

# Gouverner avec l'IA

Quatre actions pour bâtir une administration publique transformatrice et résiliente<sup>1</sup>

Catherine Régis, Florian Martin-Bariteau, Rachel Adams, Brunessen Bertrand, Jake Okechukwu Effoduh, Peter Parycek, Carlos Affonso Pereira de Souza, Hyesun (Melissa) Yoon

## L'essor de l'IA dans l'action gouvernementale

L'intelligence artificielle (IA) façonne de plus en plus le fonctionnement des gouvernements, et influence non seulement la productivité administrative, mais aussi la qualité et la réactivité de l'action publique. Aujourd'hui, environ 70 % des pays déclarent utiliser l'IA pour améliorer leurs processus gouvernementaux internes, tandis qu'un tiers l'utilise pour soutenir la conception et la mise en œuvre de politiques publiques<sup>2</sup>.

Par exemple, le gouvernement fédéral canadien a utilisé des systèmes d'IA pour traduire et résumer les 11 000 contributions recueillies lors de sa récente consultation publique sur la mise à jour de sa stratégie en matière d'IA<sup>3</sup>, Singapour a développé et déployé des plateformes d'agents conversationnels alimentées par l'IA, lesquelles sont employées dans plusieurs services publics afin d'améliorer l'efficacité de la prestation de services<sup>4</sup> et l'organisme de régulation de l'eau du Pérou utilise l'IA pour estimer les besoins en investissement dans le secteur de l'eau du pays<sup>5</sup>. Certains gouvernements sont tellement séduits par l'IA qu'ils ont commencé à l'envisager non seulement comme un outil de soutien, mais aussi comme un substitut aux fonctions gouvernementales essentielles<sup>6</sup>.

Cette ambition doit néanmoins être tempérée par le réalisme : les bénéfices attendus de l'IA ne se concrétiseront que si les gouvernements fixent des objectifs pragmatiques et planifient soigneusement chaque étape de sa mise en œuvre, car, comme le montrent les statistiques, plus de 80 % des projets d'IA échouent,

## Principaux points à retenir

- Recourir à l'IA n'est pas un raccourci pour réformer le gouvernement. En l'absence d'une refonte institutionnelle préalable, de capacités suffisantes et d'une gouvernance claire, son adoption risque fort de renforcer les dysfonctionnements bureaucratiques, les biais et l'opacité au lieu d'améliorer les performances ou l'équité.
- Au bout du compte, le succès de l'IA dans l'administration publique relève davantage de défis de gouvernance que de défis techniques. Les résultats dépendent moins de la complexité de la technologie que des capacités institutionnelles, des mécanismes de reddition de comptes, des rapports de force avec les fournisseurs et d'une planification résiliente.
- Nous recommandons quatre actions : avant de déployer l'IA, repenser les services publics en fonction de problèmes concrets, investir dans le renforcement des capacités institutionnelles en créant des formations et des équipes interfonctionnelles, rééquilibrer les rapports de force avec le secteur privé grâce à des processus d'approvisionnement collectif et à la collaboration, et ancrer l'IA gouvernementale dans une « infrastructure de confiance » reposant sur la transparence, la responsabilité et la surveillance, ainsi que sur la résilience.

soit le double du taux d'échec des projets non liés à l'IA<sup>7</sup>. Dans le Michigan, par exemple, près de 40 000 personnes ont été faussement accusées par l'IA d'avoir frauduleusement demandé des prestations d'assurance chômage<sup>8</sup>, alors qu'en Corée du Sud, un programme d'apprentissage alimenté par l'IA contenait des inexactitudes factuelles et présentait des risques pour la confidentialité des données<sup>9</sup>.

Il ne faut pas en conclure que les gouvernements doivent s'abstenir d'expérimenter ou de mettre en œuvre des systèmes d'IA. Attendre que tous les risques liés à l'IA aient été éliminés serait une erreur et comporte aussi des risques : si les responsables du secteur public ne commencent pas dès maintenant à utiliser l'IA pour transformer le gouvernement pour le mieux, l'écart entre l'adoption de la technologie dans les secteurs privé et public se creusera, sapant encore davantage la confiance déjà fragile du public dans l'efficacité et la pertinence des institutions gouvernementales.

Les gouvernements doivent agir dès maintenant en amorçant leur transition vers l'IA et en s'attaquant de front aux lacunes institutionnelles et aux déficits de capacités qui entravent l'adoption efficace et responsable de cette technologie.

**« L'expérience du public en matière de politique démocratique [...] ne se limite pas aux élections : elle passe également par son interaction avec les services publics. Si cette interaction est réactive, respectueuse, appropriée et transparente, elle contribuera à améliorer l'opinion et la confiance du public à l'égard des institutions<sup>10</sup>. »**

## Premier défi L'IA peut amplifier les dysfonctionnements gouvernementaux

Les difficultés actuelles des administrations publiques ne sont pas inédites. Elles découlent de faiblesses identifiées dès l'avènement de la bureaucratie moderne.

Conçue à l'origine comme un système rationnel visant à garantir l'équité, la prévisibilité et l'égalité de traitement devant la loi, la bureaucratie engendre souvent des dysfonctionnements qui contribuent à l'érosion de la confiance dans les institutions publiques.

