



L'intelligence artificielle dans
l'administration publique en Suisse

Sommaire

Aperçu et principaux résultats	4
L'intelligence artificielle déferle dans l'administration publique	5
Exemples internationaux comme source d'inspiration	7
Une attitude favorable à l'IA ouvre des opportunités	8
Risques et obstacles liés à l'intégration de l'IA	11
Recommandations pour la mise en œuvre de l'IA dans l'administration publique	13
1. Proactivité plutôt qu'attentisme dans la mise en œuvre de projets d'IA	13
2. Priorisation et approche globale	13
3. L'humain, plus important que jamais	13
Notes finales	14
Personnes de contact et auteurs	15

À propos de l'étude

L'étude se base sur des entretiens avec des experts de l'administration publique, de l'industrie et de la science sur le thème de l'intelligence artificielle (IA) dans l'administration publique en Suisse.

De plus, une enquête a été menée entre le 12 avril et le 13 mai 2024 auprès de 394 employés de l'administration et 934 citoyens au sujet de l'utilisation de l'IA dans l'administration publique.

Les déclarations des experts qui n'ont pas souhaité être cités ont été incluses de manière anonyme dans l'étude.



Aperçu et principaux résultats

Cette étude présente les principales conclusions d'une vaste enquête menée auprès d'employés de l'administration et de citoyens en Suisse, complétée par des interviews d'experts. Elle met en lumière les opportunités, les défis et les recommandations liés à l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans l'administration publique suisse. Voici un aperçu concis des principaux enseignements et conclusions de l'analyse.

Potentiels et opportunités offerts par l'IA

- Réponse à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée: compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de la vague imminente de départs à la retraite dans le secteur public, le recours à l'IA constitue une excellente opportunité d'accroître l'efficacité et la productivité.
- Modèles internationaux: certains pays ayant réussi la mise en œuvre de l'IA peuvent servir de modèle et d'inspiration pour la Suisse.

Attitude positive vis-à-vis de l'IA

- Ouverture d'esprit: près de la moitié des employés de l'administration et des citoyens interrogés en Suisse font preuve d'une attitude positive envers l'utilisation de l'IA dans l'administration publique.
- Utilisation active: environ trois quarts des employés de l'administration interrogés utilisent déjà l'IA, principalement pour rédiger des e-mails et des rapports et pour résoudre des problèmes.

Risques et défis liés à l'intégration de l'IA

- Éthique, protection des données et sécurité de l'emploi : Malgré les avantages potentiels, les personnes interrogées sont préoccupées par les questions d'éthique, de protection des données et de sécurité de l'emploi.
- Qualité et sécurité: les employés de l'administration ainsi que les citoyens expriment des inquiétudes quant à la qualité des résultats produits par l'IA et à la protection des systèmes d'IA contre les cyberattaques.

Confiance et transparence

- Importance de la transparence: la transparence dans l'utilisation de l'IA et la justification claire des décisions

sont essentielles pour gagner la confiance des citoyennes et citoyens.

- Acceptation des services basés sur l'IA: plus de 60% des citoyennes et citoyens sont prêts à utiliser des services basés sur l'IA pour accélérer des processus tels que le renouvellement des permis de conduire ou l'octroi de permis de construire.

Conclusion

L'intégration de l'IA dans l'administration publique suisse offre un potentiel immense pour améliorer significativement l'efficacité et la qualité des services. L'attitude positive et le recours déjà existant à l'IA par les employés de l'administration constituent une base solide pour une mise en œuvre à plus grande échelle. Toutefois, pour exploiter davantage ce potentiel, des approches stratégiques solides et des initiatives soigneusement planifiées sont nécessaires. Les facteurs de réussite de l'intégration de l'IA sont détaillés ci-dessous.

L'intelligence artificielle déferle dans l'administration publique

Les progrès rapides de l'intelligence artificielle (IA) et la popularité croissante de l'IA générative ont non seulement entraîné une augmentation massive des investissements, mais ont également poussé les organisations à reconnaître le potentiel et les gains d'efficacité offerts par l'IA et à en tirer profit.

L'utilisation de l'IA présente également des opportunités pour l'administration publique. Ces nouvelles technologies émergent alors qu'une part importante des employés de l'administration partira à la retraite dans les prochaines années. Face aux signes d'une pénurie de main-d'œuvre et de personnel qualifié dans différents secteurs de l'administration¹, ainsi qu'aux attentes croissantes vis-à-vis de l'État, l'IA semble arriver à point nommé pour ouvrir la voie à des gains d'efficacité et de productivité et à l'amélioration des services.

L'IA est déjà intégrée avec succès dans une multitude d'applications intéressantes dans le secteur public. Ces applications couvrent des domaines tels que l'énergie et l'environnement, la défense et la sécurité nationale ou encore l'aide sociale et la santé. En comparaison internationale, on constate toutefois que l'administration de la Suisse dispose encore d'un fort potentiel pour développer d'autres projets liés à l'IA. Ce constat est étayé par la volonté avérée d'utiliser l'IA dans le secteur public. Comme le montre l'enquête Deloitte de 2024, près de la moitié des employés de l'administration interrogés (46%) ainsi que des citoyens (43%) sont favorables à l'utilisation de l'IA dans l'administration publique suisse. La grande majorité (76%) des employés de l'administration interrogés utilisent déjà l'IA dans leur environnement de travail. Cependant, 24% des employés de l'administration déclarent ne jamais utiliser l'IA. C'est bien

plus que ce que la population ne suppose: celle-ci estime que seulement 4% des employés de l'administration n'utilisent pas l'IA.

Les données de l'enquête révèlent un autre aspect intéressant: les employés qui déclarent ne jamais utiliser l'IA sont ceux qui ont l'opinion la plus négative concernant son utilisation dans l'administration publique. Inversement, plus les employés de l'administration utilisent l'IA, plus ils la jugent positive dans leur travail quotidien.

Définition de l'Intelligence artificielle

Un système d'IA est un système assisté par ordinateur, conçu pour des objectifs explicites ou implicites. À partir des données et des entrées qu'il reçoit, il génère par déduction différents résultats, tels que des prédictions, des recommandations ou des décisions qui peuvent influencer l'environnement virtuel ou physique. Les différentes formes de systèmes d'IA se distinguent par leur degré d'autonomie et d'adaptabilité.

