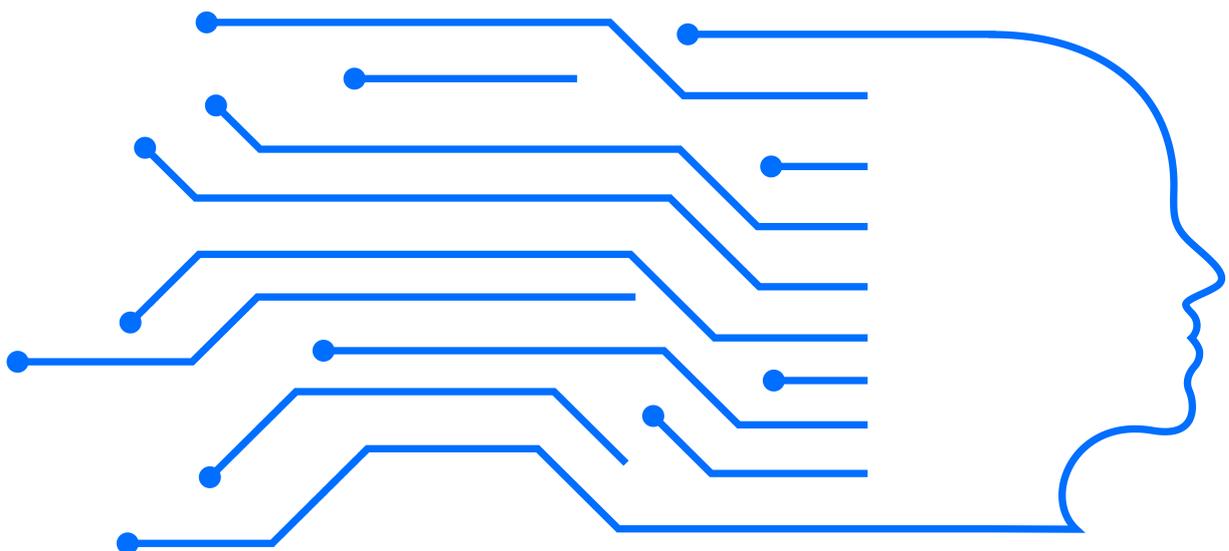




Stratégie d'usage de l'intelligence artificielle en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique d'État



Juin 2024

Dans le cadre de sa mission de prospective RH, la DGAFP travaille depuis plusieurs mois avec ses partenaires internationaux, européens, ainsi qu'au niveau national, avec les secteurs public et privé, le monde de la recherche et le monde associatif sur les enjeux, opportunités et défis de l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) en matière de gestion des ressources humaines (GRH) dans la fonction publique.

L'ensemble de ces travaux préparatoires a conduit la DGAFP à formuler une proposition de stratégie comprenant notamment un projet de « cadre d'usage de l'IA en GRH » à destination des ministères, qui a reçu le soutien du Conseil d'orientation des politiques de ressources humaines (CORH) réuni le 20 mars dernier.

« La définition d'un cadre d'usage éthique n'exclut pas des expérimentations et permet au contraire de poser les conditions de leur réversibilité ».

Nathalie COLIN, Directrice générale de la DGAFP.



1. La proposition de la DGAFP résulte d'abord de travaux internationaux et européens qui appellent à utiliser l'IA et à en encadrer l'usage pour renforcer les capacités humaines et à accompagner la transformation du marché du travail, notamment dans la fonction publique.

A partir de 2019, l'OCDE a proposé les premiers travaux normatifs en la matière et la définition suivante : « Un système d'intelligence artificielle (ou système d'IA) est un système automatisé qui, pour des objectifs explicites ou implicites, déduit, à partir d'entrées reçues, comment générer des résultats en sortie tels que des contenus, des recommandations, ou des décisions qui peuvent influencer sur des environnements physiques ou virtuels. Différents systèmes d'IA présentent des degrés variables d'autonomie et d'adaptabilité après déploiement. »¹

Parmi les différentes formes d'IA existantes, ces dernières années, **une application particulière d'IA est montée en puissance et se trouve au cœur de l'actualité du monde du travail : l'IA générative**, même si d'autres formes d'IA sont déjà utilisées depuis longtemps. Toutes les formes d'IA étant fondées sur les données, « **les gouvernements doivent garantir qu'ils ont accès à des données suffisantes, de qualité et impartiales avant de pouvoir tirer pleinement et éthiquement parti de ces techniques** »².

