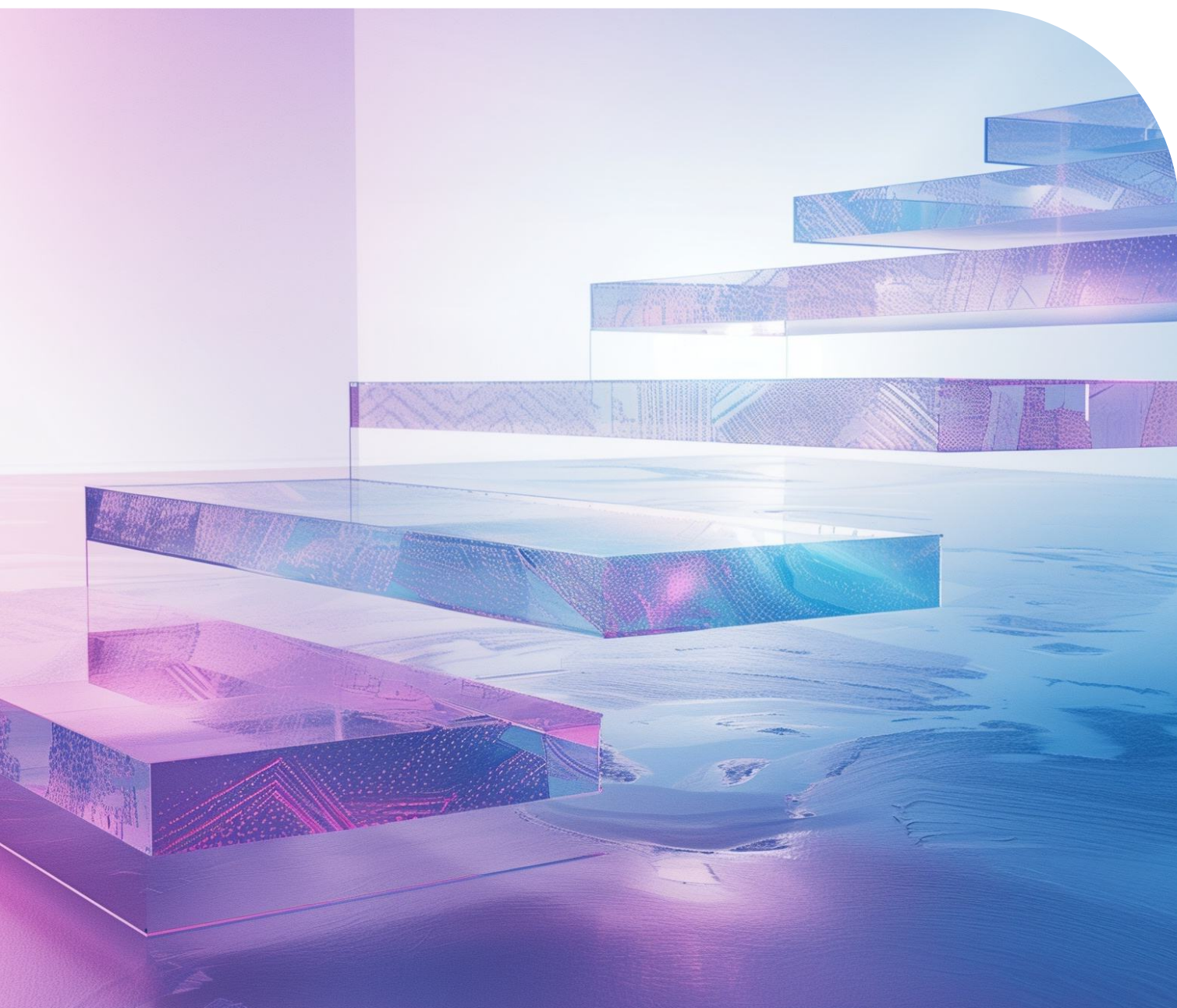


Construire le gouvernement prêt pour l'IA

- Un plan d'action essentiel pour les dirigeants



En un coup d'œil

➔ **Pour que les gouvernements puissent répondre aux besoins de leurs citoyens et rester économiquement compétitifs dans un monde où tout va très vite, ils doivent être prêts pour l'IA.**

L'IA générative transforme déjà les sociétés, avec le potentiel de générer des milliers de milliards dans l'économie mondiale et de permettre une croissance de la productivité du travail de 0,1 à 0,6 % par an jusqu'en 2040.¹ Les gouvernements se concentrent à juste titre sur la gestion des risques, mais cette technologie offre également un immense potentiel pour améliorer la productivité des services publics et fournir un travail de meilleure qualité.

➔ La transformation nécessite un leadership. Le meilleur scénario pour les gouvernements et l'IA ne se réalisera pas automatiquement.

Pour que l'IA contribue à rendre les services publics plus efficaces et performants à l'avenir, nous devons renforcer la capacité des pouvoirs publics à exploiter l'IA.

➔ La recherche mondiale d'Apollitical en 2024 montre que seulement 15 % des fonctionnaires ont reçu une formation en IA...

bien qu'il s'agisse de la technologie la plus transformatrice de notre époque. Sans les compétences et les connaissances nécessaires pour comprendre et suivre l'évolution de l'IA, les gouvernements risquent de prendre du retard. Une occasion unique de transformer la prestation de services aux citoyens pourrait être manquée.

➔ Ce rapport définit un plan d'action pour les responsables gouvernementaux à toutes les étapes du parcours, de la création à l'accélération en passant par la mise à l'échelle.

➔ Il comprend un cadre pratique de préparation à l'IA.

Ce cadre est conçu pour aider les dirigeants à guider leurs équipes et leurs organisations vers une utilisation à grande échelle, responsable et éthique de l'IA générative. Dans chaque chapitre, vous trouverez des listes de contrôle permettant d'évaluer le niveau de préparation à l'IA de votre gouvernement, de votre organisation ou de votre équipe et d'identifier les prochaines étapes.

➤ Le rapport se concentre sur trois domaines de leadership, en s'appuyant sur des données, des réflexions, des entretiens et des exemples du monde entier.

➤ La « stratégie » consiste à comprendre ce que l'IA peut apporter à votre gouvernement et à définir comment vous comptez y parvenir.

Le lancement de projets pilotes et la poursuite de l'intégration et de la collaboration sont des étapes clés pour parvenir à la clarté stratégique. Ce chapitre s'appuie sur des informations clés issues en Estonie et au Brésil.

➤ « Le personnel et les compétences » sont essentiels pour renforcer la capacité d'IA du gouvernement.

Les dirigeants qui investissent dans les compétences de leur équipe en matière d'IA, encourageant l'expérimentation et favorisant les communautés de pratique peuvent contribuer à l'instauration d'une culture de confiance en matière d'IA.

➤ La « gouvernance institutionnelle » explore la manière dont les lignes directrices et les garde-fous internes peuvent contribuer à équilibrer les risques d'un rythme trop rapide et d'un excès de prudence.

Il sera essentiel pour les gouvernements de définir l'« utilisation responsable » de l'IA, d'éviter la paralysie due à l'IA, de gérer les risques de manière proactive et d'assurer une gouvernance dynamique pour une technologie dynamique.

➤ Les gouvernements prêts pour l'IA sont des gouvernements compétents.

L'évolution de l'IA générative signifie que les gouvernements doivent donner la priorité à la formation rapide et à grande échelle pour renforcer les capacités de leur main-d'œuvre. L'apprentissage formel auprès d'experts fiables et crédibles qui comprennent le secteur public devient essentiel pour les gouvernements. Mais cette démarche doit être complétée par la mise en place d'un apprentissage informel, par exemple par le biais de communautés de pairs, afin de suivre le rythme de l'évolution de l'IA.

➤ Les gouvernements prêts pour l'IA sont de meilleurs utilisateurs, de meilleurs acheteurs et de meilleurs régulateurs de l'IA.

Renforcer la confiance dans l'IA au sein de l'ensemble du personnel de l'administration peut se traduire par une réduction de la charge administrative, des achats plus stratégiques et plus durables, une meilleure utilisation de l'argent des contribuables et, en fin de compte, de meilleurs résultats pour les citoyens.

Bienvenue, de Robyn Scott

Apolitical est un réseau mondial et une plateforme d'apprentissage pour le gouvernement utilisés par 250 000 fonctionnaires et décideurs politiques dans 160 pays. Notre Government AI Campus est un centre de confiance pour l'excellence en matière d'IA dans les administrations publiques du monde entier. Robyn Scott est PDG et cofondatrice d'Apolitical.

Lorsque je m'entretiens avec des responsables gouvernementaux du monde entier, je suis frappée par le fait que peu d'entre eux utilisent l'IA.



C'est important. Souvent, ils sont prudents ou inquiets. En tant que dirigeants du gouvernement, ils ressentent le poids de la responsabilité du service public. Parfois, ils ne savent pas par où commencer. Parfois, ils ne voient pas encore comment l'IA peut influencer sur le travail de leur équipe ou de leur service. Mais les pouvoirs de l'IA ne peuvent être pleinement compris en théorie : vous devez utiliser la technologie vous-même.

Pour qu'un gouvernement soit prêt pour l'IA, il faut instaurer une culture de confiance avec l'IA au sein de l'ensemble du personnel. Pour y parvenir, les fonctionnaires doivent disposer des compétences, des connaissances et des réseaux nécessaires pour exploiter le meilleur de ce que l'IA peut offrir aux gouvernements et aux citoyens, tout en gérant les risques de manière proactive. Seuls les dirigeants peuvent définir cette orientation, mais diriger la transformation de l'IA dans l'administration peut donner l'impression d'être isolé.

Apolitical a lancé le Government AI Campus en 2023 en réponse à ce besoin urgent et mondial d'améliorer les compétences des fonctionnaires, avec le soutien des financeurs fondateurs, la Fondation Rockefeller et Google.org. Le Government AI Campus est un centre de connaissances et d'apprentissage de confiance

les gouvernements (ainsi que pour les 200 millions de fonctionnaires du monde) sur la gouvernance et l'application de la technologie. En l'espace d'un an, plus de 13 000 fonctionnaires se sont inspirés des articles, des événements et des cours de courte durée de l'AI Campus. Sur la base de ce succès initial, nous sommes sur le point de développer et d'augmenter considérablement ces ressources précieuses.

L'AI Campus vise à équiper un million de fonctionnaires au cours des deux prochaines années, notamment en adaptant le contenu du AI Campus aux différents contextes nationaux et en le traduisant dans dix langues, dont l'espagnol, le français, l'italien, le portugais, l'arabe, le coréen et le japonais.

Grâce au travail d'AI Campus et aux données de notre communauté unique, nous avons entendu des fonctionnaires se demander par où commencer, ce qu'il faut apprendre, quelles compétences il faut développer ou même quelles sont les priorités une fois qu'ils ont mis en place des unités d'IA. Les fonctionnaires reconnaissent le besoin de formation et de soutien et recherchent activement des opportunités d'apprentissage. Les membres de la communauté de pratique mondiale d'Apolitical sur l'IA dans le gouvernement interagissent chaque jour pour partager des idées et des ressources afin de naviguer dans un paysage en constante évolution.

Je suis convaincu que vous trouverez ce plan d'action pratique et utile. Il est spécialement conçu pour aider les responsables gouvernementaux à saisir les opportunités offertes par l'IA

et à gérer ses défis, quel que soit votre contexte ou l'étape à laquelle vous vous trouvez dans votre parcours vers l'IA. Le cadre fournit un ensemble pratique de conseils pour permettre à vos équipes et à vos ministères d'exploiter avec succès l'IA générative et de favoriser une culture de l'innovation responsable dans trois domaines clés du leadership : la stratégie, les personnes et les compétences, et la gouvernance institutionnelle.

