“L'intelligence artificielle n'est pas une menace pour les valeurs du service public”

acteurspublics.fr/articles/lintelligence-artificielle-un-imperatif-de-mutabilite-pour-le-service-public

28 octobre 2026

Numérique

Par Philippe Sanmartin - 28 octobre 2026 - 7 min de lecture

Les services publics pourraient-ils se passer de l’intelligence artificielle ? C’est à cette question que répond Philippe Sanmartin, directeur général des services de la ville de Venelles (13), conseiller technique national chargé de l’IA et du numérique au Syndicat national des directions générales des collectivités territoriales. Il l’aborde à la lumière des lois de Louis Rolland de 1928 qui ont défini trois grands principes du service public : la continuité, l'égalité et la mutabilité.



Philippe Sanmartin

Une même question revient dans le débat public, posée tantôt comme une menace, tantôt comme une promesse : l’intelligence artificielle est-elle compatible avec les valeurs du service public ? La question mérite d’être retournée. Car si l’on prend au sérieux les principes fondateurs qui structurent notre droit administratif depuis bientôt un siècle, la vraie question n’est pas de savoir si l’on peut s’en saisir, mais si l’on peut encore s’en dispenser.

En 2028, les lois de Rolland fêteront leur centenaire. Un siècle pile pour une doctrine qui n’a jamais été aussi actuelle : car si Louis Rolland écrivait à l’époque du téléphone et de

l'automobile naissante, c'est la révolution de l'intelligence artificielle qui, aujourd'hui, met à l'épreuve l'un de ses principes les plus oubliés.

Les lois de Rolland, ou la mutabilité oubliée

En 1928, le juriste Louis Rolland systématisait trois grandes lois du service public : la continuité, l'égalité et la mutabilité. Les deux premières sont connues de tous, enseignées, citées, invoquées à chaque réforme. La troisième, parfois appelée adaptabilité, reste la grande oubliée du débat public.

Elle énonce pourtant un principe exigeant : l'administration n'a pas seulement le droit de faire évoluer ses services, elle en a le devoir, chaque fois que l'intérêt général le commande. Le juge administratif l'a affirmé dès 1902, à propos d'une concession de gaz[1], et il a poursuivi dans cette voie. En 1961, le Conseil d'État a admis qu'un service public puisse être supprimé lorsque l'intérêt général le justifie[2]. L'usager n'a pas de droit au maintien figé d'un service devenu obsolète.

Lire aussi : L'Assemblée nationale cherche son modèle d'intelligence artificielle

La mutabilité a une conséquence que l'on perçoit rarement : elle déplace la charge de la preuve. On a longtemps cru que c'était le changement qu'il fallait justifier. Le principe dit l'inverse : lorsque les moyens de rendre un meilleur service existent, c'est l'immobilisme qui doit être expliqué. Ne pas évoluer n'est pas une position neutre. C'est un choix, et il engage la responsabilité de ceux qui le font.

Le numérique, mutabilité en action

Que sont les grandes transitions que nos administrations traversent depuis vingt ans, sinon des applications concrètes de cette mutabilité ? Dématérialisation des démarches, téléservices, guichets numériques : à chaque étape, le service public s'est adapté aux usages et aux attentes de la population, sans que cela soulève de débat de principe.

L'intelligence artificielle s'inscrit dans cette même continuité historique. Elle permet d'anticiper plus finement les besoins des usagers, de libérer du temps à l'agent pour l'accueil et l'accompagnement humain, de traiter plus vite des demandes répétitives, d'aider à rédiger, à synthétiser, à orienter. Rien, dans cette évolution, ne contredit l'esprit du service public. Elle en est au contraire l'actualisation la plus naturelle.

Mais la mutabilité n'est pas la soumission à l'injonction technologique. Adapter le service, ce n'est pas adopter chaque nouvel outil parce qu'il existe. C'est choisir, parmi ce que la technique offre, ce qui sert réellement l'intérêt général, et savoir renoncer au reste.

Des garde-fous, car la mutabilité n’est pas un blanc-seing

La mutabilité ne vaut que si elle sert les besoins réels de l’usager. Le Conseil économique, social et environnemental l’a rappelé avec netteté début 2025 : l’intelligence artificielle ne doit être déployée dans les services publics qu’à la condition d’améliorer la qualité du service et les conditions de travail des agents, jamais pour les remplacer ou les subordonner à la machine. Il invite à interroger les finalités avant toute transformation : s’agit-il d’améliorer la qualité, de réduire les coûts, de diminuer les effectifs ? La réponse n’est pas indifférente, et elle doit être assumée.

La Défenseure des droits a, de son côté, documenté des points de vigilance bien réels : le droit à l’explication d’une décision administrative automatisée, la nécessité de maintenir un accueil humain en parallèle de tout service dématérialisé, jamais à sa place, l’information des usagers sur les systèmes utilisés. Le règlement européen sur l’intelligence artificielle, l’AI Act, range d’ailleurs parmi les usages à haut risque ceux qui conditionnent l’accès aux services publics, et leur impose des garde-fous.

