acteurspublics
www.acteurspublics.fr
ACTU ➤ DÉBATS & IDÉES ➤ SOLUTIONS ➤

ÉDITION SPÉCIALE | Numérique

Les agents publics face à la vague de l'IA

Le grand débat de la souveraineté numérique – Épisode 1

EXTRAIT D'ACTEURS PUBLICS #169-170 | JUIN 2024 - ISSN 1765-2022

REVUE | NEWSLETTERS | SITE INTERNET | WEB TV | ÉVÈNEMENTS | RÉSEAUX SOCIAUX | WEBINAIRES | LE CERCLE A+

Acteurs publics, une entreprise à mission

Une raison d'être au service de l'action publique

Favoriser l'efficience des politiques publiques en contribuant à l'information et à la formation du plus grand nombre

Promouvoir les valeurs du service public comme celles des causes d'intérêt général en faveur du progrès économique, social et écologique

Accompagner les acteurs du service public comme ceux d'actions d'intérêt général



acteurspublics 360

un média global

Édito

C'est un peu réducteur, mais pour beaucoup de Français, l'intelligence artificielle a fait irruption dans leur quotidien avec le lancement de ChatGPT, en novembre 2022. Ils ont pu tester le potentiel et les limites de cet outil. Cette vague IA « grand public » touche évidemment les services publics et l'administration. Comme le souligne notre dossier spécial, 13,5 % des agents interrogés disent utiliser l'IA générative dans leur travail, un taux non négligeable. Le cadre reste flou, l'usage parfois secret, smartphone en main, avec des solutions privées disponibles en libre accès sur Internet. L'agent public bricole encore.

Même si nous sommes loin de l'« agent augmenté », l'agent assisté par l'IA a bien vu qu'il travaillait plus rapidement et pouvait se délester de tâches chronophages. En résumé, parce qu'il se répand à vitesse grand V, et pas seulement au travail, l'outil IA sera réclamé par les agents eux-mêmes. Ce n'est pas une révolution technologique subie, et c'est cela qui doit inciter l'administration à vite accompagner et canaliser la vague.

Les experts s'accordent à dire qu'il n'y aura pas de grand soir de l'IA générative, qui reste, dans un premier temps, un outil supplémentaire. L'heure est donc davantage à l'expérimentation qu'à la généralisation d'une technologie qui évolue très vite, en permanence. Mais avant que la vague ne devienne un tsunami et ne prenne au dépourvu agents et managers publics, il faut informer sans tabou et former. Les digues – régulation trop stricte ou interdiction – ne tiendront pas face aux pratiques des agents et aux exigences des usagers. Surtout, pour réussir le passage à l'échelle, le secteur public doit se montrer exemplaire et susciter la confiance sur les questions de souveraineté et de sécurité des données.

Parce que depuis vingt ans, nous sommes témoins de la transformation numérique des services publics, *Acteurs publics* a apporté sa contribution au débat en organisant, le 14 mai, le « premier épisode » du Grand Débat de la souveraineté numérique*. L'histoire est loin d'être terminée, rendez-vous donc en fin d'année, le 9 décembre, pour l'épisode 2 !

* *Lire pages 4-9.*

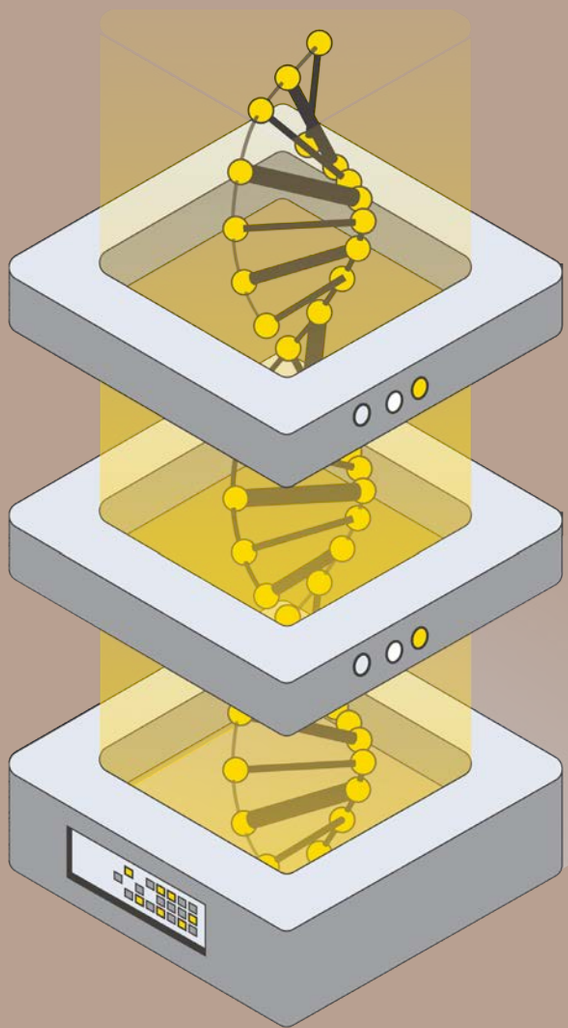


« L'outil IA sera réclamé par les agents publics eux-mêmes. »

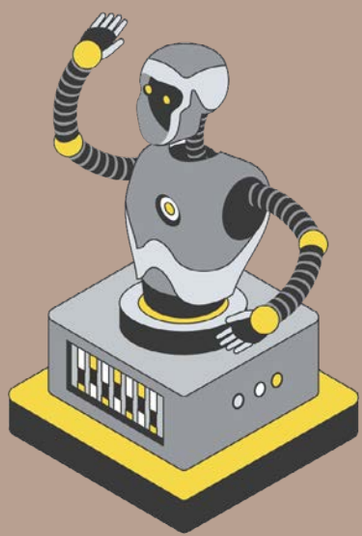
Bruno Botella

Directeur de la rédaction

EXTRAIT D'ACTEURS PUBLICS #169-170 JUIN 2024









4 Grand Débat de la souveraineté numérique

Un numérique souverain, durable et responsable

10 L'enquête

Les agents prennent la vague de l'intelligence artificielle

44 L'Observatoire

Sécurité, fraude, santé… Les priorités des Français sur l'usage de l'IA

GRAND DÉBAT DE LA SOUVERAINETÉ NUMÉRIQUE ÉPISODE 1

Un numérique souverain, durable et responsable

[1] Le Centre Pierre-Mendès-France des ministères économiques et financiers accueillait, le 14 mai après-midi, le « grand débat de la souveraineté numérique, épisode 1 »

[2] **Marina Ferrari,** secrétaire d'État chargée du Numérique

[3] **Philippe Aghion,** économiste, professeur au Collège de France et coprésident de la Commission sur l'intelligence artificielle

[4] **Cyprien Falque,** directeur général de S3NS

[5] **Sondes Karoui,** directrice du programme de valorisation des données de la douane

[6] **Guillaume Poupard,** directeur général adjoint de Docaposte

[7] **Le général Marc Boget,** directeur de la stratégie digitale et technologique à la gendarmerie nationale

Le *cloud* et l'intelligence artificielle (IA) sont des catalyseurs et des accélérateurs de la transformation numérique des organisations publiques. En la matière, la souveraineté est une condition clé de succès, permettant aux acteurs publics de contrôler leurs données et de disposer d'une indépendance numérique leur permettant de développer des projets adaptés et personnalisés, synonymes d'efficience renforcée. C'était le fil rouge de la première édition du Grand Débat de la souveraineté numérique, dont l'« épisode 1 » était organisé le 14 mai au Centre Pierre-Mendès-France de Bercy, sous le haut patronage de Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique.

Un événement Acteurs publics Solutions proposé en partenariat avec S3NS, Bleu et EY. Ministre, décideurs publics, chercheurs et experts ont débattu des « composantes » d'une transformation numérique réussie : développement des compétences, articulation avec les enjeux métiers et l'appui du top management, gouvernance inclusive, développement de plates-formes dédiées… Conjuguer sécurité, souveraineté et innovation doit s'imposer dès l'origine et tout au long des projets en s'appuyant sur le *cloud,* dont l'appropriation par le secteur public est très avancée bien qu'encore hétérogène entre les entités publiques.

Quid de l'intelligence artificielle, dont les administrations se saisissent aujourd'hui de manière pleinement opérationnelle ? Accélérer en la matière suppose de dépasser les irritants en appréhendant la protection des données, l'enjeu des coûts, la maîtrise des compétences… Mais les débats, à revoir sur Acteurs publics TV, l'ont mis en lumière : la transformation numérique s'appuyant sur l'IA et le *cloud* – et surtout sur des acteurs très engagés – est résolument en marche ! À suivre, à l'automne, l'épisode 2 du Grand Débat sur la souveraineté numérique…

Le grand débat de la
Souveraineté numérique

acteurs publics tv

acteurs publics tv

acteurs publics tv

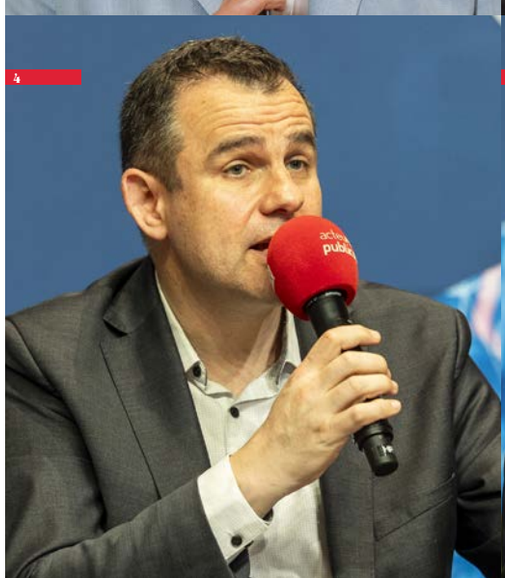
acteurs publics tv


e grand débat de la
ouveraineté numérique
Épisode 1
TRE DE CONFÉRENCES
re Mendès France
inistère de l'Économie, des Finances
elle et numérique
acteurs publics solutions
en partenariat avec
SENS
Bleu
EY Building a better working world


1


2


3


4


5


6

IA, « cloud » et transformation : elles et ils ont dit…

« L'État doit absolument mettre des moyens pour l'IA ! »

Philippe Aghion, professeur au collège de France, coprésident de la Commission IA

« Nous ne choisirons pas entre régulation et innovation. »

Marina Ferrari, secrétaire d'État chargée du Numérique

[1] **Stéphanie Schaer,**
directrice interministérielle du numérique

[2] **Pape Ndao,**
directeur « technologie et services » de Bleu

[3] **Audrey Farrugia,**
cheffe du service « Expertise et modernisation » au secrétariat général du ministère de la Justice

[4] **Thomas Cottinet,**
directeur d'Ecolab aux ministères de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires

[5] **Philippe Pradal,**
député des Alpes-Maritimes et corapporteur du rapport parlementaire sur les défis de l'intelligence artificielle

[6] **Le général Christophe Vercellone,**
directeur adjoint de la transformation numérique au secrétariat général du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer

« Nous sommes pleinement engagés pour assurer la souveraineté des données. »

Stéphanie Schaer, directrice interministérielle du numérique

« C'est une transformation de l'ensemble des métiers et non plus de l'IT. »

Cyprien Falque, directeur général de S3NS

« Structurer la démarche du *cloud* en anticipant, en préparant et en adoptant. »

Pape Ndao, directeur « technologie et services » de Bleu

« L'IA permet de dégager du temps pour rapprocher les administrations des citoyens. »

Alena Martinez, associée chez EY Consulting

Photos : Vincent Baillais

Quelles conditions de succès ?

Coprésident de la Commission IA, qui a remis en mars un rapport très engagé au Président Emmanuel Macron sur les conditions de succès du développement de l'intelligence artificielle en France, Philippe Aghion a ouvert le Grand Débat sur la souveraineté numérique en martelant que l'intelligence artificielle est *« un tournant majeur dans l'innovation »,* une opportunité pour transformer les services publics – mieux soigner, mieux éduquer… –, mais à condition de lever des freins qui contrarient une réelle transformation numérique du service public.

La faute à une transformation numérique qui s'est trop longtemps *« contentée de dématérialiser des démarches ».* Grâce à l'IA appuyée sur le *cloud,* a insisté l'économiste et professeur au Collège de France – très écouté par les décideurs publics et politiques –, l'heure est à la personnalisation du service public pour le rendre plus efficient ; l'IA générative permet par ailleurs de fluidifier la communication avec les utilisateurs.

Former !

Au fil des tables rondes et autres interventions, les grands témoins ont insisté sur ces nouvelles opportunités, telles que le management prospectif, les évaluations renforcées ou encore l'appui sur les données pour porter l'administration proactive. Des perspectives certes réjouissantes, mais encore en partie théoriques… *« Il faut impérativement et massivement former les agents publics aux opportunités mais aussi aux risques inhérents à l'usage des systèmes des intelligences artificielles génératives (IAG) »*, ont souligné les décideurs et experts qui se sont succédé sur la scène du Centre Pierre-Mendès-France, appelant à cartographier les tâches pouvant à terme être déléguées à des systèmes d'IAG.

Des éléments clés de succès pour un numérique plus souverain, plus durable et plus responsable.

[1] **Alena Martinez,**
associée, EY consulting

[2] **Yann Bonnet,**
directeur général délégué du Campus Cyber, membre du groupe d'experts de haut niveau sur l'IA de la Commission européenne

[3] **Ulrich Tan,**
directeur adjoint d'Etalab et chef du Datalab à la direction interministérielle du numérique

[4] **Laurent Joubert,**
directeur des opérations à l'Agence du numérique en santé

[5] **Estelle Samwells,**
directrice commerciale chez S3NS

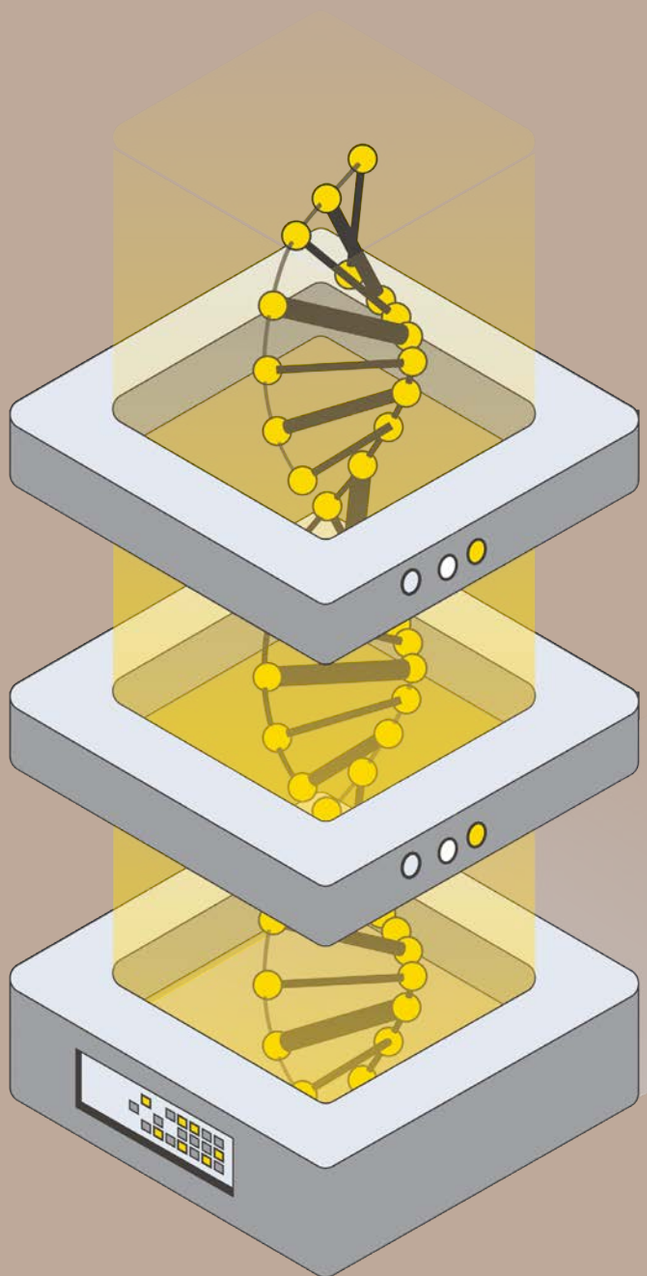
[6] **Frédéric Dabi,**
directeur général de l'Ifop

[7] **Laurent Rojey,**
directeur général délégué au numérique à l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)

[8] **Elven Swinburne,**
vice-président de Craft AI

RETROUVEZ LES ÉVÉNEMENTS ACTEURS PUBLICS SOLUTIONS SUR ACTEURS PUBLICS TV

soutenus par
LE CLUB DES ACTEURS DE LA PERFORMANCE PUBLIQUE



Les agents prennent la vague de l'intelligence artificielle

5 exemples de mise en pratique de l'IA générative
—— 16 / **Émile Marzolf**

Comment les administrations gèrent leur responsabilité face aux risques
—— 20 /**Émile Marzolf**

Un premier pas dans l'automatisation des réponses aux usagers
—— 25 / **Émile Marzolf**

« Ma plus grande crainte reste la dépossession des compétences des agents »
—— 29 / **Marius Bertolucci**

« L'impact sur l'organisation et la qualité de vie au travail est déjà visible »
—— 34 / **Maxime Gennaoui-Hétier**

Une conduite du changement à petits pas
—— 38 / **Émile Marzolf**

Des usages encore en phase d'apprentissage

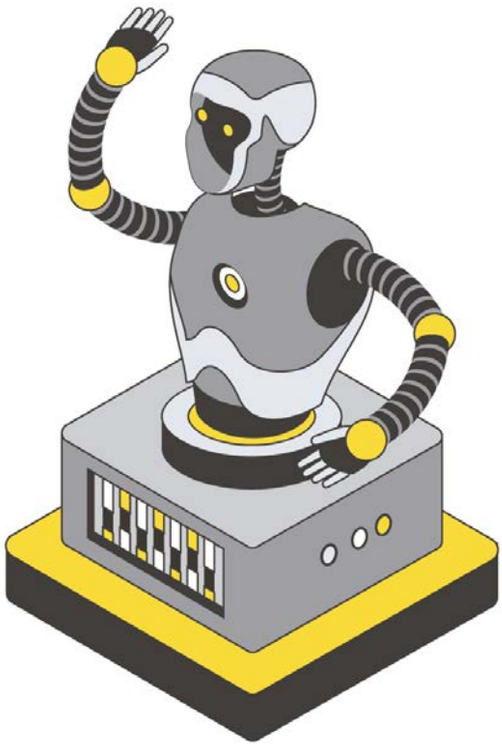
« L'enjeu, pour nous, est de ne pas mettre la tête dans le sable et subir cette rupture technologique quasi anthropologique, mais plutôt d'expérimenter, de maîtriser les choses à partir de briques ouvertes et souveraines, et de réfléchir aussi aux transformations profondes apportées par cette rupture. » En octobre dernier, le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Stanislas Guerini, se réjouissait du lancement d'une expérimentation à grande échelle de l'IA générative dans le service public et invitait, par la même occasion, toutes les administrations à sauter dans le grand bain. Force est de constater, un peu plus de six mois plus tard, qu'il a bien été entendu, et qu'elles ne l'avaient d'ailleurs pas attendu pour se lancer. Des expérimentations démarrent un peu partout, chaque semaine, à tel point que toute tentative de recensement serait vaine.

