

L'Impact de l'Intelligence Artificielle sur la Gestion des Administrations Publiques

The Impact of Artificial Intelligence on Public Administration Management

Siham HABRI, (Docteur)

*Laboratoire des Études et Recherches en Économie et Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

Kaoutar CHAALI, (Enseignante-Chercheur)

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Tétouan
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales BP 1373 Université Abdelmalek Essaâdi Maroc (Tanger) Code postal 90000 Téléphone 05393-93918
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	HABRI, S., & CHAALI, K. (2025). L'Impact de l'Intelligence Artificielle sur la Gestion des Administrations Publiques. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(1), 388–399. https://doi.org/10.5281/zenodo.18118335
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 26/11/2025

Accepted: 31/12/ 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 01 (2026)

L'Impact de l'Intelligence Artificielle sur la Gestion des Administrations Publiques

Résumé

L'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans l'administration publique est, désormais, un facteur de modernisation, de désenchaînement et d'optimisation de la performance dans le secteur public. Cet article théorique, fondé sur une revue narrative de la littérature scientifique et institutionnelle, propose un aperçu des impacts de l'IA dans la gestion administrative. Les résultats montrent que l'IA améliore l'efficacité opérationnelle, la réduction de la perte, l'auto-optimisation des processus, ainsi que la transparence et la traçabilité des processus. L'analyse souligne également l'importance croissante de l'IA dans les outils de gouvernance à travers l'analyse prédictive, les systèmes d'aide à la décision et les chatbots conçus pour améliorer l'engagement des utilisateurs. En même temps, cependant, cette transformation est semée de risques éthiques, de biais algorithmiques, de défis en matière de confidentialité des données et de risques de dépendance technologique. Elle appelle également à une transformation substantielle des compétences des agents publics.

L'article élargit les discussions théoriques sur la gouvernance numérique en introduisant un cadre d'analyse multidimensionnel, permettant de comprendre comment l'IA façonne simultanément la performance, la gouvernance et l'efficacité dans les administrations publiques. Enfin, il éclaire certaines recommandations destinées aux décideurs publics ainsi que des perspectives de recherche académique, notamment en matière d'analyses empiriques futures, liées à l'évaluation de l'IA dans divers contextes administratifs.

Mots-clés : Intelligence artificielle dans le secteur public ; Administration publique ; Gouvernance numérique ; Gouvernance algorithmique ; Automatisation administrative ; Performance publique.

Classification JEL : H83, M4

Type de papier : Article théorique

Abstract

The integration of Artificial Intelligence (AI) into public administrations has become a major driver of modernization, rationalization, and performance improvement in the public sector. This theoretical article analyzes the main effects of AI on public management through an extensive narrative review of recent scientific and institutional literature. The findings indicate that AI enhances operational efficiency, reduces administrative costs, automates key processes, and strengthens transparency and traceability within public organizations. The study also highlights the growing importance of AI-based governance tools, such as predictive analytics, decision-support systems, and conversational agents designed to improve citizen engagement. However, this transformation comes with significant challenges, including ethical risks, algorithmic biases, data protection concerns, and potential technological dependency. It also requires a profound reconfiguration of the skills and roles of public servants. This article contributes to theoretical debates on digital governance by proposing a multidimensional analytical framework that explains how AI simultaneously affects performance, governance, and operational effectiveness in public administrations. Lastly, it offers policy recommendations and suggests future research avenues focused on empirically assessing AI's impact in diverse administrative contexts.

Keywords: Artificial intelligence in the public sector; Public administration; Digital governance; Algorithmic governance; Administrative automation; Public performance.

JEL Classification: H83, M4

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La transformation des sociétés contemporaines repose sur un certain nombre de facteurs, parmi lesquels l'intelligence artificielle (IA) reste sans doute l'un des plus déterminants. L'accélération des avancées en matière de machine learning, d'analyse prédictive et d'automatisation de processus continue de bouleverser les méthodes de production, de prise de décision et d'interaction des sphères publique et privée avec les citoyens. L'IA a, dans une certaine mesure, déjà été qualifiée par l'OCDE (2019) de rupture systémique, analogue aux effets d'Internet sur les tâches et la gouvernance. Cette perspective encourage les États à adapter administrativement leurs formes de gouvernance en termes de performance, de transparence et de réactivité aux nouvelles exigences des usagers des services publics (ONU, 2022).

Malgré cet intérêt croissant, la littérature scientifique demeure marquée par une dispersion des approches et une absence de cadre analytique unifié permettant d'appréhender globalement les effets de l'IA sur la gestion des administrations publiques. En effet, si de nombreux travaux traitent séparément de l'automatisation, de l'analyse prédictive ou des outils numériques, *peu d'études proposent une synthèse théorique intégrée reliant ces usages aux dimensions de performance, de gouvernance et d'efficacité administrative.* Cette lacune justifie la nécessité d'un examen théorique approfondi du phénomène.