Le recours à des règles impersonnelles et à des procédures rationalisées tend à faire oublier les objectifs à atteindre, tandis que la lenteur et la fragmentation des processus nuisent à l'efficacité administrative.

En théorie, l'IA pourrait aider les gouvernements à remédier à ces dysfonctionnements en soutenant la refonte des stratégies et des processus existants. Pourtant, il existe un risque sérieux que les gouvernements passent à côté de cette opportunité si l'IA est principalement utilisée pour accélérer l'application des approches existantes plutôt que pour les améliorer. En intégrant les règles du passé, des flux de travail fragmentés et une logique administrative désuète dans les nouveaux systèmes d'IA, les gouvernements ne feront qu'automatiser et intensifier les dysfonctionnements actuels. Sans les précautions et les changements appropriés, ces systèmes rendront les décisions encore plus opaques ou produiront des inégalités au lieu de les éliminer.

De même, l'IA ne produira pas les avantages escomptés si les décisions gouvernementales sont motivées par la disponibilité ou la popularité d'outils spécifiques, tels que les agents conversationnels, plutôt que par les besoins réels du public. Il est préoccupant en 2026 que plusieurs projets demeurent motivés par la disponibilité de l'IA plutôt que par son utilité, car ces projets risquent de renforcer les faiblesses existantes des gouvernements et de mettre en évidence les limites des capacités des administrations<sup>11</sup>.

## Action 1 Passer à des approches de l'IA ascendantes axées sur les problèmes

Avant de déployer l'IA, les gouvernements devraient définir explicitement la valeur que les projets d'IA sont censés créer. Toute initiative doit générer une valeur réelle pour le public, les fonctionnaires et l'organisation<sup>12</sup>. **Cette démarche implique d'identifier clairement les besoins des personnes que le projet vise à satisfaire** (par exemple, des décisions plus rapides, des jugements plus cohérents), d'évaluer si les ressources organisationnelles sont suffisantes pour répondre aux besoins et de définir des indicateurs mesurables permettant d'évaluer au fil du temps les impacts réels. L'automatisation des processus ne devrait être envisagée qu'après leur refonte et leur alignement sur les valeurs publiques. Cette logique est bien illustrée par l'expérience du Royaume-Uni :

plutôt que de privilégier un déploiement rapide des technologies, les services doivent être repensés en fonction des besoins clairement identifiés des utilisateurs et utilisatrices avant toute mise en œuvre d'une solution automatisée<sup>13</sup>.

*Les gouvernements devraient commencer par s'attaquer aux grands défis qui les empêchent d'utiliser l'IA de manière réellement transformatrice, c'est-à-dire d'une façon qui facilite l'accès aux services publics, réduit la charge administrative, améliore la coordination, renforce la responsabilité ou mène à des résultats plus équitables.*

Pour concrétiser cette vision, les gouvernements devraient s'éloigner des déploiements technologiques suivant une approche descendante et collaborer étroitement avec le public et les fonctionnaires afin de s'assurer que l'IA est utilisée là où elle apporte le plus de valeur. **Les fonctionnaires devraient participer à la co-conception des systèmes** – plutôt que d'être limités à les utiliser – et intervenir tout au long du processus, de la définition du problème et des critères de réussite jusqu'au test des premières versions dans des environnements de service réels, en passant par l'amélioration progressive des outils et des processus sous-jacents. Leur expertise, y compris les adaptations informelles qui sont conçues pour répondre aux besoins de la clientèle lorsque les procédures officielles s'avèrent inefficaces ou trop lentes, devrait nourrir toutes les étapes des initiatives d'IA.

**La mise en œuvre devrait commencer par des projets de petite taille et bien définis**, qui répondent à des objectifs clairement établis, tandis que leurs effets sur la qualité des services, la charge de travail, l'équité, etc., devraient faire l'objet d'un suivi rigoureux. Les gouvernements devraient ensuite s'appuyer sur leurs succès, c'est-à-dire mettre à l'échelle ce qui fonctionne, abandonner ce qui ne fonctionne pas et utiliser les enseignements tirés des initiatives pour favoriser une adoption et un déploiement plus larges de l'IA dans l'ensemble des programmes et des administrations.

Le Danemark fournit un exemple concret de cette approche progressive, en recourant à des bacs à sable réglementaires et à un déploiement par étape<sup>14</sup>.

## Deuxième défi

# Les gouvernements ne disposent pas des capacités institutionnelles nécessaires au déploiement de l'IA

Les gouvernements doivent composer avec d'importantes contraintes structurelles et de capacité qui limitent leur aptitude à gouverner efficacement la mise en œuvre de l'IA. Alors que les défis auxquels ils font face sont de plus en plus interdépendants, ils continuent de s'appuyer sur des systèmes de données fragmentés et de travailler en vase clos et au sein de cadres juridiques rigides qui rendent difficile la coordination entre les ministères et les administrations. Cette complexité ralentit la prise de décision et limite leur capacité à agir de manière transversale.

À l'échelle opérationnelle, l'accès aux services implique de multiples interactions entre les institutions, les systèmes obsolètes empêchant l'échange de données et limitant la capacité à intervenir de manière proactive, tandis que la qualité des décisions est altérée par la surcharge de travail d'un personnel soumis à des règles incohérentes et à des informations en temps réel limitées.