L'OCDE estimait en 2019 que « dans quelques années seulement, il sera possible de libérer près d'un tiers du temps des fonctionnaires, leur permettant ainsi de passer de tâches banales à un travail à haute valeur ajoutée »³ et désormais à investir dans le renforcement des capacités des agents publics⁴.

Au niveau européen, après les travaux de l'Alliance européenne pour l'IA, ainsi que les orientations de la stratégie européenne pour l'IA (2018) et le Livre blanc sur l'IA (2020), **un règlement sur l'IA** négocié depuis 2021 et adopté le 21 mai 2024 (mais qui n'entrera en vigueur qu'en 2026) donne une vision européenne de l'IA fondée sur **l'éthique et la gestion des risques d'utilisation de cette technologie, qui, concernant en particulier la formation professionnelle, l'emploi et les ressources humaines, sont considérés comme élevés.**

1 Cette nouvelle définition tient notamment compte de la définition retenue par le règlement européen (cf. infra) - elle-même inspirée de celle proposée par l'OCDE dans sa Recommandation sur l'IA de 2019 - et a été adoptée par le Conseil de l'OCDE les 8 et 9 novembre 2023.

2 Recommandation sur l'intelligence artificielle, OCDE, 2019.

3 « Hello, World: Artificial intelligence and its use in the public sector », OCDE, 2019.

4 « Managing AI in the Public Sector: Scoping Note », OCDE, octobre 2023.

Enfin, **l'accord européen sur la transformation numérique** signé en octobre 2022 dans le cadre du Comité sectoriel de dialogue social européen pour les administrations d'État et fédérales intègre **les enjeux liés à l'utilisation de l'IA dans les fonctions publiques européennes** s'agissant (i) de la conformité des décisions d'IA avec la législation RH existante, (ii) du caractère inclusif de l'IA, (iii) du besoin en expertise et compétences informatiques des administrations, (iv) de la pleine autonomie de décision et de contrôle de ces administrations, (v) de la répartition des tâches entre les humains et les outils d'IA en concertation avec les syndicats et (vi) de la nécessité d'établir des lignes directrices d'éthique.



« Le cadre de réflexion sur **le niveau d'engagement des administrations (...) et l'encadrement de l'utilisation de l'IA** dans le secteur public est posé. »

Daniel GERSON, Chef de projet Gestion et emploi publics au sein de la Direction de la gouvernance publique de l'OCDE.

2. Au niveau français, l'intégration de l'IA dans le service public est en cours.

Le Gouvernement a d'abord adopté, en 2018, la stratégie nationale pour l'IA⁵ qui devrait être révisée compte tenu des conclusions de mars 2024 de la commission de l'IA générative.

Concernant la fonction publique en particulier, la stratégie du ministère de la Transformation et de la Fonction publiques pour le déploiement de l'IA dans la fonction publique a été initiée le 5 octobre 2024 avec l'expérimentation de l'IA générative, via la plateforme « Services publics + » mise en place par la DITP et la création de l'« Alliance » publique-privée⁶, en complément des travaux de la DINUM depuis le mois de juin 2023 pour développer une IA générative souveraine. Par ailleurs, la **feuille de route des SIRH** de l'Etat⁷ du 8 mars 2023 pour la période 2023-2027 comporte depuis fin mars 2024 un nouvel objectif d'interroger le recours à l'IA. Cet objectif est transverse et concerne l'ensemble des domaines en GRH (compétences, dématérialisation, pilotage, etc.).

« L'expérimentation d'un outil d'IA d'aide à la formulation de réponses à des questions d'utilisateurs sur la plateforme Services publics + a permis de diviser le délai de réponse par deux : de 6 jours, on est passé à 3 jours, avec **une appréciation croissante de la part des agents** qui utilisent les réponses générées »

Grégoire TIROT, Chargé de la préfiguration du service Innovation et Participation citoyenne à la Délégation interministérielle à la transformation publique (DITP).