L'implémentation de l'IA au sein des administrations publiques vise à atténuer certains des défis de longue date propres à ces institutions. Ces défis comprennent les goulets d'étranglement bureaucratiques, la lenteur dans la prise de décision, la mauvaise coordination interservices, les surcharges opérationnelles et les demandes croissantes des citoyens pour des services rapides, personnalisés et facilement accessibles. Mergel et al. (2019) soulignent que les organisations publiques sont sous pression pour mettre en œuvre des solutions numériques avancées afin d'atteindre une plus grande efficacité et une gouvernance ouverte. Ces auteurs identifient également comme défis supplémentaires la gestion des données à grande échelle, la complexité des politiques publiques et la nécessité de rationaliser l'utilisation des ressources publiques.

Les dix dernières années ont vu un accent accru sur les initiatives de numérisation gouvernementale et, plus récemment, sur l'intégration de l'intelligence artificielle. Le secteur public se concentre désormais sur l'automatisation des processus, l'assistance à la décision, la prédiction des besoins, la détection d'anomalies pour la prévention des fraudes et l'amélioration de la prise de décision publique (Janssen & Kuk, 2016). Des pays à la pointe tels que le Canada, l'Estonie, Singapour et les États-Unis montrent que l'intégration de l'IA dans les services publics améliore à la fois l'efficacité administrative et la confiance des citoyens envers les institutions publiques (Banque mondiale, 2021).

Parallèlement, cette transition soulève un ensemble de questionnements majeurs. L'IA pose des défis éthiques, juridiques et organisationnels significatifs, notamment en matière de biais algorithmiques, de protection de la vie privée, de faible explicabilité des modèles, de dépendance technologique et de fracture des compétences numériques au sein des administrations publiques (Wirtz et al., 2019). *Ces enjeux renforcent la nécessité d'une analyse critique et théorique visant à évaluer si l'IA constitue un levier durable d'amélioration de l'action publique ou, au contraire, une source de nouvelles vulnérabilités administratives.*

Dans ce contexte, la problématique centrale de cet article est formulée comme suit : comment l'intelligence artificielle transforme-t-elle la gestion des administrations publiques, et dans quelle mesure ses apports, ses limites et ses implications influencent-ils la gouvernance publique contemporaine ? L'objectif est d'examiner les principales transformations induites par l'IA dans les processus organisationnels, décisionnels et relationnels des administrations, tout en identifiant les risques associés et les conditions nécessaires à une adoption responsable. Pour répondre à cette problématique, l'article adopte une approche théorique fondée sur l'analyse des travaux récents en gestion publique, en transformation digitale et en intelligence

artificielle. Après cette introduction, la seconde section propose une revue de littérature consacrée aux fondements conceptuels de l'IA dans le secteur public. La troisième section présente la méthodologie théorique adoptée. La quatrième section analyse et discute les principaux résultats issus de la littérature concernant l'impact de l'IA sur la gestion administrative. Enfin, une conclusion synthétise les apports de l'étude, formule des recommandations à destination des décideurs publics et ouvre des perspectives futures de recherche.

2. Revue de littérature

2.1. L'émergence de l'IA dans le secteur public

L'intelligence artificielle (IA) dans le secteur public répond à un besoin dans le cadre d'un mouvement mondial, pour changer la gouvernance et moderniser l'action publique. L'IA est un atout dans la transformation digitale et aide les administrations à traiter des données massives, à automatiser des processus et à améliorer la prédiction des résultats des politiques publiques. Comme le disent Brynjolfsson et McAfee (2017) », l'IA est devenue une des technologies les plus « généralistes », et ce, dans tous les domaines, même l'administration publique, et redéfinit les façons de décision et de création de valeur.

Conceptuellement, l'IA fait référence à la capacité d'un système informatique à effectuer des tâches qui, dans le cas d'un humain, nécessiteraient une forme de raisonnement, d'apprentissage ou d'interprétation (Russell & Norvig, 2021). L'apprentissage automatique est l'un des principaux sous-domaines de l'IA, impliquant des algorithmes qui apprennent à partir des données et augmentent leur compétence au fil du temps (Jordan & Mitchell, 2015). De plus, l'automatisation fait référence à l'achèvement d'une série de tâches répétitives par des systèmes logiciels (RPA – Automatisation des processus robotiques) sans intervention humaine directe. Dans les bureaux administratifs, ces technologies réduisent la probabilité de commettre une erreur, accélèrent les processus et libèrent du temps qui peut être consacré à des tâches plus complexes (Wirtz et al, 2019).

L'incorporation de l'intelligence artificielle dans le secteur public peut également être expliquée sous l'angle de divers modèles de transformation numérique même si la Nouvelle Gestion Publique (NGP) est le cadre dominant des années 1990, axé sur la performance, l'efficacité, la responsabilité et l'orientation client (Hood, 1991). Dans ce contexte, l'IA est considérée comme un outil précieux pour rationaliser les processus administratifs et améliorer la performance du secteur public. Cependant, ce cadre évolue vers des cadres plus holistiques, par exemple, la Gouvernance à l'ère numérique (GED) (Dunleavy et al. 2006), qui souligne la nécessité d'exploiter stratégiquement les technologies pour une transformation fondamentale de la production et de l'organisation des services publics.

