



*Note d'enjeux*

# « **Systemes d'Intelligence Artificielle Publics (SIAP), quelles urgences pour l'administration en 2025 ?** »

*Accélérer la transformation des organisations publiques sans compromettre la sécurité et l'éthique*

**Février 2025**

V3.3 - MAJ 13/02/2025

« L'intelligence artificielle est l'électricité de demain : omniprésente, indispensable »

*« L'IA est une opportunité significative - si elle est utilisée de manière responsable. Je suis optimiste sur le plan technologique et, en tant que médecin de formation, je sais que l'IA révolutionne déjà les soins de santé. L'Europe doit montrer la voie dans l'utilisation responsable de l'IA »*

Ursula von der Leyen, Présidente de la Commission européenne

*« Nous avons besoin que les gouvernements travaillent d'urgence avec les entreprises technologiques sur des cadres de gestion des risques pour le développement actuel de l'IA, et sur la surveillance et l'atténuation des dommages futurs »*

António Guterres, Secrétaire général de l'ONU

# Synthèse introductive

**Les Systèmes d'Intelligence Artificielle Publics (SIAP) sont les nouveaux moteurs de la transformation de l'action publique. La data en est l'essence. Elle permet au véhicule « service public » de transporter l'utilisateur toujours plus loin, plus vite... mais pas forcément en toute sécurité et à la bonne destination !**

Alors que nous nous apprêtons à célébrer les deux ans de l'IAG américaine ChatGPT, c'est seulement un mois après la déclaration de politique générale de François Bayrou qui appelle à la création d'un fonds dédié à l'IA, presque un an après l'adoption par l'Europe de l'IA Act, et au lendemain d'un Sommet de l'IA à Paris riche en prises de conscience et en annonces - que le think tank Penser Public s'exprime.

Nous sommes convaincus que ces disruptions technologiques, bien que brutales et porteuses de risques, offrent un potentiel considérable pour améliorer l'efficacité des services publics. Et qu'elles permettront bientôt d'optimiser de manière inédite les ressources techniques, matérielles et humaines de l'administration.

Ce constat nous ne sommes pas les seuls à le partager. Le nombre de publications prospectives et prescriptives de toutes sortes concernant l'IA augmente de façon significative. Qu'elles émanent de rapporteurs publics, d'associations parapubliques ou professionnelles, de médias, de chercheurs, de cabinet de conseils ou d'entreprises du numérique - les recommandations, observations, peurs ou enthousiasmes, semblent si nombreux, si complets, qu'ils peuvent légitimement interroger sur l'intérêt de publier une note d'enjeux. Tout semble déjà dit ou envisagé.

**Alors, pourquoi « une note de plus », dans une actualité aussi intense ?**

Les SIAP, Système d'Intelligence Artificielle Public, révolutionnent les services publics, mais leur adoption pose des défis majeurs en matière d'éthique, de sécurité, de déploiement et de gouvernance des données.

Pourtant, les premiers rapporteurs ou commentateurs qui se sont intéressés aux SIAP n'ont pas ou peu abordé le sujet sous un angle opérationnel. Malgré la qualité de leurs contributions, **peu semblent s'intéresser au calendrier de déploiement des SIAP imposé par l'UE à travers l'AI Act aux gouvernances nationales des états membres.** Ils mettent bien plus volontiers valeur les nombreux risques que suggèrent une future IA Générale, les politiques publiques de compétitivité, la proposition créative de projets ambitieux, la souveraineté de la France, plutôt que d'aborder la mise en œuvre concrète d'une telle révolution.

Face à ces enjeux, il nous apparaît pourtant essentiel de proposer certains outils ad hoc d'une gouvernance publique nationale accélérée qui garantiront la transformation maîtrisée des organisations publiques. Par maîtrisée, il convient de comprendre utile, durable, sécurisée, éthique... et conforme aux attentes des usagers et des agents publics !

Mais la France ne peut répondre politiquement et isolément, à ces enjeux. Elle devra le faire dans le respect de l'AI Act qui impose un cadre strict aux États membres. Des échéances précises rythment désormais la transformation numérique de nos administrations.

Parmi ces exigences européennes :

Chaque État membre doit désigner, avant le 2 août 2025, au moins une autorité de surveillance du marché, une autorité de notification (certification des évaluateurs) et une autorité publique nationale pour le respect des droits et libertés fondamentaux concernant les SIAP à haut risque.

L'une de ces autorités devra assurer le rôle de point de contact unique, servant de guichet centralisé pour toutes les questions relatives à l'application de la réglementation. Cette

organisation pouvant s'appuyer en France sur différentes entités publiques préexistantes (CNIL, ANSSI...).

Ajoutons que dans son discours de politique générale du 14 janvier 2025, François Bayrou, a évoqué la création d'un fonds spécial, financé par la vente d'actifs immobiliers, pour pouvoir investir dans le déploiement des SIAP :

*(...) Il faudra trouver des méthodes d'organisation de l'État qui ne requerront pas d'augmentation de nos dépenses publiques. (...) Cet exercice devra interroger notre organisation.  
(...) J'annonce la création d'un fonds spécial entièrement dédié à la réforme de l'État, financé en réalisant une partie de ses actifs, en particulier, immobiliers qui appartiennent à la puissance publique, de façon à pouvoir investir, par exemple, dans le déploiement de l'intelligence artificielle dans nos services publics. Ces sommes ne pourront pas être utilisées pour des dépenses courantes, pour abonder tel ou tel budget, elles resteront donc uniquement consacrées à ces efforts de réorganisation. Cette manière de rendre actif un patrimoine aujourd'hui inactif nous permettra peut-être un jour d'initier le scénario de réduction de notre endettement.*

Au-delà des exigences réglementaires européennes, quelle instance pour piloter et coordonner l'attribution de ces fonds dédiés à l'IA ? Encadrer leur déploiement ? Quid de la normalisation des nouveaux projets de SIAP ?

Le 31 janvier 2025, Clara Chappaz, ministre déléguée chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique, a annoncé la création de l'Institut national pour l'évaluation et la sécurité de l'intelligence artificielle (INESIA).

*Il aura pour mission de fédérer, sans création de nouvelle structure juridique, les acteurs nationaux de l'évaluation et de la sécurité, au premier rang desquels 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 (PEReN).*

Vendredi 7 février, Laurent Marcangeli, ministre de l'Action et de la Fonction publique et de la Simplification annonce une stratégie pour intégrer l'intelligence artificielle (IA) dans les administrations publiques. Les principaux axes sont :

- Accélérer le déploiement de l'IA en priorisant des cas d'usage liés aux politiques gouvernementales et en établissant une feuille de route IA pour chaque ministère d'ici juin 2025.
- D'ici la fin de l'année, offrir une formation initiale à l'IA à tous les agents publics et leur donner accès à un agent conversationnel sécurisé.
- Sélectionner sous trois mois des projets à poursuivre ou abandonner, garantir la protection des données, et construire une IA explicable et fiable.
- Faciliter l'accès des entreprises françaises à la commande publique pour les solutions innovantes et mobiliser des experts à tous les niveaux de l'État.
- Assurer une coordination efficace et rendre compte de l'avancement par un pilotage interministériel.

C'est dans ce contexte et cette continuité que notre note est diffusée. Elle propose une approche structurée pour accompagner cette grande transformation, dans des conditions d'éthique, de sécurité et de coût-efficacité qui nous ont paru essentielles pour les décideurs, utilisateurs et usagers.

La première partie de la note explore de manière liminaire quelques risques, défis et opportunités liés aux SIAP dans l'administration publique – et présente en synthèse, une série de besoins stratégiques pour assurer la transformation digitale publique vers l'IA.

La seconde partie développe trois propositions concrètes et immédiatement actionnables pour leur répondre:

- La création de **l'instance mutualisée France IA**,

Dans le cadre de la mission du nouvel INESIA :

- L'établissement d'un « **label IA de confiance** »,
- La mise en place du **réseau de proximité Secur'IA**.

Ainsi, ces propositions visent à fournir un cadre opérationnel permettant à la gouvernance française en matière de Système d'Intelligence Artificielle Public de répondre aux exigences de l'AI Act, de prolonger l'intention du gouvernement Bayrou en matière de développement de l'IA dans les services publics, tout en sécurisant les bénéfices de cette transformation numérique rapide – le tout, dans le respect des attentes budgétaires du moment.

En espérant que ces réflexions contribuent à outiller les décideurs et à inspirer une action publique innovante et éthique, nous vous souhaitons une bonne lecture !

## SOMMAIRE

Partie 1 : Quelques risques, défis, idées, axes, actions, recommandations, opportunités et besoins

Partie 2 : Notre proposition : France IA, « label IA de confiance » et Secur'IA

Glossaire

Note méthodologique

Remerciements

A propos du think tank PENSER PUBLIC

## Partie 1

Quelques risques, défis, idées, axes, actions, recommandations, opportunités et besoins

# 1- Les compétences clés à développer par les agents publics non expert devant piloter des projets de SIAP

L'intégration de SIAP impose aux agents de nouvelles compétences pour exploiter pleinement le potentiel de ces outils tout en garantissant un usage éthique et responsable. Trois axes de compétences apparaissent essentiels :

## Recommandation #1

**Data literacy : former les agents à mieux comprendre et exploiter les données**

La littératie des données, ou data literacy, est indispensable pour :

- **Interpréter les données** : savoir lire et comprendre les résultats produits par l'analyse de données (indicateurs, tendances, biais éventuels).
- **Utiliser des outils analytiques** : maîtriser les solutions d'analyse de données (tableaux de bord interactifs, outils de visualisation comme Power BI, Qlik ou logiciels de gestion RH enrichis par l'IA).
- **Appréhender la qualité des données** : identifier les biais potentiels et garantir l'intégrité des informations utilisées dans la prise de décision.
- **Exploiter les données de manière responsable** : respecter les cadres légaux (RGPD, souveraineté numérique) et appliquer les bonnes pratiques en matière de sécurité de l'information.
- **Type de formation à concevoir et délivrer** : ateliers pratiques, modules de formation en ligne, mentorat par des experts en data science publique.

## Recommandation #2

**Éthique numérique : former les agents aux usages technologiques responsables et conformes**

L'adoption de l'IA dans l'administration doit impérativement se faire dans un cadre éthique clair pour préserver la confiance des agents et des citoyens. Les agents publics doivent être formés pour :

- **Identifier les biais algorithmiques** : comprendre les risques de discrimination liés aux jeux de données historiques et aux modèles d'apprentissage automatique.
- **Garantir la transparence des décisions** : être capables d'expliquer les décisions automatisées prises à l'aide de l'IA, notamment en matière de recrutement et de gestion des carrières.
- **S'assurer du respect des droits des usagers** : connaître les obligations légales en matière de protection des données personnelles et de consentement éclairé.
- **Développer une posture critique face aux recommandations de l'IA** : éviter une dépendance aveugle aux suggestions des algorithmes en gardant une capacité de discernement humaine.
- **Type de formation à concevoir et délivrer** : séminaires sur l'éthique de l'IA, études de cas concrets, sensibilisation aux réglementations en vigueur.



## Recommandation #3

### Former au pilotage des algorithmes

**Pour que l'IA devienne un levier stratégique de la transformation publique, les agents doivent être en mesure de piloter les projets IA en collaboration avec les équipes techniques.**

- **Définir les objectifs et les indicateurs de performance** : savoir identifier les besoins métiers et traduire ces besoins en critères mesurables pour les systèmes d'IA.
- **Collaborer avec les experts en IA** : dialoguer efficacement avec les *data scientists* et ingénieurs pour adapter les outils aux réalités du terrain.
- **Mettre en œuvre une gouvernance des algorithmes** : assurer un suivi régulier des modèles déployés et ajuster les paramètres en fonction des évolutions des missions administratives.
- **Sensibiliser les équipes** : accompagner le changement en vulgarisant les enjeux de l'IA et en rassurant les agents sur l'impact de ces technologies sur leur quotidien professionnel.
- **Formation recommandée** : formations en gestion de projet IA, formations avancées aux prompts et aux tests de validation des résultats pour certains utilisateurs spécialisés (ex : informaticiens, contrôleurs de gestion...), certification en management numérique, simulations en environnement contrôlé.

## 2- Accompagner le changement et gérer les résistances internes face aux SIAP

**L'adoption des SIAP ne se limite pas à une simple transformation digitale. Elle implique une réelle mutation culturelle et organisationnelle, qui peut susciter des craintes et des résistances parmi les agents. Un accompagnement structuré est donc essentiel pour assurer une transition fluide et réussie.**

### Recommandation # 1

**Comprendre et anticiper les résistances internes en menant des enquêtes internes et des groupes de discussion pour identifier les principales préoccupations des agents et adapter les stratégies d'accompagnement en conséquence.**

En effet, les résistances au changement liées à l'IA dans la fonction publique peuvent prendre de nombreuses formes.

**Crainte de la substitution humaine** : peur de voir son rôle réduit à des tâches secondaires face à l'automatisation de certains processus. Sentiment de perte de contrôle, incompréhension des algorithmes et peur des erreurs automatisées.