Mais comment les administrations abordent-elles cette vague ? Comment font-elles la part des choses entre les promesses, souvent démesurées, de gains de productivité et les craintes plus ou moins fondées, d'une automatisation massive et contribuant à une déshumanisation du travail des agents, voire à la disparition de nombreux emplois ? *« On vit actuellement encore un moment solutionniste, ou tout le monde s'imagine déjà déployer des IA "supérieures", capables de tout faire »*, analyse Pierre Pezziardi, de la direction interministérielle du numérique. *« Mais ce n'est pas ça qu'il va se passer : on va plutôt diffuser l'IA pour aider les agents dans leurs tâches comme le ferait un correcteur orthographique, leur faire gagner un peu de temps, et peut-être en supprimer certaines »*, poursuit-il, sans hésiter à prêcher contre sa propre paroisse afin d'obliger les administrations à s'interroger sur la pertinence de l'IA.

Même son de cloche à la direction du numérique des impôts, pionnière en matière d'IA générative. *« L'IA générative n'est pas la réponse à tous les problèmes. Au contraire, si on peut y répondre avec de l'automatisation et des algorithmes plus classiques, ou même par un simple travail sur l'expérience utilisateur, on le fera »*, assure sa responsable, Esther MacNamara. D'autant que l'IA est loin d'être fiable à 100 % et reste source de nombreuses imprécisions, voire d'« hallucinations ».

PREMIERS RÉSULTATS PROMETTEURS

Le potentiel est néanmoins bien réel, que ce soit pour un usage généraliste, à la manière de ChatGPT, afin de faciliter le quotidien de tous les agents dans différentes tâches de « bureautique » (écrire un mail, synthétiser un document, générer un support de présentation…) ou pour des utilisations plus spécifiques à chaque métier, comme l'illustrent les cas d'usage exposés dans ce dossier *(lire pages 16-19)*, dont certains ont déjà produit des résultats bien perceptibles par les agents. Mais il y a des dizaines, voire des centaines de cas d'usage à expérimenter, déjà identifiés ou encore insoupçonnés. *« L'avantage*



de l'IA générative, c'est qu'elle s'applique vraiment bien à tout ce qui relève du traitement de texte. Or le cœur de métier des administrations, ce n'est rien d'autre que de lire ou de produire du texte, explique Bertrand Pailhes, directeur des technologies et de l'innovation de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil) et ancien coordinateur de la stratégie nationale en IA. *Il existe donc un gros potentiel, dès lors qu'il s'agit de répliquer un comportement répétitif et bien documenté.* »

Les administrations ne doivent donc ni se laisser bercer d'illusions ni sous-estimer les risques d'un déploiement trop hâtif. Toutes ou presque misent ainsi sur l'expertise et le filtre de l'agent public et très rares sont celles qui parient sur l'automatisation de la relation avec l'usager *via* des *chatbots*.

« L'IA générative n'est pas la réponse à tous les problèmes. Si on peut y répondre avec de l'automatisation et des algorithmes plus classiques ou par un travail sur l'expérience utilisateur, on le fera. »
Esther MacNamara, *déléguée à la transformation numérique de la DGFIP*

Officiellement parce qu'elle entre en contradiction avec leur discours sur le renforcement du contact humain, mais aussi, et elles le reconnaissent volontiers, parce que les performances de l'IA ne sont tout simplement pas à la hauteur. Il ne faut donc pas s'attendre à un grand soir de l'IA générative, qui ne restera, dans un premier temps en tous les cas, qu'un outil supplémentaire à la main des agents. Raison de plus pour les sensibiliser et les former sans attendre *(lire pages 38-42)*.

DÉLICAT PASSAGE À L'ÉCHELLE

Pour naviguer dans cet océan d'opportunités réelles et de fausses promesses, mais aussi d'incertitudes sur le coût et les risques associés au déploiement de l'IA, rien de tel que la méthode « agile à impact » prônée par la DSI de l'État. Une méthode expérimentale adoptée assez naturellement par les administrations rencontrées dans le cadre de ce dossier. C'est le propre, et l'avantage, de la révolution de l'IA générative : elle peut être testée à moindre frais pour vérifier sa pertinence avant, éventuellement, d'investir plus fortement dans un développement et dans des infrastructures supplémentaires pour la faire tourner. C'est aussi sa limite.

« Pour avoir échangé avec de nombreux acteurs privés et publics, le constat partagé est qu'il est facile d'expérimenter mais beaucoup moins de passer à l'échelle, indique un responsable de projets IA d'un

*Ce sont **toutes une stratégie et une gouvernance** qui restent à bâtir, pour baliser le champ des possibles.*

grand opérateur public. *L'industrialisation suppose d'avoir la réponse à tout un tas de questions, sur la fiabilité de l'IA, la confidentialité des données, et donc sur le choix de la solution et du mode de déploiement : sur le* cloud *ou sur une infrastructure locale qu'il faut se payer. »*

Très vite, le déploiement de l'IA générative se heurte ainsi à la notion de souveraineté numérique. C'est bien pour cette raison que la direction du numérique de l'État est partie, dès le départ, sur la construction de toute une gamme d'outils pour déployer des cas d'usage de l'IA dans les administrations, mais en s'appuyant sur des modèles de langue ouverts et interchangeables, pour ne pas dépendre d'un seul acteur. D'ailleurs, l'IA générative reste encore un monde très fluctuant et, après avoir commencé ses travaux avec le grand modèle de Facebook, Llama 2, la DSI a rapidement « pivoté » : c'est aujourd'hui le grand modèle de langue du français Mistral qui fait parler « Albert », l'IA générative développée par la direction interministérielle du numérique.

DE MULTIPLES CRITÈRES À SOUS-PESER

De toutes les expérimentations actuellement conduites, il se dégage ainsi des lignes de partage et de différenciation entre toutes les administrations (bannissement de ChatGPT, recours aux modèles de langue ouverts, filtre systématique de l'agent…) mais sans qu'une stratégie ou même une doctrine ne soient clairement fixées, à la fois pour donner un cap commun et pour favoriser l'acceptation sociale de ces technologies par les premiers concernés que sont les agents publics. Ce sont donc, comme le préconisait d'ailleurs la Commission IA dans son rapport rendu au Premier ministre en mars, toutes une stratégie et une gouvernance qui restent à bâtir, pour baliser le champ des possibles, et évaluer l'opportunité de généraliser un cas d'usage, si le jeu en vaut la chandelle, tout simplement. En sous-pesant tout un tas de critères. Et pas seulement ceux de la performance de l'IA et des éventuels bénéfices pour les métiers. Ces derniers doivent être mis en balance avec le coût financier de l'IA, sa consommation de ressources de calcul, son coût environnemental, son niveau de risque en cas de dysfonctionnement et son impact sur la relation à l'usager et les conditions de travail des agents publics.

Autant de questions que les acteurs publics ont bien en tête, mais auxquelles ils ne savent pas et ne cherchent pas encore forcément à répondre, l'heure étant davantage à l'expérimentation qu'à la généralisation d'une technologie qui évolue en permanence et à une vitesse folle. C'est le sens, là aussi, de la proposition d'organiser des « Assises de l'IA dans le service public », pour marquer un temps de réflexion et éviter toute fuite en avant simplement pour rester dans le coup de la dernière innovation en vogue.

Émile Marzolf

Le Cercle A+

A comme abonné et + pour plus de services et d'avantages

Chez Acteurs publics, tous nos abonnés sont des A+.

C'est pour cela que nous avons créé le Cercle du même nom pour réunir la communauté de tous nos lecteurs, qui croient autant que nous dans le service public et se passionnent pour son fonctionnement.



5 EXEMPLES DE MISE EN PRATIQUE DE L'IA GÉNÉRATIVE

Automatiser des tâches, explorer une base documentaire, résumer ou rédiger des textes… L'IA générative rend déjà de nombreux services, si tant est qu'on l'utilise à bon escient.

Par Émile Marzolf

UN ASSISTANT POUR LES GESTIONNAIRES RH DE L'ADMINISTRATION TERRITORIALE DE L'ÉTAT ?

Le champ des possibles ouvert par l'IA générative est immense et les réflexions très nombreuses, dès lors qu'il existe un fonds documentaire dans lequel piocher, qui plus est lorsqu'il est très volumineux et difficilement exploitable.

Parmi les pistes explorées actuellement par le Centre interministériel des services RH (Cisirh) et la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), figure une forme de *chatbot* RH. Non pas à disposition de tous les agents publics, à ce stade en tout cas, mais à disposition des gestionnaires de proximité, et plus particulièrement ceux des secrétariats généraux communs départementaux. Avec la réforme de l'administration territoriale de l'État, ces gestionnaires se retrouvent à devoir jongler entre les politiques RH de plusieurs ministères, sans toujours être en mesure de se tenir au courant des dernières évolutions et subtilités. *« Le paysage RH est assez complexe, et l'enjeu serait de mettre à disposition un assistant RH qui rende accessible une information à la fois riche et à jour en la matière, afin de permettre aux gestionnaires d'apporter des réponses aux agents qui les sollicitent »,* explique Emmanuel Brossier, sous-directeur des produits numériques métiers au Cisirh. Du moins sur un premier niveau de réponse. Et ce de manière à éviter aux gestionnaires d'avoir à solliciter trop vite et trop souvent les administrations centrales du ministère concerné.

UN OUTIL PRÉCIEUX EN APPUI DES INFORMATICIENS

Quelle que soit l'administration, la première famille de cas d'usage de l'intelligence artificielle générative qui revient, et la plus prometteuse, reste l'outillage des DSI elles-mêmes. Cela n'a rien d'un hasard, dans la mesure où celles-ci sont les premières à en maîtriser les rouages. L'IA générative y est déjà expérimentée et même déployée depuis 2023 pour automatiser tout une série de tâches, de la recherche et résolution de bogues dans le code des logiciels, écrit, rappelons-le, dans un « langage informatique », à la conversion de code ancien et en voie d'obsolescence dans un nouveau langage, en passant par l'automatisation de tests ou la génération de documentation autour de ces programmes.

« Comme toutes les organisations, nous avons des sachants qui partent à la retraite avec toute leur connaissance, on espère pouvoir ainsi aider les jeunes générations à reprendre la maintenance

d'applications vieillissantes plus facilement », explique Yannick Puget, directeur des opérations et de l'expérience client d'iMSA, le gestionnaire du système d'information de la Mutualité sociale agricole. Le centre informatique RH de l'État, le Cisirh, en a d'ailleurs fait les frais et a trouvé son salut dans ChatGPT. *« Nous avons eu une anomalie avec un de nos outils, et la personne qui l'avait codée était partie. L'équipe nouvellement en charge s'est tournée vers ChatGPT pour tester des lignes de code et obtenir un premier aiguillage sur la solution à apporter »*, témoigne Emmanuel Brossier, le sous-directeur des produits numériques métier du Cisirh.



Autre piste très largement explorée : la mise à disposition d'assistants pour soulager le support informatique. À l'instar d'autres administrations, l'assurance retraite identifie l'IA générative comme un moyen d'apporter des réponses de premier niveau d'assistance informatique. Dans un rapport sur l'IA et l'avenir du service public, les sénateurs voyaient d'ailleurs dans ces cas d'usage « informatiques » le principal gisement de productivité, tout comme les Impôts, qui les classent parmi les cas d'usage à l'impact métier le plus fort. Mais gare à la sécurité des données. *« On ne peut pas se permettre d'envoyer n'importe quel bout de code en dehors de l'organisation »*, prévient la directrice des systèmes d'information de l'assurance retraite, Véronique Puche. Un risque qui explique l'utilisation encore prudente de l'outil phare du marché, le « Copilot » de Microsoft.

VERS UN CLASSIFICATEUR AUTOMATIQUE D'AMENDEMENTS

« Passer plus de temps sur l'examen de fond des amendements et moins de temps à les répartir entre les bureaux compétents. » Voilà qui résume le besoin exprimé par le directeur de la législation fiscale (DLF), Laurent Martel, lorsque la direction du numérique des Impôts, la DTNum, s'est tournée vers les autres services pour remonter des cas d'usage pertinents de l'IA générative. La DLF est celle qui est chargée, sur chaque texte de loi, et plus particulièrement les projets de loi de finances, d'étudier les amendements déposés par les parlementaires, pour en analyser la portée et le coût et ensuite donner une orientation qui déterminera la position défendue par le gouvernement devant le Parlement. Le tout en moins de 48 heures.

L'outil créé par la DTNum, « LLaMandement », se charge de mâcher ce travail, en aiguillant automatiquement chaque amendement vers le bureau compétent sur le fond, et en en produisant un résumé en quelques lignes. Ce qui fait gagner beaucoup de temps à la DLF pour l'étude des amendements et la rédaction de l'analyse, mais aussi aux conseillers ministériels amenés à digérer des milliers d'amendements en réunions interministérielles. De là à ce que LLaMandement produise lui-même les analyses ? *« Inimaginable à ce stade,* répond Laurent Martel. *L'outil est très loin d'être assez intelligent pour livrer des réponses d'une technicité très importante, qu'apportent nos agents. »*

Résultat : LLaMandement a permis d'attribuer quelque 10 000 amendements au bon service et d'en proposer des résumés en moins de trente minutes lors de l'examen du budget 2024. Avec une qualité jugée satisfaisante, en tout cas quasi équivalente à ce que produirait un agent en chair et en os. *« L'outil continue d'évoluer et on espère qu'il pourra repérer les amendements récurrents et déjà déposés par le passé, et ainsi rappeler au rédacteur les précédents »*, indique le DLF. Ce cas d'usage a d'ailleurs suscité de l'intérêt bien au-delà de la seule direction de la législation fiscale. La direction de l'information légale et administrative (Dila) réfléchit ainsi à son



ouverture à l'ensemble des ministères. « *L'expérience nous montre qu'il vaut mieux capitaliser sur ce qui marche plutôt que de réinventer la poudre chacun dans son coin* », justifie Stéphane Haramburu, de la Dila, qui souhaite intégrer LLaMandement directement à son application Signale, utilisée depuis 2020 en interministériel pour élaborer la réponse aux amendements parlementaires. C'est d'ailleurs grâce à cette application que la Dila a pu fournir à la direction générale des finances publiques une base de « fiches de banc ministres » pour entraîner LLaMandement à résumer les amendements.

LE « CHATGPT DES COLLECTIVITÉS » : DELIB'IA

Montpellier, Lille ou même la Collectivité européenne d'Alsace… Ces collectivités ont un point commun : elles font toutes parties de la centaine d'entre elles à utiliser « Delib'IA », souvent surnommé « le ChatGPT des collectivités locales ». Cet outil proposé par l'entreprise du même nom, fondée par d'anciens agents territoriaux, a la cote auprès de leurs homologues.

Surtout depuis qu'il a intégré la puissance de l'IA générative. Au départ, c'est-à-dire en 2023, Delib'IA n'était qu'un simple moteur de recherche pour explorer les délibérations des collectivités, que ce soit pour s'inspirer de ce que font les autres ou au contraire s'en différencier, mais aussi pour aider à lever d'éventuels doutes juridiques. Mais au fur et à mesure, ses concepteurs ont intégré de nouvelles fonctionnalités, notamment « Solyne », une IA qui permet d'interroger cette base de délibérations en langage naturel. Et de se voir proposer directement des réponses pour résumer la délibération, en extraire les points clés ou la reformuler, mais aussi la comparer avec d'autres délibérations similaires.