Les gouvernements font également face à un écart croissant en termes de compétences numériques, tant chez les cadres prenant les décisions stratégiques que chez le personnel assurant l'exploitation des systèmes d'IA<sup>15</sup>. La concurrence intense pour les talents dans le domaine de l'IA favorise fortement le secteur privé, où les salaires, la flexibilité et les perspectives de carrière sont plus attrayants. En conséquence, les connaissances ont tendance à se retrouver chez les fournisseurs plutôt qu'au sein des gouvernements eux-mêmes, créant des dépendances qui affaiblissent le contrôle public.

## Action 2

### Renforcer les capacités grâce à la formation et à la création d'une équipe de soutien interfonctionnelle en IA

Les gouvernements ne parviendront à maximiser les effets positifs de l'IA et à minimiser ses risques négatifs que s'ils veillent à ce que leurs responsables, leur personnel et leurs institutions développent pleinement leur capacité à agir et à naviguer de manière efficace et éthique dans le domaine de l'IA.

Premièrement, **les gouvernements devraient former les fonctionnaires à travailler de manière productive avec les outils d'IA**. Si les programmes de formation mettent souvent l'accent sur l'éthique en IA, les fonctionnaires ont également besoin des compétences et de la confiance nécessaires pour tirer pleinement parti de l'IA dans leur travail quotidien, comme la capacité de comprendre son fonctionnement dans un contexte donné, de détecter les risques de défaillance d'un système et d'appliquer des procédures de secours en cas de problème. Des mesures ciblées et soutenues devraient également être mises en œuvre pour aider les fonctionnaires à acquérir les compétences nécessaires afin d'accomplir les tâches que seuls des *êtres humains peuvent réaliser*, comme interpréter des situations individuelles complexes, concilier des intérêts concurrents et veiller à ce que les décisions algorithmiques soient équitables.

*Pour tirer parti « des applications d'apprentissage automatique, il faut renforcer les compétences du personnel [...]. Lorsqu'une machine détecte une fraude ou encore prédit une perte de clientèle ou le départ d'une personne avec une précision de 90 %, les fonctionnaires doivent s'occuper des 10 % restants<sup>16</sup>. »*

Deuxièmement, **chaque gouvernement devrait envisager la création d'une équipe de soutien interfonctionnelle spécialisée en IA** dont le mandat est d'aider les institutions publiques à adopter l'IA de manière sûre, efficace et conforme à leur mission. Le rôle de cette équipe serait de soutenir les ministères et les administrations tout au long du cycle de vie de l'IA, depuis l'identification des cas d'utilisation à forte valeur ajoutée et la refonte des flux de travail avant l'automatisation, jusqu'à la sélection et l'intégration d'outils appropriés, en veillant au respect des obligations légales ou des normes de sécurité. Ses fonctions principales comprendraient : l'évaluation de la faisabilité et des risques, la définition de normes communes pour la qualité des données, la gouvernance des modèles et la documentation, la mise en œuvre de projets pilotes et de bacs à sable, et l'intervention lors du recalibrage ou du retrait des systèmes d'IA. Sa composition devrait refléter ce mandat en réunissant des expertises techniques, juridiques, réglementaires, en conception de services et en gestion du changement, tout en incluant des compétences en droit public, en conception centrée sur les personnes, en facilitation et dans les opérations de première ligne.

## Troisième défi Les gouvernements font face à d'importants déséquilibres de pouvoir

La forte concentration du développement de l'IA a modifié l'équilibre des pouvoirs entre les gouvernements et le secteur privé, remettant en cause la souveraineté et le contrôle démocratique. Les fournisseurs d'IA, un petit cercle d'entreprises (principalement) américaines et chinoises, contrôlent non seulement l'accès à la technologie, mais aussi les informations et les conditions contractuelles et opérationnelles. Cette dépendance limite les gouvernements dans des aspects clés, tels que la puissance de calcul, l'infrastructure fonduagique, les grands modèles de langage et l'expertise nécessaire pour déployer des outils d'IA au sein des ministères ou des administrations<sup>17</sup>.

Cette dépendance n'est pas un simple inconvénient, elle constitue une vulnérabilité politique. Les gouvernements n'ont souvent pas accès aux documents, aux rapports d'audits ou aux explications sur le comportement des modèles, et doivent s'en remettre aux évaluations des fournisseurs pour porter un jugement sur des systèmes d'IA ayant une incidence sur les droits et les prestations. Lorsqu'une institution publique ne peut pas inspecter les outils qu'elle utilise pour déterminer l'admissibilité à l'aide sociale ou lorsque des clauses de confidentialité empêchent l'examen des outils de police prédictive, ses responsables sont contraints de *gouverner à l'aveugle*.

Les processus d'approvisionnement amplifient ces déséquilibres de pouvoir. De nombreux gouvernements ne disposent pas des leviers nécessaires pour négocier des droits d'audit, exiger la transparence des systèmes ou éviter de devenir captif d'un fournisseur, ce qui conduit à une dépendance à long terme. Ces pressions pèsent de manière plus importante sur les plus petits pays qui ont une capacité réglementaire limitée et une présence minimale dans les forums internationaux d'élaboration des normes.