D'après: OECD, 2024²

«Au cours des dix à quinze prochaines années, les volumes de données que les administrations devront traiter vont augmenter rapidement. Avec la pénurie de main d'œuvre qualifiée et les départs à la retraite prévus dans les prochaines années, la charge de travail va encore s'accroître. Dans ce contexte, les applications d'IA offrent un grand potentiel pour remplacer les tâches monotones et répétitives.»

Prof. Dr. Marcel Gygli, Institut Public Sector Transformation, Haute école spécialisée bernoise (BFH)

Il est également intéressant de savoir à quelles fins l'IA est utilisée dans l'administration publique. Près de la moitié (41%) des employés de l'administration interrogés ont indiqué utiliser l'IA pour rédiger des e-mails ou d'autres formes de textes, comme des rapports. La synthèse de contenus provenant de sources internes ou externes arrive en deuxième position avec 30%. D'autres domaines d'application importants sont la recherche de solutions à des problématiques, par exemple par le biais de brainstorming (28%). Ces cas d'utilisation peuvent sembler simples au premier abord, mais ils posent des défis particuliers en termes de protection des données et de transparence.

Outre la question du «pour quoi», le «pourquoi» est également intéressant pour comprendre les raisons de l'utilisation de l'IA par les employés des autorités. Dans l'enquête, près de la moitié (46%) des employés de l'administration ont indiqué que l'IA était déjà utilisée aujourd'hui dans leur environnement de travail pour économiser du temps et des ressources. Si les systèmes d'IA devaient à l'avenir assumer davantage de

tâches, faire des prédictions, formuler des recommandations ou soutenir les prises de décision, les normes éthiques deviendraient de plus en plus importantes. Pour conserver la confiance des citoyens tout en exploitant les opportunités offertes par l'IA, il est nécessaire de traiter les droits des

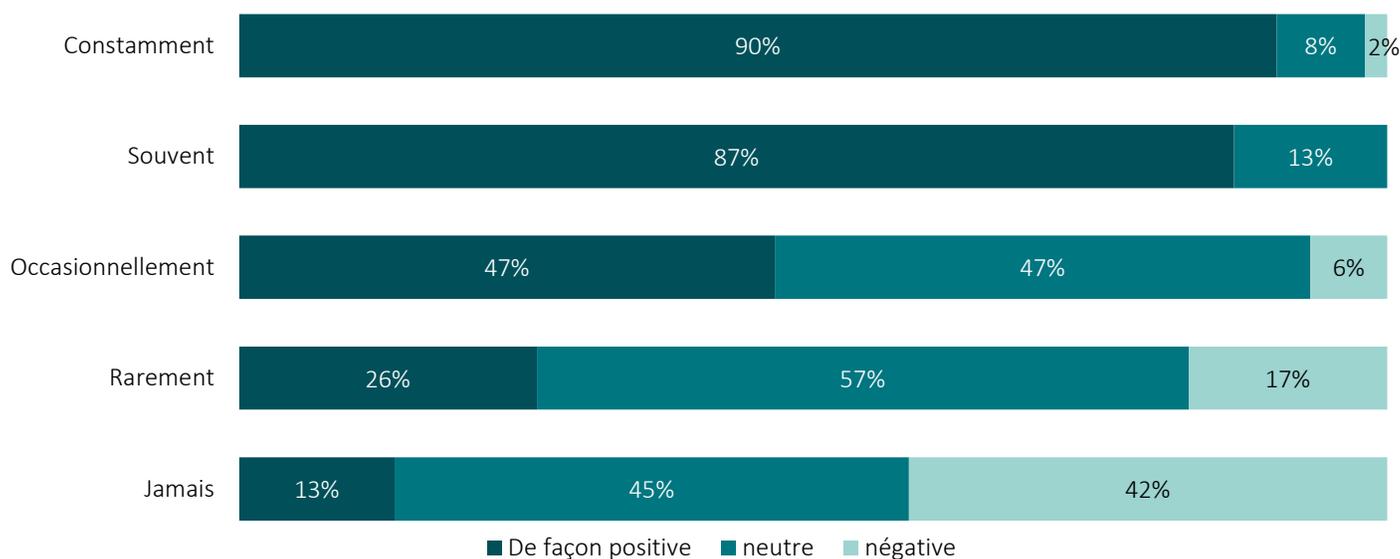
citoyens de manière responsable. Cela exige toutefois une sensibilité et une expertise de la part des employés de l'administration.

En résumé, l'utilisation de l'IA dans l'administration publique présente un grand potentiel d'amélioration de l'efficacité et de préservation des ressources, notamment face à l'imminente vague de départs à la retraite et à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

«La relation entre l'État et ses citoyens est une relation de contrainte et non de choix, comme pour les entreprises et leur clientèle. L'État doit donc utiliser l'IA de manière transparente et être en mesure de justifier ses décisions: les citoyennes et les citoyens attendent davantage de protection des données et de respect de leur vie privée que dans leur expérience d'achat quotidienne.»

Dr Dorothea Baur, experte en éthique et en intelligence artificielle

Fig. 1 Utilisez-vous personnellement de façon régulière l'intelligence artificielle (IA) dans votre environnement de travail et comment jugez-vous l'utilisation actuelle de l'IA dans l'administration publique en Suisse?



Source: Enquête Deloitte 2024 auprès des employés de l'administration en Suisse

Exemples internationaux comme source d'inspiration

Le développement rapide et l'intégration croissante de l'IA représentent donc également une grande opportunité pour l'administration publique suisse. L'IA a la capacité d'analyser de grandes quantités de données et offre des possibilités d'automatisation des processus répétitifs. Une mise en œuvre réussie permet de rendre les services publics plus efficaces et d'utiliser les ressources, qu'elles soient humaines ou technologiques, afin d'améliorer la qualité de l'interaction avec les citoyens. De plus, l'IA offre le potentiel de développer des solutions innovantes et d'optimiser les services administratifs en fournissant des informations personnalisées.