Elle a également intégré tout une panoplie d'outils d'assistance rédactionnelle qui la transforme en véritable IA générative de textes polyvalente, à l'instar de ChatGPT, et adaptée aux besoins des agents territoriaux : génération d'un compte-rendu, rédaction d'un e-mail, correction orthographique, etc. Mais la vraie force de l'outil se révèle lorsqu'il est interconnecté non pas seulement aux délibérations publiques, mais directement avec les documents et bases de données internes de la collectivité. « *Il suffit de le brancher au référentiel RH de la collectivité pour créer un* chatbot *interne de réponse aux*

questions RH de premier niveau : ai-je droit à une allocation télétravail et de quel montant ?» illustre le cofondateur de Delib'IA, Jean-Baptiste Roffini. Et si elle n'a pas suffisamment d'informations, elle est paramétrée pour ne pas répondre.

L'outil a également séduit la région Bourgogne-Franche-Comté. Son « agence régionale de l'IA » (Arnia) a ainsi sélectionné 9 collectivités après un appel à projets pour expérimenter Delib'IA. Les 9 lauréats bénéficieront d'un accompagnement d'un an pour les aider à automatiser certaines tâches du quotidien des agents, à monter en compétences et à *« identifier les usages vertueux et les précautions dans l'intégration de ces nouvelles technologies IA »*, tout en qualifiant *« les irritants internes et les souhaits d'évolution »*, selon le responsable du pôle « Services, innovation, data » de l'Arnia, Mathias Murmylo. L'accès est gratuit pour les collectivités de moins de 3 500 habitants, dont les secrétaires de mairie, souvent débordés, figurent parmi les principaux utilisateurs.

DES « CHATBOTS » AU CONTACT DES USAGERS

Si l'écrasante majorité des entités publiques rencontrées se gardent bien de mettre des IA conversationnelles directement au contact des usagers, ces dernières étant encore sujettes à erreurs et inventions en tous genres, certaines y réfléchissent, voire ont déjà franchi le cap. C'est notamment le cas à Issy-les-Moulineaux, où un « IssyGPT » a été mis en ligne dès décembre par un prestataire, Prisma.ai, directement sur la page d'accueil de la ville. *« Qu'il s'agisse d'informations sur les horaires des services municipaux, les démarches administratives ou les événements locaux, IssyGPT garantit des réponses en temps réel, facilitant ainsi la vie quotidienne des habitants »,* et 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, assure la ville dans un communiqué. Avec des résultats mitigés. Quand on le questionne sur la pharmacie de garde ouverte, il se trompe d'officine et ne semble pas tenir compte de la date actuelle. En revanche, il se montre pointilleux sur les démarches pour le renouvellement d'un passeport, fournit la liste détaillée des parcs et jardins de la ville, donne le bon chiffre concernant le nombre d'agents employés par la mairie – mais se refuse, fort heureusement, à donner leurs noms. Rien de trop spécifique ni de confidentiel, donc. Mais rien qu'une simple recherche Google n'aurait pas permis de trouver.

Le conseil régional d'Île-de-France planche lui aussi sur un chatbot à destination des Franciliens pour les aider à s'y retrouver dans la jungle des 350 aides proposées par la région. *« Le problème, aujourd'hui, c'est qu'il faut déjà avoir connaissance de leur existence pour arriver jusqu'à ces aides. L'interrogation en langage naturel permettra à n'importe qui de décrire sa situation et son projet et de se voir proposer les aides correspondantes »,* explique Bernard Giry, directeur général adjoint à la transformation numérique de la région, qui se dit confiant sur la capacité de ses services à paramétrer l'outil pour éviter les erreurs. De son côté, la Dila a bien tenté de ressusciter son projet de *chatbot* sur Service-public.fr, sans que cela ne soit suffisamment probant. *« Même si les résultats sont bien plus intéressants qu'en 2020 grâce à l'IA générative, nous avons préféré le déployer plutôt en appui de nos agents en centre de support »,* conclut le sous-directeur des systèmes d'information à la Dila, Stéphane Haramburu. Mais ça, c'était avant qu'« Albert », l'IA de la Dinum, ne soit opérationnelle.



COMMENT LES ADMINISTRATIONS GÈRENT LEUR RESPONSABILITÉ FACE AUX RISQUES

Aussi bluffante soit-elle, l'IA générative est encore très imparfaite. Trop pour commencer à être déployée ? Pas forcément.

En février, Air Canada était condamnée à rembourser un de ses clients. La raison ? Le *chatbot* de la compagnie aérienne avait indiqué par erreur qu'il aurait droit à un tarif spécial pour les voyageurs en deuil, après coup. Ce que la compagnie lui a finalement refusé. Mais le tribunal civil de Colombie britannique lui a donné raison, estimant que la compagnie était responsable de toutes les informations disponibles sur son site Web, y compris celles prodiguées par une IA conversationnelle. *« Ce genre d'erreur sur un billet d'avion, c'est malheureux, certes, mais imaginez une seule seconde une erreur de ce type dès qu'on touche à vos droits… »* pointe le directeur de l'expérience client de la Mutualité sociale agricole (MSA), Yannick Puget. Ce n'est pas près d'arriver.

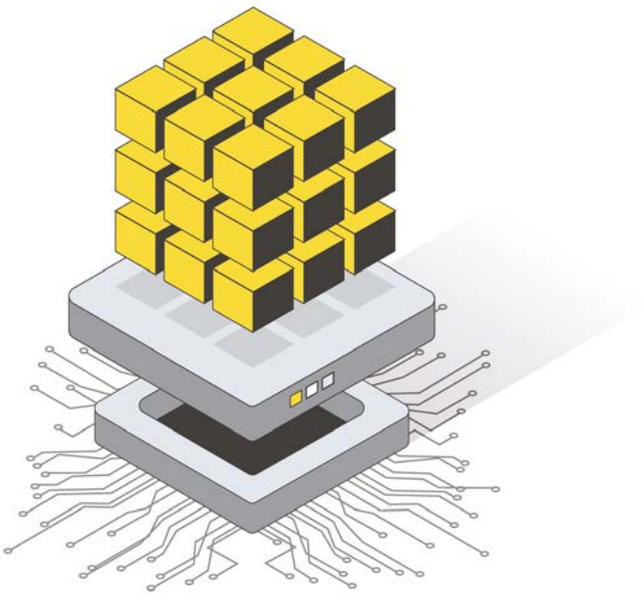
Comme la MSA, l'écrasante majorité des administrations rencontrées par *Acteurs publics* écartent tout projet d'IA générative placée directement au contact des usagers et préfèrent prendre leur risque en interne, qui plus est sur un petit périmètre, dans une logique d'« agent augmenté ». *« Nous engageons la parole de l'État et l'information que nous fournissons, sur une réglementation riche et complexe, nous est opposable »*, pointe ainsi Emmanuel Brossier, sous-directeur du numérique au centre interministériel des systèmes d'information RH (Cisirh), qui s'en tient donc au développement d'un *chatbot* en appui des gestionnaires RH pour les aider ensuite à répondre aux questions des agents.

« L'IA générative peut conduire son utilisateur à ne plus questionner ce qu'elle produit. »
Catherine Tessier, *chercheuse et membre du Comité d'éthique de la défense*

TERRAIN GLISSANT

Même stratégie à plusieurs niveaux de validation au département de la relation client de l'assurance maladie, où l'intelligence artificielle générative n'interagira pas directement avec les assurés, mais sera mise au service des agents chargés, eux, d'alimenter le *chatbot* mis à la disposition des usagers. *« Nous avons une dizaine de personnes chargées de mettre à jour les scripts de réponse aux assurés utilisés par les conseillers et notre* chatbot, *en fonction de l'évolution de la réglementation ou des process,* explique Sophie Martin, directrice adjointe en charge de l'optimisation de la relation client à la Caisse nationale d'assurance maladie. *On espère utiliser l'IA pour scanner l'ensemble des bases réglementaires et aider ces agents dans cette mission. »*

Rares sont les administrations à s'aventurer sur le terrain glissant des *chatbots* de réponse aux usagers. *« Aujourd'hui, les modèles sont entraînés avec des corpus que nous ne connaissons pas, avec des biais que nous ne connaissons pas, ce qui nous empêche de prévoir avec certitude les comportements des modèles, qui restent des systèmes probabilistes »*, expose la chercheuse Anastasia Stasenko, qui a largement contribué, avec



son collègue Pierre-Carl Langlais, au développement d'« Albert », l'IA de la direction interministérielle du numérique, placée, là aussi, dans les mains des conseillers France services, et non pas au contact des usagers.

C'est d'ailleurs pour cette raison que, pour une même question, l'IA peut proposer des réponses différentes, quand elle n'affabule pas complètement. Il existe bien des solutions techniques qui permettent non seulement d'améliorer la précision du modèle de langue, mais aussi d'améliorer la vérifiabilité de ses réponses. *« Il y a plein de façons de réduire le risque d'hallucinations, en réentraînant le modèle, en l'obligeant à aller chercher dans des sources fiables, en lui interdisant de répondre sans un certain niveau de fiabilité, mais il est impossible de garantir des réponses sûres à 100 % »*, explique Pierre Pezziardi, conseiller de la directrice interministérielle du numérique.

VALIDATION HUMAINE

Prudence étant mère de sûreté, la plupart des administrations misent ainsi sur la supervision humaine de la production de la machine et sur sa validation, obligatoire, par un agent. Ce qui n'empêche pas une partie d'entre elles de franchir cette ligne rouge, ou au moins d'envisager cette possibilité. Certaines collectivités territoriales, par exemple, semblent prêtes à jouer avec le degré de confiance en fonction du niveau de risque. *« L'IA générative peut être paramétrée pour filtrer toutes les réponses en-dessous d'un certain degré de confiance,* explique la responsable "IA générative" d'une métropole. *Sur un sujet non sensible, mais avec un degré de confiance supérieur à 90 %, on peut lui ordonner de répondre. »* Reste ensuite à bien placer le curseur.

Pour les autres, la validation par un agent ne doit pas non plus être prise comme une garantie ultime de fiabilité. Tout dépend de la façon dont ces modèles sont implémentés dans des outils aux mains des agents, et de la manière dont ces derniers sont sensibilisés à leur limites. Par exemple, avec « Albert », la DSI de l'État a très vite intégré une fonctionnalité de vérification des informations. Aujourd'hui, l'outil source chacune de ses réponses et renvoie vers le bon document, sur le modèle de Wikipédia. C'est un premier pas, indispensable, mais insuffisant. *« Il existe des mesures pour réduire les risques, mais il y a aussi beaucoup de choses à faire au niveau du design de l'interface, pour inciter l'agent à vérifier si l'IA se trompe ou non et*

Pour une même question, ***l'IA peut proposer des réponses différentes,*** *quand elle n'affabule pas complètement.*



réintégrer une forme de chaîne de contrôle et de responsabilité », défend ainsi Pierre-Carl Langlais, bien conscient des limites actuelles de l'IA.

L'AGENT, UN FILTRE VRAIMENT EFFICACE ?

Le déploiement de tels outils fait aussi craindre une forme d'accoutumance des agents, transformés au fil du temps en « travailleurs du clic ». Avec à la clé une déresponsabilisation et même une perte de compétences qui renforcent à leur tour la confiance accordée à l'IA. *« L'IA générative, parce qu'on lui prête des traits humains, et parce qu'elle a été conçue pour faire une tâche donnée, peut conduire son utilisateur à ne plus questionner ce qu'elle produit »*, prévient Catherine Tessier, chercheuse et membre du Comité d'éthique de la défense. Un risque d'autant plus réel que les administrations disent vouloir miser sur l'expertise des agents pour contredire la machine, mais semblent dans le même temps voir un intérêt de ce genre d'assistants conversationnels davantage pour les nouvelles recrues que pour les agents expérimentés.

Raison de plus pour prendre le temps de bien réfléchir aux conditions d'intégration de ces nouveaux outils dans l'organisation du travail. *« Est-ce qu'on ne fait qu'augmenter la productivité des agents pour faire toujours plus, sans acquisition de compétences, ou est-ce qu'on leur laisse aussi le temps de se former ? »* s'interroge l'expert en transformation numérique à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) Vincent Mandinaud.

« Est-ce qu'on ne fait qu'augmenter la productivité des agents pour en faire toujours plus ou est-ce qu'on leur laisse aussi le temps de se former ? »
Vincent Mandinaud, *expert en transformation numérique et conditions de travail à l'Anact*

Tout cela doit donc être réfléchi, organisé, pour ne pas faire reposer toute la responsabilité uniquement sur l'agent en bout de chaîne. Quand bien même tous les efforts possibles sont portés sur le design des outils, la réduction des erreurs de l'IA et la sensibilisation des agents à la nécessité de prendre ses résultats avec des pincettes. Le premier réflexe des administrations reste d'édicter des chartes d'utilisation, qui valent ce qu'elles valent, mais ont le mérite de définir le champ des possibles pour les agents et de pointer les limites actuelles de l'IA, en rappelant les risques de fuites de données.

D'autres poussent le curseur un peu plus loin pour établir un cadre d'usage au sein de l'organisation. La ville de Montpellier a ainsi organisé une convention citoyenne pour l'aider à tracer des lignes rouges, tandis que la métropole de Nantes a publié fin mars sa doctrine pour cadrer ses projets d'IA.

CHARTES, DOCTRINES ET CONTRÔLE INTERNE

La Mutualité sociale agricole (MSA) travaille quant à elle sur un *position paper* pour servir à la fois d'instrument de gouvernance stratégique et de réassurance pour les agents qui craignent pour leur emploi et leurs conditions de travail. *« Cette charte est encore en cours d'élaboration mais a vocation à intégrer, au-delà des aspects juridiques et de protection des données, les principes de transparence, de responsabilité et de non-discrimination »*, explique Cyrielle Héronneau, de la direction « Digitalisation, relations de service » de la MSA. De quoi délimiter les cas d'usage et écarter les plus sensibles, avec une ligne rouge d'ores et déjà fixée : pas d'IA en autonomie.

La souveraineté numérique : une promesse qui a ses exigences



S3NS PERFORMANCE INNOVATION CONFIANCE

Google Cloud & THALES

Leader mondial du cloud public.

Leader de la cybersécurité depuis plus de 40 ans.

Partenaire de l'épisode 1 du Grand Débat de la souveraineté numérique

S3NS est une société commune de Thales et Google Cloud, de droit français, visant à fournir l'équivalent de Google Cloud Platform, respectant les 270 exigences du label SecNumCloud de l'Anssi pour une protection contre les lois extraterritoriales.

Des enjeux gouvernementaux concrets

Lors du « Grand Débat de la souveraineté numérique » organisé par Acteurs publics le 14 mai dernier, Marina Ferrari, secrétaire d'État chargée du Numérique, a eu l'occasion de rappeler la feuille de route pour un numérique souverain et responsable. Elle y a notamment rappelé que la protection des données et le rôle essentiel du label SecNumCloud sont une priorité du gouvernement, alors que le débat anime actuellement la scène européenne.

La proposition de valeur de S3NS

S3NS s'appuie sur l'expertise de Thales en matière de sécurité et sur l'innovation de Google Cloud pour proposer le portefeuille de services Google Cloud Platform, dans la limite des contraintes imposées par le label SecNumCloud.

Dès le lancement du « Cloud de confiance », les clients bénéficieront d'une grande richesse de services, permettant d'adresser des cas d'usage variés :

- lift & shift et modernisation des applications existantes,
- développer des applications SaaS,
- déployer des cas d'usage big data, IA et Gen AI avec la disponibilité des ressources GPU .

L'offre de cloud de confiance de S3NS sera proposée en *early access* d'ici la fin 2024.

Les recommandations de S3NS

L'adoption d'un cloud de confiance est un projet stratégique qui requiert un certain nombre de bonnes pratiques. Il sera nécessaire de commencer avec des étapes préalables, notamment la classification de la donnée. Il conviendra ensuite de déterminer comment répliquer les ressources dans le nouvel environnement, ainsi que le transfert des données. Vient ensuite la migration de vos architectures techniques vers le cloud de confiance. Enfin, étape souvent négligée, l'acculturation de l'entreprise dans son ensemble, combinée à la formation des experts de la nouvelle plateforme, est essentielle.



Dans la perspective du cloud de confiance, S3NS est déjà disponible sur plusieurs catalogues secteur public, dont l'Ugap et le CAIH, et recueille de nombreux cas d'usage. S3NS met également à disposition un livre blanc consultable ici : **« Anticipez votre transition vers le Cloud de confiance ».**

En conclusion, les équipes de S3NS ainsi que ses partenaires sont disponibles pour accompagner les clients dès maintenant.

in | https://www.s3ns.io



Cyprien FALQUE, directeur général de S3NS

La plupart des administrations misent sur la ***supervision humaine de la production de la machine,*** *et sa validation, obligatoire, par un agent.*



Mais encore faut-il pouvoir contrôler la bonne application de ces grands principes. Une première réponse peut résider dans la création de comités d'éthique, à condition qu'ils soient libres d'expression, et surtout intégrés dans la boucle des projets. Le ministère des Armées dispose par exemple du Comité d'éthique de la défense, chargé de se prononcer sur les projets.

La direction générale des finances publiques (DGFIP) a créé, l'été dernier, son « conseil scientifique du numérique », pour apporter un regard neutre sur les évolutions technologiques. France Travail dispose déjà, depuis 2021, d'un tel comité, composé des partenaires sociaux, de chercheurs et de membres du conseil d'administration. *« On soumet à ce comité nos pistes de cas d'usage, ce qui lui permet de nous alerter sur de potentiels risques associés, de prendre en compte les biais, etc. »,* explique le directeur général délégué de France Travail, Paul Bazin. *« Tout cela est encore très nouveau, et il nous faudra développer des capacités d'audit interne des systèmes d'intelligence artificielle »*, pointe un expert des données ministériel.

