, d'adopter une taxonomie opérationnelle des données, alignée sur les catégories juridiques RGPD et les besoins de gouvernance de l'IA et de veiller à sa bonne application « dans les deux sens » : pas de surspécifications pour des usages courants et non sensibles, plus coûteuses toutes choses égales par ailleurs (en coût, en performance), mais encore moins d'usage ouvert sur données sensibles sur des environnements qui ne prémunissent pas les APU contre les risques de fuites de données et/ou d'attaques.

L'IA **est intrinsèquement fortement consommatrice (et émettrice) de données**, ce qui entre en conflit avec le principe de minimisation (Art. 5.1.c du RGPD). Elle nécessite plusieurs types d'actions complémentaires entre elles, à défaut d'être toujours convergentes :

- ♦ **la confidentialité différentielle** : laquelle correspond à l'injection de bruit statistique pour protéger l'anonymat (ex : projet "*Privacy-Preserving AI*" de l'INRIA).
- ♦ **l'utilisation de données synthétiques** : génération de jeux de données réalistes mais anonymisés (ex : outil "*Synthèse*" de la DINUM), notamment pour se prémunir de fuites de données sensibles lors de l'entraînement des modèles.

3.2. Les usages à haut risque portent des enjeux d'acceptabilités politique et sociale qui imposent, dans certains cas, de conduire des tests adverses structurés (*red-teaming*) des SIA

Le règlement européen sur l'intelligence artificielle (RIA), entré progressivement en application depuis 2024, introduit une notion de **systèmes IA à haut risque**, notamment ceux impactant l'accès à des prestations sociales, l'éducation, la justice ou la sécurité publique. Ce cadre impose des exigences renforcées de documentation, de transparence, de gestion de risques et de supervision humaine selon les obligations de conformité européennes.

Une comparaison internationale rapide met en évidence des logiques comparables entre pays qui réussissent :

Tableau 2 : Comparaison internationale et interopérabilité des données publiques

Pays	Approche data / SI	Exemples de bons résultats
France	Stratégie données ouvertes (<i>open data</i>) reconnue	France en tête de l'indice OURdata 2025
Estonie	Interopérabilité native (X-Road)	Réduction de coûts administratifs
Danemark	Identité numérique partagée	Haute adoption citoyenne
Allemagne	Souveraineté et cloud structuré	Initiatives autour de Gaia-X

Source : Mission sur contributions SER (cf. annexe 8) et recherches documentaires.

⁴⁸ Un schéma de certification européen pour les services cloud (EUCS, European Union Cybersecurity Certification Scheme for Cloud Services) est en cours de discussion (depuis une première version en 2020) entre l'agence européenne pour la cybersécurité et les États membres de l'UE et pourrait éclairer la licéité des « surprotections » pour raisons de sécurité et de souveraineté nationales au regard des principes de libre prestation de services au sein du marché intérieur (cf. décrets d'application de l'art. 31 de la loi SREN, 2024).

⁴⁹ Cour des comptes, 2025, [Les enjeux de souveraineté des systèmes d'information civils de l'État](#), 109 p.

Les **tests adverses structurés (red-teaming)**⁵⁰ appliqués aux systèmes d'intelligence artificielle désigne l'ensemble des méthodes consistant à tester un système en se plaçant volontairement dans des conditions adverses, extrêmes ou non prévues par ses concepteurs. Initialement développé dans le champ de la cybersécurité (tests d'intrusion), ils ont été progressivement étendus aux systèmes algorithmiques afin d'identifier, en amont de leur déploiement, des vulnérabilités techniques, des biais discriminatoires ou des usages détournés susceptibles de produire des effets contraires aux objectifs de l'action publique.

Les expériences internationales récentes montrent que l'absence de dispositifs de test approfondis peut conduire à des défaillances majeures, tant sur le plan opérationnel que démocratique.

Aux Pays-Bas, le système SyRI (*System Risk Indication*), destiné à détecter la fraude sociale, a été jugé illégal en 2020 par le tribunal de La Haye en raison de son opacité et de ses effets discriminatoires indirects. L'affaire, souvent associée à la gestion des allocations familiales (*Toeslagenaffaire*), a mis en évidence l'incapacité des pouvoirs publics à identifier en amont les biais systémiques induits par l'algorithme, contribuant à une crise politique majeure et à la démission du gouvernement en 2021.

De manière comparable, aux États-Unis, l'outil **Compas**, utilisé pour l'évaluation du risque de récidive pénale, a fait l'objet de nombreuses études académiques et contentieuses mettant en évidence des biais statistiques affectant différemment certains groupes de population. Ces travaux ont montré que des systèmes pourtant conformes sur le plan technique pouvaient produire des résultats inéquitables en l'absence de tests spécifiques portant sur les effets différenciés selon les profils.

Dans ce contexte, les **tests adverses structurés** appliqués à l'IA visent à simuler :

- ◆ des comportements malveillants ou abusifs (contournement des règles, exploitation de failles) ;
- ◆ des situations limites ou atypiques ;
- ◆ des profils d'utilisateurs minoritaires ou vulnérables ;
- ◆ des combinaisons de variables susceptibles de révéler des biais latents.

Les analyses prospectives du cabinet Gartner soulignent que l'acceptabilité sociale des systèmes d'IA dépend fortement de la capacité des organisations à démontrer qu'elles ont identifié et traité ces risques en amont. Si les ordres de grandeur avancés dans certaines publications doivent être interprétés avec prudence, le consensus est clair : l'absence de dispositifs de test éthique et fonctionnel accroît significativement les risques de rejet, de contentieux et de retrait a posteriori des systèmes déployés.

Plusieurs cas européens récents confirment que les **tests adverses structurés** ne peuvent se limiter à la seule cybersécurité technique (par exemple les attaques par injection de *prompts* ou l'extraction de données). En Espagne, des dispositifs algorithmiques utilisés dans le champ social et sanitaire, notamment le système BOSCO relatif à l'attribution de certains tarifs sociaux de l'énergie, ont fait l'objet de contestations pour défaut de transparence, erreurs de classification et difficulté pour les usagers d'exercer leurs droits. Ces situations illustrent la nécessité de **tests adverses structurés** sociétaux, intégrant des scénarios de *stress-test* portant sur les effets concrets des décisions algorithmiques sur différents publics.

⁵⁰ CNIL, [Red teaming](#) : « Catégorie d'attaque fictive sur la sécurité d'un système informatique visant à en éprouver la robustesse. Lors de ces attaques, des attaquants fictifs constituant l'équipe rouge ou red team en anglais, sont missionnés pour tenter de percer la sécurité du système », notamment via des « pen tests » ou tests de pénétration.

En France, le règlement européen sur l'intelligence artificielle (RIA) imposera à son entrée en vigueur pour ces dispositions, pour les systèmes à haut risque, la mise en œuvre d'une gestion des risques documentée, continue et proportionnée. Dans ce cadre, les **tests adverses structurés** constituent un levier opérationnel essentiel de mise en conformité : ils permettent d'objectiver les risques, de documenter les mesures correctrices et d'alimenter les dispositifs de contrôle humain exigés par le texte. Par ailleurs, indépendamment de l'IA, les fuites massives récentes de données, y compris dans les administrations, posent déjà une « question de confiance » dans la capacité des pouvoirs publics à protéger les informations nombreuses dont ils disposent sur les différents usagers.

4. Facteurs de réussite : l'industrialisation et le passage à l'échelle sont souvent la clé d'un déploiement efficace et maîtrisé de l'IA

Les échecs documentés de systèmes d'IA publique montrent l'ampleur des risques opérationnels, juridiques et réputationnels en cas de déploiement insuffisamment maîtrisé.

À titre d'exemples :

- ♦ en Espagne, le système « *MeQA* » a dû être retiré quelques heures après sa mise en service, car il générerait des erreurs répétées dans l'autorisation de médicaments ; ce retrait a provoqué une interruption de service, des coûts de remédiation et une perte de confiance durable ;
- ♦ les Pays-Bas ont connu un scandale d'ampleur nationale avec « *SyRI* », outil de lutte contre la fraude sociale jugé discriminatoire, finalement interdit par la justice, entraînant enquêtes, indemnités et contribuant à la démission du gouvernement ;
- ♦ en Australie, le système automatisé de recouvrement « *Robodebt* » a généré des milliers de dettes infondées avant d'être jugé illégal ;
- ♦ aux États-Unis, l'algorithme « *COMPAS* », utilisé pour l'évaluation du risque de récidive, a été reconnu comme biaisé, révélant les risques majeurs liés à des modèles opaques dans la décision publique.

Ces cas illustrent tous la même séquence : manque de préparation, absence d'évaluation d'impact, supervision défaillante et conséquences massives pour les usagers et sur la légitimité de l'administration.

Pour prévenir ces dérives, plusieurs dimensions sont à prendre en compte dès l'initiation des projets d'IA. Le passage à l'échelle des nombreuses expérimentations doit notamment être accompagné de processus clairement structurés avant toute décision d'industrialisation.

4.1. Une multiplication des *POC* encouragée, mais rarement maîtrisée

Depuis plusieurs années, les administrations publiques françaises multiplient les preuves de concept (*proofs of concept* – *POC*) pour explorer les usages potentiels de l'IA dans les services publics.

La large diffusion dans la vie personnelle des outils d'IA générative et la facilité apparente d'appropriation de leur utilisation, pour des usages de premier niveau, favorisent en effet les expérimentations dans la sphère professionnelle par les premiers adoptants.

Ces démarches expérimentales, qu'il s'agisse de l'automatisation de tâches administratives, de l'assistance aux agents ou d'outils de décision, sont souvent valorisées comme des marqueurs d'innovation par les employeurs qui, constatant cette réalité et ne percevant pas toujours eux même les potentialités de développement, installent des laboratoires créatifs (*IA Factory*), tentent de procéder à des recensements des initiatives et valorisent les premiers « champions » ou organisent des hackathon.

L'État organise lui-même le cadre de certaines expérimentations avec des démarches d'appel à projets, d'appel à manifestation d'intérêt ou de bacs à sable. Dans son étude de 2022, le Conseil d'État soulignait que les financements sont alloués pour les expérimentations, mais rarement pour la généralisation des projets⁵¹.

Ces démarches favorisent l'appropriation de l'IA à tous les niveaux hiérarchiques et correspondent à une phase légitime dans un cycle d'innovation. Le cycle de « *hype* » développé par Gartner⁵² ou la « Loi de Moore⁵³ » décrivent ces cycles qui comportent des phases d'enthousiasme, à l'arrivée d'une nouvelle technologie prometteuse, d'attentes exagérées et enfin d'adoption progressive et mature, en passant par une phase intermédiaire, le gouffre des désillusions, avec des produits qui ne répondent pas aux attentes.

La multiplication des *POC* expose donc les organisations à des risques de perte d'énergie, de dépenses sous-optimales fautes de mutualisation, de déception voire de défiance si ces initiatives ne sont pas canalisées et encore moins transformées.

Rares sont les organisations, publiques comme privées d'ailleurs, qui connaissent le nombre de cas d'usage expérimentés par les équipes.

⁵¹ Conseil d'État, 2022, « Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance », p. 189 : « Il convient de mentionner deux limites susceptibles d'affecter les programmes de subvention, qui appellent une attention particulière des pouvoirs publics :

- d'une part, ceux-ci permettent souvent d'accompagner la réalisation des « preuves de concept », mais pas nécessairement le **passage à l'échelle**, alors que cette phase d'industrialisation est à la fois critique et coûteuse. Les fonds investis dans la phase de conception et de développement peuvent ainsi l'être en pure perte. Plus largement, le soutien financier à l'investissement informatique ne peut éluder la problématique des coûts de fonctionnement subséquents ;

- d'autre part, le financement de **dépenses de personnel** (titre 2) par ces subventions est souvent exclu ou, lorsqu'il est prévu (comme c'est le cas du programme *Entrepreneurs d'intérêt général*), il ne s'accompagne d'aucune souplesse sur le plafond d'emplois. Cette contrainte peut amener les porteurs de projet à recourir à des prestataires externes, souvent à grands frais, plutôt que d'embaucher les experts nécessaires (ingénieurs IA, analystes de la donnée...), fût-ce temporairement. Or, ainsi qu'il a été dit, l'intégration de ces experts au sein des équipes du responsable de projet présente de nombreuses vertus. Le choix entre les deux formules ne devrait pas être contraint par les règles d'octroi des aides. »

⁵² Gartner, 2025, [The Latest Hype Cycle for Artificial Intelligence Goes Beyond GenAI](#) : "This year, GenAI enters the Trough of Disillusionment as organizations gain understanding of its potential and limits. AI leaders continue to face challenges when it comes to proving GenAI's value to the business. Despite an average spend of \$1.9 million on GenAI initiatives in 2024, less than 30% of AI leaders report their CEOs are happy with AI investment return".

⁵³ Moore, G., 1965 et 1975 pour les textes fondateurs et, pour une analyse récente : Anderson, M., Medium, 2025, [Understanding Moore's Law in 2025](#).

4.2. Un taux de passage à l'échelle relativement faible

Ce phénomène de prolifération de *POC* qui n'atteignent pas le stade industriel n'est pas propre à l'administration : **70 % à 80 %⁵⁴, 88 %⁵⁵ voire 95 %⁵⁶ des *POC* IA ne passeraient jamais en production** faute d'objectifs clairs, de pilotage stratégique ou de capacités d'industrialisation. Loin d'être une spécificité administrative, ou une caractéristique française, le **passage à l'échelle n'est pas simplement une question de volonté mais un problème structurel, organisationnel et technique**, partagé par les secteurs public et privé du monde entier.

Dans les administrations comme dans les entreprises, les *POC* peuvent être vus comme des phases de preuve de faisabilité technique, mais ils deviennent rapidement des laboratoires isolés lorsque l'écosystème organisationnel n'est pas préparé à les absorber. Le cabinet Deloitte décrit ce phénomène de stagnation comme un « purgatoire des projets pilotes » (« *pilot purgatory*⁵⁷ »), où des organismes publics accumulent des expérimentations sans jamais développer les capacités internes nécessaires pour les intégrer dans leurs opérations standards. Cette situation provient de la nature même des *POC*, qui sont conçus pour explorer une idée dans un périmètre restreint, sans les contraintes opérationnelles complètes (sécurité, conformité, débit utilisateur, intégration SI) requises pour une solution à l'échelle nationale ou ministérielle.

Les défis qui sous-tendent ce phénomène sont nombreux et souvent interdépendants. Tout d'abord, beaucoup de *POC* sont lancés sans **définition explicite de hypothèses de valeur** : sans réponse claire à la question « quel problème opérationnel ce *POC* résout-il et comment mesurons-nous ce succès ? », il est difficile de juger s'il mérite une extension. Deuxièmement, les problématiques de **qualité des données** et d'**héritage des systèmes d'information anciens** constituent des obstacles techniques majeurs à la mise en production, comme l'a souligné une récente enquête du Comité des comptes publics du Parlement britannique⁵⁸, qui a identifié des systèmes IT dépassés et des données cloisonnées comme des freins structurels au déploiement de l'IA à grande échelle.

⁵⁴ RAND, 2024, [The Root Causes of Failure for Artificial Intelligence Projects and How They Can Succeed: Avoiding the Anti-Patterns of AI](#). Avec le même taux de 80% d'insuccès, McKinsey, mars 2025, [The State of AI: Global survey](#) : « More than 80 percent of respondents say their organizations aren't seeing a tangible impact on enterprise-level EBIT from their use of gen AI ».

⁵⁵ [88 % des prototypes d'IA ne passent pas en production, mais ce n'est pas la faute de la DSI](#) in CIO, avr. 2025, d'après Lenovo / IDC, 2025, [Lenovo CIO Playbook](#), 36 p sur la base de questionnaires auprès de 3000 CIO répondants. « The high number of AI PoCs but low conversion to production indicates the low level of organizational readiness in terms of data, processes, and IT infrastructure », auquel il conviendrait d'ajouter les compétences internes et le portage managérial et stratégique (cf. *infra*, point 3. relatif aux freins structurels au passage à l'échelle).

⁵⁶ [95 % des POC d'IA échouent selon le MIT : peut-on vraiment s'y fier ?](#) in Journal du Net, sept. 2025, d'après le MIT, NANDA, 2025, [The GenAI divide](#), 26 p : « Despite \$30–40 billion in enterprise investment into GenAI, this report uncovers a surprising result in that 95% of organizations are getting zero return. The outcomes are so starkly divided across both buyers (enterprises, mid-market, SMBs) and builders (startups, vendors, consultancies) that we call it the GenAI Divide. Just 5% of integrated AI pilots are extracting millions in value, while the vast majority remain stuck with no measurable P&L impact. This divide does not seem to be driven by model quality or regulation, but seems to be determined by approach. ».

⁵⁷ Deloitte, 2021, [Scaling AI in government](#). « The problem is that AI at scale requires different organizational capabilities than pilots or proofs of concept. Pilots are typically smaller and narrower in focus than full-scale AI efforts. As a result, pilots can often make use of different technologies and data sources than would be required for full-scale use. They may not need to meet as rigorous security and privacy requirements. Further, the smaller scope of pilots means that they touch fewer parts of an organization so that change management is less of a factor in their success. For these reasons, development of AI at scale just looks different than pilots. »

⁵⁸ Parlement britannique, [Uphill struggle ahead for Govt's use of AI as PAC report reveals the scale of the challenge](#), 29 p.

4.3. Les conditions du passage à l'échelle dans les organisations publiques

En France, plusieurs obstacles accentuent les risques de peuplement du « cimetière de *POC* ».

La fragmentation institutionnelle, l'absence de gouvernance centrale sur l'industrialisation, le manque de cadres méthodologiques obligatoires pour la transformation numérique, la rigidité des procédures publiques (achats, sécurité, RGPD) et le déficit de compétences internes conjuguent leurs effets pour limiter la capacité des administrations à faire évoluer leurs prototypes vers des solutions pérennes. Des appels à manifestation d'intérêt comme ceux accompagnant le Tremplin IA ou les initiatives de la DITP montrent une volonté d'accompagner les *POC* avec une dimension métier et technique, mais ces dispositifs restent souvent cloisonnés et temporaires, sans articulation avec une stratégie long terme de déploiement à l'échelle.

La situation des finances publiques n'aide pas. Même si ce sont des euros publics, l'absence de modèle de coût d'exploitation (*opex*) conduit à financer de nombreux *POC* en dépenses d'investissement (*capex*) ou en subventions, mais la volatilité des coûts d'inférence⁵⁹ (*tokens*) font exploser le coût réel d'utilisation, surtout à large échelle, sans évoquer les coûts éventuels de maintenance, de sécurisation ou d'évolution, la complexité des transformations organisationnelles ou de l'évolution des compétences (supervision humaine, réallocation des tâches et des temps) ni la mise en conformité du SIA (documentation, transparence, fiabilité, etc.).

Le passage à l'échelle des initiatives d'IA dans la fonction publique française n'est donc **pas seulement une question de technologie**. C'est une transformation organisationnelle profonde qui requiert une gestion concertée des données, des systèmes, des compétences, de la gouvernance et de la culture. Sans une stratégie intégrée et des dispositifs structurés pour accompagner la maturation des *POC* vers des solutions opérationnelles, la fonction publique continuera d'accumuler des expérimentations sans impact réel.

4.3.1. Objectivation et responsabilité des décisions par un pilotage assumé

La transformation *via* l'IA requiert un changement de culture, de gouvernance et de processus internes. Dans plusieurs administrations étrangères, une cause récurrente d'échec de passage à l'échelle est **la dissociation entre équipes techniques pilotant les *POC* et les métiers qui devraient les exploiter**. Les rapports de l'OCDE montrent que dans de nombreux gouvernements, les initiatives restent isolées dans des départements ou des unités, sans coordination stratégique ou soutien managérial et sans feuille de route centralisée pour l'industrialisation des solutions⁶⁰. Cela se traduit par une fragmentation des efforts et une incapacité à mutualiser les leçons tirées des expérimentations.

Plusieurs dimensions principales sont à prendre en compte dès l'initiation du projet.

⁵⁹ *AI drift*.

⁶⁰ OCDE, 2025, [Governing with Artificial Intelligence](#) : « many AI initiatives by integrity bodies are still at the exploratory phase (proof of concepts, pilot projects) and have not yet reached scale », p. 217 sur 304.

4.3.1.1. *L'alignement stratégique des initiatives métiers avec les priorités stratégiques*

Dans le contexte des administrations françaises, ces *POC* peuvent, comme dans d'autres secteurs et organisations, remplir plusieurs fonctions légitimes : tester la viabilité technique, mobiliser des équipes transversales ou sensibiliser aux enjeux de l'IA. Pourtant, lorsqu'ils ne sont pas rattachés à une **stratégie d'ensemble** avec des objectifs mesurables, des indicateurs d'évaluation et une feuille de route de mise à l'échelle, ils restent souvent confinés à une **preuve technique qui n'a pas de suite organisationnelle**. Cela renforce l'image d'un « cimetière de *POC*⁶¹ », où des démonstrations prometteuses s'empilent sans se transformer en outils adoptés par les agents ou en services déployés pour les usagers. Ainsi, les expérimentations doivent pouvoir servir la stratégie de l'organisation et être alignée avec ses orientations.

4.3.1.2. *Une approche pluridisciplinaire dès la conception des POC*

La réussite des projets d'IA requiert un changement de culture, de gouvernance et de processus internes.

Dans le secteur privé, les organisations qui réussissent à industrialiser leurs *POC* IA appliquent des **pratiques structurées de gouvernance et de MLOps**, qui veillent à la gestion du cycle de vie des modèles et à l'intégration dans les processus métier. Les entreprises qui réussissent à passer au stade de production ne le doivent pas tant à des algorithmes plus sophistiqués, mais à une **gouvernance robuste, à la préparation de l'infrastructure et à l'intégration dans les flux de travail existants**⁶².

De même, dans plusieurs administrations étrangères, une cause récurrente d'échec de passage à l'échelle est la dissociation entre équipes techniques pilotant les *POC* et les métiers qui devraient les exploiter. Ainsi, si le *POC* ne répond à aucun besoin ou y répond de façon imparfaite, l'adoption ne sera pas possible. Dans le même registre, la mission a pu constater qu'un organisme de sécurité sociale a abandonné son projet d'assistant IA juridique porté par la direction, car il n'a pas été reconnu comme utile, ni adopté par les équipes juridiques. Cet exemple d'échec illustre la nécessité de partir des besoins des équipes métiers. Une démarche progressive de généralisation est également facteur de réussite, selon un fonctionnement en mode produit qui garantit l'association des équipes métiers à chaque phase d'évaluation - ajustement de la solution.

4.3.1.3. *Un cadre clair et transparent d'évaluation et de priorisation des projets*

Face à la multiplicité des expérimentations, la définition d'un cadre clair et transparent d'évaluation et de priorisation des cas d'usage avant passage à l'échelle est le gage d'une sélection efficiente. Dans le secteur public, le **retour sur investissement de l'IA** est toutefois souvent difficile à mesurer, en particulier lorsqu'il s'agit d'améliorer la qualité de service ou la satisfaction des citoyens. Sans cadre méthodologique rigoureux d'évaluation des effets, les décideurs peinent à justifier l'allocation de ressources supplémentaires pour passer à l'échelle. Les enjeux budgétaires et de priorisation deviennent alors des leviers pour abandonner des projets prometteurs au profit d'urgence immédiates.

⁶¹ Expression de Matthieu Olivier, directeur data groupe de La Banque Postale en mars 2022.

⁶² Zon, R., 2025, [AI in the Enterprise: From Pilot to Production](#) in *Brightstar*.

Concernant l'évaluation de la valeur / du ROI des projets, la mission n'a pas identifié à l'occasion des auditions d'organisations qui dispose d'un cadre structuré, les entreprises et cabinets de conseils n'ayant pas partagé ce type d'information. À ce titre, deux outils nationaux existent, MAREVA 2 utilisé par la DINUM pour analyser les projets numériques d'une part et l'outil de mesure de la valeur développé par la direction des actifs immatériels de l'État. Aux dires des audités qui en critiquent la complexité et confirmé par la mission, l'outil MAREVA 2 n'est pas adapté aux projets d'IA car il vise dans ses dimensions « stratégie » et « valeur » des applicatifs numériques avec des questionnements non adaptés à l'IA, notamment son évolutivité et la nécessaire itération des expérimentations.

Sur ces bases, la direction doit pouvoir valider la poursuite d'une expérimentation mais aussi son arrêt, décision plus rarement prise de manière explicite. Le maintien artificiel d'un *POC* sans perspective de généralisation n'est pas souhaitable car il entretient les utilisateurs dans un flou contre-productif au plan managérial.

4.3.2. Données, infrastructures, systèmes hérités et plateformes de développement, supports du passage en « vie réelle »

De nombreux *POC* sont conçus et testés avec des jeux de données préparés *ad hoc*, mais lorsqu'il s'agit d'exploiter des **données de production**, hétérogènes et souvent fragmentées entre « silos » administratifs, le modèle ou l'outil devient inopérant ou peu fiable. Cette situation est caractéristique des environnements publics où des systèmes anciens – dits « *legacy* » – continuent de fonctionner sans être mis à jour pour supporter des flux de données massifs ou en temps réel, ce qui complique l'intégration d'IA à grande échelle. De même, l'infrastructure peut suffire à développer le *POC* mais ne permettra pas nécessairement de supporter le déploiement généralisé car les capacités de calcul ou le délai de réponse ne seront pas adaptés. Ces éléments sont rarement pris en considération lorsque les équipes de terrain développent des *POC* isolés et sans coordination avec les équipes techniques.

Par ailleurs, une absence de plateformes de *MLOps* dédiées au développement, au déploiement et à la maintenance de solutions d'IA *via* un catalogue de LLM mis à disposition, utilisées comme *Platform-as-a-Service (PaaS)* à une échelle mutualisée, conduit à des développements isolés, induisant des redondances entre projets et un manque de mutualisation de ressources et de savoir-faire, aboutissant à de faibles taux de passages à l'échelle.

4.3.3. Des contraintes de financement spécifiques à l'IA

L'IA ne constitue pas un investissement ponctuel mais génère des **coûts récurrents** : calcul, stockage, maintenance, mises à jour, audits, supervision humaine. L'accélération des mutations technologiques en cycles courts affadit la frontière entre capex et opex car les investissements ont un caractère de moins en moins patrimonial et de plus en plus contingent et pérenne. Les GPU ont déjà une durée de vie estimée à seulement trois ans et sont « garanties » comme telles alors qu'il s'agit du plus tangible des actifs dans le chaîne de valeur de l'IA. Or, et l'ensemble des entreprises ayant déployé largement l'IA dans leur organisation, considèrent que « l'IA coûte cher » :

- ♦ même quand elle est gratuite, elle induit de tels risques (réputationnels, contentieux) que l'utilisation quoiqu'aisée au niveau individuel peut s'avérer particulièrement coûteuse en cas de biais, d'erreur, d'hallucination ou de fuite de données ;
- ♦ le rapport Aghion-Bouverot (2024, *cf. supra*, partie 1.) indique que les investissements américains dans l'IA sont **20 fois supérieurs** à ceux de la France, et 3 à 4 fois à taille et richesse comparables ;

Annexe X

- ♦ le coût d'inférence est loin d'être nul : un grand modèle de langage (LLM) performant peut coûter entre 0,01 € et 0,05 € par requête, au-delà de son coût environnemental. Multiplié par les millions d'interactions quotidiennes d'un opérateur comme France Travail, le coût de fonctionnement devient rapidement insoutenable sans une ligne budgétaire dédiée et pérenne, *a fortiori* en cas de politique tarifaire s'appuyant sur la captivité des clients aux SIA qu'elles utilisent ;
- ♦ le coût de conformité⁶³ au sens large est également potentiellement structurant (de 20 % à 30 % « en plus » si non intégré dans les coûts *ex ante*) et constitue, dans les entreprises comme pour certaines administrations étrangères, l'un des freins au passage à l'échelle pour les nombreux *POC* développés.
- ♦ dans ce cadre, les APU doivent utiliser des **couches applicatives** (ex : *chatbots*) sans maîtrise des **modèles de fondation**, au moins pour les données et usages non sensibles.
- ♦ à l'instar de nombreux programmes d'armement, et *a contrario* ou plutôt en complément d'usages génériques, l'équipement des administrations en SIA pour les usages et les données sensibles doit être envisagé au niveau européen (cf. rapport Draghi, qui a notamment inspiré la création du fonds "Sovereign AI" de la Commission européenne, 2026).

Les dépenses liées à la donnée et à l'IA sont encore majoritairement traitées comme des coûts de projets informatiques ponctuels, alors qu'elles relèvent d'un **investissement de long terme dans un actif stratégique durable** : le patrimoine informationnel public.

À la différence des applications métiers, voire de plus en plus pour les infrastructures (GPU garanties sur 3/4 ans seulement), dont la durée de vie est généralement limitée, une donnée conserve, voire capitalise de manière croissante, une **valeur opérationnelle sur plusieurs décennies** :

- ♦ correctement gouvernée ;
- ♦ documentée ;
- ♦ interopérable ;
- ♦ sécurisée,

Outre son niveau et sa dynamique, l'enjeu budgétaire principal tient ici à **sa structure** :

- ♦ passer d'une logique de projets isolés à une logique d'infrastructures communes ;
- ♦ raisonner en **coût complet sur le cycle de vie** (production, stockage, qualité, sécurité, exploitation, archivage) ;
- ♦ distinguer clairement les investissements structurants (socles data) des usages applicatifs plus volatils.

4.3.3.1. Postes de coûts structurants et invariants

Les analyses convergentes (Cour des comptes, DINUM, retours interministériels) montrent que les coûts réellement structurants d'une stratégie data et IA sont concentrés sur quelques postes :

- ♦ modernisation et maintien en condition opérationnelle des **SI sources** ;
- ♦ plateformes de données (lacs de données, entrepôts, catalogues, API, sécurité) ;
- ♦ gouvernance transverse (qualité, métadonnées, conformité, contrôle des accès) ;
- ♦ compétences internes rares (architecture data, sécurité, juridique *data/IA*) ;

⁶³ Cf. également le lancement de travaux de labellisation d'une IA de confiance : ITSocial, 2026, [La FnTC réunit la CNIL, l'ANSSI, l'ACPR et la DINUM pour lancer un guide de mise en conformité avec l'AI Act](#).

- ♦ exploitation des usages IA (inférence, supervision humaine, auditabilité).

À l'inverse, la multiplication de solutions applicatives non mutualisées conduit à une **duplication de ces coûts** sans effet d'échelle et inutilement consommatrice de ressources environnementales et énergétiques.

4.3.3.2. *Risques de dérive budgétaire à horizon de dix ans*

En l'absence de doctrine d'architecture et de gouvernance partagée, plusieurs risques budgétaires sont déjà observables :

- ♦ empilement de plateformes data et IA hétérogènes, difficilement interopérables ;
- ♦ dépendance accrue à des prestataires pour des fonctions cœur (extraction, gouvernance, sécurité) ;
- ♦ hausse structurelle des coûts d'hébergement, de licences et de maintenance ;
- ♦ difficulté croissante à arrêter ou refondre des solutions devenues critiques.

À horizon de dix ans, ces dynamiques peuvent conduire à un **verrouillage technologique**, contraignant fortement les marges de manœuvre et d'arbitrage des pouvoirs publics quant à ces choix budgétaires et stratégiques.

4.3.3.3. *Leviers de soutenabilité financière*

Une trajectoire soutenable repose sur plusieurs leviers cumulatifs :

- ♦ mutualisation des socles data et IA lorsque les usages et niveaux de sensibilité le permettent ;
- ♦ priorité conférée, comme le font de manière établie en comparaison internationale les administrations publiques françaises jusqu'ici, aux standards ouverts et à l'*open source* pour garantir la réversibilité ;
- ♦ maintien d'une capacité interne de pilotage, d'audit et de supervision ;
- ♦ séparation claire entre :
 - usages applicatifs et projets IA (temps court) ;
 - infrastructures de données (temps long),
- ♦ gouvernance explicite des arbitrages **make / hybride / buy** (cf. *infra*, annexe 19).

Cette approche permet de lisser l'effort budgétaire et de transformer une logique de rattrapage applicatif et technologique en entretien et valorisation de l'un des principaux actifs des administrations

En lien avec ces éléments, un bénéfice complémentaire d'un patrimoine augmenté de données de qualité permet de conforter l'évaluation des politiques publiques, et des conditions de leur reddition. La qualité du service rendu, l'efficacité de la production, la mesure des impacts de l'action publique s'appuient également sur des données mobilisables, utiles, et de qualité et alimentent la transparence politique et démocratique sur les interventions des pouvoirs publics, et éclairent, sous contrainte, les éventuels arbitrages nécessaires entre politiques publiques.

4.3.4. Des compétences internes rares

Un autre frein majeur est la **faible capacité interne en compétences IA et en gestion de projets complexes**. Nombre de *POC* sont menés par des prestataires externes ou des équipes pilotes restreintes, sans que l'organisation publique dispose des compétences nécessaires pour exploiter, maintenir ou faire évoluer la solution après la phase de démonstration. Cela conduit à des effets de dépendance, voire de « *shadow AI* », où les outils sont utilisés en dehors des circuits formels, ce qui accroît les risques de sécurité et de gouvernance.

L'ensemble des développements qui précèdent dessinent une forme de socle de principes de fonctionnement du pilotage et de la gestion de la donnée publique, l'un des principaux patrimoines des administrations, et valorisable comme tel à la faveur de son exploitation, notamment augmentée par l'IA :

- ◆ les données restent la propriété et sous le contrôle de l'administration ;
- ◆ les modèles sont interchangeables (*open source*, souverains, mutualisés) ;
- ◆ la valeur est dans l'architecture et la gouvernance, pas dans l'outil ;
- ◆ l'IA publique de confiance, de traçabilité, d'auditabilité et de responsabilité repose, en principe sans en faire une condition systématique sur :
 - un socle data gouverné (souvent *data lake*) ;
 - une couche d'accès maîtrisée (API, catalogues) ;
 - une couche d'IA contrainte (RAG, supervision humaine).

4.4. Les administrations publiques étrangères ont répondu de manière différente aux enjeux spécifiques de l'industrialisation

4.4.1. Les modèles d'architecture centralisée

4.4.1.1. Royaume-Uni : une approche de centralisation décisionnelle

Au Royaume-Uni, une série d'enquêtes par le National Audit Office (NAO) a documenté que, bien que de nombreuses agences gouvernementales aient initié des *POC* ou des projets IA, seules une minorité ont franchi l'étape du déploiement à l'échelle nationale. Cependant, le gouvernement britannique a mis en place une **stratégie centralisée d'AI delivery**, via le Cabinet Office, qui favorise la mutualisation des infrastructures, des standards et des connaissances, ce qui augmente les chances de passage à l'échelle lorsque l'initiative s'inscrit dans une feuille de route gouvernementale claire — bien que des difficultés persistent liées aux anciens systèmes IT et aux silos organisationnels (NAO 2024⁶⁴).

⁶⁴ Tech UK; 2024, [From Pilot to Production: Building Trustworthy, Scalable AI Solutions for the Public Sector](#) d'après NAO, 2024, [Use of artificial intelligence in government](#), 56 p.: "The centre of government has identified the potential for large-scale productivity gains from AI use in the public sector but has not yet assessed the feasibility or cost of delivering these improvements"(point 13) et "Government standards and guidance to support responsible and safe adoption of AI are still under development" (point 17).

4.4.1.2. Canada : une approche coordonnée et régulée, à horizon 2027, fondée sur une logique exploratoire de POC pour des sujets d'« IA horizontale » et des premières mises en production pour des sujets d'« IA verticale »

La stratégie du gouvernement canadien en matière d'intelligence artificielle pour la fonction publique fédérale, couvrant la période 2025-2027, se situe à un stade de déploiement opérationnel progressif. Les priorités identifiées sont celles du renforcement des compétences, de l'encadrement des usages, de l'expérimentation contrôlée et de la gestion des risques.

La gouvernance publique du déploiement de l'intelligence artificielle au Canada repose sur un pilotage centralisé et coordonné à l'échelle fédérale. Le Secrétariat du Conseil du Trésor fixe les orientations générales selon le cadre normatif dicté par la Directive sur la prise de décision automatisée. Les ministères sont soutenus dans leurs projets d'IA par l'AI Center of Expertise pour la mise en œuvre de ces derniers, selon des pratiques standardisées ainsi que pour le partage des infrastructures numériques.

L'implémentation de solutions d'IA au sein des administrations fédérales canadiennes s'articule actuellement autour d'un foisonnement de POC au service de la productivité des agents (« IA horizontale ») et d'une mise en production de solutions d'IA à grande échelle au service des métiers (« IA verticale »). Le niveau de maturité des cas d'usages se décline ainsi comme suit :

- ◆ une part importante des projets d'IA se situe au stade du POC, concernant des cas d'usages à risque faible ou moyen, selon une logique exploratoire, regroupant des solutions d'analyse documentaire, de recherche d'information (RAG), d'aide à la rédaction ou d'automatisation de tâches administratives répétitives. Il s'agit ainsi de tester l'IA sur des cas d'usages à risque faible ou moyen, dans le contexte du cadre normatif en vigueur relatif à la *Directive sur la prise de décision automatisée*, reposant sur une brique LLM fournie par la startup canadienne *Cohere* ;
- ◆ certains cas d'usage d'IA ont été mis en production, notamment lorsque l'IA sert comme outil d'aide à la prise de décision ou d'optimisation de processus internes : par exemple priorisation des dossiers, détection d'anomalies ou amélioration de la qualité d'un service. Ces déploiements, au même titre que les POC, sont encadrés par la *Directive sur la prise de décision automatisée*.

Les cas d'usages identifiés sont souvent similaires aux cas d'usage identifiés dans les entreprises privées, avec toutefois un degré de maturité moins avancé.

En outre, une étude de KPMG Canada, menée sur 349 fonctionnaires, conclut que 54 % des fonctionnaires sondés évoluent dans des structures utilisant l'IA à titre de POC ou d'outil en production. Les résultats détaillés de cette étude sont les suivants :

- ◆ 22 % des fonctionnaires sondés évoluent dans une administration déployant des outils d'IA ;
- ◆ 32 % évoluent dans une administration explorant des POC d'IA ;
- ◆ 9 % évoluent au sein d'une administration ayant l'intention de mettre en œuvre des projets IA ;
- ◆ 19 % évoluent dans des administrations n'ayant pas l'intention d'utiliser à l'avenir des outils d'IA ou ne sont pas au courant de plans d'adoption d'IA⁶⁵.

⁶⁵ KPMG Canada, 2025, [Half of public servants turn to AI, raising risks](#): « Alors que moins d'un quart (22 %) des organisations du secteur public canadien ont adopté l'intelligence artificielle (IA), la moitié des fonctionnaires qui utilisent l'IA dans leur travail s'appuient sur des outils d'IA accessibles au public, ce qui expose les gouvernements à des risques potentiels, notamment des atteintes à la confidentialité et à la sécurité des données, le vol de propriété intellectuelle et l'exposition à des informations biaisées ou inexactes pouvant entraîner des problèmes juridiques et éthiques ».

4.4.2. Allemagne : 20 % des solutions d'IA des administrations publiques sont des POC

Le Ministère fédéral pour le Numérique et la Modernisation de l'État allemand, ou BMDS, est responsable de la stratégie de développement et de déploiement de l'IA dans l'administration publique en Allemagne. Le BMDS œuvre ainsi au recensement des outils d'IA développés au sein des différentes institutions publiques. Un tel recensement fait état, en 2025, de 250 projets d'IA (au sens large, incluant des projets d'IA générative et agentique), dont 20 % sont à l'état de preuve de concept, 29 % au stade de bourgeonnement et 33 % en production.

Tableau 3 : Projet d'IA dans les administrations publiques allemandes par statut d'avancement

Statut du projet	Nombre de projets	Part dans l'ensemble
Besoin identifié / Idée	46	18 %
En planification / en étude préliminaire (POC)	49	20 %
Bourgeonnement	72	29 %
En trafic / en exploitation	83	33 %

Source : SER Berlin, réponses au questionnaire de la mission, cf. annexe 8.

4.4.3. Les modèles reposant sur des bacs à sable réglementaires

4.4.3.1. Corée du Sud : un portefeuille de « services IA » de 110 w, encadrés par un cadre normatif par étapes

Le *Digital Platform Government Commission* (DGPC⁶⁶), organe consultatif placé auprès du Président sud-coréen, définit le cadre méthodologique interministériel relatif aux cas d'usage depuis avril 2025. Ce cadre prévoit notamment une introduction progressive des solutions d'IA, de la conception à l'exploitation, selon des grilles incluant des procédures de sécurité, des check-lists et un cadre de suivi de performance, de conformité et de pertinence eu égard aux missions de politiques publiques.

La documentation officielle recense à ce stade 110 « services IA » expérimentaux (POC).

4.4.3.2. Espagne : une approche fondée sur l'expérimentation régulée

L'Espagne constitue l'un des exemples européens les plus aboutis pour traiter le défi du passage à l'échelle par une approche réglementaire. À ce titre, avec la création de l'AESIA en 2023, l'Espagne a pris le parti de centraliser la validation technique pour accélérer l'industrialisation.

Dans ce cadre, l'Espagne a lancé le premier « bac à sable réglementaire » (décret royal 817/2023) pour permettre aux administrations de tester la mise en production (et pas seulement preuve de concepts ou pilotes) de systèmes à haut risque avant même l'adoption du RIA européen et la finalisation des concepts et dates d'entrée en vigueur afférentes à la typologie européenne. Les effets ont été de réduire, en moyenne, de 25 % les délais moyens de mise en conformité des projets passés par ce bac à sable par rapport aux pilotes « isolés » n'ayant pas bénéficié de ces infrastructures.

⁶⁶ Site officiel [Republic of Korea](#) et étude de l'OCDE, 2025, [Digital Government Review of Korea](#), 132 p.

4.4.4. Les modèles reposant sur les infrastructures et la donnée

4.4.4.1. Estonie : l'interopérabilité des données au service du déploiement de l'IA à grande échelle

Via *Burokrat* (réseau d'IA interopérables), l'administration estonienne s'est dotée d'une infrastructure de données qui permet de dépasser les difficultés liées à la structure des données ou au *legacy*. L'interface X-road constitue une forme de standard des données administratives, qui facilite non seulement leur partage entre organisations, mais surtout facilite la mise en place des couches et surcouches d'IA.

4.4.4.2. États-Unis : des supports contractuels communs et une Platform-as-a-Service fédérale mis à disposition des agences pour le développement et le déploiement de POC, afin d'éviter des redondances interministérielles

Chaque agence fédérale définit ses cas d'usages IA selon des critères minimaux de sécurité. Une plateforme fédérale (GSA dans le cadre d'USAi⁶⁷) est mise à disposition de chacune de ces agences pour expérimenter et déployer des outils d'IA générative de manière sécurisée et standardisée, facilitant par ailleurs l'expérimentation de POC inter-agences.

Des accès simplifiés à des modèles tels que *Claude* (jusqu'au 27 février 2026), *Grok*, *Llama* ou *Gemini* sont fournis aux différentes agences, leur permettant de tester des POC et de les déployer, avec un support contractuel commun, et ce, via les accords évolutifs *OneGov*⁶⁸.

4.4.4.3. Singapour : des niveaux de maturité très différenciés entre outils IA

Les cas d'usage de l'IA dans l'administration publique singapourienne présentent des niveaux de maturité différenciés en trois catégories : outils généralisés à l'ensemble de l'administration publique, outils déployés selon des mises à l'échelle opérationnelles ciblées et POC et expérimentations.

La première catégorie regroupe des outils transverses utilisés par les équipes métiers (moteurs de recommandation pour l'emploi ou transcription de débats parlementaires par exemple) ou au service de la productivité de plusieurs dizaines de milliers d'agents publics (Chatbot *Pair*⁶⁹).

La seconde catégorie regroupe l'ensemble des solutions d'IA limitées à certains ministères et fonctions et intégrées aux métiers (détection de fraude, vision par ordinateur pour gestion urbaine, etc.).

Enfin, la troisième catégorie regroupe des POC, développés sur des *sandboxes* ou par le biais de programmes *ad-hoc* comme des hackathons.

⁶⁷ US General Services Administration (GSA), 2025, [America's AI Action Plan](#).

⁶⁸ USA GSA, 2025, [GSA Strikes Another OneGov Deal with Anthropic to Offer Claude AI to all Branches of Gov for Just \\$1](#) rapidement inversé par GSA, févr. 2026, [GSA Stands with President Trump on National Security AI Directive](#) conduisant à retirer Claude d'USAi, puis à l'ouverture d'un litige entre l'Administration américaine et Anthropic, cf. [Opposition/Response to Motion – #96 in Anthropic PBC v. U.S. Department of War \(N.D. Cal., 3:26-cv-01996\)](#).

⁶⁹ *Pair*, 2026 : "Empowering Singapore's public officers with AI: Higher quality work, faster decisions, and better citizen experiences with our free suite of products".