À l'international, plusieurs approches intéressantes montrent comment l'IA peut être intégrée dans l'offre de services des administrations publiques. En Lettonie, par exemple, le registre du commerce a introduit le chatbot UNA pour répondre aux questions fréquemment posées sur l'enregistrement des entreprises. UNA utilise l'IA et est disponible 24 heures sur 24. Selon les indicateurs de performance, 44% des questions posées sur UNA sont de nature générale et peuvent facilement être traitées par le chatbot. Les autres questions moins récurrentes continuent d'être traitées par les employés, qui ont désormais plus de temps pour se concentrer sur des tâches plus complexes.⁵

En Belgique, l'Autorité flamande de l'enfance et de la famille a mis au point un système d'IA qui prédit avec précision quelles crèches doivent faire l'objet de contrôles de qualité. Cette technologie lui permet d'organiser plus efficacement les ressources limitées pour l'inspection, d'améliorer la qualité des crèches et d'augmenter le bien-être des enfants.⁶

Enfin, en Estonie, l'Agricultural Registers and Information Board, une agence gouvernementale responsable du développement rural, utilise un système d'IA qui exploite des données satellitaires pour analyser si les pâturages sont correctement entretenus. Les employés de l'administration, qui avaient initialement des inquiétudes concernant la confidentialité et les pertes d'emplois, reconnaissent désormais eux aussi la valeur apportée par le système d'IA. Les projets pilotes et les formations ont renforcé la confiance dans le système, en transmettant l'idée qu'il ne fonctionne pas de manière autonome, mais qu'il vient en complément des connaissances spécialisées des employés. Les inspecteurs ont compris que leurs tâches ne disparaissaient pas, mais qu'elles étaient transformées par le système d'IA.⁷

En Suisse, les grandes villes et cantons s'intéressent également de près aux développements récents liés à l'IA. La ville de Lausanne, par exemple, utilise l'IA pour automatiser des processus administratifs répétitifs, tels que le remplissage de formulaires et la réalisation d'analyses et de rapports de routine. Cela permet aux employés de l'administration de se concentrer davantage sur des tâches créatives et à valeur ajoutée, ce qui réduit la monotonie et augmente la satisfaction au travail, comme des études l'ont montré.⁸ Il y a également des exemples dans d'autres cantons, comme Saint-Gall⁹, ou Argovie¹⁰. Mais le canton de Zurich se distingue avec ses projets pilotes dans le domaine de l'apprentissage automatique ou avec des modèles linguistiques (LLM), sa contribution au développement du traitement du langage naturel (NLP) ou ses solutions telles que la reconnaissance de l'écriture manuscrite assistée par IA.¹¹ Le gouvernement fédéral n'est pas en reste. Le Réseau de compétences en intelligence artificielle (CNAI) répertorie une multitude de projets en cours ou déjà achevés dans différents départements. Rattaché au Département fédéral de l'intérieur (DFI), MétéoSuisse mène ainsi des projets basés sur l'apprentissage automatique tels que COALITION-4 pour la prévision en temps réel des tempêtes et des orages ou SwissPollen pour l'automatisation du réseau de mesure du pollen.¹²

Les bonnes pratiques internationales et les premiers projets menés à bien en Suisse prouvent que l'intégration de l'IA dans l'administration publique peut conduire à des gains d'efficacité significatifs. Ces exemples devraient inspirer le lancement de projets similaires en Suisse.

«Les administrations devraient tester l'IA à petite échelle pour des tâches répétitives, tout en accumulant du savoir-faire interne et en dissipant les craintes des employés. Cependant, il manque souvent des responsables visionnaires qui sachent exactement où l'IA est la plus utile et où elle ne l'est pas. Les administrations étant généralement réticentes au risque, elles préfèrent souvent ne rien faire au départ.»

Prof. Dr. Marcel Gygli, Institut Public Sector Transformation, Haute école spécialisée bernoise (BFH)

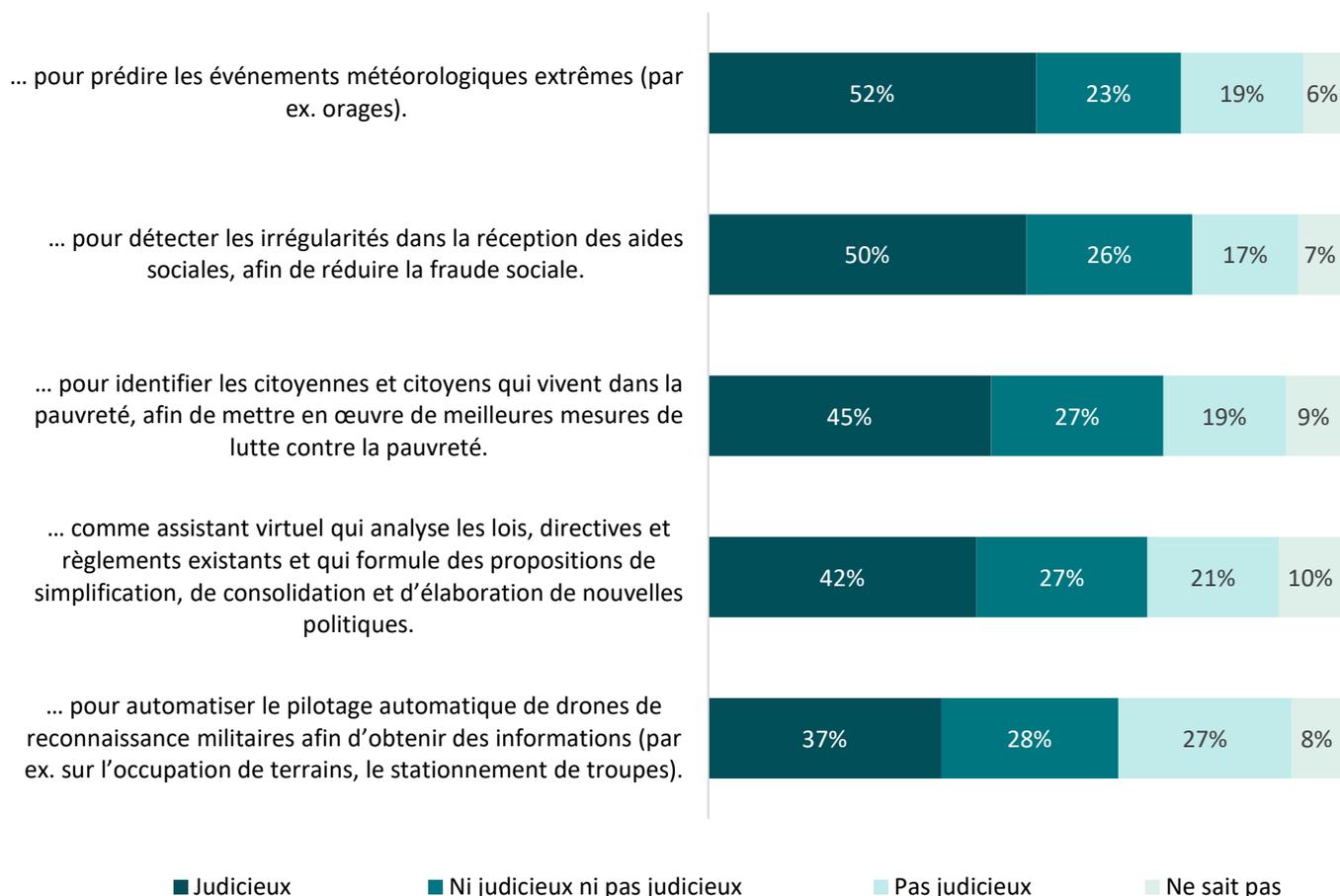
Une attitude favorable à l'IA ouvre des opportunités