UNE TRANSPARENCE GAGE DE CONFIANCE

La DGFIP a d'ores et déjà intégré la « pyramide des risques » de la nouvelle réglementation européenne sur l'IA à son mode de fonctionnement. *« Aujourd'hui, on commence par les cas d'usage qui correspondent au bas de la pyramide, tout ce qui comporte des risques faibles, et ensuite seulement, nous irons chercher les cas plus complexes, qui font monter le niveau d'exigence en matière de gouvernance et de transparence »*, explique Thomas Binder en charge de l'IA dans cette direction générale.

En matière de transparence, la DGFIP montre déjà l'exemple, puisqu'elle a levé le voile, comme la Dinum avec son IA « Albert », sur les rouages de son outil LlaMandement : le code source de l'application, mais aussi le modèle de langage en lui-même, et l'ensemble des données utilisées pour son entraînement ont été publiés. Une transparence indispensable pour permettre un contrôle externe et assurer la confiance, en plus de tous les process qu'une administration peut mettre en place pour identifier, limiter, voire supprimer les erreurs et biais de l'IA.

D'ailleurs, l'« AI Act » récemment adopté au niveau européen introduit des obligations de gestion des risques et de transparence, en particulier vis-à-vis des personnes au contact de l'IA. C'est déjà ce que fait la direction interministérielle de la transformation publique sur Services publics+, où chaque réponse générée par l'IA est affichée comme telle, et assortie de la mention : *« après traitement et validation par un agent »*. Pas sûr que ce type de de mise en garde suffise, néanmoins, à dédouaner l'administration de toute responsabilité en cas d'erreur.

Émile Marzolf

UN PREMIER PAS DANS L'AUTOMATISATION DES RÉPONSES AUX USAGERS

Avec Services publics+ et France services, l'État a lancé 2 expérimentations assez généralistes de l'IA générative en appui des agents. Pour quels résultats, quelle utilité et quelle appropriation ?

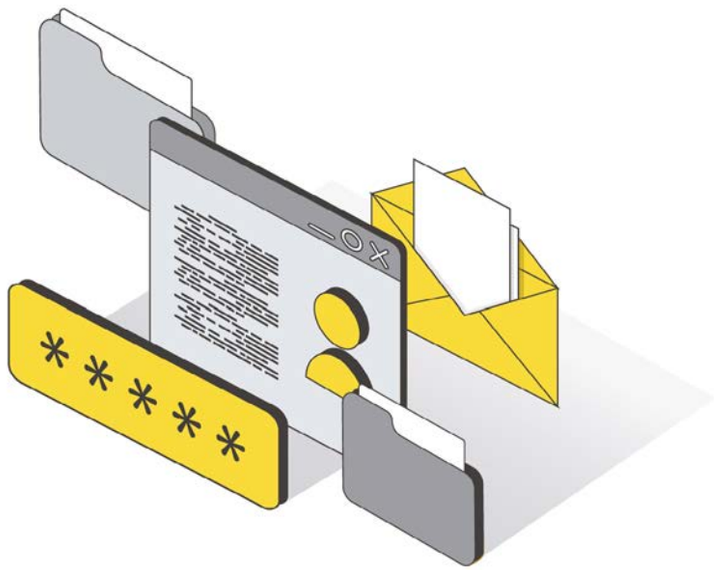
Le 5 octobre dernier, le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Stanislas Guerini, lançait officiellement une expérimentation de l'intelligence artificielle générative dans le service public. La première, certainement pas. Mais de cette envergure, probablement, avec plus de 1 000 agents volontaires. Le vivier d'utilisateurs est depuis monté à 1 700, sur un potentiel de près de 6 000 agents, issus de divers entités et réseaux de service public, de l'Agence nationale des titres sécurisés (ANTS) aux allocations familiales, en passant par les ambassades ou les impôts. Car l'expérimentation se passe sur la plate-forme « Services publics+ », un genre de TripAdvisor où les usagers sont invités à déposer leurs avis, positifs mais surtout négatifs, quant à leur expérience avec tel ou tel service public. *« Nous constations un délai de réponse très variable selon les partenaires, mais qui nous semblait disproportionné, et le ministre a d'ailleurs demandé qu'il passe sous la barre des cinq jours »*, contextualise Laurent Blanc, l'expérimentateur en chef et responsable de la plate-forme Services publics+.

Au printemps, la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) lance la conception d'un outil pour générer des réponses aux « expériences » laissées par les usagers, et qui tienne donc compte de la situation décrite par l'internaute, mais aussi du service public chargé de lui répondre. Pour cela, il a fallu réentraîner un grand modèle de langue sur un ensemble de données administratives mais non confidentielles : 5 000 fiches d'information du site Internet Service-public.fr, 500 fiches du forum « Ameli » de la Sécurité sociale, mais aussi et surtout les dizaines de milliers de questions-réponses déjà publiées sur la plate-forme Services publics+, pour affiner les réponses et mieux mimer le style d'écriture de chaque service public.

L'arrivée de cet outil a suscité, naturellement, des réactions diverses. Mais plutôt enthousiastes. *« On faisait face à une sorte de frénésie et même de schizophrénie : d'un côté, on appelait au loup et de l'autre, beaucoup utilisaient quand même ChatGPT, et j'étais donc curieuse de voir comment cela pouvait marcher dans notre univers administratif »*, rembobine Sonia Haigneré, responsable de la relation client de la MSA de Reims, qui se dit elle-même particulièrement intéressée par les nouvelles technologies. *« Mes équipes sont habituées, et cela a créé un terrain favorable et réceptif à cette expérimentation. »*

DES AGENTS RÉCEPTIFS

Concrètement, les agents disposent, sur leur interface habituelle de réponse aux usagers, d'un bouton supplémentaire qui leur permet de générer une réponse automatiquement. Libre à eux de la modifier, à la marge ou de fond en comble, avant de la valider et de la mettre en ligne. Un passage obligatoire pour s'assurer qu'il n'y a pas d'erreur, et d'autant plus obligatoire que l'outil est encore en phase d'apprentissage et d'amélioration. *« Au lancement, les réponses étaient un peu trop naïves, presque larmoyantes, mais on se rend compte que l'outil progresse à grands pas en s'adaptant à nos sujets »*, fait remarquer, six mois plus tard, Marlène Faller, chargée de l'écoute et de la relation client à la caisse de retraite de Normandie.



L'interface permet en effet à la fois aux agents d'évaluer la qualité de la réponse automatique et aux usagers, en face, de noter la réponse publiée. De là à cliquer sur le bouton « Valider » sans se poser de question, il y a encore un monde. *« Nous n'avons encore jamais produit de réponse 100 % générée par l'IA et notre stratégie reste d'apporter une réponse la plus personnalisée possible, surtout lorsqu'il s'agit de prestations relatives au revenu de remplacement, et les différentes étapes de validation permettent d'éviter ce risque »,* assure de son côté Sonia Haigneré. Pas sûr, par ailleurs, qu'un usager remonté contre le service public et qui se voit adresser une réponse générée à 100 % par l'IA, le taux étant affiché pour chaque réponse, en sorte beaucoup plus apaisé.

DÉLAIS DE RÉPONSE RACCOURCIS

Les équipes se sont toutefois rapidement emparées de l'outil. *« L'avantage est que le bouton s'intègre à l'interface de "Je donne mon avis" et laisse la possibilité de l'utiliser ou non, selon chaque cas. Il n'y rien d'automatique »*, salue Marlène Faller. Au lancement, la DITP a simplement organisé un premier atelier de démonstration pour mettre le pied des agents à l'étrier. Les résultats parlent d'eux-mêmes. *« J'avais fait l'exercice au départ de me chronométrer, il me fallait entre 7 et 10 minutes par réponse, avec l'IA, je suis tombé à 3 ou 4 minutes. Ce qui nous permet d'augmenter notre réponse aux sollicitations des assurés et donc de les encourager à partager davantage leur expérience »*, se réjouit-elle.

La DITP a déjà acté l'ouverture de l'outil à l'ensemble des 18 000 structures du réseau Services publics+. *« Les délais de réponse aux usagers ont été raccourcis de 19 à 3 jours en moyenne, mais le chiffre qui parle le plus est le ressenti des usagers : 68 % de satisfaction pour les réponses générées par l'IA, contre 57 % pour les réponses classiques »*, se félicite Laurent Blanc. Trois quarts des agents jugent l'outil utile, soit 10 points de plus qu'après le premier test de cet été.

*L'interface permet aux agents d'**évaluer la qualité de la réponse automatique** et aux usagers de noter la réponse publiée.*

Comme le souligne néanmoins Marius Bertolucci dans un entretien accordé pour ce dossier *(lire pages 103-106)*, les réponses apportées par l'IA ne sont franchement pas d'une grande précision ni utilité. Mais c'est lié au cas d'usage lui-même. *« Les expériences partagées avec "Je donne mon avis" sont anonymes, et on ne peut donc proposer que des réponses générales, en essayant de se rapprocher le plus possible de la situation évoquée par la personne »*, reconnaît d'ailleurs Sonia Haigneré. Avant l'IA, les rédacteurs s'appuyaient déjà sur des modèles types qu'ils se contentaient de personnaliser. Ce qui, au passage, réinterroge plutôt l'utilité de la plate-forme que de celle de l'IA.

L'expérimentation avec « Albert » en maisons France services pousse le curseur un peu plus loin dans cette logique de l'IA en soutien des agents, avec l'idée d'un assistant conversationnel un peu plus

Collaborer & innover en confiance



Cloud français, sécurisé, indépendant

Toute la richesse de Microsoft Azure et Microsoft 365

Services visant la qualification SecNumCloud 3.2

Un modèle unique de cloud au service des acteurs publics

Si l'usage de services cloud à l'état de l'art est clé pour optimiser l'exécution des missions de service public, favoriser le développement économique des territoires, construire une nouvelle génération de services numériques, … la protection des données sensibles l'est tout autant.

La confiance et l'innovation sont au coeur du cloud de Bleu, sans compromis.

Bleu

Pour en savoir plus & nous contacter | bleucloud.fr

sophistiqué, capable de citer ses sources et donc d'être une source d'information fiable. Avec un potentiel autrement plus important : les 8 000 agents France services aident, chaque mois, à la réalisation de plus de 800 000 démarches administratives d'une dizaine de partenaires. *« Ces agents font face à des démarches plus ou moins complexes, qui relèvent de multiples opérateurs, avec des modalités légales qui évoluent en permanence,* explique Diane Gelberg, en charge de l'expérimentation à l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). *L'enjeu pour nous était de leur faciliter l'accès aux dernières informations, pour gagner du temps, mais aussi leur enlever du stress face à l'usager. »* Dans ce cas précis, l'IA n'est pas mise au service d'une relation encore plus dématérialisée voire automatisée, mais d'un accompagnement humain en face-à-face.

« ALBERT », UN OUTIL EN DEVENIR

L'outil, semblable à celui utilisé pour Services publics+, est expérimenté dans une trentaine de maisons France services de 4 départements. La direction interministérielle du numérique (Dinum) et l'ANCT y sont d'ailleurs allées plus crescendo que la DITP, face aux *a-priori* des agents France services et à leurs craintes quant au retour du numérique dans un dispositif censé justement compenser la dématérialisation. Elles ont ainsi organisé des ateliers d'échanges et même sollicité les services d'une designer pour mener un travail d'investigation et observer les conseillers au travail. Objectif : s'assurer que l'outil leur soit non seulement utile, mais qu'il s'insère dans leurs pratiques.

Elles ont aussi organisé des « démos » et sessions de sensibilisation plutôt que de formation. *« La force de ces outils d'IA est justement qu'ils sont très accessibles car utilisables en langage naturel. En revanche, il y a des bonnes pratiques de rédaction de la question, et des points de vigilance à traiter, pour garder en tête que l'IA n'a pas toujours raison, même si elle répond de manière assertive »*, explique Ulrich Tan, de la Dinum. D'ailleurs, « Albert » est encore loin de répondre aux attentes des conseillers France Services. *« L'outil demande de savoir bien poser la question, propose des réponses parfois incomplètes, trop longues, ou fausses, et à ce stade, nous ne l'utilisons que pour contribuer à son amélioration »*, juge Aurélie Geffard, conseillère France services à Saint-Martin-La Pallu (Vienne), qui y voit une utilité plutôt pour les nouvelles maisons France services et les nouveaux conseillers, ou en vue de la préparation d'un rendez-vous avec un usager.

« Nous n'avons encore jamais produit de réponse 100 % générée par l'IA. »
Sonia Haigneré, *responsable de la relation client de la Mutualité sociale agricole (MSA) de Reims*

Là encore, le cas d'usage reste limité, en tout cas au goût des sénateurs Sylvie Vermeillet (Union centriste) et Didier Rambaud (RDPI), auteurs d'un rapport en avril sur « l'IA et l'avenir du service public », qui voient dans l'IA générative un potentiel de transformation plus radical : *« Pour le dire plus simplement : il n'est pas question qu'un usager puisse, depuis chez lui, s'adresser directement à Albert pour obtenir des conseils personnalisés et des explications détaillées, et encore moins pour faire les choses à sa place – soit précisément la rupture technologique introduite par les assistants IA comme ChatGPT. »* Si ces deux cas d'usage ont été particulièrement soutenus par le gouvernement, c'est parce que, en plus d'être assez généralistes, ils cochent toutes les cases d'une IA qui vient en appui des agents et non pour les remplacer – en l'état actuel de l'art, elle en serait bien incapable.

D'ailleurs, les premiers résultats sont encore loin de présager un remplacement des agents par les machines. *« On est encore dans un moment "solutionniste", où on s'imagine déjà une IA supérieure qui va pouvoir tout faire, mais l'IA va plutôt vous faire gagner des minutes ici et là et peut-être supprimer quelques tâches »*, estime ainsi Pierre Pezziardi, conseiller de la directrice du numérique de l'État. Cela, les agents, au moins pour l'expérimentation Services publics+, l'ont bien compris et se voient déjà intégrer l'IA générative à leurs outils métiers pour répondre beaucoup plus rapidement à la multitude de mails envoyés par les assurés sur leur espace personnel. *« Ce dont on rêverait,* se projette Marlène Faller, *c'est d'avoir un tel outil pour répondre aux mails et se recentrer sur les appels téléphoniques. »*

Émile Marzolf

- INTERVIEW -

Marius Bertolucci

MAÎTRE DE CONFÉRENCES EN SCIENCES DE GESTION

« Ma plus grande crainte reste la dépossession des compétences des agents »

Comment percevez-vous l'arrivée massive de l'IA générative dans le secteur public ? Les promesses véhiculées (gains de temps, automatisation des tâches à faible valeur ajoutée) sont-elles crédibles ?

–

La direction interministérielle du numérique, avec son IA « Albert », semble avancer prudemment avec des expérimentations à petite échelle, ce qui est tout à fait louable. Toutefois, je suis inquiet sur deux points. Premièrement, l'IA serait réservée uniquement à la réalisation des tâches ennuyeuses et à faible valeur ajoutée du fait de la lourdeur administrative. Comment être contre ? Mais je m'inquiète d'une absence de réflexion de fond sur l'intérêt de ces tâches au profit d'une IA pour les réaliser. Osons sortir du techno-solutionnisme. Quand il est question de l'éducation nationale, la structuration des cours et la correction des copies semblent entrer dans le giron de ces « tâches à faible valeur ajoutée » à confier à l'IA, alors même que cela touche à l'essence du métier d'enseignant. Secondement, la débauche d'énergie et de technique n'empêche pas le fait que Llama 2 *[le modèle de langue en* open source *de Meta, ndlr]*, à la base d'Albert, qui en est une version affinée sur des corpus administratifs, fait encore 5,1 % d'erreurs pour résumer des textes. Au vu des usages hasardeux des administrations avec des algorithmes, je préfère rester prudent quant à leur vrai potentiel. Rappelons que l'IA de détection des fraudes aux allocations chômage de l'État du Michigan, utilisée pendant deux ans, a coûté 47 millions de dollars, pour une mise en place de vingt-six mois et un taux d'erreur de 93 %… En bref, lorsque l'IA n'est pas utilisée comme un outil d'aide mais vise le remplacement de ce qui fonde le cœur des professions du service public, comme enseigner à la place des enseignants, nous sommes face à un risque fondamental. À cela s'ajoute le risque de détérioration des relations de confiance et de proximité entre le citoyen et l'État, déjà mises à mal quand celles-ci se font par IA et écran interposés.

Pourquoi semblez-vous penser que l'IA « diminue » l'Homme ?

–

Je n'avais pas d'*a-priori* lorsque j'ai débuté il y a quatre ans une lecture boulimique de tout ce qui concerne l'IA. Dans ces différents espaces sociaux de déploiement, j'ai découvert des faits et des études scientifiques montrant des individus déclassés de leur centralité professionnelle, des démocraties piratées, des milliers d'études que résume Michel Desmurget dans ses ouvrages sur l'impact de l'addiction aux écrans sur les plus jeunes du fait d'algorithmes apprenants et personnalisés. Pour citer ce dernier, *« c'est quoi un "crétin digital" ? C'est un enfant que l'on prive d'une part essentielle de son humanité en désagrégeant ses capacités à penser et à comprendre le monde par une trop grande exposition aux écrans. »* Henry Kissinger signait en 2018 un article titré « Comment les Lumières finissent » au vu des risques de l'IA. Le sujet se pose à ce niveau-là.