Alors que les entreprises mondiales définissent les conditions d'accès aux systèmes d'IA avancés, les gouvernements risquent de devenir des exécutants dans des domaines essentiels à la gouvernance nationale. Sans stratégie délibérée pour retrouver le contrôle, les outils adoptés pour renforcer l'administration publique pourraient, avec le temps, finir par réduire leur capacité à le faire.

## Action 3

# Réaffirmer le pouvoir public par la collaboration et la résilience technologique

Pour reprendre le contrôle stratégique de l'IA dans le cadre de son utilisation dans l'administration publique, les gouvernements devraient d'abord passer de pratiques d'approvisionnement isolées à une action coordonnée. Ces **alliances d'approvisionnement collectif**, à l'instar de celles mises en place pour l'achat de vaccins<sup>18</sup>, offrirait aux gouvernements participants la possibilité de mutualiser leur demande et leur expertise. Ce levier collectif leur permettrait d'obtenir ce qu'ils ne peuvent obtenir seuls, notamment des droits d'audit importants, la transparence des données d'entraînement, une documentation claire du comportement des modèles et des garanties de portabilité des données. Lorsque plusieurs gouvernements négocient ensemble avec un fournisseur, une clause autrefois jugée « non standard » peut devenir une exigence de référence.

Les institutions publiques devraient également **collaborer, à l'échelle nationale et internationale, pour créer et partager des outils et des modèles d'IA, des modèles de licence, des directives en matière de sécurité, une expertise juridique et de gouvernance, ou des rapports d'évaluation**. Une telle approche – avec, notamment, des partenariats entre pays du Sud ou pays du monde majoritaire pour créer des équipes de soutien conjointes ou régionales – leur permettrait de réutiliser et d'adapter des technologies fiables sans recourir systématiquement à des systèmes propriétaires. Les ressources numériques publiques partagées peuvent en effet réduire la dépendance des gouvernements vis-à-vis des fournisseurs externes. Par exemple, X-Road, la plateforme estonienne d'interopérabilité et d'échange de données, permet aux institutions publiques et aux fournisseurs agréés de communiquer via des bases de données standardisées et décentralisées plutôt que via des plateformes propriétaires. Cet outil est désormais utilisé par 20 pays, dont la Finlande, l'Ukraine et le Japon<sup>19</sup>.

(Ré)affirmer l'autorité publique sur l'IA ne signifie pas construire ou exploiter tous les systèmes numériques en interne. L'autarcie technologique comporte ses propres risques, notamment un ralentissement de l'innovation, un accès limité aux capacités avancées et l'apparition de nouveaux points de défaillance uniques au sein même du gouvernement. Au contraire, la résilience exige de **veiller à ce qu'aucune technologie, aucun fournisseur ou aucun modèle institutionnel ne devienne indispensable**. Ce qu'il faut, c'est un équilibre délibéré entre les solutions technologiques, par exemple en mettant en place une infrastructure publique numérique reposant sur

des capacités du secteur privé, en diversifiant les fournisseurs, en évitant la dépendance à l'égard des plateformes et en garantissant la portabilité entre les systèmes. L'approche de l'Inde illustre cette logique : les pouvoirs publics gèrent l'infrastructure numérique, tandis que son développement et son exploitation se font conjointement avec les principaux fournisseurs au moyen de solutions infonuagiques sous contrôle gouvernemental.

*La question stratégique pour les gouvernements n'est pas de savoir s'ils doivent s'en remettre aux marchés ou tout construire eux-mêmes, mais bien de déterminer comment gérer les arrangements hybrides de manière à préserver la résilience, la responsabilité et le contrôle à long terme.*

## Quatrième défi

# Les lacunes en matière de responsabilité minent la confiance dans les institutions publiques

Le déploiement de l'IA est souvent mené sans mettre en place les différents mécanismes nécessaires pour maintenir la légitimité politique et la confiance du public dans les institutions gouvernementales. Des situations peuvent se produire où des systèmes d'IA sont mis en œuvre sans débat public ni autorisation législative, et où les communautés touchées sont exclues de leur conception et ignorent que la technologie est utilisée. Des règles claires assurant transparence, responsabilité et obligation de rendre des comptes préservent ces atouts essentiels.

De nombreux systèmes d'IA utilisés par les gouvernements fonctionnent également comme des « boîtes noires » opaques, offrant au public, et même aux fonctionnaires, une compréhension partielle du processus de décision ou de prévision. En interne, les fonctionnaires pourraient de plus en plus recourir à la prise de décision assistée par l'IA sans cadre clair d'utilisation ou de responsabilité, ce qui pourrait créer une dépendance excessive aux conseils des machines

sans évaluation critique humaine et affaiblir les règles administratives et garanties juridiques existantes. Par exemple, dans 95 % des cas, la police espagnole s'est appuyée sur le score de risque généré par son algorithme pour lutter contre la violence sexiste, au lieu de le considérer comme un simple élément parmi d'autres<sup>20</sup>.

