GOUVERNEMENT
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique

BOÎTE À OUTILS

POUR LA DÉCLINAISON OPÉRATIONNELLE DU CADRE D'USAGE DE L'IA EN GRH PUBLIQUE

Fiche opérationnelle 1

Intégration et utilisation de l'IA en GRH publique

Présentation du dispositif et de ses enjeux

L'intégration et l'utilisation de nouveaux outils numériques de GRH faisant appel à l'IA au sein d'une structure publique laissent présager de bénéfices en termes d'amélioration tant des conditions de travail des agents publics que du service rendu aux usagers.
Elles génèrent également un certain nombre de questions eu égard aux risques, internes ou externes, susceptibles d'être encourus par la structure, ses agents ou les usagers, du fait d'une utilisation mal maîtrisée de l'IA dans les processus de GRH publique.

Les problématiques suivantes ont été identifiées :
- comment identifier les responsables des technologies et méthodologies d'IA ;
- comment définir les objectifs à atteindre pour la structure et ses RH en utilisant l'IA ;
- comment identifier les missions pouvant exploiter l'IA ;
- comment identifier les fonctions et tâches pouvant être assurées avec ou par l'IA ;
- comment choisir des outils et logiciels d'IA ;
- comment définir des méthodologies d'exploitation de l'IA et des données ;
- comment établir une cartographie des risques liés à l'utilisation de l'IA.

Problématique : Comment identifier les **responsables** des technologies et méthodologies d'IA ?

Quelles actions ? Exemples	Quelles ressources et outils spécifiques ? Exemples	Quels livrables ? Exemples
• Identifier les **acteurs internes** et les **éventuels acteurs externes concernés.** • Mettre en place un **comité de pilotage** spécifique à l'intégration de l'IA dans la GRH. • Constituer une **équipe dédiée** et désigner un **référent/chef de projet** pour le développement de l'usage de l'IA en GRH. Il est pertinent que le **responsable du numérique et des SIRH, le RSSI et le responsable de la GRH** soient membres de l'équipe dédiée. • Clarifier **le rôle** de chaque acteur.		• Cartographie des responsables des technologies et méthodologies de l'IA • Matrice acteur – action (incluant les membres de l'équipe de direction, du comité de pilotage et de l'équipe projet)

Problématique : Comment définir les **objectifs** à atteindre pour la structure et ses RH en utilisant l'IA ?		
Quelles actions ? Exemples	**Quelles ressources et outils spécifiques ? Exemples**	**Quels livrables ? Exemples**
• Identifier **les évolutions et les enjeux (internes et externes), les besoins et les attentes (structure, agents, usagers…), les éventuels dysfonctionnements et les pistes d'amélioration possibles en matière RH, au sein de la structure, à court, moyen et long termes.** • Identifier ceux/celles qui pourraient être satisfaits/résolus/mis en œuvre grâce à l'utilisation de l'IA. • Établir une **liste d'objectifs à atteindre** pour la structure via le recours à l'IA : amélioration de la qualité du service rendu, amélioration des conditions de travail des agents, augmentation de la productivité, évolution des métiers de la structure, résolution de problèmes complexes…. • Dans ce cadre, préciser la notion de **qualité attendue** (pour mémoire, les *Large Langage Model* (LLM) utilisent un large panel de données dont la qualité intrinsèque n'est pas assurée et dont le coût et l'impact environnemental sont à mettre en regard de l'objectif visé). • Définir **les avantages, les coûts et les risques liés à l'utilisation de l'IA.** Les risques peuvent être externes (ex : utilisation abusive de données à caractère personnel, divulgation de données sensibles voire confidentielles, phénomène « d'hallucination » de l'IA ; manque de fiabilité des analyses réalisées par l'IA, introduction de biais …) ou internes (ex : absence de regard critique et de validation humaine des productions générées par l'IA, déresponsabilisation et démobilisation, remise en cause personnelle en cas d'erreur commise par l'IA…) - (cf. infra sur la cartographie des risques). • Établir une méthode de **mesure de l'atteinte des objectifs.**	• Documents internes : projet de service… • Documents externes : questions parlementaires, rapports de la Cour des comptes ou de la Chambre régionale des comptes, rapports des inspections générales… • Matrice « AFOM » (atouts-faiblesses-opportunités-menaces) • Travaux prospectifs internes ou externes	• Liste des objectifs à atteindre pour la structure via le recours à l'IA • Méthode de mesure de l'atteinte des objectifs