Le ministère de la Fonction publique a lancé une expérimentation sur Services publics+, la Dinum mène son propre projet avec l'IA « Albert » et bien d'autres développent des cas d'usage. Comment expliquer cet engouement ?

–

Il faut être dans la marche de l'innovation car c'est là le seul horizon politique d'une partie de nos gouvernants. Alors que les LLM *[grands modèles*



Marius Bertolucci

PARCOURS

2016
Doctorat à Aix-Marseille Université sur « Le rôle de l'intuition dans les processus décisionnels, une étude comparée entre les services de secours et les forces armées »

2017
Maître de conférences en sciences de gestion en 2017 à l'Institut de management public et gouvernance territoriale (IMPGT) d'Aix-Marseille Université

2023
Publication de l'essai *L'Homme diminué par l'IA* (éd. Hermann) et de l'article « L'intelligence artificielle dans le secteur public : revue de la littérature et programme de recherche » dans la revue *Gestion et management public*.

de langue, ndlr] évoluent rapidement, il serait de bon ton d'attendre que ces IA arrivent à maturité. Ce n'est pourtant pas le cas. Les IA de polices prédictives n'ont par exemple aucun sens pour les scientifiques (jusqu'à une parution de 2022), qui n'ont eu de cesse de les dénoncer. Pourtant, des dizaines de polices aux États-Unis, mais aussi à Berlin et Amsterdam, en font usage, avec des résultats parfois catastrophiques. Force est de constater que l'on n'attend pas qu'une IA fonctionne pour l'utiliser, même en présence de preuves de son inefficacité. Toutes les mises en place d'IA ne sont pas pour autant négatives, notamment lorsqu'elle reste un outil d'aide et non l'automatisation du cœur de l'activité d'une administration. Mais gardons à l'esprit que les effets négatifs ne sont repérés bien souvent qu'après coup.

Quels sont, selon vous, les dangers d'une utilisation trop massive et trop rapide des IA génératives ? Existe-t-il un risque pour les agents ?

–

Les catastrophes des IA prédictives dans le secteur public – comme l'exemple aux Pays-Bas des plus de 2 000 enfants retirés à leurs familles à la suite de fausses accusations de fraudes aux allocations familiales, et un gouvernement qui tombe en 2021 – ne laissent présager rien de bon. Ma plus grande crainte reste la dépossession des compétences des agents à force de se reposer sur la machine. Qu'une IA de type ChatGPT soit utilisée comme un moteur de recherche amélioré et sourcé est une bonne chose en termes d'aide, mais pas au détriment des compétences et des relations humaines avec les usagers.

Comment jugez-vous l'expérimentation de l'IA générative pour aider les agents à répondre aux questions des usagers sur la plate-forme Services publics+ ?

–

Permettez-moi de vous partager un ressenti personnel quand je lis cette réponse de l'administration à la demande d'un monsieur écrivant à propos de ses difficultés d'accès à la caisse d'allocations familiales pour son épouse enceinte : *« Cette réponse a été facilitée par l'IA à 88 %, après traitement et validation par un agent ».* Recevoir cette réponse rédigée à 88 % par une IA dans une langue pauvre, impersonnelle et mécanique est effrayant. Et nous nous rapprochons du 100 %. Est-ce l'avenir du

> « Force est de constater que l'on n'attend pas qu'une IA fonctionne pour l'utiliser, même en présence de preuves de son inefficacité. »

service public ? Et que dire des agents soumis à des cadences infernales car ils peuvent désormais répondre 2 à 3 fois plus vite ? Tout en sachant qu'ils entraîneront une IA qui les remplacera à court terme… Tout ce qui permet une meilleure performance, notamment par la réduction de main-d'œuvre, pourrait peser lourd dans la balance face aux valeurs publiques.

La promesse est pourtant d'utiliser l'IA afin de dégager du temps pour traiter les cas qui nécessitent de l'expertise et parfois l'accompagnement humain…

–

La question se pose de l'utilisation qui sera faite de ces IA : est-ce que nous irons vers des agents traitant plus de dossiers parce que les emplois seront restreints en nombre (non-remplacement, réaffectation, etc.) ou sera-t-il conservé un nombre d'agents qui, dès lors, pourront se consacrer plus largement aux cas difficiles ? Ce qui pose la question de leur organisation actuelle.

Dans le cas de Service publics+, l'agent doit valider la réponse de l'IA avant de la publier. Est-ce suffisant pour éviter toute erreur ? Existe-t-il un risque de déresponsabilisation des agents face aux propositions de la machine ?

–

Si ce garde-fou était suffisant, nous n'assisterions pas à la multiplication de cas de mésusages de l'IA. Le fait qu'il y ait des humains dans la boucle ne change pas grand-chose. Ces IA sont de véritables boîtes noires pour les agents. Dans des expérimentations, il a été démontré qu'elles biaisent la décision et rendent moins consciencieux. De l'expérience menée avec des consultants du BCG et ChatGPT-4, il ressort que la force de persuasion de l'IA induit les consultants en erreur sur des activités dans lesquelles ces derniers sont des experts.

Comment le déploiement de l'IA, notamment générative, réinterroge-t-il la notion de responsabilité ? Qui est responsable en cas d'erreur : l'agent qui a validé et utilisé la réponse, son manager ou le concepteur de l'outil ?

–

La question de la responsabilité est patente. Alors que le cas le plus terrible de mauvais usage d'algorithme revient à l'agence des allocations familiales aux Pays-Bas, la CAF en France n'est pas épargnée. En 2023, après que La Quadrature du Net a révélé le caractère discriminatoire de l'algorithme de détection des fraudes, un directeur de la CAF a affirmé que *« l'algorithme est neutre »* et serait même *« l'inverse d'une discrimination »* puisque *« nul ne peut expliquer pourquoi un dossier est ciblé »*. Un tel propos est illégal et irresponsable, dans la mesure où tout responsable de traitement doit s'assurer de la maîtrise du traitement algorithmique et de ses évolutions afin de pouvoir expliquer, en détail et sous une forme intelligible, à la personne concernée la manière dont le traitement a été mis en œuvre à son égard.

Certaines administrations ne semblent pas fermées au fait de proposer des outils que ne soient pas 100 % fiables. Comment cette prise de risque vient-elle se confronter à la culture administrative ?

–

La culture administrative vise une responsabilité claire car il s'agit d'un de ses principes fondamentaux. Force est de constater que depuis deux décennies, cette culture a été malmenée, voire niée au profit de la culture managériale. J'ai envie de

Marius Bertolucci

> « Tout ce qui permet une meilleure performance, notamment par la réduction de main-d'œuvre, pourrait peser lourd dans la balance face aux valeurs publiques. »

citer un échange entre le commandant en second du porte-avions *Charles-de-Gaulle* et le professeur Johann Chapoutot, à propos de l'injonction faite aux commandants à devenir des managers. L'illustre historien du nazisme et du management répond : *« surtout pas, parce que la différence entre le commandement et le management est adamantine* [qui a l'éclat, la dureté ou la résistance du diamant, ndlr]. *Le commandement, c'est l'institutionnalisation de la responsabilité. »* Le management, visant le leadership collectif, l'*empowerment*, la direction par objectifs, la fin des hiérarchies, etc., est la négation de la responsabilité. En matière d'IA, les administrations ont à regarder du côté de ces professionnels de la responsabilisation et de la haute fiabilité. Car tout porte à croire que la nouvelle vague d'« algorithmisation » devrait elle aussi malmener des valeurs fondamentales déjà fortement atteintes.

Quels sont les prérequis pour que ce déploiement se passe dans de bonnes conditions ?

Pour être concis et à l'appui de la recherche en management public, je répondrais qu'il faut avoir une stratégie pour l'utilisation de l'IA, ne pas abuser des informations qu'elle fournit, conduire des audits d'acteurs extérieurs à l'administration et recruter des personnels experts, former tous les agents et ne pas succomber à l'achat d'IA extérieures, mais aussi prendre en considération les attentes des différentes parties prenantes. La gendarmerie nationale est le meilleur exemple de ces pratiques. Le général Patrick Perrot *[coordonnateur de l'IA pour la gendarmerie nationale et conseiller « IA » au ComcyberGend, ndlr]* a ainsi regroupé autour de lui une équipe de docteurs en IA de différents domaines, comme l'informatique mais aussi le droit, pour mettre en place une politique qui réponde à ces défis. Par exemple, tous les gendarmes ont suivi un Mooc sur l'IA pour une première acculturation. Comme le sujet évolue, un magazine, *Cultur'IA*, suit les actualités. Ces derniers ont ainsi mieux anticipé l'arrivée de ChatGPT que certains universitaires que je connais !

Propos recueillis par
Émile Marzolf

La compétitivité, clé de la souveraineté ?



Partenaire de l'épisode 1 du Grand Débat de la souveraineté numérique

Depuis le milieu des années 1990, la croissance moyenne de la productivité dans l'Union européenne (UE) a été plus faible que dans les autres grandes économies. La question de la compétitivité de l'UE est aujourd'hui d'autant plus prégnante que le vieillissement démographique se poursuit et que le contexte géopolitique se dégrade. À cela s'ajoute un retard certain en matière d'innovation et d'adoption des nouvelles technologies. Tous ces paramètres se conjuguent pour grever les moyens d'action dont l'UE dispose pour faire face aux prochains chocs de compétitivité.

Dans ce contexte systémique particulier, la maîtrise de l'intelligence artificielle (IA), et notamment de l'intelligence artificielle générative (IAG), est un enjeu majeur, ces technologies conditionnant une part importante de la compétitivité future des organisations.

En la matière, l'indispensable effort de régulation fourni de manière usuelle par l'UE (Règlement sur l'IA) ne suffira pas, loin de là. En effet, la régulation ne peut, à elle seule, permettre une diffusion large d'usages pertinents, fiables et responsables, en particulier via l'intégration native de l'IAG dans les processus de gestion et d'analyse des acteurs économiques et publics. À cette fin, il faut une base industrielle solide et innovante. C'est d'ailleurs ce à quoi une entreprise européenne comme SAP se consacre en investissant massivement depuis deux ans.

Beaucoup reste à faire car, pour le moment, l'UE n'est pas bien placée dans la course à la diffusion des usages. Dans ces conditions, et en amont-même des questions de compétitivité, se pose un autre problème : dès lors que les usages de l'IA sont massivement diffusés en population générale et que ces outils peuvent être porteurs de valeurs, de biais et de pratiques gouvernementales étrangères à celles de l'Europe occidentale, le risque de se retrouver travaillé de l'intérieur par des influences contraires, difficilement maîtrisables, émerge.

Malheureusement, le niveau des investissements européens dans la R&D reste faible. En 2021, selon l'Insee, les dépenses intérieures brutes de R&D (DIRD) en pourcentage du produit intérieur brut (PIB) étaient de 2,16 % au sein de l'UE, quand la moyenne de l'OCDE était à 2,72 % et que la Corée du Sud et les États-Unis dominaient le classement, avec respectivement 4,93 % et 3,46 %. Ce type de faiblesse structurelle entraîne des conséquences de long terme sur le niveau des performances économiques et l'établissement de la souveraineté.

L'UE peine à définir et mettre en œuvre une véritable politique industrielle. L'étau se resserre autour de ses capacités à anticiper, planifier et allouer de manière pertinente les moyens qui sont les siens. Autant de tâches qui pourraient être utilement renforcées par de l'IA.



Élodie FRANCO-RITZ, directrice « affaires gouvernementales France & Afrique francophone », SAP

« L'IMPACT SUR L'ORGANISATION ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL EST DÉJÀ VISIBLE »

- TRIBUNE -



Maxime Gennaoui-Hétier

PARCOURS

2012
École normale supérieure de Lyon

2016
Agrégation d'anglais

2018
Chargé de projet « Nuit de la solidarité » au centre d'action sociale de la ville de Paris

2021
Responsable de projets à l'Agence nouvelle des solidarités actives (Ansa)

2023
Élève-fonctionnaire à l'Institut national du service public (INSP), promotion Joséphine Baker.

L'intelligence artificielle générative (IAG) de texte, déjà testée par un Français sur 3 (Ifop, 2023), l'est aussi forcément par les agents publics. Cette « calculatrice littéraire », comme l'appelle le sociologue Yann Ferguson, est capable de générer des résumés, des comptes rendus voire des plans d'action détaillés pour le déploiement d'une politique publique, et pourrait transformer profondément les métiers de l'administration.

Pourtant, il est difficile de savoir combien d'agents l'utilisent et comment, tant cette technologie inspire de la méfiance. Aucune étude n'a d'ailleurs été réalisée à ce jour. J'ai donc mené l'enquête[1] en recueillant les témoignages de 2 064 agents publics administratifs des fonctions publiques d'État et territoriale. L'objectif était de quantifier et qualifier le phénomène, d'examiner son impact sur les pratiques professionnelles des agents et sur l'organisation du travail, et de comprendre dans quelles conditions le déploiement de l'IAG pouvait avoir du sens pour les agents et créer de la valeur pour les usagers.

J'en tire aujourd'hui 3 constats : l'utilisation des IAG par les agents publics est réelle mais hétérogène, et suscite autant de craintes que d'attentes ; l'impact de l'IAG sur l'organisation du travail, les qualifications et la qualité de vie au travail est déjà visible, et pourrait être encore plus significatif à moyen terme ; il faut donc expérimenter et mutualiser, sensibiliser et débattre, et anticiper la transition.

UNE UTILISATION RÉELLE MAIS HÉTÉROGÈNE

Un nombre non négligeable d'agents publics utilise déjà les IAG « sur étagère », c'est-à-dire les solutions privées disponibles en libre accès sur Internet, comme ChatGPT. Ainsi, 13,5 % des agents interrogés disent utiliser l'IAG dans leur travail ; généralisé aux 4,46 millions d'agents publics des fonctions publiques d'État et territoriale, cela pourrait représenter plusieurs centaines de milliers d'agents. On observe néanmoins une utilisation genrée et fluctuante selon l'âge et la catégorie d'emploi.

Toutes choses égales par ailleurs, les femmes ont 2,5 fois moins de chances d'utiliser l'IAG que les hommes. De même, les agents de catégories B et C ont respectivement 54 % et 64 % de chances en moins d'utiliser l'IA que des agents de catégorie A, à caractéristiques égales, et la probabilité d'utilisation de l'IAG diminue également avec l'âge.

Parmi les utilisateurs, les pratiques sont différenciées, entre 40 % d'utilisateurs réguliers et le reste qui ne s'en sert que ponctuellement. En revanche, la plupart y ont recours à la fois sur leur ordinateur professionnel, leur ordinateur personnel et leur téléphone portable. C'est le signe, d'une part, que la pratique dite du « Shadow AI » (cacher son utilisation de l'IA à son manager) est peu répandue, et d'autre part que les tentatives d'interdiction de l'IA au travail sont vouées à l'échec, car facilement contournables.

UN IMPACT SUR LE TRAVAIL DÉJÀ VISIBLE

Trois profils se distinguent parmi les agents : les motivés, qui expérimentent de nouveaux cas d'usage et font office d'ambassadeurs auprès de leurs collègues ; les attentistes, nombreux, qui attendent qu'on leur donne des garanties et une formation mais qui considèrent que les agents publics devraient utiliser l'IA (43,6 % des non-utilisateurs) ; et les réticents, qui regrettent souvent l'utilisation du numérique dans son ensemble. Face à ces profils, les managers publics craignent souvent plus les conséquences managériales de l'IA que l'IA elle-même.

Si l'IAG n'est pas la solution miracle que nous promettent les constructeurs de modèles, elle a déjà un impact sur la productivité et la qualité de vie au travail des agents. À la question « À quel point l'IA vous fait-elle gagner en productivité ? » (la note 1 correspondant à des gains marginaux et 10 à des gains importants), le score moyen est de 5,94, signe d'un impact modéré mais perceptible. En pratique, cela se manifeste par une rédaction plus rapide, une amélioration de l'organisation des idées et du ton adopté, ainsi qu'une gestion et une restitution plus efficaces de l'information dans son ensemble. L'IAG *« me libère beaucoup d'espace mental et me donne une certaine sérénité dans le travail »*, témoigne un agent, *« [elle] me rassure en me donnant un contre-avis instantané »*, *« [elle] m'aide à répondre professionnellement à un mail agressif d'usager »*, selon d'autres. *« Ça m'a sauvé en préfecture »*, affirme même un agent.

Il est plus probable que l'intelligence artificielle générative ***accélère une petite partie du travail*** *d'un grand nombre d'agents que l'inverse.*

À noter que la faible confiance qu'ils accordent dans ces outils (score moyen de 5,47/10), pourrait entraîner une baisse paradoxale de productivité, les agents devant revérifier l'information : *« ChatGPT n'étant pas à jour sur les références réglementaires, il est plus chronophage de relire et vérifier ce qui est écrit que de rédiger directement. »* Pour autant, l'efficacité est souvent préférée à l'exactitude, tout comme chez les utilisateurs à titre privé.