Il s'agit là d'un problème, car les individus disposent rarement de moyens efficaces contre les décisions qui sont prises à l'aide de l'IA. En effet, seuls 35 pays disposent de cadres prévoyant des mécanismes de recours et de réparation lorsque des personnes sont lésées par un système d'IA géré par une administration publique<sup>21</sup>. Pire encore, une grande partie de la population mondiale ne dispose pas des connaissances de base nécessaires pour reconnaître qu'un système d'IA est impliqué dans une décision, et encore moins pour comprendre, remettre en question ou contester ses résultats. Dans des pays comme l'Afrique du Sud, où les deux tiers de la population n'ont jamais entendu parler de l'IA ou ne comprennent ni ce qu'elle est ni ses répercussions éventuelles sur leur vie<sup>22</sup>, il est peu probable que les décisions assistées par l'IA puissent, en pratique, être contestées de manière réelle.

*Selon une enquête des Nations Unies, moins de la moitié des pays ayant répondu ont adapté leur réglementation en matière d'utilisation responsable de l'IA dans l'administration publique<sup>23</sup>.*

## Action 4 Mettre en place une « infrastructure de confiance » pour l'IA dans le secteur public

Plutôt que de s'appuyer sur des mesures de protection isolées, les gouvernements devraient mettre en place une « infrastructure de confiance » pour l'IA dans le secteur public afin de renforcer la surveillance publique des systèmes d'IA et, par conséquent, la confiance que le public et les fonctionnaires leur accordent. Plutôt que d'être construite en dehors des cadres juridiques existants, il est essentiel que cette infrastructure de confiance s'appuie sur le droit administratif, des règles d'approvisionnement agiles

et de nouvelles règles spécifiques à l'IA afin de fournir des leviers pour régir l'utilisation de l'IA dans le secteur public.

Tout d'abord, **la confiance nécessite de fournir des informations assurant la transparence** et rendant l'utilisation de l'IA visible, intelligible et ouverte à l'examen. Le Canada a démontré que les gouvernements peuvent donner l'exemple en rendant obligatoire la création de registres d'IA, c'est-à-dire des bases de données publiques répertoriant tous les systèmes d'IA utilisés par le gouvernement, leurs objectifs, leurs sources de données et leurs limites connues<sup>24</sup>. Les institutions publiques devraient également procéder à des évaluations de l'incidence algorithmique avant de déployer tout outil d'IA, et les résultats de cette évaluation devraient être rendus publics. Un étiquetage clair devrait en outre informer le public lorsqu'un système est utilisé pour fournir un service public, et expliquer clairement comment ce système est utilisé.

**La confiance nécessite également la mise en place de mécanismes de résolution des conflits** permettant de répartir les responsabilités et les obligations liées à l'utilisation de l'IA, et de garantir que la reddition de comptes soit réellement appliquée sur le terrain. Comme la France, les gouvernements devraient mettre en place des mécanismes (ou améliorer ceux qui existent déjà), tels que des services de médiation ou d'assistance dédiés à l'IA qui permettraient au public de déposer des plaintes et de demander réparation<sup>25</sup>. À l'instar de l'État allemand du Schleswig-Holstein, ils pourraient instaurer un mécanisme officiel d'« objection à l'IA » permettant qu'une personne disposant d'un pouvoir décisionnel réinitialise et réexamine une décision automatisée, et ce, sans désagrément procédural pour le public concerné<sup>26</sup>. En complément de ces garanties procédurales, les gouvernements doivent s'engager à rendre compte des décisions et des services impliquant l'IA, comme l'a récemment fait la Corée du Sud en clarifiant les cadres de responsabilité des administrations et des fonctionnaires<sup>27</sup>.

Enfin, **la confiance ne peut être maintenue que par la mise en place de mécanismes de surveillance multipartites** – des instances réunissant équitablement société civile, universités, industrie et syndicats – dont l'objectif est de surveiller, d'évaluer et d'améliorer en continu les systèmes et les pratiques d'IA. Afin de soutenir cet écosystème de surveillance, les gouvernements devraient également garantir des protections solides aux lanceurs et lanceuses d'alerte et aux spécialistes en sécurité d'intérêt public qui révèlent des défaillances ou des violations éthiques.

## Une « infrastructure de confiance » pour l'IA dans le secteur public



### Niveau 1 : Information

Transparence et sensibilisation du public

Étiquetage clair, registres d'IA et évaluation des impacts.



### Niveau 2 : Résolution des conflits

Possibilité de contestations et recours effectifs

Mécanismes de recours, droit de contester les décisions et responsabilité juridique.



### Niveau 3 : Surveillance

Surveillance continue, collective et indépendante

Suivi multipartite de l'IA dans le secteur public et protection des lanceurs et lanceuses d'alerte.

## Penser les défaillances pour rendre l'IA résiliente

Les défaillances technologiques peuvent entraîner la suspension de services essentiels et perturber des chaînes d'approvisionnement, entraînant des effets en cascade. En 2024, une mise à jour défectueuse du fournisseur de cybersécurité CrowdStrike a provoqué le plantage de 8,5 millions de systèmes Windows dans le monde entier, touchant des hôpitaux, des services d'urgence et des agences gouvernementales<sup>28</sup>. En 2025, un incendie au Service national des ressources informatiques de Corée a désactivé 647 systèmes gouvernementaux et privé le public de l'accès à des services essentiels pendant des semaines<sup>29</sup>. Comme les défaillances sont inévitables, le véritable défi des gouvernements réside dans leur propre *résilience*, c'est-à-dire leur capacité à absorber les perturbations et à se rétablir rapidement lorsqu'elles surviennent. Pourtant, les cycles politiques courts favorisent la modernisation visible au détriment de la préparation, laissant les plans de reprise incomplets ou non testés. En outre, la plupart des administrations dépendent d'un petit nombre de fournisseurs infonuagiques, de centres de données ou de modèles d'IA qui pourraient être paralysés par une cyberattaque ou une catastrophe naturelle. Pour éviter des crises systémiques, **les gouvernements doivent faire de la résilience une capacité clé, en s'appuyant sur des procédures de secours et des tests de résistance.**

## Démarrez petit. Déployez progressivement. Faites preuve de résilience.

Comme l'IA tend à amplifier ce qui existe déjà, il est essentiel de disposer de bases solides et adaptées pour soutenir une adoption véritablement transformatrice.