Je vous invite à partager le plan d'action avec vos équipes et à l'utiliser pour structurer le parcours de votre gouvernement en matière d'IA. Et, comme toujours, l'équipe d'Apolitical vous invite à lui faire part de vos commentaires afin de développer et de consolider ce travail. Vous trouverez l'adresse e-mail pour envoyer vos commentaires sur la dernière page de ce rapport.

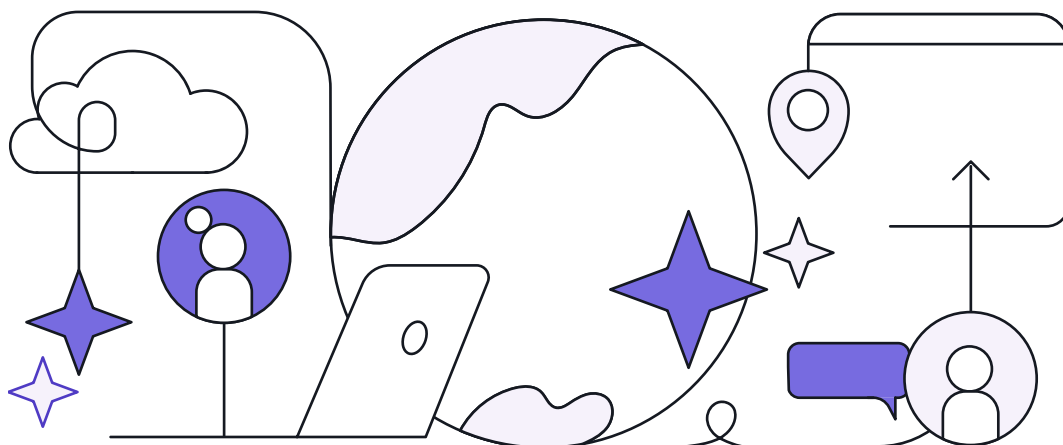


Table des matières

Les fonctionnaires sont optimistes et curieux à l'égard de l'IA générative page 07

Le cadre de préparation à l'IA page 09

Domaine de leadership 1 : Stratégie page 16

Domaine de leadership 2 : Personnel et compétences page 23

Domaine de leadership 3 : Gouvernance institutionnelle page 29

Prendre les premières mesures page 38

Ressources page 39

Méthodologie page 40

Références page 41

Termes clés

IA générative

« IA » est un terme générique qui décrit de nombreux types de technologies. Ce rapport se concentre exclusivement sur l'IA générative, un sous-ensemble de l'IA capable de créer de nouveaux contenus tels que du texte, des images et du son. Ce rapport utilise les termes « IA » et « outils d'IA » comme abréviation pour l'IA générative et les outils d'IA générative (comme ChatGPT, Gemini, Microsoft CoPilot, Claude et Midjourney).

Capacité

Lorsque nous parlons de renforcement des capacités, nous entendons les compétences, l'expertise et les comportements collectifs nécessaires pour utiliser l'IA générative de manière responsable et efficace au sein de votre équipe gouvernementale, de votre département ou de votre organisation. Le renforcement des capacités est l'équivalent organisationnel de l'apprentissage d'une nouvelle langue. Il s'agit d'un effort de collaboration continu qui nécessite une pratique persistante dans le contexte approprié.

Gouvernance institutionnelle

Nous utilisons le terme « gouvernance » pour décrire les lignes directrices et les politiques internes relatives à l'utilisation de l'IA générative dans l'administration, et non le paysage législatif et réglementaire. Ce cadre met en avant une approche axée sur les personnes et les compétences. Un gouvernement prêt pour l'IA dépend des fonctionnaires qui peuvent définir comment utiliser l'IA générative de manière efficace et responsable en fonction des objectifs actuels et futurs de leur gouvernement pour cette technologie.

Les fonctionnaires sont optimistes et curieux à l'égard de l'IA générative. Les gouvernements peuvent tirer parti de cette opportunité.

Les données 2023/24 de la communauté mondiale unique de 250 000 fonctionnaires d'Apolitical montrent qu'ils expérimentent déjà l'IA générative. Les gouvernements ne devraient pas manquer cette occasion de créer une capacité institutionnelle véritablement transformatrice.

L'IA a le potentiel de transformer le gouvernement pour les citoyens. L'adoption généralisée de l'IA générative au cours des dix prochaines années pourrait débloquer des milliards de dollars de productivité et contribuer à fournir des services meilleurs et plus efficaces aux citoyens.² Mais, sans « améliorations substantielles » des capacités, « la plupart des gouvernements : en particulier ceux des pays en développement » auront du mal à faire de la promesse de l'IA générative une réalité.³

1,75 \$

mille milliards par an ↗

Gains de productivité estimés grâce à l'IA générative dans les services publics d'ici 2033.²

Une récente enquête menée auprès de la communauté mondiale d'Apolitical, composée de 250 000 fonctionnaires vérifiés dans 160 pays, s'est attachée à comprendre comment les outils d'IA remodelent le travail des fonctionnaires.

Voici les principales conclusions de l'enquête d'Apolitical sur l'IA générative dans l'administration publique en 2024



Une majorité de fonctionnaires sont optimistes quant à l'utilisation future de l'IA au sein du gouvernement

64 % des personnes interrogées déclarent être « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec l'affirmation suivante : « Je suis optimiste quant à l'utilisation future de l'IA au sein de mon gouvernement. »



Les fonctionnaires utilisent l'IA mais manquent d'orientation et de formation

59 % des personnes interrogées utilisent des outils d'IA au travail, mais seulement 35 % d'entre elles ont reçu des conseils officiels et 15 % ont été formées.



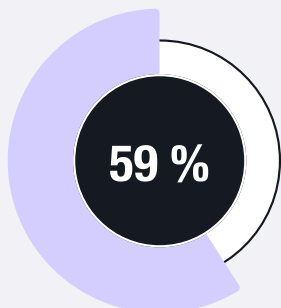
Le manque de conseils et de formation constitue le principal obstacle pour les fonctionnaires qui n'utilisent pas encore l'IA

27 % des personnes interrogées qui n'utilisent pas d'outils d'IA ne savent pas si elles y sont autorisées, 24 % ne savent pas comment les utiliser et 12 % ne savent pas quels outils utiliser.

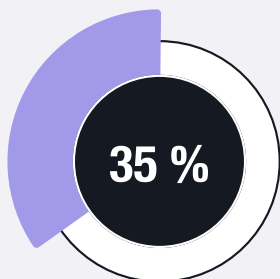
Les fonctionnaires utilisent l'IA mais ils manquent d'orientation et de formation

Enquête Apolitical, mai 2024

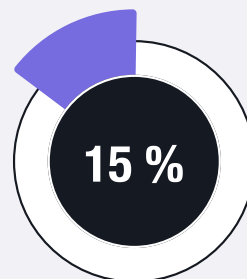
Utilisation de l'IA au travail



Conseils reçus



Formation reçue



Les fonctionnaires sont prêts à bénéficier de l'IA générative, pour fournir des services plus efficaces et performants. Mais pour tirer parti de la curiosité individuelle et la traduire en capacités institutionnelles, il faut une stratégie et une planification de la part des dirigeants gouvernementaux. Le succès à long terme dépend de l'adoption par les responsables gouvernementaux d'une approche globale et progressive du renforcement des capacités et des compétences dans l'ensemble de leur organisation.

Alors, par où les leaders devraient-ils commencer ?

Comment les gouvernements peuvent-ils utiliser l'IA générative de manière éthique et responsable sans pour autant transiger sur l'ambition de réaliser une transformation rapide et à grande échelle ?

Le cadre de préparation à l'IA est conçu pour aider à définir ce cours pour les responsables gouvernementaux.

Introduction d'un cadre pratique de préparation à l'IA pour les gouvernements

Les dirigeants ont besoin d'une feuille de route claire pour aider à créer une main-d'œuvre prête pour l'IA. Le cadre définit la manière d'envisager la stratégie, le personnel et la gouvernance à toutes les étapes du parcours.

Si les gouvernements investissent dans les fondations et commencent à mettre en œuvre l'IA dans le secteur public, de nombreuses opportunités émergent.



Dr Keegan McBride, Maître de conférences en IA, Gouvernement et politique, Oxford Internet Institute.⁴

L'objectif du cadre est interne. Voilà pourquoi.

Sur la base des informations recueillies au cours de la première année du Government AI Campus, nous avons créé un cadre pour aider les dirigeants à mettre en place les capacités nécessaires à l'échelle de l'organisation pour adopter avec succès l'IA générative au cours des dix prochaines années.

L'IA a le potentiel de transformer les services publics et de réaliser d'énormes économies pour les gouvernements. Toutefois, les cas d'utilisation réels de l'IA générative dans les administrations publiques sont encore assez limités, et les risques associés à une « mauvaise » utilisation de l'IA dans les services publics en contact avec les citoyens sont élevés.

Les organisations gouvernementales peuvent commencer leur voyage vers l'adoption de l'IA en se tournant vers l'intérieur. En se concentrant dans un premier temps sur la transformation des processus internes, des flux de travail et des tâches quotidiennes, les gouvernements devraient renforcer la compréhension, les compétences et l'expérience organisationnelles en matière d'utilisation de l'IA, avant de la déployer à plus grande échelle.

Comment utiliser le cadre

Chaque pays et chaque gouvernement s'efforcent de comprendre ce que l'IA signifiera pour leurs services publics et la prestation de services aux citoyens. Le cadre est un outil pratique conçu pour servir dans un environnement en évolution rapide et pour s'adapter à votre contexte unique.



Le cadre s'adresse principalement aux dirigeants et aux décideurs gouvernementaux, notamment :

- **Chefs de départements et de ministères**
- **Directeurs généraux**
- **Décideurs politiques**



Cela sera également utile à ceux qui ont des responsabilités opérationnelles, notamment :

- **Cadres moyens avec des équipes**
- **Responsables des capacités et de l'apprentissage et du développement**
- **Professionnels des ressources humaines du secteur public**

Nous présentons trois étapes sur la voie de la mise en place de gouvernements prêts pour l'IA.



Fondement

À ce niveau, les gouvernements comprennent l'impact de l'IA générative sur leur organisation. Ils ont développé des parcours d'apprentissage pour former des équipes compétentes et confiantes en matière d'IA et ont une définition commune de ce que signifie « l'utilisation responsable de l'IA » dans le contexte.



Accélération

Les gouvernements qui passent à cette phase mènent des projets pilotes pour tester les applications génératives de l'IA afin d'améliorer l'efficacité et les services publics. Les hauts dirigeants donnent l'exemple d'une culture qui encourage l'expérimentation et la collaboration. Des processus internes pour surveiller, atténuer et gérer les outils d'IA ont été conçus. L'apprentissage continu et l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre sont introduits.



Échelle

Les organisations gouvernementales qui atteignent ce stade intègrent l'IA générative dans les flux de travail internes et les services publics afin d'améliorer les performances et l'impact. Les fonctionnaires améliorent de manière proactive et continue leurs compétences en IA pour en faire de meilleurs utilisateurs et acheteurs de technologies d'IA. Les lignes directrices et les garde-fous pour l'utilisation de l'IA générative sont régulièrement révisés et mis à jour.

À chaque étape, le cadre met en évidence trois domaines de leadership.



Stratégie

Définir une feuille de route claire qui guide votre organisation vers l'adoption à grande échelle de l'IA générative.



