



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

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

AVRIL 2026

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

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

Jérôme **LETIER**
Arnaud **MERCIER**

IGF
INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES





**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Inspection générale
des finances**

IGF N° 2025-E-081-03

**Inspection générale
des affaires sociales**

IGAS N° 2025-089R

**Inspection générale
de l'administration**

IGA N° 26008R

RAPPORT

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

Établi par

PIERRE CUNÉO

Inspecteur général
des finances

FABIENNE BARTOLI

Inspectrice générale
des affaires sociales

JÉRÔME LETIER

Inspecteur général
de l'administration

FRANÇOIS CHARLOTTIN

Inspecteur
des finances

LOUIS-CHARLES VIOSSAT

Inspecteur général
des affaires sociales

ARNAUD MERCIER

Inspecteur
de l'administration

ARTURO GARCIA-GONZALEZ

Inspecteur
des finances adjoint

NADÈGE GRATALOU

Inspectrice
des affaires sociales

MOUAD EL ISSAMI

Data scientist
au Pôle science
des données de l'IGF

- AVRIL 2026 -

SYNTHÈSE

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

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

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

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

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

Une typologie des usages dans les administrations publiques françaises émerge :

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

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

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

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

Rapport

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

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

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

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

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

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

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

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

Rapport

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

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

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

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

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

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

LISTE DES PROPOSITIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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