**Attachement aux méthodes traditionnelles** : résistance au bouleversement des habitudes de travail et au changement des processus établis. Anxiété face aux nouvelles exigences techniques et à la nécessité d'acquérir des compétences en data et en numérique.

### Recommandation #2

**Élaborer une stratégie d'accompagnement au changement : lancer un plan de communication par la DGAFP et la DINUM dédié à l'IA, associer les agents de tous niveaux au développement du projet de SIAP et mettre en place des formations adaptées pour tous les niveaux et métiers.**

**En effet, le déploiement efficace de l'IA dans l'administration publique repose sur une stratégie d'accompagnement globale :**

- **Communiquer de manière transparente et pédagogique**
  - Expliquer clairement les objectifs de l'IA et ses bénéfices concrets (allègement des tâches répétitives, gain de temps pour les missions à forte valeur ajoutée).
  - Diffuser des messages rassurants et mettre en avant les valeurs de complémentarité homme-machine, en insistant sur le fait que l'IA ne remplace pas l'humain, mais l'assiste.
  - Organiser des forums d'échanges, des FAQ interactives et des webinaires avec des experts pour répondre aux questions des agents.
  - Une démarche participative et inclusive
- **Associer les agents dès les premières phases du projet de SIAP** (co-construction, ateliers collaboratifs, beta-testing des outils déployés).
  - Mettre en place des référents SIAP dans chaque service pour accompagner leurs collègues dans la prise en main des nouvelles solutions.
  - Recueillir régulièrement les retours des agents pour ajuster la mise en œuvre de l'IA en fonction de leurs besoins et suggestions.
- **Mettre en place des formations adaptées et progressives**

- 1 des modules de formation différenciés selon les profils des agents (utilisateurs débutants, experts métier, encadrants).
- Miser sur des formations interactives et pragmatiques, centrées sur des cas d'usage concrets (gestion des plannings, automatisation du traitement des candidatures, analyse prédictive des ressources).
- Encourager le mentorat et le tutorat pour assurer une montée en compétence en douceur.

## Recommandation #3

**Mettre en place des outils de soutien et de suivi en déployant une plateforme humaine et locale d'assistance au sein des organisations et à travers elle, permettre l'écoute et le soutien au-delà des aspects purement techniques.**

Pour garantir l'acceptabilité des SIAP, nous proposons d'offrir aux agents un accompagnement soutenu

- Des dispositifs d'écoute et de soutien, afin de répondre aux inquiétudes et d'accompagner la transition en douceur (cellules d'accompagnement RH).
- Un guichet unique d'assistance numérique, permettant aux agents de poser leurs questions et de signaler d'éventuels blocages techniques.
- Des indicateurs de suivi du changement, afin de mesurer l'adoption progressive des solutions d'IA et d'ajuster les actions d'accompagnement si nécessaire.

# 3 - La généralisation des usages de l'Intelligence Artificielle impacte fortement le management et la gouvernance des ressources humaines

**L'Impact de l'intelligence artificielle sur le management et la GRH, quelques cas d'usage et défis**

**La généralisation des usages de l'intelligence artificielle transforme profondément les pratiques de management et la gouvernance des ressources humaines. Les systèmes d'information RH (SIRH) jouent un rôle central dans cette transition.**

## 1- Les Opportunités Offertes par l'IA en GRH

Rationaliser des activités redondantes, techniques et chronophages, quelques cas d'usage concrets donneront une rapide idée du vaste éventail des possibles.

### Opportunité # 1

#### La gestion des activités

Analyser automatiquement les disponibilités des agents, éviter les conflits d'horaires et optimiser les calendriers est un enjeu fondamental de gestion de l'activité . Il s'agit de prendre en compte des paramètres complexes tels que les préférences des agents, les règles de conformité légale, les pics d'activité et les interdépendances entre les équipes. L'IA peut également anticiper les besoins futurs, comme la nécessité de recruter du personnel temporaire pour gérer les périodes de forte activité (pour les activités de guichet notamment) et suggérer des ajustements proactifs en cas d'imprévus, comme des absences de dernière minute. Elle permet de réaliser avec une égale et incroyable facilité des tableaux de bord de gestion, prévisionnels ou prospectifs, Enfin, ces systèmes peuvent fournir des rapports analytiques pour évaluer l'efficacité des plannings mis en place, des circuits et procédures de travail...contribuant ainsi à une amélioration continue des processus organisationnels.

### Opportunité # 2

#### Le traitement des candidatures

Les systèmes RH les plus récents peuvent effectuer un filtre intelligent des CV et identifier les profils les plus pertinents en fonction des besoins définis par les agents RH, managers et opérationnels. Ils analysent non seulement les qualifications professionnelles mais aussi des paramètres tels que l'expérience, les compétences transférables ou transversales, dures ou douces. Ces outils permettent également de détecter les incohérences, les inexactitudes, les données manquantes, voire les fraudes potentielles. De plus, des algorithmes avancés peuvent établir des correspondances prédictives entre les exigences du poste et le potentiel d'évolution du candidat, offrant ainsi une vision prospective lors du recrutement. Les recruteurs peuvent ainsi se concentrer davantage sur l'évaluation qualitative des candidats lors des entretiens, la réduction des discriminations et biais liés au traitement manuel...

## Opportunité # 3

### Personnalisation des services

L'IA peut aider à identifier les besoins de compétences et les solutions adaptées aux besoins des agents, comme des plans de formation ciblés ou un accompagnement individualisé par exemple. Dans une démarche de Gestion des Effectifs, des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP), elle offre de décrire les types de parcours professionnels, de conseiller chacun dans son parcours individuel, de faciliter l'adaptation des collaborateurs aux objectifs stratégiques de l'organisation, à la maille locale ou nationale, par administration...

## Opportunité # 4

### Anticipation des besoins en compétences

Développement d'une approche prospective : les outils d'IA permettent de prévoir les évolutions du marché de l'emploi par rapport aux besoins de l'établissement. Par exemple, en analysant les tendances par bassin d'emploi pour anticiper les postes ou qualifications en demande et simuler des scénarios lors de campagnes de recrutement. Ces analyses prédictives permettent également d'évaluer les impacts des évolutions technologiques ou réglementaires sur les compétences requises, facilitant ainsi une planification proactive des besoins. En intégrant des données internes et externes, comme les taux de mobilité ou les dynamiques socio-démographiques, on facilite la détection des prochaines pénuries de compétences et on peut proposer des stratégies adaptées, telles que l'encouragement à la mobilité, le *reskilling* (reconversion) ou l'*upskilling* (montée en compétence) des agents en poste.

## Opportunité # 5

### Harmonisation des processus RH

En centralisant les données et en standardisant les formats d'information, un SIRH optimisé par l'IA et mutualisé (inter-services, inter-établissements, voire inter-administrations) améliorera la communication entre les services RH et les autres entités d'une organisation publique, facilitera la consolidation des chiffres par les autorités centrales, permettra d'automatiser la publication des divers rapports et bilans prévus par la réglementation... Elle aidera à identifier des incohérences dans les processus de gestion internes, permettra aux managers de suivre en temps réel les demandes de congés ; les excédents horaires, compléments ou suppléments d'heure...et l'équilibre charges/ressources, et proposera des corrections en temps réel...

## Opportunité # 6

### Evolution de la posture managériale

L'appui de l'intelligence artificielle peut aider les managers à se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée telles que le pilotage, la résolution de problèmes, la régulation ou le renforcement de la cohésion et de la performance de l'équipe... l'anticipation et la

résolution des tensions (prévention des RPS) ... En résumé, le “manager augmenté” paraît plus manager et moins technicien, évolution de posture qui mérite d’être accompagnée.

## Opportunité #7

### Utiliser la négociation collective comme levier de transformation des SIAP

La négociation collective telle que définie par l’ordonnance du 17 février 2021 a fait de la négociation collective une contrainte opérationnelle et managériale. Elle peut devenir un levier puissant pour accompagner la transformation numérique de l’administration. En structurant un dialogue social efficace, elle permet de cadrer les projets SIAP, d’anticiper les impacts organisationnels et de mobiliser les ressources nécessaires. Cette approche collaborative favorise une meilleure adhésion des agents, en valorisant les résultats obtenus et en intégrant les retours des parties prenantes, contribuant ainsi à une mise en œuvre plus fluide et efficace.

## 2- Quelques risques liés à l’intégration des SIRH

### Risque # 1

#### Problématiques de données

Le traitement des informations sensibles, comme les données personnelles des agents, expose les organisations publiques à des risques de divulgation de données et invite d’autant plus au respect du RGPD et au choix d’infrastructures IT offrant les meilleures conditions de sécurité. Ainsi peut être un levier pour renforcer la sécurité des données grâce à des outils avancés de stockage, de cryptage et de détection des anomalies. Par exemple, des algorithmes peuvent identifier des accès non autorisés ou des usages inhabituels des données en temps réel, limitant ainsi les risques de violations. De plus, les solutions basées sur l’IA peuvent automatiser les audits de conformité, assurant un suivi rigoureux des règles imposées par le RGPD tout en offrant des recommandations adaptées pour corriger les failles potentielles.

### Risque # 2

#### Risques de biais

Des biais intégrés dans la data des SIRH peuvent produire des inégalités, comme des discriminations à l’embauche. Ces biais proviennent de processus ou méthodes souvent anciens. Par exemple, un SIAP de recrutement basé sur des données anciennes pourrait accorder moins d’opportunités à certains métiers, expertises ou profils. Pour réduire ces biais, il est essentiel de surveiller et d’auditer régulièrement les algorithmes, d’adopter des méthodologies de conception éthique et d’introduire des mécanismes de correction. Le SIRH de nouvelle génération pourrait également être configuré pour envisager les décisions suspectes ou disproportionnées au regard de règles d’éthique à préciser.

### Risque # 3

## Déshumanisation RH

L'automatisation excessive peut engendrer un sentiment d'éloignement chez les agents. Ce sentiment découle souvent de la réduction des interactions humaines dans les processus RH, comme l'absence de contact direct ou présentiel lors de l'entretien d'évaluation ou de certains accompagnements (arrivée ou départ notamment). Un processus perçu comme impersonnel suscite moins d'engagement et de satisfaction. Par ailleurs, la dépendance aux outils numériques peut donner l'impression que les décisions sont prises de manière mécanique, sans tenir compte des spécificités individuelles. Réintroduire des moments d'échanges présentiel et humains dans les processus automatisés et veiller à ce que le SIRH soit utilisé comme un support, et non un substitut, nous apparaît essentiel.

## Risque # 4

### Risque psycho-social (RPS)

La dépendance accrue à l'IA, l'automatisation des activités peut être perçue comme une perte de contrôle ou de légitimité par les managers comme pour leurs collaborateurs - alimentant des frustrations et des conflits internes. De plus, le manque de transparence des algorithmes utilisés par l'IA peut engendrer une méfiance généralisée au sein des équipes, nécessitant des efforts accrus pour instaurer un climat de confiance et garantir une utilisation éthique de ces technologies. Selon un récent avis du CESE (*Pour une intelligence artificielle au service de l'intérêt général*, janvier 2025), l'IA pourrait accentuer les exigences de productivité, générant des risques psychosociaux et des tensions au sein des équipes. De plus, dans le cadre du projet Dial-IA (Dialoguer sur l'IA), l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales), l'institut souligne la nécessité d'encadrer les évolutions pour préserver l'équilibre entre travail humain et automatisation.

En effet, l'intégration de l'IA dans les processus de travail peut conduire à une augmentation de la pénibilité, en supprimant certaines tâches simples et en accélérant le rythme d'exécution des missions restantes. Cette évolution risque d'entraîner une surcharge cognitive et une pression accrue sur les agents, nécessitant une adaptation constante aux outils numériques.

## En synthèse

**L'association des SIAP et des SIRH dans la gestion des ressources humaines des agents publics, notamment dans la fonction publique d'État, constitue une révolution prometteuse. En effet, ces outils offrent des opportunités significatives pour optimiser les processus, renforcer l'attractivité des carrières et anticiper les évolutions des métiers. Cependant, le succès de cette transition repose sur une gestion équilibrée entre les bénéfices techniques apportés par la technologie et les défis éthiques et humains qu'elle pose. Les managers, quant à eux, doivent non seulement s'adapter aux nouvelles dynamiques en développant des compétences relationnelles solides, mais aussi adopter une approche proactive pour intégrer ces technologies dans leur pratique quotidienne. Cela inclut l'apprentissage des bases du fonctionnement des algorithmes, afin de garantir des décisions éclairées, en accord avec la gouvernance RH publique.**

## Sources

Stratégie d'usage de l'intelligence artificielle en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique d'État – DGAFP – Juin 2024.

Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2023 : Intelligence artificielle et marché du travail.