Personnel et compétences

Donner aux employés du gouvernement les compétences et les connaissances nécessaires pour exploiter efficacement l'IA générative et continuer à apprendre.



Gouvernance institutionnelle

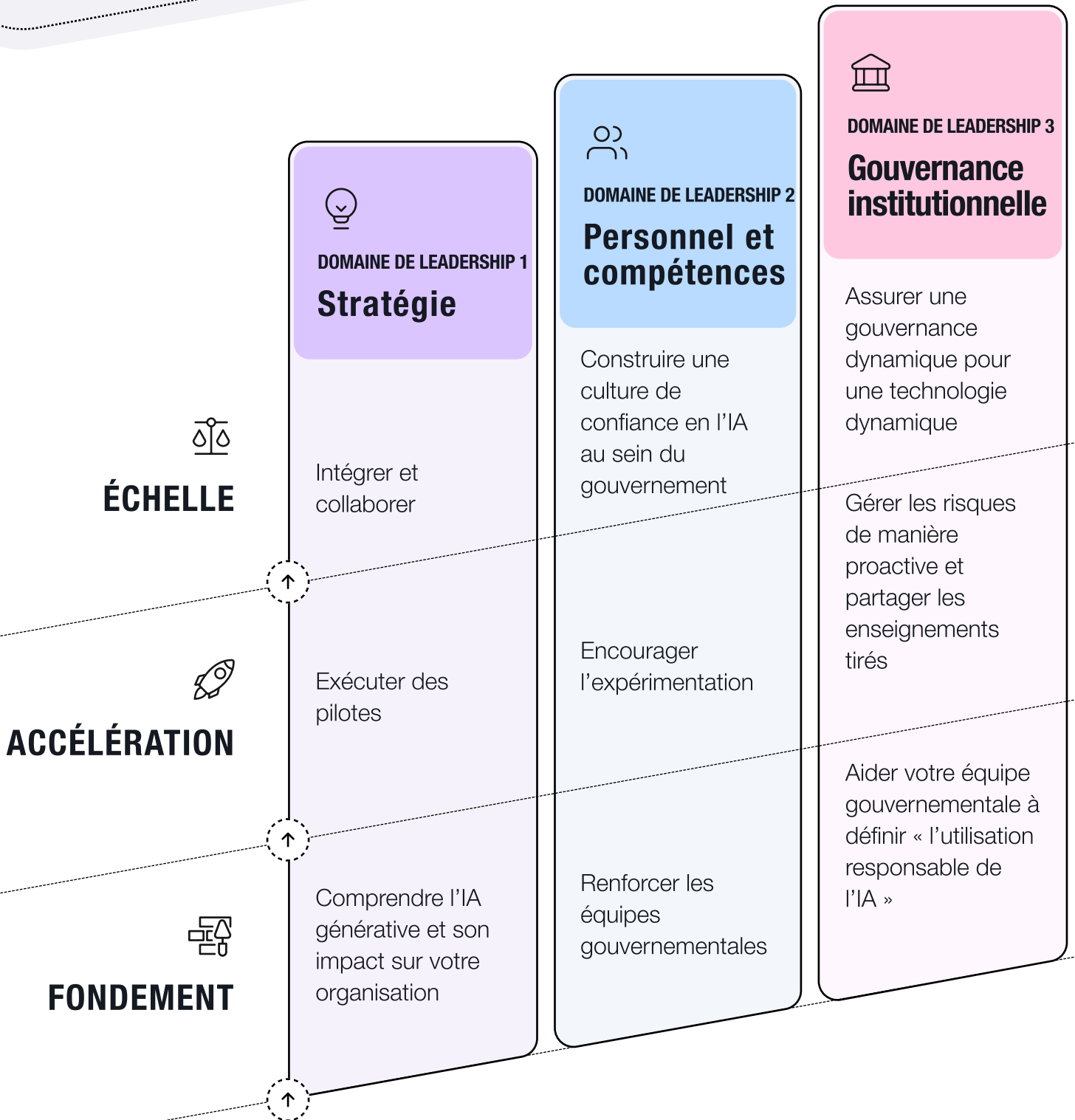
Établir des lignes directrices et des processus solides pour régir le déploiement responsable et éthique de l'IA générative dans le travail gouvernemental.

Les différents domaines de leadership (stratégie, personnel et compétences, gouvernance institutionnelle) pourraient-ils se trouver à différents stades de l'action gouvernementale ?

Oui. Il est possible que les différents domaines de travail avancent à des vitesses différentes. Le gouvernement prêt pour l'IA est construit par des leaders qui brisent les silos et abordent des questions complexes en collaborant avec de multiples parties prenantes à chaque étape du processus de préparation à l'IA. La façon la plus efficace de passer de la création à l'accélération et, en fin de compte, à l'échelle est de développer chaque étape simultanément, en coordonnant les efforts entre les équipes et les départements.

Dans chaque chapitre, vous trouverez des listes de contrôle pour les dirigeants, qui vous aideront à évaluer le niveau de préparation de votre gouvernement à l'IA et à identifier les prochaines étapes.

Le cadre de préparation à l'IA pour les gouvernements





Stratégie

DOMAINE DE LEADERSHIP 1



ÉCHELLE

Intégrer et collaborer

- Intégrer l'IA dans les flux de travail internes et les services publics.
- Identifier de nouveaux cas d'utilisation.
- Intensifier les efforts de collaboration en important et en exportant des informations et des applications provenant de sources externes et de l'ensemble de l'administration.



ACCÉLÉRATION

Exécuter des pilotes

- Concevoir des expériences internes (avec des cycles d'itération) pour tester et valider l'application positive de l'IA générative au travail gouvernemental.
- Impliquer les collègues commerciaux dans la définition d'une stratégie d'approvisionnement et de développement alignée sur la gouvernance institutionnelle.
- Synthétiser les enseignements tirés des outils et des applications pour informer les modèles orientés vers le public.



FONDEMENT

Comprendre l'IA générative et son impact sur votre organisation

- Comprendre les capacités, les limites et les risques actuels de l'IA générative.
- Évaluer les domaines d'impact potentiel dans votre sphère d'influence, de l'amélioration de l'efficacité et du développement des capacités à l'amélioration de la prestation de services.
- Prioriser les domaines d'expérimentation des applications génératives de l'IA au sein de la fonction publique.



Personnel et compétences

DOMAINE DE LEADERSHIP 2



ÉCHELLE

Construire une culture de confiance en l'IA au sein du gouvernement

- Mettre à jour et améliorer en permanence les compétences et l'expertise en matière d'IA générative.
- Suivre de manière proactive les développements dans le domaine et participer à des opportunités d'apprentissage avancées.
- Créer un centre d'excellence pour mettre en œuvre l'IA générative en collaboration avec d'autres départements.



ACCÉLÉRATION

Encourager l'expérimentation

- Créer des communautés d'échange de pratiques afin de favoriser la collaboration entre pairs dans l'ensemble du gouvernement.
- S'engager avec d'autres collègues au sein du gouvernement, des parties prenantes externes et le public sur des projets d'IA générative.
- Développer un portefeuille d'applications, d'apprentissages et de cas d'utilisation afin de donner aux fonctionnaires la clarté et la confiance nécessaires pour reproduire ce qui fonctionne et gérer les risques.
- Former les équipes à examiner et à valider les applications et les résultats de l'IA générative.



FONDEMENT

Renforcer les équipes gouvernementales

- Donner aux équipes une compréhension de base du fonctionnement de la technologie d'IA générative, y compris des compétences telles que l'ingénierie de l'invite.
- Proposer des parcours d'apprentissage spécifiques à chaque rôle afin de développer les connaissances des fonctionnaires sur les principes fondamentaux de l'IA, y compris ses possibilités et ses limites.
- Mettre en place un soutien organisationnel à l'apprentissage.



Gouvernance institutionnelle

DOMAINE DE LEADERSHIP 3



ÉCHELLE

Assurer une gouvernance dynamique pour une technologie dynamique

- Maintenir et mettre à jour les lignes directrices, les principes, les modèles et les garde-fous.
- Établir et communiquer des examens documentés et des modèles de remontée pour gérer l'adoption responsable de l'IA.



ACCÉLÉRATION

Gérer les risques de manière proactive et partager les enseignements tirés

- Mettre en place un conseil de gouvernance inclusif et interfonctionnel.
- Veillez à ce que votre gouvernance des données soit mise en place pour évaluer, analyser et corriger les applications de l'IA générative, y compris une définition des « événements indésirables » et des principes et pratiques pour y répondre.
- Mettre en place des pratiques pour gérer le cycle de vie des outils d'IA générative, de la sélection au déclassement sécurisé. Celles-ci comprennent des tests avant le déploiement, des contrôles réguliers, des voies d'escalade en cas d'utilisation abusive, la correction des erreurs et des protocoles de réponse rapide.
- Divulguer et communiquer l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle dans les tâches officielles.
- Identifier, cataloguer et partager des artefacts réutilisables pour mettre à l'échelle l'adoption sécurisée de l'IA générative.
- Élaborer des rôles et des lignes directrices pour mettre en œuvre un « contrôle humain significatif ».



FONDEMENT

Aider votre équipe gouvernementale à définir « l'utilisation responsable de l'IA »

- Élaborer des lignes directrices, des principes et des politiques pour rendre compte de l'utilisation de l'IA, répondre aux préoccupations en matière d'éthique, de respect de la vie privée et de propriété intellectuelle tout au long du cycle de vie et communiquer les lignes directrices et les politiques dans l'ensemble de l'organisation.
- S'engager dans un effort transversal pour aborder les considérations éthiques et juridiques.
- Définir des lignes directrices pour l'adoption en fonction de l'évaluation de l'impact sur l'environnement, de l'intrusion minimale en matière de vie privée, de la maturité technologique et d'autres paramètres pertinents.

Stratégie

La réussite à long terme dans le domaine de l'IA ne repose pas sur la maîtrise technique. Il s'agit de clarifier ce que l'IA peut apporter à votre équipe ou à votre gouvernement et de définir comment vous comptez y parvenir.

Comprendre l'IA générative et son impact sur votre organisation

Liste de contrôle de base pour les dirigeants

- ✓ Comprendre les capacités, les limites et les risques actuels de l'IA générative.
- ✓ Évaluer les domaines d'impact potentiel dans votre sphère d'influence, de l'amélioration de l'efficacité et du développement des capacités à l'amélioration de la prestation de services.
- ✓ Prioriser les domaines d'expérimentation des applications génératives de l'IA au sein de la fonction publique.

Vous n'avez pas besoin d'être un expert en IA générative

Le fondement d'une stratégie d'IA adaptée nécessite des dirigeants capables de relier une compréhension de base du fonctionnement de la technologie à la réalisation de la mission et de l'objectif principal de leur organisation.⁵

L'IA générative peut avoir un impact positif sur des domaines politiques tels que les soins de santé, l'éducation, la protection de l'environnement, la planification urbaine et les infrastructures. Toutefois, la vitesse à laquelle les citoyens bénéficient de ces avantages dépend de la capacité du gouvernement à rationaliser les tâches des fonctionnaires.

30 %

Estimation du temps que le fonctionnaire mondial moyen consacre aux tâches administratives de routine.⁶



Imaginez un gouvernement affranchi des systèmes et processus bureaucratiques, ce qui permettrait aux fonctionnaires de consacrer plus de temps à des tâches utiles. Comment l'IA générative pourrait-elle aider votre gouvernement à se rapprocher de cet idéal ?