Des cadres récents de gouvernance numérique soulignent l'importance des données, de l'automatisation, des plateformes et du rôle de l'automatisation dans la transformation de l'administration publique. Selon l'OCDE (2019), l'IA est un élément central de la gouvernance numérique, car elle permet la personnalisation des services, la détection précoce des risques, la gestion proactive du territoire et une transparence accrue. De même, dans l'IA et la gouvernance adaptative du secteur public, Janssen et Van der Voort (2016) soulignent que l'IA facilite un modèle de gouvernance adaptative, dans lequel les organisations publiques s'ajustent continuellement aux flux de données et aux demandes changeantes des citoyens.

De nombreuses études suggèrent que l'adoption de l'IA dans l'administration publique est influencée par des facteurs organisationnels, humains et institutionnels. Mikalef et al. (2019) montrent que la valeur créée par ces technologies dépend de la qualité des données disponibles, de la maturité numérique, des compétences techniques des travailleurs du secteur public et de l'existence d'une stratégie numérique claire. De plus, la dimension institutionnelle est

significative : les pressions réglementaires, les exigences de conformité et les normes internationales encouragent les administrations publiques à adopter progressivement l'IA pour améliorer la fiabilité, la rapidité et l'intégrité de leurs processus de décision (DiMaggio & Powell, 1983).

En synthèse, l'émergence de l'IA dans le secteur public résulte d'une combinaison de facteurs technologiques, organisationnels et institutionnels. Elle s'inscrit dans une transition progressive d'un modèle bureaucratique traditionnel vers une administration numérique, plus flexible et orientée données. Cette évolution appelle toutefois à une analyse structurée des cadres théoriques et des dispositifs de gouvernance encadrant l'usage de l'IA, afin d'en maîtriser les impacts sur la performance, la gouvernance et l'efficacité administratives.

2.2. Applications actuelles de l'IA dans les administrations publiques

Au cours des dernières années, le rôle de l'intelligence artificielle dans les administrations publiques s'est considérablement renforcé, porté par la volonté d'accroître l'efficacité opérationnelle, d'améliorer la qualité des politiques publiques et de renforcer les services offerts aux citoyens. L'IA est désormais mobilisée dans de nombreux domaines administratifs, allant de l'automatisation des tâches répétitives à la lutte contre la fraude, en passant par l'analyse prédictive et l'amélioration de la relation entre l'État et les usagers. Cette diversité d'usages témoigne de la diffusion progressive d'un modèle d'administration publique plus flexible, interconnectée et orientée données.

L'une des applications les plus répandues de l'IA concerne l'automatisation administrative, reposant principalement sur la RPA et le traitement du langage naturel. Ces technologies permettent d'automatiser des tâches auparavant réalisées manuellement, telles que le tri de documents, l'approbation de demandes, l'enregistrement de plaintes ou le contrôle de dossiers internes. Wirtz et al. (2019) montrent que l'automatisation assistée par l'IA génère des gains significatifs en termes de réduction des délais, de diminution des erreurs humaines et d'allègement de la charge de travail des agents publics. De nombreuses administrations européennes ont ainsi déployé des robots logiciels pour automatiser leurs processus fiscaux, sociaux et administratifs (Commission européenne, 2020).

L'IA est également largement mobilisée dans le cadre de l'analyse prédictive des politiques publiques. Grâce à l'exploitation de données issues de sources multiples — capteurs, plateformes numériques, bases de données administratives — les administrations peuvent anticiper des évolutions socio-économiques, optimiser l'allocation des ressources et améliorer la gestion des services publics. Janssen et Kuk (2016) soulignent que les algorithmes prédictifs contribuent notamment à l'optimisation des flux hospitaliers, à la planification des infrastructures publiques et à l'identification de zones à risques, tant sur le plan sécuritaire qu'environnemental. Des villes américaines ont ainsi recours à l'IA pour optimiser la circulation, anticiper les incidents urbains et améliorer la réactivité des services d'urgence.

Les chatbots et assistants virtuels constituent une autre application majeure de l'IA dans la relation administration-citoyens. Ces systèmes offrent une assistance continue, 24 heures sur 24, pour répondre aux demandes d'information, accompagner les démarches administratives et assurer le suivi des dossiers. Selon Mergel (2019), ces dispositifs contribuent à désengorger les centres d'appel, à fluidifier les interactions et à améliorer l'accessibilité des services publics, notamment pour les populations éloignées des guichets physiques. Le Canada et Singapour ont ainsi généralisé l'usage des assistants virtuels dans leurs administrations, favorisant une communication multicanale et personnalisée.