L'IA n'a de valeur que si elle vise à résoudre des problèmes clairement définis pour le public ou les fonctionnaires, intégrée dans des environnements repensés, mise en œuvre par des équipes compétentes, soutenue par la collaboration et régie de manière transparente par les pouvoirs publics. À l'inverse, elle risque d'*accélérer* les échecs lorsqu'elle est déployée dans des administrations publiques fragmentées, sous-dotées en ressources humaines et en résilience, peu coordonnées et pas assez responsables. Pour éviter un fiasco, il faut résister à la tentation de substituer l'IA à la capacité et au jugement institutionnels, et utiliser plutôt cette technologie pour les renforcer et les améliorer.

Avancer lentement tout en étant ambitieux dès le départ ne doit pas être considéré comme de la timidité ou de l'indécision, mais plutôt comme une marque de sérieux et de responsabilité. Des projets pilotes soigneusement conçus, un déploiement progressif et une planification délibérée des scénarios les plus pessimistes sont le seul moyen crédible d'apprendre, de démontrer la valeur publique de l'IA et de rectifier le tir avant que cette technologie ne provoque des dommages importants.

On ignore si l'IA transformera profondément nos gouvernements ou restera une technologie puissante mais limitée, dont les effets à long terme pourraient décevoir. Une chose est sûre : **la reddition de comptes est le prix à payer pour son déploiement dans le secteur public.** Sans planification et mise en œuvre réfléchies, les administrations devront gérer une technologie qu'elles ne maîtrisent pas, face à des populations de plus en plus méfiantes.