ANNEXE XI

Environnement et intelligence artificielle frugale

SOMMAIRE

1. LE DÉPLOIEMENT DE SOLUTIONS D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EST PORTEUR D'EXTERNALITÉS ENVIRONNEMENTALES NÉGATIVES	1
1.1. L'empreinte environnementale de l'intelligence artificielle générative est croissante	1
1.1.1. <i>Des études convergentes sur l'impact environnemental massif de l'IA.....</i>	<i>1</i>
1.1.2. <i>Une amélioration de la performance qui n'est pas nécessairement porteuse de frugalité</i>	<i>4</i>
1.2. Le déploiement de ces modèles au sein des administrations publiques françaises est susceptible de générer des externalités environnementales négatives.....	6
1.2.1. <i>Un mix énergétique français décarboné n'écarte pas entièrement les externalités environnementales négatives de l'IA.....</i>	<i>6</i>
1.2.2. <i>L'impact environnemental d'une généralisation de l'usage de l'IA dans les administrations</i>	<i>6</i>
2. LA STRATÉGIE DE DÉPLOIEMENT DES OUTILS D'IA AU SEIN DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DOIT INTÉGRER SA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE	7
2.1. Le déploiement de l'IA au sein des administrations publiques doit s'articuler avec les objectifs environnementaux de la France	7
2.2. Le déploiement de l'IA dans le secteur public doit s'accompagner de la promotion d'un cadre d'usage exigeant en matière environnementale.....	8
2.2.1. <i>L'intégration de normes environnementales dans l'infrastructure de l'IA et son application au secteur public s'inscrivent dans une dynamique européenne.....</i>	<i>8</i>
2.2.2. <i>L'enjeu environnemental est d'ores et déjà intégré par une part significative des administrations utilisatrices d'IA.....</i>	<i>9</i>
2.2.3. <i>Le déploiement de l'IA dans le secteur public français peut s'appuyer sur des indicateurs concernant l'impact environnemental</i>	<i>10</i>

1. Le déploiement de solutions d'intelligence artificielle est porteur d'externalités environnementales négatives

1.1. L'empreinte environnementale de l'intelligence artificielle générative est croissante

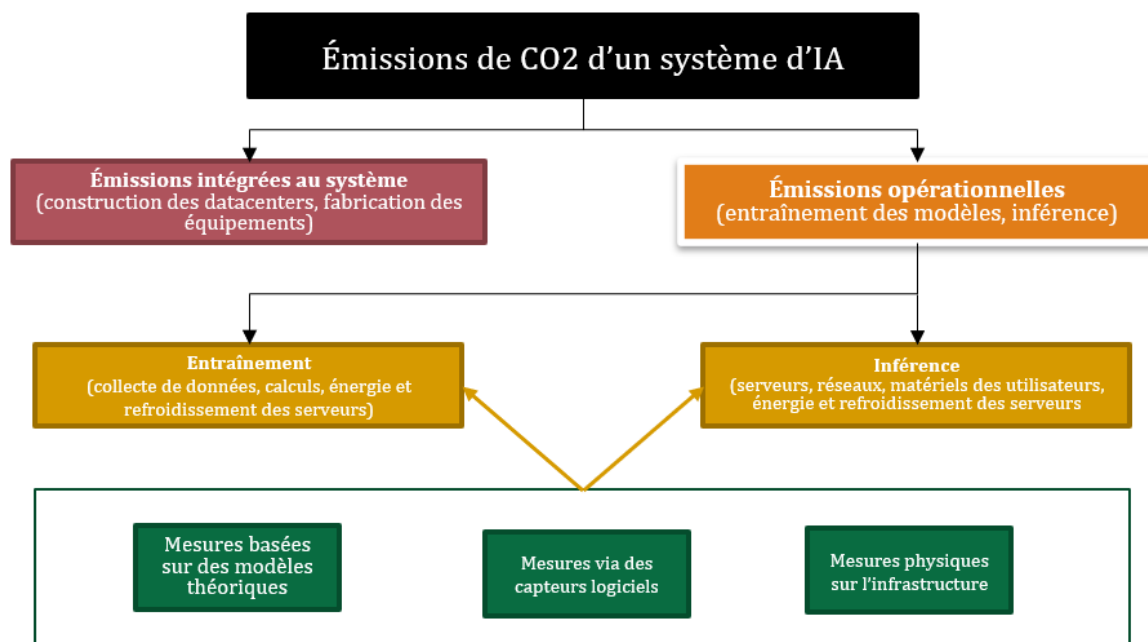
1.1.1. Des études convergentes sur l'impact environnemental massif de l'IA

Le développement de l'intelligence artificielle constitue une nouvelle étape des transformations numériques, qui prolonge voire amplifie les effets environnementaux de celle-ci. Cette empreinte environnementale découle d'une part de la fabrication des équipements (consommation de ressources et empreinte carbone, obsolescence de certains composants) et d'autre part de leur usage (consommation électrique, consommation d'eau pour le refroidissement des *data centers*, émissions).

S'agissant spécifiquement de la mise en œuvre de modèles d'intelligence artificielle, l'impact environnemental provient (cf. figure 1) :

- ♦ de la **construction de l'infrastructure** requise pour la mise en œuvre des modèles d'IA, comprenant les *data centers* et les équipements qui les composent, en particulier les processeurs graphiques (GPU) ;
- ♦ de la **phase d'entraînement des modèles d'IA**, qui implique une forte sollicitation des *data centers* ;
- ♦ de la **consommation** liée à l'utilisation opérationnelle de l'IA (phase d'inférence¹).

Figure 1 : Structure et méthodes de mesure des émissions de CO2 d'un système d'IA



Source : Mission, à partir de Min-Kyu et al, [Toward Sustainable Generative AI: A Scoping Review of Carbon Footprint and Environmental Impacts Across Training and Inference Stages](#).

¹ Si l'entraînement consiste à enseigner une nouvelle compétence à une IA, l'inférence correspond à l'utilisation effective de cette compétence par l'IA pour accomplir une tâche.

L'évaluation de l'impact environnemental spécifique à l'IA est difficile à réaliser, car il est complexe de la distinguer de celle des usages du numérique en général. L'OCDE a déjà relevé cette difficulté en 2022² et invité les gouvernements et organismes statistiques à auditer plus précisément l'impact de leurs infrastructures numériques afin de distinguer l'impact de l'intelligence artificielle.

En principe, les émissions de CO₂ des systèmes d'intelligence artificielle peuvent être déterminées à partir de système de mesures physique placés directement sur l'infrastructure. Les données publiques disponibles concernant les modèles propriétaires d'intelligence artificielle sont par ailleurs insuffisantes pour un grand nombre de fournisseurs. Alors que la complexité des modèles d'IA augmente continûment tout comme leur impact sur la consommation d'électricité, les émissions de gaz à effet de serre et l'usage de l'eau, les données disponibles diminuent. Luccioni *et al*³ (2025) indiquent également que des ordres de grandeurs utilisés de manière récurrente pour le poids environnemental de l'IA sont soit peu objectifs, soit construits à partir d'exemples spécifiques et non-généralisables. Les équivalences entre dix recherches Google⁴ et une requête avec un agents conversationnel IA, et entre le cycle de vie de cinq voitures et l'entraînement d'un *large language model* (LLM) sont ainsi peu fondées, et par ailleurs de moins en moins réalistes, compte tenu de l'intégration de plus en plus systématique dans leurs réponses d'éléments issus de l'IA par les moteurs de recherche quand cette option par défaut n'est pas désactivée par l'utilisateur.

En dépit de ces difficultés méthodologiques, **de nombreuses études établissent un impact environnemental majeur de l'intelligence artificielle générative**. Ces évaluations portent tant sur les impacts opérationnels que sur le cycle de vie complet des équipements requis.

L'Agence internationale de l'énergie (AIE)⁵ a établi que la demande d'électricité liée aux *data centers* a fortement augmenté à partir de 2015. Cette hausse est à rapprocher de la croissance du *cloud*, de la consommation de contenus audiovisuels en ligne, de la croissance des réseaux sociaux et de l'apparition de l'usage de l'intelligence artificielle. La croissance de la consommation électrique des *data centers* est passée de 3 % annuels entre 2005 et 2015 à 10 % annuels entre 2015 et 2024. L'AIE ne distingue pas la part de cette croissance due à l'intelligence artificielle, dans la mesure où seules des approximations ont été réalisées en la matière. La part des serveurs dits « accélérés » dans la consommation d'électricité des *data centers*, qui a atteint 15 % de la demande totale des *data centers* en 2024, constitue une approximation imparfaite de la consommation électrique liée à l'IA. L'ensemble des études citées par l'AIE convergent cependant sur une hausse significative de la consommation électrique des *data centers* liée à l'IA d'ici à 2030.

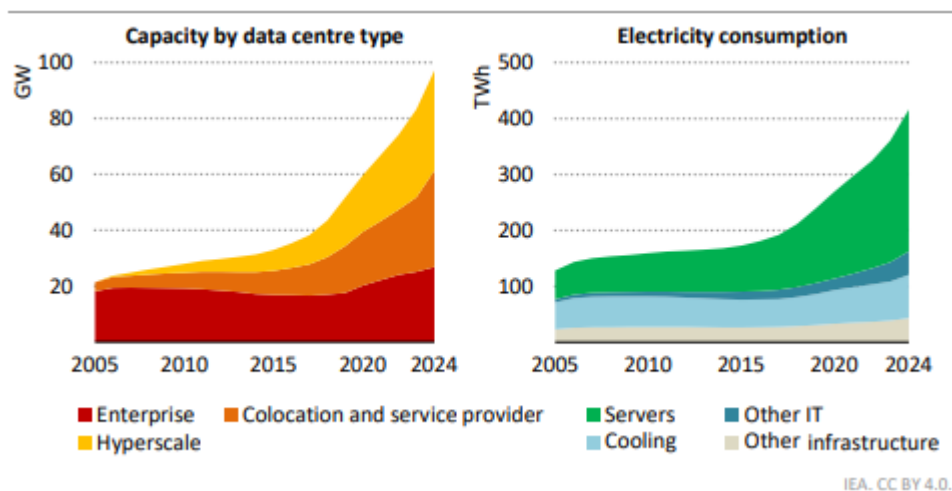
² OCDE, 2022, [Measuring the environmental impacts of artificial intelligence compute and applications \(EN\)](#), *OECD digital economy papers*.

³ Luccioni, A.-S. et al., *Misinformation by Omission: The Need for More Environmental Transparency in AI* (<https://arxiv.org/pdf/2506.15572v1>, juin 2025) et Luccioni, A.-S., Strubell, E. et Crawford, K., 2025. *From Efficiency Gains to Rebound Effects: The Problem of Jevons' Paradox in AI's Polarized Environmental Debate*, in *Proceedings of the 2025 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAccT '25)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 76–88. <https://doi.org/10.1145/3715275.3732007>.

⁴ Ou d'autres moteurs de recherche, qui ont en commun d'embarquer, sauf refus explicite de l'utilisateur, de plus en plus de réponses mobilisant de l'IA en complément des réponses reposant sur les liens (hypertextes) indexés.

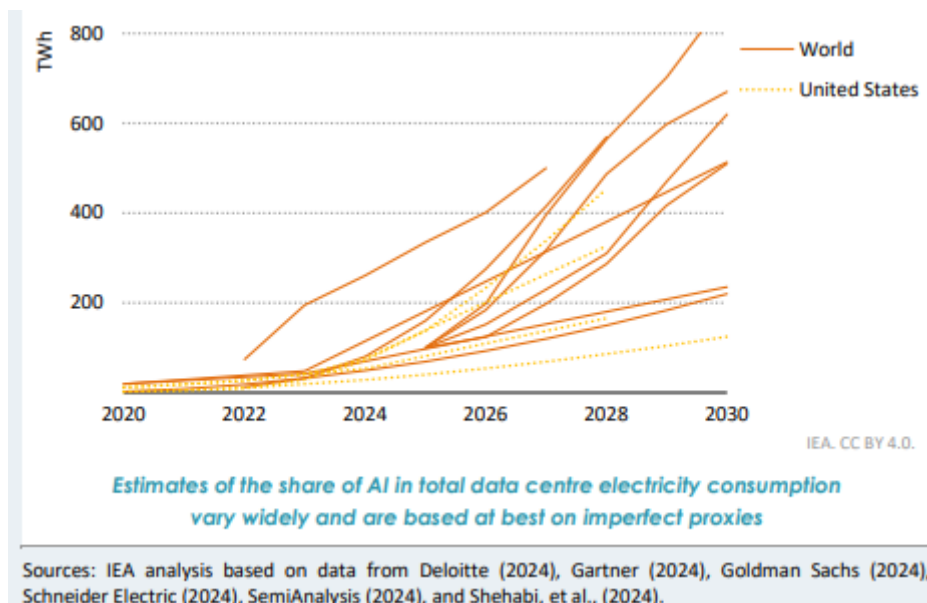
⁵ Agence internationale de l'énergie, [Energy and AI](#), 10 avril 2025.

Figure 2 : Évolution de la consommation d'électricité des data centers entre 2005 et 2024



Source : Agence internationale de l'énergie, [Energy and AI](#), 10 avril 2025. Figure 2.3.

Figure 3 : Synthèse des scénarios d'évaluation de la demande d'électricité liée à l'IA, 2020-2030



Source : Agence internationale de l'énergie, [Energy and AI](#), 10 avril 2025. Figure 2.5.

L'intelligence artificielle augmente continûment son empreinte environnementale par deux effets : un effet « offre », qui s'appuie sur la mise à disposition de modèles de plus en plus consommateurs de ressources (GPU, data centers, paramètres des modèles LLM en particulier) et un effet « demande », par la diffusion rapide des usages mobilisant ces technologies.

Les modèles intègrent un nombre croissant de paramètres et nécessitent plus d'énergie pour leur phase d'entraînement. D'après *Epoch AI*, l'énergie nécessaire pour entraîner les modèles situés à la frontière technologique double tous les deux ans⁶. Cette nouvelle

« loi de Moore » est liée en particulier à l'augmentation du nombre de processeurs graphique mobilisés.

⁶ Luke Emberson, Robi Rahman, Epoch AI, [the power to train frontier AI is doubling annually](#), 2024

Au-delà de la consommation d'énergie, **le développement de l'intelligence artificielle accroît la pression sur la ressource en eau**. Dans son scénario de base, l'Agence internationale de l'énergie estime que la consommation des centres de données pourrait doubler entre 2025 et 2030, pour atteindre 1 200 milliards de litres d'eau. Une étude de l'université de Californie⁷ publiée en 2023 estime par ailleurs que la demande mondiale en eau liée à l'IA et à ses usages pourrait être équivalente à la moitié de la demande totale en eau du Royaume-Uni en 2027. La pression sur la ressource en eau existe par ailleurs non seulement dans la phase d'exploitation des *data centers*, mais également sur l'ensemble du cycle de vie de leurs composants.

Plus largement, s'agissant de l'évaluation de l'impact environnemental de l'IA sur l'ensemble du cycle de vie, le modèle *Ecologits* développé par une ONG⁸ réalise des estimations pour les différents modèles disponibles tandis que Compar'IA⁹, développé par le Ministère de la Culture et désormais encouragé par la DINUM pour un usage dans les administrations, procède de même avec les principaux modèles de fondation en permettant la mise en regard des réponses de différentes solutions à la même question (au fond) mais aussi en termes d'empreinte environnementale (*cf. infra*, 2.2.3.).

1.1.2. Une amélioration de la performance qui n'est pas nécessairement porteuse de frugalité

Le développement des modèles d'intelligence artificielle s'accompagne d'un progrès de la performance énergétique des processeurs graphiques sur lesquels ils reposent. D'après Epoch AI, l'efficacité énergétique des processeurs graphiques a augmenté de 40 % par an depuis 2016¹⁰, sachant que ces processeurs graphiques représentent 40 % de la consommation d'électricité dans les *data centers* dédiés à l'IA¹¹. Il s'accompagne également d'améliorations de l'efficacité des modèles mis en œuvre. Plusieurs procédés peuvent permettre d'améliorer l'efficacité énergétique des modèles :

- ◆ la *quantization*¹² vise à diminuer la précision des paramètres pour diminuer la puissance de calcul requise pour l'inférence ;
- ◆ l'élagage (« *pruning* »¹³) consiste à retirer du modèle les éléments les moins pertinents pour la réponse attendue ;
- ◆ la distillation¹⁴ ;
- ◆ l'architecture « *Mixture of Experts* »¹⁵.

⁷ [Li, Yang, Islam & Ren, \(2023\)](#)

⁸ [EcoLogits](#).

⁹ [comparia.beta.gouv.fr](#).

¹⁰ Epoch AI, 2024, [Leading ML hardware becomes 40 % more energy-efficient each year](#)

¹¹ Epoch AI, 2025, [GPUs account for about 40 % of power usage in AI data centers](#)

¹² HuggingFace, [quantization](#).

¹³ <https://huggingface.co/blog/ooopere/making-llms-smaller-without-breaking-them>

¹⁴ <https://huggingface.co/blog/Kseniase/kd>.

¹⁵ <https://huggingface.co/blog/moe>.

Les concepteurs des modèles et services d'IA mettent en avant ces progrès. Dans une étude interne parue en août 2025, Google indique ainsi que : « *le prompt textuel médian dans les applications Gemini consomme 0,24 wattheure (Wh) d'énergie, émet 0,03 gramme d'équivalent dioxyde de carbone (gCO2e) et consomme 0,26 millilitre (environ cinq gouttes) d'eau [...].L'impact énergétique par prompt est équivalent à moins de neuf secondes de télévision* »¹⁶. Ces estimations ne reposent toutefois pas sur une analyse complète du cycle de vie.

L'amélioration de l'efficacité énergétique unitaire des modèles d'IA peut cependant entraîner un effet rebond, qui génère une croissance de l'usage qui fait plus que compenser les gains d'efficacité. Cette possibilité correspond au paradoxe de Jevons¹⁷.

Une autre étude de Luccioni *et al* (2025) établit que l'effet rebond peut comporter plusieurs dimensions concernant l'intelligence artificielle¹⁸ :

- ◆ un effet de rebond **matériel**, incluant :
 - un effet de substitution, si des produits intégrant l'IA remplacent des produits n'intégrant pas cette technologie ;
 - des effets spatiaux, avec l'extension des *data centers* malgré une plus grande efficacité ;
- ◆ un effet de rebond **économique** :
 - direct, si une baisse de prix entraîne une consommation accrue ;
 - indirect si la baisse de prix permet d'augmenter la consommation d'autres produits ;
- ◆ un effet de rebond sociétal ou **de comportement** :
 - des effets sur la consommation des ménages si l'IA est utilisée pour améliorer les modèles de publicité ciblée ;
 - la libération de temps par l'IA est susceptible d'accroître des activités ayant un impact environnemental négatif ;
 - la recherche de souveraineté sur les composants essentiels à l'intelligence artificielle génère une activité économique ayant un impact environnemental (relocalisation de l'industrie des semi-conducteurs, diversification).

¹⁶ Google, 2025, [Quelle-consommation-energetique-pour-lia-de-google ?](#)

¹⁷ William Stanley Jevons, 1865, *Sur la question du charbon* : l'optimisation de l'utilisation d'une ressource peut conduire à un effet-rebond dans sa consommation. Valable pour les ressources environnementales mobilisées par l'IA, ce paradoxe l'est également pour l'IA elle-même : en rendant une technique plus efficace, son utilisation augmente.

¹⁸ Luccioni *et al*, 2025, [From Efficiency Gains to Rebound Effects: The Problem of Jevons' Paradox in AI's Polarized Environmental Debate.](#)

1.2. Le déploiement de ces modèles au sein des administrations publiques françaises est susceptible de générer des externalités environnementales négatives

1.2.1. Un mix énergétique français décarboné n'écartera pas entièrement les externalités environnementales négatives de l'IA

Contrairement aux États-Unis ou à l'Allemagne (*mix* carboné), la France dispose d'un avantage compétitif grâce à son *mix* énergétique à forte composante électrique d'origine nucléaire. L'IA « à la française », dans la mesure où elle s'appuie sur des infrastructures localisées en France est intrinsèquement plus "verte" (facteur de réduction d'impact compris entre 70% et 80% par rapport à un entraînement en Virginie ou en Irlande¹⁹).

Cet avantage structurel n'écartera toutefois pas les impacts environnementaux de l'intelligence artificielle :

- ♦ une part significative des *data centers* utilisés pour les usages du numérique en France est implantée à l'étranger (étude ADEME-Arcep 2025) ;
- ♦ les *data centers* doivent pouvoir mobiliser des générateurs de secours, le plus souvent alimentés au diesel, pour maintenir leur continuité d'exploitation ;
- ♦ la fourniture d'électricité décarbonée ne concerne pas l'intégralité du cycle de vie de l'IA, la fabrication des matériels des *data centers* pouvant être réalisée à partir de sources d'énergie carbonées ;
- ♦ l'usage d'une électricité décarbonée n'évite pas les autres impacts environnementaux du déploiement des *data centers*, à savoir :
 - la consommation d'eau, qui peut entrer en concurrence avec d'autres usages, y compris en période de stress hydrique ;
 - l'artificialisation des sols générée par la construction de nouveaux *data centers*, si celle-ci n'est pas orientée vers des terrains déjà artificialisés.

1.2.2. L'impact environnemental d'une généralisation de l'usage de l'IA dans les administrations

En dépit d'un *mix* énergétique favorable, l'impact environnemental du numérique représente déjà une part significative de l'empreinte carbone de la France. Le poids de ce secteur a été récemment réévalué par :

- ♦ une étude ADEME-Arcep²⁰ d'évaluation de l'impact environnemental du numérique en France publiée en 2022 évaluait la part des émissions de CO₂ liées à ce secteur à 2,5 % des émissions totales de la France, ou 17,5 millions de tonnes équivalent CO₂ (teqCO₂) ;

¹⁹ Ordre de grandeur à partir de l'empreinte carbone du mix électrique, [évalué au sein de l'UE par l'agence européenne de l'environnement](#) et [évaluation de l'empreinte carbone de l'électricité en Virginie](#)

²⁰ Yasmine Aiouch (Deloitte), Augustin Chanoine (Deloitte), Léo Corbet (Deloitte), Pierrick Drapeau (Deloitte), Louis Ollion (Deloitte), Valentine Vignerot (Deloitte), avec les contributions de Caroline Vateau (APL-datacenter), Etienne Lees Perasso (Bureau Veritas), Julie Orgelet (DDemain), Frédéric Bordage (GreenIT.fr) et Prune Esquerre (IDATE). 2022. [Évaluation de l'impact environnemental du numérique en France et analyse prospective. État des lieux et pistes d'actions.](#)

- ♦ une seconde étude ADEME-Arcep publiée en 2025²¹ sur le même thème intègre l’empreinte carbone des *data centers* situés à l’étranger mais employés pour des usages français. Cette nouvelle étude réévalue l’empreinte carbone du numérique en France à 4,4% de l’empreinte carbone totale dont :
 - 50 % liée aux terminaux, en incluant l’empreinte carbone de leur fabrication ;
 - 46 % liée aux *data centers* ;
 - 4 % liés aux réseaux.
- ♦ une étude de l’Autorité de la concurrence²², qui évalue l’impact des centres de données à 4 % de la consommation électrique française mais précise également que l’IA rendra possible une amélioration de l’efficacité énergétique et de la gestion des ressources .

L’étude parue en janvier 2025 précise que, hors *data centers* implantés à l’étranger, le numérique représenterait 11 % de la consommation électrique de la France. La consommation d’électricité liée au numérique a diminué entre 2019 et 2022, mais son poids dans la consommation électrique totale a augmenté du fait d’une baisse plus importante de la consommation électrique.

L’INSEE évaluait en octobre 2025 à 3,2 % la part du numérique dans l’empreinte carbone de la France²³. L’INSEE indique par ailleurs que la consommation électrique des centres de données atteint 1% en France et est susceptible d’augmenter

La généralisation de l’usage de l’intelligence artificielle au sein de la sphère publique, qui représente 5,8 millions d’agents en 2025, est susceptible d’accroître l’empreinte carbone du numérique, en nécessitant la construction de nouveaux *data centers* et en sollicitant de manière plus intensive les infrastructures existantes, générant ainsi une consommation électrique plus importante.

2. La stratégie de déploiement des outils d’IA au sein des administrations publiques doit intégrer sa dimension environnementale

2.1. Le déploiement de l’IA au sein des administrations publiques doit s’articuler avec les objectifs environnementaux de la France

Le développement non maîtrisé de l’intelligence artificielle constitue un facteur de risque pour le respect des objectifs de la France en matière environnementale, à la fois en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre, mais également de limitation de l’artificialisation des sols et de la consommation d’eau.

²¹ Brilland, Th., Fangeat, E., Meyer, J. et Wellhoff, M., ADEME, 2025. [Évaluation de l’impact environnemental du numérique en France](#), 35 pages.

²² Autorité de la concurrence, 2025, [Les questions concurrentielles relatives à l’impact énergétique et environnemental de l’intelligence artificielle](#), 34 p.

²³ INSEE, 2025, [Empreinte carbone et consommation énergétique du numérique](#).

La puissance publique a une double responsabilité en la matière. La première, par la réglementation, l'incitation ou le soutien, passe par **l'émergence de solutions frugales compétitives** et la promotion de ces usages par le plus grand nombre d'utilisateurs. La seconde, **en tant qu'utilisatrice** elle-même, en tant que le déploiement d'une intelligence artificielle frugale et respectueuse de l'environnement au sein de l'administration publique française doit être réalisé en pleine cohérence avec la trajectoire nationale de lutte contre le changement climatique et les stratégies nationales qui la déclinent. Les administrations publiques doivent en particulier agir en cohérence avec la troisième stratégie nationale bas carbone, qui vise une réduction des émissions de gaz à effet de serre de 50 % d'ici à 2030.

Ce déploiement doit aussi être articulé avec les engagements pris dans le cadre de la coalition pour une intelligence artificielle durable, qui inclut 37 entreprises, 11 pays et 5 organisations internationales. Les membres de cette coalition, formée à l'occasion du sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle en février 2025, ont marqué leur engagement en faveur :

- ♦ du développement de méthodes de mesures de l'empreinte environnementale de l'IA normées ;
- ♦ de l'analyse exhaustive du cycle de vie des services d'intelligence artificielle ;
- ♦ de la mise en place de cadres pour la diffusion d'information transparents concernant l'empreinte environnementale de l'IA ;
- ♦ de la priorité donnée à la recherche en matière d'IA durable ;
- ♦ de la construction d'infrastructures et de logiciels d'IA selon des standards cohérents avec les engagements environnementaux internationaux.

L'État doit **mesurer, comparer et intégrer les coûts environnementaux** dans :

- ♦ l'élaboration des réglementations des usages sur l'ensemble de l'économie. Pour des enjeux de compétitivité, il paraît opportun de le faire au moins au niveau européen (pour l'heure ce n'est pas le cas, notamment pour ne pas ralentir l'adoption puis la diffusion de l'IA) dans un horizon de deux à trois ans ;
- ♦ l'évaluation des projets publics pour arbitrer entre performance et sobriété. Il doit par ailleurs non seulement être exemplaire, mais en environnement à ressources finies, être à même de favoriser l'émergence d'un écosystème (infrastructures, stockage de données, algorithmes économes voire frugales) qui ferait de l'IA « à la française » une IA compétitive au plan mondial.

2.2. Le déploiement de l'IA dans le secteur public doit s'accompagner de la promotion d'un cadre d'usage exigeant en matière environnementale

2.2.1. L'intégration de normes environnementales dans l'infrastructure de l'IA et son application au secteur public s'inscrivent dans une dynamique européenne

Les États membres de l'Union européenne tendent à mettre en place des normes exigeantes qui pèsent sur l'infrastructure

En Allemagne²⁴, la loi sur l'efficacité énergétique oblige à réutiliser au moins 10 % de la chaleur fatale²⁵ des *data centers* en interne. Des exigences techniques d'efficacité énergétique sont également mise en place.

²⁴ Telyatnikov, Burmeister et Karin Iffert, [White & Case](#), 2023

²⁵ La chaleur fatale est l'énergie thermique émise par un procédé dont elle n'est pas la finalité

Au Royaume-Uni, le "Greening Government ICT"²⁶ promu par le gouvernement impose une évaluation de l'impact environnemental dès la phase de conception (*Design-led sustainability* ou « éco-conception »).

Pour les États membres de l'Union européenne, l'*AI Act* (art. 40, al. 2)²⁷ prévoit que la Commission développe des standards de mesure de l'efficacité énergétique pour les modèles d'IA à usage général à partir de 2026, grilles et standards sur lesquels la France peut opportunément contribuer au niveau européen, compte tenu de ses avantages concurrentiels, d'expertise et de ses initiatives politiques sur le sujet.

2.2.2. L'enjeu environnemental est d'ores et déjà intégré par une part significative des administrations utilisatrices d'IA

Les ministères et les entités publiques ayant engagé un premier déploiement d'outils d'intelligence artificielle ont d'ores et déjà intégré l'impératif environnemental. Sur un total de 23 entités interrogées par la mission, 19 ont indiqué prendre en compte la frugalité dans les choix des outils d'IA utilisés (cf. tableau 1). Onze entités ont également formalisé une réflexion ou des travaux d'évaluation sur l'impact de l'IA. Seule une entité ayant formalisé ce type de réflexion indique ne pas intégrer la frugalité dans le choix des outils d'IA utilisés (l'UCANSS).

L'IA frugale a en outre fait l'objet d'un référentiel piloté par l'écolab du commissariat général du développement durable (CGDD) en partenariat avec l'Association française de normalisation (Afnor). Ce référentiel (Afnor SPEC2314) fournit d'ores et déjà des orientations aux administrations et articule l'enjeu environnemental autour de sept axes qui peuvent d'ores et déjà orienter les administrations :

- ◆ gérer les compétences et acculturer à l'IA frugale ;
- ◆ qualifier la pertinence de l'IA pour répondre au besoin ;
- ◆ optimiser la gestion des données ;
- ◆ optimiser la performance du modèle IA ;
- ◆ analyser et optimiser l'impact des équipements ;
- ◆ outiller la mesure des impacts environnementaux ;
- ◆ mettre en place une gouvernance pour questionner la frugalité.

Tableau 1 : Prise en compte de la dimension environnementale par les administrations et entités publiques utilisatrices

Structure	Prenez-vous en compte la « frugalité » dans le choix des outils d'IA que vous utilisez ?	Avez-vous formalisé une réflexion et/ou des travaux d'évaluation sur l'impact environnemental de votre usage de l'IA ?
Agence de services et de paiements	O	N
Secrétariat général du ministère des affaires étrangères	O	O
Secrétariat général du ministère de l'agriculture	O	O
Secrétariat général du ministère de la culture	O	O

²⁶ Gouvernement britannique, [Greening-government-ict-and-digital-services-strategy-2020-2025/greening-government-ict-and-digital-services-strategy-2020-2025](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/674447/greening-government-ict-and-digital-services-strategy-2020-2025.pdf).

²⁷ Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024.

Annexe XI

Structure	Prenez-vous en compte la « frugalité » dans le choix des outils d'IA que vous utilisez ?	Avez-vous formalisé une réflexion et/ou des travaux d'évaluation sur l'impact environnemental de votre usage de l'IA ?
Secrétariat général du ministère de l'éducation nationale	O	N
Secrétariat général du ministère de l'intérieur	O	Non disponible (N.D.)
Secrétariat général du ministère de la justice	O	O
Direction du numérique des ministères sociaux	Non communiqué (N.C.)	N.C.
Secrétariat général des ministères économiques et financiers	N.C.	N.C.
Direction du budget	O	N
Direction générale des douanes et des droits indirects	O	O
Direction générale des entreprises	O	N
Direction générale des finances publiques	O	O
Agences régionales de santé	O	N
Caisse nationale d'allocations familiales	O	O
Caisse nationale d'assurance maladie	O	O
Caisse nationale d'assurance vieillesse	O	N
URSSAF caisse nationale	O	N
UCANSS	N	O
DARES	O	N
GHT Yvelines sud	N	N
Commune d'Issy-les-Moulineaux	O	O
Tours métropole	O	O

Source : Réponses aux questionnaires adressé par la mission aux administrations et structures figurant dans le tableau

2.2.3. Le déploiement de l'IA dans le secteur public français peut s'appuyer sur des indicateurs concernant l'impact environnemental

La promotion d'une IA frugale et responsable d'un point de vue environnemental par le secteur public français peut constituer un facteur de compétitivité et un modèle qui pourrait être adopté par d'autres États membres de l'Union européenne.

L'outil comparIA²⁸ de la direction interministérielle du numérique (DINUM) permet d'ores et déjà d'informer le grand public de l'impact environnemental de l'usage de l'IA et offre un premier modèle de mesure. L'interface permet d'évaluer l'impact d'une requête en gCO2 émis pour chaque requête en tenant compte à la fois des impacts opérationnels et des impacts « intégrés » (fabrication et construction de l'infrastructure) dans une logique d'analyse du cycle de vie. Le modèle source de l'outil comparIA permet par ailleurs d'évaluer la qualité de la mesure de l'impact environnemental selon le niveau d'information disponible sur chaque modèle évalué.

Cet outil peut constituer un point de départ pour la généralisation de l'évaluation environnementale du déploiement de l'intelligence artificielle dans le secteur public, et d'une sensibilisation des utilisateurs publics aux impacts environnementaux des différents usages possibles de l'IA et des solutions d'IA mobilisées (ou non, par exemple une recherche internet plutôt qu'un prompt sur un outil GPT). Elle pourrait conduire à intégrer l'impact total en équivalent carbone de l'usage de l'IA dans les indicateurs à suivre pour le déploiement de projets et de solutions d'IA. Ces indicateurs pourraient être accompagnées de normes applicables à l'achat public en matière d'IA. Le référentiel général pour l'IA frugale de l'AFNOR peut constituer un point de départ pour la construction de ces critères²⁹, qui pourraient être précisés par la direction des achats de l'État. Plusieurs études montrent en particulier que les « *small language models* » (SLM) permettent d'obtenir des résultats comparables aux *large language models* (LLM) pour en empreinte carbone beaucoup plus faible³⁰.

Enfin, au-delà de l'arbitrage entre les technologies d'intelligence artificielle selon leur impact, le déploiement de solutions d'IA pourra aussi être mis en balance avec le recours à d'autres technologies. **La première mesure de sobriété en matière d'IA consiste à cibler les déploiements de solutions sur les usages où elle apporte une réelle valeur ajoutée.**

²⁸ Construit à partir de l'outil *ecologits* de l'ONG HuggingFace (<https://huggingface.co/spaces/genai-impact/ecologits-calculator>)

²⁹ AFNOR SPEC 2314, 2024, [Référentiel général pour l'IA frugale - Mesurer et réduire l'impact environnemental de l'IA](#).

³⁰ Garg et al, 2025, [Emissions and Performance Trade-off Between Small and Large Language Models](#), et Kumar et al. 2024,, [CEGI: measuring the trade-off between efficiency and carbon emissions for SLMs and VLMs](#).

ANNEXE XII

Enjeux budgétaires de l'IA dans les administrations publiques

SOMMAIRE

1. PEU DOCUMENTÉ, L'EFFORT FINANCIER DES ADMINISTRATIONS DE L'ÉTAT DANS L'IA EST ÉCLATÉ ENTRE DE MULTIPLES INITIATIVES MINISTÉRIELLES PEU COORDONNÉES	1
1.1. La mobilisation de l'État en faveur de l'intelligence artificielle est portée par une stratégie nationale qui a privilégié la recherche et ne s'est portée que dans sa troisième phase sur l'IA dans la sphère publique.....	1
1.2. La DINUM a mobilisé des sources de financement diverses pour amorcer des solutions d'intelligence artificielle au service de l'administration publique.....	2
1.3. Le pilotage est hétérogène s'agissant des projets ministériels	4
2. LE DÉPLOIEMENT DE L'IA DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES EST CONDITIONNÉ À LEURS CAPACITÉS FINANCIÈRES RESPECTIVES	7
3. LES CAISSES NATIONALES DU RÉGIME GÉNÉRAL DE LA SÉCURITÉ SOCIALE INVESTISSENT DANS L'IA DE MANIÈRE HÉTÉROGÈNE	9
4. CERTAINS OPÉRATEURS ENGAGENT DES MOYENS IMPORTANTS	10

1. Peu documenté, l'effort financier des administrations de l'État dans l'IA est éclaté entre de multiples initiatives ministérielles peu coordonnées

La dépense publique consacrée à des projets d'IA est faiblement documentée, et difficilement séparable des autres dépenses liées au numérique. Des initiatives nationales (stratégie nationale pour l'IA, actions de la DINUM) permettent d'identifier des crédits spécifiquement fléchés vers l'IA. Pour le reste, les données budgétaires ne sont pas consolidées et nécessitent d'examiner les projets de chaque catégorie d'acteur public. Au bilan, le financement de l'IA par les organisations publiques apparaît être porté principalement par les budgets des ministères, ce qui soutient les innovations, mais limite les mutualisations.

1.1. La mobilisation de l'État en faveur de l'intelligence artificielle est portée par une stratégie nationale qui a privilégié la recherche et ne s'est portée que dans sa troisième phase sur l'IA dans la sphère publique

La première phase de la stratégie nationale pour l'IA (SNIA) a été mise en place en 2018 à la suite du rapport de Cédric Villani « Donner un sens à l'intelligence artificielle : pour une stratégie nationale et européenne »¹. Les deux premières phases de cette stratégie, l'une des premières formalisées et financées de manière spécifique à l'IA en Europe, ont mis l'accent sur la recherche.

La première phase de la SNIA a porté sur la période 2018-2022 et a porté des engagements de 1,3 Md€ répartis ainsi² :

- ◆ 46 %, soit 588 M€ destinés à la recherche ;
- ◆ 27 %, soit 366 M€ destinés aux usages de l'IA pour la défense et à la sécurité ;
- ◆ **16 % soit 204 M€ concernant la transformation de l'action publique et les données, essentiellement portés par le fonds de transformation de l'action publique (FTAP, géré par la DITP) ;**
- ◆ 9 % soit 114 M€ pour le soutien à l'économie en matière d'IA.

La deuxième phase annoncée en 2021 a été déployée entre 2023 et 2025 et représente un budget de 1,1 Md€ orienté sur trois axes selon quatre priorités :

- ◆ la formation supérieure et la recherche en IA pour 65 % (soit 687,9 M€) ;
- ◆ deux objectifs visant à placer la France au premier rang européen pour les levées de fonds des *startups* en IA :
 - l'IA générative (incluant la construction de communes, l'extension d'un supercalculateur, l'accélération des usages de l'IA générative) pour 13 % (soit 136,2 M€) ;
 - l'IA embarquée, sobre et de confiance pour 21 % (soit 221 M€) ;
- ◆ l'adoption de l'IA par les entreprises pour 1 % (soit 10 M€).

¹ Villani, C. et al., 2018,, [Donner un sens à l'intelligence artificielle : pour une stratégie nationale et européenne](#), Rapport remis au Premier ministre, 235 p.

² Cour des comptes, novembre 2025, [La stratégie nationale pour l'intelligence artificielle : Consolider les succès de la politique publique de l'IA, élargir son champ](#), 103 p.

Bien que la diffusion de l'IA constitue un axe de la deuxième phase, l'adoption de l'IA par les administrations publiques ne constitue pas alors un objectif explicite de la stratégie nationale. À partir de 2024 et 2025, toutefois, plusieurs initiatives publiques la promeuvent³ en tant que telle. Annoncée avant le sommet de l'IA en France (février 2025), la troisième phase de la stratégie nationale pour l'IA⁴ se dote ainsi d'un axe spécifique au secteur public et à l'efficience administrative.

1.2. La DINUM a mobilisé des sources de financement diverses pour amorcer des solutions d'intelligence artificielle au service de l'administration publique

La direction interministérielle du numérique (DINUM) a structuré progressivement son action en matière d'intelligence artificielle :

- ◆ entre 2018 et 2022, le pilotage a été assuré par le « Lab IA », institué au sein d'Étalab. Dans ce cadre et au total, les engagements réalisés ont atteint 3,1 M€, sur la base et sous la forme d'appels à manifestation d'intérêt sur des projets d'intelligence artificielle ;
- ◆ en 2023, cette mission a été confiée au pôle Datalab au sein du département Étalab ;
- ◆ à partir de 2025, le département Étalab a été entièrement consacré à l'IA (13 personnes) ;
- ◆ depuis janvier 2026 : Étalab est devenue « Intelligence artificielle de l'État » avec :
 - un pôle produits IA ;
 - un pôle accompagnement.

Entre 2023 et 2025, la DINUM a engagé 8,7 M€ sur le déploiement de l'IA dans l'État (cf. tableau 1 et graphiques 1 et 2), dont :

- ◆ 3,3 M€ issus du programme 129 (coordination du travail gouvernemental) ;
- ◆ 2,85 M€ issus de reliquats du programme d'investissements d'avenir (PIA), mobilisés pour des projets d'IA (Albert API, Mediatech), l'achat de GPU et d'infrastructures sécurisées et l'accompagnement de projets d'IA (Service Public +, Pyronear, OpenFoodFacts) ;
- ◆ 2,5 M€ via le guichet Data du fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP), porté par le programme 349 (transformation publique)

L'effort porté par la DINUM sur les programmes 129 et PIA pour la période 2023-2025 a permis de financer un investissement de 5,4 M€ dans le socle interministériel d'IA générative :

³ Le rapport de Philippe Aghion et Anne Bouverot, « IA : notre ambition pour la France », remis au Premier ministre le 15 mars 2024, [en ligne](#), pose à cet égard que : « L'arrivée de l'IA pourrait être l'occasion de donner aux agents publics la capacité de transformer leur propre travail, plutôt que d'en subir la transformation d'en haut », prévenant de deux écueils « le tout chat-GPT » et « le grand projet IA ».

Après le comité interministériel de la transformation publique (CITP) de mai 2024 qui annonce la généralisation d'un assistant IA à l'ensemble des agents publics (Albert), la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) pose un mois plus tard les principes d'une stratégie d'usage de l'IA en matière de gestion des ressources humaines (GRH) dans la fonction publique d'État (après validation par le Conseil d'orientation des politiques des ressources humaines (CoRH) en mars 2024). En outre, le conseil économique, social et environnemental (CESE) a rendu début 2025 un avis intitulé « [Pour une intelligence artificielle au service de l'intérêt général](#) », rapporteurs Erik Meyer et Marianne Tordeux Bitker, 14 janvier 2025, [en ligne](#).

⁴ Comité interministériel pour l'intelligence artificielle, février 2025, [Faire de la France une puissance mondiale de l'IA](#), 37 p. et notamment le 2.3. « Faire de l'IA un outil au service de nos politiques publiques et de plus d'efficacité administrative », prévoyant des feuilles de route dédiées « portées par les ministères » et soulignant que « L'IA sera l'une des priorités du Fond [NdR : sic] pour la Réforme de l'État annoncé par le Premier ministre, en soutien des actions de transformation de l'action publique », à la faveur, notamment, de l'engagement consistant à « Fournir des solutions d'IA générative compétitives et sécurisées à tous les agents publics [...] avec pour objectif que tous les ministères aient une solution disponible sous 12 mois ».

Annexe XII

- ◆ 2,9 M€ portant sur l'investissement dans les infrastructures, les licences de modèles d'intelligence artificielle (LLM) et la location de capacités *cloud* (cf. tableau 2) ;
- ◆ 2,5 M€ portant sur le développement de produits et d'outils interministériels, concernant majoritairement le développement d'Albert et de l'assistant IA (cf. tableau 3)

Par ailleurs, 0,75 M€ a été consacré à l'animation du déploiement de l'IA au sein des administrations publiques.

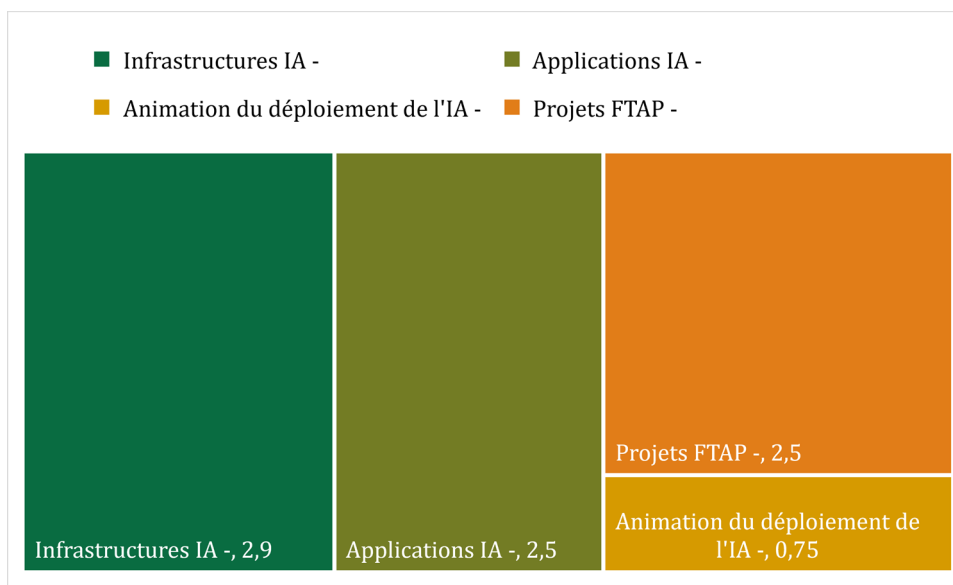
Au-delà des projets interministériels, la DINUM ne dispose pas d'information exhaustive sur les projets d'intelligence artificielle mis en œuvre au sein des administrations de l'État. Ce faisant, elle ne semble pas en mesure d'assurer un pilotage couvrant les initiatives de développement puis de déploiement de systèmes d'IA au sein des ministères et de leurs opérateurs.