Enfin, l'avis de la Commission supérieure du numérique et des postes (CSNP) sur l'IA rendu le 17 janvier dernier⁸, qui propose 30 recommandations dont 6 spécifiquement adressées au service public, confirme la direction prise par la DGAFP dans ses travaux pour un usage responsable de l'IA en GRH publique.

⁵ <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/numerique/enjeux/la-strategie-nationale-pour-l-ia>

⁶ incubateur de projets d'IA générative à partir de cas d'usage du service public.

⁷ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/notre-coeur-dactivite/accompagner-les-transformation-rh/la-feuille-de-route-des-sirh-de-letat>

⁸ <https://csnp.fr/avis/>

3. L'IA transformera les métiers, la GRH et les organisations de travail.

Bien que les professions les moins qualifiées sont pour l'instant les plus exposées à l'automatisation, l'IA générative peut améliorer les performances des travailleurs moins qualifiés, tandis que les progrès en matière d'IA générative peuvent accroître l'exposition des professions hautement qualifiées.⁹

Par ailleurs, l'IA peut profiter aux emplois en créant une demande de nouvelles tâches et de compétences, non seulement nécessaires pour faire fonctionner ses modèles mais également complémentaires et pour lesquelles le travail humain a un avantage comparatif¹⁰.



© Éric Le Brun - Light Motiv

« Je suis personnellement convaincue de **la nécessité de se plonger dans l'usage de l'IA en GRH** et du rôle d'appui que peuvent jouer la DGAFP et globalement, la fonction RH ».

Mathilde ICARD, Cheffe du service de la synthèse statutaire, du développement des compétences et de la donnée de la DGAFP.

« Dans une fonction publique, en tout cas territoriale, qui présente une moyenne d'âge relativement élevée (plus de 47 ans), avec un certain nombre de métiers pénibles (d'ailleurs un fonctionnaire sur dix part en retraite pour invalidité), l'utilisation de l'IA peut probablement apporter des solutions. »

Thierry SENAMAUD, Directeur de la Fédération des centres de gestion (FNCDG).



⁹ "Initial policy considerations for generative artificial intelligence", OCDE, septembre 2023.
¹⁰ Perspectives de l'emploi de l'OCDE, 2023.

« L'intégration de l'IA dans les pratiques professionnelles du secteur public est un gage **d'attractivité** pour les générations les plus jeunes. »

● **Benoit PARIS, Général de corps d'armée, adjoint du directeur des ressources humaines du ministère des Armées.**



S'agissant en particulier des **métiers de la filière RH**, selon une étude prospective conduite avec GPT-4 lui-même («IA et RH quand le futur du travail est en avance», Tomorrow Theory, juin 2023) :

- 4 métiers devraient le plus probablement (à plus de 90%) voir 80% de leurs activités remplacées du fait de l'émergence de l'IA dès 2025-2026 : **assistant administratif, gestionnaire de paie, recruteur et analyste en rémunération** ;
- 4 métiers ont le moins de probabilité (40% ou moins) de voir 80% de leurs activités remplacées du fait de l'émergence de l'IA seulement à partir de 2034 : **responsable RH, coach interne, conseiller en organisation du travail et responsable de projet attractivité/engagement des agents.**

L'utilisation de l'IA en milieu professionnel nécessitera aussi un accompagnement des agents dans la gestion de la pression numérique dans lequel les **métiers de la prévention** (psychologues du travail, ergonomes, médecins du travail...) auront un rôle primordial.



« Le sujet majeur, pour nous – pour la RH en général – sera de **toujours comprendre et expliquer ce qu'on fait faire aux machines.** »

Général Carlos MENDES, directeur de la transformation RH de la Gendarmerie nationale.