Systèmes d'informations : comment dépasser l'approche technique ? Par Philippe Curcurru et Emmanuel Brossier – Revue Servir 535, février 2025 « Gouvernance RH : défis et perspectives. »

*Pour une intelligence artificielle au service de l'intérêt général*, Avis de CESE de janvier 2025

Conférence de presse de l'IRES pour présenter le projet Dial-IA (Dialoguer sur l'IA) le 7 janvier 2025 à Paris

### Extraits ci-après

Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2023 : Intelligence artificielle et marché du travail.  
« **...Pour préciser les opportunités d'usage de l'IA en GRH de la fonction publique d'Etat, une enquête a été conduite auprès du réseau interministériel de prospective RH entre décembre 2023 et janvier 2024 et a permis d'aboutir aux conclusions suivantes :**

- Les **principaux bénéfices attendus de l'usage de l'IA en GRH** sont : gain de temps pour les managers et les services RH ; élargissement des champs d'analyse ; optimisation de l'offre de services RH ; anticipation des évolutions ; facilitation du travail des managers et des services RH ; personnalisation de l'offre de services RH ; amélioration de la situation des agents ; meilleur accompagnement des agents ; harmonisation des processus RH ; articulation des différents outils et processus RH ; développement de l'approche prospective dans la GRH.

- Les **principaux risques liés à l'usage de l'IA en GRH** sont : sensibilité des données utilisées par l'IA, au sens du Règlement général pour la protection des données (RGPD) européen ; déresponsabilisation managériale ; RPS et tensions sociales ; persistance des biais cognitifs issus des programmations algorithmiques défailtantes ; perte d'attractivité des postes liée à la déshumanisation des services RH... »

« ...Par ailleurs, si l'IA crée des **défis importants pour les managers**, elle crée aussi les conditions d'un « **management augmenté** ». L'IA pourrait en effet progressivement soulager les managers des tâches de planification, d'organisation et de coordination, notamment via une gestion optimisée de leur boîte mail qui est aujourd'hui chronophage. [...]. L'IA **remettra aussi probablement en cause l'expertise des managers, source de leur légitimité traditionnelle, et les invitera à se créer une nouvelle légitimité fondée sur leurs**



**compétences générales (soft skills) et leur authenticité.** L'IA appellera enfin les managers à faire preuve de plus de discernement et de sens critique, qui requiert courage et confiance en ses choix, dans leurs décisions s'appuyant sur l'IA... »

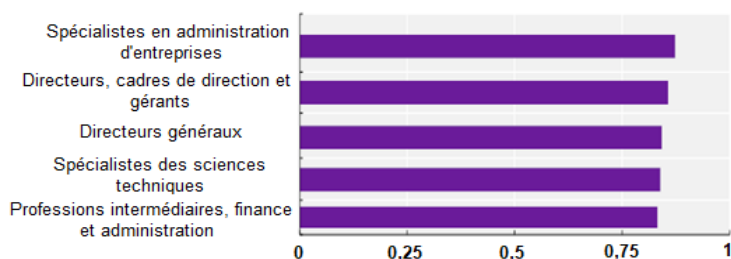
Propos extraits du rapport de « [Stratégie d'usage de l'intelligence artificielle en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique d'État](#) » – DGAFP – Juin 2024

Source « [Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2023 - Intelligence artificielle et marché du travail](#) »

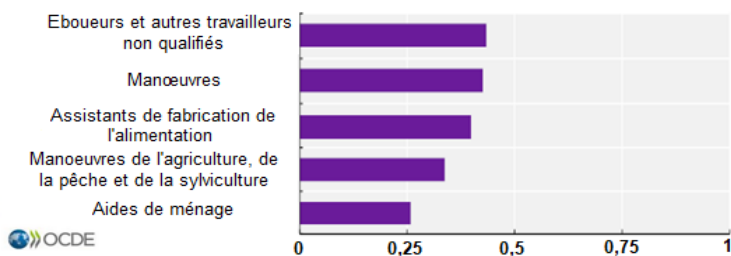
### Graphique 3.2. Les professions non manuelles très qualifiées sont les plus exposées à l'IA

Exposition moyennée<sup>(1)</sup> à l'IA dans les différents pays, par profession

#### A. Professions les plus exposées à l'IA



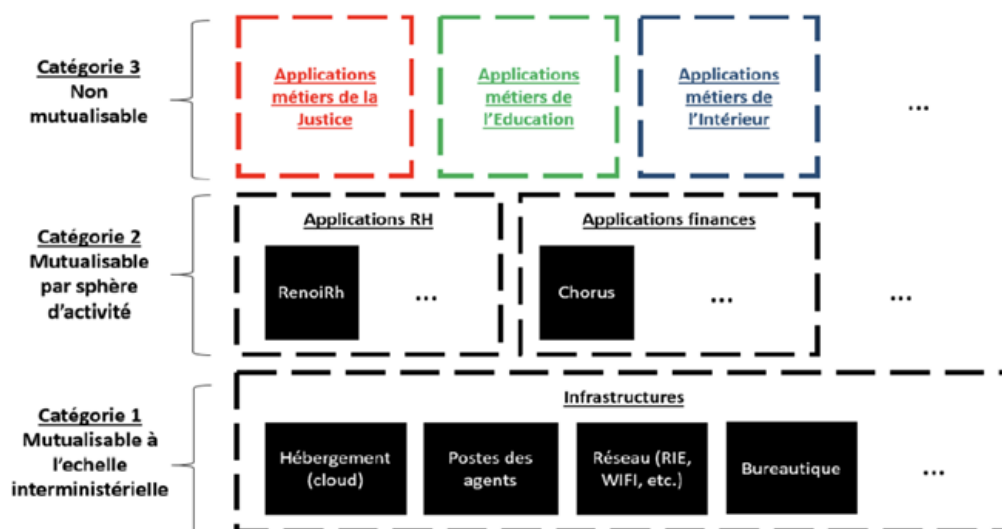
#### B. Professions les moins exposées à l'IA



(1) Exposition à l'IA (degré de correspondance entre les capacités de l'IA et les tâches réalisées par les travailleurs dans différentes professions, min. = 0 max. = 1)

## 4 – Axes pour orienter, structurer et mutualiser le déploiement des usages des SIAP

Le système d'information de l'État en fonction du degré de mutualisation envisageable



*Schéma extrait du rapport IGF-CGE de janvier 2023, « Les ressources humaines de l'État dans le numérique » (figure 5)*

Le déploiement des SIAP dans les services publics représente une opportunité majeure pour améliorer l'efficacité, la transversalité et la qualité des services rendus aux usagers.

Cependant, cette transformation nécessite une approche coordonnée et méthodique, centrée sur plusieurs axes stratégiques :

### Axe # 1

#### Assurer une conduite de projet rigoureuse et participative

« la correcte prise en compte d'étapes essentielles de la conduite des projets telles que l'association des utilisateurs tout au long du programme, l'accompagnement du changement, la formation des futurs utilisateurs, la préparation et la sécurisation de la phase de mise en service et de déploiement des nouvelles applications, la définition préalable des responsabilités de gestion et de maintenance après la mise en service. »

### Axe # 2

#### Coordonner les actions des parties prenantes

Le déploiement de l'IA exige une collaboration étroite entre les principaux acteurs étatiques et territoriaux. Il s'agit notamment de coordonner les interventions de la DINUM, DGAFP, DGFPT, SGMIN, Laboria, et autres entités concernées autour des besoins des utilisateurs.

Cette synergie permet de mutualiser les efforts, d'aligner les objectifs et d'optimiser les ressources, tout en prenant en compte les spécificités locales.

## **Axe # 3**

### **Cartographier et mesurer les impacts**

Une cartographie précise des possibilités d'usage de l'IA dans les administrations publiques est essentielle. Elle offre en effet d'orienter les priorités de déploiement de l'IA vers des sujets prioritaires et communs. Cela permettra aussi de mesurer l'impact sur la performance des processus, l'efficacité des agents publics, et la relation avec les usagers. En établissant des indicateurs clairs, les administrations peuvent ajuster leurs stratégies et maximiser les bénéfices de l'IA tout en identifiant les points de friction à résoudre.

## **Axe # 4**

### **Favoriser la mutualisation et l'interopérabilité**

La mutualisation des outils et infrastructures numériques est un levier pour réduire les coûts et améliorer la cohérence entre les systèmes. L'IA peut jouer un rôle clé en facilitant l'intégration des systèmes inter-administrations et en garantissant une interopérabilité optimale. Les infrastructures, telles que les hébergements cloud mutualisés, les bases de données communes ou les réseaux sécurisés, doivent être au cœur de cette stratégie.

## 5- Coordonner les acteurs clé internes en charge de la mise en place des SIAP

Pour garantir une transformation numérique cohérente et efficace, il est important de favoriser des synergies entre les principaux acteurs impliqués dans la transformation digitale de l'administration publique, la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences), GPEEP, des Systèmes d'Information (SI) et de la conformité au RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données). Cela implique une coordination active entre ces piliers pour aligner les stratégies et maximiser leur impact.

### Quelques actions prioritaires pour garantir la synergie entre acteurs clés

#### Action # 1

**Renforcer un processus d'acculturation des fonctionnaires et agents publics**  
Démystifier l'IA en mettant en lumière ses apports concrets, comme l'allègement des tâches répétitives ou le soutien à la prise de décision. Souligner également ses limites et le besoin d'une intervention humaine pour des décisions critiques.

#### Action # 2

**Former aux concepts et impacts de l'intelligence artificielle générative**  
Adresser les enjeux auprès des dirigeants, managers, et professionnels des ressources humaines, en s'appuyant sur des cadres structurants comme le [Schéma Directeur de la Formation Professionnelle 2024-2027, source DGAFP](#).

#### Action # 3

**Cartographier les métiers concernés par l'IA**  
Identifier les métiers directement impactés par les orientations et priorités de déploiement de l'IA, notamment à travers des études telles que celles menées par l'INET (Institut National des Études Territoriales) sur l'exposition des métiers CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) à l'IA Générative ([https://inet.cnfpt.fr/sites/default/files/2024-04/cartographie\\_metiers\\_concernes\\_IA.pdf](https://inet.cnfpt.fr/sites/default/files/2024-04/cartographie_metiers_concernes_IA.pdf)). Inscrire ces résultats dans un Schéma Directeur des Ressources Humaines articulé avec un Schéma Directeur des Systèmes d'Information.

#### Action # 4

**Déployer l'IA en tenant compte des cas d'usages**  
S'assurer que le déploiement des solutions IA s'accompagne d'actions de formation et de reconversion des agents publics, en priorisant les métiers RH où 26 cas d'usage ont déjà été identifiés par la DGAFP.

### Illustration : synergie et coordination pour les projets d'IA



Schéma extrait de "Le déploiement de l'Intelligence Artificielle (IA) dans les entreprises" - Charlotte Mouray - Actua - 9 mai 2019

Ce schéma conçu pour les organisations privées, illustre avec pertinence les acteurs et dynamiques internes à coordonner pour réussir l'intégration des systèmes d'Intelligence Artificielle. Parmi les éléments essentiels, l'implication des dirigeants, la formation des collaborateurs, la définition des projets prioritaires et l'anticipation des impacts organisationnels. Dans les organisations publiques, une même approche coordonnée est nécessaire pour garantir un déploiement éthique, efficace et aligné sur les besoins des services publics.

## 6 – Des idées pour un « cadre de confiance » éthique, social, technologique et réglementaire autour des usages de l'IA

Quels sont, selon vous, les risques majeurs liés à l'usage de l'IA par l'administration ? (plusieurs réponses possibles)

1. Risques d'erreurs de l'IA : **55%**
2. Perte de contact humain dans les services publics : **55%**
3. Atteinte à la vie privée et aux données personnelles : **52%**
4. Perte d'emploi : **39%**
5. Manque de transparence, biais et discriminations dans les décisions automatisées : **34%**
6. Augmentation de la fracture numérique : **25%**

*« ...Quatre piliers fondamentaux constituent les bases de cette confiance : la culture numérique, la technologie et les infrastructures, la valorisation de l'information et la réglementation.... ».*

*Extraits de « Enquête réalisée par l'Ifop pour l'Observatoire des politiques publiques 2024 ».*

Face aux défis citoyens concernant l'IA, il devient essentiel de mettre en place un cadre de confiance solide. Ce cadre repose sur des normes éthiques, une transparence accrue, une régulation adaptée et une sensibilisation des acteurs publics et usagers. Il vise à garantir une utilisation de l'IA respectueuse des droits fondamentaux, à prévenir les dérives, et à favoriser une adoption équitable de ces technologies.

### Idée # 1

**Proposer une fonction d'expertise, un conseil stratégique et un centre de ressources spécialisé**, capable de guider les administrations publiques à chaque étape de l'intégration de l'Intelligence Artificielle. Cela inclurait la mise à disposition de méthodologies standardisées, des études d'impact éthiques et sociales, ainsi que des formations adaptées pour garantir une mise en œuvre transparente, responsable et alignée sur les attentes des citoyens. Cela pourrait aller jusqu'à la mise à disposition d'une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage spécialisée dans ces sujets, aguerrie aux multiples dimensions de leur déploiement et à les pratiquer de façon coordonnée.

### Idée # 2

Veiller à ce que le développement **des technologies à base d'Intelligence Artificielle ne contribue pas à accroître les inégalités sociales et économiques ou les discriminations sociales** (genre, langue, nationalité, religion, revenus...). Cela implique l'intégration de mécanismes de détection et de correction des biais dans les algorithmes (ex: bancs d'essai), une transparence accrue sur les données utilisées, et des audits réguliers pour évaluer leur impact social. Par exemple, un cadre réglementaire pourrait imposer des tests d'impact obligatoires avant le déploiement de systèmes IA dans des domaines sensibles comme le recrutement, la justice ou l'attribution d'aides publiques. Ces mesures, combinées à une

sensibilisation des concepteurs et des utilisateurs, peuvent réduire les risques de discrimination et promouvoir une IA véritablement inclusive (cf. Rapport Villani 2018, « Donner un sens à l'intelligence artificielle, Partie 6 – Pour une intelligence artificielle inclusive et diverse »).