Un nombre croissant de preuves montre que les outils d'IA générative comme ChatGPT, Claude, Gemini et Microsoft Co-Pilot améliorent la productivité et contribuent à un travail de meilleure qualité.⁷

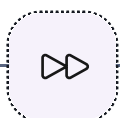
Transformer les tâches gouvernementales

L'enquête d'Apolitical montre que les fonctionnaires utilisent principalement l'IA générative pour les aider dans leurs tâches de recherche et de rédaction (40 %), et qu'une plus petite partie (17 %) se concentre sur le développement de cas d'utilisation plus stratégiques dans les domaines de la politique et de la prestation de services.

Six façons courantes d'utiliser l'IA générative pour soutenir le travail du gouvernement :



Améliorer la vitesse et l'efficacité des services publics et de l'engagement



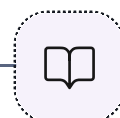
Optimiser le temps des employés en réduisant les processus manuels



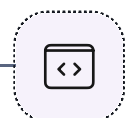
Renforcer les compétences en matière de recherche et de rédaction



Tirer des enseignements pour responsabiliser les décideurs politiques



Améliorer la gestion des connaissances internes



Soutenir l'écriture de code pour accélérer le développement

En 2024, une analyse de 19 000 tâches du gouvernement américain a révélé que le travail impliquant « une difficulté créative modérément élevée, une variabilité contextuelle modérée et une précision modérée » pourrait se prêter à l'IA générative.⁸

Cependant, les organisations qui dépendent trop de l'IA risquent de « s'endormir au volant ».⁹ Rien ne remplace l'expertise des fonctionnaires confrontés à des questions spécifiques dans le cadre de leurs activités quotidiennes.⁷

En ce qui concerne le gouvernement en tant qu'utilisateur de l'IA, le Dr Aaron Maniam, membre de la pratique et directeur de l'enseignement de la transformation numérique à la Blavatnik School of Government, Université d'Oxford (Royaume-Uni) et ancien responsable politique du gouvernement de Singapour, suggère que « la vraie question que nous devrions poser n'est pas 'Les humains seront-ils remplacés par l'IA ?' mais

Quels sont les aspects de notre travail que l'IA peut prendre en charge de manière responsable et avec un niveau de qualité élevé ?



Dr Aaron Maniam, coprésident du Conseil mondial du futur du Forum économique mondial sur l'avenir de la politique technologique, membre du groupe d'experts de l'OCDE sur l'avenir de l'intelligence artificielle (IA)

« Nous devons savoir ce qu'elle peut faire et ce qu'elle ne peut pas faire », explique Maniam. « Nous pourrions ainsi alléger les charges cognitives, émotionnelles et de bande passante qui pèsent sur les humains, qui pourront alors se concentrer davantage sur ce pour quoi nos esprits sont faits : penser, juger, évaluer et émettre des jugements de plus haut niveau. »⁶

Exécuter des pilotes

Liste de contrôle des niveaux d'accélération pour les dirigeants



Concevoir des expériences internes (avec des cycles d'itération) pour tester et valider l'application positive de l'IA générative au travail gouvernemental.



Impliquer les collègues commerciaux dans la définition d'une stratégie d'approvisionnement et de développement alignée sur la gouvernance institutionnelle.



Synthétiser les enseignements tirés des outils et des applications pour informer les modèles orientés vers le public.

Adopter l'IA générative est un processus, pas un raccourci

De nombreux gouvernements poursuivent des projets pilotes d'IA générative. Il est essentiel de tester les applications de l'IA pour déterminer quels sont les projets pilotes plus formels et publics qui en valent la peine.

Les projets pilotes internes permettent aux fonctionnaires de tester l'IA générative sans incidence sur le public ni sur les systèmes existants de l'administration et, étant donné que moins de 20 % des projets d'administration numérique atteignent pleinement leurs objectifs, il y a souvent beaucoup de ressources en jeu.³ Le temps consacré à l'expérimentation peut sembler contre-intuitif pour un gouvernement prêt à avancer à grands pas, mais il permet d'éviter des revirements coûteux par la suite.

Acheter ou développer ?

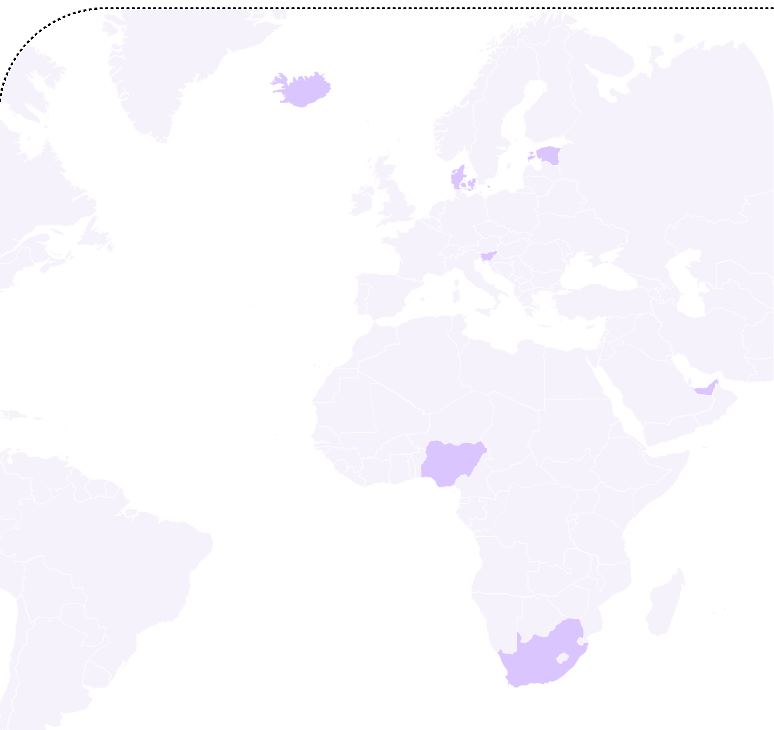
La conduite d'expériences internes est étroitement liée au développement des compétences des fonctionnaires en matière d'IA et à la maturation des processus de gouvernance, ce qui permet d'éviter une dépendance excessive à l'égard de la technologie et des partenaires externes.¹⁰

Les gouvernements sont confrontés à un choix important en ce qui concerne le développement de leurs futures capacités d'IA : les solutions d'IA générative les plus adaptées à leur contexte seront-elles achetées à l'extérieur ou développées en interne ?

Les dirigeants doivent évaluer attentivement cette question, en tenant compte des besoins et des priorités du gouvernement. Quelle que soit la voie choisie par un gouvernement, le développement d'une expertise interne et l'établissement de relations externes garantiront une prise de décision et une affectation des ressources judicieuses.

Investissement stratégique pour représenter les langues mondiales dans de grands modèles linguistiques (LLM)

Comprendre la technologie qui sous-tend l'IA générative (les grands modèles linguistiques, ou LLM) et leur développement est essentiel. Les données en langue anglaise dominent actuellement la plupart des ensembles de données utilisés pour former les LLM.¹¹ Cependant, plusieurs pays investissent dans des initiatives destinées à améliorer la diversité linguistique des solutions d'IA générative, avec la collaboration du gouvernement et de l'industrie.



L'Estonie, le Danemark, la Slovaquie,³ le Nigeria,¹² l'Afrique du Sud,¹³ le Kenya¹⁴ et les EAU¹⁵ investissent tous dans des technologies dans leur langue maternelle.



L'Islande a conclu un partenariat avec OpenAI afin d'améliorer la capacité de ChatGPT à servir les locuteurs islandais.³



Singapour a lancé un grand modèle linguistique (LLM) dirigé par le gouvernement, « Southeast Asian Languages in One Network » (SEA-LION).³

L'une des plus grandes erreurs qu'un pays puisse commettre est d'adopter à la lettre une solution [d'IA] qui fonctionne dans un autre pays sans tenir compte du contexte local.

Groupe de travail de la Commission du haut débit pour le développement durable sur le renforcement des capacités en matière d'IA, un partenariat public-privé établi par l'Union internationale des télécommunications et l'UNESCO¹⁰

En assimilant la préparation à l'IA à l'adoption des technologies les plus récentes, les responsables gouvernementaux risquent d'être bloqués sur le chemin de la mise à l'échelle. La véritable transformation réside dans la compréhension des circonstances spécifiques qui font qu'une solution d'IA générative réussit dans son contexte.

L'IA est une composante d'une stratégie de numérisation plus large

L'infrastructure numérique et de données sous-jacente, y compris les compétences des fonctionnaires en matière de technologie et de données, est un facteur essentiel dans le processus de préparation des gouvernements à l'IA.¹⁰

Une cybersécurité de pointe, des ordinateurs rapides, des normes éthiques et un Internet fiable sont des éléments essentiels, mais trop souvent absents. Sans ces fondements, l'IA générative ne permettra pas d'obtenir les gains les plus importants en matière d'efficacité et d'efficience organisationnelles.



Eva Maydell, membre du Parlement européen, jeune dirigeante mondiale du Forum économique mondial et l'une des négociatrices principales de la législation de l'UE sur l'IA

Les priorités politiques d'Eva Maydell comprennent l'innovation et l'utilisation des nouvelles technologies pour soutenir la compétitivité européenne et favoriser la coopération entre des partenaires mondiaux partageant les mêmes idées dans l'espace technologique et démocratique. Elle suggère aux responsables gouvernementaux dont les organisations en sont aux premiers stades de l'utilisation de l'IA générative de « commencer par les éléments de base plutôt que par les cas d'utilisation les plus avancés ».

Cartographier les étapes pour mesurer le succès



Pedro Masson Sesconetto Souza est le coordinateur général de la science des données à la Direction des études avancées de l'ENAP, la principale école de gouvernement du Brésil, qui a pour mission de former les 11 millions de fonctionnaires du pays. Il a participé au lancement de l'un des premiers projets pilotes brésiliens d'IA générative orientés vers le public.

Masson explique comment les dirigeants peuvent mesurer le succès de leur gouvernement lorsqu'il passe à la phase d'accélération du cadre de préparation à l'IA. En se tournant vers ce que le secteur privé appelle la « chaîne de valeur du client », Masson suggère de « cartographier les étapes du processus ou de la tâche que vous essayez d'améliorer afin de déterminer si l'IA générative a permis de raccourcir le chemin. Si la réalisation d'une tâche nécessitait auparavant cinq étapes et que maintenant, il n'en faut plus que deux, vous pouvez mesurer cela pour voir si l'utilisation de l'IA augmente votre potentiel de travail. »

Intégrer et collaborer

Liste de contrôle pour les dirigeants

- Intégrer l'IA dans les flux de travail internes et les services publics.
- Identifier de nouveaux cas d'utilisation.
- Intensifier les efforts de collaboration en important et en exportant des informations et des applications provenant de sources externes et de l'ensemble de l'administration.

Enseignements stratégiques tirés de l'adoption précoce de l'IA par l'Estonie

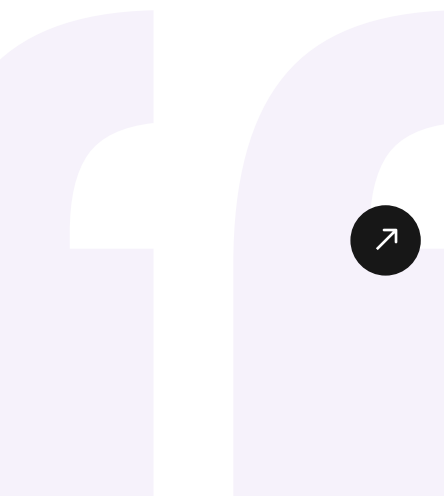


L'Estonie a élaboré sa première stratégie en matière d'IA en 2018. Après deux itérations, une nouvelle stratégie en matière d'IA et de données, qui adopte une approche globale de la société, se profile à l'horizon. Apolitical a parlé au **Dr Ott Velsberg**, directeur des données d'Estonie au ministère des Affaires économiques et des Communications, de son expérience en tant que chef de gouvernement dans le monde dynamique de l'IA.