Tableau 1 : Engagements de crédits concernant des projets IA entre 2023 et 2025

Programme 129	Programme d'investissement d'avenir	FTAP-Data IA
3 297 461 €	2 846 473 €	2 551 410 €

Source : Note de la DINUM relative aux financements consacrés à l'intelligence artificielle générative (IAG) entre 2023 et 2025.

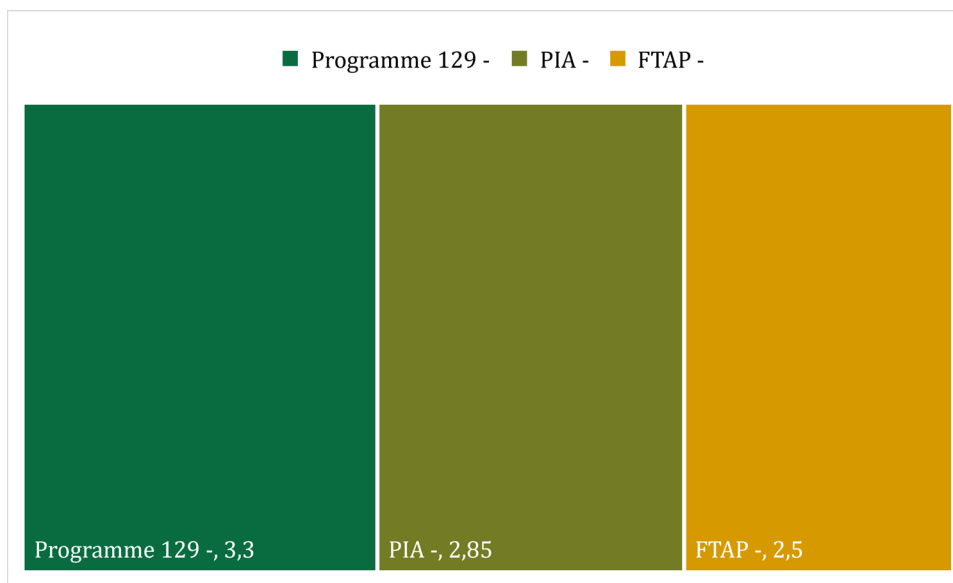
Graphique 1 : Répartition des dépenses de la DINUM en matière d'IA pour la période 2023-2025 (M€)



Source : DINUM, 2026, Note relative aux financements consacrés à l'IA générative à la DINUM entre 2023 et 2025 datée du 6 février.

Annexe XII

Graphique 2 : Répartition des dépenses de la DINUM en matière d'IA pour la période 2023-2025 (M€)



Source : DINUM, 2026, Note relative aux financements consacrés à l'IA générative à la DINUM entre 2023 et 2025.

Tableau 2 : Engagements de la DINUM pour l'infrastructure, le cloud et les licences

Exercice	2023	2024	2025	Total 2023 à 2025
Location cloud	8 295 €	131 043 €	1 080 654 €	1 220 622 €
Achat de GPU et de matériel	1 000 000 €	17 856 €	398 410 €	1 416 266 €
Licences LLM	0 €	0 €	257 562 €	257 562 €

Source : DINUM, 2026, Note relative aux financements consacrés à l'IA générative entre 2023 et 2025.

Tableau 3 : Engagements de la DINUM concernant des produits et outils interministériels d'IA sur la période 2023-2025

Outil/produit interministériel	Engagements sur la période 2023-2025
Albert API	1 959 498 €
Assistant IA	338 840 €
Sécurité	31 590 €
Data/Eval	198 628 €
Autres licences (Rubycat)	11 346 €

Source : DINUM, 2026, Note relative aux financements consacrés à l'IA générative entre 2023 et 2025.

1.3. Le pilotage est hétérogène s'agissant des projets ministériels

En application de l'article 3 du décret n° 2019-1088 du 25 octobre 2019 relatif au système d'information et de communication de l'État et à la direction interministérielle du numérique récemment modifié⁵, et de l'arrêté du 5 juin 2020 pris pour l'application de ce décret et tel qu'il a été modifié par l'arrêté du 18 mars 2026, la DINUM est saisie de tout projet numérique dont le coût est supérieur à 15 M€ TTC (ce seuil était fixé à 9 M€ jusqu'aux textes modificatifs pris le 18 mars 2026), en incluant les coûts de fonctionnement pendant les 24 premiers mois de déploiement.

⁵ Par le [décret n° 2026-193](#) du 18 mars 2026. Ce décret modificatif étend en outre la procédure d'avis conforme de la DINUM à toutes les évolutions substantielles engagées sur des projets existants (avec un seuil fixé à 5 M€ TTC) ainsi qu'aux acquisitions de suites collaboratives ou de logiciels à la demande (avec un seuil fixé à 2 M€ TTC par an).

Les projets portés par les ministères en matière d'IA n'atteignent pas pour la plupart ce niveau de coût (cf. tableau 4).

Toutefois, d'après la direction des achats de l'État (DAE), à partir des données issues de Chorus et de l'Union des groupements d'achat public (UGAP), le total des achats logiciels concernant l'intelligence artificielle s'est élevé à 9,85 M€ en 2024⁶. Les démarches menées sont à ce stade porteuses d'enjeux budgétaires mesurés. Seul le projet Mirai, dont le coût d'investissement total atteint 17,8 M€ (lissés sur cinq ans, hors coût de fonctionnement) et remplit donc les critères du décret du 25 octobre 2019, a fait l'objet d'un examen et d'une évaluation suivant la grille MAREVA 2 détaillée (le coût du projet incluant les deux premières années de fonctionnement atteint 20,34 M€).

Parmi les structures consultées par la mission, les efforts budgétaires les plus conséquents sont portés par le ministère des armées. La loi de programmation militaire 2024-2030 prévoit un investissement de 2 Md€ sur la période dans « l'IA de défense ». La loi de finances initiale pour 2024 a confirmé cet engagement avec 130 M€ de crédits fléchés sur cette thématique⁷. Le ministère des armées s'est doté d'une agence ministérielle pour l'intelligence artificielle de défense (AMIAD) entièrement consacrée à cette thématique, qui compte 200 effectifs en 2026. L'AMIAD dispose d'une enveloppe de 10 M€ annuels pour développer des cas d'usage en matière d'intelligence artificielle⁸. Le centre d'expertise données intelligence artificielle (CEDIA) du ministère des armées a par ailleurs développé le projet d'intelligence artificielle généraliste GenIAI au sein du ministère des armées pour un coût de développement de 1,2 M€ en dépenses de personnel⁹.

Les autres ministères portant les efforts financiers les plus significatifs sont :

- ◆ le ministère de l'intérieur avec le projet de *chat* généraliste MirAI, déployé auprès de l'ensemble des agents : les coûts directs du projet MirAI communiqués dans l'évaluation MAREVA représentent 1,1 M€ en 2024 et 2,8 M€ en 2025¹⁰. Les coûts de fonctionnement communiqués représentent 671,2 K€ en 2025 (pas de coûts de fonctionnements identifiés en 2024) ;
- ◆ la direction générale des finances publiques (DGFIP) :
 - la DGFIP porte des projets de systèmes « métier » intégrant l'IA (foncier innovant, traitement des amendements parlementaires avec LLaMmendements qui permet de résumer automatiquement les textes proposés), mais aussi, sous forme d'expérimentation, un assistant IA généraliste ;
 - les montants engagés sont les plus importants et atteignent 6,3 M€ en investissement en 2025 et 1,3 M€ en fonctionnement ;
 - l'effort budgétaire de la DGFIP prolonge les investissements dans l'IA identifiés par la Cour des comptes au sein des ministères économiques et financiers, qui s'élèvent à 66,1 M€ entre 2015 et 2023, dont 91 % (60,1 M€) portés par la DGFIP¹¹
- ◆ le ministère des affaires étrangères, avec la solution DiploIA, porte un investissement s'élevant à 754 k€ en 2025 ;

⁶ Chiffres communiqués à la mission par la Direction des achats de l'État (DAE).

⁷ Ministère des armées, [11 mars 2024](#).

⁸ Entretiens de la mission.

⁹ Éléments transmis à la mission par le Ministère des armées.

¹⁰ Données figurant dans l'évaluation MAREVA 2 du projet.

¹¹ Cour des comptes, [L'intelligence artificielle dans les politiques publiques. : l'exemple du ministère de l'économie et des finances](#) : exercices 2018-2023, relevé d'observations définitives, S2024-1165, 88 p.

Annexe XII

- ◆ le ministère des affaires sociales a acquis des licences *Microsoft Copilot* et l'infrastructure correspondante, et a développé un outil concernant le droit du travail pour un coût de 871 k€ en investissement en 2025 et 81 k€ en fonctionnement ;
- ◆ le ministère de la transition écologique (MTE) a mobilisé 1 M€ en 2025 pour le développement et le déploiement de la plate-forme des intelligences artificielles génératives (PIAG). Le MTE porte également d'autres projets tels que la liseuse et recherche intelligente pour les autorités environnementales (LIRIAE).

Tableau 4 : Dépenses d'intelligence artificielle par ministère

Structure	Solutions développées	Coût en 2023	Coût en 2024	Coût en 2025
Ministère des armées	Coûts d'ensemble - projets d'IA organique, des opérations et embarquée portés par l'AMIAD		130 M€	285 M€ (estimation à partir de la cible de 2 Md€ prévue par la LPM 2024-2030) ¹²
Ministère des armées	Dont GenIAI		1,2 M€ (coûts de développement)	
Ministère de la culture (SG)	ComparIA (Interroger à l'aveugle deux modèles de langage conversationnels sur des tâches exprimées en français et comparer les résultats)	Non disponible (N.D.)		360 k€ en fonctionnement
Ministère des affaires étrangères (SG)	DiploIA DR (transcription, traduction, résumé)	N.D.	685 k€ en investissement	754 k€ en investissement
Ministère économiques et financiers (SG)	MémoireIA (aide à la rédaction des documents de proposition de décorations) ; OSI v2 (description de l'offre de service SI du SNUM) ; veille sociale (veille sur les publications des syndicats)	N.D.	50 k€ en investissement 25 k€ en fonctionnement	5 k€ en investissement 50 k€ en fonctionnement
Ministère de la transition écologique	Portail des intelligences artificielles génératives (PIAG)	N.D.	N.D.	500 k€ en investissement 500 k€ en fonctionnement
Direction générale des finances publiques		1,6M€ en investissement 1,04 M€ en fonctionnement	4,5 M€ en investissement 1,17 M€ en fonctionnement	6,3 M€ en investissement 1,365 M€ en fonctionnement
Direction générale des entreprises	ChatBot IA de la DGE KeskIA	N.D.	55 k€ en fonctionnement	

¹² Ministère des armées, [communiqué du 11 mars 2024](#)

Annexe XII

Structure	Solutions développées	Coût en 2023	Coût en 2024	Coût en 2025
Ministère des affaires sociales (SG)	Copilot (209 k€), socle IA (613 k€), service de renseignement en droit du travail (200 k€)	N.D.	Pas de dépenses	871 k€ en investissement 81 k€ en fonctionnement
Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire (SG)	PIAG (Portail des IA Génératives) a été déployé au MAASA en novembre 2025	N.D.	Pas de dépenses	10 k€ en fonctionnement
Ministère de l'intérieur	MlrAI (coûts d'investissements directs uniquement)	525 k€	1,114 M€	2,895 M€
DGESCO		50 k€ (fonctionnement)	80 K€ (fonctionnement)	290 k€ (en investissement) 250 K€ en fonctionnement
Total (hors AMIAD)	s.o.	3,125 M€	8,879 M€	14,286 M€

Source : Réponses des secrétariats généraux des ministères au questionnaire transmis par la mission, données MAREVA.

2. Le déploiement de l'IA dans les collectivités territoriales est conditionné à leurs capacités financières respectives

Trois collectivités sur quatre ont déjà engagé un projet IA ou s'apprêtent à le faire¹³. Pour la plupart d'entre elles, le budget est considéré comme un frein significatif pour leur aboutissement¹⁴. La capacité des collectivités territoriales à investir dans le déploiement de solutions d'intelligence artificielle est structurellement hétérogène :

- ♦ le « bloc communal » comprend de petites communes sans moyens mobilisables et des grandes structures qui disposent de plus de marges de manœuvre. L'intercommunalité, soumise à un seuil de 15 000 habitants, ouvre la possibilité d'atteindre le seuil minimal à partir duquel des moyens peuvent être engagés et une meilleure structuration peut être mise en place, y compris pour les plus petites communes qui en sont membres ;
- ♦ les conseils départementaux font face à des situations financières diverses. Des mutualisations peuvent être pertinentes, mais restent difficiles à mettre en œuvre ;
- ♦ les conseils régionaux disposent de budgets plus conséquents et sont déjà très actifs.

S'agissant des **conseils régionaux**, des volumes d'investissement plus importants ont été mobilisés, dédiés à l'exercice des compétences des région, à l'organisation interne ou au soutien à d'autres collectivités :

- ♦ la région Île-de-France a prévu un budget de 1 M€ dédié à l'IA, dont une partie est dédiée à la mise en place d'une plateforme « GENiale » visant à doter les agents d'outils généralistes ;
- ♦ un programme « Occitanie Emploi IA » comprenant deux cas d'usage (Mon parcours formation métiers et rapprochement emploi formation) développés pour 1,5 M€ cofinancé par l'État dans le cadre du plan d'investissement dans les compétences ;

¹³ Data publica, 2025, Baromètre « l'IA territoriale en 2025 ».

¹⁴ Data publica, 2025, [IA et territoires : après la découverte, le temps des premiers choix](#), Les cahiers de l'observatoire.

Annexe XII

- ♦ la région Bourgogne-Franche-Comté a financé à hauteur de 250 000 € l'agence régionale du numérique et de l'intelligence artificielle (ARNIA)¹⁵ pour le développement et le déploiement de la plateforme « Monia », pilote expérimenté auprès de 12 collectivités en vue d'une généralisation éventuelle à 1 800 collectivités.

Certaines collectivités ont constitué des réseaux au niveau régional¹⁶ pour promouvoir le développement de l'IA. La maison de l'intelligence artificielle, dans les Alpes-Maritimes est un syndicat mixte constitué du conseil départemental des Alpes-Maritimes, de la communauté d'agglomération de Sophia-Antipolis, de la chambre de commerce et d'industrie Nice-Côte d'Azur et de l'Université Côte d'Azur. Elle est dotée d'un budget de 1,5 M€ en fonctionnement et 0,78 M€ en investissement pour l'année 2025.

Pour les **conseils départementaux**, les moyens engagés sont hétérogènes et dépendants de la capacité financière de chaque exécutif. D'après l'enquête flash réalisée par l'association Départements de France¹⁷ auprès de ses adhérents :

- ♦ le conseil départemental ayant prévu le budget le plus faible a engagé un montant de 7 128 € en 2025 ;
- ♦ le conseil départemental ayant prévu le budget le plus élevé a engagé 120 000 € pour des expérimentations.

D'après la même enquête, le budget constitue un frein pour les conseils départementaux :

- ♦ le coût des solutions propriétaires est jugé très élevé par la plupart des structures, dont certaines préfèrent développer des solutions internes ;
- ♦ Le financement du retour sur investissement (ROI) est incertain en raison du coût des licences ;
- ♦ Les mutualisations sont difficiles à mettre en œuvre en raison de coûts élevés qui rendent difficile un accord sur le partage de la charge. Les conseils départementaux de la Marne et de la Manche soulignent particulièrement cette difficulté.

Pour le **bloc communal**, l'investissement est par nature très variable en raison de la taille des structures. Des collectivités de taille significative mobilisent sur les derniers exercices des moyens financiers limités¹⁸ :

- ♦ 10 000 € en fonctionnement en 2025 au sein de la commune d'Issy-les-Moulineaux ;
- ♦ 15 000 € en fonctionnement au sein de la métropole de Tours en 2025.

Cependant, il existe aussi une appropriation des enjeux de l'intelligence artificielle par les communes de petite taille. D'après le baromètre de l'observatoire *Data publica* 2025, la part des communes de moins de 3 500 habitants ayant engagé un projet data est passé de 6 % à 49 % en trois ans.

¹⁵ [Intelligence artificielle | ARNia BFC.](#)

¹⁶ OCDE, 2025, Progress in implementing the European Union-coordinated-plan on artificial-intelligence,-volume 1, Country notes [France](#), 16 p.

¹⁷ Enquête de Départements de France de décembre 2025, à laquelle 41 conseils départementaux ont répondu.

¹⁸ Réponses de Tours métropole et de la mairie d'Issy-les-Moulineaux au questionnaire de la mission.

Le secteur privé apparaît comme l'un des principaux moteurs de la diffusion des applications d'IA au sein des collectivités territoriales, qui se voient proposer des solutions sur étagère. La société DelibIA qui fournit une solution utilisable par un grand nombre de collectivités offre ainsi gratuitement une licence à tous les secrétaires de mairie de France. La solution de cette société permet en particulier de générer des projets de délibérations à partir de décisions existantes intégrées dans la base de données de la société¹⁹.

3. Les caisses nationales du régime général de la sécurité sociale investissent dans l'IA de manière hétérogène

Les niveaux d'investissement dans des solutions d'intelligence artificielle générative par les caisses nationales de sécurité sociale sont hétérogènes (cf. tableau 5) :

- ♦ la caisse nationale d'assurance maladie (CNAM) est la structure qui a lancé les investissements les plus importants, avec un total de dépenses de près de 2 M€ en 2025 ;
- ♦ la caisse nationale d'allocations familiales (CNAF) et la caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) ont porté en 2025 des dépenses concernant l'intelligence artificielle s'élevant respectivement à 323 k€ et 191 k€.

L'Union nationale des caisses de sécurité sociale ne porte pas de projet d'ensemble d'utilisation de l'IA dans les caisses nationales. Les stratégies de déploiement, bien que portant sur des cas d'usages proches sont pilotées par chacune des caisses nationales de manière indépendante.

Compte tenu de la proximité des cas d'usages²⁰ envisagés par les caisses de sécurité sociale, la mutualisation des infrastructures peut constituer un levier pour limiter les coûts de déploiement de l'intelligence artificielle. Certaines caisses ont d'ores et déjà engagée une réflexion en ce sens.

Tableau 5 : dépenses des caisses nationales de sécurité sociale en matière d'intelligence artificielle

Organisme de sécurité sociale	Type de investissements et de dépenses engagées en matière d'IA	Dépenses 2024	Dépenses 2025
CNAF	Assistant IA pour le code, socle It souverain commun aux projets « Gestion documentaire @doc MS » et « IAG pour tous (IA généraliste) »	30 k€ en fonctionnement	70 k€ en investissement 253 k€ en fonctionnement
CNAM	Développement de Camélia réalisé avec Mistral. La CNAM a favorisé un développement en interne car elle souhaitait héberger l'ensemble des données en interne en raison de leur sensibilité	560 k€ en investissement 417 k€ en fonctionnement	1 016 k€ en investissement 966 k€ en fonctionnement

¹⁹Site Internet de [DelibIA](#).

²⁰ Cf. *supra*, annexe 5.

Annexe XII

Organisme de sécurité sociale	Type de investissements et de dépenses engagées en matière d'IA	Dépenses 2024	Dépenses 2025
CNAV	2 outils déployés, avec Copilot Chat : 1) aide rédactionnelle / synthèse de textes (rédaction de compte-rendu de réunions, articles...) 2) analyse de données	78 k€ en fonctionnement	191 k€ en fonctionnement
Total (hors Urssaf)	Non applicable	1,085 M€	2,496 M€

Source : Réponses des caisses nationales de sécurité sociale au questionnaire de la mission.

4. Certains opérateurs engagent des moyens importants

France Travail a réalisé sur les derniers exercices un investissement financier significatif dans l'IA, atteignant jusqu'à 12,9 M€ en 2025 (tableau 6). L'agence déploie un total de huit outils généralistes, deux outils « fonctions supports » et 17 outils « métier ». Au total, 26 outils d'IA générative sont déployés et un outil d'IA agentique.

Tableau 6 : Dépenses engagées en matière d'IA par France Travail

Type de dépenses	2023	2024	2025
Investissement	398 k€	5 488 k€	12 875 k€
Fonctionnement	4441 k€	733 k€	508 k€

Source : Réponses de France Travail au questionnaire transmis par la mission.

Compte tenu de leurs montants, ces projets atteignaient le seuil fixé par l'article 3 du décret du 25 octobre 2019 précité dans sa version alors en vigueur (le seuil a été réhaussé à 15 M€ en mars 2026, *cf. supra*). Malgré cette obligation réglementaire, les opérateurs de l'État mènent de fait des projets sectoriels en matière d'IA qui ne ressortent pas d'un pilotage assuré par la DINUM.

ANNEXE XIII

Cadre juridique et conformité

SOMMAIRE

1. LE DÉPLOIEMENT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DOIT S'ARTICULER AVEC DES RÈGLEMENTATIONS HORIZONTALES ET SECTORIELLES NON SPÉCIFIQUES À CETTE TECHNOLOGIE	1
1.1. Les systèmes d'intelligence artificielle doivent s'inscrire dans le cadre en vigueur en matière de protection des données personnelles.....	1
1.1.1. <i>Le principe d'interdiction de la décision exclusivement automatisée comprend des exceptions limitées.....</i>	<i>1</i>
1.1.2. <i>Les systèmes d'IA publics sont soumis à des obligations de transparence et de diligence.....</i>	<i>3</i>
1.2. Le droit français a introduit des obligations de transparence spécifiques pour les algorithmes publics, bien avant le RIA	4
2. LES ORGANISATIONS PUBLIQUES FRANÇAISES DEVRAIENT ANTICIPER L'ENTRÉE EN VIGUEUR DU RÈGLEMENT EUROPÉEN SUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE	6
2.1. Le règlement européen sur l'intelligence artificielle fixe un cadre ambitieux qui touchera particulièrement les déploiements dans la sphère publique	6
2.2. L'application du règlement sur l'intelligence artificielle implique une approche proactive et articulée avec les autres obligations légales	8
2.2.1. <i>L'application des dispositions du règlement sur l'IA doit être anticipée sans attendre le report de leur entrée en vigueur</i>	<i>8</i>
2.2.2. <i>Le cadre des relations contractuelles entre les entités publiques et leurs fournisseurs numériques permet d'anticiper les exigences du RIA</i>	<i>9</i>
2.2.3. <i>Les exigences du RIA doivent s'articuler avec celles du dialogue social</i>	<i>9</i>
2.2.4. <i>Des capacités administratives adaptées doivent être mobilisées pour la mise en œuvre effective du cadre juridique.....</i>	<i>10</i>
2.3. Le cadre juridique défini pour l'Union européenne doit être articulé avec la convention-cadre du conseil de l'Europe.....	10

1. Le déploiement de l'intelligence artificielle doit s'articuler avec des réglementations horizontales et sectorielles non spécifiques à cette technologie

L'analyse du cadre juridique français en matière d'intelligence artificielle (IA), **avant l'entrée en vigueur des principales dispositions du règlement (UE) 2024/1689 concernant l'intelligence artificielle¹ (RIA)**, révèle une régulation par ricochet. En l'absence, en droit national², de loi spécifique à l'IA, les administrations publiques sont principalement régies par le droit des données et par le droit dit de la transparence algorithmique.

D'ici l'entrée en vigueur des dispositions les plus structurantes du RIA pour les administrations, la conformité d'un système d'IA en France repose sur une gouvernance humaine et transparente (en application du code des relations entre le public et l'administration – CRPA), la maîtrise des risques de données (principalement fondée sur la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 dite « informatique et libertés³ » et le règlement général sur la protection des données⁴), sous le contrôle de la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), et la sécurité numérique⁵.

1.1. Les systèmes d'intelligence artificielle doivent s'inscrire dans le cadre en vigueur en matière de protection des données personnelles

Les systèmes d'intelligence artificielle s'inscrivent principalement à la date des travaux de la mission dans le cadre juridique général applicable aux traitements de données personnelles, résultant de la combinaison de la loi de 1978 et du RGPD européen.

1.1.1. Le principe d'interdiction de la décision exclusivement automatisée comprend des exceptions limitées

Le RGPD repose sur un principe de neutralité technologique, s'appliquant à tout traitement automatisé de données, quelle que soit la technique employée. Les systèmes d'intelligence artificielle doivent donc, à ce stade et hors prescription supplémentaire applicable, s'inscrire dans le cadre établi par ce texte européen.

¹ Règlement (UE) [2024/1689](#), du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle (RIA ou *AI Act* européen).

² À la différence d'autres pays, y compris certains États membres de l'Union européenne (loi italienne [132](#) du 23 sept. 2025 portant dispositions et délégations au Gouvernement en matière d'intelligence artificielle sur l'IA, projet de loi pour le bon usage et la gouvernance de l'IA adopté le 11 mars 2025 par le Conseil des ministres espagnol), cf. *supra*, annexe 9.

³ [Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés](#) modifiée, notamment par l'[ordonnance n° 2018-1125 du 12 décembre 2018](#).

⁴ Règlement (UE) [2016/679](#) (RGPD) du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et notamment son article 22 : « Le responsable du traitement [l'administration ici] doit interdire toute décision « fondée exclusivement sur un traitement automatisé, y compris le profilage, produisant des effets juridiques » ou « affectant de manière significative de façon similaire » l'agent ou l'utilisateur ».

⁵ [Loi n° 2024-449 du 21 mai 2024 visant à sécuriser et à réguler l'espace numérique](#), dite « SREN ».

Pour les administrations publiques en particulier, **le RGPD implique une intervention humaine significative**⁶ dans les processus utilisés pour les décisions individuelles (affectation d'un agent, versement d'une aide, contrôle fiscal, etc.). Cette exigence soumet la décision (dispositif comme modalités d'assistance éventuelle) au « responsable du traitement⁷ », le cas échéant conjoint en cas de traitements utilisés par différentes entités, comme en lien avec les sous-traitants éventuels. Outre le régime de responsabilité qu'il fixe, les personnes concernées par les traitements automatisés de données disposent également d'un droit d'accès, de rectification aux données, de consentement (y compris explicite dans certains cas), droit à la limitation des traitements effectués, ou encore d'un droit à l'effacement (dit droit « à l'oubli »).

Le RGPD prévoit également un **principe de minimisation des données utilisées**⁸. Il dispose que les données à caractère personnel collectées au cours d'un traitement doivent être : « *adéquates, pertinentes et limitées à ce qui est nécessaire au regard des finalités pour lesquelles elles sont traitées* ». Le Conseil d'État indique dans son étude de 2022 relative à l'IA⁹ que ce principe est susceptible d'entrer en contradiction avec les besoins de l'apprentissage automatique (*machine learning*) et plus généralement la recherche de performance en matière d'intelligence artificielle, qui implique d'avoir accès aux données les plus larges possibles. La jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) confirme l'application du principe de « minimisation des données » aux systèmes d'IA¹⁰.

La CNIL anticipe le traitement de données personnelles sensibles par les systèmes d'intelligence artificielle et indique qu'un modèle qui a « appris », notamment à la faveur de son entraînement, des données sensibles est lui-même une donnée sensible¹¹.

La loi n° 78-17 du 6 janvier 1978, telle que modifiée en vue de l'entrée en vigueur du RGPD, prévoit deux ensembles d'exceptions limitatives à l'interdiction de principe des décisions uniquement fondées sur un traitement automatisé¹² :

- ◆ les cas où cette décision est nécessaire à la conclusion ou à l'exécution d'un contrat entre la personne concernée et un responsable du traitement ;
- ◆ les décisions administratives individuelles comportant une mention explicite indiquant à leurs destinataires qu'elles sont fondées sur un traitement automatisé, si les conditions suivantes sont réunies :
 - les règles définissant le traitement et les caractéristiques principales doivent être communicables sur demande ;
 - aucune donnée sensible ne doit être traitée ;

⁶ Cf. [3. de l'article 22](#) : « **Droits de la personne concernée** » : « le responsable du traitement met en œuvre des mesures appropriées pour la sauvegarde des droits et libertés et des intérêts légitimes de la personne concernée, au moins du droit de la personne concernée d'obtenir une intervention humaine de la part du responsable du traitement, d'exprimer son point de vue et de contester la décision ».

⁷ CNIL, [Responsable de traitement](#) : « Le responsable de traitement est la personne morale (entreprise, commune, etc.) ou physique qui détermine les finalités et les moyens d'un traitement, c'est à dire l'objectif et la façon de le réaliser. En pratique et en général, il s'agit de la personne morale incarnée par son représentant légal ».

⁸ c). du 1. de l'article 5 du RGPD.

⁹ Conseil d'État, 2022, [Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance](#), étude adoptée en assemblée générale plénière.

¹⁰ CJUE, janv. 2025, Mousse contre CNIL et SNCF Connect.

¹¹ CNIL, 2025, [IA : Analyser le statut d'un modèle d'IA au regard du RGPD](#).

¹² [Article 47](#) : « Aucune décision produisant des effets juridiques à l'égard d'une personne ou l'affectant de manière significative ne peut être prise sur le seul fondement d'un traitement automatisé de données à caractère personnel, y compris le profilage » ; suivent les deux exceptions détaillées supra.

- le responsable du traitement automatisé doit être en mesure d'expliquer en détail et de manière intelligible la manière dont le traitement a été mis en œuvre pour chaque personne concernée ;
- la décision doit pouvoir faire l'objet d'un recours administratif qui ne doit pas être fondé sur un traitement automatisé de données.

Le recours à des décisions fondées exclusivement sur des traitements automatisés est en particulier prohibé dans plusieurs cas :

- ♦ « aucune décision de justice impliquant une appréciation sur le comportement d'une personne ne peut avoir pour fondement un traitement automatisé de données à caractère personnel destiné à évaluer certains aspects de la personnalité de cette personne » (articles 47 et 95 de la loi du 6 janvier 1978 modifiée) ;
- ♦ « aucune autre décision produisant des effets juridiques à l'égard d'une personne ou l'affectant de manière significative ne peut être prise sur le seul fondement d'un traitement automatisé de données destiné à prévoir ou à évaluer certains aspects personnels relatifs à la personne concernée » (article 95 la loi du 6 janvier 1978). Tout profilage à partir de données sensibles est également interdit ;
- ♦ au surplus, le 3 de l'article 4 de la loi du 18 novembre 2016¹³ fait obstacle à ce qu'un service en ligne de conciliation, de médiation judiciaire ou d'arbitrage ait « pour seul fondement un traitement algorithmique ou automatisé de données à caractère personnel ».

L'annexe 10 jointe à l'étude du Conseil d'État relative à l'intelligence artificielle¹⁴ précise que ces dispositions sont plus restrictives que les possibilités ouvertes par l'article 22 du RGPD. Le règlement européen laisse quant à lui la possibilité d'une prise de décision automatisée sur la base d'un traitement de données sensibles si un motif d'intérêt public le justifie et si des garanties appropriées sont prévues. Par ailleurs, le RGPD ne prohibe pas explicitement la prise de décisions automatisées à partir d'algorithmes non explicables.

1.1.2. Les systèmes d'IA publics sont soumis à des obligations de transparence et de diligence

Le déploiement d'un système d'IA traitant des données personnelles sensibles ou effectuant un profilage à grande échelle est soumis :

- ♦ **à une analyse d'impact relative à la protection des données (AIPD) :** obligatoire pour tout traitement susceptible d'engendrer un risque élevé pour les droits et libertés des personnes. Un SIA est systématiquement concerné. L'AIPD impose à l'administration de documenter les sources de données, les biais potentiels et les mesures de sécurité dès la conception¹⁵. L'AIPD n'est pas une formalité de fin de projet mais un prérequis bloquant avant toute mise en œuvre. Par exemple, la CNIL a mis en demeure le ministère de l'intérieur pour avoir testé un logiciel de traitement de données avant d'avoir réalisé une AIPD¹⁶ ;

¹³ [Loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXI^e siècle](#), qui a fait l'objet d'une décision de conformité à la Constitution par le Conseil constitutionnel, sous réserve de précisions apportées par décret en Conseil d'État, notamment quant aux principes de proportionnalité (et en particulier s'agissant des notions de « délai raisonnable » et de « motif légitime »).

¹⁴ Conseil d'État, 2022, [Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance](#), étude adoptée en assemblée générale plénière.

¹⁵ Conseil d'État, 2022, [Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance](#), étude adoptée en assemblée générale plénière.

¹⁶ CNIL, [Décision MED-2024-150 du 15 novembre 2024](#) : « (...) Le fait que ces traitements soient menés dans le cadre de phases expérimentales de " tests ", ou qu'ils le soient dans des phases de déploiement opérationnel, est sans incidence sur [l']obligation [d'effectuer une analyse d'impact relative à la protection des données]. ».

- ♦ **l'interdiction des biais dans le traitement des données** : la CNIL précise que dans le cadre d'une AIPD appliquée à un système d'intelligence artificielle, il convient d'évaluer les risques spécifiques à l'IA, incluant la « *discrimination automatisée causée par un biais du système introduit lors du développement* » et le « *risque de produire du contenu fictif sur une personne réelle* »¹⁷. Cette recommandation est cohérente avec la position du Conseil d'État qui a érigé « *l'équité et la non-discrimination* » comme l'un des sept principes de l'IA de confiance dans son étude de 2022 ;
- ♦ **à la jurisprudence du Conseil d'État** : sur la base du RGPD, toute application publique de notation (« *scoring* ») doit avoir une notice de transparence accessible et intelligible, sous peine de suspension. Le Conseil d'État exige (y compris de la CNIL sous astreinte qui avait classé l'affaire) une motivation « renforcée » de l'intérêt public pour l'utilisation de dispositifs de traçage¹⁸ (en l'occurrence dans les courriels de la caisse nationale de l'assurance maladie). Le Conseil a cependant précisé que la CNIL peut refuser de communiquer certains détails techniques s'ils ne lèsent pas un droit individuel direct¹⁹. L'État a donc limité le droit à la transparence pour certains usages, par exemple concernant le ciblage fiscal ;
- ♦ **à la jurisprudence de la CJUE** : l'arrêt « Meta »²⁰ de la Cour de justice de l'Union européenne rendu suite à renvoi préjudiciel a confirmé qu'une autorité nationale de concurrence peut constater une violation du RGPD et la qualifier d'abus de position dominante, précisant les modalités de coopération avec les autorités de contrôle du règlement sur la protection des données personnelles.

1.2. Le droit français a introduit des obligations de transparence spécifiques pour les algorithmes publics, bien avant le RIA

1.2.1.1. L'obligation d'information sur la règle de traitement

La loi n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique a créé un droit de l'utilisateur à être informé de l'utilisation d'algorithmes (article L. 312-1-3 du code des relations entre le public et l'administration). Elle prescrit le principe selon lequel toute décision individuelle prise par l'administration sur le fondement d'un traitement algorithmique doit être précédée d'une mention informant l'utilisateur. De plus, l'administration doit communiquer **à l'utilisateur qui en fait la demande « les règles définissant ce traitement »**²¹. Cela inclut la finalité, les données traitées, et la manière dont le traitement parvient à la décision.

Cette obligation implique une **documentation technique et intelligible** de l'algorithme (une forme de *Model Card*²² administrative) qui ne peut être écartée par le secret industriel, sauf exceptions strictes.

¹⁷ CNIL, 2025, [Développement des systèmes d'IA : Que faut-il vérifier ?](#).

¹⁸ CE, 31 juillet 2025, [Décision n° 490189](#) (concernant des courriels de la CNAM).

¹⁹ CE, 24 juillet 2023, [Décision n° 465229](#).

²⁰ CJUE, 4 juillet 2023, Meta Platforms Inc. e.a. contre Bundeskartellamt, [C-252/21](#).

²¹ CE, 24 juillet 2023, [Décision n° 465229](#).

²² Les *model cards*, citées dans l'exposé des motifs du RIA, sont des documents qui fournissent une description d'un modèle d'IA, incluant notamment les usages visés et les limitations prévues, ainsi que les informations relatives au respect de la réglementation applicable.

1.2.1.2. Les exigences en matière de cybersécurité et de souveraineté

Le déploiement de l'IA dans la sphère publique est encadré par des lois nationales relatives à la sécurité.

La loi n° 2024-449 du 21 mai 2024 visant à sécuriser et à réguler l'espace numérique (SREN)²³ prescrit d'ores et déjà une partie du cadre de régulation des plateformes et la sécurité numériques, ce qui impacte indirectement les services numériques de l'État, y compris ceux intégrant des solutions d'IA, même si la réglementation spécifique n'est pas entrée en vigueur. La loi SREN met en particulier en œuvre le règlement européen sur les services numériques²⁴ en désignant la CNIL comme autorité compétente concernant les obligations renforcées en matière de publicité ciblée, d'interdiction du profilage sur la base de données sensibles et d'interdiction du profilage des mineurs.

La règle « R9 » de la doctrine d'utilisation de l'informatique en nuage de l'État²⁵ prévoit que, pour les systèmes (d'IA ou non) traitant des **données sensibles** (classées « diffusion restreinte » ou à fort enjeu pour la continuité des missions), le recours à une infrastructure qualifiée s'impose en cas d'utilisation d'une solution de *cloud* commerciale. Cette qualification **SecNumCloud**²⁶, fondée sur un référentiel générique de l'agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) et une évaluation formalisée système numérique par système numérique et au cas par cas, doit garantir la souveraineté et la protection contre les lois extraterritoriales.

Les exigences en matière de sécurité de l'IA sont portées par l'institut national pour l'évaluation de la sécurité de l'intelligence artificielle (INESIA) créé en mai 2025. Celui-ci rassemble l'ANSSI, l'institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (Inria), le laboratoire national de métrologie et d'essais (LNA) et le pôle d'expertise de la régulation numérique (PEReN). L'INESIA, piloté par le secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale et la direction générale des entreprises devra assurer :

- ◆ l'analyse des risques systémiques dans le champ de la sécurité nationale ;
- ◆ le soutien à la mise en œuvre de la régulation de l'IA ;
- ◆ l'évaluation de la performance et de la fiabilité des modèles d'IA.

Il vient d'adopter sa feuille de route 2026-2027²⁷ articulée autour de trois axes d'actions : l'appui à la régulation grâce à un expertise technique de pointe mise au service des autorités de régulation de l'IA, l'analyse et l'atténuation des risques systémiques et la stimulation de l'innovation. L'INESIA a également pour ambition de développer des outils communs.

²³ CNIL, 2024, [SREN-loi-securiser-reguler-lespace-numerique-nouvelles-missions-cnil](#) sur l'extension des compétences de la CNIL au titre de la loi SREN qui décline le DGA (data gouvernance act) et le DSA (data services act) européens.

²⁴ Règlement (UE) [2022/2065](#) du Parlement européen et du Conseil du 19 octobre 2022 relatif à un marché unique des services numériques et modifiant la directive 2000/31/CE (règlement sur les services numériques, dit « DSA »).

²⁵ [Actualisation de la doctrine d'utilisation de l'informatique en nuage par l'État \(cloud au centre\)](#), 31 mai 2023 et CNIL, 2024, [Sécurité : Cloud, informatique en nuage](#).

²⁶ ANSSI, [Référentiels d'exigences pour la qualification](#).

²⁷ INESIA, Février 2026, [Feuille de route 2026-2027](#), « Faire avancer la science de l'évaluation et de la sécurité de l'AI », 36 p.

2. Les organisations publiques françaises devraient anticiper l'entrée en vigueur du règlement européen sur l'intelligence artificielle

2.1. Le règlement européen sur l'intelligence artificielle fixe un cadre ambitieux qui touchera particulièrement les déploiements dans la sphère publique

Le règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 dit « règlement sur l'intelligence artificielle » (RIA) établit un cadre juridique encadrant le développement, l'usage et la mise sur le marché des systèmes d'IA, y compris l'IA générative.

Il définit un système d'IA comme : « *un système automatisé qui est conçu pour fonctionner à différents niveaux d'autonomie et peut faire preuve d'une capacité d'adaptation après son déploiement, et qui, pour des objectifs explicites ou implicites, déduit, à partir des entrées qu'il reçoit, la manière de générer des sorties telles que des prédictions, du contenu, des recommandations ou des décisions qui peuvent influencer les environnements physiques ou virtuels* » (article 1).

Le RIA catégorise les systèmes d'IA selon le niveau de risque qu'ils comportent pour encadrer leur développement, leur mise sur le marché et leur utilisation. Ces risques peuvent porter sur la santé, la sécurité ou les droits fondamentaux²⁸. Quatre niveaux sont proposés :

- ◆ risques inacceptables ;
- ◆ haut risque (sur lesquels se concentre le règlement) ;
- ◆ risque spécifique en termes de transparence ;
- ◆ risque minimal.

Certaines pratiques qui peuvent concerner les services de l'État sont interdites dans l'article 5 du RIA, notamment la reconnaissance faciale dans l'espace public en temps réel sauf exception, mais aussi ce qui relève de :

- ◆ la manipulation préjudiciable ou tromperie ;
- ◆ l'exploitation préjudiciable de vulnérabilités ;
- ◆ la notation sociale ;
- ◆ l'évaluation individuelle et la prédiction des risques d'infraction pénale (sauf pour étayer l'évaluation humaine fondée sur des faits objectifs et vérifiables directement liés à une activité criminelle).

Un certain nombre d'autres pratiques sont considérées comme à haut risque, telles que (aux termes de l'annexe III du RIA) :

- ◆ le recours à la biométrie pour l'identification biométrique à distance ou la catégorisation biométrique en fonction d'attributs sensibles ou protégés ;
- ◆ le recours à l'IA pour l'éducation et la formation professionnelle ;
- ◆ le recours à l'IA pour l'accès aux services publics et privés essentiels et prestations sociales ;
- ◆ le recours à l'IA par les forces de l'ordre ;
- ◆ le recours à l'IA pour le contrôle aux frontières et la gestion des flux migratoires ;
- ◆ le recours à l'IA par pour l'administration de la justice et dans les processus électoraux.

²⁸ Commission européenne, RIA, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai#1720699867912-1>.

Enfin, le RIA prévoit que des autorités nationales sont désignées pour veiller à la mise en œuvre de ses différentes dispositions. Pour la France, une série d'administrations, d'agences et d'autorités sectoriellement compétentes ou pertinentes a été définie. Le schéma retenu par le Gouvernement sera déployé sous réserve qu'il soit accepté par le Parlement par le biais d'un projet de loi²⁹.

Encadré 1 : Principales dispositions du RIA européen (2024)

Les principales dispositions concernant l'IA générative sont :

- Classification des systèmes d'IA générative comme « à usage général » plutôt que « à haut risque » sauf application spécifique (exemples santé, justice).
- Exigences de transparence pour les systèmes d'IA générant ou manipulant des contenus audio, vidéo ou textuels.
- Obligation de divulgation : le contenu généré par une IA doit être marqué et signalé aux utilisateurs.
- Mise en place de mesures pour prévenir la génération de contenus illégaux, notamment *via* le filtrage et la supervision humaine.

Exigences en matière de transparence et traçabilité :

Le RIA impose des obligations de transparence aux développeurs et utilisateurs d'IA générative, afin de garantir une utilisation responsable et traçable de l'IA (article 50).

Pour les concepteurs de modèles d'IA :

- Veiller à ce que les systèmes d'IA destinés à interagir directement avec des personnes physiques soient conçus et développés de manière à ce que les personnes physiques concernées soient informées qu'elles interagissent avec un système d'IA (à moins que cela ne soit évident). Exception pour les systèmes d'IA autorisés par la loi à détecter, prévenir, enquêter ou poursuivre des infractions pénales (sous conditions).
- Documentation détaillée des données d'entraînement utilisées.
- Intégration de filigranes (*watermarking*) et métadonnées pour permettre l'identification des contenus générés. Cette obligation ne s'applique pas dans la mesure où les systèmes d'IA remplissent une fonction d'assistance pour l'édition standard ou ne modifient pas substantiellement les données d'entrée fournies par le déployeur ou leur sémantique, ou lorsqu'ils sont autorisés par la loi à détecter, prévenir, enquêter ou poursuivre des infractions pénales.
- Traçabilité des sorties générées pour garantir une vérifiabilité et prévenir les abus.
- Publication de résumés sur le fonctionnement des modèles afin d'assurer une meilleure explicabilité.

Pour les utilisateurs, déployeurs et exploitants de l'IA :

- Obligation de mentionner explicitement qu'un contenu a été généré ou modifié par une IA.
- Obligation d'indiquer les manipulations effectuées, notamment pour les contenus diffusés dans un cadre informatif ou audio-visuel. Interaction avec d'autres réglementations européennes

Sources : Alliance, INRIA, [IA générative](#).

Le RIA interagit avec plusieurs autres réglementations européennes, notamment :

Texte européen	Principales dispositions en lien avec l'IA
Règlement général sur la protection des données (RGPD - 2016/679)	• Encadrement de l'usage des données personnelles dans l'entraînement des modèles d'IA. • Mesures de minimisation des données et anonymisation pour limiter les risques de réidentification.

²⁹ Cf. direction générale des entreprises, « [Les autorités compétentes pour la mise en œuvre du règlement européen sur l'intelligence artificielle](#) », consulté le 27 mars 2026.

Texte européen	Principales dispositions en lien avec l'IA
Directive Copyright 2019/790 (<i>Text and Data Mining</i> - TDM)	• Réglementation sur l'utilisation d'œuvres protégées par le droit d'auteur pour l'entraînement des modèles. • Exception prévue pour les instituts de recherche et établissements publics sous certaines conditions.
Règlement sur la gouvernance des données (<i>Data Governance Act</i> 2022/868)	• Favorise le partage de données dans un cadre sécurisé pour les projets d'IA. • Encourage le développement de bases de données ouvertes à des fins scientifiques et d'innovation.

