Institut pour l'égalité
des femmes et des hommes

RECOMMANDATIONS

Recrutement et sélection à l'ère de l'IA

.be

Introduction

L'intelligence artificielle (IA) est une technologie qui se développe à une vitesse fulgurante et qui est de plus en plus utilisée sur le marché du travail. En raison de leurs nombreuses applications possibles, les systèmes d'IA sont déjà utilisés de différentes manières et dans divers secteurs afin de rendre les processus plus efficaces et plus rapides. Bien que prometteuse, l'utilisation de l'IA et de systèmes similaires comporte des risques en termes de renforcement des inégalités et de la discrimination fondée sur le genre. Ces dernières années, de nombreux exemples de systèmes d'IA discriminatoires ou présentant des biais (de genre) ont été rapportés, le plus souvent sans que l'utilisateur·rice en ait conscience. Dans cette perspective, l'IA est un thème pertinent pour l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (ci-après « l'Institut »).

En ce qui concerne le marché du travail, l'Institut estime nécessaire de veiller à ce que les nouvelles technologies et les systèmes d'automatisation utilisés dans les processus de recrutement et de sélection, tels que l'IA, ne contribuent pas à accroître les obstacles à l'accès des femmes à l'emploi.

Dans le règlement européen sur l'intelligence artificielle (règlement IA ou *AI Act*), qui est entré en vigueur le 1er août 2024 et dont la plupart des dispositions s'appliquent à compter du 2 août 2026, les systèmes d'IA destinés à être utilisés pour le recrutement ou la sélection de personnes physiques sont considérés comme des « systèmes à haut risque ». Cela signifie qu'ils devront satisfaire à certaines conditions en matière, entre autres, de gestion des risques, de contrôle humain et de transparence, qui peuvent contribuer à réduire le risque de biais et de discrimination (de genre).

En outre, l'*AI Act* prévoit la désignation d'autorités chargées de la protection des droits fondamentaux, y compris le droit à la non-discrimination, qui se voient attribuer des compétences supplémentaires afin de pouvoir exercer efficacement leur mandat en ce qui concerne les systèmes d'IA à haut risque (art. 77 *AI Act*). L'Institut est l'une des autorités belges chargées de la protection des droits fondamentaux.

Toutefois, le cadre réglementaire de l'*AI Act* ne suffira pas à lui seul à garantir une utilisation non discriminatoire des systèmes d'IA. En outre, certaines technologies, notamment dans le domaine du recrutement et de la sélection, ne relèvent peut-être pas de la définition d'un système d'IA au sens de l'*AI Act* ou de la classification d'un « système à haut risque », mais présentent néanmoins des risques de biais et de discrimination.

À l'heure actuelle, on dispose de peu d'informations concernant les utilisateur·rice·s de systèmes d'IA pour le recrutement et la sélection, le type de systèmes utilisés, l'échelle à laquelle ces systèmes sont utilisés en Belgique, et le fait que les utilisateur·rice·s et les développeur·se·s de ces systèmes aient conscience des risques potentiels de biais et de discrimination de genre et prennent des mesures préventives à cet égard. La sensibilisation et la connaissance des risques de biais et de discrimination de genre dans les processus de recrutement constituent une première étape importante pour limiter ces risques.

L'Institut a donc fait réaliser une analyse approfondie de l'utilisation de l'IA et des systèmes de décision automatisés dans les processus de recrutement et de sélection. Cette étude avait un triple objectif :

1) mieux comprendre le rôle de ces systèmes dans les processus de recrutement ;

2) se faire une idée du degré de sensibilisation et d'attention des employeurs et des développeur·se·s aux risques liés aux biais et à la discrimination de genre ;

3) aider de façon ciblée les utilisateur·rice·s et les développeur·se·s, au moyen de recommandations politiques, à utiliser ces technologies de manière responsable et à contribuer ainsi à un marché du travail plus égalitaire sur le plan du genre et plus inclusif.

Les résultats de cette recherche sont présentés dans l'étude intitulée « Recrutement et sélection à l'ère de l'IA - Utilisation de l'IA, conscience des risques de biais et recommandations relatives aux risques de discrimination de genre » [Vers l'étude].

Le présent document rassemble les recommandations prioritaires pour l'Institut qui ressortent de l'étude et les complète ou les détaille, lorsque cela est pertinent.

Les recommandations s'adressent à différents groupes-cibles : les décideur·se·s politiques, les partenaires sociaux, les organisations qui utilisent l'IA et celles qui la développent. Certaines recommandations concernent spécifiquement les processus de recrutement, d'autres ont une pertinence plus large pour l'utilisation de l'IA sur le lieu de travail. Elles sont classées par ordre de priorité.

