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 2

Impacts de l'IA et GPEEC

Présentation du dispositif et de ses enjeux

L'acquisition d'un outil d'IA pour effectuer tout ou partie de tâches précédemment réalisées par des agents d'une structure a des impacts plus ou moins directs et importants sur les RH de cette structure.
Il convient donc d'anticiper et de mesurer ces impacts, afin d'adapter les RH aux besoins futurs de la structure en termes d'emplois, d'effectifs et de compétences.
Cela consiste à intégrer, à la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), l'anticipation des effets sur les métiers et compétences des agents de la structure, résultant du développement de l'usage de l'IA en GRH.

Les problématiques suivantes ont été identifiées :
- comment évaluer l'impact de l'IA sur les métiers et estimer les besoins actuels et futurs en compétences ;
- comment intégrer le recours à l'IA dans la GPEEC ;
- comment attirer et recruter des profils formés à l'IA pour l'utiliser ou accompagner et encadrer son usage.

Problématique : Comment évaluer **l'impact de l'IA sur les métiers** et estimer les **besoins actuels et futurs en compétences ?**		
Quelles actions ? Exemples	**Quelles ressources et outils spécifiques ? Exemples**	**Quels livrables ? Exemples**
• Sur la base des objectifs définis ainsi que des missions, fonctions et tâches identifiées (cf. fiche n°1) et en concertation avec l'ensemble des parties prenantes, le responsable de la GRH évalue **l'impact de l'IA** sur les métiers des agents et managers concernés, et recense **les compétences existantes ainsi que celles à renforcer ou à acquérir** pour utiliser l'IA, accompagner et encadrer son usage. • Il réalise une **synthèse des compétences** existantes, à renforcer ou acquérir au sein de la structure.	• Fiches de poste des agents dont les missions sont concernées	• Synthèse des compétences existantes, à renforcer ou à acquérir

Problématique : Comment **intégrer le recours à l'IA dans la GPEEC ?**		
Quelles actions ? Exemples	**Quelles ressources et outils spécifiques ? Exemples**	**Quels livrables ? Exemples**
• Sur la base de l'ensemble des informations recueillies et en concertation avec toutes les parties prenantes, le responsable de la GRH **intègre le recours à l'IA dans la GPEEC de la structure** (cartographie des ressources disponibles, projection quantitative et qualitative, plan d'actions RH…). À ce titre : - il modifie les **fiches de description des métiers** concernés (il est conseillé de fixer une jauge pour mesurer la transformation d'un métier ; par exemple, un métier sera profondément transformé si un minimum 50 % de tâches seront réalisées de façon égale, plus efficace ou efficiente par l'IA) ; - il transmet les informations relatives aux **compétences à renforcer ou à acquérir** au service en charge de la formation professionnelle de la structure ou de son entité de rattachement (cf. fiche n°3).	• Fiches de poste des agents dont les missions sont concernées • Répertoire de métiers de la structure ou de son entité de rattachement • Plan de formation	• Stratégie GPEEC actualisée • Fiches de description des métiers actualisées

Problématique : Comment **attirer et recruter des profils** formés à l'IA pour l'utiliser ou accompagner et encadrer son usage ?		
Quelles actions ? Exemples	**Quelles ressources et outils spécifiques ? Exemples**	**Quels livrables ? Exemples**
• Dans le cadre des travaux de GPEEC (cf. supra), le responsable de la GRH : - identifie **les besoins quantitatifs et qualitatifs (effectifs, métiers et compétences) pour utiliser l'IA ou accompagner et encadrer son usage ;** - propose éventuellement **les recrutements correspondants.** • En concertation avec les responsables des services fonctionnels et les managers de proximité, il établit et diffuse **les fiches de poste** correspondantes, en y précisant : - la(les) solution(s) numérique(s) faisant appel à l'IA retenue par la structure ; - les tâches ajustées ou nouvelles ; - le cas échéant, les fonctions d'accompagnement des agents et d'encadrement de l'utilisation de(s) l'outil(s) qui seront confiées à la personne recrutée (cf. fiche 3). • Outre la procédure classique de publication des éventuelles fiches de poste, il organise en lien avec le service en charge de la communication, une **opération de communication spécifique à ces nouveaux recrutements**, sur les canaux de communication utilisés par la structure.	• Fiches de poste des agents dont les missions sont concernées • Répertoire de métiers de la structure ou de son entité de rattachement • Portail interministériel de recrutement « Choisir le service public » • Sites de recrutement de la structure et/ou de son entité de rattachement • Canaux de communication utilisés par la structure	• Fiches de poste