Sources : Alliance, INRIA, [IA générative](#).

2.2. L'application du règlement sur l'intelligence artificielle implique une approche proactive et articulée avec les autres obligations légales

2.2.1. L'application des dispositions du règlement sur l'IA doit être anticipée sans attendre le report de leur entrée en vigueur

Les dispositions du RIA sont dans l'ensemble claires. En outre, la structuration des autorités nationales et européennes de contrôle (dispositions du RIA déjà entrées en vigueur pour ces dernières) permet d'approfondir l'expertise sur telle ou telle question soulevée par l'application du RIA.

Pour autant, un report de 16 mois de l'entrée en vigueur des dispositions relatives aux systèmes d'IA à haut risque a été proposé par la Commission européenne³⁰. Celles-ci seraient repoussées à l'automne 2027. Leur économie générale paraît néanmoins suffisamment définie pour permettre aux administrations publiques qui déploieraient des solutions d'IA relevant de cette catégorie d'anticiper les éléments relatifs à leur documentation, traçabilité et autres attendus de l'exploitation de ces technologies et des données et usages correspondants.

L'utilisation de systèmes d'IA, si elle peut complexifier la compréhension des chaînes de décisions, ne vient pas atténuer la responsabilité de l'administration dans les processus

En effet, en droit, l'administration demeure pleinement responsable des décisions prises avec l'appui d'un outil algorithmique, y compris lorsque celui-ci est fourni par un prestataire externe. Cette responsabilité peut être engagée sur le terrain de la faute (erreur manifeste d'appréciation, défaut de contrôle, carence dans la supervision humaine) ou, dans certains cas, sans faute, lorsque l'usage d'un système d'IA crée un risque spécial pour les administrés.

À cet égard, la jurisprudence administrative existante sur les algorithmes publics (notamment en matière d'affectation universitaire, de fiscalité ou de prestations sociales) montre que le juge contrôle prioritairement :

- ♦ l'existence d'une intervention humaine effective ;
- ♦ la capacité de l'administration à expliquer la logique générale du traitement ;
- ♦ la proportionnalité du recours à l'algorithme au regard de la finalité poursuivie.

Le RIA renforce ce cadre en transformant ces exigences jurisprudentielles en obligations *ex ante* de gouvernance du risque pour les systèmes à haut risque.

³⁰ Commission européenne, [AI Act service desk](#) : « The Commission is adjusting the timeline for the application of high-risk rules to a maximum of 16 months » dans le cadre de son projet de paquet "omnibus" sur le numérique.

Dès lors, pour les administrations publiques, l'enjeu n'est pas seulement juridique, mais organisationnel : l'absence de compétences internes suffisantes pour comprendre, auditer et contester les résultats produits par un système d'IA accroît mécaniquement le risque contentieux en même temps qu'elle altère la capacité de l'administration à expérimenter et industrialiser des SIA qui ne seraient pas suffisamment documentés.

De ce point de vue, le report éventuel de l'entrée en vigueur de l'annexe III du RIA ne doit pas conduire à surseoir le travail important :

- ◆ de compréhension de l'articulation RIA/RGPD ;
- ◆ de définition du périmètre applicable (notamment pour les générations précédentes d'IA, en particulier automatisation robotisée des processus (RPA) et exploration de données (*data mining*) ou pré-ciblage et ciblage notamment pour les justes droits) ;
- ◆ de prescriptions de bonnes pratiques à mettre en œuvre ;
- ◆ enfin, de diffusion de ces éléments au sein de l'ensemble des administrations publiques qui déploient des solutions d'IA.

2.2.2. Le cadre des relations contractuelles entre les entités publiques et leurs fournisseurs numériques permet d'anticiper les exigences du RIA

Le cadre juridique existant permet déjà d'encadrer fortement les prestataires d'IA, mais ces possibilités restent sous-utilisées. La commande publique constitue le principal levier de traduction opérationnelle des exigences issues du RGPD et du RIA.

Au-delà des clauses de conformité, les contrats en cas d'acquisition ou de location de solutions d'IA (ou de composants de celles-ci) doivent intégrer une vision de long terme de l'exploitation des systèmes d'IA : coûts récurrents d'infrastructure, de mise à jour des modèles, de recalibrage des données et de conformité réglementaire, intégrant une forme d'adaptabilité au contenu des technologies et potentialités (et risques) liées à leur évolution au cours du temps (sur la période du contrat, ou au-delà, *cf.* sur ce point *supra*, annexe 10).

L'expérience des administrations étrangères montre que l'absence de clauses de portabilité technique (modèles, données) et financière (conditions de sortie, plafonnement des coûts de réversibilité) est susceptible d'induire des situations de dépendance durable, incompatibles avec les principes de continuité et d'adaptabilité du service public.

Dans cette perspective, **la réversibilité ne doit pas être conçue comme une option, mais comme une exigence structurante dès la phase de conception**, impliquant des formats ouverts, une documentation complète et la capacité pour l'administration de reprendre la main sur l'exploitation du système.

À ce titre, la circulaire du Premier ministre du 5 février 2026 relative à la commande publique numérique rappelle les exigences qui entourent les décisions d'achat public en matière d'IA, à savoir la souveraineté numérique, la sécurité, la disponibilité, l'adaptabilité et la réversibilité, en plus de la performance métiers, du coût de la solution, de la maintenance, de l'interopérabilité et de la durabilité³¹.

2.2.3. Les exigences du RIA doivent s'articuler avec celles du dialogue social

Sans remettre en cause les garanties statutaires, l'IA modifie la répartition des tâches, les compétences attendues et les conditions de travail des agents.

³¹ Premier ministre, février 2026, [Circulaire 6519/SG](#) relative à la commande publique numérique.

Le droit existant impose déjà à l'employeur public une obligation de protection de la santé mentale et de prévention des risques psychosociaux³². À ce titre, les phénomènes de « déqualification », de surcharge cognitive liée à la supervision d'outils automatisés ou de perte de sens du travail constituent des risques juridiques potentiels. Ce que certains auteurs appellent le « dialogue social technologique »³³ apparaît ainsi comme un prolongement nécessaire des obligations générales de consultation des instances représentatives.

L'absence de cadre explicite sur l'usage de l'IA par les agents (en particulier l'IA générative) expose l'administration à des pratiques hétérogènes, juridiquement fragiles, et à une responsabilité accrue en cas d'erreur ou de fuite de données.

2.2.4. Des capacités administratives adaptées doivent être mobilisées pour la mise en œuvre effective du cadre juridique

Enfin, l'effectivité du cadre juridique prévu doit être garantie par des mesures de mise en œuvre efficaces. La multiplication des obligations (AIPD, documentation, audits, transparence) suppose des capacités internes aujourd'hui inégalement réparties entre administrations.

À cet égard, la mutualisation des compétences juridiques relative à l'IA apparaît comme une condition de l'effectivité du cadre réglementaire, en particulier pour les administrations déconcentrées et les collectivités territoriales.

Le cadre juridique de l'IA dans les organisations publiques françaises est déjà dense et exigeant. Les difficultés ne tiennent pas tant à l'absence de normes qu'à leur articulation, leur opérationnalisation et leur gouvernance dans la durée. L'enjeu central pour l'État n'est pas de produire de nouvelles règles, mais de se doter des capacités organisationnelles, contractuelles et humaines permettant de rendre ce cadre effectif.

2.3. Le cadre juridique défini pour l'Union européenne doit être articulé avec la convention-cadre du conseil de l'Europe

Le 17 mai 2024, le Conseil de l'Europe a adopté la convention-cadre sur l'intelligence artificielle et les droits de l'homme³⁴, la démocratie et l'État de droit. Il s'agit d'un traité international, adopté par les ministres des affaires étrangères des 46 pays membres du Conseil de l'Europe. Seuls 18 pays l'ont finalement signée à ce jour, dont aucun n'appartient à l'Union européenne, et aucun ne l'a ratifié. Parmi les signataires, cinq ne sont pas membres du Conseil de l'Europe (Canada, États-Unis d'Amérique, Israël, Japon et Uruguay)³⁵. La Commission européenne a également signé cette convention cadre en septembre 2024, mais l'adhésion effective requiert une décision du Conseil qui n'est pas encore intervenue³⁶.

Cette convention-cadre est le premier texte d'ampleur internationale juridiquement contraignant dans le domaine de l'IA. Ses dispositions devront être transposées dans le droit national des États signataires.

³² Applicable aux trois versants de la fonction publique (cf. 1.3.1. du [Guide juridique](#) relatif à l'application du décret n°82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail, ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique), l'[article L4121-1](#) du Code du travail dispose que : « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs [...]* ». L'[article L4121-2](#) du même code en prévoit et précise les modalités de mise en œuvre.

³³ CESE et Labor'IA notamment pour la France. Cf. *infra*, annexe 14.

³⁴ Conseil de l'Europe, [La convention-cadre sur l'intelligence artificielle](#).

³⁵ Conseil de l'Europe, [Signatures de la Convention-cadre n° 225](#).

³⁶ Commission européenne, 2024, [Commission-signed-council-europe-framework-convention-artificial-intelligence-and-human-rights](#).

Annexe XIII

Le texte vise à garantir une IA respectueuse des droits fondamentaux, entre autres face aux risques :

- ♦ de pratiques discriminatoires ;
- ♦ de remise en cause des processus démocratiques ;
- ♦ d'atteinte à la vie privée ;
- ♦ d'utilisation de l'IA par certains États à des fins répressives.

La convention-cadre du Conseil de l'Europe relève d'une logique différente de celle du règlement européen sur l'IA, mais les champs d'application de ces deux textes se recoupent en partie (cf. tableau 1). La convention cadre du conseil de l'Europe se concentre sur le respect des droits humains dans le cadre de la mise en œuvre de systèmes d'intelligence artificielle en laissant aux États parties la liberté de définir les modalités appropriées pour son application, dans une logique de résultats. Le règlement de l'UE relatif à l'IA prévoit en revanche des obligations de documentation et de traçabilité pour le déploiement des systèmes d'IA. Si la commission européenne affirme la compatibilité entre ces deux textes, les approches différentes qu'ils portent pourraient entrer en conflit lors de la pleine entrée en vigueur des deux textes. Les administrations mettant en œuvre des systèmes d'IA devront donc adopter une attitude de vigilance si la convention entre en vigueur en parallèle du règlement sur l'IA, en particulier ses dispositions sur les systèmes d'IA à haut risque à partir de décembre 2027 dans le calendrier actuel.

Tableau 1 : Comparaison entre la convention-cadre du conseil de l'Europe sur l'intelligence artificielle et le règlement (UE) 2024/1689 sur l'intelligence artificielle

Points de comparaison	Convention cadre du conseil de l'Europe	Règlement de l'Union européenne sur l'IA
Pays concernés	Au 17 mars 2026 : ▪ 18 pays signataires dont 5 non-membres du Conseil de l'Europe et aucun État membre de l'Union européenne ; ▪ Union européenne, signataire <i>per se</i> via la Commission européenne ; ▪ Les 33 autres membres du conseil de l'Europe sont susceptibles de rejoindre la convention	Pays membres de l'Union européenne (et de l'EEE).
Champ d'application	Utilisation des systèmes d'IA par les pouvoirs publics (y compris les acteurs privés qui agissent pour leur compte) et les acteurs privés	Secteur public et privé indistincts (niveau de règles à respecter selon le niveau de risque des systèmes d'IA)
Modalités de régulation	Obligation de résultat	Approche graduelle par les risques
Modalités de suivi	Suivi par la conférence des parties, mécanisme de contrôle <i>ad hoc</i> , contrôle juridictionnel par la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH)	Suivi par le bureau européen de l'IA, contrôle par les instances nationales et contrôle juridictionnel par la cour de justice de l'Union européenne (CJUE)

Source : Mission, à partir du règlement européen sur l'IA et de la convention-cadre du Conseil de l'Europe.

ANNEXE XIV

Ressources humaines, dialogue social technologique et formation

SOMMAIRE

1. LE DÉPLOIEMENT DE L'IA, QUI NE PRODUIT SES EFFETS DE MANIÈRE NI HOMOGÈNE NI MÉCANIQUE, SOULÈVE DES ENJEUX IMPORTANTS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR LE SECTEUR PUBLIC.....	1
1.1. Les impacts de l'IA sur l'emploi, les conditions de travail et l'organisation du travail dans le secteur public seront hétérogènes.....	1
1.1.1. <i>Un degré d'exposition et de substituabilité différent selon les filières, les niveaux de qualification et l'ancienneté.....</i>	<i>1</i>
1.1.2. <i>Des impacts ambivalents sur les conditions de travail et l'organisation du travail.....</i>	<i>2</i>
1.2. Les impacts de l'IA sur le secteur public sont subordonnés à la transformation du modèle de gestion des ressources humaines	3
1.3. L'intégration de l'IA dans les pratiques professionnelles du secteur public est un gage d'attractivité et de fidélisation pour les générations les plus jeunes d'agents publics.....	4
2. LE DIALOGUE SOCIAL TECHNOLOGIQUE, QUI EST L'UNE DES CONDITIONS D'UN DÉPLOIEMENT RÉUSSI DE L'IA, EST ENCORE PEU RÉPANDU DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES	5
2.1. Un recours vertueux et souhaitable au dialogue social technologique	5
2.2. Un dialogue social technologique diversement développé	8
2.2.1. <i>Un cadre conventionnel encore peu étoffé.....</i>	<i>8</i>
2.2.2. <i>Un dialogue social technologique qui se heurte à des obstacles significatifs</i>	<i>13</i>
3. LA FORMATION DES AGENTS PUBLICS À L'IA A UNE IMPORTANCE CRITIQUE QUI EST POURTANT ENCORE INSUFFISAMMENT PRISE EN COMPTE	16
3.1. Un déploiement de l'IA qui va avoir un impact majeur, mais aux contours incertains sur les compétences et qui requiert un effort important de formation.....	16
3.1.1. <i>Un impact certainement majeur, mais aux contours incertains sur les compétences.....</i>	<i>16</i>
3.1.2. <i>La nécessité reconnue d'un effort massif de formation</i>	<i>17</i>
3.2. Une offre de formation à l'IA notoirement insuffisante, en particulier dans le secteur public.....	19

Si les études et les enquêtes sur le déploiement de l'IA dans le secteur privé commencent à être très nombreuses, elles sont beaucoup plus rares en ce qui concerne le secteur public, notamment en ce qui concerne le volet de la gestion des ressources humaines. Il est néanmoins possible de s'inspirer des leçons dressées pour le secteur privé pour analyser les conditions de succès d'un déploiement de l'IA dans le secteur public. La comparaison avec des administrations publiques étrangères offre également des enseignements intéressants.

Comme dans le secteur privé, l'introduction de l'intelligence artificielle dans les administrations publiques n'est pas un enjeu ou un sujet de nature prioritairement technologique. Elle constitue avant tout un élément de la transformation structurelle du secteur public qui fait face, elle-même, à des enjeux significatifs et bien identifiés¹.

1. Le déploiement de l'IA, qui ne produit ses effets de manière ni homogène ni mécanique, soulève des enjeux importants de gestion des ressources humaines pour le secteur public

1.1. Les impacts de l'IA sur l'emploi, les conditions de travail et l'organisation du travail dans le secteur public seront hétérogènes

Comme l'a souligné le rapport de la commission de l'intelligence artificielle en 2024², l'IA a potentiellement trois catégories d'effets – dans le secteur public comme dans le secteur privé – sur les travailleurs :

- ♦ **une automatisation des tâches** : les outils d'IA peuvent transférer une charge de travail des agents vers la machine, ils peuvent rendre la réalisation des tâches plus simples ou plus fluides et ils peuvent permettre de réaliser des tâches qui ne sont pas faites ou qui sont faites inégalement aujourd'hui ;
- ♦ **un supplément d'efficacité et de pertinence** : les outils d'IA peuvent fournir de l'information, assister l'agent public au cours de son interaction avec les usagers ou encore assister la conduite d'une réflexion ou la génération du premier brouillon d'un texte par exemple, etc. ;
- ♦ **la génération d'activités nouvelles.**

Le degré d'exposition et de substituabilité des agents à l'IA diffère notablement selon les métiers des agents (*cf. infra*, annexe 16). De même, les effets de l'IA sur les conditions de travail et l'organisation du travail des agents sont très ambivalents.

1.1.1. Un degré d'exposition et de substituabilité différent selon les filières, les niveaux de qualification et l'ancienneté

L'impact potentiel de l'intelligence artificielle sur les emplois varie fortement, dans le secteur public comme dans le secteur privé, selon les métiers et leur décomposition en tâches distinctes qui sont elles-mêmes plus ou moins substituables ou augmentables³.

¹ Barrios, D., Cheston, T., Cunningham, B. et Ricardo Hausmann, R. (Harvard Kennedy School), 2021, [Coordination Failures in Adopting New Technological Capabilities as the Binding Constraint to Growth](#), Growth Lab Working Paper Series No. 248, 39 p. Voir aussi chapitre 1.2 *infra*.

² [IA : Notre ambition pour la France](#), Rapport de la commission de l'intelligence artificielle présidée par Philippe Aghion et Anne Bouverot, 2024, 139 p.

³ *Cf.* annexe 16 pour une analyse de l'impact potentiel de l'IA sur les emplois des administrations publiques en France.

Les travaux récents du Massachusetts Institute of Technology (MIT)⁴, de l'Organisation internationale du travail (OIT)⁵, du cabinet de conseil en stratégie Roland Berger⁶ ou de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)⁷ montrent que l'IA générative expose différemment les emplois, publics et privés, selon le niveau de standardisation des tâches. Les métiers de la filière administrative, qui sont largement représentés dans le secteur public, sont globalement plus impactés que les métiers de la filière technique. **Les femmes sont, de ce fait, globalement plus exposées que les hommes** car elles sont plus présentes dans ces métiers⁸. Les professions administratives les moins qualifiées, largement présentes dans les administrations publiques, sont pour l'instant les plus exposées à l'automatisation, mais l'IA peut aussi avoir un impact fort sur l'activité de certains agents publics hautement qualifiés.

Il est possible, quoique cela soit très débattu, que l'IA accroisse les écarts entre travailleurs selon leur niveau de qualification, leur accès à la formation et leur position dans l'organisation. L'introduction de l'IA risquerait, de ce point de vue, d'accentuer certaines fragilités déjà présentes au sein des administrations publiques.

Un risque spécifique lié à l'IA concerne les entrants sur le marché du travail : son déploiement pourrait fragiliser les trajectoires professionnelles des plus jeunes⁹, en supprimant les activités formatrices nécessaires à l'acquisition progressive de l'expertise, notamment dans certains secteurs techniques (conseil, juristes, codage, etc.).

1.1.2. Des impacts ambivalents sur les conditions de travail et l'organisation du travail

Plus que le volume des emplois, l'IA pourrait, selon les études disponibles qu'il convient de prendre avec prudence, modifier en profondeur le contenu des emplois publics, comme privés, et leurs conditions d'exercice, avec des effets ambivalents sur la qualité du travail des agents publics.

L'IA pourrait libérer du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée, mais aussi, dans certains cas risque de réduire le rôle des agents à une simple supervision passive des systèmes automatisés. L'IA pourrait surtout reconfigurer les contours de nombreux métiers en automatisant des tâches qui sont parfois au cœur d'expertises ou de savoirs établis depuis longtemps. L'automatisation progressive des tâches standardisées pourrait entraîner une recomposition du travail entre activités automatisées (sous supervision humaine), activités assistées et activités qui nécessitent pleinement l'intervention humaine.

⁴ Peixoto, C. et al, 2024, [AI and the Future of Government: Unexpected Effects and Critical Challenges](#), Policy paper.

⁵ Cf. OIT, [Observatory on AI and Work in the Digital Economy](#).

⁶ Roland Berger, 2025, [The public sector in the age of Gen AI](#).

⁷ OCDE, 2025, [Gouverner avec l'intelligence artificielle](#), 349 p.

⁸ 63% des agents de la fonction publique au 31.12.2022 sont des femmes, DGAFP, 2025, [Rapport annuel sur l'état de la fonction publique - Édition 2024](#) et 64% au 31.12.2024, INSEE, 2026, [L'emploi dans la fonction publique en 2024](#).

⁹ Dallas Federal Reserve, 2026, [Young workers' employment drops in occupations with high AI exposure](#) : "Consistent with other analyses, we find some correlation across occupations between employment declines and AI exposure, but only for younger workers".

Les caractéristiques spécifiques de l'IA (vitesse de diffusion, capacité à apprendre, asymétries d'information) vont mettre une pression accrue sur les relations de travail au sein des administrations publiques (comme des entreprises privées). Ce faisant, **l'IA pourrait entraîner une intensification cognitive du travail**. Et de nouveaux risques psychosociaux pourraient de ce fait émerger, renforcés par une éventuelle perte de sens du travail notamment¹⁰.

Selon le Lab de la Sécurité sociale¹¹, « une enquête longitudinale publiée par Nature Humanities and Social Sciences Communications montre que si l'IA peut améliorer l'efficacité perçue, elle **augmente aussi le stress** des agents confrontés à une complexité accrue et à des processus partiellement opaques. Une autre étude, menée par le MIT et l'Université de Southampton, indique que le recours à des outils IA dans les tâches intellectuelles modifie l'activité cérébrale : les utilisateurs sollicitent davantage leurs fonctions exécutives au prix d'une **fatigue cognitive plus rapide**, surtout lorsque les tâches sont répétées sur de longues durées ».

Selon le sociologue du travail Juan Sebastian Carbonnel cité par la Confédération générale du travail (CGT) dans un récent communiqué¹², l'IA présenterait un risque de « taylorisme augmenté », les directions utilisant le monopole de l'organisation du travail pour contrôler chaque étape du processus du travail et son exécution. Ainsi, d'après cet auteur, « l'IA générative peut « augmenter » le travail en supprimant « les gestes à faible valeur ajoutée », c'est dire les tâches cognitives routinières, mais on constate que l'IA générative peut aussi mobiliser davantage de travail, dans la phase de finition, de correction, de vérification. Elle peut aussi déposséder les travailleurs qualifiés des gestes créatifs de leur métier et les réduire au rôle d'appendice ».

Dans un autre ordre d'idées, le rôle du management de proximité dans les administrations publiques devrait gagner en importance avec l'IA : les managers sont, en effet, responsables de sécuriser les usages, réguler les pratiques, maintenir la qualité du service rendu et accompagner les agents publics qui leur rapportent face aux transformations du travail. L'IA pourrait aussi soulager les managers de certaines tâches de planification, d'organisation et de coordination. Elle les conduira toutefois à fonder leur légitimité sur leurs compétences transversales et leur authenticité, tout en développant un sens plus aigu du discernement et de l'esprit critique. Le déploiement de l'IA pourrait aussi donner lieu à des changements d'organisation du travail des services plus profonds (changement d'organigramme, de séquençement des missions).

1.2. Les impacts de l'IA sur le secteur public sont subordonnés à la transformation du modèle de gestion des ressources humaines

Comme le souligne le rapport de la commission sur l'intelligence artificielle, « le service public devrait être l'un des premiers bénéficiaires du numérique. Le déploiement de l'IA est une opportunité pour relancer cette transformation, à condition de lever les freins qui continuent d'empêcher une réelle transformation numérique du service public. Ce sont les mêmes freins qui empêcheront de tirer parti de l'IA et de parier sur un foisonnement d'initiatives.¹³ »

¹⁰ Cf. Nurski, L. et al., "Working conditions and sustainable work. Implications of AI for work, employment and social dialogue: Literature review". Eurofound Working Paper. 2025

¹¹ Sécurité sociale, Le Lab, 2025, [IA et management](#), dossier de veille.

¹² UFICT-CGT, 2026, [Le travail au temps de l'IA: Juan Sebastián Carbonell. Un taylorisme augmenté. Critique de l'intelligence artificielle](#). Voir également, Le Monde, 18 sept. 2025, « [Un taylorisme augmenté](#) » : comment l'IA dégrade l'organisation du travail.

¹³ Un rapport IGF-CGE de janvier 2023 sur les ressources humaines de l'État dans le numérique analyse ces freins et les défis auxquels l'État est confronté en la matière.

Ce rapport insiste sur le fait que le déploiement de l'intelligence artificielle peut accélérer la transformation des services publics et qu'elle offre la perspective de services plus personnalisés et plus efficaces, tandis que l'IA générative facilite et fluidifie la relation avec les usagers. L'IA offre aussi un potentiel important d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience administratives, notamment dans le traitement de dossiers standardisés ou l'analyse de masses documentaires.

Mais le succès de cette transformation dépend moins de la technologie seule que de la capacité du secteur public à redessiner les postes, les parcours professionnels et les organisations afin de préserver l'expertise et l'engagement des agents et de maîtriser l'intensification cognitive et temporelle induite par la disparition ou l'allègement des tâches routinières.

En particulier, **les investigations de la mission montrent qu'un déploiement réussi de l'IA doit être intégré au cœur des politiques de gestion des ressources humaines (RH) et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), et non pas piloté uniquement par les fonctions systèmes d'information (SI) ou innovation.** La revue de la littérature¹⁴ indique aussi que l'introduction de l'IA est facilitée dans les organisations caractérisées par une forte modularité, où les tâches peuvent être isolées et reconfigurées sans désorganiser l'ensemble du système productif.

L'OCDE souligne aussi que les administrations publiques qui ont investi massivement dans le passé dans les nouvelles technologies sans transformer leurs modèles RH ont constaté des effets limités, voire contre-productifs, tandis que celles ayant intégré formation, management et dialogue social dans une stratégie unifiée ont obtenu des gains progressifs mais durables.

Pour les responsables des ressources humaines (et les directions numériques) des différentes administrations publiques, la leçon est stratégique : faire de l'IA un levier de performance collective suppose d'agir simultanément sur l'accès aux outils, le développement des compétences, l'organisation du travail et la reconnaissance des nouvelles compétences. À défaut, l'IA risque de ne pas être au rendez-vous, voire d'éroder la promesse d'exemplarité sociale du secteur public.

La réussite du déploiement de l'IA et son impact sur les emplois et les conditions de travail dans le secteur public requièrent donc des investissements importants de refonte des processus de travail, de redéfinition des rôles des agents, de politiques de gestion des ressources humaines, de GPEC et d'adaptation des modes de management et de coordination. L'état de maturité des différentes administrations publiques en France pour réaliser une telle transformation est extrêmement varié.

1.3. L'intégration de l'IA dans les pratiques professionnelles du secteur public est un gage d'attractivité et de fidélisation pour les générations les plus jeunes d'agents publics

L'intégration réussie de l'IA dans les pratiques professionnelles des différents métiers n'est une option ni pour les administrations publiques ni pour les entreprises privées, quand bien même les environnements publics et privés sont distincts.

¹⁴ Cf. Eurofound, *supra*.

En effet, sur un marché du travail tendu et marqué par des pénuries sectorielles nombreuses en dépit d'un taux de chômage toujours élevé¹⁵, la concurrence pour les jeunes talents est forte et présente de nombreux défis d'attractivité et de fidélisation pour la fonction publique de l'État¹⁶, dont la pyramide des âges vieillit¹⁷. L'État recrute en effet désormais très majoritairement des contractuels plus âgés que les fonctionnaires qu'il recrutait auparavant, dans un cadre de carrières moins linéaires qu'auparavant, mais toujours plus linéaires que dans le secteur privé.

Si les administrations publiques veulent continuer à demeurer des employeurs attractifs pour les jeunes diplômés¹⁸ et les autres talents dont elles ont besoin et dont les profils et les aspirations se modifient profondément, il est donc indispensable de se mettre aux mêmes standards que les grands employeurs du secteur privé : parcours et valorisation du sens de la mission mise à disposition d'outils IA performants à tous les agents pour éviter le « *shadow IA* », formations spécifiques, etc.

2. Le dialogue social technologique, qui est l'une des conditions d'un déploiement réussi de l'IA, est encore peu répandu dans les administrations publiques

2.1. Un recours vertueux et souhaitable au dialogue social technologique

Comme l'a souligné le rapport Blanchard-Tirole¹⁹, « *les entreprises qui prennent en considération les intérêts des parties prenantes ont plus de chances de déployer des technologies nouvelles qui émancipent les travailleurs, les autonomisent et leur donnent la maîtrise de leurs conditions de travail au lieu de les remplacer ou de les réduire à réaliser des tâches mécaniques et routinières* ».

Le rapport Blanchard-Tirole est conforté par une étude du Conseil d'État sur l'IA²⁰ qui souligne que « *la question de l'incidence de l'automatisation d'une activité par un SI sur l'emploi public et les conditions de travail des agents publics doit faire l'objet d'un dialogue social approprié qui ne saurait se réduire à la tenue d'un comité technique* ».

¹⁵ Selon Eurostat, le taux de chômage en France était de 7,7 % en décembre 2025, soit la quatrième plus mauvaise performance de l'Union européenne (après la Finlande, l'Espagne et la Suède) et 1,8 point au-dessus de la moyenne de l'Union européenne. Selon l'OCDE, le taux de chômage en France était de 7,7 % également en janvier 2026, au 8^e rang de l'OCDE, très loin derrière le Japon, la Pologne, la Tchéquie, la Slovaquie, l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Australie, les États-Unis, la Hongrie, la Norvège et l'Irlande qui sont tous en-dessous du taux de chômage moyen de l'OCDE qui est de 5 %.

¹⁶ Pour un point récent sur les enjeux d'attractivité de la fonction publique de l'État, voir Cour des Comptes, 2025, [L'accès des jeunes aux emplois de l'État, une stratégie à construire](#), 99 p.

¹⁷ Cour des comptes, 2024, [L'allongement de la vie professionnelle des agents dans une fonction publique d'État vieillissante](#) : « *La part des plus de 60 ans est en effet passée de 4 % en 2010 à 9 % en 2021 et devrait atteindre 12 % à l'horizon de 2030* » compte tenu d'entrées plus tardives d'une part et d'allongement des carrières d'autre part.

¹⁸ En France, 70 % des utilisateurs de ChatGPT ont moins de 25 ans. Pour 65 % d'entre eux, la place de l'IA dans leur futur environnement de travail pèsera lourd dans le choix de leur premier employeur. Cf. Miroir social, 2025, [l'IA, nouveau défi RH pour la Fonction Publique](#).

¹⁹ Olivier Blanchard et Jean Tirole, 2021, [Les grands défis économiques](#), p. 322 sur 510.

²⁰ Conseil d'État, 2022, [Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance](#), p. 125 sur 360.

Le Président de la République a lui-même insisté, dans un discours de mai 2024, pour « *que l'IA soit un sujet de dialogue social éclairé par la science, par des études objectives. [...] Les changements seront d'autant plus acceptables qu'ils seront préparés, que les personnes seront accompagnées et que des perspectives nouvelles seront apportées.* »

Selon une revue de littérature internationale publiée en 2025 par Eurofound²¹, le dialogue social technologique devrait, comme pour les innovations technologiques précédentes²², jouer un rôle central dans la manière dont l'IA transforme le travail. Les premiers travaux dédiés du MIT, par entretiens avec différentes catégories de salariés, sur l'IA²³ générative semblent confirmer ce point.

Un dialogue social technologique peut être mis en place à droit constant. En effet, les dispositions du code du travail pour les entreprises (« *Le comité d'entreprise est informé et consulté sur l'introduction de nouvelles technologies* »²⁴) et du code général de la fonction publique (CGFP) pour les administrations publiques²⁵ (« *La formation spécialisée [relevant du comité social d'établissement] est saisie pour avis [...] des projets importants d'introduction de nouvelles technologies et lors de l'introduction de ces nouvelles technologies* ») peuvent trouver à s'appliquer au cas du déploiement d'un outil d'IA.

Un tel dialogue social sur les sujets technologiques paraît essentiel pour anticiper les impacts des technologies sur les métiers, les compétences et les conditions de travail, encadrer les usages de l'IA et du numérique, en garantissant transparence, contrôle humain et respect des droits et favoriser l'appropriation des innovations par les salariés, tout en préservant la qualité de vie au travail (QVCT)²⁶.

Le dialogue social technologique doit permettre de discuter avec les travailleurs et leurs représentants des finalités et du sens des transformations technologiques qui les concernent, de s'assurer que celles-ci soient porteuses de progrès notamment en termes de qualifications et de promotion sociale²⁷. Il doit constituer un levier essentiel pour façonner un climat de confiance et d'acceptabilité dans les entreprises et dans les administrations.

²¹ Eurofound, 2025, [Implications of AI for work, employment and social dialogue: Literature review](#), 89 p.

²² Vereycken, Y., Ramioul, M. and Hermans, M., 2021, "Old wine in new bottles? Revisiting employee participation in Industry 4.0", *New Technology, Work and Employment*, Vol. 36, 1 : "There are several rationales for involving workers in the adoption of workplace technologies, ranging from improving implementation outcomes to ensuring fairness and accountability".

²³ Kochan, T. A., Armstrong, B., Shah, J., Castilla, E. J., Likis, B. et al, 2024, [Bringing Worker Voice Into Generative AI. An MIT Exploration of Generative AI](#).

²⁴ [Article L2312-8](#) du code du travail : « *Le comité d'entreprise est informé et consulté sur l'introduction de nouvelles technologies et tout aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail* ». Cf. aussi [l'article L4121-1](#) qui prévoit une obligation de moyens renforcée et un principe de prévention (« *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé mentale des travailleurs* ») qui peut trouver à s'appliquer dès lors que l'IA se présente comme un risque.

²⁵ Article [R253-28](#) du CGFP : « *La formation spécialisée relevant du comité social d'établissement est saisie pour avis des questions relatives [...] 4° A l'organisation du travail [...] 6° Aux enjeux liés à la déconnexion et aux dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques* » et surtout article [R253-29](#) du CGFP : « *En dehors des cas prévus au 5° de l'article R. 253-11, la formation spécialisée est saisie pour avis : 1° Des projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment : a) Avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail ; b) Avant toute modification de l'organisation et du temps de travail, des cadences et des normes de productivité liée ou non à la rémunération du travail ; 2° Des projets importants d'introduction de nouvelles technologies et lors de l'introduction de ces nouvelles technologies, lorsqu'elles sont susceptibles d'avoir des conséquences sur la santé et la sécurité des agents [...]* ».

²⁶ Cf. notamment ANACT, 2025, [Le développement du dialogue social-technologique-en France](#), rapport de capitalisation, 62 p.

²⁷ Cf. également CESE, 2025, [Le CESE s'accorde pour définir le cadre de déploiement de l'intelligence artificielle](#) : « pour le CESE, le déploiement de l'IA au service de l'intérêt général doit reposer sur quatre critères indissociables : la

L'implication des agents et de leurs représentants en amont de l'introduction de l'IA, dès les POCs, améliorerait l'acceptabilité des dispositifs d'IA, la performance des systèmes d'IA et, au fond, la qualité de l'emploi. *A contrario*, un déploiement unilatéral sans dialogue social technologique accroîtrait les risques de conflits sociaux et de détérioration des conditions de travail.

L'OCDE²⁸ précise pour sa part que les « *partenaires sociaux peuvent faciliter l'usage de l'IA en aidant à décider quelles technologies IA sont adoptées, en facilitant leur introduction et en définissant les besoins de formation. Ils peuvent aussi aider les entreprises, comme les administrations publiques, en fournissant des réponses flexibles et pragmatiques aux changements technologiques au travail et contribuer à améliorer la qualité de l'environnement de travail. Les partenaires sociaux peuvent aussi définir de nouveaux droits adaptés au nouveau contexte technologique et améliorer des droits existants. La négociation collective peut aussi compléter les politiques publiques en améliorant la sécurité et l'adaptabilité des travailleurs et des agents publics* ».

Au fond, le dialogue social sur les sujets technologiques dans les administrations publiques, tant au plan national qu'au plan ministériel et local, est prescrit par la réglementation (cf. *infra*), mais également utile afin de développer la capacité d'apprentissage de ces organisations et de construire des configurations capacitantes.

Les travaux du Labor'IA²⁹ indiquent, pour leur part, que les projets d'IA qui fonctionnent nécessitent de partir du « travail réel » et non du travail prescrit, au niveau et à hauteur de l'agent et de son équipe de proximité, en prenant compte des parties prenantes (internes, externes, à commencer par les clients, en l'occurrence, les usagers des services publics).

Le conseil économique social et environnemental (CESE)³⁰ estime qu'il est nécessaire d'implémenter un dialogue social renouvelé, suivant le rythme d'évolution et d'introduction de l'IA, sur la réalité de cette technologie dans les collectifs de travail, les transformations de compétences, des emplois et du travail anticipés. L'introduction de l'IA dans le quotidien de travail d'un agent public constitue aussi un enjeu de démocratie sociale : pour cela des négociations entre agents publics, représentants et employeurs doivent être menées régulièrement, et ce, dès l'introduction mais également de façon fréquente.

Le CESE met en évidence neuf points d'attention nécessaires à un dialogue social technologique constructif :

- transparence sur la démarche d'introduction et de déploiement de l'IA par service ;
- conséquences de cette introduction sur le contenu des emplois et les formation et accompagnement induits ;
- conséquences sur le temps de travail et l'organisation du travail ;

compatibilité avec les limites planétaires, le progrès social, les enjeux économiques, et le respect des droits fondamentaux et des libertés individuelles ».

²⁸ OCDE, 2023, [Perspectives pour l'emploi 2023](#) et en particulier le chapitre 7 « *Social dialogue and collective bargaining in the age of artificial intelligence* ». Sans méconnaître le « déclin » des syndicats traditionnels dans les entreprises, et les risques de « sous-représentation » induits par les nouveaux modes de travail consécutifs au déploiement de l'IA (indépendants, télétravail), S. Cazes y indique que : « *Social partners can facilitate the use of AI by helping to decide which AI technologies are adopted, facilitating their introduction, and defining training needs. They can also help firms in providing flexible and pragmatic – yet fair – responses to technological changes in the workplace and contribute to enhance the quality of the working environment. Social partners can also shape the design and definition of new rights, such as the right to not be subject to automated decisionmaking without human oversight, and improve existing ones, such as the right to training. Finally, collective bargaining can also complement public policies in enhancing workers' security and adaptability* », p. 224.

²⁹ Labor IA, 2024, [Rapport d'étude général](#), 90 p.

³⁰ CESE, 2025, [Intelligence artificielle, travail et emploi : co-construire un nouveau dialogue social est indispensable \(analyse de controverses\)](#).

- suivi de l'impact sur la santé physique et mentale des salariés inhérent à une éventuelle intensification du travail³¹ et le cas échéant à un brouillage de la séparation entre vies personnelle et professionnelle ;
- conditions de prévention des biais liés à l'IA de genre, de handicap, d'âge, etc. ;
- conditions d'un partage de valeur issu des gains de productivité attendus ;
- impact environnemental de l'utilisation de l'IA ;
- modalités d'accès des entreprises à cette technologie.
- dialogue social technologique permet une meilleure acceptabilité sociale de l'IA au sein des administrations.

2.2. Un dialogue social technologique diversement développé

2.2.1. Un cadre conventionnel encore peu étoffé

2.2.1.1. Le cadre européen

L'article 4 du règlement européen sur l'IA entré en vigueur en 2025 prévoit que les fournisseurs et les déployeurs d'IA prennent des mesures pour garantir un niveau suffisant de maîtrise de l'IA pour leur personnel. Mais il n'existe pas encore un instrument juridique *ad hoc* de l'Union pour un dialogue social effectif sur le déploiement des systèmes d'IA, en dépit des appels en ce sens du Conseil économique et social européen³².

Un accord-cadre sur la transformation numérique des organisations a été conclu en 2020³³ dans le cadre du processus autonome de dialogue social. C'est un « accord-cadre autonome », autrefois désigné par la formule « accord-volontaire », c'est-à-dire qu'il ne devient pas directement partie intégrante du droit communautaire. Il ne se traduit pas par une directive, mais sa mise en œuvre au niveau national, sectoriel ou de l'entreprise relève de la responsabilité des partenaires sociaux eux-mêmes. Il n'est donc pas juridiquement opposable et constitue plutôt un référentiel de « recommandations » pour le législateur et les partenaires sociaux.

Quatre problématiques structurantes, dont l'intelligence artificielle, y sont plus particulièrement pointées : les compétences digitales et la sécurité de l'emploi, les modalités de connexion et de déconnexion, l'intelligence artificielle et la garantie du principe de contrôle par l'humain et le respect de la dignité humaine et la surveillance.

³¹ HBR, 2026, [AI Doesn't Reduce Work—It Intensifies It](#) de Ranganathan et Ye (Université de Berkeley) qui ont étudié une entreprises (de code et de logiciel) de 200 employés pendant huit mois (avril à décembre 2025) utilisant l'IA générative. Les principaux résultats de cette étude sont les suivants :

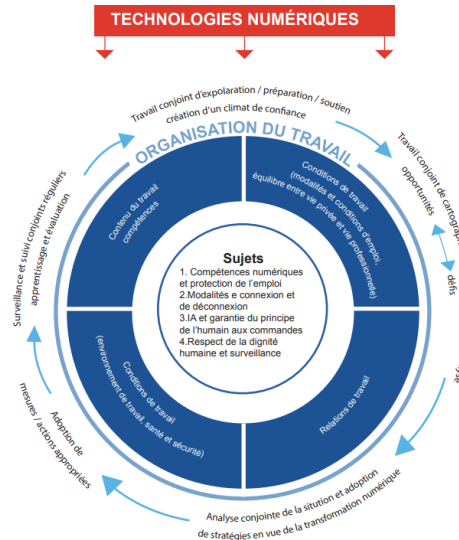
- les employés travaillent plus vite (*“worked at a faster pace”*) ;
- les employés couvrent un spectre de tâches élargi (*“broader scope of tasks”*) ;
- ils travaillent plus qu'avant, souvent à leur initiative (*“more hours of the day, often without being asked to do so”*).

³² Conseil économique et social européen, 2024, [Intelligence artificielle utilisée à des fins générales: la voie à suivre après la législation sur l'intelligence artificielle](#) : « le CESE [...] conseille d'organiser des dialogues avec les parties prenantes, y compris les partenaires sociaux, concernant les codes de pratique sur les lieux de travail et les droits des travailleurs dans le contexte de l'IA à usage général ».

³³ Cf. ANACT, 2021, [Accord européen sur la transformation numérique des entreprises : pour un dialogue social technologique](#).

Le champ d'application de cet accord est large car il couvre tous les travailleurs et employeurs du secteur public et du secteur privé de l'ensemble des domaines d'activité économique où il existe une relation d'emploi selon les définitions nationales.

Graphique 1 : Accord-cadre sur la transformation numérique des organisations



Source : ANACT, 2023, [Anticiper les accords européens](#), 24 p.

Un accord-cadre européen du comité sectoriel de dialogue social pour les administrations d'État et fédérales sur la numérisation a prolongé l'accord de 2020 et a été formalisé en octobre 2022³⁴ entre les représentants des syndicats (TUNED) et des employeurs (EUPAE).

Il définit « *des exigences minimales communes destinées à réglementer l'utilisation du numérique au travail, et en particulier à s'assurer que la numérisation s'accompagne de progrès social et de bénéfices tangibles pour les travailleurs, les employeurs et les usagers, à améliorer et favoriser l'égalité des chances et de traitement, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, l'organisation du travail et les emplois ayant du sens, à encourager et favoriser un dialogue social constructif et efficace et les droits syndicaux au niveau national et garantir des niveaux d'efficacité satisfaisants de l'administration, prévenir et atténuer les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs et mettre en place une numérisation contrôlée par l'humain, y compris en cas de recours à l'intelligence artificielle* ».

L'accord-cadre européen avance de nombreuses exigences à propos de l'intelligence artificielle dans les administrations publiques. Les principales sont les suivantes :

- « *Lors de l'introduction ou du renforcement de systèmes utilisant l'IA, les représentants des travailleurs sont étroitement impliqués dans ce processus, à un stade précoce, pour veiller à ce que les systèmes soient faciles à utiliser et compatibles avec le respect des droits des travailleurs et de bonnes conditions de travail, en tenant compte des incidences potentielles sur l'autonomie des travailleurs, leurs compétences et leur satisfaction au travail.* » ;
- « *Les administrations doivent conserver une pleine autonomie de décision et de contrôle lors de l'introduction de systèmes utilisant l'IA, et effectuent les investissements requis pour se doter de l'expertise et des compétences informatiques nécessaires* » ;

³⁴ [Accord-cadre européen EUPAE/TUNED pour un service de qualité dans les administrations des gouvernements centraux](#), 2022, 11 p.

- « L'IA est gouvernée par le principe de « l'humain aux commandes » et du contrôle par l'humain afin que la prise de décisions reste transparente, explicable, compréhensible et réversible » ;
- « Les nouvelles tâches et nouveaux emplois sont définis dans le cadre d'un dialogue social et/ou de négociations collectives. Lors de la conception de systèmes utilisant l'IA, des évaluations d'impact sur les emplois sont réalisées en consultant les organisations syndicales pour déterminer à un stade précoce si des activités seront remplacées et lesquelles et comment les agents concernés doivent être préparés à leurs nouvelles tâches » ;
- « Pour éviter les licenciements, une requalification est proposée aux agents dont l'emploi est menacé par l'IA ».

2.2.1.2. Le cadre national

Au niveau national, une forme de dialogue social technologique est prévue de façon générale par les textes normatifs existants : le code du travail pour les entreprises³⁵ et le code général de la fonction publique (CGFP) pour les administrations publiques³⁶.