Les discours sur le remplacement de l'agent par l'IAG ne tiennent donc pas au regard de l'organisation actuelle du travail et de l'état de l'art des technologies. À ce jour, les agents en font une utilisation qui reste limitée à des tâches élémentaires. De fait, les réponses générées par IA sont souvent au mieux maladroites et pas tout à fait pertinentes, au pire truffées d'erreurs, et l'expertise métier reste essentielle : *« Ce que l'IA génère, c'est le minimum de qualité que je peux produire »*, *« elle n'est utile*

que si l'on connaît le sujet abordé, pour pouvoir jauger de la pertinence des propositions », estiment des agents. Si certains métiers sont surreprésentés (juristes, RH, communicants, informaticiens), cela ne représente qu'une fraction de leurs tâches. En somme, il est plus probable que l'IAG accélère une petite partie du travail d'un grand nombre d'agents que l'inverse.

DÉQUALIFICATION OU REQUALIFICATION

Par ailleurs, la charge de travail actuelle de nombreux fonctionnaires est telle que l'IAG leur fournit avant tout des moyens supplémentaires pour accomplir leur travail. Il est à cet égard intéressant de noter que la plupart des expérimentations officielles d'IAG dans la fonction publique (direction interministérielle de la transformation publique, Agence nationale de la cohésion des territoires, direction générale des finances publiques, etc.) se concentrent exclusivement sur des tâches dont l'organisation du travail ne permettait pas une réalisation satisfaisante (files actives trop longues, délais trop courts, etc.). C'est le cas par exemple de l'outil LLaMandement, développé par la DGFIP *(lire pages 89-90)*, qui résume en quelques minutes les 5 400 amendements du projet de loi de finances, exercice qui mobilisait jusqu'alors 200 agents pendant toute une nuit.

Pour autant, l'IAG aura un impact sur la nature du travail effectué et donc sur les qualifications, obligeant à repenser l'organisation du travail. Comme l'explique Clément Le Ludec, docteur en sociologie de l'Institut polytechnique de Paris, le déploiement de l'IA peut entraîner des phénomènes de déqualification (agents affectés à des tâches moins qualifiées) et de requalification (agents devant effectuer des tâches nécessitant de nouvelles compétences). En déléguant ces tâches à l'IA, les agents administratifs risquent de perdre la capacité à rédiger des notes ou à synthétiser l'information, exercice au cœur de leur travail et de nombreux concours, qui devront donc être repensés. L'IA pourrait également créer plus de tâches qu'elle n'en supprime – ce que Clément Le Ludec appelle *« l'effet rebond algorithmique »* – à l'instar des e-mails qui ont accéléré la communication mais nécessitent bien souvent des clarifications orales supplémentaires.

Il existe enfin un risque plus large de dépréciation de la valeur du texte écrit : chacun pouvant désormais générer en masse des textes sur des sujets sans les maîtriser, la confiance dans ces productions pourrait diminuer. Le développement excessif d'IAG pourrait entraîner une sorte de « course aux armements », où des IAG seraient créées pour générer des réponses à des appels d'offres et d'autres pour synthétiser ces mêmes réponses générées par IA. Il conviendra donc de repenser de nombreux processus administratifs fondés sur l'écrit, et d'éviter le biais techno-solutionniste, qui consiste à penser que le numérique peut tout résoudre. *In fine,* la nature et l'ampleur de l'impact de l'IAG sur le service public dépendront de choix managériaux et politiques plus que techniques, qui doivent être réfléchis.

EXPÉRIMENTER, SENSIBILISER ET ANTICIPER

Face à ces constats, il faut expérimenter et mutualiser, sensibiliser et débattre, et anticiper la transition. Face à l'utilisation massive des IAG sur étagère par les agents publics, il est nécessaire de les encadrer sans les interdire en publiant une charte d'usage nationale claire et opérationnelle, adaptable à

***Les agents risquent de perdre la capacité à rédiger des notes** ou à synthétiser l'information, exercice au cœur de leur travail et de nombreux concours, qui devront donc être repensés.*

chaque administration. Cette charte rappellerait de manière synthétique les règles de base, les actions inacceptables (partage de données personnelles, confidentielles, etc.), les usages à privilégier et les écueils à éviter, et serait largement diffusable.

Mais il faut aussi aller au-delà : pour faire émerger des cas d'usage pertinents et en accord avec les besoins des agents, il est important de leur donner les moyens d'expérimenter eux-mêmes facilement – à cet égard, le déploiement à venir d'« Albert », une suite logicielle publique utilisant l'IAG, sera d'une grande aide, mais il faudra communiquer largement sur ses possibilités. Pour tirer les leçons de ces expérimentations, il serait enfin judicieux de systématiser la mise en commun des résultats, par exemple sous la forme d'une bibliothèque partagée des cas d'usage de l'IAG dans la fonction publique, ouverte à tous les agents.

CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

Organisons ensuite des « Assises de l'IA générative pour le service public », une grande concertation auprès des agents et des citoyens, pour partager les attentes et les craintes de chacun, discuter de la place de l'IAG dans la fonction publique, des usages à privilégier, des limites à ne pas franchir et des coûts écologiques et financiers. Pour cela, on pourra s'inspirer de la première convention citoyenne pour l'IA en France, organisée récemment par la ville de Montpellier. Associons-y largement syndicats et experts pour aborder utilement les sujets. En parallèle, multiplions également les « Cafés IA » dans l'administration, des espaces d'échange et d'expérimentation informels, comme le suggèrent le Conseil national du numérique et la commission sur l'IA dans son rapport de mars dernier.

Les agents ayant aujourd'hui une connaissance superficielle des risques et des préoccupations éthiques posées par les IAG (seule la moitié des agents interrogés sait que les données sont envoyées au constructeur du modèle et seul un tiers a conscience de la forte consommation énergétique, hydraulique et foncière de l'IAG), il est donc essentiel de les y sensibiliser. Pour préparer les changements organisationnels et accompagner les agents, des groupes de travail sur les conséquences de l'IA en termes de ressources humaines doivent être créés, regroupant agents, syndicats et responsables RH. Les enjeux seront identifiés métier par métier, administration par administration, en s'inspirant par exemple de la règle des « 3 V » imaginée par l'État de la Nouvelle-Galles du Sud en Australie : utiliser l'IAG, est-ce faisable *(viable),* utile *(valuable)* et indispensable *(vital) ?* Ces groupes rédigeront des feuilles de route pour une transition en accord avec ces choix.

L'étude des utilisations de l'IAG par les agents publics révèle une technologie ambivalente, impactant autant l'organisation du travail que les pratiques professionnelles. Au lieu de la tenir à distance en raison des risques qu'elle présente, saisissons l'occasion de son développement pour débattre, expérimenter et prioriser collectivement des usages raisonnés.

[1] Le questionnaire a été adressé à plus de 200 préfectures, conseils départementaux et régionaux, directions centrales et écoles de la fonction publique, entre février et avril 2024. 2 060 agents ont répondu de manière volontaire et anonyme et représentent une variété de catégories d'emplois (A, B et C), d'âge, de statut (fonctionnaire ou contractuel), d'employeur et de genre. Une régression logistique a été réalisée pour isoler l'impact de chacune de ces variables sur la chance d'utiliser l'IAG.



UNE CONDUITE DU CHANGEMENT À PETITS PAS

Les ateliers de sensibilisation au fonctionnement de l'IA se multiplient, mais son déploiement restant hypothétique, les administrations se gardent encore d'élaborer de grands plans de conduite du changement.

L'originalité de la « révolution » de l'IA générative déclenchée par ChatGPT, c'est qu'elle vient d'abord et avant tout de la « base ». Avec des agents eux-mêmes très demandeurs, qui sollicitent leur hiérarchie pour savoir quand est-ce qu'ils auront leur IA maison. Ce qui pose des questions assez inhabituelles en matière de conduite du changement : il faut accompagner les usages – les bons usages –, ce qui veut dire qu'il faut aussi les canaliser. Pour éviter ce que l'on appelle du « shadow AI », c'est-à-dire l'utilisation logiciels non autorisés par la hiérarchie. Sur ce terrain, les administrations adoptent des positions contrastées, selon la culture des organisations, le niveau de risque et leur volonté plus ou moins assumée de prendre le virage de l'IA.

Les attitudes varient entre celles qui ont purement et simplement bloqué l'accès à ChatGPT et consorts, comme le ministère de l'Intérieur, l'assurance retraite ou Bercy, celles qui ont cadré son utilisation à travers des chartes et celles, plus permissives, qui semblent majoritaires à ce stade. *« On ne peut pas d'un côté interdire et de l'autre mener des expérimentations : soit on embrasse le mouvement, soit on le combat »*, plaide-t-on ainsi du côté de l'Agence de mutualisation des universités, l'Amue.

SCHIZOPHRÉNIE ET DÉMYSTIFICATION

Ces positions contrastées se retrouvent parfois dans une même organisation, conduisant à une forme de schizophrénie. À la ville de Marseille, comme dans bien d'autres organisations publiques, une session d'acculturation aux IA génératives a ainsi été organisée en février pour les agents face à la diffusion de ChatGPT, en décalage avec la position d'interdiction adoptée par l'exécutif municipal, en attendant des solutions plus sûres. *« Je m'en suis donc tenue à une approche pédagogique et générale sur le fonctionnement des IA et des* prompts, *sans pouvoir faire de "démo", mais force est de constater que beaucoup d'agents utilisaient des IA génératives en douce »*, fait savoir celle qui a animé cette session, Églantine Germain, promotrice d'une *« IA éthique, inclusive et sécurisée »*. Éthique et sécurisée parce que la formatrice initie aux biais, fuites de données et risques de l'automatisation. Et inclusive parce qu'elle fait son possible, lors de ses formations, pour que ce nouvel outil ne soit pas l'apanage des quelques-uns qui ont pris le train en marche, au risque d'un déclassement de tous les autres.

Après l'« effet waouh » et des tests menés dans tous les sens en 2023, retour à la raison et à la sensibilisation sur le potentiel réel et les limites de l'IA générative. Une sensibilisation qui débute au sommet de la pyramide. La direction interministérielle du numérique (Dinum) a en effet largement centré sa formation au numérique des directeurs d'administration centrale sur le sujet phare du moment. Elle a invité des chercheurs et experts de ces technologies afin, surtout, de démystifier l'IA, qui n'a, selon une formule désormais célèbre de Kate Crawford, chercheuse spécialiste des implications sociales de l'IA, rien d'intelligent ni d'artificiel. *« Les IA génératives ne font que prédire une suite de mots les plus probables. Elles n'ont aucune notion de vérité et ne savent pas que 2 + 2 = 4 »*, a ainsi rappelé le spécialiste du traitement des langues à l'Inria, Benoît Sagot, lors d'une journée de formation, le 25 mars dernier.

Partenaire de l'épisode 1 du Grand Débat de la souveraineté numérique

Le numérique de confiance au cœur de la stratégie d'Orange Business

Instabilité géopolitique, scandales d'espionnage industriel, augmentation des cyberattaques, crise sanitaire mondiale sont autant d'exemples qui font de la confiance un sujet de société majeur. Dans notre monde ultraconnecté, la confiance numérique est essentielle. Fragile et complexe à mettre en œuvre, elle nécessite des partenaires fiables. En tant qu'intégrateur mondial de réseaux et de services numériques, Orange Business – l'entité d'Orange dédiée aux entreprises et au secteur public – est un partenaire clé qui garantit la confiance numérique de tous ses clients à travers le monde.

Et pour Orange Business, cette confiance numérique repose sur 4 piliers au cœur de notre accompagnement de bout en bout : la sécurité avec Orange Cyberdefense, la résilience avec des solutions de communication en situation de crise comme la SafetyCase, le respect des réglementations et la maîtrise des technologies.



Orange Business, partenaire de confiance des acteurs publics

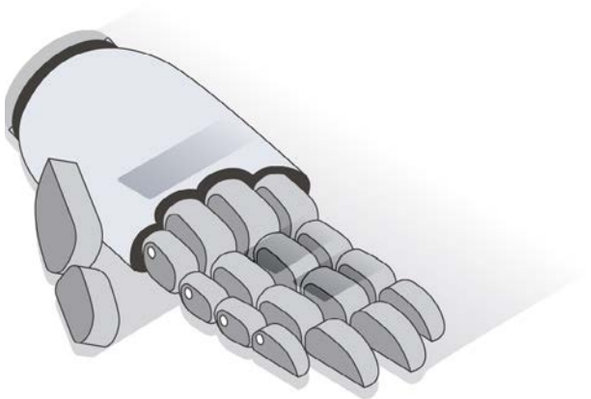
Orange Business accompagne les acteurs publics à chaque étape de leur transformation numérique en leur proposant des solutions numériques de confiance : communication et collaboration, identité numérique, IA générative, etc., reposant sur nos capacités uniques en matière de connectivité, de *cloud* et de cybersécurité. Ces solutions de confiance sont construites avec un écosystème de partenaires français et européens tels que Bluemind, Jalios, Jamespot, Crosscall, Bleu ou encore LightOn, avec qui nous proposons une offre d'IA générative de confiance adaptée à tous les profils d'acteurs publics

Et parce que la confiance numérique doit pouvoir se mesurer, nous sommes résolument engagés dans une démarche visant à obtenir les qualifications ou certifications octroyées par l'Anssi.

Nous apportons à nos clients les garanties nécessaires à la protection de leurs données en identifiant et maîtrisant les risques éventuels sur toute la chaîne de valeur numérique. Grâce à nos expertises et à notre gamme de services managés, nous les aidons à mettre en œuvre des solutions de confiance tout en garantissant l'alignement avec les exigences de conformité dans un contexte de renforcement des réglementations en France et en Europe. Nous sommes notamment à même de les conseiller sur l'impact de ces réglementations (NIS2, Dora, etc.) sur leur activité et de leur proposer des solutions leur permettant de s'y conformer.



Pascal SAUBION, directeur commercial « secteur public » Orange Business – Direction des grands comptes



*Le champ des possibles est si grand que l**es administrations ne savent pas par où commencer** et s'en remettent le plus souvent aux agents du métier.*

C'est bien pour cela que l'IA produit nombre d'erreurs et qu'elle reproduit et même amplifie les biais contenus dans ses corpus d'entraînement. Si elle en a profité au passage pour leur présenter son IA maison, « Albert », et les inciter à l'expérimenter, la Dinum n'en invite pas moins les directeurs à la retenue et à ne pas négliger ni ses limites actuelles ni son coût environnemental, financier, ou même son impact sur les métiers. *« Envoyez-nous vos innovateurs, on les accueillera pour étudier leurs projets, mais nous n'hésiterons pas à leur dire qu'il n'y a pas besoin d'IA »*, a déclaré Ulrich Tan, en charge du projet Albert à la Dinum. *« Il faut savoir raison garder, il y a quantité de choses à faire avant de mettre des* chatbots *partout, comme simplifier les processus »*, a lui aussi plaidé le docteur en IA Gilles Moyse devant les directeurs d'administration.

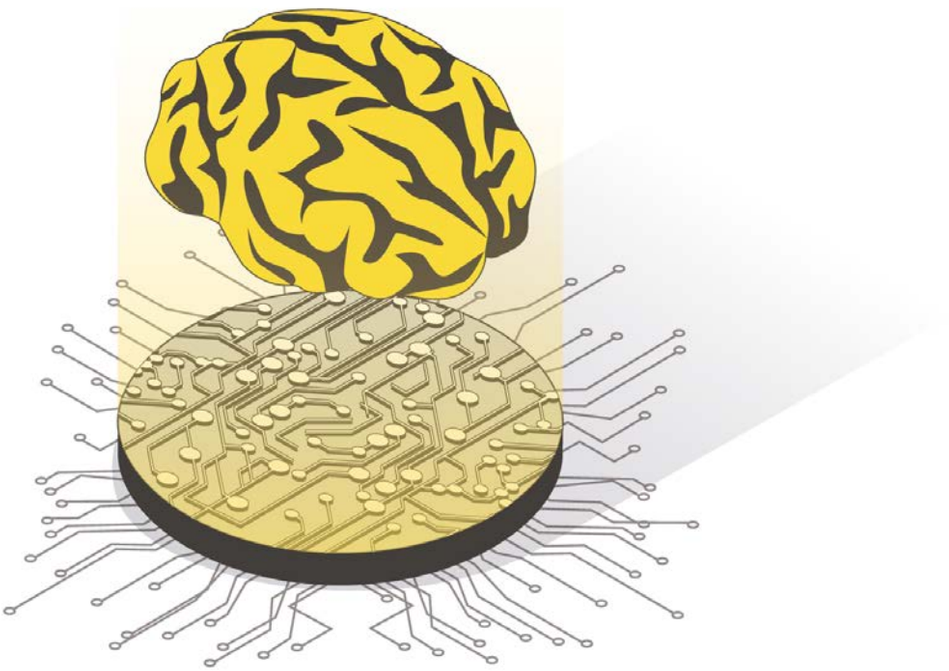
DIALOGUE SOCIAL ET PROFESSIONNEL

L'IA ne remplacera pas tout le monde du jour au lendemain, loin de là. Pour autant, il ne faut pas sous-estimer les craintes légitimes des agents ni les impacts sur les compétences et les conditions de travail et encore moins prendre son déploiement pour acquis. *« Le numérique promet depuis des années de supprimer les tâches à faible valeur ajoutée et routinières, et cette promesse est encore décuplée avec l'arrivée de l'IA, qui menace même désormais des tâches plus complexes réalisées par les cols blancs,* indique Vincent Mandinaud, chef de projet "Transition numérique et conditions de travail" à l'Agence nationale de l'amélioration des conditions de travail (Anact). *Pourtant, il n'y a pas de technodéterminisme. Tout va dépendre de la façon dont les projets sont menés : si les travailleurs et leurs représentants sont informés et mobilisés le plus en amont possible pour s'assurer que ces outils répondent à des besoins réels de l'activité réelle et non supposés, et si les conditions d'intégration des outils dans l'organisation du travail sont discutées ou non. »*

Selon lui, seul un véritable dialogue social, mais aussi un dialogue professionnel au niveau des équipes, avec les managers, peut garantir cet alignement entre les outils et les besoins. D'autant que supprimer à tout prix les tâches à faible valeur ajoutée n'est pas forcément aussi bénéfique que ce que l'on pourrait croire. *« Je prends souvent la métaphore du sport,* poursuit le spécialiste des conditions de travail. *Dans un match, on n'est jamais à 200 % à tous les instants, il y a toujours des temps forts et des temps faibles, qui servent à marquer une pause, pour reconstituer sa capacité à réfléchir et à réagirl. Chercher à éliminer ces temps faibles, c'est risquer une surintensification du travail. »* Ce qui ne rend service ni à la santé des travailleurs ni à la productivité de l'organisation.