Quels sont les points de vigilance transversaux ? Exemples

- **S'assurer de bien associer chaque agent concerné** à l'évaluation de l'impact métier ainsi qu'à la détermination des compétences existantes, à renforcer ou à acquérir pour utiliser l'IA ou accompagner et encadrer son utilisation.
- **En amont :**
  - **former les managers de proximité** (cf. fiche n°3) ;
  - **former les professionnels de la filière RH**, autour de l'analyse des données RH ;
  - s'assurer de pouvoir disposer des **compétences nécessaires en matière de numérique ;**
  - disposer d'une **stratégie de GPEEC** et d'une **équipe de GPEEC formée.**
- Privilégier une **approche expérimentale**, basée sur **le volontariat.**
- **Être bien conscient du délai de mise en œuvre de la(des) solution(s) numérique(s) utilisant l'IA**, afin de projeter les besoins futurs en compétences au bon horizon et d'être en mesure de les anticiper.
- **Ne pas partir du principe que l'IA engendrera une transformation radicale des métiers et des gains substantiels en emplois budgétaires**, mais envisager plutôt une simple adaptation des fonctions exercées par les agents et des gains en productivité qui permettraient essentiellement de dégager du temps pour que les agents approfondissent leurs missions, acquièrent de nouvelles compétences…
- Veiller, à chaque étape, à **ne pas introduire de biais (stéréotypes, discriminations, genre).**
- S'assurer de **la validation par l'équipe de direction** de chaque étape ou document.
- Intégrer le **rôle du dialogue social**, en **associant les représentants du personnel à chaque étape**, en vue d'établir un diagnostic partagé et un niveau d'information équivalent à celui des représentants de l'administration. Cette association des représentants du personnel 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 GHR.

Exemples de pratiques ministérielles

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 (cf. fiche n°1), a vocation à fournir *« une proposition de plan d'actions à court et moyen termes, notamment en termes d'évolution des compétences nécessaires pour faire face aux impacts identifiés (quelles compétences recruter, quelles compétences faire évoluer, vers quoi et selon quelles modalités… ?). Cette proposition de plan d'actions pourra notamment comprendre un volet formation et un volet recrutement ainsi qu'un focus sur les voies et moyens d'éviter, d'atténuer ou de remédier aux impacts potentiellement négatifs de l'utilisation de l'IA sur les compétences des agents concernés, sur l'organisation du travail ou sur les conditions de travail. »* Concrètement, cet outil méthodologique précisera notamment comment

conduire une étude GPEEC directionnelle ou ministérielle tenant compte des outils existants, et en particulier des difficultés liées à l'hétérogénéité et au caractère parcellaire des systèmes d'informations RH du ministère. Au-delà d'un transfert de méthode et d'outils de constat partagé, il comprendra aussi une méthode d'analyse d'impacts et de construction de référentiels d'impacts (que l'évolution à l'origine de ces impacts relève de l'IA ou d'un autre facteur / levier d'évolution) et une méthode d'élaboration de plans d'actions opérationnels visant à faire évoluer les compétences, les métiers ou les emplois des agents à partir des évolutions identifiées dans l'étude GPEEC (celle-ci ou une autre) comme devant être anticipées, traitées…

Ministère des Armées

Dans le cadre de sa transformation de la fonction RH, le ministère des Armées a expérimenté, entre autres, à travers le projet « IRMA » initié par la Marine, l'usage de l'IA pour aider dans la construction de sa politique de fidélisation. Grâce à un algorithme d'apprentissage machine, entrainé sur des données RH de 2015 à 2022, il a été possible de prédire, avec une précision encourageante, le nombre et les raisons des démissions de l'année 2023, donc à une échéance d'un an, pour une population d'officiers ciblée. Outre l'intérêt technologique de ces travaux, réalisés sur des données anonymisées, cette expérimentation a montré la nécessité d'entourer ce type de projet par un cadre de confiance. La direction des ressources humaines du ministère des Armées a donc initié, dès 2024, un dialogue social autour de l'IA. Les échanges avec les organisations syndicales ont commencé par une session de formation à l'IA et son écosystème. Par ailleurs, le ministère des Armées a initié la mise en œuvre de différents parcours de formation, adaptés selon les profils, en vue d'une généralisation de la culture IA auprès de ses presque 300 000 agents.

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