Q : Pourquoi l'adoption d'une approche axée sur l'IA est-elle essentielle pour construire des gouvernements modernes ?

« D'ici 2030, nous envisageons un gouvernement où chaque individu dispose d'assistants numériques personnalisés pour l'éducation, la santé mentale et d'autres domaines. Les médecins, la police et d'autres professionnels disposeront d'assistants spécialisés, optimisant le travail humain tout en automatisant les tâches les plus simples. Toutefois, la réalisation de cet avenir optimiste nécessite des fondations solides, une compréhension des risques et une plus grande maîtrise des données par la société. »

Q : Que doivent savoir les dirigeants pour réussir l'adoption de l'IA au sein des gouvernements ?



Pour réussir à long terme dans le domaine de l'IA, il faut un engagement organisationnel total, une structure solide et une compréhension claire des rôles de l'entreprise et des scientifiques des données. Cela ne se limite pas à déployer des technologies comme GPT.

« On pense parfois que la mise en œuvre de l'IA est une question purement technique. En pratique, il est essentiel de collaborer efficacement. Les organisations gouvernementales disposent d'une expertise dans le domaine et jouent donc un rôle clé en aidant à définir la portée du projet et à valider les résultats. Dans mon expérience de travail avec différents pays, j'ai constaté une volonté commune d'obtenir des résultats rapides. Ce phénomène est un défi mondial, qui reflète une sous-estimation généralisée des complexités liées à la mise en œuvre de l'IA. »

Q : Pour les gouvernements qui réfléchissent à leur propre stratégie en matière d'IA, quelles sont vos priorités au cours des six prochaines années ?

« Notre stratégie repose sur trois piliers : une économie et une société axées sur les données, un gouvernement et une société axés sur l'IA et une gouvernance de l'IA et des données digne de confiance et centrée sur l'humain. »

Personnel et compétences

Les gouvernements qui ont confiance en l'IA sont de meilleurs utilisateurs, de meilleurs acheteurs et de meilleurs régulateurs de la technologie. Les compétences et la formation sont essentielles pour renforcer cette capacité. Les dirigeants qui adoptent les compétences en matière d'IA, encouragent l'expérimentation et favorisent les communautés de pratique peuvent contribuer à l'émergence d'une culture confiante dans l'IA.

Liste de contrôle de base pour les dirigeants

- ✓ Donner aux équipes une compréhension de base du fonctionnement de la technologie d'IA générative, y compris des compétences telles que l'ingénierie de l'invite.
- ✓ Proposer des parcours d'apprentissage spécifiques à chaque rôle afin de développer les connaissances des fonctionnaires sur les principes fondamentaux de l'IA, y compris ses possibilités et ses limites.
- ✓ Mettre en place un soutien organisationnel à l'apprentissage.

Renforcer les équipes gouvernementales

Les connaissances et les compétences des fonctionnaires sont une ressource gouvernementale essentielle

Le gouvernement prêt pour l'IA s'appuie sur une main-d'œuvre formée aux possibilités de l'IA générative et à la manière de l'utiliser.

Dotés des compétences fondamentales en matière d'IA, les fonctionnaires peuvent aider leur gouvernement à maximiser les ressources en identifiant les tâches et les flux de travail à rationaliser partiellement ou totalement, en tirant parti de l'expertise des spécialistes internes du numérique et des données. En comprenant comment les applications génératives de l'IA peuvent affecter les personnes qu'ils servent, les fonctionnaires peuvent s'assurer que l'innovation gouvernementale protège les intérêts publics.¹⁰

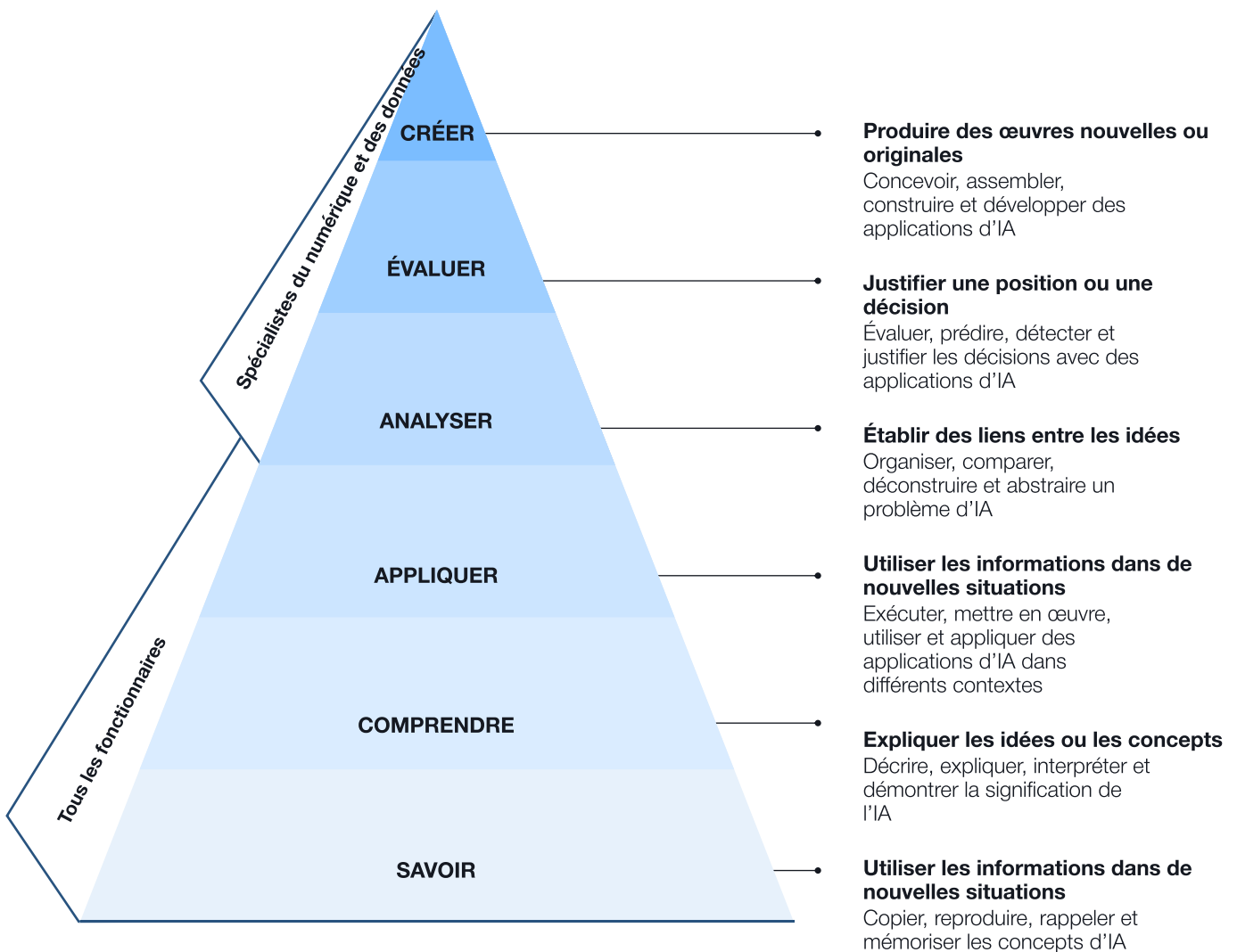
Maîtrise de l'IA

La capacité à voir le potentiel de l'IA, à le développer et à le tester, et à intégrer [le système] dans l'organisation.¹⁰



Hiérarchie des compétences en IA au sein du gouvernement

Adapté de Balbo Di Vinadio et al. (2022)¹⁰



Encourager l'expérimentation

Liste de contrôle des niveaux d'accélération pour les dirigeants



Créer des communautés d'échange de pratiques afin de favoriser la collaboration entre pairs dans l'ensemble du gouvernement.



S'engager avec d'autres collègues au sein du gouvernement, des parties prenantes externes et le public sur des projets d'IA générative.



Développer un portefeuille d'applications, d'apprentissages et de cas d'utilisation afin de donner aux fonctionnaires la clarté et la confiance nécessaires pour reproduire ce qui fonctionne et gérer les risques.



Former les équipes à examiner et à valider les applications et les résultats de l'IA générative.

La conduite d'expériences permet d'acquérir de la confiance et de l'expérience

La plupart des fonctionnaires utilisent déjà des outils d'IA et près de la moitié d'entre eux pensent que l'IA générative pourrait les aider à être plus efficaces et performants dans leur rôle. Cependant, la majorité des fonctionnaires interrogés par Apolitical ne se sentent pas habilités à expérimenter la technologie.

53 %

des fonctionnaires ne se sentent pas habilités à expérimenter l'IA générative.



Exploiter le pouvoir des communautés de pratique

Les communautés de pratique sont des outils puissants pour un apprentissage rapide, informel et concret. Pour illustrer l'étendue des applications potentielles, nous avons mis en lumière une petite sélection de réflexions et d'idées émanant de fonctionnaires du monde entier.

Voici ce que les fonctionnaires ont dit sur la façon dont l'IA générative pourrait les aider dans leur travail



Identifier les talents inexploités de nos employés. Recueillir des informations à partir des CV qui permettent d'identifier les compétences transférables ou les compétences qui ne sont pas nécessaires pour le poste pour lequel ils sont embauchés, mais qui pourraient être utiles pour des opportunités futures.

Conseillère principale, Femmes et égalité des sexes, Canada 🇨🇦



Rendre les informations complexes plus inclusives et accessibles aux différents groupes de personnes participant à la co-conception des politiques et des services. De même que de bonnes premières ébauches de plans de services et de cartes de parcours dans la conception de services, ce qui permet au personnel de passer plus de temps à travailler avec les gens sur l'idéation et la création de sens en collaboration et moins de temps à produire des documents de ce type.

Concepteur, Gouvernement écossais, Royaume-Uni 🇬🇧



Générer des idées pour la recherche de contenu et de processus. Par exemple, la conception d'un atelier de planification de l'avenir, l'identification d'instituts de jeunesse comparatifs et de politiques dont on peut s'inspirer dans les pays du Sud.

Chercheur en politique et stratégie, Gouvernement du Cap-Occidental, Afrique du Sud 🇿🇦

Rejoignez plus de 3000 autres dirigeants et fonctionnaires gouvernementaux dans la communauté de pratique « [IA et gouvernement](#) »



Construire une culture de confiance en l'IA au sein du gouvernement

Liste de contrôle pour les dirigeants

- ✓ Mettre à jour et améliorer en permanence les compétences et l'expertise en matière d'IA générative.
- ✓ Suivre de manière proactive les développements dans le domaine et participer à des opportunités d'apprentissage avancées.
- ✓ Créer un centre d'excellence pour mettre en œuvre l'IA générative en collaboration avec d'autres départements.

Montrer l'exemple

La mise en place d'un personnel gouvernemental compétent et confiant en matière d'IA ne se fait pas du jour au lendemain. Il s'agit d'un engagement à long terme qui nécessite un nouvel état d'esprit et une nouvelle méthode de travail.¹⁶

Alors que la plupart des dirigeants gouvernementaux commencent à peine à se préparer à l'IA, nous avons demandé à Jeanette Kwek, directrice du Centre for Strategic Futures de Singapour, et à Josée Touchette, directrice exécutive de l'OCDE au Canada, comment les dirigeants gouvernementaux peuvent aborder la direction à l'ère de l'IA.