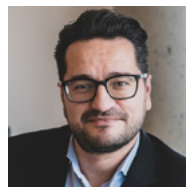
## Notes

1. La version originale de cet énoncé a été produite en anglais sous le titre *Governing with AI: Four Actions to Build a Transformative and Resilient Public Administration*.
2. Voir OCDE. (2025, 18 septembre). *Governing with artificial intelligence*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
3. Karadeglija, A. (2025, 12 décembre). *Ottawa is using AI to review public comments on its national AI strategy*. Canada's National Observer. Canada's National Observer. <https://www.nationalobserver.com/2025/12/12/news/ottawa-using-ai-review-public-comments-its-national-ai-strategy>
4. Agence gouvernementale pour les technologies (GovTech) Singapour. (n.d.). *AI Bots*. <https://www.tech.gov.sg/products-and-services/for-government-agencies/productivity-and-marketing/aibots/>
5. OCDE. (2025, 18 septembre). *Governing with artificial intelligence*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
6. Voir par exemple Wingar, J. (2025, 10 mars). *Musk Replacing Workers with AI: Should you Be Worried?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2025/03/10/musk-replacing-workers-with-ai-should-you-be-worried/>. L'Albanie a même expérimenté un ministre de l'IA, mais les développeurs ont été accusés de corruption; et l'IA, formée à partir de données peu fiables, négligeait certaines preuves. Voir : Jakes, L. (2026, 27 janvier). *Albania Created an 'A.I. Minister' to Curb Corruption. Then Its Developers Were Accused of Graft*. New York Times. <https://www.nytimes.com/2026/01/27/world/europe/albania-ai-corruption-graft.html>
7. OCDE. (2025, 18 septembre). *Governing with artificial intelligence*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>. Voir également : Challapally, A., Pease, C., Raskar, R., & Chari, P. (juillet 2025). *The GenAI divide: State of AI in business 2025*. MIT. [https://www.artificialintelligence-news.com/wp-content/uploads/2025/08/ai\\_report\\_2025.pdf](https://www.artificialintelligence-news.com/wp-content/uploads/2025/08/ai_report_2025.pdf)
8. De Liban, K., & Marwick, A. (2024, 10 décembre). *AI can't solve government waste – and may hurt vulnerable Americans*. Tech Policy Press. – <https://www.techpolicy.press/ai-cant-solve-government-waste-and-may-hurt-vulnerable-americans>
9. Kwon, J. (2025, 15 octobre). *AI powered textbooks fail to make the grade in South Korea*. Rest of World. <https://restofworld.org/2025/south-korea-ai-textbook/>
10. Parker, I. (2025, 29 avril). *Why public legitimacy for AI in the public sector isn't just a 'nice to have'*. Forum mondial des gouvernements. <https://www.globalgovernmentforum.com/why-public-legitimacy-for-ai-in-the-public-sector-isnt-just-a-nice-to-have/> (traduction libre)
11. Dizikes, P. (2024, 6 décembre). *Daron Acemoglu: What do we know about the economics of AI?* MIT News. <https://economics.mit.edu/news/daron-acemoglu-what-do-we-know-about-economics-ai>
12. Voir Martinsuo, M. (2020). *The management of values in project business: Adjusting beliefs to transform project practices and outcomes*. *Project Management Journal*, 51(4), 389–399. <https://doi.org/10.1177/8756972820927890>
13. *Government Digital Service & Central Digital and Data Office*. (2025, 2 avril). *Government design principles*. <https://www.gov.uk/guidance/government-design-principles>
14. Agence danoise pour l'administration numérique. (s.d.). *Danish strategies for artificial intelligence*. <https://en.digst.dk/digital-governance/new-technologies/danish-strategies-for-artificial-intelligence>
15. OCDE. (2025, 18 septembre). *Governing with artificial intelligence*. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
16. Ross, J. (2017, 14 juillet). *The fundamental flaw in AI implementation*. MIT Sloan Management Review. [sloanreview.mit.edu/article/the-fundamental-flaw-in-ai-implementation/](https://sloanreview.mit.edu/article/the-fundamental-flaw-in-ai-implementation/) (traduction libre)
17. Groupe de la Banque mondiale. (2025). *Digital development progress and trends report 2025: Strengthening AI foundations*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099112525160593874>
18. Voir : Gavi, the Vaccine Alliance. (2024). <https://www.gavi.org/>
19. Voir e-Estonia. (s.d.). *X Road: Interoperability services*. <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road> et Organisation pour la coopération numérique. (2025). *Digital public infrastructure: A key building block for social inclusion and economic development*. <https://dco.org/wp-content/uploads/2025/06/DPI-Policy-Paper.pdf?ref=breakthroughpursuit.com>
20. Satariano, A., & Toll Pifarre, R. (2024, 18 juillet). *An algorithm told police she was safe. Then her husband killed her*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/interactive/2024/07/18/technology/spain-domestic-violence-viogen-algorithm.html>
21. *Global Index on Responsible AI*. (2024). [https://agatadata.com/wp-content/uploads/2024/11/Global-Index-on-Responsible-AI-2024-Corrected-Edition-25\\_10\\_24-Gobierno-de-Canada-y-USAID.pdf](https://agatadata.com/wp-content/uploads/2024/11/Global-Index-on-Responsible-AI-2024-Corrected-Edition-25_10_24-Gobierno-de-Canada-y-USAID.pdf)
22. Junck, L. D., & Adams, R. (2025, 29 septembre). *One in three South Africans have never heard of AI: What this means for policy*. UCT News, Université du Cap. <https://www.news.uct.ac.za/article/-one-in-three-south-africans-have-never-heard-of-ai-what-this-means-for-policy>
23. Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DESA). (2024). *Addendum on AI and Digital Government. United Nations E-Government Survey 2024*. Nations Unies. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-10/Addendum%20on%20AI%20and%20Digital%20Government%20%20E-Government%20Survey%202024.pdf>
24. Voir Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2025, 28 novembre). *Canada launches first register of AI uses in federal government*. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/news/2025/11/canada-launches-first-register-of-ai-uses-in-federal-government.html>
25. Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). (2026, 5 janvier). *AI system development: CNIL's recommendations to comply with the GDPR*. <https://www.cnil.fr/en/ai-system-development-cnils-recommendations-to-comply-gdpr>
26. Le ministre-président du Schleswig-Holstein. (2021, novembre). *Artificial intelligence: Strategic objectives and areas of activity for Schleswig-Holstein*. [https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/digitalisierung/kuenstliche-intelligenz/KI\\_Strategie\\_documents/ki\\_ai\\_strategy\\_download.pdf?blob=publicationFile&v=2](https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/digitalisierung/kuenstliche-intelligenz/KI_Strategie_documents/ki_ai_strategy_download.pdf?blob=publicationFile&v=2)
27. Voir : *Act on Activation of AI and Data-Based Administration* (2026, 29 janvier) ; *Framework Act on the Development of Artificial Intelligence and Establishment of Trust*, art. 16(4) (tel que modifié le 20 janvier 2026).
28. Agence de cybersécurité et de sécurité des infrastructures. (2024, 6 août). *Widespread IT outage due to CrowdStrike update*. <https://www.cisa.gov/news-events/alerts/2024/07/19/widespread-it-outage-due-crowdstrike-update>
29. Kim, H., & Yang, H. (2025, 29 septembre). *South Korea scrambles to restore digital services after server fire*. Reuters. <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/south-korea-restores-46-services-after-data-centre-fire-safety-minister-says-2025-09-29/>

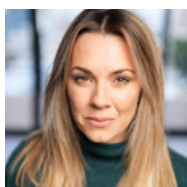
# Équipe de rédaction



**Catherine Régis** est professeure de droit à l'Université de Montréal et directrice de l'innovation sociale et de la politique internationale à IVADO. En tant qu'experte en gouvernance de l'IA, elle codirige le programme de recherche de l'Institut canadien de la sécurité de l'IA au CIFAR. Elle est titulaire de la Chaire Canada-CIFAR en IA et droits de la personne (Mila) et de la Chaire en diplomatie scientifique et gouvernance mondiale de l'IA (Fonds de recherche du Québec).