Selon une enquête réalisée par Deloitte, ces évolutions trouvent un écho favorable au sein des autorités. La majorité des employés de l'administration interrogés (52%) considèrent l'utilisation de l'IA comme judicieuse pour prédire les événements météorologiques extrêmes. Une majorité (50%) serait également favorable à une meilleure détection des fraudes dans le domaine de l'aide sociale, bien que ces applications soient encore peu répandues en Suisse. Les personnes interrogées sont également favorables aux mesures de lutte contre la pauvreté. Toutefois, le CNAI ne

mentionne actuellement qu'un seul projet en cours dans ce domaine, qui vise à déterminer si l'apprentissage automatique peut servir à calculer des indicateurs de pauvreté au niveau cantonal en Suisse.¹³ D'une manière générale, il ressort que les employés de l'administration interrogés sont plutôt ouverts à l'utilisation de l'IA dans tous les exemples d'application cités dans l'enquête.

Fig. 2 Dans quelle mesure soutenez-vous les mesures suivantes pour une utilisation éthique et sûre de l'IA dans l'administration publique en Suisse?

L'IA devrait être davantage utilisée dans l'administration publique...



Source: Enquête Deloitte 2024 auprès des employés de l'administration en Suisse

Les exemples mentionnés montrent que l'administration publique suisse commence à se familiariser avec l'IA. La technologie ayant évolué de façon fulgurante ces derniers mois et les premières expériences ayant permis de surmonter les craintes, il n'est pas surprenant que, outre les experts techniques, une part importante (39%) des employés de l'administration interrogés considère le potentiel de l'IA pour l'administration publique suisse comme pratiquement illimité. Si l'on regarde les chiffres par secteurs, on constate que le plus grand potentiel de l'IA réside selon les employés de l'administration dans la détection et la prévision des problèmes (43%), les gains d'efficacité (44%) et l'amélioration de la qualité des services existants (45%). Les citoyens interrogés voient également le potentiel de l'IA dans les mêmes domaines. Ils sont encore plus favorables à une utilisation accrue de l'IA pour la détection et la prévision des problèmes (54%), les économies de coûts et de ressources (54%) ainsi que l'amélioration des services (47%). Le domaine

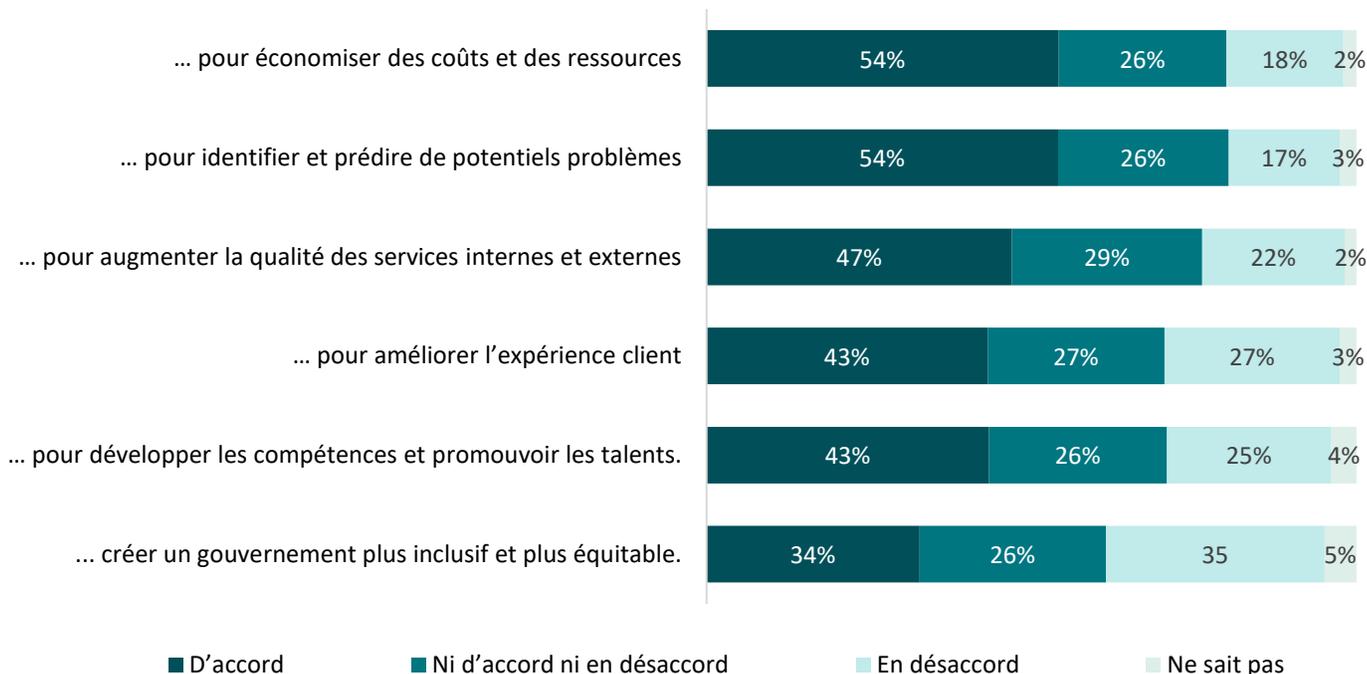
d'application pour lequel les employés de l'administration (30%) et les citoyens (34%) s'opposent le plus à l'utilisation de l'IA est la création d'un gouvernement plus inclusif et plus équitable.