Dans les entreprises privées, les prérogatives des représentants des salariés se sont vues élargies par deux jurisprudences récentes. En vertu de la décision du tribunal judiciaire (TJ) de Pontoise³⁷, l'introduction d'une nouvelle technologie justifie à elle seule le droit de recourir à une expertise sans qu'il soit nécessaire de démontrer l'existence de répercussions sur les conditions de travail des salariés. Plus récemment encore, le tribunal judiciaire de Nanterre³⁸, a également précisé les prérogatives du comité social d'établissement (CSE) dans les phases « pilotes » d'introduction d'un système d'IA (SIA).

Par ailleurs, le code du travail³⁹ pose une obligation de moyens renforcée et un principe de prévention. Il peut trouver à s'appliquer dès lors que l'IA se présente comme un risque.

En ce qui concerne la fonction publique, les accords collectifs sont prévus par la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique qui réforme le dialogue social et dans l'ordonnance du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique, ainsi que dans le décret du 20 novembre 2020. Sont pris en compte « la dématérialisation des procédures, les évolutions technologiques et les méthodes de travail des administrations ».

³⁵ Article L2312-8 du code du travail : « Le comité d'entreprise est informé et consulté sur l'introduction de nouvelles technologies et tout aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail ».

³⁶ Article R253-28 du CGFP : « La formation spécialisée relevant du comité social d'établissement est saisie pour avis des questions relatives [...] 4° A l'organisation du travail [...] 6° Aux enjeux liés à la déconnexion et aux dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques » et surtout article R253-29 du CGFP : « En dehors des cas prévus au 5° de l'article R. 253-11, la formation spécialisée est saisie pour avis : 1° Des projets d'aménagement importants modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment : a) Avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail ; b) Avant toute modification de l'organisation et du temps de travail, des cadences et des normes de productivité liée ou non à la rémunération du travail ; 2° Des projets importants d'introduction de nouvelles technologies et lors de l'introduction de ces nouvelles technologies, lorsqu'elles sont susceptibles d'avoir des conséquences sur la santé et la sécurité des agents [...] ».

³⁷ TJ Pontoise, 15 avr. 2022, n° RG 22/00134, S.A.S. Atos International c/CSE de la société Atos International.

³⁸ Par ordonnance du 14 février 2025 n° RG 24/01457.

³⁹ Article L4121-1 du code du travail : « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé mentale des travailleurs ».

La loi de transformation de la fonction publique de 2019 a permis la création d'une nouvelle instance, la formation spécialisée de réseau. Cette instance, qui émane du comité social d'administration, peut procéder à l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les personnels et suggérer toute mesure de nature à améliorer la santé et la sécurité au travail. À l'instar des articles L2312-8 et L2315-94 du code du travail pour les entreprises, il est ainsi possible de mobiliser ces instances sur l'introduction de nouvelles technologies. Cela peut mener, par exemple, à la demande d'études d'impacts.

◆ Le secteur privé

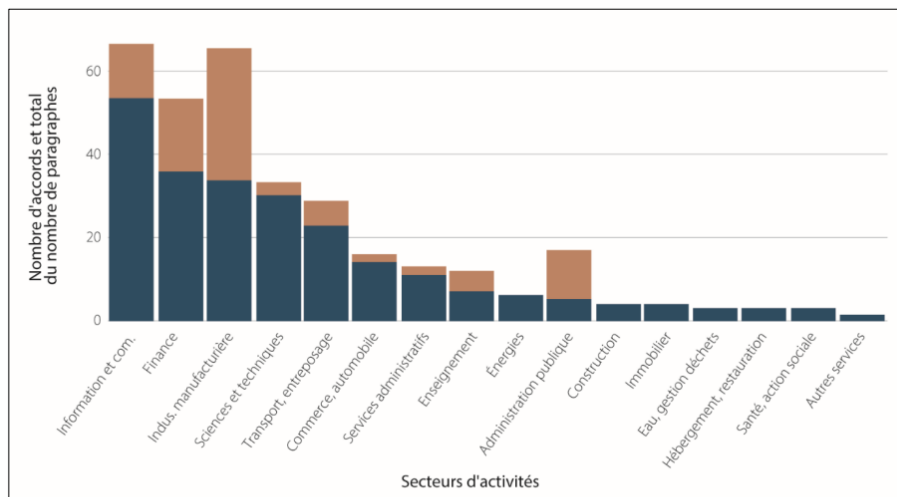
Dans le secteur privé, les organisations syndicales ont demandé la conclusion d'un accord national interprofessionnel (ANI) sur l'IA en déclinaison de l'accord-cadre européen. Néanmoins, cette demande n'a pas encore été acceptée par les employeurs à la date des travaux de la mission.

Des démarches de dialogue social technologique se mettent peu à peu en place dans les branches et les entreprises :

- le projet Dial-IA, porté par l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), en partenariat avec la CFDT, la CFE-CGC, l'Ugict-CGT, et FO Cadres propose une boîte à outils pratique pour repenser le dialogue social à l'ère de l'IA ;
- le projet DIAG, porté par le centre d'innovation sociale et technologique Matrice et l'institut catholique d'arts et métiers de Toulouse ;
- si seulement moins d'un accord collectif sur mille conclu entre 2007 et 2024 fait référence à l'intelligence artificielle, le nombre de ces accords a été multiplié par 2,5 entre 2018 et 2023⁴⁰. Les secteurs où les accords sont les plus nombreux sont ceux de l'information et de la communication, de la finance, et de l'industrie manufacturière (*cf.* graphique *infra*) ;
- des accords de méthode conclus entre partenaires sociaux prévoient des consultations plus fréquentes ;
- trois engagements pour le développement de l'emploi et des compétences (EDEC), signés par l'État et des opérateurs de compétences (OPCO), intègrent une dimension IA : l'EDEC ferroviaire, l'EDEC des secteurs de l'assurance formation des activités du spectacle (AFDAS) et l'EDEC Trans'Formation.

⁴⁰ Cf. Greenan, N. et al., CEET, 2024, [L'IA dans les entreprises : que révèlent les accords négociés ?](#), 4 p. et Chagny, O. et Marzo, C, IRES, 2025, [Dialogue social. Accords collectifs et Intelligence artificielle](#), document de travail, n° 03.2025, IRES, 29 p.

Graphique 2 : Nombre d'accords par secteur d'activité, 2024



Les secteurs de la logistique, de l'industrie, et des industries culturelles ont été sélectionnés par le Labor IA, le laboratoire de recherche action dédié à l'IA dans le milieu professionnel et co-coordonné par le ministère du Travail et l'INRIA, pour faire l'objet d'études spécifiques approfondies en 2025.

Source : Greenan et alii, CEET, 2024, [L'IA dans les entreprises : que révèlent les accords négociés ?](#).

◆ Le secteur public

Dans le secteur public, il n'existe pas pour l'instant d'accord au niveau national en dépit de demandes de la part de plusieurs syndicats.

Plusieurs initiatives existent néanmoins, notamment de la part de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFF).

La feuille de route des système d'information sur les ressources humaines (SIRH) de l'État du 8 mars 2023 pour la période 2023-2027 comporte depuis fin mars 2024 un nouvel objectif d'interroger le recours à l'IA. Cet objectif est transverse et concerne l'ensemble des domaines en GRH (compétences, dématérialisation, pilotage, etc.).

La DGAFF a également publié en juin 2024 une « stratégie d'usage de l'IA en matière de GRH⁴¹ », élaborée avec le réseau interministériel de prospective RH et débattue dans le cadre du conseil d'orientation des ressources humaines (CORH). Elle souligne notamment que « l'utilisation de l'IA est aujourd'hui envisagée en soutien plutôt qu'en remplacement du travail humain, sur des tâches spécifiques et non exhaustives d'un métier. Il semble donc au moins prématuré d'envisager, par exemple, que des outils d'IA puissent se voir confier la réalisation entière d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) ». Dans ce cadre, une enquête auprès du réseau interministériel de prospective RH entre décembre 2023 et janvier 2024 a conduit à classer 26 cas d'usages potentiels de l'IA en GRH⁴² « en trois catégories et par ordre de suffrages décroissant » :

- « 5 cas d'usages sont jugés particulièrement « souhaitables » : analyse des résultats des enquêtes internes ; recommandations contextuelles de formation ; apprentissage personnalisé ; rédaction de fiches de poste ; identification des compétences émergentes ;
- « 4 cas d'usages sont considérés comme « à proscrire » : détection précoce des problèmes de santé mentale ; analyse des relations entre collègues ; entretiens vidéo automatisés avec les candidats ; systèmes de reconnaissance et de récompense ;

⁴¹ DGAFF, 2024, [Stratégie d'usage de l'intelligence artificielle en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique d'État](#), 18 p.

⁴² Ces 26 cas d'usages sont ceux du rapport [IA & RH](#) de Tomorrow Theory, 2023.

- « 17 cas d'usages sont estimés « envisageables » sous réserves : parcours d'onboarding personnalisés ; parcours de carrière personnalisés ; évaluation des compétences des candidats ; feedback en temps réel des formations suivies ; formation des équipes interdisciplinaires ; analyse des données de mesure du bien-être des agents ; planification des successions sur les postes ; identification des compétences cachées ; lutte contre les biais cognitifs lors du recrutement ; suivi et évaluation des progrès des agents ; personnalisation des avantages sociaux ; suivi et amélioration de la culture des organisations ; mentorat et développement de carrière ; analyse des objectifs et des résultats ; analyse des retours d'information des collègues et des usagers ; programme personnalisé d'actions en faveur du bien-être des agents ; mesure du retour sur investissement des actions de bien-être ».

La DGAFP a également inscrit l'IA à l'agenda social communiqué à la fin de l'été 2025. Elle a proposé aux représentants syndicaux et employeurs représentés au conseil commun de la fonction publique (CCFP) un programme structuré en cinq groupes de travail selon un rythme de réunions bimestrielles jusqu'à l'automne 2026. Ce programme pourra conduire à l'élaboration d'orientations générales relatives à l'usage de l'IA dans le champ des ressources humaines à l'attention des employeurs publics, y compris collectivités territoriales et hôpitaux, et d'éventuelles évolutions réglementaires si nécessaire.

Les thèmes abordés sont en particulier les conditions d'un déploiement et d'un usage éthique de l'IA dans le secteur public (gouvernance, dialogue social, formation, accompagnement), l'IA et les données RH, la sensibilisation aux enjeux environnementaux de l'IA, l'IA et l'organisation du travail et l'IA et les usages en GRH publique.

Plusieurs ministères (intérieur, justice, économie et finances, etc.) ont, par ailleurs, engagé des discussions portant sur ce thème et des collectivités territoriales ont adopté des chartes éthiques qui portent notamment sur l'intelligence artificielle.

2.2.2. Un dialogue social technologique qui se heurte à des obstacles significatifs

Autant le principe d'un dialogue social technologique est une nécessité, autant les obstacles à sa mise en œuvre sont en pratique nombreux sur le terrain.

Les cadres classiques de consultation (information-consultation et consultations ponctuelles) peinent à saisir la transversalité et la temporalité longue des enjeux liés à l'IA. En effet, celle-ci ne s'introduit pas d'un bloc mais par fragments successifs qui exigent des formats d'échange capables de capter l'évolution des usagers, des perceptions et des équilibres collectifs. Selon les travaux de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), l'IA n'est pas un objet d'information et de consultation à un instant T et *ab initio* mais tout d'un long d'un cycle de vie (cadrage-expérimentation-déploiement-maintenance/mises à jour), ce que le rend d'autant plus difficile à conduire.

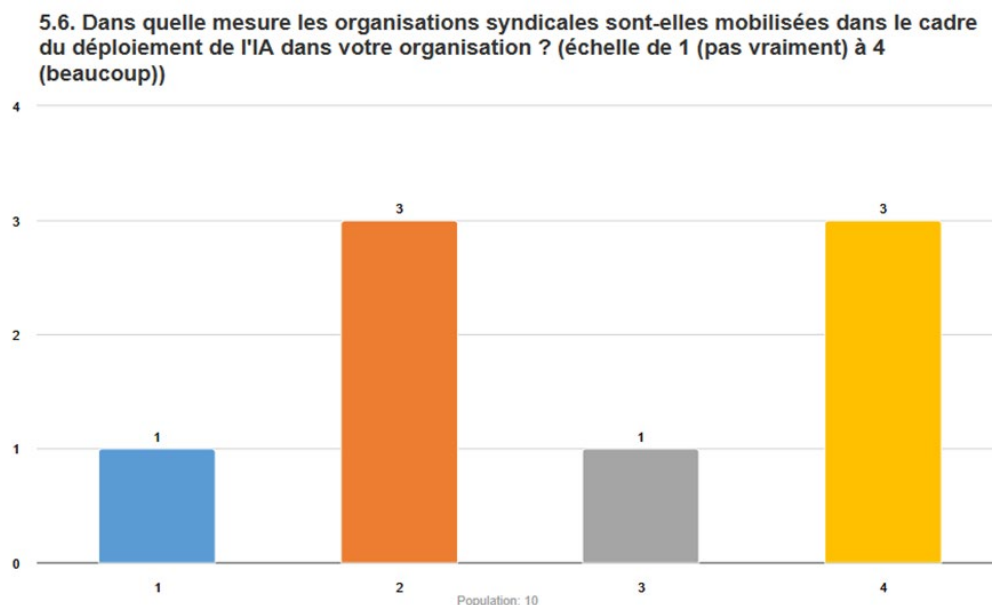
Par ailleurs, selon les entretiens conduits par la mission, les instances représentatives du personnel et les procédures du dialogue social sont perçues par les responsables privés et publics comme susceptibles de ralentir les projets, voire de faire obstacle à la bonne marche des entreprises et des administrations publiques dans la « course » à l'IA. Ils font valoir que les instances sont souvent inquiètes par l'IA et par les perspectives qu'elle ouvre en termes d'emploi et de conditions de travail⁴³. La mission a néanmoins identifié de nombreux contre-exemples dans ses entretiens avec des responsables des services dans les départements. Le dialogue social y est jugé globalement de qualité, mais certains chefs de service auditionnés par la mission admettent que le sujet est parfois difficile à aborder avec les organisations syndicales au plan local.

En pratique, les agents publics et leurs représentants sont diversement associés aux choix technologiques et organisationnels sur les lieux de travail comme au plan national, tant au stade des expérimentations qu'à celui du déploiement.

Les acteurs sociaux ne sont, par ailleurs, selon les syndicats consultés dans le cadre de la Commission « Aghion-Bouverot », pas assez informés ni formés à ces enjeux et à ces outils et les directions des systèmes d'information (DSI), d'une part, et des ressources humaines et des relations sociales, d'autre part, opèrent parfois en « silos ».

Au plan national, les réponses des secrétaires généraux des ministères aux questionnaires établis par la mission dans le cadre de ses travaux, conduisent à des résultats ambivalents : la moitié des secrétaires généraux considèrent que les syndicats sont beaucoup ou assez bien mobilisés dans le cadre du déploiement de l'IA et l'autre moitié estime qu'ils ne le sont pas ou pas assez.

Graphique 3 : Distribution des niveaux d'implication des organisations syndicales dans le cadre du déploiement de l'IA, SG

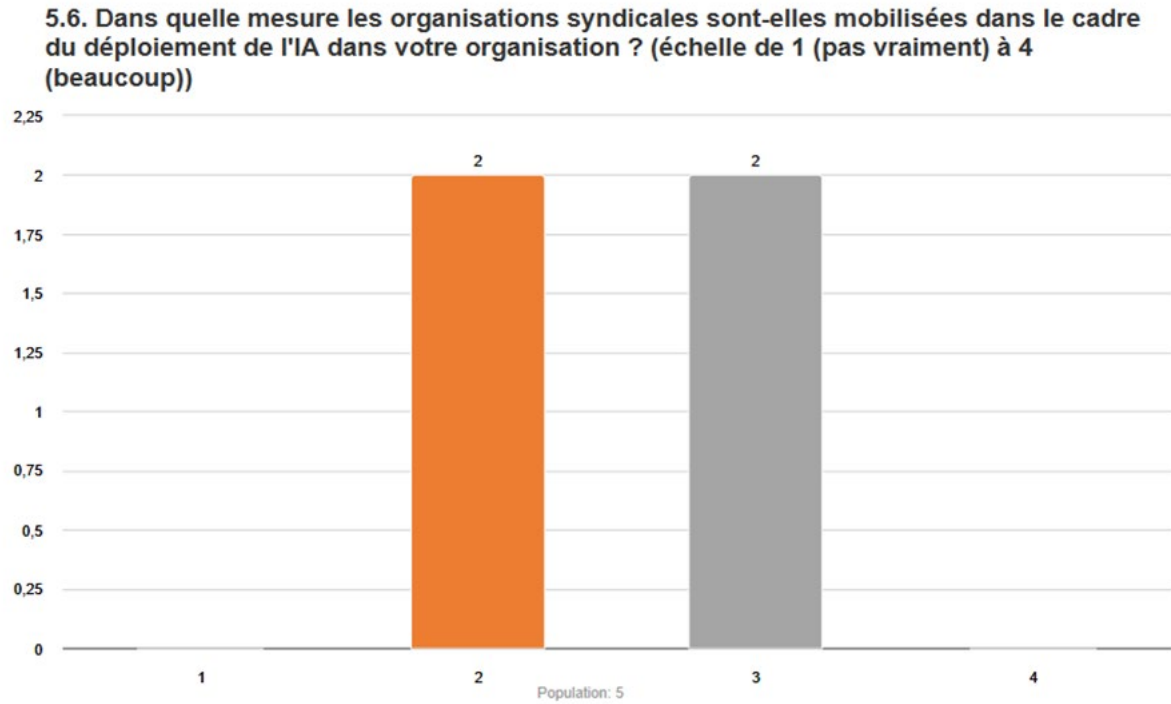


Source : Mission.

La situation est assez proche dans les branches de la sécurité sociale interrogées par la mission.

⁴³ Il peut alors être tentant de minimiser leur implication ou même de les contourner : c'est néanmoins ce que sanctionne une ordonnance de référé du tribunal judiciaire de Nanterre, publiée le 14 février 2025, en suspendant le déploiement d'outils informatiques faute d'avoir respecté les prérogatives du CSE.

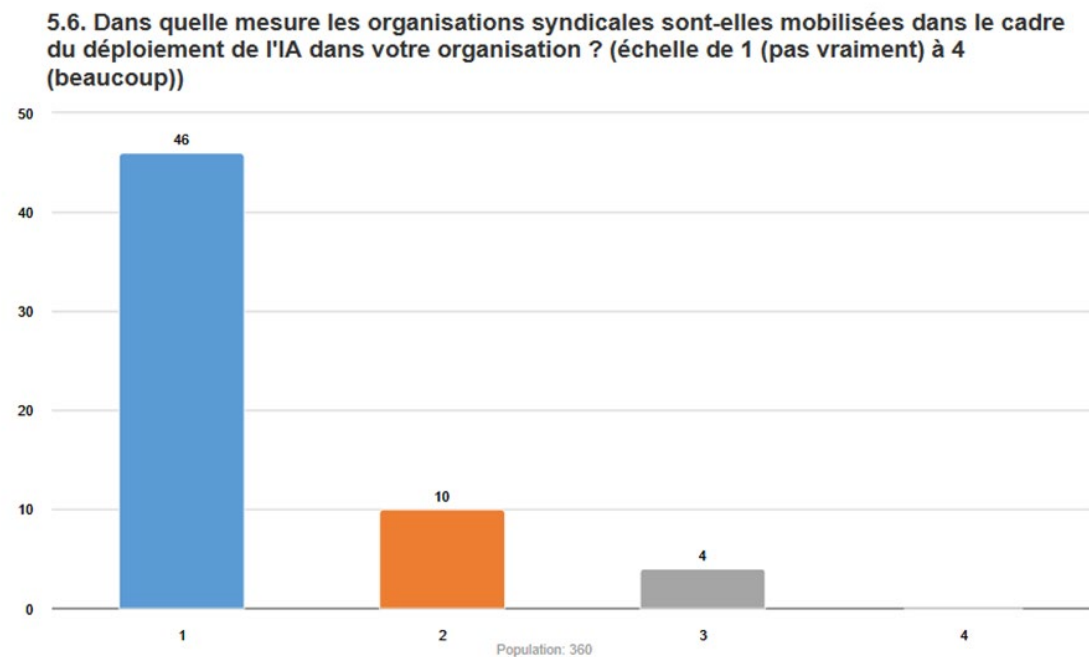
Graphique 4 : Distribution des niveaux d'implication des organisations syndicales dans le cadre du déploiement de l'IA, sécurité sociale



Source : Mission.

En revanche, les syndicats semblent moins mobilisés dans les établissements hospitaliers :

Graphique 5 : Distribution des niveaux d'implication des organisations syndicales dans le cadre du déploiement de l'IA, établissements hospitaliers



Source : Mission.

Dans les grandes collectivités françaises (*cf.* également *supra*, annexe 4), l'IA est souvent introduite *via* des projets pilotes portés par des directions métiers volontaires. La Ville de Paris et la Métropole de Lyon ont investi dans des programmes de formation transversaux, mais les retours d'expérience montrent une forte hétérogénéité entre directions. Les collectivités n'ayant pas de stratégie RH centralisée pour l'IA constatent une appropriation très inégale et un risque élevé de dépendance à quelques profils clés.

Ainsi, dans ces grandes collectivités territoriales, les contraintes RH sont encore plus marquées. Les grandes villes comme Paris ou Lyon disposent de capacités internes suffisantes pour expérimenter des outils d'IA, notamment en urbanisme, maintenance ou relation usagers. En revanche, les collectivités moyennes et petites sont confrontées à un déficit structurel de compétences, ce qui accentue les risques d'inégalités territoriales dans l'accès aux gains de productivité. Les expériences britanniques et scandinaves montrent que des dispositifs mutualisés de formation et d'ingénierie RH peuvent partiellement compenser ces écarts, à condition d'être pilotés au niveau national ou régional.

Encadré 1 : Les leçons du *benchmark* international

Comme le montrent les réponses des SER (*cf.* annexe 8) au questionnaire transmis par la mission, l'association des partenaires sociaux et de la société civile demeure globalement limitée à l'étranger. L'implication structurée des partenaires sociaux et de la société civile reste rare dans les dispositifs de gouvernance de l'IA publique. Les Pays-Bas font figure d'exception avec la *NL AI Coalition*, consortium public-privé associant administrations, entreprises, universités, instituts de recherche et acteurs de la société civile. Cette instance constitue un cadre de dialogue et d'action collective mobilisé par le gouvernement pour des projets dépassant le strict périmètre administratif.

Source : Mission.

3. La formation des agents publics à l'IA a une importance critique qui est pourtant encore insuffisamment prise en compte

3.1. Un déploiement de l'IA qui va avoir un impact majeur, mais aux contours incertains sur les compétences et qui requiert un effort important de formation

3.1.1. Un impact certainement majeur, mais aux contours incertains sur les compétences

Les compétences requises pour une entreprise et une administration publique à l'ère numérique sont différentes de celles qui prévalaient auparavant comme le montre notamment une étude de l'OCDE à ce sujet⁴⁴. Celle-ci insiste en particulier sur la nécessité d'une approche à trois piliers : la création d'un environnement qui encourage la transformation numérique, la création de compétences nécessaires à soutenir la maturité numérique des administrations publiques, la création et le maintien d'une force de travail numérique.

Le déploiement de l'IA va avoir pour sa part un impact encore plus grand sur les compétences requises de la part des travailleurs, et notamment des agents publics.

⁴⁴ *Cf.* OCDE, 2021, [The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector](#) . OECD Working Papers on Public Governance n° 45, 78 p.

Ainsi, si certaines compétences requises jusqu'à présent vont devenir secondaires, voire obsolètes, d'autres compétences comme celles en matière de gouvernance des données, d'intégration et de suivi des systèmes, de capacité à faire le lien entre besoins métiers et solutions techniques ou comme la maîtrise des enjeux de conformité et d'éthique vont devenir importantes.

Le sens critique et la capacité de jugement et de résolution de problèmes complexes vont probablement devenir déterminants. C'est le cas également des compétences de communication et d'empathie. La capacité à questionner, contextualiser et le cas échéant contredire les résultats de l'IA constitueront un socle du professionnalisme.

En pratique, les secrétaires généraux des ministères interrogés par la mission partagent d'après leurs réponses à l'enquête le constat selon lequel l'IA est un facteur d'obsolescence des compétences de certains de leurs agents, mais ce n'est pas le cas des responsables des organismes de sécurité sociale, ni de ceux des établissements de santé.

3.1.2. La nécessité reconnue d'un effort massif de formation

Le déploiement rapide de l'IA rend nécessaire la mise en œuvre d'un effort massif de formation continue (et d'évolutions de la formation initiale). Le rapport de la Cour des Comptes sur la stratégie nationale IA de la France souligne ainsi qu'adapter la formation dans tous les secteurs est l'un des cinq défis critiques au cœur de la politique publique de l'IA. Le Parlement européen dans sa résolution de décembre 2025 considère également que, sans montée en compétences massive, l'IA ne produira pas de gains mesurables de productivité, et peut même dégrader les conditions de travail.

Pour les RH publiques, cela implique de dépasser la simple acculturation ou sensibilisation et de structurer une véritable stratégie de formation :

- ◆ différenciée selon les métiers,
- ◆ continue,
- ◆ intégrée au travail réel
- ◆ et incluant aussi les managers et les décideurs.

Les entreprises EDF, SNCF et La Poste offrent des enseignements utiles. EDF a investi massivement dans la formation de ses ingénieurs et agents à l'IA pour la maintenance prédictive, avec un coût estimé à plusieurs dizaines de millions d'euros sur cinq ans mais en contrepartie des gains documentés en réduction d'incidents et en optimisation des cycles de maintenance. La SNCF a mis en place des parcours de reconversion interne vers les métiers de la donnée (*data*), limitant le recours au marché externe et réduisant le taux de rotation de ses agents (*turnover*).

Ces entreprises publiques ont accepté une phase prolongée d'investissement sans gains immédiats, en considérant l'IA comme un facteur de compétitivité à moyen terme. Cette approche contraste avec la tentation parfois rencontrée dans le secteur public de justifier l'IA principalement par des économies budgétaires à court terme.

Ces expériences montrent que la réussite repose moins sur l'intensité technologique que sur la capacité à organiser des parcours professionnels crédibles et sécurisés.

Les stratégies suivies par les administrations publiques étrangères sont également intéressantes. L'enquête menée auprès des services économiques à l'étranger⁴⁵ montre ainsi l'émergence d'un modèle convergent de montée en compétences des agents publics face à l'intelligence artificielle. Dans la plupart des pays étudiés, les stratégies reposent sur quatre leviers complémentaires :

- ◆ un socle commun de formation pour l'ensemble des agents ;
- ◆ la constitution de réseaux internes d'expertise ;
- ◆ l'apprentissage par l'expérimentation ;
- ◆ et un pilotage managérial affirmé.

L'objectif est à la fois de diffuser une culture générale de l'IA et d'en encadrer les usages dans les administrations.

La première composante consiste à généraliser une acculturation de base à l'IA, qui est parfois obligatoire, portant sur les principes de ces technologies, leurs usages administratifs et les enjeux d'éthique, de sécurité et de protection des données. Plusieurs pays structurent en parallèle des réseaux internes d'« experts » ou de « champions » chargés d'accompagner les services et de diffuser les bonnes pratiques. Les dispositifs les plus efficaces privilégient également l'apprentissage par la pratique, à travers des expérimentations, des projets pilotes ou des environnements de test.

Les stratégies nationales à l'étranger combinent enfin une montée en compétences généralisée des agents (« *upskilling* ») et des dispositifs plus ciblés de spécialisation ou de reconversion (« *reskilling* »). Certains pays développent des programmes ambitieux de formation d'experts ou d'ingénieurs publics en IA, tandis que d'autres s'appuient davantage sur des recrutements externes. Dans l'ensemble, ces politiques traduisent la volonté de renforcer les capacités internes des administrations tout en accompagnant la transformation des métiers publics liée au déploiement de l'IA.

Encadré 2 : La situation à l'étranger en matière de formation

Les administrations britanniques, canadiennes et singapouriennes ont en commun d'avoir institutionnalisé la formation IA comme un droit et une obligation professionnelle. Le Gouvernement britannique a intégré des modules IA obligatoires pour les hauts fonctionnaires (*Senior Civil Servants*), conditionnant l'accès à certains postes de direction. Le Canada a rendu la formation à l'évaluation de l'incidence algorithmique (*Algorithmic Impact Assessment*) obligatoire pour tout manager pilotant un système automatisé.

Les comparaisons internationales montrent que les administrations les plus avancées ont traité la question RH de l'IA comme un levier stratégique central, et non comme un sous-produit du déploiement technologique. Le Royaume-Uni a structuré, via le *Government Digital Service* et le *Cabinet Office*, des parcours nationaux de formation à l'IA pour les agents publics, articulant compétences techniques, compréhension des risques et management du changement.

Le Canada a intégré l'IA dans sa *Directive on Automated Decision-Making*, en liant explicitement formation, responsabilité managériale et audit des conséquences et effets sur les agents. Singapour, enfin, combine un investissement massif dans la formation continue des fonctionnaires et une forte contractualisation des compétences rares, tout en maintenant un dialogue social structuré sur l'usage de l'IA.

Source : Mission.

⁴⁵ Cf. annexe 8 pour plus de détails.

3.2. Une offre de formation à l'IA notoirement insuffisante, en particulier dans le secteur public

Plusieurs problèmes existent néanmoins en France dans le domaine de la formation professionnelle en ce qui concerne l'IA.

Comme le soulignait déjà le rapport Villani il y a cinq ans⁴⁶, « *les formations actuelles sont loin d'être adaptées pour assurer [la] transition [vers l'IA]* ».

Le rapport « Osez l'IA » rédigé pour le ministre du travail et la ministre chargée de l'intelligence artificielle, et encore non publié⁴⁷ souligne que le développement des compétences IA est un défi de taille pour l'appareil de formation français : « *au contraire des sujets IA-data qui sont bien couverts puisque plus de 8 000 formations sont référencées, le sujet de l'IAG [IA générative] est encore en cours de défrichage (2 500 occurrences sur le site des Carif-Oref)* ».

Des enjeux de qualité des formations sur l'IA se posent également sur les différents segments de l'offre (offres hors marché, offres de formations courtes principalement portées par des organismes de formation et financées surtout par les OPCO, et offre de formation certifiante semi-longue ou longue).

Ces résultats sont cohérents avec les diagnostics établis récemment par la Cour des comptes en ce qui concerne la fragmentation des dispositifs de formation et l'absence de stratégie interministérielle structurée en matière de compétences numériques avancées.

Les formations existantes restent largement disjointes, souvent limitées à des modules de sensibilisation, sans articulation avec les référentiels métiers, la GPEEC ou les trajectoires de carrière. Dans plusieurs grands opérateurs publics et administrations centrales, l'appropriation de l'IA générative se fait de manière informelle, voire clandestine (« *shadow IA* »), en dehors de tout cadre RH ou managérial stabilisé, ce qui alimente les inquiétudes en matière de responsabilité, de protection des données et de surveillance du travail.

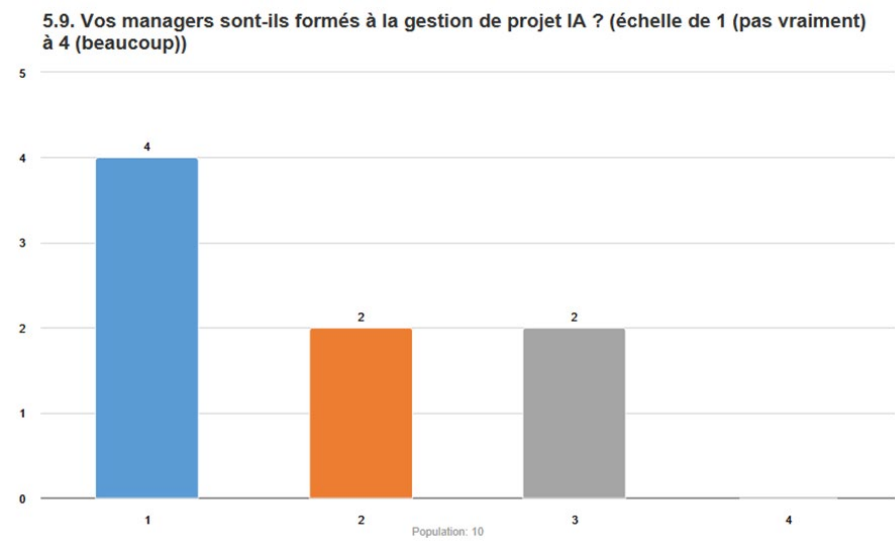
Selon les investigations réalisées par la mission, le nombre d'agents de l'État formés à l'IA est relativement modeste. Sur quatre ministères ayant répondu à l'enquête sur ce point, on dénombre 7 600 agents formés au total. En revanche, on dénombre environ 40 000 agents des caisses de sécurité sociale formés, ce qui est une proportion plus significative.

De même, les managers des administrations publiques, de la sécurité sociale et plus encore des établissements de santé semblent (très) insuffisamment formés à la gestion de projet IA.

⁴⁶ Cédric Villani, Marc Schoenauer, Yann Bonnet, Charly Berthet, Anne-Charlotte Cornut, François Levin, Bertrand Rondepierre, « Donner un sens à l'intelligence artificielle : pour une stratégie nationale et européenne », Rapport remis au Premier ministre le 28 mars 2018, [en ligne](#).

⁴⁷ Osez l'IA : plan de massification de la formation à l'IA, rapport établi par Antoine Amiel et Hélène Clément (BPI France) à l'attention de JP Farandou, ministre du Travail et des Solidarités et Anne le Henanff, Ministre chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique. Non publié.

Graphique 6 : Niveau de formation des managers à la gestion de projets IA



Source : Mission.

ANNEXE XV

Principes de gouvernance de l'IA publique

SOMMAIRE

1. PRINCIPES DIRECTEURS DE LA GOUVERNANCE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) PUBLIQUE.....	2
1.1. Gouvernance par la responsabilité et non par la seule expertise technique.....	2
1.2. Principe de mutualisation des « <i>communs</i> »	3
1.3. Spécialisation des rôles	3
2. ARCHITECTURE CIBLE DE LA GOUVERNANCE DE L'IA PUBLIQUE, ENTRE CENTRE RÉGULATEUR ET MUTUALISATEUR ET ENTITÉS OPÉRATIONNELLES INNOVANTES ET RESPONSABILISÉES	4
2.1. Rôle des directions interministérielles dans l'architecture cible.....	4
2.1.1. Direction interministérielle du numérique (DINUM)	4
2.1.2. Direction interministérielle de la transformation publique (DITP)	5
2.1.3. Direction des achats de l'État (DAE)	5
2.1.4. Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)	7
2.2. Déclinaison et responsabilités dans la gouvernance ministérielle	7
2.2.1. Distinction entre directions métiers et fonctions support.....	8
2.2.2. Complémentarité entre directions centrales et services déconcentrés.....	9
2.3. Alignement des opérateurs de l'État et des organismes de sécurité sociale	10
3. COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET L'ÉTAT	10
4. PRINCIPES DE GOUVERNANCE PAR GRANDES DIMENSIONS	12
4.1. Données et systèmes d'information	12
4.2. Modèles d'IA.....	12
4.3. Infrastructures de calcul	13
4.4. Ressources humaines et transformation.....	13
4.5. Relation entre administrations et usagers	14
PIÈCE JOINTE : TAXONOMIE SIMPLIFIÉE DE MODÈLES DE GOUVERNANCE À L'INTERNATIONAL DU DÉPLOIEMENT DE L'IA DANS LES ADMINISTRATIONS	15

La diffusion d'outils d'intelligence artificielle (IA) dans les administrations publiques, a fortiori dans le cadre d'usages officiels et non régulés, s'inscrit dans le contexte d'une gouvernance insuffisamment structurée, distinguant rôles et responsabilités des acteurs sur chacun des maillons de la chaîne de valeur : infrastructures de calcul (GPU), modèles, données et systèmes d'information, ressources humaines (RH), processus, relation aux usagers et conformité réglementaire. En effet, de nombreux éléments ne sont pas encore définis.

Une gouvernance robuste, lisible et responsabilisante devrait répondre à une double exigence : l'efficacité (éviter les doublons, mutualiser les investissements, accélérer le passage à l'échelle) et **la redevabilité** (« *accountability* ») qui nécessite d'identifier qui décide, qui met en œuvre, qui contrôle, qui rend compte et qui est responsable, afin en particulier de préserver en toutes circonstances la primauté humaine dans la prise de décision.

Sont ainsi attendus, y compris par les agents et leurs responsables de proximité, des chartes et principes d'utilisation de l'IA selon les usages et selon les données (sensibles ou non), une remise de l'IA non régulée (« *shadow AI* ») dans le droit commun des outils et systèmes d'information mis à disposition des agents, un dialogue social et technologique sur l'IA, des dispositifs de formation et d'évolution des compétences, ainsi que des obligations relatives aux enjeux de souveraineté, de maîtrise, de supervision humaine, d'explicabilité et de réversibilité, ou encore de conformité.

De nombreuses initiatives sont en cours dans l'ensemble de la sphère publique, à des degrés de maturité variables, sur la base de technologies différentes, et dans divers environnements de travail. Pour autant, l'industrialisation de certains cas d'usage rend nécessaires des décisions structurantes en matière d'équipements, de choix technologiques, d'ambition des transformations à mettre en œuvre ou à contenir, engageant des risques et opportunités dans des proportions variables, et en tout état de cause des dépenses réelles.

L'absence de clarification de la gouvernance expose la sphère publique à une fragmentation des initiatives, à des dépenses non optimisées voire à une inflation des coûts, à des risques juridiques majeurs, ainsi qu'à des ruptures d'égalité entre politiques publiques, entre entités administratives, entre agents, entre territoires et potentiellement entre usagers des services publics.

La présente annexe propose des principes et une architecture cible de gouvernance du déploiement d'outils d'IA dans les administrations publiques, structurée par niveaux institutionnels et par fonctions, et qui intègre explicitement le rôle des directions transversales interministérielles, des fonctions support (achats, RH, juridique, systèmes d'information) ainsi que le lien avec des acteurs divers (collectivités territoriales, par exemple), dans le respect de leur indépendance.

1. Principes directeurs de la gouvernance de l'intelligence artificielle (IA) publique

La gouvernance de l'IA dans les administrations publiques ne peut être transposée mécaniquement – sans être adaptée – depuis le secteur privé ou depuis les administrations étrangères, qui offrent à cet égard des modèles de diffusion de l'IA différents, parfois opposés, en lien avec leur géographie, leur culture, leur histoire et leur vision des services publics. Pour les administrations publiques, la gouvernance doit être régie par :

- ♦ le principe d'égalité devant la loi et les « lois de Rolland » du service public (égalité devant le service public¹, continuité du service public², mutabilité³) ;
- ♦ l'obligation de motivation⁴ et d'explicabilité⁵ des décisions administratives ;
- ♦ la responsabilité juridique et politique de l'État dans son action, comme dans la conduite de ses politiques publiques et de ses effets économiques, sociaux et environnementaux.

Par ailleurs, la traçabilité complète des usages de l'IA qu'imposera la combinatoire juridique des lois nationales, règlements européens et conventions internationales nécessite une capacité permanente de reddition de comptes vis-à-vis du juge, des autorités de contrôle et du Parlement.

Deux objectifs doivent ainsi structurer l'architecture de gouvernance :

- ♦ l'**efficience**, entendue comme la capacité à mutualiser les investissements, éviter les redondances, accélérer le passage à l'échelle des systèmes d'IA mis à disposition, et maximiser leur impact opérationnel ;
- ♦ la **redevabilité**, c'est-à-dire l'identification claire de qui décide, qui met en œuvre, qui contrôle et qui répond des conséquences juridiques, éthiques et sociales des systèmes d'IA mis en œuvre.

1.1. Gouvernance par la responsabilité et non par la seule expertise technique

Les systèmes d'IA ne peuvent être gouvernés comme de simples outils informatiques s'ils préparent ou aident à préparer une décision administrative qui engage la responsabilité de la puissance publique.

À ce titre, **la gouvernance du déploiement de ces outils devrait être adossée à la chaîne hiérarchique et politique, et non exclusivement déléguée à des instances techniques.** C'est l'un des principaux enseignements du déploiement d'outils d'IA dans le secteur privé : les

¹ L'égalité devant le service public est un principe à valeur constitutionnelle, extension du principe général d'égalité de tous devant la loi, émanant des articles 1 et 6 de la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen de 1789.

² La continuité du service public est un principe à valeur constitutionnelle qui repose sur la nécessité de répondre aux besoins d'intérêt général sans interruption (décision 79-105 DC du Conseil constitutionnel du 25 juillet 1979), par exemple en mettant en place une permanence totale pour les urgences hospitalières.

³ Le principe d'adaptabilité ou de mutabilité suppose que le service public s'adapte aux évolutions de la société, en suivant les besoins des usagers ou encore les évolutions techniques (numérisation des usages, par exemple).

⁴ Cf. [Titre Ier : La motivation et la signature des actes administratifs \(Articles L211-1 à L212-3\)](#) du code des relations entre le public et l'administration (CRPA).

⁵ Cf. note précédente, prolongée, notamment, par l'article 86 du règlement européen (UE) 2024/1689 concernant l'IA ([RIA](#), cf. *supra*, annexe 13) : « Droit à l'explication des décisions individuelles » à son alinéa premier : « *Toute personne concernée faisant l'objet d'une décision prise par un déployeur sur la base des sorties d'un système d'IA à haut risque mentionné à l'annexe III, à l'exception des systèmes énumérés au point 2 de ladite annexe, et qui produit des effets juridiques ou affecte significativement cette personne de façon similaire d'une manière qu'elle considère comme ayant des conséquences négatives sur sa santé, sa sécurité ou ses droits fondamentaux a le droit d'obtenir du déployeur des explications claires et pertinentes sur le rôle du système d'IA dans la procédure décisionnelle et sur les principaux éléments de la décision prise* ».

dirigeants d'entreprises qui ne l'avaient pas tous fait dès le début prennent désormais le sujet « IA » à leur niveau, compte tenu tout à la fois de sa portée stratégique et multidimensionnelle.

La décision implique la capacité d'arbitrer, de réallouer, de prioriser, et de refuser. Elle exige de suivre, d'évaluer, de piloter, le cas échéant d'amender « en responsabilité » les technologies, et de le faire avec ses ressources, ses outils et contraintes de gestion, en lien avec les usagers et les agents. L'IA nécessite une vigilance continue compte tenu de sa dynamique et des risques qu'elle porte de manière croissante.

1.2. Principe de mutualisation des « communs »

La gouvernance interministérielle de l'IA devrait veiller à assurer la cohérence et l'efficacité du déploiement de l'IA, en allouant les responsabilités au plus près des décisions et arbitrages. Elle doit en particulier viser à l'**éviction systématique des doublons**, lesquels sont déjà observables au sein des administrations publiques, avec des enjeux de :

- ◆ doublons (voire davantage) de plateformes IA aux fonctionnalités similaires ;
- ◆ diversité de modèles entraînés sur des données comparables ;
- ◆ multiplicité et non-saturation des infrastructures de calcul ;
- ◆ croissance exponentielle des systèmes d'IA compte tenu de l'évolutivité des technologies et du foisonnement des choix d'architectures techniques, renforcées par la rareté de compétences rares.

Le principe de mutualisation des « communs » conditionne ainsi la soutenabilité financière et la capacité de passage à l'échelle de certains systèmes d'IA, mais aussi l'égalité des agents et des usagers des services publics.

1.3. Spécialisation des rôles

En matière de déploiement de systèmes d'IA, la gouvernance devrait avoir pour objet de distinguer :

- ◆ les fonctions de stratégie et d'arbitrage ;
- ◆ les fonctions de mise en œuvre opérationnelle, notamment les questions d'évolutivité et d'acceptabilité des adaptations circonstanciées (temps, lieu, politique publique) face aux exigences d'égalité devant le service public (tant du côté des agents que du côté des usagers) ;
- ◆ les fonctions de régulation (interne), dans leur dimension principielle mais également en matière d'espaces autorisés de créativité, d'innovation et de droit à l'erreur ;
- ◆ les fonctions de contrôle et de supervision de la conformité (moyens, et fins des usages des systèmes d'IA) par la DGCCRF⁶, l'ANSSI⁷, la CNIL⁸ et l'INESIA⁹, entre autres acteurs. Leur priorité est de s'assurer de la mise en place, au sein de chaque administration publique, des dispositifs nécessaires pour évaluer et maîtriser les risques liés à l'utilisation de l'IA comme de la donnée.

⁶ Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), laquelle [coordonnera l'action des autorités de surveillance en France](#) en matière d'IA (2025), et qui jouera à ce titre le rôle de point de contact unique en application de l'article 70.2 du RIA.

⁷ Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI).

⁸ Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).

⁹ Institut national pour l'évaluation et la sécurité de l'intelligence artificielle (INESIA).