## Idée # 3

**Prendre en compte les sujets éthiques liés au déploiement de l'Intelligence Artificielle,** les risques et responsabilités inhérentes, ainsi que les principes de l'IA responsable, dès la conception des projets et lors de leur déploiement. Cela inclut l'identification proactive des biais dans les algorithmes, la garantie d'une transparence totale sur les données utilisées et les processus de décision, ainsi que l'implication d'experts en éthique, sociologie et droit numérique tout au long du cycle de vie du projet. Par exemple, dans l'administration publique, cela pourrait se traduire par la création de comités éthiques supervisant les projets IA et assurant une consultation régulière avec les parties prenantes concernées dont les syndicats représentatifs, comme les citoyens et les organisations de défense des droits.

## Idée # 4

**Choisir les technologies offrant l'équilibre optimal entre la simplicité de déploiement, la performance, la sécurité et la protection des données, la robustesse de la technologie et les risques potentiels.** Cela implique une analyse approfondie des besoins spécifiques des utilisateurs finaux et une évaluation systématique des solutions disponibles. Par exemple, lors du choix d'un outil de reconnaissance faciale, il est crucial de privilégier des systèmes ayant fait leurs preuves en matière de précision et d'équité, tout en assurant leur conformité avec les réglementations sur la protection des données (comme le RGPD). De plus, l'intégration d'une approche « privacy by design » dès le début du développement, associée à des tests rigoureux tout au long du cycle de vie, permet de minimiser les risques techniques et éthiques. Ces pratiques garantissent également que les systèmes technologiques restent performants et adaptés à l'évolution des besoins et des contextes d'utilisation.

## En synthèse

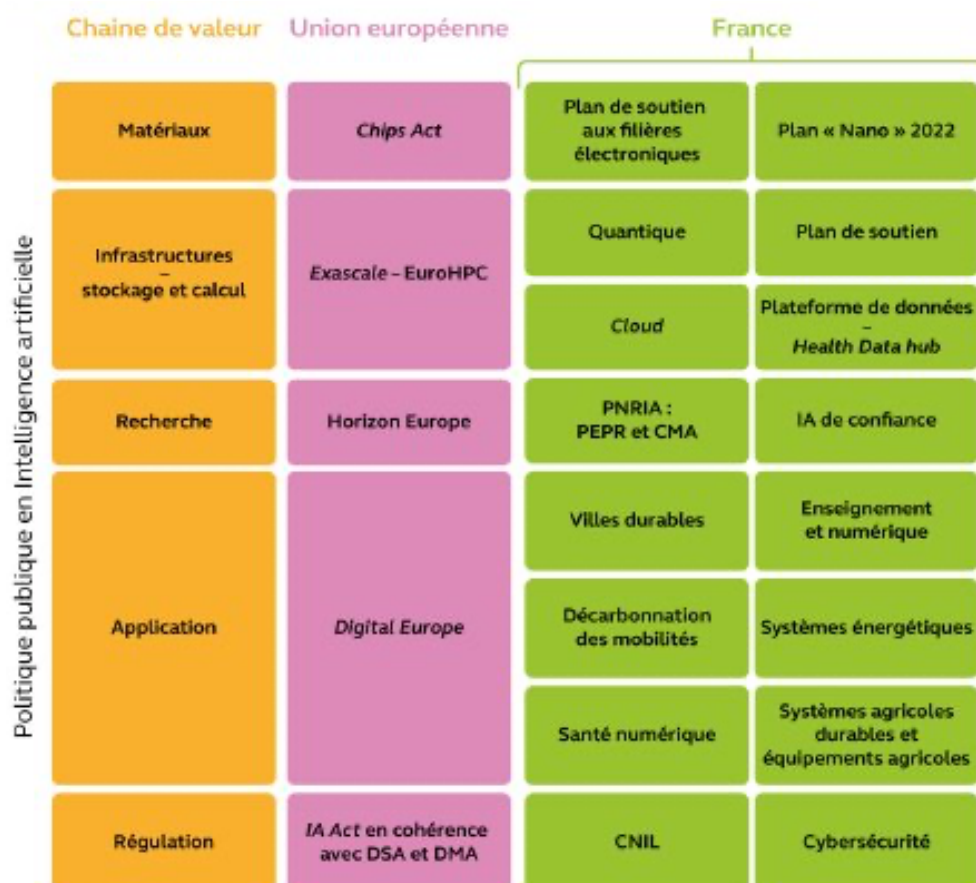
**Mettre en place un cadre de confiance autour des usages de l'intelligence artificielle dans l'administration publique est une démarche indispensable pour relever les défis éthiques, sociaux et technologiques posés par ces technologies. En intégrant des mécanismes de transparence, des audits réguliers et des solutions inclusives, les institutions publiques peuvent renforcer la confiance des citoyens et garantir une utilisation équitable et sécurisée de l'IA.**

## 7 – Des axes pour développer les politiques nationales et inscrire l'Intelligence Artificielle dans les usages de l'administration publique

L'intelligence artificielle est devenue un levier de transformation essentiel pour moderniser et optimiser les services publics. Cependant, son intégration exige des politiques publiques qui prennent en compte des enjeux complexes comme la sécurité des infrastructures numériques, l'équité des décisions automatisées, et la transparence dans l'utilisation des données. Pour maximiser les bénéfices de ces technologies tout en minimisant leurs risques, il est crucial de développer des stratégies nationales claires, complémentaires les unes des autres, articulées autour de la formation, de la régulation, et de la collaboration intersectorielle. Cette section détaille les initiatives nécessaires pour aligner l'IA avec les objectifs de performance, d'éthique et de durabilité des institutions publiques.

### Cartographie des politiques publiques impactant le développement de l'intelligence artificielle

*Schéma extrait du rapport de la Cour des Comptes : « La stratégie nationale de recherche en intelligence artificielle », 3 avril 2023*





## Axe # 1

**Développer les filières de formation** à hauteur des besoins de compétences en Intelligence Artificielle en alignant les offres éducatives sur les évolutions technologiques et économiques. Cela implique de renforcer l'attractivité des filières STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques), notamment en favorisant une participation accrue des femmes à travers des programmes de sensibilisation, des bourses dédiées, et des partenariats avec des acteurs industriels. En outre, il est essentiel de promouvoir la formation continue pour les professionnels en reconversion, en créant des modules adaptés pour intégrer l'IA dans différents secteurs (santé, agriculture, services publics). Parallèlement, les capacités de recherche doivent être soutenues par un financement accru, des coopérations internationales, et le développement de laboratoires d'excellence pour faire de la France un leader mondial dans les technologies de l'IA.

## Axe # 2

**Adapter en permanence la norme** pour renforcer la sécurité et la résilience des systèmes d'Intelligence Artificielle et de leurs infrastructures face aux risques de dysfonctionnement ou de rupture de sécurité, confidentialité, intégrité des données. Cela inclut la mise en place de mécanismes de surveillance continue des systèmes IA afin de détecter rapidement toute anomalie ou faille de sécurité. Les protocoles de gestion des incidents doivent être régulièrement mis à jour pour faire face à des cyberattaques de plus en plus sophistiquées. Par ailleurs, des audits de sécurité fréquents doivent être réalisés, en s'appuyant sur des experts indépendants, pour garantir la conformité aux standards internationaux et anticiper les risques émergents. Enfin, une collaboration renforcée entre les secteurs public et privé permettra de mutualiser les bonnes pratiques en matière de résilience des infrastructures IA.

## Axe # 3

**Compléter le cadre éthique et réglementaire de protection de la vie privée et des libertés individuelles** pour favoriser la transparence des décisions basées sur l'Intelligence Artificielle et l'absence de biais. Cela nécessite l'élaboration de lignes directrices claires pour les développeurs et les utilisateurs d'IA, visant à garantir que les algorithmes puissent être lorsque nécessaire, audités et certifiés par des organismes indépendants. Une attention particulière doit être accordée aux mécanismes de consentement éclairé pour les citoyens, notamment en ce qui concerne l'utilisation de leurs données personnelles. En outre, la mise en place de comités éthiques multisectoriels, impliquant des experts en droit, en sociologie et en technologie, permettra de surveiller en continu l'impact des technologies IA sur les libertés fondamentales. Ces mesures doivent s'accompagner de campagnes de sensibilisation et de formation pour les acteurs publics et les citoyens, afin de créer un environnement d'utilisation responsable et équilibrée.

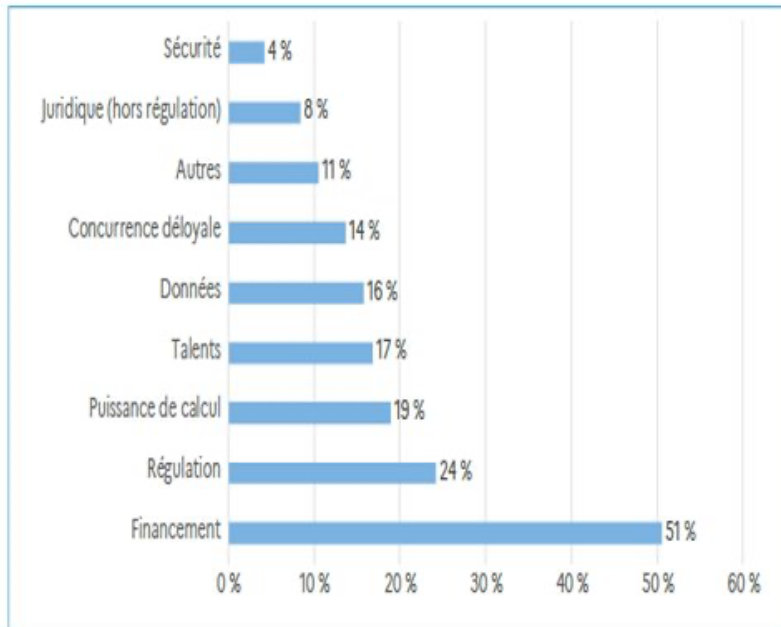
## Axe # 4

**Concilier le développement de l'Intelligence Artificielle et le respect de l'environnement par des technologies respectueuses de l'écologie, économes en ressources, eau et carbone.** Cela inclut l'utilisation d'infrastructures énergétiquement efficaces, comme les centres de données alimentés par des énergies renouvelables, et la promotion d'algorithmes optimisés pour réduire leur consommation en énergie. De plus, il est essentiel d'encourager le recyclage des matériaux électroniques utilisés dans les dispositifs technologiques, ainsi que la mise en place de politiques d'éco-conception pour limiter l'impact environnemental dès la phase de développement. Enfin, la collaboration avec des experts en écologie et en développement durable permettra d'intégrer ces considérations environnementales dans tous les projets impliquant l'IA, tout en sensibilisant les acteurs publics et privés aux enjeux climatiques liés à ces technologies.

## En synthèse

**En combinant des initiatives en matière de formation, de régulation, et de développement durable au sein de ses politiques publiques, la France peut se positionner comme un modèle d'innovation responsable. Ces efforts doivent être accompagnés d'une concertation continue avec les citoyens et les experts pour assurer une mise en œuvre qui réponde aux enjeux d'efficacité, de transparence et de confiance.**

## 8- Insérer les problématiques liées à l'IA dans l'écosystème des politiques internationales.



*Principaux défis identifiés par les start-up européennes de l'IA générative Source : Sondage réalisé dans le cadre du Generative AI in the European startup landscape 2024. A noter, les start-up pouvaient identifier plusieurs défis.*

L'internationalisation des problématiques liées à l'intelligence artificielle met en évidence la nécessité pour la France de jouer un rôle actif dans l'élaboration de normes et de régulations mondiales. En participant aux discussions sur les enjeux juridiques, économiques et techniques, la France contribuera à définir un cadre global aligné avec ses valeurs, notamment en matière de souveraineté numérique, de protection des données et de développement durable. En février 2025, Paris accueille un sommet international sur l'intelligence artificielle organisé par la Présidence de la République, réunissant des experts, des décideurs politiques et des entreprises technologiques. Cet événement stratégique sera une occasion clé pour la France d'influencer les travaux sur les standards techniques afin d'assurer une interopérabilité accrue et une adoption éthique des technologies IA au niveau international. Par ailleurs, une implication stratégique dans les forums intergouvernementaux et les partenariats européens permettra de défendre les intérêts économiques nationaux tout en soutenant l'innovation responsable.

### Défi # 1

**Promouvoir les besoins et propositions de la France dans la politique juridique des organisations intergouvernementales** pour réguler l'intelligence artificielle, en mettant l'accent sur la souveraineté numérique, la protection des données personnelles, et l'équité des algorithmes. À l'occasion du sommet international de Paris sur l'intelligence artificielle prévu en février prochain, la France aura une opportunité unique de plaider pour des régulations

harmonisées, tout en partageant des initiatives nationales exemplaires. Cet événement réunira des acteurs-clés tels que des représentants des gouvernements, des entreprises technologiques et des experts scientifiques, permettant ainsi d'élaborer des stratégies communes face aux défis de l'IA générative et des systèmes complexes.