Jeanette Kwek,
directrice du Centre for
Strategic Futures de
Singapour



Josée Touchette, directrice
exécutive, OCDE, Canada

Q : Comment les dirigeants peuvent-ils créer une culture de l'innovation et de l'ouverture à la mise en œuvre de nouvelles technologies telles que l'IA générative ?

Kwek : Le plus important est de faire preuve de curiosité et de ne pas porter de jugement. Posez à vos équipes des questions telles que : « Pourquoi voulez-vous essayer d'utiliser l'IA générative de cette manière ? Comment pensez-vous que cela va fonctionner ? Pourquoi pensez-vous que cela va fonctionner ? » Ces questions constituent à elles seules un bon coup de pouce à la création d'une culture plus innovante.

Touchette : Tout d'abord, si vous voulez que vos équipes soient collaboratives, ouvertes et innovantes, c'est cette culture que vous devez cultiver et récompenser, indépendamment de toute technologie ; la technologie ne fera probablement qu'accélérer ce que vous avez déjà. Deuxièmement, pour que l'innovation se développe efficacement, vous devez accepter les erreurs et les échecs, car cela permet d'apprendre. Si les limites sont claires, il sera très important d'instiller le sentiment que les fonctionnaires ne seront pas punis s'ils poursuivent l'innovation.

Q : Quels nouveaux rôles professionnels sont nécessaires au sein du gouvernement pour accélérer l'utilisation de l'IA générative ? Comment voyez-vous l'évolution de ces rôles au cours des cinq prochaines années ?

Kwek : Je pense que le but serait d'aider l'utilisateur final à comprendre comment l'IA générative peut améliorer le travail qu'il effectue. Je vous donne un exemple. Dans notre agence technologique gouvernementale, les chefs de produit jouent en quelque sorte le rôle de traducteur entre l'ingénieur produit et l'utilisateur final. Je dis « traducteur » parce que les personnes qui occupent ces fonctions doivent parler à la fois le langage de l'ingénieur et celui des responsables politiques qui doivent utiliser le produit numérique.

Touchette : De nouveaux rôles sont-ils nécessaires ou s'agit-il de nouvelles compétences ? Les compétences numériques sont utiles, mais il y a aussi des compétences non techniques qui sont nécessaires à une collaboration réussie. Si vous disposez d'une combinaison de ces compétences, l'adoption de l'IA est liée à la mission de votre organisation et ce que vous souhaitez, c'est que l'ensemble de l'organisation aille de l'avant. Et pour cela, je pense que ce ne sont pas de nouveaux emplois qui sont nécessaires, mais de nouvelles compétences.

Pourquoi l'apprentissage continu est un catalyseur essentiel de l'adoption de l'IA

Les organisations gouvernementales devront développer des cas d'utilisation de l'IA à un rythme sans précédent dans les années à venir. Les organisations dotées des « capacités dynamiques » les plus avancées prospéreront. Les capacités dynamiques permettent aux organisations d'adapter leurs ressources et leurs compétences pour répondre à un environnement en mutation.¹⁷ L'apprentissage continu est le socle de ce processus.

L'apprentissage institutionnel doit être continu et intégré dans la gouvernance de l'IA au sein des organisations.



Les organisations devront tirer des enseignements de chaque nouveau déploiement de l'IA pour comprendre comment elle affecte les processus internes, comment le personnel s'adapte et, surtout, quel est son impact sur les citoyens. Mais la capacité du gouvernement à utiliser l'IA est étayée par les compétences individuelles des fonctionnaires. Des spécialistes techniques et de l'ingénierie qui développent des systèmes d'IA aux dirigeants qui assurent la supervision, en passant par les autres membres du personnel qui utilisent des outils d'IA générative pour faciliter les tâches quotidiennes, telles que la rédaction, la recherche et l'analyse de données. L'ensemble de la main-d'œuvre devra se perfectionner.

Au fur et à mesure que la technologie de l'IA se développe et gagne en puissance (comme des ordinateurs plus rapides et des ensembles de données plus importants), de nouvelles possibilités d'utilisation de l'IA par les fonctionnaires et les gouvernements continueront à s'offrir à eux. Pour suivre le rythme, les fonctionnaires devront apprendre à maximiser ces nouvelles capacités.

Gouvernance institutionnelle

Des lignes directrices internes et des garde-fous peuvent aider à équilibrer les risques d'un rythme trop rapide et d'un excès de prudence. Compte tenu de la rapidité avec laquelle la technologie de l'IA évolue, il sera essentiel pour les gouvernements de se doter d'une capacité dynamique en matière d'IA.

Liste de contrôle de base pour les dirigeants

- ✓ Élaborer des lignes directrices, des principes et des politiques pour rendre compte de l'utilisation de l'IA, répondre aux préoccupations en matière d'éthique, de respect de la vie privée et de propriété intellectuelle tout au long du cycle de vie et communiquer les lignes directrices et les politiques dans l'ensemble de l'organisation.
- ✓ S'engager dans un effort transversal pour aborder les considérations éthiques et juridiques.
- ✓ Définir des lignes directrices pour l'adoption en fonction de l'évaluation de l'impact sur l'environnement, de l'intrusion minimale en matière de vie privée, de la maturité technologique et d'autres paramètres pertinents.

Aider votre équipe gouvernementale à définir « l'utilisation responsable de l'IA »

La réglementation de l'utilisation de l'IA générative dans le secteur public est un domaine en rapide évolution, différentes régions du monde explorant plusieurs approches, fondées sur des points de vue divergents quant à l'équilibre entre les risques et les opportunités pour les gouvernements.¹⁸

Dans ce rapport, la « gouvernance institutionnelle » décrit les lignes directrices et les politiques internes relatives à l'utilisation de l'IA générative dans l'administration. Toutefois, il convient de noter qu'une législation et une réglementation plus larges en matière d'IA donnent le ton dans certaines juridictions, alors que des lacunes subsistent ailleurs. En fin de compte, l'environnement réglementaire émergent (notamment en ce qui concerne la collecte et l'utilisation des données) déterminera la manière dont les gouvernements utiliseront l'IA à l'avenir.⁵

Éviter la paralysie de l'IA au sein du gouvernement



En l'absence de lignes directrices, nous permettons aux fonctionnaires soit d'expérimenter l'IA à leurs risques et périls, soit de se retrouver immobilisés par la confusion qu'ils éprouvent face à cette nouvelle technologie passionnante.



Eva Maydell, membre du Parlement européen, jeune dirigeante mondiale du Forum économique mondial et l'une des négociatrices principales de la législation de l'UE sur l'IA

Pour tirer pleinement parti de l'IA générative au sein du gouvernement, il est nécessaire de développer une gouvernance institutionnelle qui crée un environnement favorable tout en atténuant les risques potentiels.¹⁸ Au niveau fondamental de la préparation à l'IA, cela signifie qu'il faut harmoniser les cas d'utilisation de l'IA générative prioritaires du gouvernement avec les meilleures pratiques et les principes préexistants de bonne administration publique.

Les préoccupations éthiques et juridiques bien documentées associées à l'IA générative concernent la confidentialité des données, la cybersécurité, les préjugés et la discrimination, le manque de transparence, les résultats erronés et la dégradation de la confiance du public.

Risques potentiels de l'IA générative

Adapté du Conseil du Parlement européen (2023)¹¹

Égalité et impartialité > biais détectés...

Efficacité > coûts élevés détectés...

Sécurité des données > problèmes privés détectés...

Fiabilité > incohérences détectées...

Implication et confiance des citoyens > perte de confiance détectée...

Servir l'intérêt public > influence privée détectée...

Qualité > hallucinations détectées...



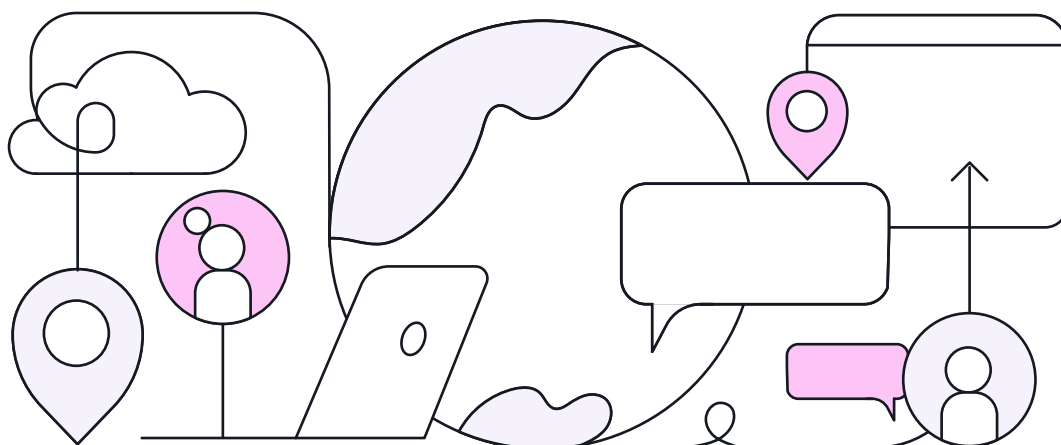
Cependant, de nombreux cas d'utilisation initiaux dans l'administration publique (par exemple, les fonctionnaires utilisant des outils d'IA pour les aider à faire des recherches et à élaborer des textes) sont relativement peu risqués.¹⁹ La création de règles adaptées au niveau d'utilisation prévu permet d'éviter d'étouffer l'innovation des pouvoirs publics tout en développant les compétences et l'expertise de leur personnel.



La prudence est de mise dans certains endroits, et dangereuse dans d'autres, lorsque nous risquons de reculer au lieu d'avancer. Ce dont nous avons besoin pour naviguer dans ces cadres de protection et de contrôle, c'est de personnes dans les agences qui peuvent faire la différence et qui ont l'autorité nécessaire pour agir en conséquence.



Jennifer Pahlka, ancienne directrice adjointe de la technologie à la Maison-Blanche²⁰



Gérer les risques de manière proactive et partager les enseignements tirés

Liste de contrôle des niveaux d'accélération pour les dirigeants

- ✓ Mettre en place un conseil de gouvernance inclusif et interfonctionnel.
- ✓ S'assurer que votre gouvernance des données soit mise en place pour évaluer, analyser et corriger les applications de l'IA générative, y compris une définition des « événements indésirables » et des principes et pratiques pour y répondre.
- ✓ Mettre en place des pratiques pour gérer le cycle de vie des outils d'IA générative, de la sélection au déclassement sécurisé. Celles-ci comprennent des tests avant le déploiement, des contrôles réguliers, des voies d'escalade en cas d'utilisation abusive, la correction des erreurs et des protocoles de réponse rapide.
- ✓ Divulguer et communiquer l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle dans les tâches officielles.
- ✓ Identifier, cataloguer et partager des artefacts réutilisables pour mettre à l'échelle l'adoption sécurisée de l'IA générative.
- ✓ Élaborer des rôles et des lignes directrices pour mettre en œuvre un « contrôle humain significatif ».

Pourquoi le dynamisme est la clé de la performance de l'IA

Les systèmes d'IA étant en constante évolution, la préparation à l'IA implique de considérer les règles et les lignes directrices (et la gouvernance elle-même) comme des « produits » à développer par itération plutôt que comme des « projets » ponctuels à mener à bien.²⁰

L'intégration de l'IA générative dans les systèmes existants du gouvernement est un défi technologique que les dirigeants devront relever, mais les limites des anciennes directives sur les marchés publics peuvent faire obstacle à l'innovation bien plus tôt dans le processus d'adoption. Acheter des logiciels « comme on achète des stylos ou des voitures était une mauvaise idée à l'ère d'Internet, mais elle est encore pire à l'ère de l'IA », prévient Jennifer Pahlka, ancienne directrice adjointe de la technologie à la Maison-Blanche.²⁰

Une bonne gouvernance de l'IA repose sur l'amélioration des compétences des gouvernements en matière d'IA.