«Dans l'administration publique, l'IA est généralement soumise à une surveillance plus stricte que dans le secteur privé. En cas de dysfonctionnement, les coûts et la perte de confiance sont plus élevés. La réussite de la mise en œuvre de l'IA dans l'administration publique dépend de structures et de rôles organisationnels clairement définis, de mécanismes de contrôle fonctionnels (p. ex. sous forme de directives, de règlements), de la formation continue des employés de l'administration ainsi que de collaborations inter-administratives.»

Ayisha Piotti, Head of AI Policy Summit, ETH Zurich et Managing Partner RegHorizon

Fig. 3: Veuillez évaluer les affirmations suivantes sur le potentiel de l'IA dans l'administration publique en Suisse en cochant la réponse qui vous semble la plus pertinente.

L'IA devrait être davantage utilisée dans l'administration publique suisse...



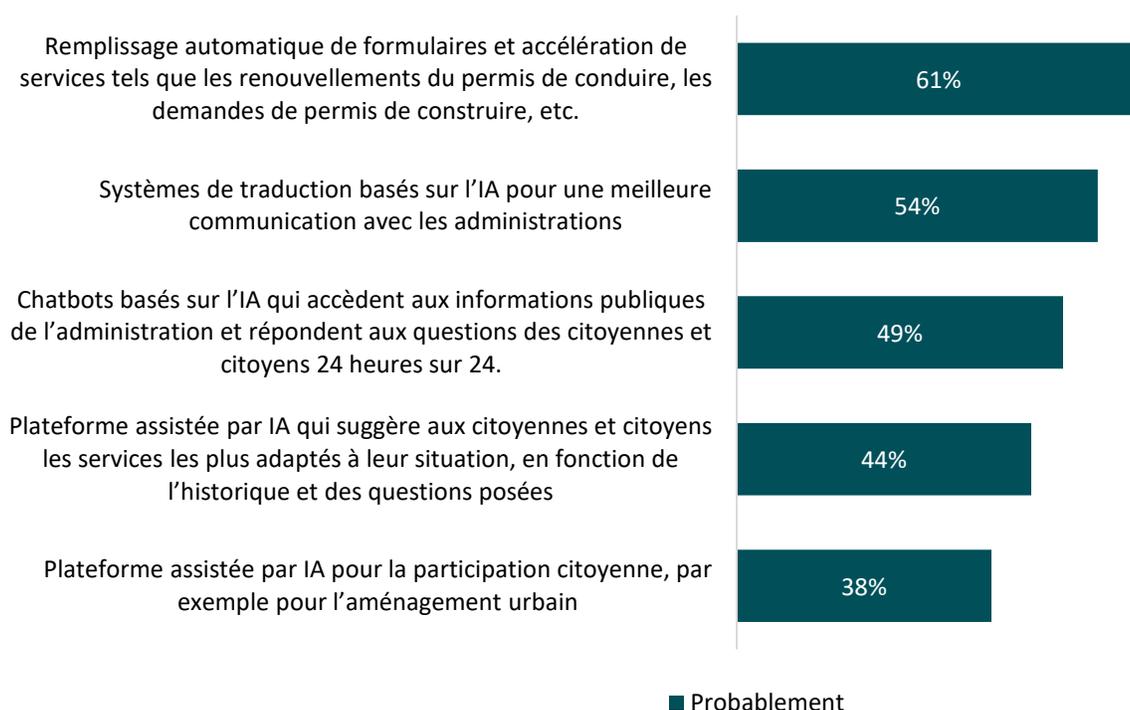
Source: Enquête Deloitte 2024 auprès de la population suisse

Malgré tout cet optimisme, l'exploitation du potentiel de l'IA pour l'administration publique suisse dépend de divers facteurs tels que la compétence des employés concernés, les ressources financières ou la disponibilité des données et la capacité de généralisation des systèmes d'IA. Le succès de l'IA dépend également de la confiance que les employés de l'administration et la population accordent à l'utilisation de l'IA dans l'administration publique. Cette confiance peut être établie et maintenue grâce à la transparence, à l'assurance de la qualité et de la fiabilité des systèmes d'IA et au respect des dispositions relatives à la protection des données.¹⁴ Actuellement, la population semble faire preuve de confiance et se montre prête à utiliser des services basés sur l'IA. Plus de 60% des citoyennes et citoyens interrogés utiliseraient l'IA pour accélérer les services, par exemple pour le renouvellement des permis de conduire ou les demandes de permis de construire. Plus de la moitié (54%) seraient prêts à utiliser des systèmes de traduction basés sur l'IA pour améliorer la communication avec l'administration publique et près de la moitié (49%) des personnes interrogées utiliseraient également des chatbots basés sur l'IA qui accèdent aux informations publiques de l'administration et répondent aux questions 24 heures sur 24.

Les résultats de l'enquête sur l'utilisation de l'IA dans l'administration publique montrent que les citoyens sont favorables à une utilisation accrue de l'IA pour optimiser les services dans le secteur public. Les employés de l'administration estiment également que le potentiel de l'IA pour les autorités est élevé et sont ouverts à des applications judicieuses.

Les conditions sont donc réunies pour exploiter davantage le potentiel de l'IA dans l'administration publique. Cependant, le succès à long terme de la technologie pour le secteur public dépend de la capacité des autorités à relever les défis existants et à identifier et réduire les risques autant que possible. L'utilisation de l'IA dans l'administration publique nécessite, outre la maintenance et l'amélioration de l'infrastructure technique, une attention particulière aux considérations éthiques et juridiques.