## Défi # 2

**Contribuer aux travaux européens** portant notamment sur la régulation de la propriété intellectuelle pour combler les vides juridiques liés au développement de l'IA générative. Cela implique de mettre en place des cadres juridiques harmonisés à l'échelle européenne pour traiter des problématiques telles que la reconnaissance des droits d'auteur pour les contenus générés par des algorithmes, la responsabilité en cas d'abus ou de mal fonctionnement des systèmes IA, et la protection des données intégrées dans les modèles d'IA. Ces travaux doivent inclure des consultations régulières avec des experts juridiques, des industriels et des représentants de la société civile afin de garantir une régulation adaptée, équilibrée et anticipant les évolutions futures de l'IA générative.

## Défi # 3

**Inviter à des investissements à l'échelle européenne**, en développant un cloud souverain sécurisé pour garantir la maîtrise des données sensibles, en renforçant les capacités de puissance de calcul européenne pour répondre aux besoins croissants des systèmes IA complexes, et en établissant un réseau de formation avancée à l'intelligence artificielle destiné à former les chercheurs, ingénieurs et décideurs de demain. Ces initiatives permettront de positionner l'Europe comme un acteur clé de l'innovation technologique mondiale, tout en favorisant des collaborations stratégiques entre États membres pour mutualiser les ressources et les expertises.

## Défi # 4

**Faciliter l'accès des entreprises françaises aux financements européens** et optimiser le développement entrepreneurial en les accompagnant en ingénierie financière. Cela implique de fournir un soutien technique et stratégique aux start-ups et PME françaises pour répondre efficacement aux appels à projets européens, tels que ceux de Horizon Europe. En outre, des initiatives peuvent inclure la création de plateformes dédiées à la mise en relation avec des investisseurs et des partenaires, ainsi que des formations spécifiques en gestion de projets et en levée de fonds. Ces actions permettront de maximiser les opportunités de financement tout en renforçant l'écosystème entrepreneurial français dans le domaine de l'intelligence artificielle.

## Défi # 5

**Concilier le développement de l'Intelligence Artificielle et l'impact carbone** via des technologies respectueuses de l'écologie, économes en ressources, en eau et avec un faible impact carbone. Cela passe par l'adoption d'algorithmes optimisés pour une moindre consommation énergétique, le recours à des infrastructures informatiques alimentées par des énergies renouvelables, et l'encouragement à recycler les équipements technologiques utilisés dans les systèmes d'IA. Des incitations fiscales et des financements spécifiques pourraient également être mis en place pour promouvoir les projets IA ayant un fort engagement écologique. Par ailleurs, il est essentiel de favoriser la recherche sur les technologies dites "low tech" pour minimiser les ressources utilisées dès la conception des systèmes.

## En synthèse

**La promotion d'une IA éthique, durable et respectueuse des valeurs démocratiques passe par une collaboration renforcée avec les autres nations, tout en mobilisant des investissements ciblés dans la recherche, les infrastructures et la formation. Le sommet international de Paris sur l'IA, prévu en février prochain, sera une occasion cruciale pour défendre ces ambitions, en favorisant des initiatives concrètes comme la création d'un cadre réglementaire harmonisé et la mise en œuvre de projets collaboratifs à fort impact technologique et sociétal. Cette démarche permettra à la France de consolider son rôle de leader dans un écosystème mondial en pleine mutation.**

*Source : Y. MENECEUR, « Les cadres juridiques des organisations intergouvernementales pour une régulation de l'intelligence artificielle », Revue pratique de la prospective et de l'innovation n° 1, Juillet 2021, pages 31-36*

## 9- Vers des SIAP éco-responsables – Intégrer la frugalité numérique

La croissance rapide des SIAP s'accompagne d'une augmentation significative de la consommation énergétique et de l'impact environnemental. Face à ces défis, il est essentiel de concilier innovation et responsabilité écologique en adoptant une approche de frugalité numérique. L'objectif est de mettre en place des pratiques frugales au regard de l'empreinte carbone des systèmes d'IA, tout en maintenant un niveau élevé de performance et d'innovation. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de durabilité et de sobriété numérique, en ligne avec les engagements environnementaux nationaux et internationaux.

### 1. Déterminer les impacts environnementaux des SIAP

Les technologies d'intelligence artificielle, en particulier les algorithmes d'apprentissage automatique et les infrastructures de traitement de données massives (big data), sont extrêmement énergivores. Les principaux défis environnementaux des SIAP sont :

- **Consommation énergétique des infrastructures** : les data centers, qui hébergent les calculs IA à l'échelle d'un service public avec plus de 70 millions d'utilisateurs, consomment d'énormes quantités d'électricité, et contribuent significativement aux émissions de CO<sub>2</sub>.
- **Empreinte carbone des algorithmes** : l'entraînement et l'exécution des modèles (deep learning, machine learning) nécessitent des puissances de calcul considérables si l'on considère le volume des données à l'échelle du secteur public. Elles augmentent ainsi l'empreinte environnementale bien plus que toute organisation privée.
- **Obsolescence rapide des équipements** : le renouvellement fréquent des infrastructures IT et la production de composants électroniques ont des impacts écologiques lourds (extraction de matières rares, production de déchets électroniques).

### Eco-recommandation # 1

**Réaliser un bilan carbone des projets SIAP dès leur phase de conception pour identifier les postes les plus énergivores et élaborer des stratégies de réduction des impacts.**

### 2. L'écoconception des algorithmes : un levier de sobriété numérique

L'écoconception consiste à repenser les outils d'IA en intégrant des critères de durabilité dès leur développement, afin de minimiser leur consommation de ressources.

- **Optimisation du code** : privilégier des algorithmes moins complexes et plus efficaces pour réduire les temps de calcul et la consommation d'énergie. Par exemple, l'utilisation d'algorithmes d'apprentissage plus légers et spécifiques aux besoins réels des administrations.
- **Priorisation des modèles peu gourmands** : favoriser l'usage de modèles IA économes en ressources, comme les modèles pré-entraînés moins exigeants en données, plutôt que des modèles massifs et énergivores.

- **Développement de solutions hybrides** : combiner l'IA avec d'autres technologies moins consommatrices, comme les systèmes d'automatisation basés sur des règles simples plutôt que sur des modèles complexes de machine learning.
- **Hébergement écologique** : privilégier des infrastructures IT utilisant des énergies renouvelables et des data centers engagés dans des démarches d'efficacité énergétique (refroidissement naturel, serveurs à faible consommation).

## Eco-recommandation # 2

**Intégrer des critères d'écoconception dans les appels d'offres publics pour favoriser des solutions numériques durables.**

### 3. Vers des infrastructures IT responsables et mutualisées

Pour réduire l'impact environnemental des SIAP, les administrations doivent adopter des infrastructures plus sobres et partagées :

- **Mutualisation des ressources** : regrouper les capacités de calcul entre différentes administrations pour éviter la duplication des infrastructures et optimiser l'utilisation des serveurs.
- **Cloud souverain et écoresponsable** : recourir à des fournisseurs cloud respectant des normes environnementales strictes, limitant le gaspillage énergétique et garantissant une gestion responsable des données publiques.
- **Virtualisation et conteneurisation** : adopter des technologies permettant de rationaliser l'utilisation des ressources matérielles et de réduire la consommation énergétique en optimisant l'allocation des charges de travail.

## Eco-recommandation # 3

**Encourager le recours aux solutions de cloud computing à faible empreinte carbone et aux infrastructures partagées au sein des services de l'État. Il faut aussi noter qu'une telle recommandation est de nature à faciliter l'interopérabilité des systèmes d'IA.**

### 4. Définir des indicateurs de performance durable pour les SIAP

Afin de garantir une approche mesurable et proactive de la frugalité numérique publique, nous prescrivons de mettre en place des indicateurs de performance environnementale dédiés et d'en assurer une diffusion grand public :

- **Consommation énergétique (kWh/TB de données traitées)** : mesure de l'électricité consommée par les SIAP pour traiter un volume donné de données.
- **Empreinte carbone (kg CO<sub>2</sub> par opération)** : évaluation des émissions de gaz à effet de serre générées par le fonctionnement des infrastructures SIAP
- **Efficacité des algorithmes (taux d'utilisation CPU/GPU)** : indicateurs permettant d'optimiser l'utilisation des ressources matérielles.
- **Durée de vie des infrastructures IT** : suivi des cycles de renouvellement du matériel pour prolonger leur usage et réduire l'impact environnemental lié à leur remplacement.
- **Part d'énergie renouvelable utilisée** : pourcentage de l'électricité provenant de sources renouvelables dans l'exploitation des infrastructures IT.

## Eco-recommandation # 4

**Publier un rapport annuel d'impact environnemental des projets d'IA publique afin d'évaluer les progrès réalisés et d'ajuster les stratégies de frugalité numérique.**

# Synthèse

L'intégration de la frugalité numérique dans la gouvernance des SIAP est essentielle pour aligner la transition numérique publique avec les objectifs de développement durable. En adoptant des stratégies d'écoconception, en rationalisant les infrastructures IT et en mettant en place des indicateurs de suivi précis, les services publics peuvent conjuguer innovation technologique et responsabilité environnementale.

## Illustration

### 31 bonnes pratiques à inscrire « dans un cadre de gouvernance révisé intégrant la question de la frugalité »

L'IEA (International Energy Agency) prévoit 30 % d'augmentation de la demande énergétique liée à l'intelligence artificielle et aux cryptomonnaies d'ici 2026 (cf. [rapport 2024 « Electricity – Analysis and forecast to 2026 »](#)). Face à cela, l'AFNOR (Association française de normalisation) vient d'identifier 31 bonnes pratiques à inscrire « dans un cadre de gouvernance révisé intégrant la question de la frugalité (voir bonnes pratiques 06, 08, 09, 11, 12, 17, 18) ».

Répartition des bonnes pratiques selon leur gain estimé et l'effort de mise en œuvre

Top 10 en Gain (BP avec le gain le plus fort)	BP12 BP13	BP02 BP09 BP14	BP01 BP11 BP20 BP29 BP30
BP classées de 11 à 20 en Gain	BP07 BP21 BP24	BP03 BP05 BP06 BP16 BP27 BP31	BP04
BP classées de 21 à 31 en Gain (BP avec le gain le plus faible)	BP17 BP18 BP22 BP25 BP26 BP28	BP08	BP10 BP15 BP19 BP23
Gain / Effort	BP classées de 21 à 31 en Effort (BP avec l'effort le plus fort)	BP classées de 11 à 20 en Effort	Top 10 en Effort (BP avec effort le plus faible)

#### Bonnes pratiques avec le gain le plus fort

1. BP01 - Instruire la frugalité dans chaque projet IA.
2. BP02 - Acculturer et former les parties prenantes.
3. BP04 - Choisir la solution pour répondre au besoin en considérant les alternatives à l'IA.
4. BP09 - Optimiser l'usage de l'équipement existant.
5. BP11 - Utiliser des méthodes d'analyse de besoin pour mettre en œuvre la frugalité.

#### Bonnes pratiques les plus faciles à mettre en œuvre

- BP29 - Réutiliser les algorithmes entraînés et partager les algorithmes réalisés.
- BP24 - Définir des critères justifiant l'entraînement du modèle.
- BP12 - Faire de la compression de données.
- BP23 - Réaliser une estimation de la consommation via l'apprentissage sur une petite partie du jeu de données.
- BP19 - Utiliser des datasets open source pour la phase de prototype.

#### Bonnes pratiques les plus populaires (parmi les contributeurs à l'AFNOR SPEC)

1. BP04 - Choisir la solution pour répondre au besoin en considérant les alternatives à l'IA.
2. BP02 - Acculturer et former les parties prenantes.
3. BP11 - Utiliser des méthodes d'analyse de besoin pour mettre en œuvre la frugalité.
4. BP29 - Réutiliser les algorithmes entraînés et partager les algorithmes réalisés.
5. BP01 - Instruire la frugalité dans chaque projet IA.



# En synthèse : 10 besoins stratégiques pour la transformation digitale publique vers l'IA

L'accélération de la transformation digitale au sein des administrations publiques repose sur la réponse à une série de besoins stratégiques pour répondre aux défis du moment.

## Besoin # 1

**Promouvoir un « cadre de confiance » éthique, social, technologique et réglementaire autour des usages de l'IA**

Cela passe par l'élaboration de chartes éthiques claires, la création de comités indépendants chargés de superviser les projets IA et l'évaluation systématique de leur impact sur les droits fondamentaux et les libertés individuelles. Une attention particulière doit être portée à la transparence des algorithmes et à la gestion des données, notamment par le biais d'audits réguliers et de certifications. En parallèle, il est essentiel d'engager un dialogue continu avec les citoyens pour garantir leur adhésion et leur confiance dans ces technologies.