Par ailleurs, l'IA joue un rôle croissant dans la prévention de la fraude, de la corruption et des conflits d'intérêts. Les algorithmes de détection d'anomalies permettent d'identifier des irrégularités dans les transactions publiques, les marchés publics ou l'attribution des aides sociales (Banque mondiale, 2021). En Estonie, pays pionnier de la numérisation administrative,

l'IA est utilisée pour renforcer la surveillance des processus décisionnels et garantir l'intégrité de l'administration publique.

Enfin, les expériences internationales témoignent d'une appropriation progressive mais différenciée des technologies d'IA. L'Union européenne a élaboré une stratégie visant à promouvoir une utilisation éthique et responsable de l'IA tout en automatisant les services publics (Commission européenne, 2021). Les États-Unis ont intégré des outils d'analyse prédictive dans les secteurs de la sécurité, de la santé et de la fiscalité. Le Canada encadre l'usage des algorithmes à travers la Directive sur la prise de décision automatisée, tandis que Singapour s'impose comme une référence mondiale avec son initiative « Smart Nation ». Ces expériences confirment que les bénéfices de l'IA dans l'administration publique sont conditionnés par l'existence d'un cadre réglementaire robuste, d'une gouvernance efficace des données et d'un investissement soutenu dans la formation des agents publics.

Afin de synthétiser ces différentes applications et cadres conceptuels, un tableau récapitulatif des usages, des objectifs et des limites de l'IA dans les administrations publiques est proposé dans la section suivante.

Tableau 1 : Synthèse des cadres conceptuels et des applications de l'intelligence artificielle dans les administrations publiques

Cadre théorique / Domaine	Applications de l'IA	Objectifs visés	Effets sur la gestion publique	Limites et enjeux
Nouvelle Gestion Publique (NGP)	Automatisation des processus administratifs (RPA), systèmes d'aide à la décision	Amélioration de la performance, efficacité des services	Réduction des délais de traitement, diminution des coûts, standardisation des procédures	Risque de réduction excessive du jugement humain, dépendance aux systèmes automatisés
Gouvernance à l'ère numérique (Digital-Era Governance)	Plateformes numériques, intégration des données, services publics intelligents	Transformation organisationnelle, orientation usager	Amélioration de la coordination interservices, services plus accessibles et personnalisés	Complexité de l'intégration des systèmes, enjeux d'interopérabilité
Gouvernance adaptative	Analyse prédictive, exploitation des big data, détection des anomalies	Anticipation des besoins, ajustement continu des politiques publiques	Meilleure allocation des ressources, prise de décision fondée sur les données	Biais algorithmiques, incertitude liée à la qualité des données
Gestion des relations citoyens-administration	Chatbots, assistants virtuels, services numériques automatisés	Amélioration de l'accessibilité et de la réactivité des services	Désengorgement des guichets, interactions plus rapides et continues	Exclusion numérique de certaines populations, perte de contact humain
Gouvernance et intégrité publique	Détection de la fraude, audit algorithmique, surveillance des transactions	Transparence, lutte contre la corruption	Renforcement de la traçabilité et de la confiance institutionnelle	Atteintes potentielles à la vie privée, enjeux de protection des données

Source : Auteurs

3. Méthodologie de recherche

3.1. Démarche théorique adoptée

La recherche actuelle repose exclusivement sur une approche théorique et sur une revue narrative de la littérature scientifique et institutionnelle portant sur l'intelligence artificielle et la gestion des administrations publiques. Le choix d'un article théorique est justifié par la nature

émergente, multifacette et en constante évolution du sujet étudié. En effet, l'IA dans le secteur public constitue un domaine où les innovations technologiques, les cadres réglementaires et les approches organisationnelles évoluent rapidement, ce qui rend difficile la construction d'un corpus empirique stable et homogène. Une approche théorique permet ainsi de mobiliser plusieurs perspectives, de comparer différents cadres conceptuels et de proposer une synthèse qualitative et critique des connaissances existantes dans la littérature.

Le type de revue adopté, à savoir une revue narrative, est également justifié au regard des objectifs de la recherche. Contrairement aux revues systématiques, qui répondent à des questions très spécifiques et reposent sur des protocoles de sélection statistique stricts, la revue narrative permet une analyse plus large, flexible et interprétative de la littérature existante. Comme le souligne Snyder (2019), ce type de revue est particulièrement adapté à l'exploration de phénomènes complexes ou émergents, caractérisés par une littérature dispersée et hétérogène, lorsque l'objectif principal est de structurer les connaissances, d'identifier des tendances théoriques et de proposer un cadre analytique cohérent plutôt que de mesurer des effets quantitatifs.