Fig. 4 Dans quelle mesure êtes-vous susceptible d'utiliser personnellement les exemples d'application suivants de l'IA pour l'administration publique en Suisse?



Source : Enquête Deloitte 2024 auprès de la population suisse

Risques et obstacles liés à l'intégration de l'IA

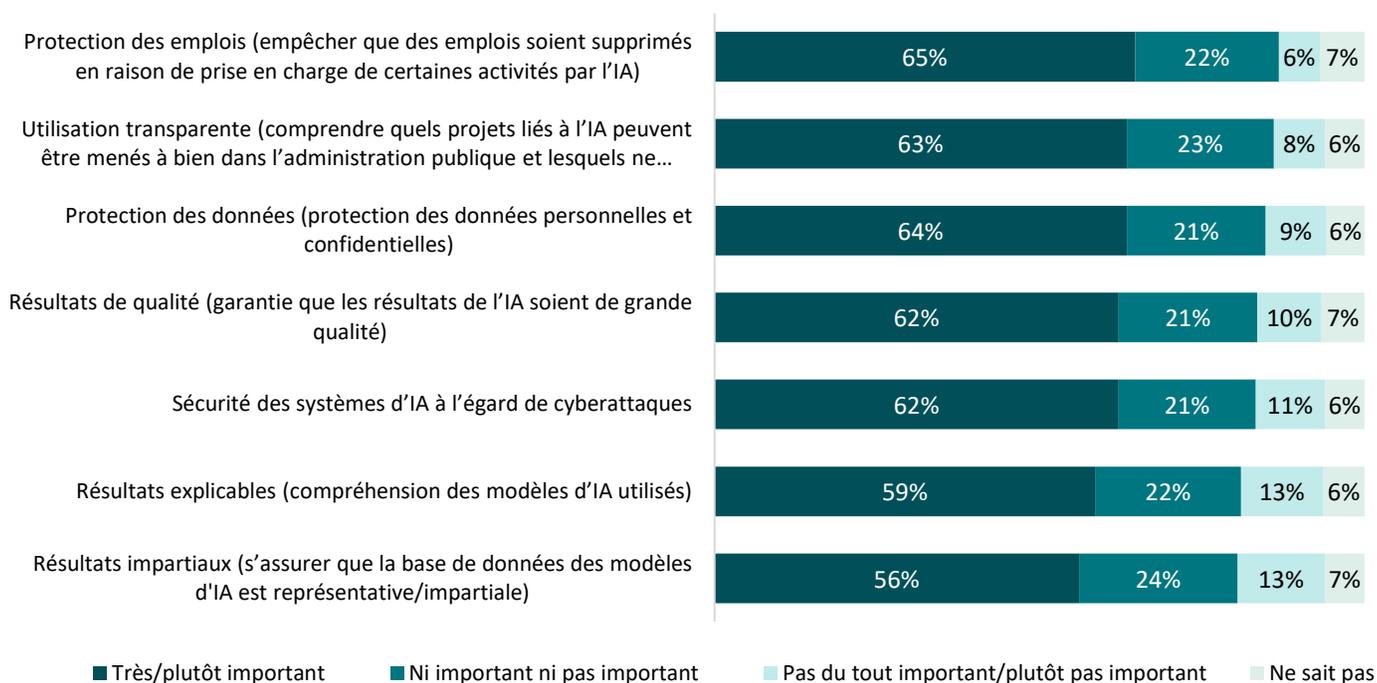
L'IA offre des opportunités, notamment des gains d'efficacité, mais aussi des emplois plus attractifs grâce à la transformation des tâches existantes, ainsi que la perspective de meilleurs services pour la population. Cependant, l'intégration de l'IA dans l'administration publique présente également de sérieux défis: alors que les exigences en matière de disponibilité et de facilité d'utilisation sont similaires à celles du secteur privé, les attentes en matière de responsabilité et de transparence sont souvent plus élevées pour les administrations publiques. Il ne s'agit pas de prendre en compte uniquement des aspects techniques et juridiques, mais aussi les implications éthiques et sociales. Dans ce contexte de tension entre adaptation et innovation d'une part, et État de droit d'autre part, le défi pour les autorités est d'intégrer l'IA de manière responsable et efficace.

Comme pour toute technologie disruptive, les développements liés à l'IA s'accompagnent d'incertitudes et de craintes. Tant chez les collaborateurs de l'administration interrogés que dans la population, on constate des attentes positives et une ouverture d'esprit vis-à-vis de l'IA, mais aussi

des inquiétudes et des craintes. Près de la moitié des employés de l'administration (44%) et des citoyens interrogés (43%) expriment de grandes craintes que l'IA ne soit pas utilisée de façon éthique dans l'administration publique et qu'elle puisse conduire à des manipulations, des distorsions et des préjugés. Il semble donc logique que la majorité des employés de l'administration considèrent des sujets tels que la sécurité de l'emploi, la protection des données et la transparence comme étant importants. La protection contre les cyberattaques sur les systèmes d'IA ou la qualité des résultats des systèmes d'IA sont également jugées comme des questions importantes par les personnes interrogées. Enfin, la qualité des résultats représente un défi directement lié à la disponibilité des données au sein de l'administration et nécessite des investissements dans les infrastructures et les systèmes informatiques.

Les priorités de la population sont similaires, les pourcentages étant encore plus élevés chez les citoyens dans certains domaines tels que la sécurité contre les cyberattaques (74%) ou la protection des données (73%).

Fig. 5 Quelle importance accordez-vous aux thèmes suivants en ce qui concerne l'utilisation de l'IA dans l'administration publique en Suisse?



Source: Enquête Deloitte 2024 auprès des employés de l'administration en Suisse

«La difficulté pour les administrations consiste à trouver l'équilibre entre une automatisation judicieuse et une véritable proximité avec les citoyens. La proximité signifie avant tout l'absence de temps d'attente et des services flexibles grâce aux technologies numériques. Mais les citoyens veulent tout de même être entendus et vus, et ne pas uniquement interagir avec un État robotisé.»