Lire aussi : Intelligence artificielle dans les services publics : après une prise de conscience tardive, l’État esquisse une méthode de travail

Ces exigences ne sont pas extérieures aux lois de Rolland. Elles en découlent. L’égalité commande que personne ne soit écarté d’un service parce qu’il ne maîtrise pas l’outil, ou parce qu’un algorithme le traite moins bien qu’un autre. La continuité commande que le service rendu ne dépende pas de la bonne santé d’une technologie ou d’un fournisseur.

La réversibilité, condition de la continuité

C’est sur ce dernier point que se joue une question trop peu posée : celle de la réversibilité. Un service public ne peut pas s’interrompre. Si un outil d’intelligence artificielle tombe en panne, change de conditions tarifaires ou voit son fournisseur disparaître, la collectivité doit pouvoir revenir en arrière sans que l’usager en subisse les conséquences.

Cela suppose plusieurs précautions. Conserver la capacité de travailler sans l’outil, en gardant les compétences et les procédures dégradées qui permettent d’assurer le service. Garder la maîtrise de ses données, de ses paramétrages et de ses consignes, pour pouvoir les transférer ailleurs. Prévoir dans les contrats des clauses de sortie claires, afin de ne pas s’enfermer chez un seul prestataire. Privilégier, chaque fois que c’est possible, des solutions interopérables. Et documenter ce que fait l’outil, pour que sa disparition ne laisse pas un vide que personne ne sait combler.

Cette exigence de réversibilité est aussi une question de souveraineté. Une administration qui ne pourrait plus se passer d’un système qu’elle ne maîtrise pas aurait cessé d’être maîtresse de son propre service. Elle aurait, en pratique, délégué une part de sa mission sans l’avoir décidé. Pouvoir changer d’outil, c’est rester libre de ses choix.

Piloter sans subir : la méthode

Reste à savoir comment s'y prendre. Mutabilité ne signifie pas précipitation. Elle signifie discernement, ajustement, pilotage. Cela passe d'abord par l'expérimentation : tester à petite échelle, évaluer, corriger, avant de généraliser. Un essai qui échoue est une information, pas une fin de non-recevoir, à condition d'avoir prévu dès le départ comment on le mesure et comment on l'arrête.

Cela passe ensuite par la formation des agents, qui ne sont pas les spectateurs de cette transformation mais ses premiers acteurs, et dont l'expertise du terrain doit nourrir les choix. Un outil que ceux qui l'utilisent ne comprennent pas, ou ne maîtrisent pas, ne rend pas le service meilleur : il le fragilise. Cela suppose enfin que les élus et les directions s'approprient eux aussi le sujet, pour décider en connaissance de cause plutôt que de déléguer l'essentiel à leurs prestataires.

Lire aussi : L'accord social sur l'IA mal parti dans la fonction publique : Force ouvrière en position d'arbitre

Il faut enfin se garder d'un piège que l'on commence à observer : la boucle de l'intelligence artificielle contre l'intelligence artificielle. Lorsque les entreprises utilisent l'IA pour répondre aux appels d'offres et que les administrations l'utilisent pour les trier, ou lorsque les amendements se multiplient parce qu'il est devenu facile de les produire, la technologie accélère les échanges sans améliorer le service. La mutabilité exige de se demander, avant chaque déploiement, quel besoin réel il sert.

Ce qu'il faut en retenir

De ce raisonnement, on peut tirer quatre enseignements. Le premier : refuser par principe de se saisir de l'intelligence artificielle serait manquer à l'un des fondements du service public, puisque la mutabilité fait de l'adaptation un devoir. Le deuxième : s'y jeter sans boussole serait manquer aux deux autres, car l'égalité et la continuité doivent continuer à encadrer toute transformation. Le troisième : la réversibilité n'est pas une précaution technique, mais la traduction concrète de la continuité à l'ère numérique. Le quatrième : l'intelligence artificielle n'a de sens que si elle améliore le service rendu et le travail de ceux qui le rendent.

Ces principes n'ont rien de nouveau. C'est leur application à un outil nouveau qui l'est, et c'est précisément ce que Rolland avait compris : un service public se juge à sa capacité à rester fidèle à ses principes en changeant de moyens.

L'intelligence artificielle n'est donc ni une parenthèse technologique, ni une menace pour les valeurs du service public. Elle est une occasion, rare, de donner enfin corps à un principe que l'on cite si peu et que l'on pratique, finalement, depuis toujours. À l'approche de son centenaire, la meilleure façon de célébrer la mutabilité ne sera pas de la commémorer, mais de la mettre en œuvre.

1. CE, 10 janvier 1902, Compagnie nouvelle du gaz de Deville-lès-Rouen.

2. CE, 27 janvier 1961, Vannier.