L'analyse repose sur une lecture comparative et critique des travaux portant sur la transformation numérique, les cadres de gouvernance publique et les applications de l'IA dans l'administration publique. Un examen des fondements théoriques relatifs à la gouvernance numérique, à la Nouvelle Gestion Publique, à la gouvernance adaptative et à la transformation organisationnelle a été mobilisé afin d'éclairer les enjeux politiques, technologiques et éthiques associés à l'utilisation de l'IA dans le secteur public.

Les critères de sélection des sources ont été définis afin de garantir la rigueur scientifique et la qualité de la revue. Tout d'abord, seules les publications issues de revues académiques indexées et évaluées par des pairs (telles que *Government Information Quarterly*, *Public Administration Review* et *International Journal of Public Administration*), ainsi que des ouvrages de référence sur l'IA et la gouvernance numérique, ont été retenues. Deuxièmement, les rapports institutionnels d'organisations reconnues notamment l'OCDE, la Banque mondiale et les Nations Unies ont été inclus en raison de la fiabilité de leurs données et de leur rôle dans l'élaboration des politiques publiques internationales. Troisièmement, la période d'analyse a été limitée aux publications comprises entre 2010 et 2024, afin de tenir compte de la maturité récente des applications de l'IA dans le secteur public.

Sur le plan opérationnel, la recherche documentaire a été conduite principalement à partir de bases de données académiques telles que Google Scholar, Scopus et Web of Science. Les mots-clés mobilisés incluent notamment : "artificial intelligence", "public administration", "digital governance", "algorithmic decision-making" et "public sector performance". Les travaux sélectionnés devaient porter explicitement sur l'usage de l'IA dans le secteur public ou sur les cadres théoriques de la transformation numérique des administrations.

Enfin, la sélection a privilégié les travaux les plus cités, les modèles théoriques fondateurs et les études traitant explicitement des thématiques suivantes : automatisation administrative, analyse prédictive, systèmes d'aide à la décision, gouvernance des données et enjeux éthiques de l'IA. Cette démarche méthodologique permet ainsi de structurer une analyse complète, multiniveaux et conceptuellement solide de l'impact de l'IA sur la gestion des administrations publiques, tout en garantissant la fiabilité des conclusions au regard des standards académiques internationaux.

3.2. Cadre d'analyse

Le cadre d'analyse de cette recherche est construit autour de l'identification de trois variables conceptuelles clés la performance administrative, la gouvernance publique et l'efficacité opérationnelle permettant d'évaluer les impacts de l'intelligence artificielle dans les administrations publiques. Ces variables constituent des dimensions fondamentales de l'action

publique et sont largement mobilisées dans les travaux portant sur la transformation numérique du secteur public (Dunleavy et al., 2006 ; Mergel et al., 2019). Elles permettent de structurer l'analyse autour des effets organisationnels, décisionnels et institutionnels engendrés par l'adoption de l'IA.

La performance administrative renvoie à la capacité des organisations publiques à atteindre leurs objectifs de manière efficace, transparente et orientée vers l'utilisateur. L'intégration de l'IA peut influencer cette variable à travers l'automatisation des processus, la réduction des délais de traitement et l'amélioration de la qualité des décisions publiques. La gouvernance publique, quant à elle, désigne les mécanismes de coordination, de régulation et de pilotage des politiques publiques. L'IA contribue à cette dimension en renforçant la prise de décision fondée sur les données, en améliorant la traçabilité administrative et en enrichissant les dispositifs numériques d'engagement citoyen. Enfin, l'efficacité opérationnelle se réfère à l'optimisation des ressources, des processus et des capacités organisationnelles. L'IA agit directement sur cette variable en permettant une allocation plus rationnelle des ressources, une meilleure anticipation des besoins et une réduction des charges administratives répétitives (Wirtz et al., 2019).

Le cadre conceptuel repose sur un modèle logique liant ces trois variables. L'intelligence artificielle est considérée comme une variable exogène influençant simultanément : (1) la performance administrative, par l'amélioration de la qualité des services publics ; (2) la gouvernance publique, à travers l'usage des données et des systèmes d'aide à la décision ; et (3) l'efficacité opérationnelle, par la rationalisation des processus et la réduction des coûts. Ce modèle suppose que l'IA agit comme un catalyseur transversal de transformation administrative, produisant des effets directs et indirects sur les structures et les pratiques organisationnelles.

Il convient toutefois de souligner certaines limites méthodologiques. Premièrement, la nature théorique de la recherche ne permet pas d'évaluer empiriquement l'impact de l'IA dans des contextes administratifs spécifiques. Les résultats reposent sur l'interprétation des travaux existants, lesquels peuvent varier selon les pays, les niveaux d'administration ou les stratégies publiques adoptées. Deuxièmement, la littérature analysée demeure hétérogène : certaines études se concentrent sur des technologies spécifiques, tandis que d'autres adoptent une approche globale de la transformation numérique, ce qui limite la comparabilité des résultats. Troisièmement, de nombreux travaux s'appuient sur des projets pilotes, des études de cas ou des analyses prospectives, ce qui peut restreindre la généralisation des conclusions (Janssen & van der Voort, 2016). Enfin, la revue narrative comporte des limites inhérentes liées à la sélection interprétative des sources et à l'absence de méta-analyse quantitative, ce qui justifie la nécessité de futures recherches empiriques complémentaires.