## Besoin #2

**Mobiliser des financements spécifiques**

Un financement adapté est crucial pour soutenir la modernisation de l'administration publique. La création de fonds dédiés permettra d'investir dans des projets stratégiques, notamment en matière de digitalisation des services, de formation des agents et d'infrastructures numériques. Ces ressources doivent être gérées de manière transparente et optimisée afin d'assurer un retour sur investissement maximal.

## Besoin #3

**Déployer les SIAP de manière ciblée, incrémentale et progressive**

Le déploiement des SIAP doit être encadré par une stratégie claire, définissant les priorités d'usages en fonction des besoins identifiés et des retours d'expérience. Il est essentiel d'accompagner cette transformation par des actions de formation, d'adaptation des processus internes et d'évaluation continue des résultats afin d'assurer un impact positif sur l'administration et les citoyens.

## Besoin #4

**Coordonner les acteurs clés internes**

L'implication des différents acteurs internes (RH, services informatiques, conformité réglementaire) est essentielle pour une mise en œuvre réussie des SIAP. Une gouvernance transversale doit être mise en place afin d'aligner les stratégies, garantir la conformité aux réglementations, et favoriser un dialogue continu entre les parties prenantes pour maximiser l'impact des projets numériques.

## Besoin #5

**Concilier le développement de l'intelligence artificielle générative et la frugalité environnementale**

L'essor des SIAP s'accompagne d'une augmentation de la consommation énergétique, nécessitant une approche de frugalité numérique. Des bonnes pratiques doivent être adoptées pour réduire l'empreinte carbone des systèmes d'IA tout en maintenant leur efficacité. La mise

en place de solutions éco-responsables, telles que la réutilisation des modèles existants et l'optimisation des ressources, est indispensable pour une transition numérique durable.

## Besoin #6

### **Développer les compétences clés pour piloter les projets SIAP**

Les agents publics non experts doivent acquérir les compétences nécessaires pour piloter efficacement les projets SIAP. Une formation adaptée sur les fondamentaux de l'IA, la gestion de projet numérique et les implications éthiques est essentielle pour garantir un déploiement maîtrisé et en accord avec les valeurs du service public.

## Besoin #7

### **Accompagner le changement et gérer les résistances internes**

L'adoption des SIAP représente une transformation culturelle importante au sein des administrations. Il est crucial de mettre en place des stratégies de conduite du changement, incluant la communication interne, la formation continue et des dispositifs d'accompagnement pour anticiper et atténuer les résistances.

## Besoin #8

### **Favoriser la mutualisation et l'interopérabilité des solutions SIAP**

La mutualisation des outils et infrastructures numériques constitue un levier stratégique pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts au sein des administrations publiques. Une approche coordonnée permettrait d'assurer la compatibilité entre les différents systèmes, tout en garantissant une interopérabilité efficace. Cela inclut la mise en place de plateformes partagées, l'adoption de standards communs et le développement d'outils favorisant une meilleure collaboration entre les entités publiques et privées.

## Besoin #9

**Formuler et implémenter des politiques nationales qui puissent inscrire durablement l'IA dans les usages de l'administration publique.** Cela nécessite une approche concertée impliquant toutes les parties prenantes, notamment les ministères, les collectivités locales, et les institutions publiques, afin de garantir une adoption harmonisée des technologies IA.

## Besoin #10

**Insérer les problématiques liées à la généralisation des usages de l'IA dans l'écosystème des politiques internationales.**

L'organisation du Sommet de Paris en février 2025 et la participation active de la France dans les discussions internationales pour harmoniser les réglementations et standards technologiques, tout en défendant des principes tels que la souveraineté numérique, la protection des données personnelles, et l'équité algorithmique demeure un enjeu stratégique pour développer les SIAP français de demain.

**Ces besoins stratégiques signalent des problématiques-clé pour réussir la transformation digitale des administrations publiques vers l'IA, tout en visant à répondre aux attentes des citoyens et aux enjeux technologiques, éthiques et environnementaux actuels. En misant sur la mutualisation des efforts, la régulation harmonisée et une coopération internationale renforcée, la France peut non seulement moderniser ses institutions, mais aussi devenir un leader mondial dans l'adoption responsable et durable des technologies numériques. Cette approche garantit une action publique plus efficace, transparente et alignée sur les valeurs démocratiques européennes, au service du bien commun national.**

## Partie 2

### Nos propositions

#### Proposition 1- France IA

Nécessité d'une ressource mutualisée et interministérielle pour le déploiement sécurisé et éthique de l'IA. Cette structure sera le fruit des restructurations et optimisations budgétaires lancées en 2025. Elle pilotera le fonds spécial de modernisation de l'État dédié à l'IA.

#### Proposition 2 - « Label IA de confiance »

Un « Label IA de Confiance », symbole d'un cadre éthique et réglementaire pour des SIAP sécurisés, transparents et respectueux des valeurs républicaines, piloté par le futur Institut national pour l'évaluation et la sécurité de l'intelligence artificielle (INESIA) annoncé le 31 janvier 2025.

Ce label viserait à renforcer la confiance des usagers, des agents, de leurs représentants et des décideurs publics dans l'utilisation des technologies SIAP.

#### Proposition 3 - Secur'IA

Conformément à l'IA Act, création d'un guichet unique "Secur'IA" par délégation du futur INESIA (Institut national pour l'évaluation et la sécurité de l'intelligence artificielle) par une plateforme publique inter-versant (3 fonctions publiques), qui recense et oriente les alertes éthiques et cyber des Systèmes d'IA grâce à un réseau de fonctionnaires délégués locaux, formés et certifiés.



# Préambule

Les Systèmes d'Intelligences Artificielles Publiques révolutionnent les services publics, offrant des opportunités sans précédent pour améliorer l'efficacité, la personnalisation des services et l'optimisation des ressources. Toutefois, leur adoption pose également des défis majeurs.

Dans son discours de politique générale du 14 janvier 2025, François Bayrou a annoncé deux mesures importantes concernant la modernisation de l'État et l'intelligence artificielle :

## **Création d'un fonds spécial et déploiement de l'IA**

Un fonds spécial "entièrement dédié à la réforme de l'État" sera créé pour moderniser l'administration, et plus particulièrement appuyer le déploiement de l'intelligence artificielle. Ce fonds sera financé par la vente d'actifs immobiliers appartenant à l'État. Ce mécanisme vise à allouer des ressources financières spécifiques à des projets de modernisation numérique et organisationnelle, en mettant l'accent sur la digitalisation des services publics, l'optimisation des processus internes et la formation des agents. L'objectif est d'assurer une transformation efficace et durable en mobilisant des fonds sans alourdir la pression fiscale. En parallèle, un comité de pilotage sera instauré pour assurer la transparence de l'utilisation des fonds, en veillant à ce que les investissements bénéficient directement à l'amélioration des services rendus aux citoyens et à la performance des administrations.

Cette initiative s'inscrit dans la continuité de la stratégie nationale pour l'IA, qui prévoit plusieurs axes d'action stratégiques pour une adoption efficace et responsable des technologies d'intelligence artificielle.

Vendredi 7 février 2025, Laurent Marcangeli, ministre de l'Action et de la Fonction publique et de la Simplification annonce une stratégie pour intégrer l'intelligence artificielle (IA) dans les administrations publiques. Les principaux axes sont :

- Accélérer le déploiement de l'IA en priorisant des cas d'usage liés aux politiques gouvernementales et en établissant une feuille de route IA pour chaque ministère d'ici juin 2025.
- D'ici la fin de l'année, offrir une formation initiale à l'IA à tous les agents publics et leur donner accès à un agent conversationnel sécurisé.
- Sélectionner sous trois mois des projets à poursuivre ou abandonner, garantir la protection des données, et construire une IA explicable et fiable.
- Faciliter l'accès des entreprises françaises à la commande publique pour les solutions innovantes et mobiliser des experts à tous les niveaux de l'État.
- Assurer une coordination efficace et rendre compte de l'avancement par un pilotage interministériel.

Ces axes rejoignent ceux de la stratégie IA nationale déjà amorcée :

- La diffusion de l'IA dans l'action publique, avec une modernisation des processus administratifs afin de garantir une meilleure qualité de service et une prise de décision plus efficace grâce à l'analyse des données en temps réel.
- Le développement de la formation et de la recherche, à travers le soutien aux universités et instituts de recherche pour favoriser l'émergence de nouvelles compétences en intelligence artificielle et renforcer l'attractivité de la France dans ce domaine.

- Un programme d'investissement dans les infrastructures, incluant la mise en place de plateformes de calcul haute performance, le déploiement de réseaux de données sécurisés, et l'adoption de normes garantissant l'interopérabilité et la protection des données.

### **Réorganisation administrative**

Cette modernisation s'accompagne d'une volonté de rationalisation, avec notamment un examen approfondi des "1000 agences ou organes de l'État" que François Bayrou qualifie de "labyrinthe dont un pays rigoureux peut difficilement se satisfaire". L'objectif de cette réorganisation est d'optimiser le fonctionnement des structures administratives, en identifiant les doublons, en simplifiant les processus décisionnels et en améliorant la lisibilité des services pour les usagers. Une approche fondée sur la performance et l'efficacité permettra de garantir une meilleure allocation des ressources publiques, tout en renforçant la transparence et la responsabilité des différentes entités administratives. Par ailleurs, cette réforme vise à moderniser les modes de gouvernance en intégrant davantage les outils numériques et en favorisant la mutualisation des services pour une administration plus agile et réactive.

- Notre prescription est que, dans le cadre de cette réorganisation administrative, l'État décide de mutualiser ou fusionner les équipes et services ayant pour mission la transformation digitale parmi ces « mille agences », les DNUM, et la DINUM pour constituer France IA – comme le futur INESIA (Institut national pour l'évaluation et la sécurité de l'intelligence artificielle) dont la création a été annoncée le 31 janvier 2025, le fera pour le sujet de la sécurité et de la confiance.
- Nous prescrivons également que France IA puisse être le comité en charge du pilotage du fonds spécial pour coordonner le déploiement de l'IA.

### **L'ensemble des missions de France IA est le fruit de ces restructurations et optimisations budgétaires.**

- France IA sera également une organisation publique pilote « à l'avant-garde » de la modernisation, devant incarner et expérimenter l'innovation publique, dans le des contraintes budgétaires, environnementales et sociales les plus fortes.
- Enfin, nous proposons que l'INESIA, puisse intégrer dans sa mission la mise en place d'un « Label France IA » de certification des SIAP et d'un réseau de proximité « Sécur'IA » dans le prolongement des obligations réglementaire de l'AI Act.

# Proposition 1- France IA

## Ressource mutualisée et interministérielle pour le déploiement sécurisé et éthique de l'IA

### Sa mission d'articulera autour de 6 axes majeurs:

1. Coordonner la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques de transformation digitale (IA et donnée) dans les administrations publiques.
2. Organiser l'acculturation et la montée en compétences des agents publics via notamment des programmes de formation continue à l'IA et à la gestion des données,
3. Accompagner, normer et sécuriser la transformation digitale de l'action publique,
4. Mesurer l'impact éthique et la qualité de l'IA dans l'expérience "usagers" et "agents".
5. Piloter des instances de dialogue entre usagers et administrations publiques autour de l'IA
6. Piloter le fonds spécial l'innovation publique de l'IA

## Coordonner la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques IA et de la donnée au sein des administrations publiques.

- Promouvoir la création et l'optimisation des infrastructures de données partagées pour améliorer la collecte, le stockage, et l'accès aux données publiques.
- Piloter la centralisation des données avec des politiques lisibles et transparentes de partage et d'interopérabilité entre les administrations.
- Prescrire et promouvoir des plateformes sécurisées pour garantir la confidentialité et l'intégrité des données sensibles.
- Encourager l'Open Innovation et le Co-développement
- En lien avec les initiatives d'open data publique de l'EtatLab, faciliter l'accès aux données publiques pour les acteurs privés et les chercheurs afin de codévelopper des solutions IA adaptées aux besoins de l'administration.

## Organiser l'acculturation et la montée en compétences des agents publics via des programmes de formation continue à l'IA et à la gestion des données

- Acculturer et former les décideurs publics à l'IA
- Développer des programmes de formation pour les agents publics de toutes catégories, adaptés aux différents niveaux de compétence.
- Promouvoir une culture de l'IA pour l'ensemble des fonctionnaires, afin de les acculturer aux enjeux et aux possibilités offertes par l'IA.