Problématique : Comment identifier les **missions** pouvant exploiter l'IA ?		
Quelles actions ? Exemples	**Quelles ressources et outils spécifiques ? Exemples**	**Quels livrables ? Exemples**
• Établir une **liste des missions** qui pourraient faire en tout ou partie appel à l'IA. Cette liste peut difficilement concerner toute la structure et peut donc être utilement ciblée sur des objectifs prioritaires, puis être amenée à évoluer. • Mettre en place une **méthodologie** et une **planification** pour obtenir et collecter l'information.		• Liste des missions concernées

Problématique : Comment identifier les **fonctions et tâches** pouvant être assurées avec ou par l'IA ?		
Quelles actions ? Exemples	**Quelles ressources et outils spécifiques ? Exemples**	**Quels livrables ? Exemples**
Pour chacune des missions qui pourraient faire appel à l'IA : • **Réunir les managers et les agents concernés** afin qu'ils identifient de concert : - la **liste des fonctions** que l'IA pourrait aider à assurer ; - la **liste des tâches** qui pourraient être confiées à l'IA ; - les **fiches de poste** concernées. • Le **responsable de la GRH** établit la **synthèse** de ces fonctions, tâches et fiches de poste.	• Fiches de poste dont les missions sont concernées • Référentiel des outils d'IA • Matrice des 20 grandes fonctions RH réalisé par le « GT Hub France IA »	• Synthèse et listes des fonctions que l'IA pourrait aider à assurer, des tâches qui pourraient être confiées à l'IA et des fiches de poste qui devront être modifiées en conséquence

Problématique : Comment choisir des **outils et logiciels** d'IA ?		
Quelles actions ? Exemples	**Quelles ressources et outils spécifiques ? Exemples**	**Quels livrables ? Exemples**
Préalablement à l'ouverture de la phase conduisant au choix des outils : • Identifier **les usagers et usages actuels** de l'IA dans la structure (par exemple via une enquête interne anonyme), en identifiant le **niveau d'utilisation** de l'IA (faible, moyen, fort). • Sur la base des objectifs, missions et fonctions préalablement identifiés, définir le **besoin en termes d'outils numériques d'IA.** • Établir la **liste des outils numériques existants dans la structure** faisant déjà en tout ou partie appel à l'IA ou qui pourraient faire appel à l'IA. • **Vérifier que les nouvelles fonctionnalités souhaitées ne peuvent pas être satisfaites par une simple évolution de la programmation algorithmique** d'un outil numérique existant. • Identifier les **potentielles « briques technologiques » faisant appel à l'IA** qui pourraient être intégrées à un outil numérique existant. • Réaliser un ***benchmark*** (dans les secteurs public et privé) **des solutions numériques existantes** faisant appel à l'IA pour remplir les fonctionnalités souhaitées. • Rédiger une **fiche d'expression des besoins** et la soumettre aux services SI internes. Veiller à expliciter le lien entre l'outil IA et les missions qu'il peut réaliser. • **Établir un cahier des charges de(s) la solution(s) numérique(s) souhaitée(s)** faisant appel à l'IA. Y intégrer notamment : - une phase d'accompagnement des agents et la rédaction d'un guide d'utilisation de l'outil (voir fiche n°3) ; - des clauses prospectives permettant d'envisager des solutions évolutives ou différentes de celles retenues initialement. • **Faire tester un même outil par plusieurs profils,** et, pour un seul cas d'usage, imaginer plusieurs scénarios, différents contextes et différents prompts.	• Liste des applications numériques existantes au sein de la structure et description de leurs fonctionnalités • Modèle de cahier des charges d'acquisition d'une solution numérique	• Liste des usagers et des usages actuels de l'IA dans la structure • Liste des outils numériques existants dans la structure • *Études/Benchmark* des solutions numériques existantes • Fiche d'expression des besoins • Cahier des charges de(s) la solution(s) numérique(s) souhaitée(s)