Malgré ces limites, ce cadre d'analyse offre une grille de lecture cohérente et structurée pour comprendre les effets de l'IA sur la performance, la gouvernance et l'efficacité des administrations publiques, tout en posant les bases d'une réflexion approfondie sur les mécanismes de transformation organisationnelle associés à son adoption.

4. Résultats et discussion

4.1. Résultats : Effets de l'IA sur la gestion publique

L'analyse de la littérature examinée met en évidence les effets de l'intelligence artificielle (IA) sur la gestion du secteur public. Les résultats montrent des impacts significatifs et multidimensionnels, touchant principalement la performance administrative, l'efficacité opérationnelle et la gouvernance publique. Ces effets se traduisent par une amélioration de l'efficacité opérationnelle, une réduction des coûts, une automatisation accrue des processus administratifs et un renforcement de la transparence. Ces constats confirment que l'IA constitue

un levier central de transformation des pratiques de gestion publique et de la qualité des services rendus aux citoyens.

La diminution des délais de traitement, l'accélération des procédures et l'amélioration de la précision décisionnelle figurent parmi les premiers effets observés de l'IA. Ces éléments traduisent des gains significatifs en matière d'efficacité opérationnelle. Wirtz et al. (2019) montrent que l'automatisation intelligente des tâches administratives permet de raccourcir considérablement les cycles de traitement, tout en améliorant la cohérence et la fiabilité des décisions. Ces gains résultent de la capacité des algorithmes à traiter rapidement de grands volumes d'informations et à produire des analyses utiles à la prise de décision publique. Plusieurs pays, notamment l'Estonie, le Canada et Singapour, ont ainsi rapporté des améliorations notables de la performance opérationnelle à la suite de l'intégration de l'IA dans leurs systèmes administratifs (World Bank, 2021).

La littérature souligne également que la réduction des coûts administratifs constitue l'un des bénéfices les plus recherchés par les gouvernements. L'automatisation des processus permet de déléguer les tâches routinières aux systèmes intelligents, réduisant la charge de travail humaine et limitant les erreurs susceptibles de générer des coûts supplémentaires. Selon l'OCDE (2019), l'IA contribue à une gestion plus efficiente des ressources publiques en rationalisant les processus et en diminuant le recours à des interventions manuelles coûteuses. Les économies ainsi réalisées peuvent être réaffectées à des fonctions stratégiques, telles que la supervision, l'innovation ou la fourniture de services à forte valeur ajoutée, renforçant ainsi l'efficience budgétaire globale de l'administration publique.

Un autre résultat central concerne l'automatisation des processus administratifs, domaine dans lequel l'IA exerce un impact particulièrement direct et structurant. Les technologies telles que la Robotic Process Automation (RPA), les systèmes d'aide à la décision et les algorithmes d'apprentissage supervisé permettent l'automatisation systématique de tâches telles que l'enregistrement des demandes, le traitement des formulaires, la vérification des documents et la circulation interne de l'information. Mergel (2019) soutient que l'automatisation assistée par l'IA contribue à transformer les bureaucraties traditionnelles en organisations plus agiles, cohérentes et réactives aux besoins des usagers. L'IA est déjà mobilisée dans plusieurs administrations européennes pour automatiser les services fiscaux, sociaux et la gestion des ressources humaines (Commission européenne, 2020).

Enfin, les résultats montrent que l'IA participe au renforcement de la transparence et de la traçabilité des actions publiques, deux piliers essentiels de la bonne gouvernance. L'analyse automatisée des données et les systèmes de traçabilité numérique permettent de documenter les processus décisionnels et d'offrir une plus grande visibilité aux citoyens. Janssen et Kuk (2016) indiquent que l'usage d'algorithmes prédictifs et de systèmes d'audit numériques contribue à réduire les risques d'arbitraire, de corruption et d'erreurs administratives, renforçant ainsi la confiance dans les institutions publiques. De nombreuses administrations utilisent déjà l'IA pour détecter des anomalies dans les transactions publiques, contrôler les marchés publics et surveiller l'intégrité des processus décisionnels (World Bank, 2021).

Dans l'ensemble, les résultats montrent que l'IA exerce un impact globalement positif sur la gestion publique, en améliorant la performance opérationnelle, en réduisant les coûts, en automatisant les tâches clés et en renforçant la transparence. Toutefois, ces effets bénéfiques doivent être interprétés à la lumière des enjeux et des limites associés à l'usage de l'IA, qui font l'objet de la discussion suivante.