## Accompagner, normer et sécuriser la transformation de l'action publique par l'IA

- Identifier les priorités et besoins communs ou transverses aux administrations publiques pour orienter, structurer et mutualiser le déploiement des usages de l'Intelligence Artificielle s
  - Identifier les Projets Prioritaires ou Stratégiques communs (PPS)
  - Évaluer les besoins sectoriels : Identifier les secteurs administratifs (santé, éducation, justice, etc.) où l'introduction de l'IA peut avoir le plus grand impact. L'agence pourrait piloter des études pour évaluer les besoins spécifiques et cartographier les opportunités d'IA les plus prometteuses.
  - Veiller aux synergies entre les acteurs-clés internes (GPEC, GEPP, SI, RGPD) autour des projets prioritaires d'Intelligence Artificielle de l'administration publique,
  - Évaluer l'impact : S'appuyer sur des études d'impact pour s'assurer que l'IA apportera des améliorations mesurables à la qualité des services publics ou à l'expérience des citoyens
- Promouvoir de manière concrète un « cadre de confiance » éthique, social, technologique et réglementaire autour du déploiement des usages de l'Intelligence Artificielle notamment par la mise en place de comités d'éthiques.
  - Encadrer le déploiement de l'IA avec un cadre rigoureux d'éthique et de sécurité
  - Prescrire auprès des décideurs publics un cadre légal ou réglementaire à même de protéger les citoyens contre les abus liés à l'IA (discrimination algorithmique, violation de la vie privée).
  - Contrôler que les SIAP (Systèmes d'IA Publics) sont UDETE (Utiles, Durables, Explicables, Transparents et Ethiques).
  - Offrir une fonction d'expertise, de conseil et de centre de ressources aux administrations publiques pour les accompagner méthodologiquement dans la généralisation des usages de l'Intelligence Artificielle
- Proposer un « Label IA Confiance », symbole d'un cadre éthique et réglementaire pour des SIAP sécurisés, transparents et respectueux des valeurs républicaines. Ce label



viserait à renforcer la confiance des usagers, des agents et des décideurs publics dans l'utilisation des technologies SIAP.

## Mesurer l'impact éthique et la qualité de l'IA dans l'expérience des usagers et des agents.

- Créer et mettre en place des outils de suivi et d'évaluation des projets d'IA pour garantir leur bonne mise en œuvre par:
  - Des indicateurs de performance précis pour mesurer l'impact et l'amélioration effective des services.
  - Un audit régulier des systèmes pour vérifier que les solutions IA sont déployées de manière éthique et sécurisé

## Piloter des instances de dialogue entre usagers et administrations

### **Créer des espaces de dialogue structurés**

- Organiser des consultations publiques : en ligne et en présentiel, sur des sujets spécifiques liés à l'IA (ex : utilisation de l'IA dans les services publics, enjeux éthiques, etc.).
- Mettre en place des comités éthiques réunissant des représentants des usagers, des administrations, des experts et de la société civile pour débattre des enjeux de l'IA, valider les projets stratégiques et formuler des recommandations.
- Développer des plateformes de dialogue en ligne : permettant aux citoyens de poser des questions, de donner leur avis et d'échanger avec les administrations sur l'IA.

### **Faciliter la participation citoyenne**

- Vulgariser les informations sur l'IA : produire des contenus pédagogiques et accessibles pour expliquer les concepts clés de l'IA, ses applications et ses enjeux.
- Favoriser l'inclusion : mettre en place des dispositifs pour encourager la participation de tous les citoyens, y compris ceux qui sont éloignés des technologies ou qui ont des difficultés d'accès à l'information.
- Valoriser les contributions citoyennes : prendre en compte les avis et les propositions des citoyens dans l'élaboration des politiques publiques liées à l'IA.

## Piloter le financement de l'innovation publique de l'IA

### **Piloter un Fonds dédié**

- Mettre en place un fonds national spécifiquement destiné à financer des projets d'IA dans l'administration publique. En plus de la vente d'actifs immobiliers de l'État évoqué par François Bayrou, ce fonds pourrait être alimenté par des contributions publiques (budget de fonctionnement et européennes, pour soutenir les initiatives innovantes liées à l'IA).
- Développer des critères stricts d'attribution basés sur l'impact potentiel sur la qualité des services publics, l'amélioration de l'efficacité administrative, la réduction des coûts ou encore le renforcement de la transparence.
- France IA, en tant que ressource interministérielle, intègre l'INESIA dans la gestion des fonds pour les projets liés à la sécurité des SIAP. France IA travaillera également avec l'INESIA pour établir des priorités de financement sur les projets à haut risque.

### **Favoriser les partenariats Public-Privé**

- Favoriser les partenariats entre le secteur public et les entreprises technologiques françaises pour cofinancer et développer des solutions d'IA spécifiques aux besoins des administrations.
- Structurer des accords de financement qui permettent de partager à la fois les risques liés aux innovations (notamment technologiques) et les bénéfices (en termes d'efficacité ou de coût) avec des partenaires privés.
- Encourager la coopération avec les TPE/PME technologiques (startups) pour intégrer les dernières innovations et assurer un transfert de technologie efficace vers le secteur public.
- Proposer aux entreprises technologiques par des AMI, APP, ou le relai de financements européens, un cadre de développement compatibles avec les exigences de la gouvernance technologique publique.

### **Créer, financer, diffuser et piloter un programme d'AAP spécialisés**

- Diffuser des appels à projets pour encourager les consortia publics/privés et inciter les partenaires privés à proposer des solutions IA innovantes dans des domaines précis ou experts. Ces appels à projets pourraient être segmentés par types de besoins (automatisation des processus, analyse de données, algorithmes de décision pour le service public du dernier kilomètre, de la simplification administrative, du « aller vers » etc).
- Subventions incitatives aux projets pilotes : Proposer des subventions aux administrations publiques pour leur permettre d'expérimenter des solutions d'IA avec des experts externes ou des entreprises technologiques.

### **Suivre l'utilisation des investissements**

- Mettre en place des indicateurs clairs de suivi pour s'assurer que les fonds alloués sont utilisés de manière efficace et mesurable. L'agence pourrait créer une plateforme numérique permettant de suivre l'évolution des projets financés, leurs impacts, et leurs résultats.
- Réaliser des évaluations pour mesurer le Retour sur investissement des projets IA financés. Ces évaluations pourraient porter sur la réduction des coûts administratifs,

l'amélioration des services aux citoyens, ou encore l'accroissement de l'efficacité des processus.

### **Incuber des Projets d'IA Publics**

- Créer un laboratoire d'innovation sous la gouvernance de l'agence et de l'Etatlab, dédié à l'incubation de projets IA publics. Ce laboratoire offrirait un cadre de test et d'expérimentation pour les administrations souhaitant tester des technologies d'IA avant de les déployer à grande échelle.
- Accès aux infrastructures : Faciliter l'accès aux infrastructures technologiques (serveurs, cloud public, etc.) nécessaires pour expérimenter et déployer des solutions IA à coût réduit.

## Proposition 2 - « Label IA de confiance »



Logo illustrant le projet de « Label IA de confiance »

La confiance est le fondement de la diffusion de l'IA dans l'ensemble de la société. A fortiori dans le secteur public.

**Le « Label IA de Confiance » sera le symbole d'un cadre de confiance intégrant l'éthique et réglementaire pour des SIAP sécurisés, transparents et respectueux des valeurs républicaines, piloté et certifié par le futur Institut national pour l'évaluation et la sécurité de l'intelligence artificielle (INESIA) annoncé le 31 janvier 2025.**

Ce label vise à renforcer la confiance des usagers, des agents et des décideurs publics dans l'utilisation des technologies SIAP.

En fournissant des critères d'évaluation rigoureux et des référentiels normatifs clairs, il permettra d'assurer la fiabilité des technologies utilisées et de renforcer la confiance des usagers, des agents et des décideurs publics.

### Les objectifs principaux du Label IA de confiance

- **Transparence et explicabilité** : Assurer que les décisions prises par les systèmes d'IA sont compréhensibles et justifiables par les citoyens et les administrations.
- **Sécurité et protection des données** : Garantir le respect des réglementations en matière de cybersécurité et de protection des données personnelles.
- **Équité et absence de biais** : Mettre en place des mécanismes pour identifier et atténuer les biais algorithmiques afin de promouvoir des décisions équitables.

- Performance et fiabilité : S'assurer que les systèmes d'IA répondent aux exigences de robustesse et d'efficacité définies par les pouvoirs publics.
- Engagement environnemental : Intégrer des pratiques de frugalité numérique pour réduire l'empreinte carbone des systèmes déployés.
- Le Label IA de confiance sera piloté et certifié par le futur INESIA (L'Institut national pour l'évaluation et la sécurité de l'intelligence artificielle).

« Label IA Confiance » pour les SIAP s'inscrit dans une dynamique d'initiatives privées ou sectorielles pré-existante.

#### **Label Labelia**

Le label "Labelia - IA responsable et de confiance" a été lancé fin 2021 par l'association Labelia Labs. Il propose deux niveaux de certification :

- Niveau Intermédiaire : pour un score entre 45 et 55/100
- Niveau Avancé : pour un score supérieur à 55/100

#### **Label Positive.ai**

Lancé en 2022 par quatre grandes entreprises (Orange France, BCG GAMMA, L'Oréal et Malakoff Humanis), ce label évalue :

- L'équité et la non-discrimination
- L'explicabilité des systèmes
- Le contrôle humain

#### **D'autres initiatives sectorielles**

Dans l'industrie, le consortium **Confiance.ai** regroupe des acteurs académiques et industriels français dans les domaines de la défense, des transports et de l'énergie.

Dans la santé, la Haute Autorité de Santé (HAS) a développé un outil d'évaluation spécifique pour les dispositifs médicaux intégrant de l'IA.

Toutes ces initiatives s'inscrivent comme « Label IA de confiance » dans la perspective de l'AI Act européen et visent à anticiper les futures exigences réglementaires en matière d'IA responsable.

## Proposition 3 - Secur'IA

**Création d'un dispositif cadre "Secur'IA" au sein de la mission du futur Institut national pour l'évaluation et la sécurité de l'intelligence artificielle (INESIA) par une plateforme publique inter-versant, qui coordonne et oriente les signalements de manquements éthiques et cyber des Systèmes d'IA Publics tout en protégeant les droits et libertés des usagers grâce à un réseau de fonctionnaires formés et saisis localement (Délégué Secur'IA).**

Secur'IA n'a pas pour mission de contrôler ou sanctionner. Dans un écosystème où le manquement à l'éthique ou la sécurité est complexe, la plateforme se veut guichet unique et simplifié, qui renseigne localement les agents, trie et transmet aux administrations ou autorités concernées d'éventuelles plaintes, voire, répond plus simplement aux inquiétudes.

Tout agent ou usager qui constate qu'un Système d'Intelligence Artificielle Publique (SIAP) manque aux principes éthiques fondamentaux, porte atteinte aux droits et libertés individuels, ou expose ses services et leurs usagers aux cyber-risques pourra le signaler au délégué Secur'IA local qui en informera l'INESIA.

Ainsi, parmi les principales attributions de Secur'IA:

- Piloter un guichet unique dématérialisé pour les signalements de problèmes liés à l'IA, permettant d'orienter les plaintes vers l'INESIA.
- Assurer une complémentarité des actions et éviter les chevauchements de compétences avec les autres organisations compétentes, actuelle ou future.
- Pour ce qui concerne les usagers, alerter le Défenseur des droits pour protéger leurs droits face aux éventuels atteintes aux droits et libertés individuelles liés à l'utilisation de l'IA.
- Assurer par le réseau des délégués Secur'IA, la transmission d'une culture de la cybersécurité et de l'éthique de l'IA auprès des agents. Incarner en proximité, le cadre de confiance.

### Concernant la création de l'INESIA

Nous proposons que la mise en place de Secur'IA se fasse dans le cadre de la mission de l'INESIA dont le lancement a été annoncé le 31 janvier 2025 par Clara Chappaz, , ministre déléguée chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique,.

*Conformément aux priorités établies en mai 2024 par la Déclaration de Séoul pour une IA sûre, novatrice et inclusive adoptée par l'Australie, le Canada, l'Union européenne, la France, l'Allemagne, l'Italie, le Japon, la République de Corée, la République de Singapour, le Royaume-Uni et les États-Unis d'Amérique, Mme Clara Chappaz, ministre déléguée chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique, annonce le lancement d'un institut national consacré à l'évaluation et la sécurité de l'IA, garantissant ainsi la sécurité nationale dans ce domaine. Piloté par le secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) au nom du Premier ministre et par la Direction générale des*

*Entreprises (DGE) du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, cet institut permettra de fédérer un écosystème d'acteurs nationaux de premier rang.*

Le futur Institut national pour l'évaluation et la sécurité de l'intelligence artificielle (INESIA) aura pour mission de fédérer, sans création de nouvelle structure juridique, les acteurs nationaux de l'évaluation et de la sécurité, au premier rang desquels 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 (PEReN).