2. Architecture cible de la gouvernance de l'IA publique, entre centre régulateur et mutualisateur et entités opérationnelles innovantes et responsabilisées

Le niveau interministériel est le plus pertinent pour piloter les enjeux transversaux du déploiement de l'IA dans les administrations : souveraineté, sécurité, mutualisation, conformité réglementaire et cohérence d'ensemble. Il doit être conçu comme un **niveau de décision et d'arbitrage**, et non comme un simple échelon de coordination. Plusieurs options sont envisageables en théorie, et pratiquées par les administrations étrangères (cf. annexe 8) :

- ◆ Estonie, Singapour : gouvernance intégrée, forte mutualisation, arbitrage centralisé ;
- ◆ Italie, Allemagne, États-Unis : gouvernance fragmentée, multiplication des responsables de l'IA.

Quelle que soit la gouvernance interministérielle, il lui incombe en premier lieu, d'une part, de poser un cadre juridique et technologique (souveraineté, conformité, gestion des données sensibles et non sensibles¹⁰, principes de dialogue social) et, d'autre part, de définir les voies et moyens par lesquels les administrations publiques peuvent innover, expérimenter (au risque de se tromper dans certains cas), apprendre, recommencer et réussir, de manière agile et engageante pour elles et leurs agents, au service de ses usagers.

2.1. Rôle des directions interministérielles dans l'architecture cible

2.1.1. Direction interministérielle du numérique (DINUM)

La direction interministérielle du numérique (DINUM) est **chargée de définir la stratégie numérique de l'État et d'en assurer le pilotage opérationnel**. À ce titre, elle exerce également les fonctions de responsable de la gouvernance des données (responsable des données¹¹ ou « *chief data officer* ») et de pilotage des ressources humaines de la filière numérique de l'État. En qualité d'autorité de référence en matière de numérique public, elle poursuit l'objectif de renforcer l'efficacité de l'action publique et de consolider la souveraineté numérique de l'État, en s'appuyant sur une coopération étroite avec les directions numériques ministérielles et l'ensemble de ses partenaires institutionnels¹².

La DINUM constitue le pivot technique et architectural de la gouvernance de l'IA. Elle doit ainsi être responsable de :

- ◆ la définition des architectures de référence (*cloud*, *SecNumCloud*, interopérabilité) ;
- ◆ la gouvernance des infrastructures de calcul mutualisées ;
- ◆ la cohérence des plateformes et des outils communs ;
- ◆ la lutte contre l'IA « *shadow* » par la mise à disposition d'alternatives officielles.

Cette approche vise à maîtriser les risques liés à l'usage de solutions non conformes (risques de sécurité, de conformité réglementaire ou de dépendance à un fournisseur) et à orienter les administrations vers des options validées et intégrables dans leurs systèmes d'information.

Il importe de préciser que si la DINUM est garante de la faisabilité, de la sécurité et de l'intégration technique des solutions d'IA, elle ne se substitue pas aux ministères, aux opérateurs ni aux autres administrations publiques pour la définition des cas d'usage métier. Cette responsabilité reste attachée aux entités fonctionnelles concernées, lesquelles peuvent s'appuyer sur les capacités techniques, les outils et les cadres mis à disposition par la DINUM pour assurer l'adéquation des projets d'IA avec leurs missions propres.

Ainsi, **la DINUM ne définit pas les cas d'usage, mais doit garantir leur faisabilité**, leur sécurité et leur intégration dans les systèmes d'information des administrations publiques.

2.1.2. Direction interministérielle de la transformation publique (DITP)

Dans le cadre de la modernisation de l'action publique, la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) constitue l'instance interministérielle chargée de piloter, coordonner et accompagner le programme de transformation publique défini par le Gouvernement pour une action publique plus proche, plus simple et plus efficace.

La DITP soutient les acteurs publics dans leurs projets de transformation notamment *via* l'Agence de conseil interne de l'État, les laboratoires interministériels d'innovation publique, le centre interministériel de la participation citoyenne et le Campus de la transformation publique. Ces structures fournissent des ressources et des formations qui permettent aux administrations d'expérimenter de nouvelles pratiques, d'accélérer des projets à fort impact et de diffuser des méthodes centrées sur l'expérience usager¹³.

Au-delà d'outiller les administrations de systèmes d'IA pour leurs besoins de fonctionnement internes, la DITP traite également des enjeux d'accessibilité et d'inclusion, en contribuant au développement d'outils IA adaptés aux personnes en situation de handicap, aux usagers éloignés du numérique ou utilisant majoritairement des terminaux mobiles (par exemple, *via* la transcription vocale automatique, expérimentée sur « *Services Publics+* » dans un objectif de simplification et d'égalité d'accès aux services publics¹⁴).

Ainsi, **la DITP est responsable de l'alignement de l'IA avec les objectifs de transformation de l'action publique**. À ce titre, elle :

- ◆ accompagne les « déployeurs » de solutions IA, en partant du travail des agents et des possibilités d'automatisation supervisée de certaines tâches (voire processus) par des systèmes d'IA ;
- ◆ évalue l'impact du déploiement de systèmes d'IA sur les processus, les organisations et la qualité de service ;
- ◆ veille à ce que le déploiement de systèmes d'IA soit un levier de simplification et non de complexification de l'action publique ;
- ◆ accompagne et assure la consolidation des retours d'expériences acquis.

2.1.3. Direction des achats de l'État (DAE)

La direction des achats de l'État (DAE) constitue l'autorité centrale définissant et mettant en œuvre la politique des achats de l'État, hors achats de défense et de sécurité, sous l'autorité du Premier ministre et du ministre chargé de l'économie et des finances. Elle élabore des stratégies interministérielles relatives aux familles d'achats présentant des besoins communs à plusieurs ministères, en cohérence avec les objectifs économiques, environnementaux et sociaux de la commande publique.

¹⁰ Puisque les systèmes d'information sont, de manière générale (dans le secteur privé, à international) un point d'application préférentiel et quasi « natif » pour les systèmes d'IA (notamment pour le développement/écriture de code), un *chatbot* (supervisé) pourrait par exemple analyser les données dont il est envisagé qu'elles soient utilisées par des algorithmes d'IA, et aider à en définir la sensibilité, pré-orientant leur cadre d'exploitation par l'IA.

¹¹ Créé en 2014, l'administrateur général des données, des algorithmes et des codes sources (AGD) est placé sous l'autorité du Premier ministre. Cette fonction est assumée par la directrice de la DINUM.

¹² DINUM, 2025, site internet, « [Le numérique au sein de l'État](#) ».

¹³ DITP, 2025, site internet, « [Qui sommes-nous ?](#) ».

¹⁴ DITP, 2025, site internet, « [L'intelligence artificielle au service des usagers et des agents](#) ».

Ainsi, la DAE pilote les marchés publics interministériels, veille à leur bonne exécution, et peut, le cas échéant, confier leur passation à d'autres services de l'État ou à des centrales d'achat tout en assurant le conseil auprès des services acheteurs ministériels et des établissements publics¹⁵. Elle met en œuvre des démarches structurées d'achats responsables, intégrant des exigences environnementales, sociales et de soutien à l'innovation, ainsi que des actions pour faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises à la commande publique.

En collaboration avec la DINUM, la DAE a mis à disposition des **outils méthodologiques et opérationnels pour structurer l'intégration de solutions d'IA dans les marchés publics**. Ces deux directions ont publié de façon concertée une « *Fiche pratique pour l'achat responsable de solutions d'IA* »¹⁶, qui fournit aux acheteurs publics des repères pour évaluer les impacts techniques, environnementaux et sociétaux des technologies d'IA et introduire des clauses adaptées (transparence, performance énergétique, gouvernance des données) dans les documents de marché (questions de sourcing, exigences contractuelles types). Cette ressource s'inscrit dans une logique de maîtrise des risques associés à l'acquisition de nouvelles technologies et de promotion de critères de souveraineté publique.

Par ailleurs, la DAE s'est impliquée dans des initiatives plus larges de structuration de l'offre et de développement des compétences, en accompagnant des appels à manifestation d'intérêt interministériels visant à identifier et à **cartographier les solutions d'IA disponibles pour les administrations publiques**, en coordination avec la DINUM et la direction générale des entreprises (DGE), afin de faciliter la visibilité sur l'écosystème technologique, de réduire les risques de dépendance fournisseur et de soutenir la souveraineté numérique dans les choix d'achats publics¹⁷.

Elle est ainsi garante de l'efficacité économique et de la soutenabilité budgétaire des choix technologiques, et doit jouer un rôle central dans prévention des doubles et du verrouillage fournisseur.

En matière d'IA, à ce titre, **la DAE doit être responsable** de :

- ◆ la définition de stratégies d'achats mutualisées pour les solutions IA (logiciels, plateformes, services de calcul) dans les administrations publiques, en lien avec les prescriptions en termes de souveraineté, de maîtrise durable des technologies et d'usages ;
- ◆ l'intégration systématique de clauses de réversibilité, de transparence et de transfert de compétences dans les marchés publics ;
- ◆ la rationalisation du recours aux prestataires en matière de déploiement de systèmes d'IA, en lien avec la DINUM.

¹⁵ DAE, 2025, site internet, [« Nos missions »](#).

¹⁶ Mission interministérielle numérique écoresponsable, 2025, [Fiche achat responsable de solutions d'IA](#) ; ce document publié fin 2025 est le résultat d'une collaboration entre la DINUM, la DAE et l'Écolab du Commissariat général au développement durable (CGDD). Destinée aux acheteurs publics et chefs de projet prescripteurs, la fiche vise donner des repères clairs pour orienter les projets d'IA vers des solutions « pertinentes, durables et conformes aux exigences de la commande publique ».

¹⁷ DINUM, 2025, [Appel à manifestation d'intérêt « solutions d'intelligence artificielle pour le public »](#).

2.1.4. Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) pilote les politiques de ressources humaines de l'État et coordonne le dialogue social interministériel, garantissant la cohérence statutaire et la mise en œuvre des réformes en matière de ressources humaines. Elle accompagne les administrations dans les grands chantiers tels que la formation, l'égalité professionnelle, le télétravail et l'attractivité des métiers, tout en animant le dialogue social avec les organisations syndicales et en fournissant une expertise normative sur le statut, la rémunération et le temps de travail¹⁸.

Dans le cadre de la transformation numérique, la DGAFP a élaboré une **stratégie d'usage de l'IA en gestion des ressources humaines dans la fonction publique de l'État**, visant à promouvoir un usage éthique, sécurisé et centré sur l'humain. Elle a développé, avec le réseau interministériel des référents RH et la DINUM, des **fiches pratiques et outils opérationnels** pour faciliter l'intégration de l'IA dans les processus RH, tout en respectant les principes de gouvernance et d'efficacité¹⁹.

Depuis l'automne 2025 (cf. annexe 14), la DGAFP a engagé un cycle de discussions avec les organisations syndicales et les employeurs des trois versants de la fonction publique dans le cadre de l'agenda social, avec l'objectif de définir des orientations générales pour les employeurs publics. Ces discussions complètent les efforts en matière de dialogue social menés par les ministères et autres entités publiques concernées.

La DGAFP porte les **dimensions RH, compétences et dialogue social**, et doit ainsi faire de même dans le cadre du déploiement de systèmes d'IA dans les administrations. Elle est responsable de :

- ◆ l'anticipation des impacts sur les métiers et les emplois ;
- ◆ la définition des cadres de formation et de montée en compétences ;
- ◆ l'animation du dialogue social interministériel sur l'IA, par exemple par un comité de suivi spécialisé sur l'IA, associé dès la conception d'une initiative IA, jusqu'à son déploiement, son évaluation, et ses futures évolutions, qui compare *in itinere* et à chaque étape la situation « avant/après », s'assurant de l'augmentation de la « valeur publique », et permettant potentiellement d'évoquer son partage et sa distribution ;
- ◆ la prévention des risques psychosociaux liés à l'automatisation (surcharge cognitive, désengagement ou désaffiliation, perte de sens, entre autres).

2.2. Déclinaison et responsabilités dans la gouvernance ministérielle

À l'instar des unités opérationnelles (« *business units* ») des entreprises, chaque ministère ou administration publique est responsable de la déclinaison de sa stratégie, de l'adéquation de ses ressources et de ses objectifs de production de services publics, et partant, devrait l'être aussi quant à la mise en œuvre opérationnelle, dans son champ de compétences, de la doctrine interministérielle des usages de l'IA. Cette responsabilité ne devrait pas être diluée entre directions. En cas de désaccord, ce devrait être le ministre ou son délégataire qui arbitre.

¹⁸ DGAFP, 2025, site internet, [« Nos missions »](#).

¹⁹ DGAFP, 2025, fiche [« Accompagner et former les agents publics à l'IA »](#).

2.2.1. Distinction entre directions métiers et fonctions support

Les directions « métiers » devraient demeurer les principales garantes de la définition des cas d'usage de l'IA, ainsi que de l'identification des objectifs de performance associés et de l'évaluation de l'impact potentiel sur les politiques publiques. Elles devraient être chargées de traduire les besoins opérationnels et stratégiques en exigences précises, en veillant à ce que les projets d'IA soient alignés avec les missions et les priorités du service public. De nombreux interlocuteurs rencontrés par la mission ont insisté sur le fait que la clarté et la précision de la définition des cas d'usage constituent un facteur déterminant pour la réussite des déploiements d'outils d'IA.

Les fonctions support devraient jouer quant à elles un rôle complémentaire indispensable pour sécuriser et encadrer l'intégration de l'IA au sein des administrations :

- ♦ les **services informatiques** devraient assurer l'intégration technique, la sécurité et la continuité de service des projets. Cela inclut, par exemple, le suivi des menaces cyber ou encore l'acquisition de solutions suffisamment sécurisées (qualifiées *SecNumCloud*, par exemple) pour les données les plus sensibles. Par ailleurs, ils doivent garantir la résilience des systèmes *via* des plans de continuité et des tests, contribuant à la soutenabilité et à la robustesse des systèmes d'IA ;
- ♦ les **services juridiques** devraient assurer la conformité réglementaire des systèmes d'IA, en veillant à l'application du règlement général sur la protection des données (RGPD), du règlement européen sur l'IA (*AI Act*) et du droit administratif applicable aux actes et décisions produites par les systèmes automatisés. Certains interlocuteurs rencontrés par la mission soulignent qu'un accompagnement juridique en amont du déploiement des projets permet de limiter les risques contentieux et d'anticiper les obligations en matière de traçabilité, de transparence et de responsabilité, notamment dans la perspective d'un potentiel passage à l'échelle à la suite d'une expérimentation ;
- ♦ les **services chargés des achats** devraient jouer un rôle clé dans la contractualisation et le suivi des fournisseurs, en s'assurant de l'intégration de clauses relatives à la réversibilité, à la transparence et aux transferts de compétences, entre autres. L'expérience de certains projets de déploiement de systèmes d'IA, notamment dans les domaines les plus sensibles (défense, par exemple) montre que la formalisation précise des responsabilités et des obligations contractuelles contribue à prévenir le verrouillage par le fournisseur et à garantir la maîtrise durable des technologies mobilisées ;
- ♦ enfin, les **services chargés des ressources humaines** devraient être impliqués dans l'accompagnement des agents et la formation aux usages de l'IA. L'ensemble des interlocuteurs rencontrés par la mission ont insisté sur le fait que le succès des outils d'IA dépendait fortement de :
 - la capacité des agents à les utiliser, et donc à comprendre et superviser ces derniers. Cela passe par des formations structurées, commençant par une acculturation incluant l'apprentissage des risques, des limites et des bonnes pratiques sur l'utilisation de l'IA ;
 - la capacité des organisations à se « transformer », notamment dans le cadre de l'évolution des métiers par l'IA, ce qui suppose des stratégies d'accompagnement au changement déployées auprès de l'ensemble des agents.

2.2.2. Complémentarité entre directions centrales et services déconcentrés

2.2.2.1. Directions centrales

Les directions centrales constituent un niveau stratégique pertinent pour organiser et coordonner les projets d'IA au sein des administrations, en assurant la mutualisation, la standardisation et la capitalisation des solutions. Les retours des administrations montrent que ce niveau est crucial pour **éviter la redondance des développements** (notamment pour des cas d'usage transversaux qui, après une phase de test ou d'expérimentation, peuvent « passer à l'échelle »), limiter les coûts et garantir l'interopérabilité des outils IA entre services et directions. Leur maille permet également de capitaliser sur les retours d'expérience, en collectant, analysant et diffusant les bonnes pratiques pour guider les déploiements ultérieurs.

Ces directions ne disposent pas toujours de ressources internes suffisantes, non seulement pour piloter et accompagner le déploiement de systèmes d'IA, mais aussi pour préserver l'autonomie technique et stratégique des équipes opérationnelles face aux évolutions rapides des technologies. De ce fait, certaines administrations peuvent être exposées à une dépendance structurelle vis-à-vis des prestataires externes, ce qui peut limiter leur capacité à définir des objectifs de performance et à ajuster les solutions aux besoins réels des agents et des usagers.

Enfin, la structuration des directions centrales autour des enjeux relatifs au déploiement de systèmes d'IA devrait permettre en théorie de réduire les risques de duplication, d'incohérence ou de fragmentation des projets IA entre administrations.

2.2.2.2. Services déconcentrés

Les services déconcentrés constituent un maillon opérationnel clé dans le déploiement des solutions d'IA. Lorsque des systèmes d'IA sont déployés, ces derniers sont les principaux responsables de l'usage effectif des outils et de la remontée des retours d'expérience, assurant ainsi la redevabilité opérationnelle des projets. Leur implication est indispensable pour garantir que les outils d'IA développés correspondent aux réalités du terrain et aux besoins spécifiques des agents et des usagers. Leur implication est ainsi essentielle pour :

- ◆ adapter les outils aux réalités de terrain ;
- ◆ détecter les biais territoriaux ;
- ◆ garantir l'acceptabilité par les agents et les usagers.

Si la mission constate que les services déconcentrés ont la possibilité de faire remonter à leur direction centrale des cas d'usage expérimentés localement, ces derniers ne sont pas systématiquement associés ni à la définition et la conception des outils, ni à l'élaboration du contenu des formations par leurs administrations.

Une gouvernance trop centralisée, sans boucles de retour locales, risquerait de conduire les administrations vers des outils inadaptés et, par conséquent, peu utilisés.

Une gouvernance adaptée à la prise en compte des besoins et des retours des services déconcentrés devrait aller au-delà de la permissivité à des paramétrages « locaux » et permettre toute initiative, dès lors que l'équité est préservée. Ainsi, les services déconcentrés devraient avoir une marge de manœuvre réelle, sous peine de rejet ou de contournement des outils imposés, et de risque de retour à une « cuisine »²⁰ individuelle, avec des ingrédients non évalués ni contrôlés.

²⁰ Le terme est emprunté au laboratoire de recherche LaborIA, 2025, [L'intelligence au travail](#), p. 61 sur 106 : « La première cause de la clandestinité, c'est souvent l'envie de garder pour soi le gain de productivité. C'est un peu ma petite cuisine perso : je préfère que personne ne vienne me dire quoi faire de plus juste parce que j'ai gagné du temps avec l'IA. »

En pratique, le rôle des services déconcentrés devrait compléter celui des directions centrales, en garantissant que les projets IA soient opérationnels, adaptés et acceptés localement, et que les retours d'expérience soient consolidés pour enrichir les référentiels et pratiques communes.

À ce jour, même si certains services déconcentrés bénéficient d'outils déployés par les directions centrales des ministères, une hétérogénéité est constatée à l'échelle des services. Ainsi par exemple, des IA généralistes différentes sont mises à disposition des équipes selon leur ministère de rattachement, posant la question de l'homogénéité de l'action publique et limitant le potentiel, par exemple, de mutualisations de formations et de retours d'expérience.

2.3. Alignement des opérateurs de l'État et des organismes de sécurité sociale

Les opérateurs de l'État et organismes de sécurité sociale devraient structurer leur gouvernance de l'IA de manière cohérente avec celle de l'État, tout en tenant compte de leur autonomie de gestion. L'IA constitue une opportunité pour clarifier les responsabilités complexes et parfois diluées entre tutelles, directions générales et conseils d'administration. Une gouvernance explicite et bien formalisée pourrait permettre de réduire les ambiguïtés et d'éviter des décisions conflictuelles ou des chevauchements d'initiatives.

La définition des rôles et responsabilités devrait être documentée et partagée à tous les niveaux des organisations, afin que les décisions relatives aux projets IA soient transparentes et traçables. Cette clarification serait particulièrement importante pour les initiatives d'IA génératives ou d'IA agentiques, où les impacts opérationnels et juridiques peuvent être significatifs, notamment sur la qualité des services rendus aux usagers et la sécurité des données sensibles.

Par ailleurs, **l'alignement avec les orientations de l'État devrait s'accompagner d'une flexibilité permettant aux opérateurs et caisses nationales de conserver leur autonomie opérationnelle**, en particulier pour adapter les outils IA aux spécificités de leur(s) public(s) ou de leur organisation interne (et de celle de leur réseau).

3. Complémentarité entre les collectivités territoriales et l'État

Conformément à l'article 72 de la Constitution, les collectivités territoriales bénéficient du principe de libre administration, dans les conditions prévues par la loi. Dans ce cadre, les collectivités mettent en œuvre leur gouvernance interne, pour l'IA comme pour d'autres outils ou décisions. Toutefois, au-delà de ses prérogatives (contrôles de légalité ou budgétaire), l'État conserve un rôle de cadrage et d'accompagnement dans le développement et le déploiement des outils d'IA au sein des services déconcentrés dans une logique de mutualisation (*cf. infra*), de rationalisation et d'expertise quant à la maîtrise des risques. Dans ce cadre, **l'État pourrait utilement définir et proposer des cadres de référence harmonisés**, s'appuyant sur les principes et standards qu'il appliquerait en son sein, notamment en matière de sécurité, de protection des données personnelles et de transparence algorithmique, conformément aux recommandations de la CNIL²¹.

²¹ CNIL, 2025, site internet, [« Les fiches pratiques IA »](#).

L'État pourrait également mettre à disposition des collectivités des outils mutualisés²². Ces dispositifs permettraient de tirer parti d'économies d'échelle (les outils étant utilisés sur des populations plus larges), permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle tout en réduisant les coûts pour les collectivités. La mutualisation pourrait concerner tant des plateformes de traitement de données, des infrastructures *cloud* sécurisées que des systèmes d'IA.

Par ailleurs, **l'État pourrait assurer un accompagnement ciblé des collectivités disposant de ressources limitées ou d'expertise numérique restreinte.** Cette intervention s'inscrirait dans une logique d'équité territoriale et de solidarité, notamment au sein des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et par le biais des associations d'élus locaux²³. Cet accompagnement des collectivités par l'État favoriserait une « péréquation technologique », garantissant un accès équitable aux outils d'IA et une gestion maîtrisée des risques, notamment en matière d'usages et de gestion des enjeux de conformité réglementaire et de cybersécurité.

Enfin, **le rôle de l'État devrait s'étendre à la promotion de bonnes pratiques et à la diffusion de référentiels méthodologiques pour l'évaluation des projets d'IA au sein des collectivités.** Cette approche contribuerait à renforcer la confiance des usagers et l'égalité devant les politiques et services publics, à sécuriser les déploiements à plus grande échelle pour accompagner efficacement les agents, et à renforcer le lien entre État et collectivités²⁴.

²² Par exemple, le 26 janvier 2026, dans la sphère de l'État, M. David Amiel, alors ministre délégué chargé de la fonction publique et de la réforme de l'État, a annoncé la généralisation de « Visio », un outil développé par la DINUM, à l'ensemble des services de l'État d'ici 2027 ; DINUM, 2026, site internet, [« Souveraineté numérique : l'État généralise « Visio », sa solution de visioconférence sécurisée et souveraine à destination des agents publics »](#).

²³ Par exemple : Régions de France, Départements de France, Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité (AMF).

²⁴ La Cour des comptes indique que l'État devrait « rechercher une plus grande subsidiarité au sein de la sphère publique, en articulant mieux stratégies européenne et nationale, en responsabilisant davantage les opérateurs de l'État et en s'appuyant davantage sur les collectivités locales, notamment les régions dans leurs domaines de compétences » ; Cour des comptes, 2025, [« La stratégie nationale pour l'intelligence artificielle »](#), page 70.

4. Principes de gouvernance par grandes dimensions

4.1. Données et systèmes d'information

La qualité et l'accessibilité des données constituent un facteur déterminant pour le fonctionnement efficace et fiable des systèmes d'IA. En l'absence de données de qualité²⁵, les performances des outils d'IA sont compromises, ce qui expose les administrations à un accroissement de divers risques : responsabilité juridique des agents et de l'administration, préjudices pour les usagers et atteinte à la confiance du public dans la puissance publique, compte tenu des prérogatives qui lui sont reconnues par le droit.

La gouvernance des données repose sur l'identification claire des responsabilités du gestionnaire de la donnée. Ce dernier doit être en mesure, de manière auditable, de documenter la traçabilité complète des traitements et de garantir la conformité au droit positif applicable²⁶, incluant notamment le règlement européen sur l'IA, le RGPD, la loi informatique et libertés et les obligations sectorielles spécifiques. L'organisation des systèmes d'information doit permettre un accès sécurisé et approprié aux données nécessaires aux projets d'IA, tout en assurant la conservation et la protection des informations sensibles. Les processus de collecte, de stockage et de traitement doivent intégrer des mécanismes de contrôle interne, des audits réguliers et des outils d'alerte pour assurer la sécurité et confidentialité des données.

Enfin, la mise en place d'une gouvernance des données robuste favorise non seulement l'efficacité opérationnelle des systèmes d'IA, mais aussi la transparence et la confiance dans les services publics. Elle constitue un préalable indispensable à l'usage responsable de l'IA, permettant de bénéficier des innovations technologiques dans le respect des obligations légales et éthiques de l'administration.

4.2. Modèles d'IA

La gouvernance des modèles d'IA au sein des administrations publiques nécessite un **arbitrage entre des modèles ouverts (open source) et des modèles propriétaires.** Cet arbitrage doit concilier deux objectifs, la performance des systèmes et la souveraineté numérique, tout en garantissant la conformité aux exigences réglementaires, notamment en matière de protection des données personnelles, d'égalité de traitement et de transparence algorithmique.

Les modèles ouverts présentent l'avantage de permettre un contrôle approfondi du code source, favorisant la vérification de l'absence de biais et la possibilité d'adaptations spécifiques aux besoins des administrations publiques. Ils contribuent également à renforcer la souveraineté numérique en réduisant la dépendance aux fournisseurs internationaux. En revanche, les modèles propriétaires peuvent offrir des performances supérieures, notamment pour les applications d'IA générative ou agentique, mais impliquent des contraintes liées aux licences, aux coûts de maintenance et à la maîtrise limitée des algorithmes.

Enfin, la **gouvernance des modèles d'IA doit intégrer un suivi continu des évolutions technologiques et des mises à jour de modèles**, afin d'adapter rapidement les choix stratégiques entre solutions ouvertes et propriétaires. Ce mécanisme permet de maintenir la performance des systèmes tout en garantissant la souveraineté et la conformité des administrations publiques, dans un contexte de déploiement rapide de l'IA et d'évolution constante des réglementations et standards internationaux.

²⁵ Cf. *supra*, annexe 10 sur les dimensions données et solutions d'IA (compute, modèles) en particulier.

²⁶ Cf. *supra*, annexe 13.

4.3. Infrastructures de calcul

La gouvernance des infrastructures de calcul intensif, en particulier des unités de traitement graphique (GPU) utilisées pour l'IA, qui sont onéreuses pour les administrations publiques, nécessite un pilotage interministériel afin de garantir cohérence, efficacité et maîtrise des coûts. Or, à ce jour, les institutions publiques ne se coordonnent pas toujours suffisamment fortement ni rapidement dans ce domaine pourtant stratégique : certaines achètent ou louent de la puissance de calcul alors que d'autres attendent des infrastructures mutualisées avec d'autres acteurs.

La nature stratégique de ces ressources, et des choix afférents (GPU ou capacité embarquées de type « *edge* ») associée à leur coût, impose une réflexion et un arbitrage centralisé par typologie d'entité sur les investissements structurants, en veillant à aligner les capacités de calcul sur les besoins opérationnels des différentes administrations publiques au regard des priorités nationales en matière d'innovation et de souveraineté numérique.

La mutualisation maximale des GPU constitue un levier essentiel pour optimiser l'usage de ces infrastructures coûteuses, réduire les redondances et améliorer le retour sur investissement. Des modèles partagés entre ministères ou entre l'État et les collectivités territoriales, ou entre établissements de santé, pourraient permettre de diffuser les capacités de calcul à des usages variés, tout en favorisant l'accès aux administrations disposant de ressources limitées.

Le financement de ces infrastructures doit intégrer simultanément les dépenses d'investissement (*capital expenditures* ou CAPEX) et les dépenses de fonctionnement (*operational expenditures* ou OPEX), la distinction traditionnelle réalisée entre ces deux catégories devenant moins pertinente dans un contexte où l'obsolescence rapide des technologies impose une actualisation régulière des équipements. Cette approche intégrant ces deux catégories de dépenses permettrait de mieux anticiper l'évolution des besoins et de sécuriser les capacités de calcul pour les projets d'IA à forte intensité de données.

4.4. Ressources humaines et transformation

Trois axes principaux doivent être mis en œuvre pour assurer une gestion efficace et durable du déploiement de l'IA : la formation massive des agents, la gestion prévisionnelle des compétences et le dialogue social structuré. Ces mesures permettent de préparer individuellement et collectivement les agents à l'usage de l'IA, à leur supervision et à la combinaison de ces outils avec les missions administratives, tout en garantissant la pérennité de l'efficacité opérationnelle et la maîtrise des risques y afférant²⁷.

L'IA ne saurait constituer une norme implicite de décision ou de comportement pour les agents publics. Ceux-ci doivent disposer d'un droit effectif à la compréhension, à la contestation et, le cas échéant, au refus d'une recommandation algorithmique, sans que cela ne leur soit reproché. Cette garantie est une condition essentielle de l'acceptabilité sociale de l'IA et de la responsabilité individuelle des agents.

Enfin, la transformation des ressources humaines doit être pensée comme un processus continu, incluant l'évaluation régulière des besoins en compétences, l'adaptation des programmes de formation et le renforcement du dialogue social, afin de soutenir l'intégration harmonieuse et durable de l'IA dans les pratiques administratives et dans la prise de décision publique.

²⁷ Cf. *supra*, annexe 14.

4.5. Relation entre administrations et usagers

La gouvernance de l'IA dans les administrations publiques doit intégrer de manière systématique, lorsqu'elle existe, une relation avec les usagers. Quelques principes fondamentaux doivent guider cette démarche : la transparence, l'explicabilité et la possibilité de recours.

Ces exigences constituent non seulement des conditions de conformité réglementaire, mais également des conditions essentielles de confiance publique et de légitimité démocratique. En effet, une démarche construite autour des trois principes précités permet d'assurer que l'introduction de l'IA renforce la qualité des services publics, tout en maintenant la confiance et la satisfaction des usagers, et en évitant des effets de distorsion ou de rejet social.

Les agents doivent être associés à la conception et au déploiement des outils d'IA en partant de leurs tâches réelles et non de leur travail prescrit, afin de favoriser une innovation opérationnelle adaptée aux pratiques quotidiennes. L'innovation doit ainsi être introduite « à hauteur des équipes », tout en restant encadrée par des arbitrages clairs sur les moyens disponibles et les priorités stratégiques, garantissant l'efficacité et la soutenabilité des initiatives.

Les usagers et bénéficiaires de l'action des administrations publiques doivent être associés à la gouvernance des solutions d'IA mises à disposition : les services publics leur sont rendus. La transformation des conditions de leur reddition, outre les exigences qui s'y attachent (explicabilité, transparence, opposabilité, droit au recours, etc.), implique de s'assurer en continu de l'accessibilité, l'acceptabilité et la perception des transformations qui y sont opérées.

La gouvernance de l'IA dans les administrations publiques constitue un enjeu stratégique majeur. Elle conditionne non seulement l'efficacité des investissements, mais aussi la capacité de l'État et des administrations publiques plus largement à préserver leur souveraineté, responsabilité juridique et la confiance des citoyens.

Cette gouvernance de l'IA dans les administrations est avant tout un sujet d'organisation et de définition de responsabilités. L'enjeu n'est pas seulement de déployer des outils performants, mais de garantir que l'IA renforce – au lieu de la fragiliser – la capacité de l'État et des administrations publiques à agir, décider et rendre compte de leur action.

Une gouvernance fragmentée ou purement technique exposerait les administrations publiques à des risques systémiques non maîtrisés. **À l'inverse, une gouvernance claire, hiérarchisée et responsabilisante est un levier décisif pour faire de l'IA un outil au service de l'action publique.**

Pièce jointe : Taxonomie simplifiée de modèles de gouvernance à l'international du déploiement de l'IA dans les administrations

1. Modèle 1 – Gouvernance centralisée intégrée

Un pilotage central fort définit la doctrine, mutualise les infrastructures, impose les standards techniques et éthiques, et conserve une capacité d'arbitrage contraignante. Les ministères sont responsables des usages mais opèrent dans un cadre strictement commun (Estonie ou Singapour, par exemple).

Caractéristiques clés :

- ◆ mutualisation élevée des GPU, plateformes et modèles ;
- ◆ forte cohérence intersectorielle ;
- ◆ chaîne de responsabilité clairement documentée.

2. Modèle 2 – Gouvernance fédérée encadrée

Un cadre central fixe des principes, des obligations et des standards minimaux, tandis que les ministères et agences disposent d'une large autonomie opérationnelle. Le pilotage repose sur des mécanismes de coordination plus que sur l'arbitrage (États-Unis au niveau fédéral, par exemple).

Caractéristiques clés :

- ◆ innovation rapide au niveau des agences ;
- ◆ forte hétérogénéité des pratiques ;
- ◆ redevabilité plus diffuse.

3. Modèle 3 – Gouvernance fragmentée sectorielle

Chaque ministère ou agence développe sa propre gouvernance IA, avec des standards, outils et pratiques distincts. Les mécanismes de mutualisation sont faibles et non contraignants (Italie, par exemple).

Caractéristiques clés :

- ◆ forte autonomie sectorielle ;
- ◆ duplication des investissements ;
- ◆ difficulté de pilotage global.

ANNEXE XVI

**Cadre d'évaluation
des gains de productivité
susceptibles d'être réalisés grâce aux
outils d'intelligence artificielle**

SOMMAIRE

1. LES DIFFÉRENTES NOTIONS DE PRODUCTIVITÉ DANS LA LITTÉRATURE ÉCONOMIQUE.....	1
1.1. Les gains de productivité évaluent l'évolution du rapport entre la production et les ressources mobilisées à sa fin.....	1
1.2. La production et la productivité dans le secteur public nécessitent une approche conventionnelle et spécifique	2
2. LE DÉPLOIEMENT DE L'IA DEVRAIT PERMETTRE DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ À MOYEN TERME	3
2.1. L'IA nourrit le progrès technique et permet un effet d'assistance technologique des agents susceptibles d'augmenter la productivité	3
2.1.1. <i>Les gains de productivité théoriques liés à l'intelligence artificielle sont documentés par des études économiques.....</i>	<i>3</i>
2.1.2. <i>Les gains théoriques sont cependant encore incertains et se heurtent aux paradoxes économiques concernant les gains de productivité et leur mesure</i>	<i>5</i>
2.1.3. <i>L'effet d'éviction sur l'emploi causé par l'IA devrait être inférieur à son effet sur la productivité.....</i>	<i>6</i>
2.1.4. <i>L'ampleur de l'effet potentiel de soutien à la croissance de la productivité demeure incertaine.....</i>	<i>7</i>
2.2. L'IA devrait emporter à la fois des coûts substantiels, des effets sur la structure des emplois et une nécessité d'investissement	10
2.3. Les gains de productivité potentiels liés au déploiement de l'IA sont contingents selon les types d'emplois et conditionnels	12
2.3.1. <i>Les tâches automatisables grâce à l'IA sont circonscrites.....</i>	<i>12</i>
2.3.2. <i>Des effets sur l'emploi encore incertains et contingents, qui devraient être différenciés selon les types d'emplois</i>	<i>13</i>
2.3.3. <i>Le déploiement de l'IA comporte des risques qui peuvent affecter négativement la productivité.....</i>	<i>13</i>
2.3.4. <i>Un déploiement qui intervient dans un contexte où la productivité n'a pas rattrapé son niveau d'avant COVID</i>	<i>14</i>
3. L'ÉVALUATION DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ ISSUS DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES FRANÇAISES IMPLIQUE DE RENOUVELER LES LOGIQUES DE MESURE EXISTANTES.....	15
3.1. Les indicateurs et les outils de mesure des gains de productivités existants pour les APU françaises, notamment en matière de grands projets informatiques ne permettent pas une mesure satisfaisante des gains.....	15
3.1.1. <i>La notion de productivité est peu utilisée dans la mesure de la performance des services publics en France</i>	<i>15</i>
3.1.2. <i>Les méthodes de calcul de gains de productivité existantes sont incomplètes ou peu opérationnelles.....</i>	<i>16</i>
3.1.3. <i>Les premiers déploiements de l'intelligence artificielle n'intègrent pas systématiquement de mesure de la productivité.....</i>	<i>18</i>
3.1.4. <i>Exemples de gains mesurés dans le secteur public (benchmark).....</i>	<i>19</i>

3.2. Une méthodologie de mesure spécifique à l'IA doit être développée	20
3.2.1. <i>Calcul d'un ROI intégrant des coûts plus larges que ceux intégrés dans la MAREVA</i>	20
3.2.2. <i>Mettre en place des analyses qualitatives avant/après pour mesurer les gains de productivité</i>	20
4. ÉVALUATION DES POTENTIELS DE GAINS DE PRODUCTIVITÉ (TOUTES APU).	21
4.1. Une première analyse en 2024 mettait en évidence un impact fortement différencié selon les professions.....	21
4.2. Le référentiel de l'Organisation internationale du travail permet d'identifier les familles professionnelles de la fonction publique susceptibles d'être les plus exposées <i>a priori</i> à l'IA	24

1. Les différentes notions de productivité dans la littérature économique

1.1. Les gains de productivité évaluent l'évolution du rapport entre la production et les ressources mobilisées à sa fin

Les gains de productivité correspondent à l'augmentation de la production obtenue pour une quantité donnée de facteurs de production, ou, de manière équivalente, à la diminution des facteurs nécessaires pour produire un niveau donné de biens ou de services. Dans la comptabilité de la croissance, la productivité du travail, généralement mesurée par la production par employé ou par heure travaillée, dépend à la fois de **l'intensité capitalistique** et de la **productivité globale des facteurs** (PGF).

Dans une représentation standard fondée sur une fonction de production agrégée de type Cobb-Douglas, la productivité du travail peut être décomposée à la fois dans un effet d'accumulation du capital par travailleur (*capital deepening*), mais aussi par un effet de progrès technique, capturé par la PGF. Elle représente l'efficacité globale avec laquelle les facteurs de production sont combinés et est souvent interprétée comme un indicateur du niveau technologique de l'économie (*cf. infra* encadré 1). À moyen et long terme, les gains de productivité constituent le principal déterminant de la croissance potentielle et de l'élévation du revenu par habitant. Leur dynamique dépend notamment de l'investissement productif et du progrès technique (de la diffusion des nouvelles technologies dont potentiellement l'IA, de l'amélioration du capital humain, des transformations sectorielles et de la réallocation des ressources au sein des organisations de production et entre elles).

L'analyse macroéconomique souligne toutefois que les gains de productivité doivent être appréhendés conjointement avec les évolutions de l'emploi et de la durée du travail. Une hausse du taux d'emploi peut temporairement réduire la productivité moyenne (comme la mise en place de l'apprentissage en France ces dernières années, par exemple), sans pour autant remettre en cause le rôle central du progrès technique dans la croissance de long terme. Ainsi, **les gains de productivité apparaissent comme le résultat combiné de l'innovation technologique, de l'accumulation de capital, de l'amélioration du capital humain et des mécanismes de réallocation au sein de l'économie.**

Encadré 1 : Gains de productivité et modèle de Solow

Dans le cadre de la comptabilité de la croissance inspirée du modèle de Solow, la production peut être représentée par une fonction de production agrégée :

$$Y = A K^{\alpha} L^{1-\alpha}$$

où A, représente la technologie (PGF), K le capital, L le travail. Cette représentation permet de décomposer la croissance de la production entre l'accumulation des facteurs et les gains de productivité.

La productivité du travail Y/L s'écrit alors comme une fonction du capital par travailleur K/L et du niveau technologique A, $\frac{Y}{L} = A \left(\frac{K}{L} \right)^{\alpha}$

Source : mission à partir de Solow, R. M., 1957, [Technical Change and the Aggregate Production Function](#), The Review of Economics and Statistics, 39(3), 312-320.

1.2. La production et la productivité dans le secteur public nécessitent une approche conventionnelle et spécifique

La mesure de la production dans le secteur public présente des spécificités importantes par rapport au secteur marchand, en raison de l'absence de prix de marché pour une grande partie des biens et services produits.

Si, pour les activités marchandes, la production est mesurée par la valeur ajoutée, elle-même valorisée à partir des prix de marché, les services publics sont parfois fournis aux usagers gratuitement ou à un prix normatif, décorrélé d'une valeur de marché. Cette absence de prix de marché empêche donc d'utiliser directement la valeur ajoutée pour mesurer la production des organisations publiques.

Dès lors, en comptabilité nationale, la production des administrations publiques est conventionnelle et mesurée par la somme des coûts de production. Elle correspond principalement à la rémunération des agents publics, aux consommations intermédiaires et à la consommation de capital fixe. Cette identification implique que, par construction, la productivité du travail dans ces activités évolue peu lorsque la production est mesurée uniquement par les moyens mobilisés (exemple du budget alloué à chaque service public).

Cette méthode de mesure a plusieurs implications importantes :

- ♦ d'une part, lorsque la production est évaluée par les coûts, une augmentation des moyens humains ou financiers se traduit mécaniquement par une augmentation de la production telle qu'elle est conventionnellement valorisée
- ♦ d'autre part, les gains d'efficacité liés à l'amélioration de la qualité des services publics, à l'innovation organisationnelle ou à l'usage des technologies numériques sont difficilement captés par les indicateurs traditionnels de productivité. Il en résulte que la mesure de la productivité globale de l'économie peut être affectée par les conventions retenues pour évaluer la production publique.

Cette méthode présente donc une forte limite conceptuelle : lorsque la production publique est mesurée à partir des coûts engagés pour la produire, la productivité apparaît mécaniquement constante et ne peut donc pas être observée de manière indépendante. Si l'on s'en tient à cette méthodologie, il en découle arithmétiquement l'impossibilité de mesurer des gains de productivité, voire un paradoxe : d'un point de vue purement théorique, si un outil venait à permettre à un agent de traiter deux fois plus de dossiers, là où deux agents étaient requis, un seul suffirait désormais pour un même nombre de dossiers, ou, alternativement, ces deux agents pourraient en traiter deux fois plus. Comme la production est mesurée par ses coûts, dans un cas comme dans l'autre, la productivité apparaîtrait comme constante alors que l'efficacité aurait, dans cet exemple théorique, en réalité doublé.

Pour sortir de ce piège conceptuel, des travaux internationaux ont proposé une approche alternative, afin de mesurer la productivité publique en rapprochant plus directement les services effectivement rendus avec les ressources mobilisées pour les produire. Ainsi, après le rapport Atkinson (2005)¹ sur la « productivité B », l'*Office of national statistics* (ONS britannique) a été le premier des pays de l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) à mesurer la productivité des organisations publiques par le volume de services rendus

¹ Atkinson, A. B., 2005, Atkinson review, Measurement of Government Output and productivity for the national accounts. 252 p. Rapport confié par Len Cook, alors "National Statistician" du Royaume-Uni, en déc. 2003.

Ainsi, depuis les années 2000, les comptaibles nationaux et les organisations internationales (OCDE, Eurostat) ont engagé des travaux visant à améliorer la mesure de la production publique, notamment en développant des **indicateurs de production fondés sur l'activité ou les résultats** (par exemple, nombre d'élèves scolarisés, actes médicaux, décisions de justice, etc.).

Ces approches visent à mieux refléter **le volume de services effectivement rendus dans un temps défini**, même si la mesure de la qualité des services publics demeure une difficulté méthodologique importante.

Ces approches peuvent inclure des ajustements de qualité, parfois qualifiés d'« **approches hédoniques** », consistant à mesurer la production en tenant compte des caractéristiques et de la performance des services rendus. Bien que leur mise en œuvre demeure complexe, notamment en raison des difficultés de mesure de la qualité dans les services publics, ces méthodes visent à améliorer la pertinence économique des indicateurs de productivité dans le secteur public et à mieux refléter la contribution réelle des administrations publiques à la production de richesse et de bien-être collectif.

Par exemple dans le secteur de l'éducation, afin de mieux approcher le volume de production, des indicateurs d'activité tels que le nombre d'élèves scolarisés, les heures d'enseignement dispensées ou les diplômes délivrés peuvent être utilisés. Certains travaux cherchent également à intégrer des indicateurs de résultats, comme les performances scolaires ou les compétences acquises par les élèves, afin de tenir compte de la qualité du service éducatif. Ces approches visent à améliorer la mesure de la productivité dans l'éducation en rapprochant la production mesurée des résultats effectivement obtenus, même si la quantification de la qualité de l'enseignement demeure méthodologiquement complexe.