APPROCHE EXPÉRIMENTALE EN LIEN AVEC LES MÉTIERS

Bonne nouvelle toutefois : avec l'IA générative, le champ des possibles est si grand que les administrations ne savent pas par où commencer et s'en remettent le plus souvent aux agents du métier pour identifier des cas d'usage porteurs et les coconstruire. *« Le projet LLaMandement est un cas d'école de projet identifié par un agent du métier, et qui répond à un besoin de performance associé au bien-être au travail dans lequel beaucoup d'agents, bien au-delà de la direction de la législation fiscale, se reconnaissent »*, indique



la déléguée à la transformation numérique de la direction générale des finances publiques, Esther MacNamara. LlaMandement, un outil développé par sa direction, est chargé attribuer et de résumer automatiquement des amendements parlementaires, et ainsi de soulager fortement les équipes de la direction de la législation fiscale en période de rush. De quoi leur éviter de travailler tard la nuit, et même le week-end.

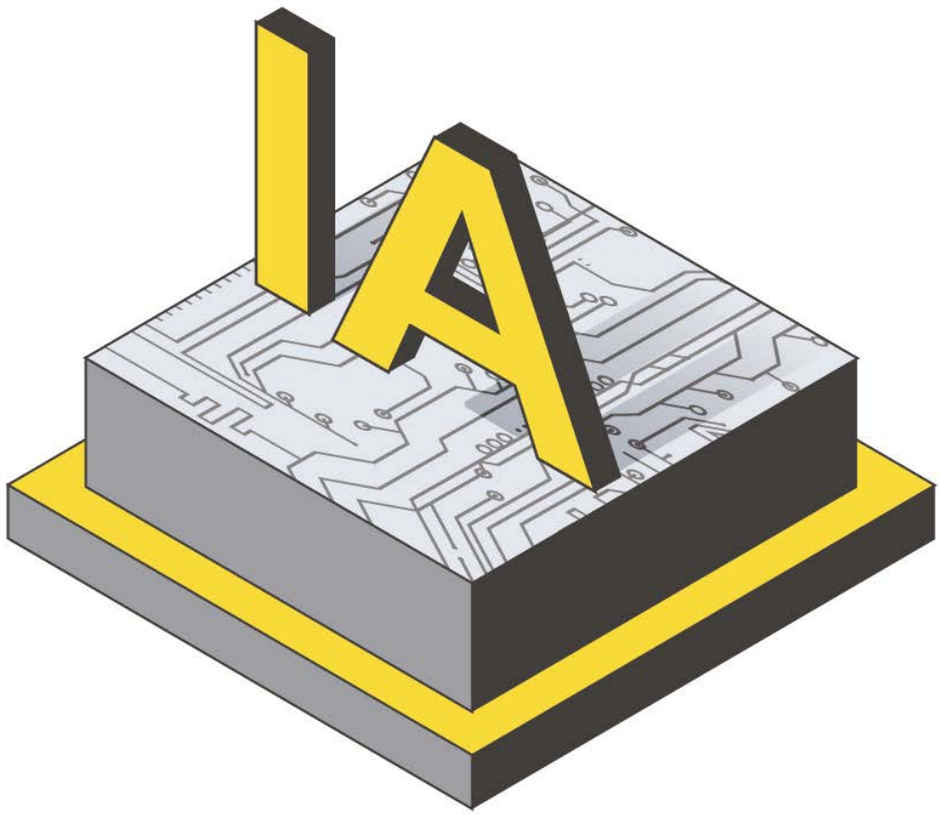
À la direction de l'information légale et administrative (Dila) aussi, la question de l'IA générative est rapidement devenue une évidence pour les agents des métiers. *« À partir de juin, quand nous avons lancé la coconstruction des cas d'usage avec les métiers, les agents étaient d'abord assez dubitatifs sur la manière dont l'IA pouvait remettre en cause leurs pratiques, mais au fur et à mesure des expérimentations, la tendance s'est inversée, et ce sont les agents métiers qui sont devenus leaders lorsqu'ils ont vu le potentiel »*, assure Stéphane Haramburu, sous-directeur des systèmes d'information.

La métropole de Lille a, elle, lancé en mars une « expédition apprenante », un programme d'expérimentation à 360 degrés visant à défricher des sujets complètement nouveaux pour la direction comme pour les agents. *« Très vite, au lancement de ChatGPT, nous avons lancé des forums ouverts pour que les agents viennent découvrir l'outil et présenter leurs propres utilisations, sans tabou*, retrace Agathe Garrido, chargée de mission R & D à la métropole lilloise. *Nous avons enchaîné avec des conférences pour démystifier ce qui se cache derrière la technologie, ses bénéfices et ses limites, avant de lancer cette expédition apprenante, qui vise à construire une stratégie et un positionnement par rapport à ces IA, tout en testant des cas d'usage concrets. »* Quatre directions, notamment celles des ressources humaines et de la formation, ont été mises autour de la table, afin d'apporter leur propre regard critique et commencer à anticiper le plus tôt possible toutes les questions qui émergeront en matière d'évolution des compétences, de guide de formation, etc.

> **« Les IA n'ont aucune notion de vérité et ne savent pas que 2 + 2 = 4. »**
> ***Benoît Sagot,*** *spécialiste du traitement des langues à l'Inria*

PAS DE PLANS SUR LA COMÈTE

Les organismes de formation planchent quant à eux déjà sur la refonte de leurs programmes. L'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE) a d'ores et déjà intégré les enjeux de l'IA générative à son cycle supérieur du numérique et lancera des premiers modules de formation lors des Journées numériques, du 17 au 21 juin, ce qui lui permettra d'affiner son offre. *« Tout n'est pas*



encore très clair, mais nous avons déjà organisé une conférence pour accompagner les managers de collectivité à piloter les équipes qui utilisent ce type d'IA, et à la domestiquer pour éviter les risques en matière de sécurité des données et de biais », explique de son côté Laurent Trijoulet, directeur de cabinet du président du Centre national de la fonction publique territoriale.

Mais pour l'heure, rien n'est encore gravé dans le marbre. Les administrations ne font pas de plans sur la comète pour stabiliser des programmes de formation ou des plans d'accompagnement au changement, alors même que les technologies évoluent en continu, rendant possible ce qui, quelques semaines plus tôt, n'était pas même imaginable. Et alors même que les administrations naviguent encore à vue, ne sachant pas si leurs expérimentations produiront des résultats, et surtout des résultats à la hauteur de l'investissement. *« On avance tous dans un monde d'incertitudes sans savoir si l'investissement vaut le coup : avec Albert France services* [la version de l'IA "Albert" adaptée pour les France services, ndlr], *on transpire ne serait-ce que pour gagner quelques minutes d'efficacité »,* concède volontiers Pierre Pezziardi, conseiller de la directrice du numérique de l'État, Stéphanie Schaer.

« L'embarquement des agents doit se faire au cas par cas, en fonction des cas d'usage concrets, pour donner à voir très concrètement ce que cela peut leur apporter. L'avantage de l'IA générative, c'est que cela peut aller très vite, et que l'on peut commencer petit, avoir de premiers résultats rapidement, avant de passer progressivement à l'échelle », pointe Thomas Binder, le « Monsieur IA » de la DGFIP. Cette direction de Bercy réfléchit à la création d'un comité d'orientation chargé de prioriser les cas d'usage à « industrialiser » au regard de leur coût, de leur valeur ajoutée réelle et de leur impact sur les agents.

C'est donc tout une gouvernance qu'il faut repenser et prendre le temps de mettre en place, pour s'assurer, comme le préconise l'expert des conditions de travail Vincent Mandinaud, que l'IA serve certes la performance des organisations – et pas seulement la productivité individuelle – mais aussi le bien-être et la reconnaissance au travail.

Émile Marzolf

4 newsletters

Pour être chaque jour au cœur de l'actualité de l'action publique

Le Zoom
Chaque matin, une info clé sélectionnée et commentée par la rédaction.

La Quotidienne
Chaque après-midi, l'actualité du fonctionnement de l'action publique et l'essentiel des nominations.

Le Supplément Carrières
Chaque week-end, un point 100 % RH de la transformation du service public.

Le Cercle A+
Chaque mois des informations et des avantages exclusifs réservés aux abonnés Acteurs publics.

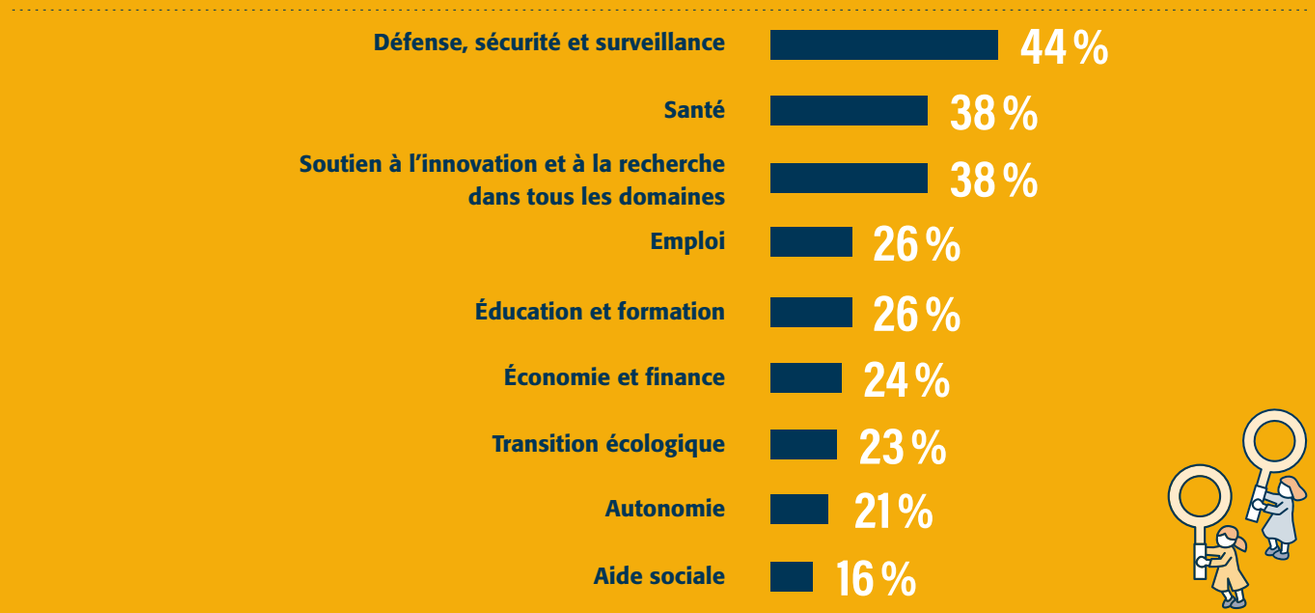


acteurspublics 360
un média global

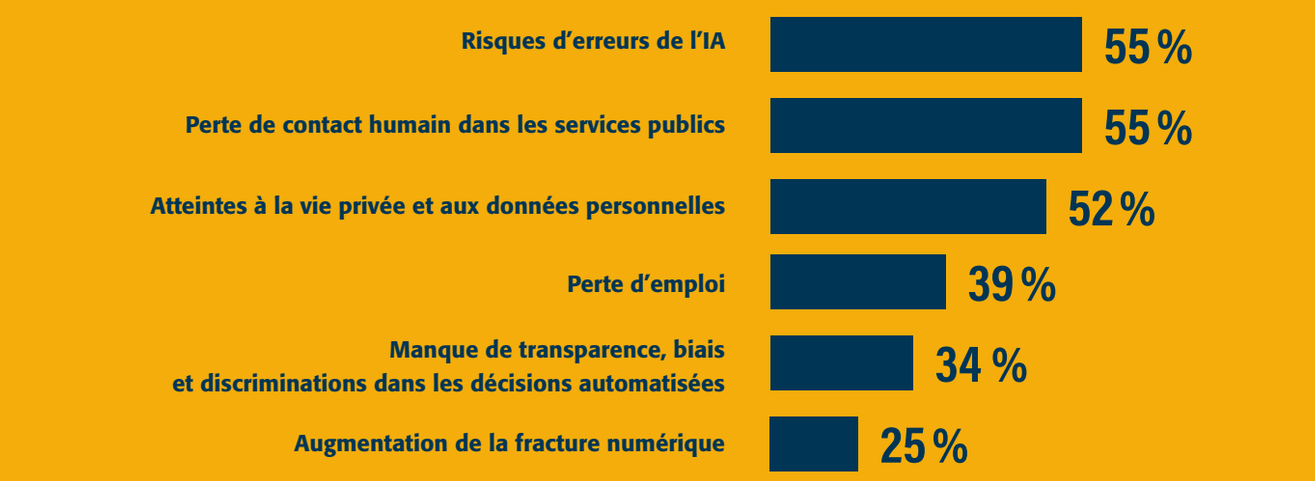
Saviez-vous que l'administration française utilisait déjà l'intelligence artificielle (IA) dans le cadre de certaines de ses missions ? Et qu'en pensez-vous ?



Selon vous, quelles devraient être les politiques publiques prioritaires pour l'utilisation de l'IA dans l'action publique ? (plusieurs réponses possibles)



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



L'Observatoire

Sécurité, fraude, santé… Les priorités des Français sur l'usage de l'IA

L'utilisation de l'intelligence artificielle par l'administration est connue de 46 % des Français et les trois quarts d'entre eux se disent préoccupés par cet usage. Les principaux risques qu'ils pointent sont les erreurs et la perte de contact humain.

Alors que le recours à l'intelligence artificielle (IA) dans les services publics s'étend, comment cette tendance est-elle perçue par les usagers ? Voient-ils arriver cette vague qui va bouleverser les usages ? « Oui », répond près d'un Français sur 2, selon l'enquête *Acteurs publics*/EY pour l'Observatoire des politiques publiques réalisée par l'Ifop.

Ils sont 46 % à se dire au courant de l'utilisation de l'IA dans l'administration et parmi ceux qui le savent, une minorité juge l'utilisation comme positive. Au total, une personne interrogée sur 3 dit savoir que l'administration dispose d'outils d'IA et s'en inquiète. Les moins préoccupés sont les moins de 35 ans (27 % contre 41 % pour les 65 ans et plus).

SOUTIEN À L'INNOVATION ET À LA RECHERCHE

Parmi les politiques publiques jugées prioritaires pour l'utilisation de l'IA, les Français désignent un bloc « défense, sécurité et surveillance » (44 % des citations), suivies par la santé (38 %), le soutien à l'innovation et à la recherche dans tous les domaines (38 %). Le secteur jugé le moins prioritaire dans l'utilisation de l'IA est l'aide sociale (16 %). L'éducation et la formation sont citées par 32 % des moins de 35 ans.

Plus précisément, les Français jugent prioritaire l'utilisation de l'IA dans l'administration d'abord pour renforcer la lutte contre la fraude sociale et fiscale (51 % des citations et même 60 % pour les sympathisants de la majorité présidentielle, du RN et de Reconquête, 61 % pour électeurs de droite), la sécurité publique et la prévention de la criminalité (45 %), l'amélioration des services publics de santé (34 %).

RISQUE DE PERTE D'EMPLOI

L'utilisation considérée comme la moins prioritaire est l'automatisation et la personnalisation des services aux publics, comme les déclarations d'impôts ou les demandes de documents officiels (22 %).

Concernant les risques jugés « majeurs » dans l'utilisation de l'IA par l'administration, les Français pointent du doigt les risques d'erreurs liés à cette technologie (55 % des citations totales, 61 % pour les agents

publics), au même niveau que la perte de contact humain dans les services publics. Suivent, de près, les atteintes à la vie privée et aux données personnelles, citées par 52 % des Français. Les risques de perte d'emploi sont évoqués par 4 personnes interrogées sur 10 (39 %). Les actifs sont de loin les plus inquiets. La moitié des moins de 35 ans, des employés et des ouvriers citent ce risque.

Frédéric Dabi,
directeur général de l'Ifop

Selon vous, quels sont les cas d'usage de l'IA qui devraient être prioritaires pour l'administration française ? (plusieurs réponses possibles)





L'enquête *Acteurs publics*/EY pour l'Observatoire des politiques publiques réalisée par l'Ifop a été menée par questionnaire auto-administré en ligne du 28 au 29 mars 2024 auprès d'un échantillon de 983 personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, profession du chef de famille) après stratification par régions et catégories d'agglomération.