L'utilisation de l'IA est envisageable dans de nombreux champs et actions de la GRH :

- **Attractivité et recrutement** : rédiger des fiches de poste, évaluer les compétences des candidats et trier les candidatures, conduire des entretiens vidéo automatisés avec les candidats, lutter contre les biais cognitifs lors du recrutement, prédire la réussite potentielle des candidats, construire des parcours d'intégration personnalisés ... ;
- **Gestion du personnel** : automatiser certaines tâches administratives, planifier des horaires ... ;
- **Formation et développement des compétences** : formuler des recommandations contextuelles de formation, développer l'apprentissage personnalisé, fournir des retours en temps réel, identifier des compétences émergentes et suivre et évaluer les progrès des agents ... ;
- **Fidélisation et engagement** : analyser des résultats d'enquêtes internes, prédire des départs, personnaliser des avantages sociaux, améliorer des systèmes de reconnaissance/récompense, mentorer et développer les carrières, améliorer la culture des organisations ... ;
- **Performance et management** : analyser des objectifs et des résultats, analyser des retours d'information d'agents et d'utilisateurs, planifier des remplacements de postes, identifier des compétences cachées, former des équipes interdisciplinaires ... ;
- **Qualité de vie au travail (QVT) et santé mentale** : analyser des données de mesure du bien-être des agents, analyser des relations entre collègues, établir des programmes personnalisés d'actions en faveur du bien-être des agents, mesurer le retour sur investissement des actions en faveur du bien-être, détection précoce des problèmes de santé mentale ...¹²

Ces tâches relèvent principalement du champ de la **prédiction** et de la **recommandation** (cf. définition de l'OCDE). L'IA **générative** y trouve également sa place (ex : rédaction de fiches de poste).

12 Idem.



« De nombreuses entreprises privées travaillent sur l'automatisation des tâches administratives grâce à l'IA, ce qui fonctionne très bien, notamment en matière de **recrutement** (où l'IA permet par exemple l'analyse de CV et la détection d'incohérences) ou de formation personnalisée. Les plus grandes entreprises s'intéressent aussi à l'utilisation de l'IA dans **la gestion des compétences, des talents et des carrières.** »

Christine CALDEIRA, Secrétaire générale de l'Association nationale des DRH (ANDRH)

L'utilisation de l'IA est donc aujourd'hui envisagée **en soutien plutôt qu'en remplacement du travail humain, sur des tâches spécifiques** et non exhaustives d'un métier. Il semble donc au moins prématuré d'envisager, par exemple, que des outils d'IA puissent se voir confier la réalisation entière d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).

« L'IA est aujourd'hui utilisée dans les fonctions publiques pour de la reconnaissance de données et de motifs de comportements **à des fins de prévision et de production de supports d'interaction avec l'humain** ».

Daniel GERSON, Chef de projet Gestion et emploi publics au sein de la Direction de la gouvernance publique de l'OCDE.



Pour préciser les opportunités d'usage de l'IA en GRH de la fonction publique d'Etat, une enquête a été conduite auprès du réseau interministériel de prospective RH entre décembre 2023 et janvier 2024 et a permis d'aboutir aux conclusions suivantes :

- Les **principaux bénéfices** attendus de l'usage de l'IA en GRH sont : gain de temps pour les managers et les services RH ; élargissement des champs d'analyse ; optimisation de l'offre de services RH ; anticipation des évolutions ; facilitation du travail des managers et des services RH ; personnalisation de l'offre de services RH ; amélioration de la situation des agents ; meilleur accompagnement des agents ; harmonisation des processus RH ; articulation des différents outils et processus RH ; développement de l'approche prospective dans la GRH.

• Les **principaux risques** liés à l'usage de l'IA en GRH sont : sensibilité des données utilisées par l'IA, au sens du Règlement général pour la protection des données (RGPD) européen ; déresponsabilisation managériale ; RPS et tensions sociales ; persistance des biais cognitifs issus des programmations algorithmiques défaillantes ; perte d'attractivité des postes liée à la déshumanisation des services RH.