4.2. Discussion : Enjeux, risques et limites

Bien que l'intelligence artificielle présente un potentiel considérable pour améliorer la gestion publique, son adoption s'accompagne de défis majeurs et de risques susceptibles de limiter ses bénéfices. La littérature met en évidence des enjeux d'ordre éthique, technologique, juridique

et organisationnel qui, s'ils ne sont pas anticipés et encadrés, peuvent neutraliser les apports de l'IA ou générer de nouvelles vulnérabilités au sein des administrations publiques. Ces risques influencent directement les dimensions de performance, de gouvernance et d'efficacité analysées précédemment.

Le premier enjeu concerne les risques éthiques liés à l'automatisation de la prise de décision dans des domaines sensibles de l'action publique. L'utilisation de systèmes algorithmiques complexes peut créer une asymétrie informationnelle entre les citoyens et l'administration, rendant certaines décisions difficiles à comprendre ou à contester. Wirtz et al. (2019) soulignent que le manque d'explicabilité des modèles automatisés pose des problèmes de responsabilité et de légitimité démocratique. Ces limites peuvent affecter la gouvernance publique en réduisant la transparence et la confiance envers les institutions.

Le deuxième enjeu porte sur les biais algorithmiques, largement documentés dans la littérature. Les systèmes d'IA étant fortement dépendants des données utilisées lors de leur entraînement, ils peuvent reproduire ou amplifier des discriminations existantes. Mehrabi et al. (2021) montrent que ces biais peuvent se manifester dans des domaines tels que l'accès aux prestations sociales, la fiscalité, le logement ou la justice. Dans le secteur public, ces dérives peuvent conduire à des injustices systémiques et compromettre l'équité de l'action administrative. La performance et la légitimité des administrations publiques peuvent ainsi être directement affectées par une mauvaise maîtrise des biais algorithmiques.

La protection des données personnelles constitue un autre enjeu central. Les administrations publiques traitent des données sensibles relatives à l'identité, à la santé, aux finances ou à la sécurité des citoyens. L'intensification de l'usage de l'IA accroît les risques liés à la cybersécurité et à la conformité aux cadres juridiques, notamment le RGPD dans les pays européens. Selon l'OCDE (2019), les administrations doivent renforcer leurs capacités en gouvernance des données, en anonymisation et en cybersécurité afin de préserver la confiance des citoyens et garantir l'intégrité des systèmes publics. Une mauvaise gestion des données peut ainsi compromettre à la fois l'efficacité opérationnelle et la gouvernance publique.

Un autre risque concerne la dépendance technologique, résultant de l'utilisation de solutions propriétaires, d'algorithmes opaques ou de plateformes contrôlées par un nombre restreint d'acteurs privés. Cette dépendance peut fragiliser la souveraineté numérique des administrations, limiter leur capacité d'audit et générer des coûts élevés de maintenance ou de migration. Janssen et al. (2020) soulignent l'importance de privilégier des solutions ouvertes, transparentes et modulaires afin de préserver un contrôle stratégique sur les systèmes numériques et d'éviter un verrouillage technologique. Ce risque peut affecter durablement l'efficacité et l'autonomie des organisations publiques.

Enfin, la transformation des compétences des agents publics constitue un enjeu organisationnel majeur. L'intégration de l'IA modifie la nature du travail administratif, en transférant certaines tâches répétitives vers des systèmes automatisés et en exigeant de nouvelles compétences liées à la gestion des données, à l'interprétation des résultats algorithmiques et à la supervision des technologies. Comme le souligne Mergel (2019), les administrations publiques doivent investir dans la formation continue, développer une culture numérique et adapter leurs structures organisationnelles pour accompagner cette transition. Sans un renforcement des compétences humaines, les gains de performance et d'efficacité liés à l'IA risquent de rester limités ou de générer de nouvelles inégalités internes.

En définitive, l'IA apparaît comme un puissant levier de modernisation de la gestion publique, mais son déploiement nécessite une approche équilibrée intégrant innovation technologique, éthique, gouvernance des données et accompagnement organisationnel. La capacité des administrations à maîtriser ces enjeux conditionnera la durabilité et la légitimité des transformations induites par l'intelligence artificielle.

5. Conclusion

L'analyse explorée dans cet article met en évidence le rôle croissant de l'intelligence artificielle (IA) dans le secteur public. Les résultats indiquent que la capacité de l'IA à accroître l'efficacité opérationnelle, à réduire les dépenses, à automatiser les processus administratifs et à renforcer la transparence des actions publiques en fait un levier central de la transformation de l'administration publique. Ces effets positifs, tels que documentés dans une littérature scientifique et institutionnelle en expansion, montrent que l'administration publique modernise progressivement ses procédures, améliore ses mécanismes de gouvernance et répond plus efficacement aux attentes croissantes des citoyens. Néanmoins, cette transformation s'accompagne également de risques éthiques, technologiques et organisationnels qui doivent être pris en compte, en particulier lorsque l'IA est mobilisée dans des domaines sensibles de l'action publique.