Aider les gouvernements à devenir de meilleurs acheteurs d'IA

L'une de mes idées favorites est que les gouvernements ne doivent pas seulement être capables de trouver des fournisseurs, mais aussi d'être de bons acheteurs. C'est une compétence clé.



Dr Aaron Maniam, coprésident du Conseil mondial du futur du Forum économique mondial sur l'avenir de la politique technologique, membre du groupe d'experts de l'OCDE sur l'avenir de l'intelligence artificielle (IA)

« Les gouvernements ont besoin qu'une partie de leur personnel ait des connaissances techniques en ingénierie, en programmation et en codage. » Maniam souligne que « ces personnes ayant des connaissances techniques sont celles qui poseront les bonnes questions sur ce qu'il faut faire, sur ce qu'il faut externaliser et sur la manière d'évaluer les propositions des vendeurs potentiels ».

L'évaluation des propositions et des fournisseurs exige des équipes chargées des achats et des contrats qu'elles soient bien informées sur la technologie en question. « Elles doivent comprendre que l'utilisation de la technologie et son acquisition impliquent des techniques différentes de celles utilisées pour l'acquisition de produits plus standardisés... Les contrats ne doivent pas contraindre les gouvernements à des engagements à long terme. Cela signifie qu'il faut permettre la conclusion de contrats relationnels dans le cadre desquels ils peuvent procéder à des ajustements dynamiques et faire évoluer la technologie en temps réel. »

Maniam considère que la bureaucratie est l'un des principaux obstacles à la navigation dans l'IA.

Les gouvernements finissent par s'empêcher de bien s'adapter à la transition technologique parce que les anciennes règles n'évoluent pas assez vite.

Maniam considère les structures héritées comme un autre obstacle. « Les gouvernements doivent déterminer quelles parties de ces systèmes doivent s'adapter. C'est le type d'infrastructure de nation intelligente que Singapour cherche à mettre en place. Les structures héritées peuvent être très dangereuses si elles vous enferment dans des pratiques et des mentalités existantes. »

Comment le gouvernement britannique adopte une approche dynamique de l'utilisation de l'IA générative

En janvier 2024, le Central Digital & Data Office du gouvernement britannique a publié son cadre d'IA générative « pour guider l'utilisation sûre, responsable et efficace de l'IA générative dans les organisations gouvernementales ».

David Knott, directeur de la technologie pour le gouvernement, souligne l'approche itérative et axée sur l'innovation du gouvernement dans son avant-propos :

Ce cadre [le cadre d'IA générative du Royaume-Uni] diffère des autres directives technologiques que nous avons produites : il est nécessairement incomplet et dynamique. Il est incomplet parce que le domaine de l'IA générative se développe rapidement et que les meilleures pratiques dans de nombreux domaines n'ont pas encore vu le jour. Il est dynamique car nous le mettrons fréquemment à jour au fur et à mesure que nous tirerons des enseignements de l'expérience de l'utilisation de l'IA générative par les pouvoirs publics, l'industrie et la société.



David Knott, directeur de la technologie pour le gouvernement britannique²¹

Conçue avec le soutien de multiples parties prenantes issues de ministères, d'organismes du secteur public, de chefs d'entreprise et d'experts, dont le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, cette orientation destinée aux fonctionnaires britanniques est un exemple de collaboration avec des parties prenantes internes et externes.

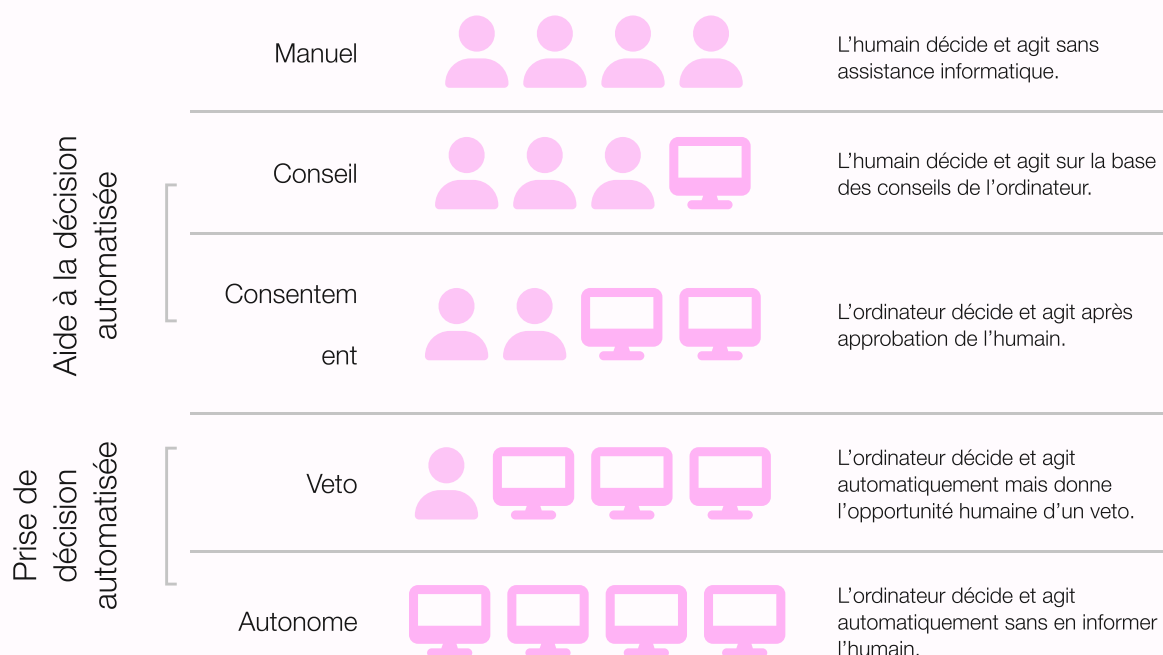
Maintenir l'humain au centre des décisions gouvernementales

L'IA générative présente une énorme opportunité pour les gouvernements. Mais l'IA a des limites bien réelles et peut commettre des erreurs.

Afin de maintenir les citoyens au cœur des décisions gouvernementales et de protéger la confiance du public, des processus clairs et transparents de vérification des faits, de suivi des performances et de détermination du degré d'automatisation doivent être mis en place.²² Les connaissances et les compétences des fonctionnaires sont essentielles pour garantir une utilisation responsable et éthique de l'IA générative à grande échelle. Comme le souligne le Conseil de l'Union européenne dans son document de recherche sur l'impact du ChatGPT dans le secteur public, « seuls les humains peuvent fournir les services personnalisés, la flexibilité, l'intelligence émotionnelle et la pensée critique nécessaires pour répondre aux exigences du service public ».¹⁵

Niveaux et types d'automatisation des décisions dans les processus publics

Adapté du Parlement européen (2021)²²



Assurer une gouvernance dynamique pour une technologie dynamique

Liste de contrôle pour les dirigeants

- ✓ Maintenir et mettre à jour les lignes directrices, les principes, les modèles et les garde-fous.
- ✓ Communiquer des examens documentés et des voies de recours actualisées pour gérer l'adoption responsable de l'IA.
- ✓ Développer des pratiques et des rôles « centrés sur l'utilisateur » pour les applications d'IA.
- ✓ Faciliter la coopération autour du partage et de l'échange d'informations pour favoriser des gouvernements connectés et réactifs.

Les processus gouvernementaux prennent du temps à changer, alors que les outils et les technologies de l'IA évoluent rapidement. Comment les responsables gouvernementaux peuvent-ils intégrer le cycle de vie dynamique des outils d'IA générative dans les processus de gouvernance ?

Aperçu du travail à grande échelle au Brésil : les données sont le carburant qui alimente l'IA

L'ENAP est la principale école de gouvernement du Brésil et a pour vocation de former les 11 millions de fonctionnaires que compte le pays. Pedro Masson Sesconetto Souza, coordinateur général de la science des données à la direction des études avancées de l'ENAP, a participé au lancement de l'un des premiers projets pilotes brésiliens d'IA générative orientés vers le public. Le projet pilote a permis aux citoyens de poser au gouvernement brésilien des questions fondées sur des données démographiques et financières accessibles au public.

Les dirigeants capables d'encourager les équipes curieuses de données et d'intégrer de bonnes compétences et pratiques en matière de données dans le travail actuel de leur gouvernement seront en mesure de tirer pleinement parti des possibilités offertes par l'IA générative. Pour ce faire, « vous devez savoir ce que vos données signifient pour vous ; vous devez développer une ontologie de données claire », déclare Masson, avant d'expliquer plus en détail ce concept.



Une ontologie des données est un modèle qui définit les concepts, les relations et les contraintes liés aux données et qui permet aux parties prenantes d'avoir une compréhension commune. C'est une feuille de route pour utiliser vos propres données. Les ontologies des données sont utilisées dans divers domaines, tels que les soins de santé, la finance et l'e-commerce, pour organiser et partager les données, améliorer la qualité des données et mettre en œuvre des applications d'IA.



Pedro Masson Sesconetto Souza,
coordinateur général de la science des données à la Direction des études avancées de l'ENAP, la principale école gouvernementale du Brésil

En matière de gouvernance des données, « Il suffit de changer le moteur, pas la voiture entière »

En ce qui concerne la nécessité d'une gouvernance dynamique et flexible de l'IA, M. Masson suggère de considérer le gouvernement comme une « voiture bien rodée ». « Vous pouvez utiliser le même véhicule pendant 10 à 20 ans. Vous ne pouvez pas tout changer pour intégrer l'IA dans votre organisation. Si vous disposez d'une ontologie des données, l'outil que vous utilisez ou une mise à jour de la version 3.0 à la version 4.0 importe moins parce que vous comprenez l'objectif de l'utilisation de l'IA dans votre gouvernement, comment vos données sont organisées et utilisées, et tout ce que vous avez à faire est de changer cette partie de la gouvernance plutôt que de réviser l'ensemble du système. Il suffit de changer le moteur, pas la voiture entière. »

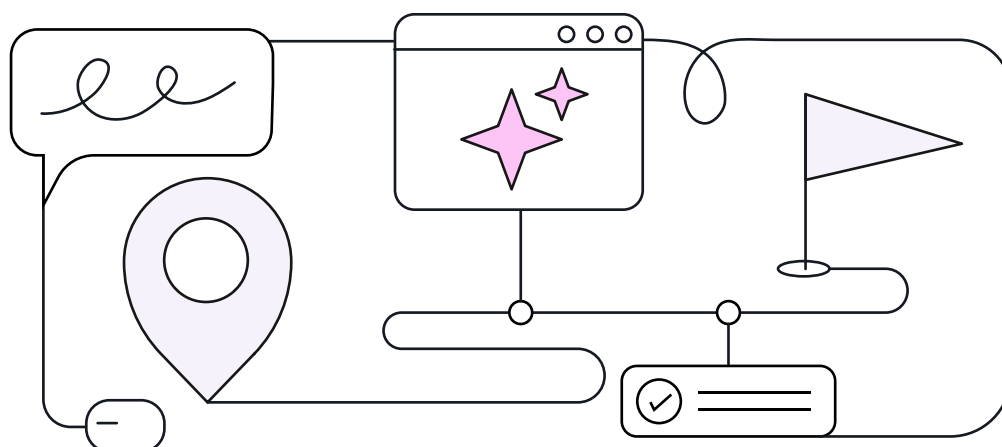
Faire les premiers pas vers un gouvernement prêt pour l'IA

➤ Le gouvernement prêt pour l'IA est un gouvernement en apprentissage.