Cette approche permet de mieux appréhender la production des administrations, mais elle présente aussi certaines limites. Contrairement au secteur privé, où l'activité est orientée par la demande et la concurrence, les administrations produisent des services largement déterminés par des politiques publiques et des besoins collectifs. La mesure du volume d'activité peut donc introduire certains biais, par exemple lorsque les modes de financement incitent à privilégier certains types d'actes plutôt que d'autres. Ces méthodes offrent néanmoins une amélioration par rapport aux approches fondées uniquement sur les coûts : elles permettent de mieux rendre compte des évolutions du volume et de la qualité des services publics, même si une partie des gains de productivité se traduit surtout par des bénéfices pour la société et les usagers.

2. Le déploiement de l'IA devrait permettre des gains de productivité à moyen terme

2.1. L'IA nourrit le progrès technique et permet un effet d'assistance technologique des agents susceptibles d'augmenter la productivité

2.1.1. Les gains de productivité théoriques liés à l'intelligence artificielle sont documentés par des études économiques

L'intelligence artificielle (IA), entendue au sens de l'IA générative et agentique, peut être appréhendée comme nouvelle forme d'automatisation plus performante de certaines tâches, une nouvelle façon de combiner les facteurs de production dans le sens d'une meilleure efficacité.

Daron Acemoğlu (2024) décompose les gains de productivité théoriquement rendus possibles par le déploiement de l'IA selon quatre axes (cf tableau 1).

Tableau 1 : Facteurs théoriques de hausse de la productivité liés à l'IA

Automatisation de tâches	Complémentarité des tâches	Approfondissement de l'automatisation	Création de nouvelles tâches
Tâches de secrétariat « intermédiaires », résumé de texte, classement de données, reconnaissance de modèles, visualisation informatique	Automatisation de sous-tâches, permettant aux travailleurs de se spécialiser et d'augmenter leur productivité dans d'autres aspects de leur travail	Amélioration de l'automatisation de tâches déjà automatisées grâce à d'autres technologies (exemple de la sécurité informatique)	Création de nouvelles tâches permettent d'augmenter la productivité de processus plus larges

Source : Acemoğlu, D., avr. 2024, [The simple macroeconomics of IA](#), MIT/NBER Working paper 32487, 58 p.

Des études spécifiques au secteur public² confirment la possibilité de gains dans les administrations :

- ♦ une enquête internationale conduite par *The Economist Impact* et SAS³ auprès de 1 550 employés du secteur public dans 26 pays montre que l'IA est désormais perçue comme un levier central de transformation de l'action publique. Plus de la moitié des administrations interrogées identifient ainsi l'IA comme un outil susceptible d'améliorer la gestion des données, la cybersécurité, la prévention des fraudes et les capacités de planification prédictive, autant de domaines dans lesquels l'analyse automatisée des données peut renforcer l'efficacité des processus administratifs ;
- ♦ les premières expérimentations menées dans certaines administrations confirment ces gains potentiels. Au Royaume-Uni, des essais à grande échelle impliquant plus de 20 000 fonctionnaires civils⁴, ont montré que l'utilisation d'outils d'IA générative, tels que Microsoft 365 Copilot, permettait de **réduire le temps consacré aux tâches administratives courantes d'environ 26 minutes par jour**, soit près de deux semaines de travail économisées par an et par agent, selon un rapport gouvernemental publié en 2025. Les gains pourraient être encore plus importants pour certaines fonctions spécialisées : les développeurs informatiques du secteur public pourraient ainsi économiser jusqu'à 28 jours de travail par an⁵ ;
- ♦ À une échelle plus globale, plusieurs cabinets d'analyse ont tenté d'estimer les gains macroéconomiques potentiels liés à la diffusion de l'IA dans les administrations publiques. **Le rapport « Generative AI for the Public Sector: From Opportunities to Value » publié par Boston Consulting Group (BCG)**⁶ en novembre 2023 indique que les gains annuels de productivité générés par l'IA générative dans le secteur public s'élèveraient à 1 750 milliards de dollars (Md\$) par an à horizon 2033 dans le monde, dont 83 Md\$ pour l'administration française⁷.

² Pour une revue de la littérature, Bertolucci, M., 2024, [L'intelligence artificielle dans le secteur public : revue de la littérature et programme de recherche](#), in *Gestion et management public*, 12(3), 71-91.

³ SAS, 2025, [Plus de la moitié des administrations publiques comptent sur l'IA pour améliorer leur productivité](#).

⁴ UK Gov, 2025, [Landmark government trial shows ai could save civil servants nearly 2 weeks a year](#).

⁵ UK Gov, 2025, [Government coders using ai to each save 28 days a year and build more tech](#).

⁶ BCG, 2023, [Unlocking genAI opportunities in the government](#).

⁷ BCG, novembre 2023, *Generative AI for the Public Sector: From Opportunities to Value*.

Ces estimations doivent toutefois être interprétées avec prudence. Les données empiriques disponibles suggèrent en effet que **les gains de productivité liés à l'IA restent encore limités à court terme**, malgré une adoption déjà relativement large. Une enquête internationale menée auprès d'environ 6 000 dirigeants d'entreprises dans plusieurs économies avancées montre ainsi que **près de 70 % des entreprises déclarent utiliser l'IA, mais que plus de 80 % d'entre elles n'observent encore aucun effet mesurable sur l'emploi ou la productivité au cours des trois dernières années**. Les entreprises anticipent néanmoins des effets plus significatifs à moyen terme : elles estiment que l'IA pourrait augmenter la productivité d'environ 1,4 % et la production de 0,8 % dans les trois prochaines années, tout en ayant un effet modéré sur l'emploi⁸.

Ces résultats suggèrent que, comme pour d'autres technologies générales, **les gains de productivité associés à l'IA pourraient mettre du temps à se matérialiser**, le temps que les organisations adaptent leurs processus, leurs compétences et leurs modes de travail.

2.1.2. Les gains théoriques sont cependant encore incertains et se heurtent aux paradoxes économiques concernant les gains de productivité et leur mesure

2.1.2.1. L'absence de lien systématique entre progrès technique et gains de productivité (paradoxe de Solow)

L'introduction de nouvelles technologies dans l'économie ne produit pas systématiquement de gains de productivité identifiables dans les statistiques de la production. Robert Solow indiquait ainsi en 1987 qu'« *on peut voir les ordinateurs partout sauf dans les statistiques de productivité* »⁹. Selon le **paradoxe de Solow**, malgré des investissements massifs en technologies de l'information (informatique, logiciels), les **gains de productivité mesurés** restaient faibles dans les pays développés.

Ce paradoxe s'explique d'abord par des **retards d'adoption** : les technologies mettent du temps à transformer réellement les organisations. Ensuite, les **statistiques de productivité mesurent mal les gains qualitatifs** (qualité, rapidité, confort). Ces retards d'adoption seraient encore plus marqués pour les pays qui importent les innovations et n'en sont pas à l'origine¹⁰.

Les bénéfices nécessitent aussi des **changements organisationnels complémentaires** (formation, nouvelles méthodes de travail). Certaines technologies améliorent la **qualité plutôt que la quantité**, ce qui échappe aux indicateurs classiques. Enfin, les gains peuvent être **diffus et redistribués** entre secteurs.

⁸ Yotzov, I., Barrero, J. M., Bloom, N., Bunn, P., Davis, S. J., et al., [Firm Data on AI](#), NBER Working Paper n° 34836, National Bureau of Economic Research, 2026. L'enquête repose sur un échantillon représentatif d'environ 6 000 dirigeants d'entreprises aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Australie et constitue l'une des premières bases de données internationales sur l'usage de l'IA au niveau des entreprises.

⁹ Solow, R., 1987, [We'd Better Watch Out](#), *New York Times Book Review*, 2 p., 12 juillet 1987 et la littérature abondante depuis, notamment Greenan, N., et L'Horty, Y., DARES, 2002, [Le paradoxe de la productivité](#), in *Travail et emploi* ou Requier-Desjardins, D., 2024, [L'évolution du débat sur le paradoxe de Solow depuis sa formulation: les raisons d'une récurrence et les bases de l'argumentation](#), Mémoire de thèse. Cf. aussi INSEE, 2024, [A la recherche des gains de productivité perdus depuis la crise sanitaire](#), blog.

¹⁰ Greenan, N. et L'Horty, Y. [Le paradoxe de la productivité](#). Travail et Emploi, 2002, 91, pp.31-42.

À partir de la fin des années 1990, le paradoxe s'atténue avec la hausse mesurée de la productivité liée au numérique. Des études¹¹ ont démontré que l'investissement en technologies de l'information a eu un effet positif mesurable sur la productivité au niveau des firmes dans les années 1990, même si ces gains n'apparaissent pas forcément dans les statistiques agrégées auparavant.

2.1.2.2. Les gains de productivité sont généralement plus faibles et moins mesurables dans le secteur tertiaire (maladie des coûts ou loi de Baumol)

La capacité de l'intelligence artificielle à générer des gains de productivité dans le secteur public se heurte aux spécificités propres de celui-ci, en tant que secteur tertiaire.

La **loi de Baumol**¹² décrit un phénomène où certains secteurs voient leurs coûts augmenter sans gains de productivité équivalents. Elle concerne surtout les activités intensives en travail humain, comme l'éducation, la santé, la justice ou l'administration. Dans ces secteurs, le temps nécessaire pour produire un service reste relativement constant (par exemple, un professeur pour une classe, un magistrat pour un dossier). Pendant ce temps, les salaires augmentent pour rester alignés avec ceux des secteurs plus productifs (industrie, technologies). Le coût unitaire des services publics augmente, même sans amélioration mesurable de la production. Cela donne l'illusion d'une "inefficacité" alors qu'il s'agit d'une contrainte structurelle.

La diffusion de l'informatique et des technologies numériques est venue nuancer le constat de la « maladie » des coûts du secteur tertiaire, en offrant des possibilités d'automatisation dans ce secteur. Le déploiement de l'intelligence artificielle constitue un prolongement de ces technologies, qui peut également permettre de dépasser la difficulté à augmenter la productivité des secteurs tertiaires.

L'IA peut atténuer ce phénomène en automatisant certaines tâches, mais ne le supprime pas totalement, car le cœur du service reste humain.

2.1.3. L'effet d'éviction sur l'emploi causé par l'IA devrait être inférieur à son effet sur la productivité

Les travaux de Philippe Aghion et Simon Bunel¹³ permettent de nuancer le risque de destruction d'emploi lié au déploiement de l'IA (chômage technologique). En s'appuyant sur l'histoire des révolutions industrielles, ils établissent que l'IA agit principalement par un « effet de productivité » qui réduit les coûts, stimule la demande et finit par créer des emplois indirects. Selon leurs travaux, l'effet d'une augmentation de la production de certaines entreprises à un moindre coût va permettre la création de nouveaux emplois. Il s'agit de l'effet de productivité supérieur à l'effet d'éviction.

¹¹ Bresnahan, T.F., Brynjolfsson, E. et Hitt, L., [Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence](#), in *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 117, Issue 1, February 2002, Pages 339-376.

¹² Baumol, W. J., et. Bowen, W. G, 1965, [On the Performing Arts: The Anatomy of Their Economic Problems](#), in *The American Economic Review*, Vol. 55, No. 1/2 (Mar. 1, 1965), pp. 495-502 et Baumol, 1996 pour le 30e anniversaire de l'article précédent ; [Children of Performing Arts. The Economic Dilemma: The Climbing Costs of Health Care and Education](#), in *Journal of Cultural Economics*, Vol. 20, No. 3, pp. 183-206.

¹³ Cf. notamment Aghion, Ph., Bunel, S. et al., 2025, [How Different Uses of AI Shape Labor Demand: Evidence from France](#), 8 p. : "Indeed, the main risk for workers is likely to be displacement by workers at other firms using AI, rather than being replaced by AI directly within the firm", Aghion, Ph., et Bunel, S., 2024, [AI and Growth: Where Do We Stand?](#) qui reprend Aghion, Ph, Jones, B. et Jones, C., 2019, [Artificial intelligence and economic growth](#), NBER working paper 23928, 57 p.

Pour le secteur public, Aghion souligne que l'IA est le remède potentiel à la « loi de Baumol » (*cf. infra*) : en automatisant les tâches administratives routinières, l'État peut stabiliser ses dépenses de fonctionnement tout en augmentant la qualité du service. Le risque n'est pas la disparition du travail, mais une polarisation¹⁴ accrue entre les métiers « complémentaires » à l'IA et les métiers « substituables », ce que confirment les travaux de l'organisation internationale du travail (OIT), ceux de Roland Berger pour le seul secteur public¹⁵ et ceux de l'OCDE¹⁶.

2.1.4. L'ampleur de l'effet potentiel de soutien à la croissance de la productivité demeure incertaine

Les travaux économiques¹⁷, notamment ceux du fonds monétaire international (FMI)¹⁸ et de l'OCDE¹⁹, soulignent que les économies avancées, dont la France, figurent parmi les plus exposées aux transformations liées à l'IA, même si la croissance intrinsèque des secteurs économiques du numérique devrait être moins rapide que la moyenne.

Le FMI estime en particulier que l'IA, par diffusion²⁰ de l'efficacité productive, principalement par une transformation du contenu des tâches plutôt que par une substitution complète du travail humain, pourrait ajouter entre 0,5 et 0,8 point de croissance annuelle additionnelle dans les économies avancées. Pour la France, l'OCDE²¹ souligne que le gain ne viendra pas seulement de l'automatisation, mais de la réallocation du capital vers les secteurs à forte valeur ajoutée.

¹⁴ Lábaj, M., Vitáloš, M., 2024, [Technology and Skill Demand: Labor Market Polarization in European Countries](#) Volume 74, Issue 2, pages 255-270.

¹⁵ Roland Berger, 2023, [En France, 1/3 de l'activité professionnelle est exposée à l'IA générative](#) : « nous estimons que 37% des emplois publics sont exposés, contre 32% des emplois privés » travaux actualisés en 2025 à l'échelle mondiale, [The public sector in the age of Gen AI](#).

¹⁶ OCDE, 2023, [Employment Outlook 2023 : Artificial intelligence and the labour market](#), 267 p. : « How AI will ultimately impact workers and the workplace, and whether the benefits will outweigh the risks, will also depend on the policy action that we take. The advance of AI in the workplace, in itself, should not be halted because there are many benefits to be reaped ».

¹⁷ DGTTrésor, 2024, [Les enjeux économiques de l'intelligence artificielle](#), Trésor-Éco n° 341, est plus prudent : « Au niveau macroéconomique, il est trop tôt pour distinguer empiriquement un effet sur la croissance, mais de premières études microéconomiques suggèrent des effets positifs significatifs de certaines applications spécifiques de l'IA sur la productivité individuelle des travailleurs » et BNP Paribas, 2025, [Productivité, croissance et emploi à l'ère de l'IA : synthèse de la littérature économique](#), plus volontariste : « L'IA apparaît comme un vecteur potentiel de gains significatifs de productivité, notamment dans les secteurs intensifs en données et en automatisation cognitive. Si certains modèles macroéconomiques anticipent une accélération notable de la croissance mondiale à moyen terme, ces projections dépendent toutefois fortement de la vitesse de diffusion, des investissements complémentaires et de la capacité d'absorption des économies ».

¹⁸ FMI, 2024, Cazzaniga, Jaumotte, Li, Melina, Panton, Pizzinelli, Rockall, et Mendes Tavares, 2024, [Gen-AI : Artificial Intelligence and the Future of Work](#), *Staff Discussion Notes* 24/001. Les effets de l'IA sont différenciés sur les emplois qualifiés/jeunes ou peu qualifiés/expérimentés : ainsi, si « *The gains in productivity, if strong, could result in higher growth and higher incomes for most workers* » en général (macro), « *College-educated workers are better prepared to move from jobs at risk of displacement to high-complementarity jobs; older workers may be more vulnerable to the AI-driven transformation.* »

¹⁹ OCDE, 2024, [Perspectives de l'économie numérique de l'OCDE 2024 \(Volume 1\)](#) pour les secteurs numériques, et OCDE, 2024, [Perspectives économiques de l'OCDE](#), au plan macroéconomique : « *L'IA pourrait relancer la croissance de la productivité, aujourd'hui atone* ».

²⁰ Ipsos, 2025, [IA générative au bureau : entre enthousiasme, usages fantômes et crainte du remplacement](#) : « Si seuls 36 % des salariés déclarent que leur entreprise a officiellement déployé l'IA générative – notamment dans le secteur des services et de l'industrie – deux salariés sur trois l'utilisent déjà, dont 20 % quotidiennement. Un usage souvent « clandestin », hors des outils homologués, source de risques pour les organisations ».

²¹ Filippucci, F., Gal, P., Laengle K. et Schief, M., OCDE, 2025, [Macroeconomic productivity gains from Artificial Intelligence in G7 economies](#), *IA Papers* n° 41, 45 p. « *La croissance annuelle de la productivité du travail attribuable*

Les estimations macroéconomiques disponibles restent toutefois très hétérogènes. Dans un modèle macroéconomique fondé sur une approche par les tâches, Daron Acemoğlu estime que les gains agrégés pourraient rester modestes à court terme : l'IA augmenterait la productivité globale des facteurs (PGF) d'environ 0,6 à 0,7 points cumulés sur dix ans, soit environ 0,05 à 0,07 point de productivité supplémentaire par an. L'impact correspondant sur le produit intérieur brut (PIB) serait de l'ordre de 1,1 % à 1,8 % sur dix ans dans les scénarios centraux de D. Acemoğlu.

Pour l'OCDE²² (cf. tableau 2), ce surcroît de croissance serait de 0,26 à 0,6 point de croissance annuelle additionnelle sur dix ans, selon le rythme d'adoption et de diffusion dans l'économie française. Compte tenu des taux d'utilisation réelle, incluant les usages non régulés, il semble que les anticipations peuvent se situer, au moins en théorie, dans la partie haute des estimations (entre 0,2 et 0,6 point de croissance annuelle supplémentaire), ce qui apparaît convergent avec les estimations du FMI et les travaux de la commission « Aghion-Bouverot » sur l'IA.

à l'IA est estimée entre 0,4 et 1,3 point de pourcentage dans les pays fortement exposés à l'IA – en raison d'une spécialisation marquée dans les services intensifs en connaissances fortement exposés à l'IA, tels que la finance et les services TIC – et où l'adoption est relativement plus répandue (par exemple les États-Unis et le Royaume-Uni). En revanche, cette fourchette est estimée entre 0,2 et 0,8 point de pourcentage dans les pays où ces déterminants des gains liés à l'IA sont moins favorables (par exemple l'Italie et le Japon). »

²² Notamment, Filippucci, F., Gal, P., Jona-Lasinio, C., Leandro A. et Nicoletti, G. (2024), [The impact of Artificial Intelligence on productivity, distribution and growth](#), *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 15, 64 p. et Filippucci, F., Gal, P. et Schief, M. (2024), [Miracle or Myth? Assessing the macroeconomic productivity gains from Artificial Intelligence](#), *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 29, 59 p.

Annexe XVI

Tableau 2 : Gains de productivité liés à l'IA attendus dans les pays du G7 selon l'OCDE

Scénario	Exposition selon les capacités de l'IA ²³	Rythme d'adoption de l'IA	Contribution attendue de l'IA à la croissance annuelle de la productivité du travail dans la prochaine décennie (points de pourcentage)						
			États-Unis	Royaume-Uni	Allemagne	Canada	France	Italie	Japon
Adoption lente et capacités actuelles de l'IA	Capacités actuelles	Lent (Similaire au rythme d'adoption de l'électricité)	0,41	0,39	0,34	0,35	0,26	0,19	0,16
Adoption moyenne et capacités étendues de l'IA	Capacités étendues	Moyen (Similaire au rythme d'adoption des ordinateurs et d'internet)	0,99	0,97	0,86	0,86	0,72	0,57	0,51
Adoption rapide et capacités étendues de l'IA	Capacités étendues	Rapide (Similaire au rythme d'adoption des téléphones portables)	1,28	1,27	1,16	1,13	1,05	0,89	1,28

Source : OCDE, 2025, [Macroeconomic productivity gains from Artificial Intelligence in G7 economies](#) : p. 24 sur 45

²³ L'exposition à l'IA est mesurée comme la part pondérée des tâches pour lesquelles l'IA peut réduire de manière significative le temps nécessaire à leur réalisation, selon la méthodologie décrite dans l'annexe A (p. 31 sqq) de l'article, s'appuyant notamment sur les classifications des familles professionnelles aux États-Unis. L'exposition de référence correspond à l'estimation médiane de l'exposition au niveau des tâches dans Eloundou et al., 2024, [GPTs are GPTs: Labor market impact potential of LLMs in Science](#), 384 (6702), pp. 1306-1308. Une exposition élevée correspond à l'estimation haute de l'exposition au niveau des tâches dans Eloundou et al. (2024), ce qui repose sur des hypothèses plus optimistes concernant l'intégration de l'IA via le développement de logiciels complémentaires (voir figure 4). L'exposition à l'IA peut varier d'un pays à l'autre en raison des différences dans la structure des professions au sein des secteurs et dans la composition sectorielle de l'économie.

2.2. L'IA devrait emporter à la fois des coûts substantiels, des effets sur la structure des emplois et une nécessité d'investissement

L'analyse de la Banque de France (direction des études macroéconomiques) met en garde contre l'impact distributif de l'IA. Contrairement à la robotisation industrielle qui concernait principalement les ouvriers, l'IA modifie également le contenu des travaux des professions intermédiaires et supérieures. Le FMI prévoit que l'IA pourrait accentuer les inégalités de revenus au sein de l'économie française : les travailleurs capables de maîtriser l'IA verront leur productivité (et leurs salaires) augmenter, tandis que d'autres subiront une pression à la baisse de leur revenu, en lien avec leur productivité. La Banque de France préconise donc un investissement massif dans le capital humain (formation continue) comme variable d'ajustement macroéconomique pour transformer le risque de substitution en opportunité de complémentarité.

L'IA est discutée dans ses effets sur l'emploi. Malgré les (r)évolutions technologiques successives récentes, la productivité n'a pas évolué de manière significative sur les 70 dernières années, et a même globalement décru : 2,3 % dans les années 1950 à 1,8 % dans les années 2010 (Gries and Naudé [2018](#)). Au Royaume-Uni, Lewis and Bell ([2019](#)) ont établi que la croissance de la productivité du travail était à la fin du dernier millénaire la plus faible depuis le 18^e siècle. Sur la dernière décennie, Brynjolfsson *et al.* [2019](#), qui défend pourtant l'IA et son impact positif sur l'économie par ailleurs, établit que la productivité a encore ralenti, même si la difficulté à saisir le potentiel de l'IA serait lié au temps de latence pour en engranger les gains (« courbe en J », *cf. infra* encadré 2).

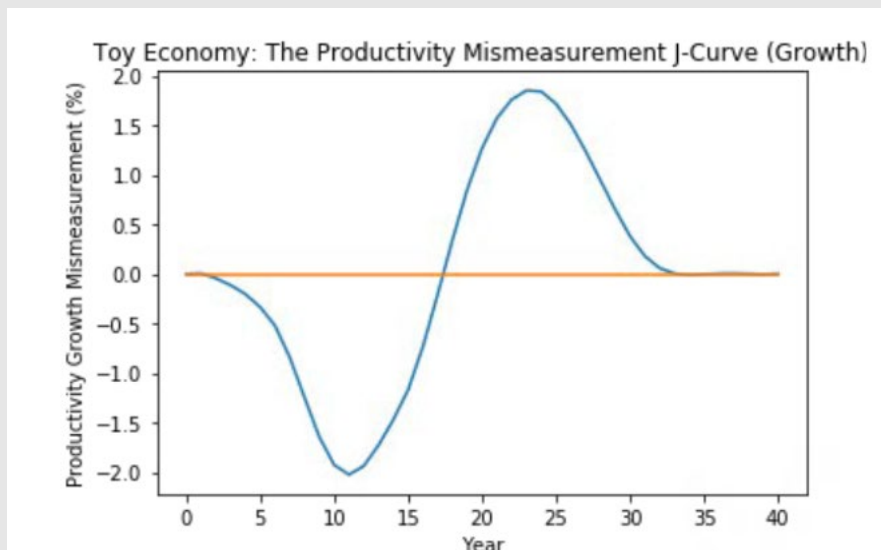
Encadré 2 : IA et « courbe en J »

Les travaux récents en économie de l'innovation montrent que les nouvelles technologies, dont l'intelligence artificielle, ne produisent généralement pas d'effets immédiats sur la productivité. Cette dynamique est souvent décrite comme une « courbe en J ».

Dans un premier temps, l'introduction de ces technologies s'accompagne de coûts importants, liés aux investissements en infrastructures, à la qualité et à la structuration des données, à la formation des agents et à la transformation des organisations. Ces coûts peuvent temporairement peser sur la productivité mesurée.

Dans un second temps, lorsque les technologies sont effectivement intégrées dans les processus de production et que les organisations ont adapté leurs modes de fonctionnement, des gains d'efficacité apparaissent progressivement. Ceux-ci peuvent se traduire par une amélioration de la productivité du travail, une meilleure qualité des services ou encore une réallocation des tâches vers des activités à plus forte valeur ajoutée.

Ce phénomène explique en partie le « paradoxe de la productivité », selon lequel des technologies largement diffusées peuvent mettre du temps à produire des effets visibles dans les statistiques agrégées. Il suggère que l'impact de l'intelligence artificielle dépend moins de sa seule disponibilité technologique que des conditions de son appropriation effective par les organisations.



Sources : Brynjolfsson, E., Rock, D., Syverson, C., 2017, ["Artificial Intelligence and the Modern Productivity Paradox: A Clash of Expectations and Statistics"](#), NBER Working Paper 24001, 46 p. et Brynjolfsson, E., Rock, D. et Syverson, Ch., 2021 [The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies](#), NBER Working Paper 25148, 55 p.

En France, la situation est particulière. Outre les difficultés de mesure évoquées, la productivité est à la fois moins importante que dans les pays comparable (à l'exception de l'Italie), et sa dynamique est moins rapide en moyenne période (Askenazy *et al.*, Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), 2024²⁴).

²⁴ Askenazy, Ph., Cupillard, E., Houriez, G., Jauneau, Y. et Roucher, D., INSEE, 2024, [À la recherche des gains de productivité perdus depuis la crise sanitaire](#).

Enfin, en termes d'impact de cette combinatoire (croissance économique, efficacité des administrations), le rapport de la commission de l'IA (France, 2024) et les analyses de Mario Draghi sur la compétitivité européenne (2024) chiffrent l'investissement nécessaire pour la France à 5 Md€ par an sur cinq ans pour ne pas décrocher. Cependant, la Banque de France souligne l'impact d'une dépendance aux infrastructures (processeurs graphiques, réseaux, hébergement, voire *edge computing*) : si la valeur ajoutée de l'IA est captée par des acteurs non-résidents, l'effet multiplicateur sur le PIB national sera réduit par éviction *via* la balance des paiements.

2.3. Les gains de productivité potentiels liés au déploiement de l'IA sont contingents selon les types d'emplois et conditionnels

2.3.1. Les tâches automatisables grâce à l'IA sont circonscrites

La première approche par les tâches conduit à prédire que davantage d'emplois verraient leur productivité augmenter plutôt que leur risque d'être remplacés (Aghion & Bunel, 2024).

Selon une étude récente de l'organisation internationale du travail (OIT, 2025), l'intelligence artificielle devrait davantage transformer et augmenter les emplois qu'en provoquer la disparition. Dans les économies avancées, 13,4 % des emplois présentent un potentiel d'augmentation par l'IA (c'est-à-dire une amélioration de la productivité et des tâches réalisées), tandis que 5,1 % des emplois seulement présentent un risque élevé d'automatisation complète²⁵.

De premières publications permettent d'estimer que le déploiement de l'IA dans l'économie est susceptible de générer de véritables gains de productivité :

- ◆ Brynjolfsson, Li, Raymond (novembre 2023, NBER, *Generative AI at work*²⁶) mettent en évidence une amélioration de la productivité de 14 % d'agents de services support client et de 34 % pour des travailleurs novices de ce secteur. L'IA permet de diffuser les meilleurs pratiques de travail à l'ensemble des employés. L'effet sur les employés les plus qualifiés est limité ;
- ◆ Bick, Blandin, Deming, (*The rapid adoption of generative AI*, octobre 2025, réserve fédérale de Saint Louis)²⁷ à partir d'un sondage de la société Qualtrics établissent que 1 à 7 % des heures de travail sont assistées par l'IA générative et que la technologie permet des gains de temps de 1,4 % du total des heures travaillées ;
- ◆ Daron Acemoglu (Massachusetts Institute of Technology – MIT), considère que les gains de productivité liés à l'IA générative pourraient être, en réalité, très inférieurs, de l'ordre de 0,7 % en cumulé sur les dix années à venir²⁸.

²⁵ Gmyrek, P., Berg, J. *et al.*, Organisation internationale du travail (OIT), 2025, [Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure](#), ILO Working Paper 140.

²⁶ Brynjolfsson, E. *et al.*, 2023, [Generative AI at work](#), NBER working paper n° 31161.

²⁷ Bick A., Blandin, A., Deming, D.J., 2025, [The Rapid Adoption of Generative AI](#), Federal Reserve Bank of St. Louis Working Paper 2024-027.

²⁸ Acemoglu, D., [The simple Macroeconomics of AI](#), NBER Working Paper No. w32487.

2.3.2. Des effets sur l'emploi encore incertains et contingents, qui devraient être différenciés selon les types d'emplois

En termes d'impacts sur l'emploi, les études convergent pour dire que la technologie est encore trop récente pour en isoler et en identifier les effets spécifiques. La plupart d'entre elles raisonnent en identifiant les métiers (voire tâches) les plus exposées aux technologies à la suite de l'étude fondatrice de Frey et Osborne²⁹, confirmée par Bowles³⁰ pour l'Europe sur la base des modèles de tâches³¹.

Depuis, sur la base de méthodologies variées³², d'autres travaux ont tenté de modéliser l'impact des technologies émergentes sur l'emploi. Sur 32 économies développées, Nedelkoska et Quintini (2018) estiment que 14 % des emplois sont très probablement menacés par l'automatisation (emplois avec une probabilité d'au moins 70 %) et 32 % avec un risque majoritaire (probabilité entre 50 et 70 %) ; ces estimations sont confirmées par Pouliakas (2018) avec une méthode originale sur données européennes (enquête *European Skills and Jobs Survey*, sur 49 000 actifs adultes).

Toutefois, ces chiffres ont été contestés, voire réfutés par des études, puis par les séries temporelles observées. Parmi les études économétriques, la modélisation alternative du lien entre base des emplois et modèles de tâches réalisée par Arntz *et al.* (2016) pour l'OCDE conduit à des estimations sensiblement plus faibles : 9 % des emplois seraient concernés (entre 12 % en Autriche et 6 % en Corée du Sud). Ces évaluations sont confortées par les travaux d'Edward Felten (2018, 2019, 2021, Princeton) à partir d'un modèle par « occupations ».

À cet égard, le FMI³³ insiste sur le risque de polarisation des effets sur l'emploi du développement de l'IA. Si les effets macroéconomiques devraient être, à l'unisson des autres études citées, positifs sur la croissance et l'emploi global, ces impacts seraient toutefois polarisés sur certains sous-secteurs des marchés de l'emploi, avec un impact dit de « polarisation » entre tâches automatisables (effet de substitution) et tâches « augmentables » (effet de productivité).

2.3.3. Le déploiement de l'IA comporte des risques qui peuvent affecter négativement la productivité

Si l'intelligence artificielle générative peut améliorer l'efficacité des organisations, son déploiement soulève également plusieurs risques susceptibles d'affecter la productivité du travail à moyen terme. Ces risques concernent notamment les effets cognitifs et organisationnels liés à l'usage intensif d'outils d'assistance automatisée.

²⁹ Frey et Osborne, 2017, [The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?](#), in *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 114, January 2017, Pages 254-280: "47% of all jobs within the U.S. are at risk of technological replacement within two decades".

³⁰ Avec une approche similaire, Bowles, 2014, identifie "54% of jobs in the EU and USA were under threat in the same time span", et blog de l'auteur pour Bruegel, 2014, [Chart of the Week: 54% of EU jobs at risk of computerisation](#).

³¹ Autor, D.H., Levy, F. et Murnane, R.J., 2003, [The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration](#), in *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 118, Issue 4, November 2003, pp. 1279-1333,

³² Benzel *et al.* 2015; Bruun and Duka 2018; Halal *et al.* 2017; Schwab 2017; Chessell 2018; Gruetzemacher *et al.* 2020; Gruetzemacher *et al.* 2021.

³³ FMI, 2024, [Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work](#), p. 8 sur 42 : "Occupations with high exposure for which AI can autonomously complete tasks may see reduced human labor demand, leading to lower wages. Jobs that require human supervision over AI may experience a boost in productivity, which would raise labor demand and wages for incumbent workers. However, even in occupations in which AI is likely to complement human labor, workers without AI-related skills risk reduced employment."

Plusieurs travaux récents mettent en évidence un risque de surcharge cognitive et d'épuisement mental associé à l'utilisation fréquente d'assistants conversationnels. Certaines recherches expérimentales suggèrent que le recours systématique à ces outils peut conduire à une forme d'« accumulation de dette cognitive », les utilisateurs mobilisant moins leurs capacités d'analyse et de mémorisation lorsqu'une partie du raisonnement est externalisée vers l'IA³⁴.

D'autres travaux soulignent que l'usage prolongé d'agents conversationnels (*chatbots*) peut également avoir des effets sur la santé cognitive, en favorisant une dépendance fonctionnelle aux systèmes d'assistance numérique³⁵. Au-delà de ces effets individuels, plusieurs études évoquent un risque de déqualification ou d'atrophie des compétences, lorsque certaines tâches intellectuelles sont systématiquement déléguées aux systèmes d'IA. Les recherches empiriques suggèrent ainsi que l'utilisation de l'IA générative peut accroître la créativité individuelle dans certaines tâches, tout en réduisant la diversité collective des productions lorsque les utilisateurs s'appuient sur les mêmes modèles génératifs³⁶. Par ailleurs, des enquêtes menées auprès de travailleurs du savoir indiquent que l'usage régulier d'outils d'IA est associé à une réduction auto-rapportée de l'effort cognitif et du recours à la pensée critique, ce qui peut à terme affecter la qualité des décisions et des productions professionnelles³⁷.

Enfin, la diffusion rapide de ces technologies peut également générer des difficultés d'adaptation organisationnelles et des tensions psychosociales. Des enquêtes récentes indiquent qu'une part significative des travailleurs exprime des inquiétudes face à l'introduction de l'IA dans leur environnement professionnel : environ 35 % des répondants déclarent être nerveux à l'idée d'utiliser ces outils, tandis que 41 % estiment que le rythme de déploiement de l'IA affecte leur bien-être au travail³⁸. Ces facteurs peuvent, à court terme, limiter les gains de productivité attendus et nécessitent un accompagnement approprié en matière de formation, d'organisation du travail et de prévention des risques psychosociaux.

2.3.4. Un déploiement qui intervient dans un contexte où la productivité n'a pas rattrapé son niveau d'avant COVID

La productivité apparente du travail en France, mesurée ici comme le rapport du PIB à l'emploi exprimé en personnes physiques, a reculé de 3,5 % entre 2019 et 2023 alors qu'elle progressait de +0,5 à +0,6 % en moyenne par an entre 2011 et 2019. Ainsi, par rapport à sa tendance antérieure, la productivité en France accuse un retard d'environ 5,5 points en 2023. Un ralentissement de productivité s'observe ailleurs en Europe, à l'inverse des États-Unis, témoignant de facteurs communs européens comme le prix de l'énergie ou la dynamique d'innovation. Mais le décrochage de la productivité est de l'ordre de 1 point en Europe, ce qui suggère des causes spécifiquement françaises³⁹.

³⁴ N. Kosmyna, E. Hauptmann, Y. T. Yuan *et al.*, [Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task](#), arXiv preprint, 2025.

³⁵ I. Dergaa, H. Ben Saad, J. M. Glenn *et al.*, [From tools to threats: a reflection on the impact of artificial-intelligence chatbots on cognitive health](#), in *Frontiers in Psychology*, vol. 15, 2024.

³⁶ A. R. Doshi & O. P. Hauser, [Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content](#), *Science Advances*, vol. 10, no 28, 2024.

³⁷ H. Lee, S. Kim, J. Chen *et al.*, [“The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers”](#), in CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '25), ACM, 2025.

³⁸ LinkedIn News, 2025, [Networks, Not AI or Search. Are the #1 Trusted Source Amid Information Overload. LinkedIn Research Finds](#), enquête mondiale sur les perceptions de l'IA au travail, 2025.

³⁹ Askenazy *et al.*, 2024, INSEE, [À la recherche des gains de productivité perdus depuis la crise sanitaire](#).

Dans les branches principalement non marchandes, la productivité par tête a reculé d'environ 1 % depuis 2019. Par rapport à la tendance moyenne depuis 2011, la productivité de ce secteur est en retard d'environ 3 points⁴⁰ contribuant comptablement à hauteur de -0,6 point à la perte de productivité globale par rapport à sa tendance.

3. L'évaluation des gains de productivité issus de l'intelligence artificielle dans les administrations publiques françaises implique de renouveler les logiques de mesure existantes

3.1. Les indicateurs et les outils de mesure des gains de productivités existants pour les APU françaises, notamment en matière de grands projets informatiques ne permettent pas une mesure satisfaisante des gains

3.1.1. La notion de productivité est peu utilisée dans la mesure de la performance des services publics en France

Si la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a établi depuis 25 ans la performance comme une grille d'analyse centrale de la dépense publique, celle-ci n'est que peu reliée à la notion de productivité. La Cour des comptes⁴¹ a ainsi établi que : « *s'ils mettent l'accent sur l'efficacité et l'efficience de l'action publique, les indicateurs présents dans les projets annuels de performance annexés au budget de l'État ne traitent quasiment pas de productivité. Moins de 2 % des indicateurs de la LOLF mettent en regard une production administrative et les moyens alloués* ».

L'usage limité de la notion de productivité est d'abord lié aux **difficultés d'application d'indicateurs agrégés pour le secteur public en la matière**. Les difficultés structurelles de mesure de cet indicateur limitent la possibilité de l'utiliser pour le suivi de l'activité publique.

Les administrations peuvent également faire preuve de frilosité concernant la notion de productivité en raison de son impact sur le dialogue social. La notion peut conduire à aborder frontalement la productivité individuelles ou collective des agents, ce qui peut venir perturber les modalités établies du dialogue avec les organisations syndicales dans les structures publiques.

Un autre point, commun avec les entreprises, est la conversion des gains de temps diffus, en général au niveau individuel et potentiellement informels en efficience collective.

L'IA générative produit majoritairement des gains de temps fragmentés (par exemple : 15 minutes gagnées sur la rédaction d'une synthèse). Si ces gains ne sont pas agrégés, ils ne se traduisent pas en économies budgétaires mais sont absorbés par une amélioration de la qualité de vie au travail par l'agent ou par une extension des temps de coordination et de partage d'information, lesquelles ne sont pas sans valeur, y compris publique, mais ne sont pas plus mesurées.

⁴⁰ Conseil national de la productivité, 2025, [Cinquième-Rapport](#), 260 p. « *De ce fait, la France n'a toujours pas retrouvé son niveau de productivité par tête de 2019. En 2023, celui-ci y était de 3,5 % inférieur à ce qu'il était en 2019* » p. 40 et graphique 1 p. 42 en comparaison internationale, en dépit un rebond récent : Si la productivité « *s'est ensuite redressée, progressant au rythme annuel de +1,3% depuis le début de 2023 dans le secteur marchand non-agricole, soit plus rapidement que sa tendance de long terme (+0,9% par an)* », il demeure qu'« *à la fin 2024 la France n'a pas encore tout à fait rejoint le niveau de productivité par tête qui était le sien cinq ans plus tôt, alors qu'en moyenne l'ensemble formé par les autres pays de la zone euro est parvenu à ce résultat il y a quatre ans, dès le 1er trimestre 2021* » in OFCE, 2025, [productivité](#), policy brief 142.

⁴¹ Cour des comptes, 2024, [Mieux suivre et valoriser les gains de productivité de l'État issus du numérique](#).

La transformation de cette productivité « diffuse » en productivité « pilotable » implique un pilotage et un dialogue structurés consistant à évaluer, de manière factuelle et en partant du travail réel, le volant de temps libéré pour le réinvestir de manière explicite et partagée. À titre d'exemple comparatif, le ministère de la justice au Danemark a formalisé la réallocation du temps gagné par l'IA dans la retranscription d'audiences pour réduire les stocks de dossiers en attente, transformant un gain de temps pour l'agent en un gain de délai pour le justiciable.

3.1.2. Les méthodes de calcul de gains de productivité existantes sont incomplètes ou peu opérationnelles

3.1.2.1. La méthode FTAP ne permet pas une évaluation intégrant l'ensemble des investissements réalisés

Le fonds de transformation de l'action publique (FTAP) a été créé fin 2017 dans le cadre du Grand plan d'investissement (GPI)⁴² afin de soutenir les réformes structurelles de l'État. Ce fonds a perduré jusqu'en 2025. Trois priorités ont été fixées pour son utilisation :

- ♦ la qualité de service pour les citoyens et les entreprises ;
- ♦ la modernisation de l'environnement de travail des agents ;
- ♦ la baisse des dépenses publiques.

L'enveloppe initiale s'élevait à 700 M€ sur la période 2018-2022, portée à 1,1 Md€ lors de sa prorogation en 2025. D'après la documentation budgétaire de la délégation interministérielle à la transformation publique (rapport annuel de performance, 2023) :

- ♦ 15 % des projets reposent sur l'apport des technologies de type « *big data* » ou de l'intelligence artificielle ;
- ♦ 21 % couvrent des enjeux de simplification de procédures ;
- ♦ 13 % concernent des projets de dématérialisation.

Le retour sur investissement (*return on investment* – ROI) des projets soutenus par le FTAP était calculé, selon les rapports annuels de performance (RAP), en appliquant la formule :

$$(\text{Économies annuelles pérennes générées})/(\text{Investissement du FTAP})$$

La cible de retour sur investissement était de 1,4 en 2023 et de 1,5 en 2022. La méthode FTAP est insatisfaisante pour réaliser un calcul adapté du ROI :

- ♦ elle ne tient pas compte de l'ensemble des coûts engagés sur un projet au-delà de l'investissement du FTAP ;
- ♦ la méthode de calcul des économies pérennes générées, qui doivent porter sur des coûts direct ou indirects et des dépenses évitées était **essentiellement déclarative**.

Les limites de l'évaluation des gains de productivité issus des investissements du FTAP ont été précisées par la Cour des comptes⁴³ :

- ♦ les économies générées semblent peu objectivables ou identifiables ;
- ♦ la contre-expertise de la direction du budget menée à la suite d'observations dans les notes d'exécution budgétaire n'a pas permis d'identifier clairement les économies dégagées ;
- ♦ la Cour a identifié des écarts importants entre les économies déclarées et les économies constatées :

⁴² Direction du budget, 2017, [Grand plan d'investissement](#).

⁴³ Cour des comptes, 2024, [le FTAP : un bilan insaisissable important des clarifications à l'avenir](#).

- les économies constatées en 2025 aboutissent à un ROI de 0,5 ;
- les gains en équivalents temps plein (ETP) ont été plus limités que prévu et difficiles à suivre : « les gains de productivité attendus sont estimés à 5 162 ETP, pour 2 290 ETP réalisés. L'écart entre la prévision et la réalisation déclarée est là encore très important, laissant 2 890 ETP à diminuer ou à redéployer. Or le suivi de ces gains exprimés en ETP est particulièrement délicat car le lien avec les schémas d'emploi annuels des ministères concernés n'est pas assuré et les mesures de redéploiement des effectifs très difficiles à suivre ».

3.1.2.2. Le cadre d'évaluation des grands projets par la DINUM et méthode Mareva

L'article 3 du décret n° 2019-1088 du 25 octobre 2019 relatif au système d'information et de communication de l'État et à la direction interministérielle du numérique (DINUM), récemment modifié⁴⁴, prévoit que : « En matière d'action publique numérique et de systèmes d'information et de communication, les projets interministériels et ministériels répondant à des caractéristiques, notamment de coût prévisionnel, fixées par arrêté du Premier ministre, sont soumis pour avis conforme au directeur interministériel du numérique selon des modalités fixées par ce même arrêté. »

L'arrêté du 5 juin 2020 pris pour l'application de l'article 3 de ce décret prévoit que cette évaluation s'applique aux projets dont le montant est supérieur à 9 M€ TTC (coûts estimés depuis la phase de construction ainsi que ceux relatifs aux 24 premiers mois de maintien en conditions opérationnelles consécutifs à la fin de cette phase). Ce seuil a été rehaussé récemment à **15 M€ TTC**, par l'arrêté du 18 mars 2026 qui étend en outre la procédure d'avis conforme de la DINUM à toutes les évolutions substantielles engagées sur des projets existants (avec un **seuil à 5 M€ TTC**) ainsi qu'aux acquisitions de suites collaboratives ou de logiciels à la demande (avec un seuil à **2 M€ TTC** par an).