## Glossaire

- **AI Act (Artificial Intelligence Act)**: Règlement européen publié le 13 mars 2024 visant à encadrer l'utilisation de l'intelligence artificielle en définissant des règles et des obligations pour les systèmes d'IA adoptés
- **ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information)**: Organisme gouvernemental français responsable de la sécurité des systèmes d'information et de la lutte contre la cybercriminalité.
- **Big Data**: Expression désignant des ensembles de données volumineux et complexes, nécessitant des outils et des méthodes d'analyse spécifiques.
- **Bilan Carbone**: Évaluation de la quantité de gaz à effet de serre émise par une activité, un produit ou une organisation.
- **CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés)**: Autorité administrative indépendante française chargée de veiller à la protection des données personnelles.
- **Co-développement**: Approche collaborative impliquant plusieurs entités dans le développement d'un produit ou d'un service.
- **Data Centers**: Installations physiques regroupant des serveurs informatiques et des équipements de stockage de données.
- **Data Literacy**: Compétence à lire, à utiliser et à interpréter les données de manière critique.
- **Deep Learning**: Type d'intelligence artificielle utilisant des réseaux de neurones artificiels pour apprendre à partir de données.
- **DGFPT (Direction Générale de la Fonction Publique Territoriale)**: Administration centrale chargée de la gestion des ressources humaines des collectivités territoriales.
- **DGAFP (Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique)**: Administration centrale chargée de la gestion des ressources humaines de l'État.
- **DINUM (Direction Interministérielle du Numérique)**: Service du Premier ministre chargé de la transformation numérique de l'État.
- **Eco-conception**: Approche de conception de produits et services intégrant les impacts environnementaux tout au long de leur cycle de vie.
- **Efficacité énergétique**: Rapport entre la quantité d'énergie utilisée et les résultats obtenus, visant à minimiser la consommation d'énergie.
- **Empreinte carbone**: Mesure de l'impact d'une activité sur le réchauffement climatique, exprimée en équivalent CO2.
- **EuroHPC (European High Performance Computing Joint Undertaking)**: Initiative européenne visant à développer une infrastructure de calcul haute performance de classe mondiale.
- **Explicabilité**: Capacité à comprendre et à expliquer les décisions prises par un système d'intelligence artificielle.
- **Frugalité**: Démarche visant à utiliser les ressources de manière sobre et efficiente, en évitant le gaspillage.
- **Gouvernance**: Ensemble des règles, des processus et des institutions qui régissent une organisation ou un domaine d'activité.
- **GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)**: Démarche visant à anticiper les besoins en compétences d'une organisation et à adapter ses ressources humaines.
- **Guichet Unique**: Point d'accès centralisé permettant aux usagers d'effectuer plusieurs démarches administratives.



- **Horizon Europe**: Programme-cadre de l'Union européenne pour la recherche et l'innovation.
  - **IA Générative**: Type d'intelligence artificielle capable de créer du contenu original (texte, images, musique).
  - **INESIA** : Institut national pour l'évaluation et la sécurité de l'intelligence artificielle
  - **Interopérabilité**: Capacité de différents systèmes à communiquer et à échanger des informations entre eux.
  - **Machine Learning**: Domaine de l'intelligence artificielle qui permet aux machines d'apprendre à partir de données sans être explicitement programmées.
  - **Modernisation**: Processus d'amélioration et de mise à jour des méthodes, des outils et des organisations.
  - **Mutualisation**: Partage de ressources, de services ou d'infrastructures entre plusieurs entités.
  - **Open Data**: Données numériques mises à la disposition du public de manière libre et gratuite, pour être réutilisées.
  - **Open Innovation**: Modèle d'innovation qui encourage la collaboration avec des acteurs externes (entreprises, universités, chercheurs).
  - **PNRIA (Programme National de Recherche en Intelligence Artificielle)**: Programme français visant à soutenir la recherche et le développement en intelligence artificielle.
  - **Prospective**: Étude des futurs possibles pour éclairer la prise de décision.
  - **Résilience**: Capacité d'un système à résister aux chocs et à se rétablir après une perturbation.
  - **RPS (Risques Psycho-Sociaux)**: Risques professionnels qui peuvent affecter la santé mentale et physique des travailleurs (stress, harcèlement, violence).
  - **Schéma Directeur**: Document de planification stratégique qui définit les orientations et les objectifs à long terme d'une organisation.
  - **SI (Systèmes d'Information)**: Ensemble des moyens techniques et humains mis en œuvre pour gérer l'information au sein d'une organisation.
  - **SIAP (Systèmes d'Intelligence Artificielle Publique)**: Systèmes utilisant l'intelligence artificielle au sein des administrations publiques.
  - **SIRH (Système d'Information de gestion des Ressources Humaines)**: Logiciel utilisé pour gérer les aspects administratifs et stratégiques des ressources humaines.
  - **Sobriété**: Démarche visant à réduire la consommation de ressources et à limiter l'impact environnemental.
  - **Souveraineté**: Pouvoir d'un État ou d'une organisation à prendre des décisions de manière indépendante.
- UDETE**: Acronyme créé par les coauteurs de cette note pour appuyer le propos. Il signifie « Utile, Durable, Explicable, Transparent, Éthique », qui définit les principes d'une intelligence artificielle responsable

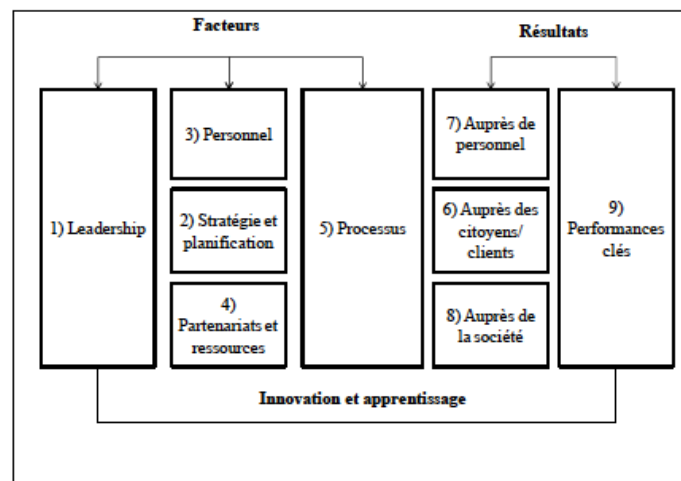
## NOTE METHODOLOGIQUE

**Les travaux de Penser public se situent à la confluence de la réflexion, des idées, de la décision publique et de l'action très concrète au quotidien au service des usagers (citoyens et autres parties prenantes).**

Réunissant de manière collégiale des acteurs en responsabilité, d'origines et profils très divers, PENSER PUBLIC a, en effet, pour ambition de contribuer à la promotion et à l'amélioration des services publics, et plus généralement à la transformation publique sous l'angle RH et management (en partant du vécu l'agent et de son encadrement)

Sur le thème choisi, les constats et observations formulés, notamment au vu des bonnes et mauvaises pratiques constatées en France et à l'étranger, et en prenant en compte les réformes en cours, doivent permettre de formuler des propositions concrètes et constructives en vue d'une meilleure efficacité de l'action publique.

Le thème doit donc, au-delà des scénarii proposés, mettre en évidence l'impact des choix en termes RH et de management sur le fonctionnement de l'Administration., dans ses différentes composantes (État, collectivités territoriales, Sécurité sociale...). Il s'inscrit dans l'actualité des services publics en France et en Europe.



*Source : European Foundation for Management Quality (EFQM) et l'Institut Européen d'Administration Publique (IEAP)*

**Le thème « Système d'Intelligence Artificielle Public (SIAP), quelle urgence pour l'administration en 2025 ? » a été inscrit au programme de travail de Penser public, au titre du 1<sup>er</sup> trimestre 2025, lors de l'Assemblée Générale du 10 juillet 2024.**

**Encadré : étapes de la procédure**

1. Débat en conseil d'administration – choix du thème et de l'équipe de rédacteurs (« rapporteurs »)
2. Note d'opportunité validée en conseil d'administration
3. Série d'auditions
4. Validation de la note d'enjeux (ou autre support), avec son dispositif de communication, en conseil d'administration puis en assemblée générale
5. Dernière relecture
6. Démarche de type affaires publiques (y compris point presse)
7. Publication de la note d'enjeux
8. Organisation d'un événement

# REMERCIEMENTS

Un grand merci à toutes les personnes ayant contribué à partager leurs vues sur ce sujet complexe et mouvant, lors d'entretiens et au travers d'échanges de documents ou de contributions écrites. Un remerciement particulier aux personnalités qualifiées ayant répondu favorablement aux demandes d'audition.

## Liste partielle des auditions<sup>1</sup>

- Cornelia Findeisen, DRH de la filière numérique de l'Etat (Dinum)
- Richard Ruot, Directeur de l'ergonomie, de l'IA & des pratiques chez France Travail
- Jean-Gabriel Ganascia, Président des comités d'éthiques de France Travail, du CNES et de Docapost (Directeur de recherche au CNRS).
- Cyprien Canivenc, Directeur de la stratégie internationale, Thales Group (ancien Conseiller spécial Transformation auprès du SG du SGPI).
- Tsiporah Fried, Senior Advisor Prospective and Strategy auprès du Chef d'État Major des armées, Ministère des Armées.

---

<sup>1</sup> Les fonctions mentionnées sont celles occupées à la date d'audition et en rapport avec le thème de la note d'enjeux.

# A PROPOS DU THINK TANK PENSER PUBLIC

## La raison d'être de Penser public

Le think tank Penser public est un espace de réflexion indépendant, collégial, réunissant des acteurs en responsabilité, d'origines et profils très divers, souhaitant contribuer à la promotion et à l'amélioration des services publics.

Ses travaux se situent à la confluence de la réflexion et de l'action très concrète au quotidien, des idées et de la décision publique.

La finalité est l'intérêt public, au service de la France, de la République et des citoyens, ou selon la définition commune, la fourniture de prestations, positives, destinées à promouvoir le bien-être général de la population de son ensemble au-delà des catégories d'intérêts privés.

En effet, l'Administration et le politique doivent aujourd'hui composer avec des problématiques de plus en plus complexes, des enjeux et causalités multiples, des attentes souvent contradictoires et un écheveau de responsabilités aux niveaux local comme aux niveaux national et international.

Parce que la décision puis la mise en œuvre concernant les objets politiques comme les politiques publiques sont de plus en plus complexes, les enjeux et causalités multiples, ils doivent être soumis à débat, amendements, corrections, évaluation de l'impact et déclinaison de manière différenciée pour tenir compte des situations vécues par la population.

Des instances où émergent les discussions, les propositions en même temps que l'intérêt public sont donc nécessaires au bon fonctionnement de l'Administration.

Telle est l'ambition du think tank Penser public, s'inscrivant d'ailleurs dans une longue tradition (Club Jean MOULIN...), que de contribuer, avec d'autres, et par ses propositions, à la réinvention permanente des services publics.

## Quels sont les modes d'action de Penser public ?

Les travaux du think tank Penser public s'organisent autour des débats au sein des instances et groupes de travail, ou lors des auditions de personnalités extérieures, des conférences et le séminaire annuel, mais également des publications (notes d'enjeux comme articles sur les réseaux sociaux).

<b>INSTANCES</b>	<b>Bureau (quatre membres Président, vice-président, secrétaire général, trésorier)</b> <b>Conseil d'administration (12 membres)</b> <b>Conseil d'orientation stratégique (<i>en cours de constitution</i>)</b>
<b>GROUPES DE TRAVAIL</b>	<b>Groupe de travail constitué en fonction de la publication à venir (Note d'enjeux ou Cahiers de Penser public)</b>
<b>REUNIONS PLENIERES</b>	<b>Au moins une réunion par trimestre.</b>

<b>CONFERENCES</b>	<b>En partenariat avec des Universités/Grandes Écoles, associations et médias</b>
<b>SEMINAIRE ANNUEL</b>	<b>Une fois par an, séminaire sur deux jours, avec la participation d'enseignants - chercheurs</b>
<b>NEWSLETTER</b>	<b>Dix fois par an</b>
<b>COMMUNICATION SUR LES RESEAUX SOCIAUX</b>	<b>LinkedIn : <a href="https://www.linkedin.com/company/Penserpublic">https://www.linkedin.com/company/Penserpublic</a></b>
<b>SITE INTERNET</b>	<b><a href="http://www.penserpublic.org">www.penserpublic.org</a></b>

## Les valeurs défendues par Penser public

**Les valeurs défendues** par le think tank Penser public et ses membres sont rappelées dans une charte des valeurs, adoptée en assemblée générale.

En premier figure la défense du modèle français du service et des grands principes qui le régissent sur le plan juridique : **la continuité du service public, l'égalité devant le service public, l'adaptabilité (ou mutabilité) du service public.**

Par ailleurs, Penser public souhaite particulièrement insister sur les valeurs suivantes :

- **La performance** (l'impact et des effets des politiques publiques, la satisfaction des citoyens mais aussi des usagers au sens large, la qualité perçue, le bien-être des agents publics et, de manière générale, l'optimisation des ressources collectives, le niveau de consommation de ces ressources, autant d'indicateurs mesurés au niveau local comme au niveau national)
- **La confiance faite aux acteurs de terrain** (d'abord une question de confiance, de croyance en la capacité de chaque agent public, sans distinction, à être responsable et se mettre, dans le cadre de sa mission, au service de l'intérêt général : à relier, à la notion de performance individuelle et collective)
- **L'égalité des chances** (répondre aux exigences de promotion sociale, d'intégration et de cohésion par le travail, de manière à avoir une fonction publique à l'image de la société qu'elle sert),
- **L'intégrité** (tout agent public, sans distinction, doit exercer ses fonctions avec honnêteté et désintéressement. Il ne doit en aucun cas poursuivre un intérêt personnel à l'occasion de l'exercice de sa mission)
- **La solidarité au sein des équipes** (se rassembler est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite)
- **Le sens du service** (pour tout agent public et au niveau des équipes, incarner les valeurs de la fonction publique, assurer sa mission dans le but de servir l'intérêt général)

## Animation

Président : David CLAIR, Directeur : Gilles DUTHIL



*Penser la transformation des  
organisations publiques*

contact@penserpublic.org

---

<http://www.penserpublic.org>