Dr Dorothea Baur, experte en éthique et en intelligence artificielle

Les résultats ci-dessus révèlent un besoin considérable en matière de numérisation des administrations publiques suisses, en particulier dans les domaines de la cybersécurité et de la disponibilité des données. Il est tout aussi important de sensibiliser et de former les employés de l'administration. Une majorité (57%) des employés de l'administration interrogés soutient fermement cette idée, qui s'est avérée être un facteur de succès indispensable, comme l'a montré l'exemple de l'Estonie, pour que les collaborateurs soient ouverts à la nouvelle technologie et en reconnaissent les opportunités.

En ce qui concerne l'utilisation éthique et sécurisée de l'IA dans l'administration publique, les employés de l'administration sont généralement plutôt avertis aux risques. Plus de la moitié (52%) soutient fortement ou très fortement l'adoption de lois et de réglementations garantissant une utilisation transparente et responsable de l'IA dans l'administration publique. Les employés de l'administration soutiennent également les mécanismes de contrôle pour surveiller les systèmes d'IA (59%) et la définition de principes éthiques et moraux (56%). Les experts scientifiques ne sont pas non plus disposés à faire des compromis sur la question des droits fondamentaux, mais ont une vision plus nuancée quant aux régulations possibles. Ils recommandent généralement d'impliquer en permanence les parties prenantes externes directement confrontées aux changements, afin de concevoir des régulations efficaces et applicables, Singapour étant souvent cité comme précurseur en la matière.

Le processus de régulation devrait en outre tenir compte du contexte et du type de technologie d'IA, car selon les cas, des exigences plus ou moins strictes en matière de transparence peuvent être pertinentes. Une distinction entre contexte à

enjeux élevés et contexte à enjeux faibles, avec des exigences de transparence différentes, est non seulement favorable à l'innovation, mais pourrait également servir à réduire davantage les craintes et à mettre en évidence les avantages de l'utilisation de l'IA pour l'administration. Cependant, étant donné que les développements technologiques devancent toujours la régulation, une formulation ouverte à l'égard de la technologie est généralement considérée comme judicieuse. L'analyse interdisciplinaire fondée sur le droit et les politiques économiques et européennes demandée par le Conseil fédéral fournira prochainement une première orientation à cet égard.¹⁵

Outre les questions réglementaires et éthiques fondamentales liées à l'utilisation de l'IA dans l'administration suisse, les sujets prioritaires pour la population et les employés de l'administration, à savoir la cybersécurité et la qualité des résultats de l'IA, se heurtent également à des obstacles structurels. En raison du fédéralisme, la Suisse présente une grande diversité de systèmes et processus administratifs au niveau cantonal et communal. D'une part, l'exemple du canton de Zurich¹⁶ montre que cette hétérogénéité est propice à l'innovation. D'autre part, la disponibilité inégale des données peut rendre plus complexe le développement et l'utilisation de technologies d'IA standardisées à travers les différents niveaux de l'État.

Le succès de l'IA dans l'administration publique dépend fortement d'un cadre éthique et juridique solide. La protection des données, la transparence et la sécurité de l'emploi doivent être garanties pour assurer la confiance de la population et des employés.

«Depuis la sortie de ChatGPT fin 2022, les impacts de l'utilisation de l'IA en Suisse sont de plus en plus discutés. Alors que le Conseil fédéral débat de la marche à suivre appropriée, le flou règne actuellement concernant la régulation de l'IA. À mon avis, l'IA ne devrait pas être régulée en tant que technologie en elle-même, mais la régulation devrait dépendre du contexte dans lequel elle est utilisée. De plus, ces régulations devraient être développées en collaboration avec un large éventail de parties prenantes.»

Ayisha Piotti, Head of AI Policy Summit, ETH Zurich et Managing Partner RegHorizon

Recommandations pour la mise en œuvre de l'IA dans l'administration publique

Les résultats de l'enquête et les bonnes pratiques mentionnées permettent de formuler les recommandations suivantes pour permettre à l'administration publique suisse de tirer parti des opportunités offertes par l'IA.

1. Proactivité plutôt qu'attentisme dans la mise en œuvre de projets d'IA

L'enquête a montré que les employés de l'administration souhaitent davantage de directives légales claires concernant l'utilisation de l'IA. D'ici fin 2024, le DETEC examinera si une loi supplémentaire sur l'IA en Suisse, analogue au EU AI Act, est nécessaire et comment elle pourrait être structurée. Les lois qui existent en Suisse sur la protection des données, les interdictions de discrimination inscrites dans la Constitution et le droit pénal, la protection de la personnalité, la loi fédérale contre la concurrence déloyale ainsi que le droit du travail fournissent déjà une base légale solide sur laquelle il convient de s'appuyer. Dans ce contexte, l'attentisme ne semble pas être la solution. Une approche agile par le biais de projets pilotes, comme c'est déjà le cas dans de nombreuses unités administratives en Suisse, est à encourager. Cela permet d'acquérir des expériences précieuses dans un environnement clairement défini, de développer de nouvelles solutions et de découvrir des synergies applicables à d'autres domaines de l'administration. Le cadre juridique existant permet déjà de mener à bien des projets d'IA et peut être complété le cas échéant par des règlements additionnels.

2. Priorisation et approche globale

Les projets d'IA sont des initiatives stratégiques, et non purement techniques, qui nécessitent une approche stratégique globale. Un projet pilote bien conçu peut conduire à une solution pratique à long terme qui tire parti des opportunités offertes par l'IA et rentabilise les ressources investies. Pour y parvenir, il est indispensable de prioriser les cas d'utilisation de l'IA selon des critères de réussite clairs, qui expriment la valeur ajoutée sous forme de pourcentages d'économies, de gains de temps ou d'amélioration de l'expérience utilisateur, tout en tenant compte de la faisabilité et des risques. Cependant, pour que les systèmes d'IA produisent des résultats mesurables et de haute qualité, la disponibilité des données au sein d'une administration est essentielle. L'intégration des systèmes d'IA doit donc être envisagée dans le cadre de la stratégie globale de numérisation et nécessite souvent des investissements dans les infrastructures et les systèmes informatiques.