La méthode interministérielle d'analyse de la valeur des projets relatifs aux systèmes d'information (SI) de l'État – appelée « méthode d'analyse et de remontée de la valeur » (MAREVA2) inclut le calcul du ROI du projet, en mobilisant plusieurs variables⁴⁵ :

- ♦ la valeur actuelle nette (VAN) : le ROI se mesure comme une valeur actualisée des gains quantifiés dans le temps, nette des coûts du projet. Le taux d'actualisation retenu dans l'application de la méthode semble arbitraire (2 % retenu pour la plateforme d'IA du ministère de l'intérieur MIAI en 2023, ce qui ne correspond pas au coût du capital pour l'État à cette date) ;
- ♦ le délai de retour (DR) indique à partir de quel moment les gains réalisés ont permis de « rembourser » les coûts du projet ;
- ♦ le taux de rendement interne (TRI) peut être interprété comme le taux de rendement de l'investissement initial ;
- ♦ le gain récurrent (GR) est l'économie maximale annuelle dégagée par la nouvelle application ou infrastructure.

La méthodologie de calcul distingue deux types de gains⁴⁶ :

- ♦ les gains SI : soustraction entre les coûts du SI existant et les coûts du SI cible ;
- ♦ les gains métiers moyenne annuelle sur la durée de vie du produit des gains et des dépenses additionnelles.

⁴⁴ Par le [décret n° 2026-193](#) du 18 mars 2026.

⁴⁵ [Guide méthodologique MAREVA : Analyse de la valeur des projets d'ADELE.](#)

⁴⁶ Foire aux questions MAREVA, glossaire du fichier rentabilité.

Les coûts intégrés dans la MAREVA comprennent :

- ♦ pour les dépenses d'investissement, l'ensemble des coûts directs hors titre 2 (HT2) et l'ensemble des coûts indirects en dépenses de personnel (titre 2 – T2) ;
- ♦ les coûts de fonctionnement sur les 24 premiers mois intègrent les coûts de personnels internes et externes pour l'exploitation, ainsi que les coûts de maintenance de l'application.

L'analyse suivant la MAREVA est techniquement aboutie, mais comporte des limites :

- ♦ les sous-jacents ne sont pas interrogés. L'inspection générale des finances (IGF) observait en 2023⁴⁷ que : « *si une analyse Mareva doit présenter la valeur actuelle nette et la rentabilité du projet, elle ressort davantage comme un outil permettant de retracer les évaluations faites par les projets, notamment sur le chiffrage des gains attendus, qu'un outil permettant de fiabiliser ces chiffrages* » ;
- ♦ elle ne fait pas l'objet d'un suivi tout au long de la vie du projet.

3.1.3. Les premiers déploiements de l'intelligence artificielle n'intègrent pas systématiquement de mesure de la productivité

D'après la DINUM, il n'y a pas eu de saisine autre que celle concernant le projet MirAI dans le cadre de l'article 3 précité concernant le déploiement de projets d'IA. L'évaluation MAREVA du projet MirAI comporte des choix conventionnels d'évaluation des gains qui peuvent être discutés (cf. encadré 3).

Encadré 3 : évaluation MAREVA 2 du projet MirAI du ministère de l'intérieur

Les hypothèses de gains établies par le ministère de l'intérieur sont les suivantes :

- Base effectifs : 105 000 agents ;
- Croissance du taux d'adoption : 10 % à fin 2025, 20 % à fin 2026, 30 % à fin 2027, 40 % à fin 2028, 50 % à fin 2029 et au-delà ;
- Début de l'utilisation opérationnelle effective et de la mesure des gains : à partir de 2026 ;
- Gain de temps estimé par agent conversationnel et autres services : 2 % du temps, soit 4 jours par an par agent ;
- Gain estimé pour le service compte-rendu : 113 préfectures / 12 mois / 4 réunions par mois / 1 jour de travail => gain de 20 % => $0,2 * (113 * 12 * 4 * 1) = 1085 \text{ hommes*jours} = 5 \text{ ETP / an.}$

Source : Éléments transmis à la mission par la DINUM.

La plateforme d'IA GenIAI, portée par le ministère des armées, a fait l'objet d'une évaluation à partir de la grille MAREVA de la DINUM. La mission n'a cependant pas eu communication de l'ensemble de la grille et n'a pas pu évaluer si l'analyse avait été conduite de manière exhaustive en dehors de la seule évaluation des coûts de développement du projet. La DINUM ne disposait pas de cette évaluation.

D'autres suivis sont réalisés par les administrations publiques (cf. tableau 3).

⁴⁷ Inspection générale des finances, « La dette technique et le pilotage des systèmes d'information de la direction générale des finances publiques », janvier 2023, annexe II, p. 26.

Tableau 3 : Suivi des gains de productivité liés à l'IA par les directions numériques et administrations publiques

Direction numérique	Mesure des gains de productivité des projets d'IA
DNUM des ministères sociaux	Pas d'évaluation des gains de temps par cas d'usage
DTNUM ministère de l'intérieur	Évaluation MAREVA du projet MIRA
CNAM	Mesure de gains en ETP sur les robots, pas d'estimation sur l'IA à ce stade. Gain encore possibles sur la bureautique.
CNAV	« La généralisation de Copilot va plutôt jouer sur la qualité de vie et la productivité des cadres, sans forcément permettre des gains d'effectifs. » « La réponse aux appels des usagers est l'un des rares segments où on peut envisager des gains d'ETP s'élevant potentiellement à 10 %. »
DARES	Gains de productivité constatés mais sans mesure objectivée ▪ L'IA est principalement utilisée pour la transition entre langages de programmation ▪ Le ressenti des agents est que des tâches qui prenaient une journée peuvent désormais prendre une heure, cependant, il n'y a pas de mesure normée de ces gains, et une inquiétude en termes de déqualification.
DGDDI	Pas de mesure de productivité. Mesure de la fiabilité des réponses de l'IA sur le juridique.
INSEE	Pas d'informations sur l'usage de l'IA en interne (pas de suivi approfondi de l'adoption). Pas d'outil déployé

Sources : Entretiens de la mission avec les directeurs des DNUM ministérielles et de la DINUM, responsables DARES et des caisses de sécurité sociale.

3.1.4. Exemples de gains mesurés dans le secteur public (*benchmark*)

Les retours d'expérience sur des pratiques des administrations françaises font apparaître des gains de productivité liés à l'IA (non limitées à l'IA générative) :

- ♦ La Cour des comptes, dans un rapport de 2024 consacré à « l'intelligence artificielle dans les politiques publique, l'exemple du ministère de l'économie et des finances » (MEF) précise que :
 - la majorité des systèmes d'IA recensés sont développés pour améliorer les résultats des services ou absorber une augmentation du volume d'activité, sans augmentation des dépenses. Ils permettent de stabiliser le coût d'une action tout en augmentant ses résultats ;
 - 20 M€ d'économies ont été réalisées grâce à ces déploiements en 2022 contre 46,6M€ pour l'exercice 2024.
- ♦ La Cour des comptes⁴⁸ indique pour France Travail que des gains de productivité légèrement supérieurs aux coûts de déploiement des outils d'IA ont été observés dans le cadre du programme Intelligence emploi (IE) :
 - coût de 63,9 M € pour le projet sur 2019-2022 ;
 - estimations de France Travail : gain direct de 205 ETP à partir de 2024, soit un gain 25 % plus élevé que celui initialement prévu (164 ETP) ;
 - ROI du point de vue du FTAP de 1,35, contre 1,79 pour les projets du MEF ;

⁴⁸ Cour des comptes, 2025, [France Travail et l'intelligence artificielle](#), 124 p..

- les gains directs attendus des cas d'usages du programme IE sont de 205 ETP par an à partir de 2023, ceux d'« Upload simplifié » de 350 ETP à partir de 2024 et de « MachtFT » de 100 ETP en 2025, soit un total de 1 415 ETP sur la période. Ces ETP peuvent être valorisés à hauteur d'un coût annuel d'environ 60 000 €, soit 85 M€.

3.2. Une méthodologie de mesure spécifique à l'IA doit être développée

3.2.1. Calcul d'un ROI intégrant des coûts plus larges que ceux intégrés dans la MAREVA

Le calcul d'un ROI reprenant la logique de la méthode MAREVA 2 peut, dans certains cas, être applicable aux projets d'IA. La méthode peut cependant être simplifiée pour permettre un suivi des gains effectifs pour les agents métiers concernés. L'intégration du taux d'actualisation peut être questionnée. Les coûts intégrés à la MAREVA 2 doivent en outre être complétés par les coûts d'accompagnement du déploiement qui sont nécessaires à une adoption efficace des nouvelles solutions.

Enfin, la mesure de la performance de l'IA ne peut être unidimensionnelle (les seuls ETP, les seuls délais). Elle doit s'appuyer sur un carré d'arbitrage permettant aux managers, en lien avec les agents et leurs représentants, mais aussi les usagers, de choisir la réallocation de la valeur créée par l'IA dès lors que celle-ci se matérialiserait. Des options possibles de réallocation peuvent être :

- ♦ option « ressource » (ETP) : traduction des gains de productivité en suppressions de postes ou en non-remplacements de départs à la retraite. C'est le levier privilégié par les trajectoires budgétaires strictes (exemple : cible de -2 % d'effectifs dans les fonctions support) ;
- ♦ option « qualité & service » : réinvestissement du temps libéré pour réduire les délais de traitement ou améliorer l'accueil. En Italie, l'*Istituto nazionale della previdenza sociale* (INSP), principale entité du système public de retraite italien, utilise l'IA pour traiter les dossiers simples en « zéro délai », permettant aux agents de se concentrer sur l'accueil physique des usagers en fracture numérique ;
- ♦ option « expertise & conformité » : utilisation de l'IA pour augmenter la précision du contrôle (par exemple, dans le cadre de la lutte contre la fraude fiscale ou sociale). Ici, la productivité ne se mesure pas par la baisse des coûts de gestion, mais par la hausse du rendement (recettes recouvrées) ;
- ♦ option « qualité de vie au travail », sous forme de formation notamment de requalification (« *upskilling* ») pour superviser l'IA, enrichir la relation client, ou réorganiser les tâches et processus au sein des équipes.

Le pilotage de l'IA doit donc s'inscrire dans un projet de service, un projet de performance ou tout autre élément structuré, multidimensionnel et partagé à moyen terme, permettant à la fois l'objectivation, le pilotage et l'affectation des gains réalisés par les entités administratives.

3.2.2. Mettre en place des analyses qualitatives avant/après pour mesurer les gains de productivité

La mesure de gains de productivité liée au déploiement d'outils d'IA horizontales développés par une administration (par exemple, GenIAI ou MIAI) est difficile dans la mesure où ceux-ci peuvent se substituer à des usages existants en « *shadow IA* » à partir d'outils grand public. L'usage d'enquêtes qualitatives avant/après peut permettre d'évaluer les gains obtenus.

Les évaluations avant/après peuvent aussi s'appuyer sur l'évolution des moyens dédiés à une tâche avant et après l'adoption de la solution (cf. tableau 4). Cela peut porter sur :

- ◆ les effectifs mobilisés ;
- ◆ le temps de travail consacré à une tâche.

Tableau 4 : indicateurs avant/après à mobiliser sur les expérimentations de solutions d'IA

Indicateurs opérationnels	Indicateurs RH	Indicateurs de qualité et de performance	Indicateurs ROI
Temps moyen de traitement (minutes / dossier)	Evolution de la répartition des tâches des agents	Délais de réponse – de traitement des dossiers	Coût du projet (développement et maintien en conditions opérationnelles)
Dossiers traités / agent / jour	Evolution du nombre d'agents mobilisés sur une tâche	Taux d'erreur	Economie de masse salariale, gains d'ETP
Heures totales mobilisées / mois		Nombre de réclamations	Coûts évités

Source : Mission

4. Évaluation des potentiels de gains de productivité (toutes APU)

4.1. Une première analyse en 2024 mettait en évidence un impact fortement différencié selon les professions

Une analyse réalisée par Antonin Bergeaud en 2024⁴⁹ a visé à estimer le degré d'exposition des métiers de la fonction publique aux technologies d'intelligence artificielle en s'appuyant sur une approche par les tâches, aujourd'hui largement utilisée dans la littérature économique pour étudier les transformations du travail liées au progrès technique. Parmi ces métiers, certains correspondant à des professions présentes dans la fonction publique peuvent être identifiés. Cette approche repose sur l'idée que les technologies n'automatisent généralement pas des professions entières, mais modifient certaines tâches qui composent ces professions. L'impact des innovations technologiques dépend ainsi de la proportion de tâches automatisables ou transformables au sein de chaque métier.

Pour mettre en œuvre cette approche, les professions ont été rapprochées d'une classification internationale des métiers permettant d'associer à chaque profession un indicateur d'exposition à l'intelligence artificielle. La correspondance entre les professions de la nomenclature française et celles de la classification internationale permet d'attribuer à chaque métier **un premier indicateur, le score moyen d'exposition aux technologies d'intelligence artificielle.**

Ce score synthétise la part des tâches d'un métier susceptibles d'être automatisées, assistées ou transformées par l'usage de l'intelligence artificielle. **Il ne doit pas être interprété comme une probabilité de disparition du métier, mais comme une mesure du potentiel de transformation** de son contenu en raison de l'automatisation de certaines tâches ou de l'augmentation des capacités des travailleurs grâce aux outils d'intelligence artificielle.

⁴⁹ Bergeaud, A., 2024, [Exposition à l'intelligence artificielle générative et emploi : une application à la classification socioprofessionnelle française](#).

L'analyse mobilise également **un second indicateur, appelé indicateur de « *safe tasks* »**, qui mesure la part des tâches difficilement automatisables au sein d'un métier. Ces tâches correspondent généralement à des activités impliquant des interactions humaines directes, des compétences relationnelles, un jugement professionnel complexe ou des activités physiques difficilement automatisables.

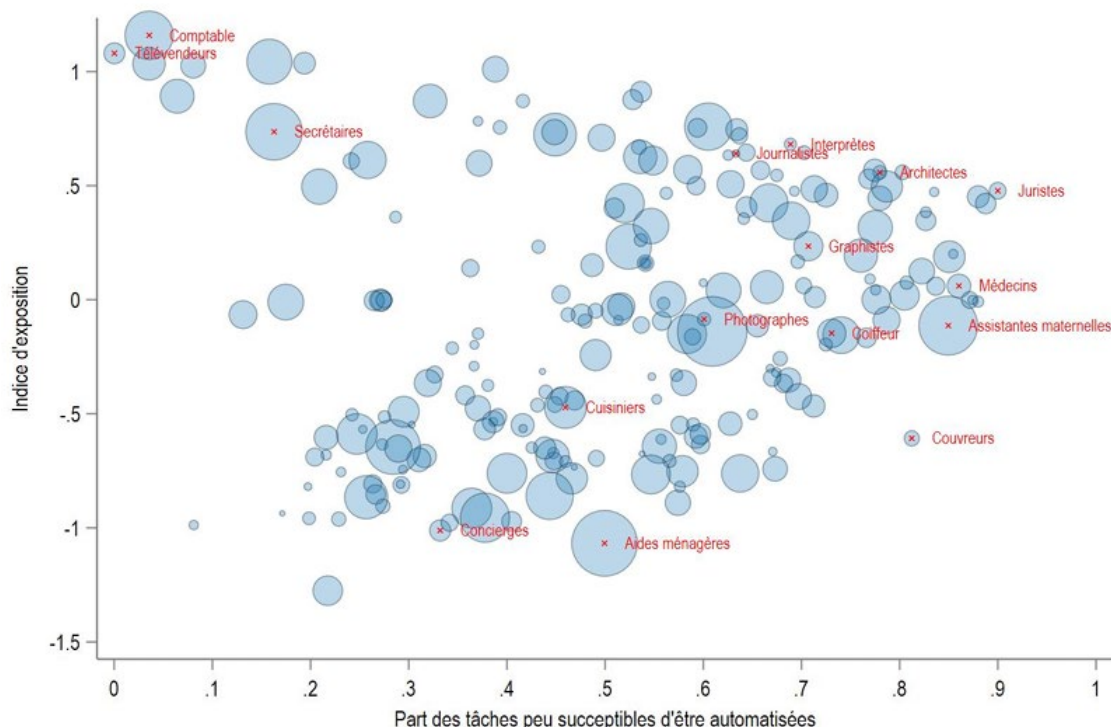
Afin d'évaluer l'importance réelle de ces phénomènes dans l'emploi, les scores d'exposition sont pondérés par les effectifs estimés de chaque profession. Cette pondération permet d'éviter que des métiers très exposés, mais peu nombreux ne donnent une image biaisée de l'exposition globale de l'emploi à l'intelligence artificielle.

Le graphique 1 représente la position relative des professions dans un espace à deux dimensions construit à partir d'indicateurs issus d'une approche par les tâches. L'axe vertical correspond à l'exposition moyenne à l'intelligence artificielle, calculée à partir de la part des tâches d'un métier pouvant être réalisées ou assistées par l'IA. Cette exposition est obtenue en agrégeant les scores d'automatisation des tâches composant chaque profession, puis en centrant la distribution autour de la moyenne observée pour l'ensemble des emplois de l'économie (publics et privés). Une valeur positive indique donc un métier plus exposé à l'IA que la moyenne des emplois, tandis qu'une valeur négative correspond à une exposition plus faible.

L'axe horizontal représente la complémentarité humaine, mesurée par la part de tâches dites « peu susceptibles d'être automatisées » (indicateur *safe tasks*), c'est-à-dire des activités reposant sur des compétences humaines difficilement automatisables, telles que l'interaction sociale, la coordination, le jugement professionnel ou certaines responsabilités organisationnelles.

Ces deux indicateurs permettent de distinguer plusieurs configurations : certains métiers combinent forte exposition à l'IA et forte composante humaine ; d'autres présentent une forte exposition mais une faible part de tâches humaines, indiquant un potentiel de transformation plus important des activités. Cette représentation permet ainsi de visualiser comment l'intelligence artificielle pourrait reconfigurer les métiers dont ceux de la fonction publique, non seulement en automatisant certaines tâches, mais surtout en modifiant l'équilibre entre activités techniques et compétences humaines.

Graphique 1 : positionnement de chaque famille professionnelle au regard de leur exposition potentielle à l'IA (axe des ordonnées) et de la part de leurs tâches *a priori* difficiles à automatiser (axe des abscisses)



Note : la taille de chaque cercle est proportionnelle à l'emploi total en France en 2017.

Source : Bergeaud A., 2024, [exposition à l'intelligence artificielle générative et emploi : une application à la classification socioprofessionnelle française](#).

Sous les réserves méthodologiques liées, d'une part, à celle des travaux de l'OIT (cotation avec l'intelligence artificielle, hétérogénéité des données nationales mobilisées) et, d'autre part, à leur transposition (années de référence, nomenclatures différentes) à la fonction publique en France, les résultats mettent en évidence **une forte hétérogénéité d'exposition à l'intelligence artificielle selon les métiers de la fonction publique**. Certains métiers présentent une proportion importante de tâches susceptibles d'être assistées ou automatisées par les technologies d'intelligence artificielle, tandis que d'autres reposent davantage sur des activités difficilement automatisables.

Les métiers administratifs apparaissent parmi les professions les plus exposées à l'intelligence artificielle. Ces professions comportent en effet une part importante de tâches de traitement de l'information, de rédaction de documents, d'analyse de données ou de gestion administrative, qui correspondent précisément aux capacités actuelles des technologies d'intelligence artificielle générative et des outils d'automatisation numérique.

À l'inverse, les métiers reposant sur des interactions humaines directes, des compétences relationnelles ou des activités physiques apparaissent nettement moins exposés à l'automatisation. C'est notamment le cas des professions impliquant des activités de terrain, des interventions techniques ou des fonctions d'accompagnement social et médico-social. Dans ces professions, la part des tâches difficilement automatisables reste élevée.

4.2. Le référentiel de l'Organisation internationale du travail permet d'identifier les familles professionnelles de la fonction publique susceptibles d'être les plus exposées *a priori* à l'IA

Afin d'apprécier plus concrètement les transformations potentielles dans le secteur public français, la mission a mobilisé les indicateurs d'exposition aux tâches développés par l'Organisation internationale du travail dans ses travaux récents sur l'IA⁵⁰. L'OIT a procédé à la cotation de 30 000 tâches rattachées aux professions référencées dans la nomenclature internationale standard des professions (International Standard Classification of Occupations, *ISCO-08*). Pour ce faire, les auteurs ont interrogé l'IA pour noter chaque tâche individuelle sur une échelle de zéro à un, le un représentant la possibilité d'effectuer une tâche donnée en totale autonomie sans intervention humaine, et le zéro indiquant qu'il n'existe aucune possibilité d'automatisation.

À partir de cette notation, un score synthétique permet d'évaluer le niveau d'exposition de chaque catégorie d'emploi à l'IA et la variabilité des tâches associées.

Les professions les plus exposées à l'automatisation par l'IA telles qu'ainsi identifiées (avec des limites méthodologiques réelles) sont réparties en quatre gradients par l'OIT :

- ◆ le gradient 1 représente des professions dont l'exposition à l'IA est faible, mais dont la variabilité des tâches est importante (faible exposition, forte variabilité des tâches). Bien que certaines tâches puissent présenter un potentiel élevé d'automatisation, la profession en comporte de nombreuses autres qui continuent à nécessiter une intervention humaine ;
- ◆ le gradient 2 comprend des professions modérément exposées à l'IA avec un mélange de tâches très exposées et très peu exposées, ce qui a des effets inégaux puisque certaines tâches peuvent être bouleversées tandis que d'autres ne sont pas touchées ;
- ◆ le gradient 3 correspond aux professions dont une part importante des tâches est constamment exposée à l'IA, avec un potentiel d'automatisation et d'augmentation significatif ;
- ◆ le gradient 4 regroupe des professions dont la part des tâches exposées à une automatisation potentielle induite par l'IA est la plus importante, et pour lesquelles l'exposition est homogène pour toutes les tâches.

Les professions moins exposées à l'IA sont réparties en deux catégories :

- ◆ les professions peu exposées à l'IA générative (potentiel d'automatisation modéré de certaines tâches, exposition d'ensemble limitée) ;
- ◆ les professions dont la plupart des tâches restent relativement non exposées (degré d'exposition moyen stable et faible).

Ces catégories professionnelles (identifiées selon la nomenclature ISCO-08 de l'OIT) ont été transposées pour les catégories d'emplois de la fonction publique française sur la base de la répartition des effectifs publiée par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) (données 2022, en nomenclature PCS) afin d'estimer la part des activités susceptibles d'être transformées par ces technologies.

⁵⁰ Gmyrek, P., Berg, J., Bescond, D., OIT, 2023, [Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality](#), ILO Working Paper 96, actualisé par Gmyrek, Berg, *et al.*, OIT, [Generative AI and Jobs](#), ILO Working Paper 140.

Sous les limites méthodologiques évoquées ci-dessus (*cf.* aussi *infra* encadré 4 pour une synthèse de ces limites), les éléments qui suivent constituent une **évaluation de l'exposition potentielle des emplois publics à l'IA et non une estimation des gains de productivité qui pourraient en résulter** :

- ♦ d'abord, les gains liés à l'IA sont conditionnés, pour ces professions exposées comme pour les autres (investissements, fiabilité de l'IA, intégration dans les processus de production, maîtrise des risques, accompagnement du changement, formation, etc.) ;
- ♦ ensuite, s'ils venaient à se concrétiser, ces gains de temps par agent ne correspondent pas directement à des gains de productivité ;
- ♦ enfin, ces gains peuvent être orientés à différentes fins : augmentation quantitative ou qualitative de la production de service public, réduction des délais, qualité de vie au travail des agents et des équipes, innovation et missions complémentaires, ou efficience de la production.

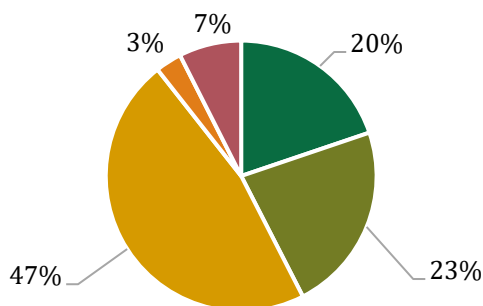
Les évaluations de l'exposition à l'IA pour la fonction publique des index établis par l'OIT sont les suivantes :

- ♦ **20% des agents publics sont considérés comme exposés (gradients 1 à 4), soit 1,13 million ;**
- ♦ **une majorité d'entre eux est classée dans les catégories les plus exposées (gradient 4) et significativement exposées (gradient 3), soit 13 % (plus de 700 000 agents) ;**
- ♦ 23 % sont considérés comme peu exposés ;
- ♦ 47 % relèvent de professions dont la plupart des tâches restent relativement non exposées ;
- ♦ 7% ne sont pas référencés dans la nomenclature des professions et ne peuvent donc pas être notés, tandis que 3% sont rattachés aux effectifs des armées, qui n'ont pas été notés par l'OIT.

L'application de cette catégorisation de l'OIT constitue toutefois elle-même une évaluation imparfaite de l'exposition à l'IA des agents publics. Ainsi, la catégorisation de l'OIT classe la majeure partie des enseignants comme non exposés. Or, on ne peut exclure par exemple que l'IA puisse aider à la notation de copie, à la personnalisation d'exercices, ou à la préparation de cours. De même les personnels médicaux sont en partie exclus, alors que des gains en matière de diagnostic ou de comptes-rendus ne peuvent pas non plus être écartés.

Ce diagnostic permet cependant d'indiquer qu'en l'état actuel des technologies évaluées au niveau international, ce sont avant tout les fonctions support et administratives qui sont à ce jour les plus exposées. Les professions identifiées comme peu exposées selon la classification de l'OIT doivent ainsi être également considérées comme « augmentables » ou très complémentaires avec le déploiement des outils d'IA (*cf.* graphique 2).

Graphique 2 : Degré d'exposition à l'IA des agents de la fonction publique selon le référentiel de l'OIT



- Professions exposées à l'IA (gradients 1 à 4)
- Professions peu exposées à l'IA générative (potentiel d'automatisation modéré de certaines tâches, exposition d'ensemble limitée)
- Professions dont la plupart des tâches restent relativement non exposées (degré d'exposition moyen stable et faible.)
- Effectifs des armées non catégorisés dans l'étude de l'OIT
- Agents publics non catégorisés dans le référentiel PCS

Source : Mission, à partir de OIT, 2025, [Intelligence-artificielle-generative-et-emploi-revision-2025](#) et du profil sociodémographique des agents de la fonction publique (DGAFP, 2024).

Encadré 4 : Précautions méthodologiques concernant l'estimation des effectifs exposés à l'IA

Le rapprochement entre les effectifs de la fonction publique et les gradients d'exposition à l'IA de l'OIT a été réalisé en plusieurs étapes :

- ◆ Estimation des effectifs de chacune des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) sur l'ensemble de la fonction publique à partir du profil sociodémographique de la fonction publique de la DGAFP ([Quel est le profil sociodémographique des agents de la fonction publique ?](#), 2024, révisé). Cette estimation est réalisée selon la nomenclature PCS 2020 ;
- ◆ Conversion de la catégorisation PCS 2020 des effectifs de la fonction publique dans la catégorisation ISCO-08 grâce à la table de passage probabiliste dédiée ;
- ◆ Rapprochement entre les effectifs de la fonction publique et les gradients d'exposition calculés par l'OIT⁵¹.

L'ensemble des étapes de conversion limite la précision des estimation d'effectifs exposés.

Source : Mission.

⁵¹ Gmyrek, P., Berg, J. et al., OIT, 2025, [Intelligence-artificielle-generative-et-emploi-revision-2025](#).

ANNEXE XVII

Maturité des administrations publiques pour l'expérimentation et le déploiement de systèmes d'IA

SOMMAIRE

1. VISION STRATÉGIQUE	1
2. GOUVERNANCE ET CADRE ÉTHIQUE	2
3. MAÎTRISE DES RISQUES ET CONFORMITÉ.....	3
4. GESTION DE LA DONNÉE.....	3
5. INFRASTRUCTURE NUMÉRIQUE	4
6. INTÉGRATION DE L'IA AUX PROCESSUS MÉTIER.....	5
7. COMPÉTENCES ET ACCOMPAGNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	6
8. PILOTAGE PAR LA VALEUR.....	6
9. GRILLE DE MATURITÉ MULTIDIMENSIONNELLE FACE AU DÉPLOIEMENT DE L'IA DANS UNE ADMINISTRATION PUBLIQUE	7

Ce livrable est conçu comme un outil opérationnel destiné aux structures publiques qui souhaitent s'engager dans le déploiement de l'IA dans leurs organisations, pour leur permettre de s'auto-évaluer en amont d'un projet de déploiement et ainsi identifier les conditions de réussite et prérequis préalables à tout projet d'IA afin de définir leur plan d'actions.

Il s'appuie notamment sur les auditions réalisées par la mission auprès d'entités publiques et privées utilisatrices de l'IA et auprès de cabinets de conseil.

Il identifie huit axes de bonnes pratiques, chacun détaillé selon des niveaux croissants de maturité spécifique et cumulative (de 0, l'entité n'est pas suffisamment mature sur un axe donné pour déployer de l'IA à l'échelle, à 4, l'IA est pleinement déployable dans les meilleures conditions incrémentales de succès, chaque niveau de maturité présupposant l'atteinte des précédents) :

- ◆ la vision stratégique ;
- ◆ la gouvernance et le cadre éthique ;
- ◆ la maîtrise des risques et la conformité ;
- ◆ la gestion de la donnée ;
- ◆ l'infrastructure numérique ;
- ◆ l'intégration de l'IA aux processus métier ;
- ◆ les compétences et l'accompagnement des ressources humaines ;
- ◆ le suivi continu de la valeur.

1. Vision stratégique

Les organisations doivent intégrer l'IA dans leur planification stratégique pour générer de la valeur publique et éviter les expérimentations sans impact. L'IA doit s'intégrer dans une vision stratégique de l'organisation « en propre » déclinant par ailleurs la stratégie IA du niveau supérieur dans le double principe de cohérence et de subsidiarité, en fonction de l'entité concernée, pour tenir compte des mutualisations pertinentes envisageables.

Le niveau de maturité relatif à la vision stratégique de l'IA au sein d'une administration publique repose sur :

- ◆ **l'alignement de la stratégie IA sur la stratégie générale de l'entité** : une stratégie IA claire, avec des objectifs précis et priorisée sur quelques cas d'usage, au service de la stratégie de l'entité ou des politiques publiques que celle-ci sert, des modalités d'évaluation des risques et des indicateurs de suivi, et enfin des financements associés (autorité budgétaire et IA considérée comme un investissement global en moyens et pérenne, et non comme un simple projet numérique unidimensionnel, c'est-à-dire incluant une réflexion de fond sur les retours et délais attendus) ;
- ◆ la transformation stratégique : établissement au sein de la direction générale **d'une direction de projet IA** ou d'un « AI office », et le cas échéant d'équipes dédiées au sein de certaines directions ;
- ◆ le positionnement clair de la direction générale, engagement des différentes directions et **déclinaison de la stratégie au sein des entités**.

Tableau 1 : Niveaux de maturité de la vision stratégique relative à l'IA d'une administration publique

Niveau de maturité	Critère de vision stratégique
0	Absence de stratégie IA ou de projet d'IA au service de la valeur publique
1	Projet IA sans lien avec le plan stratégique, l'IA est un projet numérique décliné par les directions et les services
2	Stratégie IA au service du plan stratégique et alignée avec la politique institutionnelle, portée par la direction générale dans une culture d'adoption, comportant des objectifs prioritaires, des financements associés, des indicateurs de suivi et une évaluation des risques associés
3	Pilotage et mise en œuvre de la stratégie IA par une direction de projet IA (ou <i>AI office</i>) placée au sein de la direction générale associant les autres directions
4	Déclinaison par les directions et services de la stratégie IA pilotée et mise en œuvre par une direction de projet IA (ou <i>AI office</i>) au sein de la direction générale au service de la valeur publique

Source : Mission.

2. Gouvernance et cadre éthique

La gouvernance est la pierre angulaire de tout déploiement responsable pour assurer conformité, redevabilité et acceptabilité publique et sociale. Une gouvernance bien définie permet d'accélérer le déploiement de la stratégie IA tout en maîtrisant les risques associés, en respectant les exigences réglementaires, en assurant la transparence et en ajustant les systèmes d'IA (SIA) en continu aux biais et hallucinations :

- ♦ existence d'une **charte d'utilisation** avec un positionnement clair relativement aux usages « *Shadow* » de l'IA et à l'usage des données sensibles, l'identification claire des responsabilités et du principe du contrôle humain, l'information des usagers (transparence) ;
- ♦ mise en place d'un **comité de pilotage pluridisciplinaire niveau DG : direction du numérique, data, juridique, métier, sécurité** ;
- ♦ établissement d'un **cadre de décision clair et partagé, reposant sur des critères d'arbitrage formalisés et diffusés**, incluant les jalons et les procédures de décision de la poursuite ou de l'arrêt du projet (*go/no go*) à chaque étape (faisabilité technique – *POC* –, valeur – *POV* –, usage – *MVP* –, expérimentation en conditions réelles – pilote –, industrialisation et plateformes *Machine Learning Operations* – *MLOps* –, passage à l'échelle) permettant l'identification et la priorisation d'un nombre limité de cas d'usage, selon les retours sur investissements associés, la prise en compte de l'impact environnemental du SIA, les dispositifs de contrôle des sorties, le suivi de l'évolution des usages et du taux d'adoption de l'IA en interne ;
- ♦ existence d'un **dispositif formalisé de surveillance des projets comprenant un comité d'experts/d'éthique**, la formation à l'éthique, la prise en compte des remontées de signalements et questionnements.

Tableau 2 : Niveaux de maturité de la gouvernance de l'IA et de son cadre éthique d'une administration publique

Niveau de maturité	Critère de gouvernance et de cadre éthique
0	Absence de gouvernance, de charte d'usage, de définition des responsabilités
1	Charte d'utilisation de l'IA précisant la gouvernance, les responsabilités et l'éthique : primauté humaine, positionnement vis-à-vis des usages <i>shadow</i> , utilisation des données sensibles, transparence et explicabilité
2	Comité de pilotage pluridisciplinaire positionné au niveau direction générale
3	Dispositif formalisé de priorisation et de validations des projets (<i>POC</i> , généralisation) selon des critères clairs
4	Dispositif formalisé de surveillance de l'éthique dont comité d'experts/d'éthique

Source : Mission.

3. Maîtrise des risques et conformité

Les APU doivent intégrer sécurité et conformité comme éléments non négociables de l'IA responsable. Les guides de la CNIL et référentiels de l'ANSSI offrent une référence structurante sur cette dimension de la maturité des organisations publiques.

L'IA peut amplifier les risques institutionnels ; une maturité élevée intègre la résilience comme composante du déploiement :

- ♦ mise en place d'une **démarche structurée de prise en compte des risques dès la conception** (risques juridiques, éthiques, de souveraineté et de cybersécurité, prise en compte des biais inhérents aux SIA ainsi que des exigences de transparence et d'explicabilité, documentation des modèles) ;
- ♦ intégration des **risques des SIA dans les outils d'identification, de suivi et de maîtrise des risques** mis en place par les administrations ;
- ♦ mise en place d'un **système de management par les risques** tout au long du cycle de vie du produit (test sur taux de fiabilité des réponses, audit des biais, définition d'indicateurs d'équité, suivi financier, surveillance des modèles et contrôle de conformité)
- ♦ établissement et tests de continuité et de résilience aux défaillances éventuelles de l'IA.

Tableau 3 : Niveaux de maturité de la maîtrise des risques et de la conformité

Niveau de maturité	Critère de risque et de conformité
0	Absence de système de maîtrise des risques
1	Prise en compte des risques juridiques, cybersécurité, éthiques, sociaux dans la stratégie IA et identification de mesures de maîtrise spécifiques
2	Prise en compte des risques spécifiques pour chaque projet IA et des mesures de maîtrise spécifiques
3	Système de management des risques avec évaluation interne continue (test d'intrusion, audit de sécurité, détection des biais, indicateurs d'équité, audit des modèles)
4	Existence de plan de continuité d'activité sans IA et de maîtrise des défaillances

Source : Mission.

4. Gestion de la donnée

L'efficacité de la transformation numérique des APU par l'IA repose sur une gestion de la donnée solide fondée sur sa gouvernance, sa qualité, son ingénierie, son suivi et sa sécurité :

- ♦ **gouvernance de la donnée** (« *Data officer* » et déclinaison des responsabilités au sein de l'organisation en matière d'administration des données et métadonnées) :
 - définissant une politique de gouvernance relative à qui est **propriétaire** de la donnée et comment celle-ci peut être utilisée (droits d'accès, minimisation, finalités d'utilisation, RGPD, etc.) ainsi que des rôles clairs des **responsables** par métier, responsable qualité et de responsable des flux de données ;
 - fournissant des **catalogues de données** : dictionnaires de variables, définitions métiers et traçabilité des transformations ;
 - définissant des **politiques d'accès** et de sensibilité des données.
- ♦ **accessibilité et qualité de la donnée** : celle-ci doit être facilement accessible (par API par exemple) et non fragmentée ou isolée, si possible avec un suivi de qualité automatisé, nécessitant peu de pré-traitement avant de pouvoir être utilisée. La qualité des données correspond au socle de faisabilité de tout projet IA ;
- ♦ **ingénierie des données robuste** : flux d'actualisation versionnés, séparation des jeux de données (brutes, propres, production) et orchestration ;
- ♦ **suivi** en continu **des évolutions des données** ;
- ♦ **sécurité et conformité** : anonymisation, juste dimensionnement (*cf.* RGPD), chiffrement le cas échéant, journalisation des accès et auditabilité.

Tableau 4 : Niveaux de maturité de la gestion des données

Niveau de maturité	Critère de gestion de la donnée
0	Données fragmentées ou isolées
1	Données sécurisées et sauvegardées selon des pratiques métiers « locales »
2	Données centralisées et accessibles (par API par exemple)
3	Données centralisées, gouvernées, sécurisées et catégorisées par sensibilité
4	Données gouvernées, industrialisées (avec collecte de métadonnées) et suivies en continu (en termes de qualité notamment)

Source : Mission.

5. Infrastructure numérique

L'infrastructure est la deuxième dimension des prérequis techniques nécessaires à un déploiement efficient des SIA. En effet, elle conditionne, d'une part, comme la gestion des données, la capacité technique au passage à l'échelle et elle est d'autre part dimensionnante pour la sécurité et la conformité des usages. C'est une des composantes de la souveraineté. Les SIA, notamment agentiques, dépendent fortement de la qualité de l'infrastructure numérique et de son interopérabilité. De même, les SIA génératifs requièrent, à l'instar des SIA agentiques, des plateformes disposant de capacités de stockage et de calcul adaptées. Les SIA prédictifs quant à eux, requièrent une maturité SI atteignable avec plus d'aisance que les SIA agentiques et génératifs. Les conditions de maturité citées dans cette partie concernant le déploiement à grande échelle des SIA reposent sur les standards les plus avancés, soit ceux concernant le déploiement de SIA agentiques.

- ♦ **infrastructure avec interopérabilité des systèmes d'information (SI) et des systèmes hérités (*legacy*) avec dette technique optimisée** : cette interopérabilité repose sur une interopérabilité technique (API, protocoles de communication, etc.), syntaxique (format des données homogène) et sémantique (définition des données homogène) permettant évolutivité, modularité, réduction des coûts d'infrastructures ainsi que la mise en place de conditions adéquates à un processus continu de veille technologique pour des composants liés à l'IA en évolution forte et constante ;

- ♦ **infrastructure disposant de ressources de calcul suffisantes et reposant** le cas échéant **sur un cloud sécurisé** ; capacité de l'infrastructure (scalabilité) à s'adapter à la progression des usages (plateforme *MLOps* permettant de gérer les modèles, de la conception au suivi en production, en prenant en compte le cas échéant – données ou usages – les enjeux de souveraineté).

Tableau 5 : Niveaux de maturité de l'infrastructure numérique

Niveau de maturité	Critère relatif à l'infrastructure numérique
0	Silos applicatifs : applications indépendantes, peu ou pas d'API, échanges manuels de données, déploiement manuel
1	Intégration basique : API disponibles, échanges automatisés, environnements séparé
2	Architecture permettant de concevoir ses propres SIA
3	Plateforme avec capacités de stockage et de calcul adaptées (et mutualisées)
4	Intégration de l'IA nativement dans les SI et évolutivité / scalabilité anticipées

Source : Mission.

6. Intégration de l'IA aux processus métier

Il existe des cadres de maturité, dont des modèles industriels, qui montrent l'importance de structurer le déploiement de l'IA pour passer de projets isolés et expérimentaux à des pratiques à grande échelle intégrés au quotidien opérationnel des équipes métier.

- ♦ **intégration de l'IA aux processus métier** : démarche ascendante (*bottom up*), capacité à identifier les besoins des utilisateurs, *AI factory* ou laboratoires créatifs, participation active des acteurs métiers (co-construction et expression de besoin par les équipes opérationnelles), partage des bonnes pratiques, refonte des processus métiers (approche processus et organisation) ;
- ♦ intégration de l'IA aux processus métier selon une **approche produit** : expression de besoin par les équipes métiers, priorisation des cas d'usage, développement itératif de *POC* et passage à l'échelle en priorisant les cas d'usage selon des critères *ad hoc* : productivité des métiers, retours sur investissements, irritants et qualité du travail des équipes opérationnelles, etc.

Tableau 6 : Niveaux de maturité de l'intégration de l'IA aux processus métier

Niveau de maturité	Critère d'intégration de l'IA aux processus métier
0	Absence de visibilité sur les initiatives et besoins métiers
1	Démarche <i>bottom-up</i> avec remontée des initiatives métier, encouragement de leur foisonnement
2	Démarche structurée avec sélection des propositions métiers en lien avec la stratégie (articulation <i>bottom-up</i> / <i>top-down</i>)
3	Démarche structurée et organisation en mode produit avec refonte des processus métiers
4	Démarche d'évaluation continue de la satisfaction vis-à-vis des produits et ajustements

Source : Mission.

7. Compétences et accompagnement des ressources humaines

Les transformations IA réussies combinent technologie et capacité humaine : acculturation à la technologie et compréhension de ses enjeux, dialogue social technologique, accompagnement et formation, comme conditions essentielles pour déployer des SIA utiles et responsables.

- ♦ **acculturation, talents et compétences** : disposition de ressources internes ayant des compétences en IA permettant de maintenir les solutions déployées, de ressources formées et acculturées pouvant utiliser convenablement les SIA. Formation à l'IA à tous les niveaux hiérarchiques (« cafés IA », « académie de l'IA », « ambassadeurs », valorisation de l'usage de l'IA dans l'évaluation des collaborateurs) ;
- ♦ **accompagnement RH et culture du changement** : mise en place d'un dialogue social technologique et identification des impacts des SIA sur les compétences et les métiers, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), filière de requalification des professionnels, valorisation des initiatives et des premiers succès (hackathon, champions, etc.).

Tableau 7 : Niveaux de maturité des compétences et de l'accompagnement des ressources humaines

Niveau de maturité	Critère de compétences et d'accompagnement des ressources humaines
0	Absence de stratégie RH associée à l'IA
1	Mise en place d'un dialogue social technologique autour de l'IA
2	Sensibilisation, formation et établissement d'une culture d'adoption et de confiance de l'IA
3	Programmes de montée en compétences
4	Anticipation des impacts métiers et plan d'évolution ou de requalification des compétences

Source : Mission.

8. Pilotage par la valeur

La mission a pu mettre en évidence à l'issue des auditions, le caractère déterminant de la définition des objectifs et indicateurs de suivi dès la conception du projet IA. Si ces critères sont communs à toute gestion de projet, ils prennent une acuité particulière pour les projets IA dont les contours et les finalités sont parfois plus difficilement identifiables par les parties prenantes. Ils constituent en outre des déterminants de la soutenabilité financière et de la crédibilité interne de la stratégie IA.

- ♦ suivi et mesure continue de la valeur : existence d'indicateurs de suivi métier et de suivi de la valeur issue du SIA ;
- ♦ supervision humaine du SIA : humain dans la boucle pour la documentation, l'explicabilité et la transparence des décisions du SIA qui sont des décisions humaines augmentées par l'IA ;
- ♦ suivi de l'évolution de la maturité et de l'évolutivité de l'organisation au regard des évolutions technologiques futures.

Tableau 8 : Niveaux de maturité du suivi continu de la valeur

Niveau de maturité	Critères du pilotage par la valeur
0	Absence de suivi continu des projets
1	Définition et suivi d'indicateurs de mesure prenant en compte les indicateurs métier et IA, la valeur publique ainsi que les coûts d'investissement, les coûts RH, les coûts de maintenance, les coûts de maîtrise des risques, les coûts environnementaux
2	Prise en compte de la valeur des projets et des risques pour la priorisation des projets expérimentés, pour le passage à l'échelle ou pour l'abandon des projets
3	Ajustement en continu des projets et solutions IA et des décisions au regard de l'évaluation de la valeur et des risques
4	Processus d'amélioration continue garantissant l'agilité de la structure dans ses projets IA (taux de passage à l'échelle, taux de satisfaction, taux d'abandon, taux d'utilisation des produits, taux de maîtrise des risques, etc.)

Source : Mission.

9. Grille de maturité multidimensionnelle face au déploiement de l'IA dans une administration publique

L'ensemble des 8 critères de maturité précédents peut être regroupé sous la forme d'une grille, représentée ci-dessous, permettant d'apprécier le niveau de préparation d'une administration publique au déploiement de solutions d'IA. Cette grille permet alors à toute administration d'évaluer son niveau de maturité par axe et ainsi d'identifier les points sur lesquels elle doit se renforcer avant tout projet IA. La présentation graphique a été construite en ayant recours à une IA.

Annexe XVII