• Les **26 cas d'usages potentiels de l'IA en GRH**¹³ soumis à l'enquête peuvent être classés en trois catégories et par ordre de suffrages décroissant :

• **5 cas d'usages** sont jugés particulièrement « **souhaitables** » : analyse des résultats des enquêtes internes ; recommandations contextuelles de formation ; apprentissage personnalisé ; rédaction de fiches de poste ; identification des compétences émergentes ;

• **4 cas d'usages** sont considérés comme « **à proscrire** » : détection précoce des problèmes de santé mentale ; analyse des relations entre collègues ; entretiens vidéo automatisés avec les candidats ; systèmes de reconnaissance et de récompense ;

• **17 cas d'usages** sont estimés « **envisageables** » sous réserves : parcours d'on-boarding personnalisés ; parcours de carrière personnalisés ; évaluation des compétences des candidats ; feedback en temps réel des formations suivies ; formation des équipes interdisciplinaires ; analyse des données de mesure du bien-être des agents ; planification des successions sur les postes ; identification des compétences cachées ; lutte contre les biais cognitifs lors du recrutement ; suivi et évaluation des progrès des agents ; personnalisation des avantages sociaux ; suivi et amélioration de la culture des organisations ; mentorat et développement de carrière ; analyse des objectifs et des résultats ; analyse des retours d'information des collègues et des usagers ; programme personnalisé d'actions en faveur du bien-être des agents ; mesure du retour sur investissement des actions de bien-être.

13 cf. rapport « IA et RH : quand le futur du travail est en avance », Tomorrow Theory, juin 2023.



« Dans l'Education nationale, il existe **un engouement** et une volonté d'expérimenter l'IA très forts, ainsi qu'une demande de structuration et de rationalisation des expérimentations. »

Nicolas BABUT, Conseiller auprès du Secrétaire général du ministère de l'Education nationale et de la Jeunesse

Une analyse plus poussée des résultats de cette enquête permet, conformément à l'objectif de rationaliser la production d'outils numériques de l'Etat, de regrouper les différents cas d'usages jugés souhaitables et envisageables en **trois outils potentiels de GRH utilisant l'IA**, selon la nature des utilisateurs ciblés :

• « **Coach virtuel** » (pour les agents) :

- **Fonctions souhaitables** : recommandations contextuelles de formation ; apprentissage personnalisé ;
- **Fonctions envisageables** : parcours personnalisé d'on-boarding ; parcours personnalisé de carrière ; feedback des formations suivies en temps réel ; mentorat et développement de carrière ; programme personnalisé d'actions en faveur du bien-être.

• « **Assistant managérial numérique** » (pour les managers) :

- **Fonctions souhaitables** : rédaction de fiches de poste ;
- **Fonctions envisageables** : évaluation des compétences des candidats ; identification des compétences cachées ; lutte contre les biais cognitifs lors du recrutement ; suivi et évaluation des progrès des agents ; analyse des objectifs et des résultats ; analyse des retours d'information des collègues et des usagers.

• « **Outil numérique d'appui à la GRH** » (pour les gestionnaires RH) :

- **Fonctions souhaitables** : analyse des résultats des enquêtes internes ; identification des compétences émergentes ;
- **Fonctions envisageables** : planification des successions sur les postes ; formation des équipes interdisciplinaires ; analyse des données de mesure du bien-être des agents ; personnalisation des avantages sociaux ; suivi et amélioration de la culture des organisations ; mesure du retour sur investissement des actions en faveur du bien-être des agents.

L'utilisation de l'IA appelle **une adaptation de l'organisation du travail et du management**.

L'utilisation de l'IA de façon générale, et a fortiori dans le monde du travail, nécessite (i) **de connaître et de maîtriser les données utilisées et qu'elles le soient de façon légale et éthique**, (ii) **de connaître les capacités des outils d'IA** (qui peuvent être limités en termes de raisonnement logique ou reproduire ou créer des biais et des discriminations), (iii) **de choisir les tâches effectuées par des outils d'IA et celles effectuées par des humains** (l'IA devant aider le travail humain et non le remplacer), (iv) **d'accompagner les agents** dans l'appropriation et l'utilisation des outils d'IA et (v) **de comprendre, de contrôler et de maîtriser les résultats produits** (qui peuvent être biaisés, limités et plausibles mais pas nécessairement corrects) **et leur utilisation**.