Problématique : Comment définir des **méthodologies** d'exploitation de l'IA et des données ?		
Quelles actions ? Exemples	**Quelles ressources et outils spécifiques ? Exemples**	**Quels livrables ? Exemples**
• Définir **les conditions de mise en œuvre du projet numérique :** développement et validation, accompagnement au changement, organisation du mode pérenne… • Définir les règles garantissant **la sécurité et la souveraineté des données** qui seront utilisées par l'outil d'IA développé par la structure. • Faire rédiger par l'/les auteur(s) de la/des solution(s) numérique(s) faisant appel à l'IA un **guide d'utilisation de cet/ces outil(s)** (cf. recommandation supra sur la rédaction du cahier des charges). • **Tester ce guide auprès d'un panel d'utilisateurs** avant diffusion. • Établir une **charte d'utilisation des outils numériques faisant appel à l'IA**, clarifiant les outils pouvant être utilisés au sein de la structure (outils en accès libre / outils développés en interne) et les conditions dans lesquelles ils peuvent être employés. Le cas échéant, une « obligation déclarative » du recours à l'IA peut être mise en place. • Réaliser **une campagne de communication sur l'usage de l'IA** à l'attention des agents de la structure. • Prévoir **un accompagnement des agents et des services concernés** (accompagnement au changement, formation…) - (cf. fiche n°3).		• Guide d'utilisation de l'outil d'IA développé par la structure • Charte d'utilisation des outils numériques faisant appel à l'IA utilisés dans la structure • Kit de communication

Problématique : Comment établir une **cartographie des risques** liés à l'utilisation de l'IA ?		
Quelles actions ? Exemples	**Quelles ressources et outils spécifiques ? Exemples**	**Quels livrables ? Exemples**
• Identifier les **différentes catégories de risques liés à l'utilisation de l'IA en GRH**, qu'ils soient externes ou internes (cf. supra sur la définition des objectifs). • Identifier les **différents types et niveaux de risques en fonction de chaque usage prévu de l'IA** au sein de la structure (ex : prescription, aide à la décision, production de données). • Intégrer, dans l'analyse de risques, **l'impact sur l'environnement** (énergie, eau, foncier…) de l'utilisation de IA au regard de l'objectif de sobriété écologique. • Si la structure utilise déjà l'IA, identifier si certains risques se sont déjà réalisés. • Actualiser la **cartographie des risques de la structure** en y intégrant les risques liés à l'utilisation de l'IA en GRH. • Mettre en place un **dispositif de contrôle interne** du cadre d'usage de l'IA en GRH au sein de la structure.	• Guide d'utilisation de l'outil d'IA développé par la structure • Charte d'utilisation des outils numériques faisant appel à l'IA utilisés dans la structure • Cartographie des risques de la structure	• Cartographie des risques actualisée • Dispositif de contrôle interne