3. L'humain, plus important que jamais

Malgré tous les efforts visant à accroître l'efficacité et la qualité au moyen de systèmes d'IA automatisés, l'humain continuera à jouer un rôle essentiel. Pour que la valeur espérée de l'IA se concrétise, il faut veiller dès le départ à ce que les équipes soient interdisciplinaires, avec des compétences, des expériences et des perspectives variées. Un projet ne pourra réussir au-delà de la preuve de concept (PoC) que s'il intègre des perspectives techniques, juridiques et axées sur les utilisateurs. Hormis le développement, le succès des systèmes d'IA dépend non seulement de l'acceptation des citoyens, mais aussi des employés de l'administration eux-mêmes. Il est essentiel d'adopter une gestion proactive du changement, qui s'attaque aux craintes et incertitudes, et qui montre aux employés les avantages directs, tels que la réduction de la monotonie au travail ou une plus grande proximité avec les citoyens. Il est important de transmettre aux collaborateurs l'idée que l'IA ne détruit pas nécessairement les emplois, mais qu'elle modifie les tâches existantes, en les rendant souvent plus intéressantes, comme dans l'exemple évoqué de l'Estonie. Pour que les employés adhèrent aux projets, il faut veiller à les préparer aux nouveaux profils de tâches, à les doter des compétences appropriées et à les former. La motivation des employés pour les projets d'IA et de plus en plus souvent la qualité de leurs résultats dépendent en effet de leur expertise. Le concept de «Human in the loop», selon lequel l'humain est responsable de la décision finale, restera la norme dans les administrations à l'avenir.

En conclusion, l'intégration de l'IA dans l'administration publique suisse offre un grand potentiel pour améliorer l'efficacité et la qualité des services. Le succès dépend fortement d'une approche proactive, d'une formation approfondie ainsi que du respect du cadre juridique et des principes éthiques. Grâce à des projets pilotes ciblés et à la priorisation des applications à fort impact, l'administration publique peut tirer parti des opportunités offertes par l'IA et gagner la confiance de la population.

Notes finales

1. SECO. (2023). «Disponibilité de la main-d'œuvre: un système d'indicateurs pour l'évaluer - Bases méthodologiques et conclusions» Principes de base de la politique économique N° 40. Berne: Secrétariat d'État à l'économie SECO
2. OCDE. (09. 07 2024). What is AI? <https://oecd.ai/en/wonk/ai-system-definition-update>
3. CNAI, C. N. (23. 05 2024). Project database. Berne: Office fédéral de la statistique OFS Consulté sur CNAI - Competence Network for Artificial Intelligence. <https://cnaai.swiss/en/products/project-database/>
4. Deloitte. (27. 02 2023). Deloitte Insights. Consulté sur AI Around the world. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/global-government-ai-case-studies.html>
5. Registre du commerce de Lettonie. (30. 05 2024). <https://www.ur.gov.lv/en/about-us/una/>
6. Commission européenne, J. R. (2020). Aperçu de l'utilisation et de l'impact de l'IA dans les services publics de l'UE. Luxembourg: Union européenne
7. OCDE. (2019). Chapitre 13. Étude de cas 8: Estonia e-government and the creation of a comprehensive data infrastructure for public services and agriculture policies implementation. Dans Digital Opportunities for Better Agricultural Policies. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/510a82b5-en/index.html?itemId=/content/component/510a82b5-en#endnotea14z2>
8. Ville de Lausanne. (23. 05 2024). Automatisation des processus métier. <https://www.lausanne.ch/portrait/carte-identite/lausanne-et-la-transformation-numerique/realisations/automatisation-processus-metier.html#solution-0>
9. Canton de St-Gall (26. 05 2024). KI erstmals im Einsatz. <https://www.berichte.sg.ch/geschaeftsbericht-der-regierung-2023/berichte/departement-des-innern/ki-erstmals-im-einsatz.html>
10. Canton d'Argovie. (26. 05 2024). Wissensmanagement Gemeinden-Kanton. <https://www.ag.ch/de/verwaltung/dvi/ueber-uns/dossiers-projekte/wissensmanagement-gemeinden-kanton>
11. Canton de Zurich. (26. 05 2024). Digitale Transformation. Intelligence artificielle, sélection de projets liés à l'IA dans le canton de Zurich. <https://www.zh.ch/de/politik-staat/kanton/kantonale-verwaltung/digitale-verwaltung/kuenstliche-intelligenz.html>
12. CNAI, C. N. (23. 05 2024). Project database. Berne: Office fédéral de la statistique OFS Consulté sur CNAI - Competence Network for Artificial Intelligence: <https://cnaai.swiss/en/products/project-database/>
13. CNAI, C. N. (23. 05 2024). Project database. Berne: Office fédéral de la statistique OFS Consulté sur CNAI - Competence Network for Artificial Intelligence: <https://cnaai.swiss/en/products/project-database/>
14. Deloitte. (2023). Étude Deloitte 2023 sur le gouvernement numérique en Suisse. Étude Deloitte 2023 sur le gouvernement numérique en Suisse Zurich: Deloitte. <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/public-sector/articles/study-digital-government.html>
15. Chancellerie fédérale (22. 11 2023). Intelligence artificielle: le Conseil fédéral examine les approches réglementaires Berne.
16. Canton de Zurich. (30. 05 2024). Innovation Sandbox pour l'intelligence artificielle. <https://www.innovationsandbox.ai/>

Personnes de contact et auteurs



Rolf Brügger
Partner
Government & Public Services
Industry Leader

Tel: +41 58 279 77 14
rbruegger@deloitte.ch



Alexej Freund
Director
Data Modernization & Migration

Tel: +41 58 279 64 23
alexeifreund@deloitte.ch



Benjamin Frei
Economic Analyst / Researcher

Tel: +41 58 279 71 45
bfrei@deloitte.ch

Deloitte.

La présente publication a été rédigée en des termes généraux et nous vous recommandons de consulter un professionnel avant d'agir ou de vous abstenir d'agir sur la base du seul contenu de cette publication. Deloitte SA décline tout devoir de diligence ou de responsabilité pour les pertes subies par quiconque agit ou s'abstient d'agir en raison du contenu de la présente publication.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ('DTTL'), une « UK private company limited by guarantee » (une société à responsabilité limitée de droit britannique). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et séparée. DTTL et Deloitte NSE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas de services aux clients. Pour une description détaillée de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter le site www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte SA est une société d'audit agréée et surveillée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

© Deloitte SA 2024. Tous droits réservés.