Ces objectifs doivent structurer **la gouvernance de et avec (et non par) l'IA** dans les organisations de travail, dont le principe directeur doit être la **responsabilité humaine** de l'utilisation de l'IA.¹⁴

« La question de l'utilisation de l'IA pose plus largement celle de l'évolution de **la qualité du travail** et de **la qualité du service rendu** ».

Nicolas FRAIX, Responsable du département capitalisation développement des connaissances de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).



Par ailleurs, si l'IA crée des défis importants pour les managers, elle crée aussi les conditions d'un « management augmenté ». L'IA pourrait en effet progressivement soulager les managers des tâches de planification, d'organisation et de coordination, notamment via une gestion optimisée de leur boîte mail qui est aujourd'hui chronophage. Dans ce scénario, seul le commandement échapperait pour l'instant aux IA génératives. L'IA remettra aussi probablement en cause l'expertise des managers, source de leur légitimité traditionnelle, et les invitera à se créer une nouvelle légitimité fondée sur leurs compétences générales (*soft skills*) et leur authenticité. L'IA appellera enfin les managers à faire preuve de plus de discernement et de sens critique, qui requiert courage et confiance en ses choix, dans leurs décisions s'appuyant sur l'IA.¹⁵

L'intelligence humaine devra donc accompagner l'utilisation de l'IA pour la rendre fiable et bénéfique au travail humain, ou autrement dit « **plus il y aura de digital, plus on aura besoin d'humain** »¹⁶. Les managers auront un rôle à jouer pour sensibiliser leurs agents à un usage éthique et transparent de l'IA.

14 Cf. les « principes pour une gestion responsable d'une IA digne de confiance » dans la Recommandation de l'OCDE de 2019.

15 <https://www.hbrfrance.fr/management/le-management-sera-t-il-dissous-ou-augmente-par-les-ia-generatives-60300>

16 « Le Défi des Soft Skills, comment les développer au XXIème siècle ? », J. Lamri, M. Barabel, O. Meier et T. Lubart, Dunod, 2022.

4. La GRH de la fonction publique doit se doter d'une stratégie d'usage de l'IA.

Les éléments exposés précédemment conduisent la DGAFP à proposer, dans une logique de symétrie des attentions, une stratégie d'usage de l'IA en GRH dans la fonction publique d'Etat.

Découlent des enjeux précités des **principes** regroupés en 3 thématiques :

- **Protection de l'agent et de l'administration** : utilisation légale et transparente des données (privées et sensibles) ; solidité/robustesse et sécurité de l'IA ;
- **Contrôle par l'humain** : concertation et autonomie (fixation du cadre d'usage en collaboration avec les représentants du personnel ; déclaration d'utilisation de l'IA par les agents ; liberté des agents d'utiliser des outils d'IA ou leurs résultats) ;
- **Déontologie** : transparence, justice, équité, diversité, inclusion, non-discrimination.

Ces principes servent le **principe directeur d'un usage de l'IA en GRH centré sur l'humain**.¹⁷



« Jusqu'où et par quels moyens s'autorise-t-on à vérifier la véracité des données transmises par un candidat dans le respect des principes déontologiques et devoirs propres à la fonction publique (dignité, discrétion, secret professionnel...) ? »

Vincent LESCAILLEZ, Directeur général adjoint, Association des DRH des grandes collectivités (ADRHGC).

« Le contrôle éthique de l'usage de l'IA doit être fait à la fois en amont et itinéré, au fur et à mesure. »

Emmanuelle PROUET, Cheffe de projet, Département « Emploi, Travail, Compétences de France Stratégie.



¹⁷ Sources : Recommandation de l'OCDE sur l'intelligence artificielle (2019), [Recommandation sur l'éthique de l'intelligence artificielle de l'UNESCO \(2021\)](#), [Charte pour une utilisation éthique de l'IA de Pôle Emploi \(2022\)](#), [Le Cadre Éthique du Numérique en Santé, Référentiel éthique des services numériques de santé intégrant l'IA \(2023\)](#), [Charte Éthique de la Data et de l'Intelligence Artificielle d'Orange \(2023\)](#). En particulier, Orange (membre du CORH) est à l'origine de la [charte internationale pour une IA inclusive](#).