La formation formelle permet d'acquérir les concepts de base et, associée à des possibilités d'apprentissage informel telles que les communautés de pairs, elle garantit que les compétences des travailleurs en matière d'intelligence artificielle restent à jour. En dotant les fonctionnaires des connaissances et des réseaux dont ils ont besoin, nous pourrions tirer le meilleur parti de ce que l'IA peut offrir aux gouvernements et aux citoyens. L'apprentissage continu aidera les gouvernements à rester compétitifs et efficaces à mesure que l'IA générative continue d'évoluer.

➤ Les dirigeants n'ont pas besoin d'être des experts en technologie, mais ils doivent comprendre l'impact de l'IA sur leurs domaines de responsabilité et leur gouvernement.

Les responsables gouvernementaux qui se renseignent de manière proactive sur l'IA générative et qui utilisent des outils d'IA seront plus à même de saisir les opportunités qu'elle offre à leur organisation. Tous les dirigeants peuvent s'efforcer de créer une culture de confiance en l'IA au sein de la main-d'œuvre en impliquant les équipes de renforcement des capacités dans la prise de décision stratégique et en ménageant le temps nécessaire à l'apprentissage continu.



Ressources

Le Government AI Campus est un centre mondial de confiance pour l'excellence en matière d'IA dans les administrations publiques. Grâce à l'AI Campus, les fonctionnaires peuvent accéder à des communautés de pairs, à des cours en ligne gratuits et à des cours de maître avec des experts internationaux.

 COURS

Comprendre l'impact de l'IA sur vous et votre gouvernement

 COURS

Principes fondamentaux de l'IA pour les fonctionnaires : opportunités, risques et stratégies

Alimenté par le contenu de **Stanford Online**

 LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

L'IA dans la communauté gouvernementale

L'AI Campus a formé 13 000 fonctionnaires au cours de sa phase pilote et s'apprête à former un million de fonctionnaires au cours des deux prochaines années. Dans la prochaine phase de l'AI Campus, nous lancerons cinq nouveaux cours conçus exclusivement pour les fonctionnaires et nous traduirons le contenu de l'AI Campus en dix langues, dont l'espagnol, le français, l'italien, le portugais, l'arabe, le coréen et le japonais.

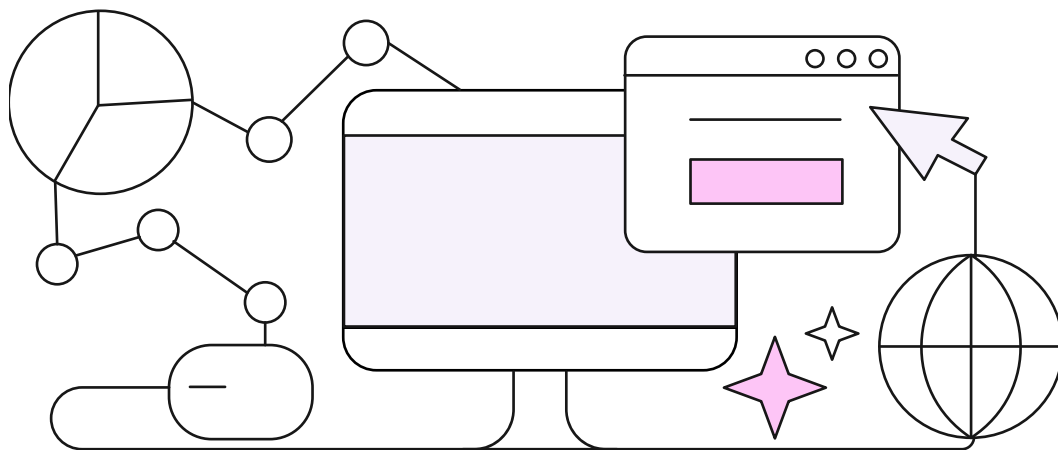
Pour en savoir plus sur l'AI Campus, contactez partnerships@apolitical.co pour en savoir plus.

Explorez le [Government AI Campus](#)



Notre méthodologie

Les données et les idées de la première année du Government AI Campus ont éclairé ce rapport. Nous avons réalisé des sondages et des enquêtes auprès de la communauté mondiale d'Apolitical, composée de 250 000 fonctionnaires vérifiés dans 160 pays, afin de comprendre comment les outils d'IA générative remodelent le travail des fonctionnaires. Les données de l'enquête peuvent être consultées et réutilisées, avec mention de la source, sur notre site Web. Afin d'étoffer le cadre de préparation à l'IA, nous avons procédé à une analyse documentaire des cadres existants en matière d'IA dans les administrations publiques et des recherches publiées sur l'adoption de l'IA dans les administrations publiques. Enfin, la recherche sur les utilisateurs par le biais d'entretiens avec des fonctionnaires, des responsables gouvernementaux et des contributeurs experts a fourni des perspectives inestimables sur le paysage actuel et le potentiel futur de l'intégration de l'IA générative dans les gouvernements.



Références

- 1. Chui, Michael, Eric Hazan, Roger Roberts et al.** « The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. » McKinsey Digital, 14 juin 2024. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-AI-the-next-productivity-frontier>.
- 2. Carrasco, Miguel, Cyma Habib, Frank Felden et al.** « Generative AI for the Public Sector: The Journey to Scale. » Boston Consulting Group, 26 mars 2024. <https://www.bcg.com/publications/2024/gen-ai-journey-to-scale-in-government>.
- 3. Peixoto, Tiago C., Otaviano Canuto et Luke Jordan.** « AI and the Future of Government: Unexpected Effects and Critical Challenges. » Policy Center for the New South, 20 mars 2024. <https://www.policycenter.ma/publications/ai-and-future-government-unexpected-effects-and-critical-challenges>.
- 4. McBride, Keegan.** « Digital bureaucracies: How data and artificial intelligence are transforming our governments. » Apolitical, 22 janvier 2024. <https://apolitical.co/solution-articles/en/how-data-and-artificial-intelligence-are-transforming-our-governments>.
- 5. Quattrucci, Leonardo et Aaron Maniam.** « Navigating the AI landscape in government: an Interview with Dr Aaron Maniam. » Apolitical, 24 juin 2024. <https://apolitical.co/solution-articles/en/navigating-ai-in-government>.
- 6. Berryhill, Jamie, Kévin Kok Heang, Rob Clogher et Keegan McBride.** « Hello, World: Artificial Intelligence and Its Uses in the Public Sector. » Documents de travail de l'OCDE sur la gouvernance publique, 21 novembre 2019. <http://dx.doi.org/10.1787/726fd39d-en>.
- 7. Maslej, Nestor, Loredana Fattorini, Raymond Perrault et al.** « The AI Index 2024 Annual Report. » Stanford University, avril 2024. <https://aiindex.stanford.edu/report/>, p. 272.
- 8. Austin, Tasha, Joe Mariani, Thirumalai Kannan et Pankaj Kamleshkumar Kishnani.** « Generative AI and government work: An in-depth analysis of 19,000 tasks. » Deloitte Center for Government Insights, 25 avril 2024. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/automation-and-generative-ai-in-government/generative-ai-for-government-work-tasks.html>.
- 9. Mollick, Ethan.** « Why great AI produce lazy humans. » Big Think, 26 mars 2024. <https://bigthink.com/the-present/why-great-ai-produces-lazy-humans/>.
- 10. Balbo Di Vinadio, Tommaso, Colin van Noordt, Carlos Vargas Alvarez del Castillo et Renata Avila.** « Artificial Intelligence and Digital Transformation Competencies for Civil Servants. » Bibliothèque numérique de l'UNESCO, 2022. <https://www.broadbandcommission.org/publication/artificial-intelligence-and-digital-transformation/>, pp. 57–65.

11. **Équipe d'analyse et de recherche.** « ChatGPT dans le secteur public : surestimé ou négligé ? » Conseil de l'Union européenne, 24 avril 2023. https://www.consilium.europa.eu/media/63818/art-paper-chatgpt-in-the-public-sector-overhyped-or-overlooked-24-april-2023_ext.pdf, pp. 10-11.
12. **Dosunmu, Damilare.** « A Little-known AI Startup is Behind Nigeria's First Government-backed LLM. » Rest of World, 13 juin 2024. <https://restofworld.org/2024/nigeria-awarri-ai-startup-llm/>.
13. **Tsanni, Abdullahi.** « This Company is Building AI for African languages. » MIT Technology Review, 17 novembre 2023. <https://www.technologyreview.com/2023/11/17/1083637/lelapa-ai-african-languages-vulavula/>.
14. **Jacaranda Health.** « Jacaranda Launches First-in-Kind Swahili Large Language Model. » 10 octobre 2023. <https://jacarandahealth.org/jacaranda-launches-first-in-kind-swahili-large-language-model/>.
15. **Kerr, Simeon et Madhumita Murgia.** « UAE Launches Arabic Large Language Model in Gulf Push Into Generative AI. » Financial Times, 30 août 2023. <https://www.ft.com/content/ab36d481-9e7c-4d18-855d-7d313db0db0d>.
16. **Programme des Nations Unies pour le développement.** « Stratégie numérique 2022–2025. » 2022. https://digitalstrategy.undp.org/documents/Digital-Strategy-2022-2025-Full-Document_ENG_Interactive.pdf, p. 5.
17. **Kattel, Rainer .** « Dynamic Capabilities of The Public Sector : Towards A New Synthesis. » UCL Institute for Innovation and Public Purpose, juillet 2022. <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2022-07>.
18. **Ubaldi, Barbara-Chiara, Ricardo Zapata et Gillian Dorner.** « Governing with Artificial Intelligence: Are Governments Ready? » OECD Artificial Intelligence Papers, juin 2024. <https://doi.org/10.1787/26324bc2-en>.
19. **Parlement européen.** « Loi sur l'IA de l'UE : première réglementation de l'intelligence artificielle ». 8 juin 2023. <https://www.europarl.europa.eu/topics/fr/article/20230601STO93804/loi-sur-l-ia-de-l-ue-premiere-reglementation-de-l-intelligence-artificielle>.
20. **Pahlka, Jennifer.** « Testimony: Jennifer Pahlka on harnessing AI to improve government services and customer experience. » Niskanen Center, 10 janvier 2024. <https://www.niskanencenter.org/testimony-jennifer-pahlka-on-harnessing-ai-to-improve-government-services-and-customer-experience/>.
21. **Central Digital and Data Office.** « Generative AI Framework for HMG. » GOV.UK, 18 janvier 2024. <https://www.gov.uk/government/publications/generative-ai-framework-for-hmg/generative-ai-framework-for-hmg-html>.
22. **Parlement européen.** « Artificial Intelligence and Public Services », Office des publications de l'UE, 4 novembre 2021. https://op.europa.eu/publication/manifestation_identifieur/PUB_QA0621004ENC, p.1.

Parlez-nous

Apolitical fournit une gamme de programmes d'apprentissage personnalisables de premier ordre exclusivement pour le secteur public : du climat, du numérique et de l'IA au leadership et à l'inclusion.

Contactez notre responsable des partenariats,

Pooja Warier Hamilton, pour savoir comment nous pourrions soutenir votre organisation.

pooja.warier@apolitical.co

Pour nous faire part de vos commentaires sur ce rapport et sur le cadre de préparation à l'IA, veuillez nous contacter. Nous sommes à l'écoute.

[Envoyer un commentaire](#)