Quels sont les points de vigilance transversaux ? Exemples

- **S'assurer que l'utilisation de l'IA est opportune**, en vérifiant au préalable si les nouvelles fonctionnalités souhaitées ne peuvent pas être satisfaites par une simple évolution de la programmation algorithmique d'un outil numérique existant.
- **Estimer le poids des composantes temporelles** (ex : délais de développement d'une application numérique) **et budgétaires** (ex : coûts élevés des solutions numériques proposées sur le marché privé) liées à l'acquisition d'un outil faisant appel à l'IA, au regard des objectifs à atteindre pour la structure et ses RH en utilisant l'IA.
- Privilégier une **approche expérimentale** (sites d'expérimentation, cas d'usage…), **basée sur le volontariat.** Se concentrer en priorité sur l'automatisation des process portant sur les fonctions socles RH (ex : gestion administrative, contrôle de la paie, actes relatifs à la carrière, convocations…) et la facilitation des obligations de « rendre compte » (ex : automatisation des indicateurs sur l'égalité femmes-hommes dans les postes à responsabilité), afin de gagner en temps et en efficacité.
- **S'assurer que l'ensemble des agents dont les activités sont ou seront impactées du fait d'une utilisation de l'IA sont bien identifiés et « embarqués » dès le début du processus** pour renforcer leur sentiment d'appartenance et leur engagement, et éviter toute déresponsabilisation *a posteriori*. Porter une attention particulière aux étapes de sensibilisation et d'acculturation, d'écoute et de réflexion avec chaque agent. Prendre en compte les potentielles divergences d'approche entre les concepteurs / décideurs et les agents.
- En amont, **déployer des actions de sensibilisation et d'acculturation à l'IA, former les managers et les professionnels de la filière RH**, s'assurer de pouvoir disposer des **compétences nécessaires en matière de numérique** (cf. fiches n°2 et 3).
- **Être vigilant face au risque de « Shadow IA » (IA de l'ombre)**, lorsque les agents utilisent sans le dire des outils d'IA non approuvés, souvent génératifs, pour accomplir leurs tâches (cf. fiche n°3).
- Veiller à la **sécurité et à la souveraineté des données** qui seront utilisées par les outils d'IA.
- L'IA n'est pas uniquement l'affaire des services numériques. Le **management et la fonction RH** sont des fonctions clefs dans la réussite de tel projet. Il convient donc de s'assurer que les managers et les services RH **s'approprient et soient dès le début parties prenantes au changement**, afin d'être en capacité de le décliner dans les services, **dans un climat de confiance et de sécurité psychologique.**
- **Réfléchir au déploiement de l'IA dans la GRH publique dans un contexte global de transformation, avec des injonctions complexes, voire paradoxales** (ex : articulation avec le droit à la déconnexion ; garantie de la protection des données personnelles et de la confidentialité des échanges ; garantie de la sécurité avec un accès multicanal 24h/24 7j/7 ; développement d'une technologie ayant un impact sur l'environnement (énergie, eau, foncier…) à concilier avec de l'objectif de sobriété écologique).
- Veiller, à chaque étape, à **ne pas introduire de biais (stéréotypes, discriminations, genre…)**
- Veiller à la **présence de l'équipe de direction** au sein du comité de pilotage et s'assurer de la validation par cette dernière de chaque étape ou document.
- Intégrer le **rôle du dialogue social, en associant les représentants du personnel** en vue d'établir un diagnostic partagé et un niveau d'information équivalent à celui des représentants de l'administration. Cette association devra s'établir selon des modalités à la fois conformes au cadre légal et réglementaire, mais pourra également donner lieu à des échanges informels, afin de s'adapter à la spécificité de l'introduction de l'IA en GRH.

Exemples de pratiques ministérielles

Ministère de l'Éducation nationale
Utilisation de l'IA générative pour la mise en place d'agents conversationnels destinés à outiller les gestionnaires qui ont à traiter des processus de gestion complexes et nécessitant de nombreux échanges avec les usagers (par exemple : les processus de mobilité ou de recrutement).

Ministère des Armées
Engagement d'un dialogue social avec les représentants du personnel pour négocier un accord relatif au cadre de confiance dans le déploiement de l'IA.

Ministères économiques et financiers (MEF)
L'étude relative à l'impact de l'IA sur les métiers et les compétences des agents exerçant des fonctions d'enquête et de contrôle au sein des MEF, lancée par le secrétariat général, a fait l'objet de discussions avec les représentants du personnel lors de trois groupes de travail dédiés fin 2021, en avril 2022 et en mai 2024, et a été évoquée lors des comités sociaux d'administration ministériels en octobre et décembre 2023. Cette étude vise à identifier les impacts de l'IA sur les métiers du contrôle et de l'enquête des principales directions à réseaux du ministère (DGFiP, DGDDI, DGCCRF) représentant plusieurs dizaines de milliers d'agents. La charte ministérielle d'utilisation des outils numériques sera mise à jour en 2025.

Plus d’informations sur

www.fonction-publique.gouv.fr

©DGAFP - Octobre 2025

GOUVERNEMENT
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction générale
de l’administration et
de la fonction publique