Sur le plan théorique, cet article contribue à enrichir la compréhension des dynamiques de transformation du secteur public en articulant les apports de l'intelligence artificielle avec les cadres conceptuels de la gouvernance numérique, de la Nouvelle Gestion Publique et de la gouvernance adaptative. Il propose ainsi une lecture intégrée permettant de comprendre comment l'IA influence simultanément les systèmes administratifs, les mécanismes de gouvernance et l'efficacité opérationnelle. Cette contribution souligne l'intérêt d'un cadre analytique multidimensionnel pour appréhender la complexité des effets de l'IA, lesquels dépassent les dimensions purement techniques pour inclure des facteurs institutionnels, organisationnels et sociaux.

Les implications pour les décideurs publics sont particulièrement importantes. L'article montre que le recours à l'intelligence artificielle ne peut être envisagé sans une réflexion approfondie sur les enjeux éthiques, la régulation des données, la gouvernance algorithmique et l'évolution des compétences des agents publics. Les décideurs doivent ainsi mettre en place des dispositifs de responsabilité, de transparence et d'explicabilité, afin de garantir une utilisation responsable, équitable et légitime des systèmes d'IA. Ils doivent également développer des stratégies de souveraineté numérique visant à réduire la dépendance aux technologies dites de « boîte noire » et investir durablement dans la formation et l'accompagnement des agents publics afin de soutenir les transformations organisationnelles induites par l'IA.

À partir de ces constats, plusieurs recommandations peuvent être formulées. Il apparaît nécessaire d'instaurer des principes clairs et multiniveaux de gouvernance des projets d'IA, intégrant des mécanismes de gouvernance éthique, des audits algorithmiques réguliers et une gestion rigoureuse des données. Les administrations devraient également privilégier des solutions technologiques ouvertes, modulaires et auditables, permettant un meilleur contrôle des processus automatisés. En outre, la formation continue et l'accompagnement des agents publics doivent être considérés comme un axe stratégique majeur pour tirer pleinement parti des bénéfices de l'IA. Enfin, une mise en œuvre progressive, fondée sur des phases pilotes, permettrait de limiter les risques et d'adapter les systèmes aux spécificités de chaque administration.

En matière de perspectives de recherche, cette étude ouvre plusieurs pistes prometteuses. Il serait pertinent de conduire des recherches empiriques comparatives entre pays ou entre niveaux d'administration afin d'évaluer l'impact réel de l'IA dans des contextes institutionnels variés. D'autres axes de recherche concernent l'analyse des algorithmes utilisés dans le secteur public, leur transparence, leur robustesse et leur conformité aux principes éthiques. L'étude des perceptions des agents publics et des citoyens à l'égard de l'automatisation administrative constitue également un champ de recherche essentiel pour mieux comprendre l'acceptabilité sociale des innovations numériques. Enfin, le développement de modèles quantitatifs permettant de mesurer les gains de performance attribuables à l'IA représente une perspective

particulièrement pertinente pour renforcer l'intégration scientifique et opérationnelle de ces technologies dans la gouvernance publique.

Dans l'ensemble, l'intelligence artificielle apparaît comme une opportunité majeure de modernisation de l'action publique. Toutefois, son déploiement exige une stratégie équilibrée, responsable et centrée sur les valeurs fondamentales du service public. L'avenir des administrations publiques dépendra ainsi de leur capacité à concilier innovation technologique, éthique institutionnelle et performance organisationnelle.

Références

- (1). Andrews, R. (2012). Fair Value, earnings management and asset impairment: The impact of a change in the regulatory environment. *Procedia Economics and Finance*, 2, 16–25.
- (2). Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton.
- (3). DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- (4). Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
- (5). European Commission. (2020). *European eGovernment report 2020*. Publications Office of the European Union.
- (6). European Commission. (2021). *Coordinated Plan on Artificial Intelligence 2021 Review*. Publications Office of the European Union.
- (7). Janssen, M., & Kuk, G. (2016). The challenges and limits of big data algorithms in public administration. *Government Information Quarterly*, 33(3), 371–377.
- (8). Janssen, M., van der Voort, H., & Wahyudi, A. (2020). Factors influencing big data decision-making quality. *Information Systems Frontiers*, 22, 243–258.
- (9). Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science*, 349(6245), 255–260.
- (10). Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2021). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM Computing Surveys*, 54(6), 1–35.
- (11). Mergel, I. (2019). Digital service teams in government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101389.
- (12). Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- (13). Mikalef, P., Pappas, I. O., Krogstie, J., & Giannakos, M. (2019). Big data analytics capabilities: A systematic literature review and research agenda. *Information Systems and e-Business Management*, 17(3), 547–578.
- (14). OECD. (2019). *OECD principles on artificial intelligence*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- (15). Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
- (16). Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- (17). United Nations. (2022). *UN E-government survey 2022*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- (18). Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and public management: An overview of current use cases and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615.
- (19). World Bank. (2021). *AI in the public sector: Applications and opportunities*. World Bank Group.