Interrogé sur le projet Intelligence Emploi (2018-2022) qui a conduit à l'édiction de sa charte pour une utilisation éthique de l'IA, Pôle Emploi précise : « Dans ce contexte, nous avons compris que **l'éthique pouvait servir : (i) de colonne vertébrale pour supporter nos travaux** autour de 7 grandes familles de capacités qui permettent de passer l'IA à l'échelle au sein de Pôle emploi : éthique, conduite du changement, compétences et expertises, gouvernance des données, socles technologiques, méthodologies et comités, écosystèmes ; **(ii) de boussole pour structurer notre démarche et prioriser nos travaux.** »¹⁸

Pour appliquer ces principes dans l'utilisation de l'IA en GRH, **un cadre d'usage** selon les 3 axes suivants apparaît nécessaire.

Intégration et utilisation de l'IA :

- **Identifier les responsables** des technologies et méthodologies d'IA ;
- **Identifier les fonctions** pouvant exploiter l'IA (direction, comptabilité et finances, informatique, communication, logistique ...) ;
- **Identifier les missions** pouvant être assurées avec l'IA ;
- **Définir les objectifs** (éventuellement chiffrés) à atteindre pour la structure et ses RH en utilisant l'IA : amélioration de la productivité, résolution des problèmes complexes... ;
- **Choisir des outils et logiciels d'IA** fiables et les connaître afin de maîtriser les résultats et ainsi sécuriser la responsabilité des agents publics et des administrations ;
- **Définir des méthodologies d'exploitation** de l'IA et des données ;
- **Créer une obligation déclarative des agents** dès lors qu'ils ont recours à l'IA ;
- **Etablir une cartographie des risques** liés à l'utilisation de l'IA en GRH publique pour mettre en place **un contrôle et un audit internes** de la stratégie.

« GPEEC de l'IA » :

- **Déterminer** les **champs RH** justifiant une utilisation de **l'IA** et **choisir** les **tâches** confiées à l'IA et celles qui devront continuer de relever du travail humain ;
- **Estimer les besoins** actuels et futurs en **compétences RH** en IA et en compétences complémentaires ;
- **Estimer les effets** de l'IA sur les **métiers et emplois RH** ;
- **Attirer** et recruter des **profils** formés à l'IA pour accompagner et encadrer son utilisation.

18 <https://www.rhmatin.com/recrutement-talents/solutions-evaluation/pole-emploi-charte-ia-ethique-service-public.html>

Formation et accompagnement des agents :

- **Acculturer et former les managers et agents** (y compris élèves fonctionnaires, RH) à l'IA et ses usages en lien avec le Campus numérique de la DINUM ;
- **Créer un référentiel de règles** au croisement de l'éthique RH et de l'éthique numérique ;
- **Accompagner les agents** dans leurs responsabilités renouvelées et le développement de leur agentivité¹⁹ dans l'utilisation de l'IA : proposer un **outil d'évaluation** qui accompagne la réflexion des chefs de projets dans leur travail de développement de services utilisant de l'IA ; créer **un réseau de correspondants** en charge de l'éthique ; créer **une plate-forme d'alerte** des mauvais usages de l'IA.

« L'adoption de cadres d'usage est cruciale ne serait-ce que pour des raisons **d'adhésion** des agents mais également de **souveraineté**, notamment de la donnée.»

Benoit PARIS, Général de corps d'armée, adjoint du directeur des ressources humaines du ministère des Armées.



« La définition d'un cadre d'usage de l'IA suppose un **dialogue social** ».

Nathalie GREEN, Sous-directrice de la synthèse statutaire, des politiques territoriales et des partenariats de la DGAFP (jusqu'en avril 2024).

¹⁹ La capacité qu'ont les individus à prendre des décisions et à agir de manière autonome fondée sur la responsabilité, l'autonomie, la liberté et le pouvoir.

Plus d'informations sur
www.fonction-publique.gouv.fr



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**