**Florian Martin-Bariteau** est titulaire de la Chaire de recherche de l'Université en technologie et société et professeur agrégé en droit à l'Université d'Ottawa, où il dirige l'Initiative IA + Société et le Centre de recherche en droit, technologie et société. Il est chercheur associé du Berkman-Klein Center for Internet and Society à Harvard University.



**Rachel Adams** est l'auteure de *The New Empire of AI: The Future of Global Inequality*. Elle est professeure de recherche et directrice exécutive du Leverhulme Centre for the Future of Intelligence à Cambridge University et directrice-fondatrice du Global Center on AI Governance.



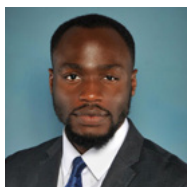
**Peter Parycek** est professeur de gouvernance numérique à la University for Continuing Education Krems. Il dirige le Département de gouvernance numérique et le Centre de compétences informatiques publiques du Fraunhofer FOKUS à Berlin. Il a été nommé au Conseil numérique du gouvernement fédéral allemand.



**Brunessen Bertrand** est professeure à la Faculté de droit de l'Université de Rennes 1. Spécialisée dans la gouvernance juridique et institutionnelle des données, de l'IA et des technologies numériques, ses recherches portent sur les cadres réglementaires de l'UE, la souveraineté numérique et la cybersécurité, et elle travaille en étroite collaboration avec des institutions publiques et des partenaires internationaux.



**Carlos Affonso Pereira de Souza** est un expert juridique spécialisé dans le droit numérique et dirige l'Institut pour la technologie et la société à Rio de Janeiro. Il est professeur de droit et de technologie et a contribué à l'élaboration des lois brésiliennes sur l'Internet et la protection des données.



**Jake Okechukwu Effoduh** est professeur adjoint à la Lincoln Alexander School of Law de Toronto Metropolitan University, spécialisé dans le droit de l'IA et les droits humains internationaux. Il contribue à l'élaboration de cadres réglementaires en matière d'IA dans plusieurs pays et dirige d'importants projets de recherche entre le Canada et l'Afrique.



**Hyesun (Melissa) Yoon** est professeure à la Faculté de droit de l'Université Hanyang et au Département d'intelligence artificielle de l'École supérieure d'ingénierie. Elle est une experte reconnue en matière de gouvernance de l'IA et de droit administratif, siège à de nombreux comités gouvernementaux coréens et possède une vaste expérience universitaire et professionnelle.

# Les Énoncés de politiques mondiales sur l'IA

Les Énoncés de politiques mondiales sur l'IA sont un projet conjoint d'IVADO, le principal consortium de recherche et de mobilisation des connaissances en IA au Canada, et de l'Initiative IA + Société de l'Université d'Ottawa. Ce projet vise à fournir aux responsables politiques des recommandations de politiques publiques rigoureuses et concrètes pour relever les grands défis mondiaux actuels en matière d'IA.

Après un premier énoncé consacré aux incidences de l'IA sur la démocratie et l'intégrité électorale, l'initiative a organisé une deuxième retraite politique axée sur l'IA dans le secteur public. Alors que l'adoption de l'IA par les administrations publiques s'est accélérée dans le monde entier, les gouvernements font face à des défis croissants en matière d'approvisionnement, de mise en œuvre, de transparence, de responsabilité, de gestion des risques et d'atténuation des biais. La retraite a abordé ces questions en élaborant des orientations pratiques pour l'approvisionnement et le déploiement responsables des systèmes d'IA au sein des administrations publiques afin de garantir que ces technologies servent l'intérêt public.

Cet énoncé de politiques a été élaboré lors d'une retraite organisée par les professeurs Catherine Régis et Florian Martin-Bariteau qui ont convié un groupe de chercheuses et de chercheurs de premier plan en IA venus du monde entier à la Società Italiana per l'Organizzazione Internazionale (SIOI) à Rome, en Italie, en décembre 2025. Ce document a été préparé avec le soutien d'Halima Bachir, Antoine Congost et Réjean Roy, de l'équipe de mobilisation des connaissances d'IVADO.

Ce projet a été rendu possible grâce aux contributions du CEIMIA, de la Chaire de recherche Canada-CIFAR en IA et droits de la personne à Mila et de la Chaire de recherche de l'Université d'Ottawa en technologie et société, ainsi qu'avec le soutien de la Délégation du Québec à Rome et de la SIOI pour l'organisation logistique de la retraite.

## Citation recommandée

Catherine Régis, Florian Martin-Bariteau, Rachel Adams, Brunessen Bertrand, Jake Okechukwu Effoduh, Peter Parycek, Carlos Affonso Pereira de Souza et Hyesun Yoon (2026). *Gouverner avec l'IA : bâtir une administration publique transformatrice et résiliente*. Les Énoncés de politiques mondiales sur l'IA, IVADO / Initiative IA + Société, Université d'Ottawa. DOI : <https://doi.org/10.20381/txhh-2808>

*Les opinions exprimées dans cet énoncé sont exclusivement celles des personnes qui l'ont rédigé. Des outils d'intelligence artificielle ont été utilisés uniquement à des fins rédactionnelles, notamment pour la correction linguistique et la reformulation.*

Une initiative  
conjointe de



Avec le  
soutien de