L'IA ET L'IA GÉNÉRATIVE AU SERVICE DE L'ADMINISTRATION : LES 4 PILIERS DE LA CONFIANCE

ALENA MARTINEZ, ASSOCIÉE EY TECHNOLOGY CONSULTING
YAËL COHEN-HADRIA, ASSOCIÉE EY AVOCATS, DROIT DU NUMÉRIQUE

Les projets d'intelligence artificielle (IA) et IA générative sont déployés dans les administrations de manière prudente et encadrée. En effet, le secteur public se doit d'être exemplaire, même si les règles juridiques et les contraintes techniques sont à géométrie variable.

Aujourd'hui, l'IA s'immisce dans nos vies comme le prédisait la littérature de sciences fiction. L'administration française n'échappe pas à cette tendance. Classée 6e mondiale selon l'indice de préparation des administrations à l'IA en 2023 (étude Oxford Insights), la France se distingue par son adoption proactive de l'IA pour transformer ses services. Dans son rapport « IA et action publique » publié en 2022, le Conseil d'État avait déjà répertorié des centaines de cas d'usage où l'IA améliore les opérations, les prises de décision et les relations aux citoyens. Depuis, le nombre des applications IA a considérablement augmenté et s'est ancré dans les pratiques. Nous observons également que les projets IA améliorent indirectement de nombreux autres aspects du fonctionnement des administrations : approches plus agiles, itératives et collaboratives, harmonisation des pratiques ou encore digitalisation de fonctions traditionnellement moins digitales.

Si l'intérêt d'adopter l'IA dans le secteur public n'est plus à démontrer, il est important de comprendre les facteurs qui contribuent à créer un environnement propice à son adoption, tels que l'identification des cas d'usage, des talents, des financements, de l'infrastructure, la réglementation, l'éthique, et la confiance du public et des agents, qui est fondamentale pour les projets d'IA. Sans cette confiance, les outils les plus performants sont inévitablement voués à l'échec. 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.

1er pilier de la confiance : l'acculturation

Pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA, il est crucial que les administrations s'engagent dans un processus d'acculturation des dirigeants et de formation des collaborateurs. Cette démarche permet de démystifier l'IA, travailler sur des cas d'usage par métiers pour démontrer comment l'IA peut alléger les tâches répétitives ou soutenir la prise de décision, tout en reconnaissant ses limites et le besoin d'intervention humaine. L'acculturation permet également d'aborder l'éthique de l'IA, les risques et les responsabilités adjacentes, les impacts de l'IA sur les processus et les principes de l'IA responsable.

En déployant l'acculturation à l'IA, les administrations permettant aux équipes d'exploiter pleinement le potentiel innovant de l'IA et de mettre en place des processus adaptés au fonctionnement interne de chaque organisme.

2e pilier de la confiance : fiabilité et robustesse des technologies et infrastructures

La fiabilité et la robustesse des technologies et des infrastructures qui soutiennent l'IA sont bien plus que de simples caractéristiques techniques. Elles constituent un pilier essentiel pour bâtir la confiance des utilisateurs envers ces systèmes. Chaque défaillance peut avoir des répercussions durables sur la perception de l'IA. Le choix des technologies pour chaque application requiert une expertise approfondie et une attention méticuleuse, afin de trouver un équilibre optimal entre la simplicité de déploiement, la performance, la sécurité

et la protection des données, la robustesse de la technologie, tout en gérant les risques potentiels. Le choix technologique doit être ensuite suivi par l'implémentation d'un système rigoureux de tests, de mesure et de gestion permettant d'évaluer la précision, la robustesse et la sécurité de l'IA, dès la conception du produit et dans son cycle de vie.

Chaque défaillance peut avoir des répercussions durables sur la perception de l'IA.

3e pilier de la confiance : qualité et disponibilité de la donnée

Alors que le volume de données générées chaque jour croît exponentiellement, l'intelligence artificielle offre des possibilités sans précédent pour transformer l'information en véritable levier d'action. Mais la fiabilité des résultats de l'IA dépend intrinsèquement de la qualité et de la disponibilité des données. La priorité est donc d'être vigilent et de bien préparer sa stratégie de gouvernance des données.

Les administrations ont clairement saisi cette nécessité et intensifient les projets dédiés à la gouvernance des données, renforcés par un soutien significatif de l'État pour l'*open data* et l'interopérabilité des données entre les différentes administrations.

Sans aucun doute, des initiatives comme le « Cadre général d'interopérabilité » (RGI), qui définit des normes de partage des données, et « DataPass », facilitant un accès sécurisé aux données pour les fonctionnaires, sont voués à prendre encore plus d'ampleur. Les efforts déployés en matière de gouvernance des données sont cruciaux pour solidifier les fondations des projets d'IA.

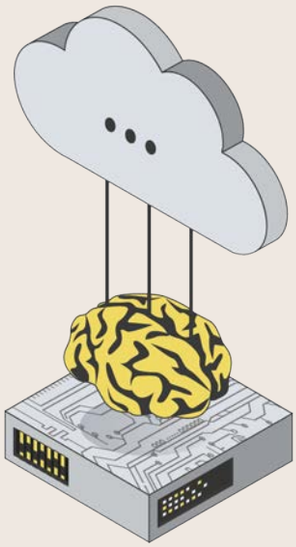
4e pilier de la confiance : la réglementation

L'IA dans les systèmes actuels suscite à la fois beaucoup d'enthousiasme, mais également des réserves fortes sur les modalités d'utilisation de l'IA. Ces enjeux sont partagés par les gouvernements à travers le monde : les uns légifèrent pour accompagner ces innovations, d'autres pour les contrôler, tandis que certains préfèrent attendre. En Europe, le choix est fait et reste précurseur : légiférer. L'AI Act vise à encadrer la conformité et le développement des systèmes d'IA sur le territoire de l'Union européenne. Il impose la mise en place de mesures spécifiques selon le niveau de risque des systèmes d'intelligence artificielle (SIA), tout en listant des SIA interdits (analyse des émotions sur le lieu de travail, notation sociale…). L'adoption définitive et la publication de l'AI Act dans le JO de l'UE sont imminentes, mais rappelons que les SIA sont déjà soumis à l'ensemble des règles applicables aux systèmes d'information.

Force est de constater que l'IA a la capacité d'assister les agents dans leurs tâches, sous réserve que l'administration crée un environnement propice aux expérimentations, à l'industrialisation et à la mutualisation de briques réutilisables. Cet environnement commence par une bonne compréhension de la technologie, et se poursuit par la mise en place d'une gouvernance de l'IA responsable, par la gestion des talents, et par la priorisation des investissements. La collaboration avec des acteurs privés au service de l'administration pour coconstruire des solutions permet de répondre aux enjeux de souveraineté, notamment en ce qui concerne les données qui servent à l'entraînement des modèles et la protection des données traitées.



Alena Martinez
alena.martinez@fr.ey.com
Yaël Cohen-Hadria
yael.cohen.hadria@ey-avocats.com



Une démarche d'exploration bien engagée dans les administrations

L'utilisation de l'IA reçoit un fort soutien politique en France, visant à positionner le pays comme un leader de l'innovation responsable. Lors du Comité interministériel de la transformation publique du 23 avril 2024, le Premier ministre, Gabriel Attal, a déclaré vouloir accélérer le déploiement de l'IA et de l'IA générative dans les services publics pour permettre aux agents de mieux répondre aux citoyens. Nous observons que cette ambition a déjà commencé à être mise en pratique : dans la quasi-totalité des administrations, une démarche d'exploration de l'IA générative est lancée, a minima pour acculturer les collaborateurs et identifier les cas d'usage. Sur les six derniers mois, EY a mené plus d'une vingtaine de programmes d'acculturation, permettant d'engager dans l'action les plus enthousiastes et de transformer les appréhensions en curiosité et intérêt.

La plupart des administrations ont également engagé des expérimentations à plus ou moins grande échelle. Parmi les cas d'usage les plus largement plébiscités par les administrations en France, nous retrouvons très systématiquement des projets autour du traitement des données (anonymisation des dossiers, extraction des informations à partir des données non structurées, comme des courriers entrants), de la création et optimisation des contenus (comme la reformulation des courriers, e-mails, pages Web) et de l'amélioration de la relation avec les usagers par le déploiement de *chatbots* de nouvelle génération, l'assistance à la rédaction des réponses, la rédaction des synthèses d'appels. De nombreuses expérimentations visent à améliorer la gestion de la connaissance, ainsi que les processus de recrutement et de formation des agents.

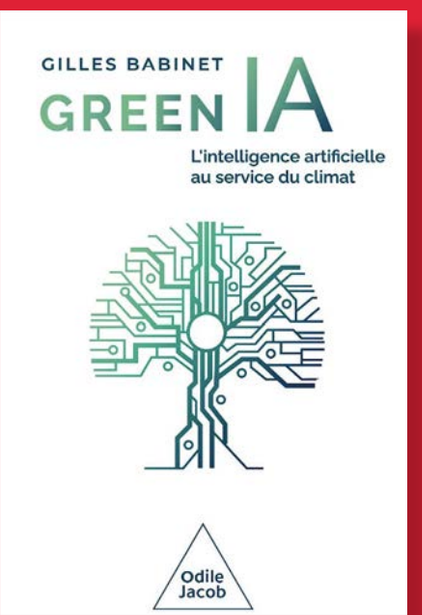
Ces premières applications de l'IA générative dans les administrations montrent des résultats très prometteurs. Dans Services publics +, l'utilisation de l'IA a considérablement réduit les délais de réponse, tout en suscitant des retours positifs tant de la part des agents que des usagers. À la DGFIP, le résumé des amendements réalisé par l'IA est indiscernable de celui réalisé par des humains. À l'Urssaf, le *chatbot* RH interne est désormais optimisé grâce à l'IA générative, et une grande partie des pages Web a été reformulée en s'appuyant sur cette technologie pour améliorer leur clarté.

Ces résultats illustrent clairement les bénéfices en termes de qualité de service et d'efficience opérationnelle, et confirment le potentiel de l'IA à transformer positivement le secteur public, plus efficace et innovant. Le temps ainsi libéré pourrait être consacré à plus de temps pour accueillir les publics, notamment ceux les plus éloignés du numérique, mais aussi à développer les talents ou encore à traiter plus de projets de numérisation de nos administrations.

A. M. et Y. C.-H.

La face verte de l'intelligence artificielle

Une requête sur ChatGPT serait dix fois plus consommatrice de ressources informatiques qu'une simple requête sur un moteur de recherche. Microsoft lui-même reconnaît que ses émissions carbone ont très fortement augmenté ces cinq dernières années, du fait de la multiplication de ses centres de données et de ses investissements dans l'intelligence artificielle.



Avec l'essor de l'IA générative, la question de l'impact environnemental du numérique et de l'IA en particulier est revenue sur le devant de la scène, portée par l'opposition entre les techno-solutionnistes, convaincus que la technologie et le progrès technique pourront aider l'humanité à réussir la transition écologique, et les partisans de la sobriété voire de la décroissance, selon lesquels la course à l'IA n'est qu'une fuite en avant.

Idées préconçues

« Et si l'intelligence artificielle (IA), régulièrement dénoncée pour son empreinte carbone croissante, était au contraire la meilleure alliée de la transition environnementale ? » Voilà le postulat de départ du dernier ouvrage de Gilles Babinet*, le multi-entrepreneur, multicasquettes, qui copréside le Conseil national du numérique et a participé au Comité sur l'intelligence artificielle mis en place en 2023. L'auteur prend à rebours la petite musique du discours qui monte sur l'empreinte carbone du numérique, teinté d'idées préconçues et de contre-vérités, mais pas dénué de fondements, et tente de redonner à l'IA une image positive.

Celle-ci serait particulièrement adaptée pour traiter les enjeux environnementaux, *« essentiellement multi-factoriels »,* en particulier dans le champ de l'agriculture, de la production et de la consommation énergétique, ou encore des transports. De là à faire de l'IA la responsable en chef de la planification écologique, peut-être pas mais, Gilles Babinet en est convaincu, le *« moteur d'une révolution verte ».*

* Green IA, l'intelligence artificielle au service du climat, *Gilles Babinet, éditions Odile Jacob, 224 pages, 22,90 euros.*

Émile Marzolf

acteurspublics

30 rue d'Orléans 92200 Neuilly-sur-Seine
www.acteurspublics.fr

Directeur **Pierre-Marie Vidal**
pmvidal@acteurspublics.com 01 46 29 29 01

RÉDACTION

Directeur de la rédaction
Bruno Botella
bbotella@acteurspublics.com
01 46 29 29 20
Rédacteur en chef
Pierre Laberrondo
plaberrondo@acteurspublics.com
01 46 29 29 26
Secrétaire de rédaction
Laure Berthier
lberthier@acteurspublics.com
01 46 29 29 22
Rédaction
Shahinez Benabed
sbenabed@acteurspublics.com
01 46 29 29 23
Paul Idczak
pidczak@acteurspublics.com
01 46 29 29 21
Marie Malaterre
mmalaterre@acteurspublics.com
01 46 29 29 16
Émile Marzolf
emarzolf@acteurspublics.com
01 46 29 29 32
Philippine Ramognino
pramognino@acteurspublics.com
01 46 29 29 33
Bastien Scordia
bscordia@acteurspublics.com
01 46 29 29 34

acteurspublics tv

Cheffe de service
Myriam Otmani
motmani@acteurspublics.com
01 46 29 29 38
Réalisation
Mehdi Dahes
mdahes@acteurspublics.com
Rémi Lefebvre
rlefebvre@acteurspublics.com
Élodie Parcel
eparcel@acteurspublics.com
Animation – Média training
Florence Duprat
01 46 29 29 04

Directeur de la publication
Pierre-Marie Vidal
pmvidal@acteurspublics.com
Secrétaire général
Serge Morisseau
smorisseau@acteurspublics.com
01 46 29 29 28

ACTEURS PUBLICS SOLUTIONS

Directeur éditorial
Sylvain Henry
shenry@acteurspublics.com
01 46 29 29 27
Directrice partenariats et événements
Catherine Pennec
cpennec@acteurspublics.com
01 46 29 29 12
Directeur de clientèle
Jean-François Sciarrino
jfsciarrino@acteurspublics.com
01 46 29 29 04
Chef du service production
Marc Bouder
mbouder@acteurspublics.com
01 46 29 29 03
Cheffe de projet
Julia Plicot
jplicot@acteurspublics.com
01 46 29 29 24

ABONNEMENTS

Relation abonnés
Anne-Laure Milleville
almilleville@acteurspublics.com
01 46 29 29 14
Service commercial
Benoît Fron
bfron@acteurspublics.com
01 46 29 29 11
Catherine Vidal
cvidal@acteurspublics.com
01 46 29 29 31

Abonnements en ligne sur www.acteurspublics.fr
Abonnements par courrier
ACTEURS PUBLICS
30 rue d'Orléans
92200 Neuilly-sur-Seine

Ventes en kiosque
Diffusion : France Messagerie
Réglage : MP CONSEIL
01 42 36 87 78
lbouderlique@mercuripresse-conseil.fr

Administration et finances
Coralie de Clavières
cdeclavieres@acteurspublics.com
01 46 29 29 02
Rejoignez les équipes d'Acteurs publics : recrutement@acteurspublics.com

Acteurs publics est édité par les ÉDITIONS ACTEURS PUBLICS
RCS 381 683 861 Nanterre - 30 rue d'Orléans 92200 Neuilly-sur-Seine

Actionnaire : Groupe Acteurs publics
CPPAP 0226 D 84324 - Publication reconnue IPG - ISSN 1765-2022
Dépôt légal à parution - Extrait d'*Acteurs publics* n°169-170 - Juin 2024

Membre de ACPM - OJD / Diffusion contrôle

Imprimé par : Imprimerie de Champagne Nouvelle
ZI Les Franchises
52200 Langres
Papier certifié PEFC

CFC Toute reproduction, même partielle, interdite sans autorisation expresse du directeur de la publication. Toute reprographie papier ou digitale doit être obligatoirement déclarée auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC)
20 rue des Grands Augustins
75006 Paris

Certifié PEFC
Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées
PEFC 10-31-3162
www.pefc-france.org

Comme tout produit recyclable, ce magazine relève de la consigne de tri sélectif.

Membre de la Fédération nationale de la presse spécialisée

Membre du Syndicat de la presse économique, juridique et politique

acteurspublics 360

Un bouquet de contenus et de services complets et exclusifs pour analyser, anticiper et décider



Une revue bimestrielle

Pour une réflexion prospective sur la transformation de l'action publique

ACTEURS PUBLICS.FR

Pour accéder en permanence à une information et des contenus exclusifs

Des webinaires

Pour partager un monde d'expériences

4 newsletters

Pour être chaque jour au cœur de l'actualité de l'action publique

ACTEURS PUBLICS TV

Pour découvrir en images les meilleures solutions au service de l'action publique

Des événements exclusifs

Pour échanger, débattre et réfléchir sur l'avenir de l'action publique

IAP

Institut Acteurs Publics

Le Cycle des hautes études de la transformation de l'action publique (CHETAP)

L'objectif du programme du Cycle des hautes études de la transformation de l'action publique (CHETAP) est d'apprendre à concevoir et à mettre en œuvre des opérations de transformation dans le contexte spécifique du secteur public.

UNE PÉDAGOGIE FONDÉE SUR LA TRANSMISSION, L'IMMERSION ET LE COLLECTIF

Contact

Tél. : 01 46 29 29 01
Mail : contact@institutacteurspublics.fr

Institut Acteurs Publics
30 rue d'Orléans
92200 Neuilly-sur-Seine