L'Institut prévoit de publier en 2026 une brochure destinée spécifiquement aux employeurs, contenant des conseils pour une utilisation responsable de l'IA au sein de l'entreprise.

Recommandations

1) Renforcer le cadre juridique

❖ Contribuer à une législation européenne solide

Les dispositions de l'*AI Act* européen peuvent contribuer à réduire l'impact des biais et à limiter les risques de discrimination. Cependant, la réglementation n'offre aucune garantie quant à l'absence totale de discrimination dans les systèmes d'IA utilisés dans le contexte professionnel. Au niveau européen, de plus en plus de voix s'élèvent pour demander l'introduction d'une législation distincte et complémentaire sur l'utilisation de l'IA sur le lieu de travail. Ainsi, en novembre, la Commission de l'emploi et des affaires sociales (EMPL) du Parlement européen a voté[1] en faveur d'une demande adressée à la Commission européenne en vue d'élaborer une initiative législative sur le management algorithmique au travail. La session plénière de décembre 2025 a approuvé[2] le rapport, mais a supprimé le mot « législative » du texte. La Commission européenne dispose de trois mois pour répondre (positivement ou négativement) à la demande du Parlement. En outre, la Confédération européenne des syndicats (CES)[3] plaide depuis plusieurs années déjà en faveur d'une directive européenne pour les systèmes algorithmiques au travail ; BusinessEurope et d'autres

[1] https://www.europarl.europa.eu/news/fr/press-room/20251110IPR31358/meps-call-for-new-rules-on-the-use-of-algorithmic-management-at-work

[2] https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20251211IPR32175/meps-demand-new-measures-to-protect-against-algorithmic-management-at-work

[3] https://www.etuc.org/en/document/etuc-resolution-calling-eu-directive-algorithmic-systems-work

organisations patronales européennes estiment[4] qu'une réglementation supplémentaire n'est pas l'instrument approprié.

La proposition *Digital Omnibus* relative à l'IA[5] , présentée par la Commission européenne en novembre 2025, propose un certain nombre de modifications préoccupantes à l'*AI Act* : la suppression de l'obligation d'enregistrer les systèmes qui, selon le fournisseur, ne présentent pas de risque élevé ; le fait de limiter l'accès des autorités visées à l'article 77 aux informations relatives à un système d'IA par l'intermédiaire des autorités de surveillance du marché, ce qui augmentera considérablement leur charge de travail ; et l'affaiblissement de l'article sur la maîtrise de l'IA, qui encourage désormais les autorités à la promouvoir au lieu de l'obliger. Il est également proposé de reporter l'application des conditions auxquelles doivent satisfaire les systèmes à haut risque jusqu'à ce que des instruments de soutien soient disponibles, jusqu'en décembre 2027 ou août 2028 au plus tard, sans préciser la date exacte de l'échéance.

Ces modifications pourraient permettre aux systèmes d'IA qui présentent un risque pour la non-discrimination, la cybersécurité ou la protection des données de rester en service pendant des années, et ce, en plus, sans offrir la simplification réglementaire promise. **L'Institut préconise donc de conserver les dispositions initiales de l'*AI Act*.**

- ❖ Évaluer le cadre réglementaire belge

Au niveau belge, **il conviendrait d'examiner si le cadre juridique actuel en matière de lutte contre la discrimination et les autres lois et CCT pertinentes, en combinaison avec l'*AI Act*, suffisent** à garantir une utilisation non discriminatoire des systèmes d'IA dans le contexte professionnel, en particulier dans les processus de recrutement. Si tel n'est pas le cas, il faut envisager d'élaborer un cadre juridique ou réglementaire complémentaire, spécifiquement adapté au monde du travail et en concertation avec les partenaires sociaux. Cette analyse pourrait également examiner si l'utilisation des systèmes d'IA peut être placée sous la compétence du comité d'entreprise, de sorte que celui-ci doive obligatoirement être consulté lors de l'introduction d'un système d'IA.

- ❖ Audits indépendants périodiques obligatoires des systèmes d'IA

Une obligation peut être instaurée pour les organisations qui utilisent l'IA pour le recrutement, en vue de faire réaliser **périodiquement des audits indépendants** de ces systèmes d'IA, à l'instar de la *New York City Bias Audit Law*[6]. Cet audit doit au minimum inclure l'analyse des risques de discrimination (de genre), mais il peut également porter sur la cybersécurité et la protection des données, par exemple. Il est également dans l'intérêt de l'employeur que les systèmes d'IA soient utilisés de manière responsable au sein de l'organisation.

- ❖ Veiller à ce que les entreprises rendent compte de leur utilisation de l'IA

Les entreprises peuvent être invitées à **rendre compte de leur utilisation de l'IA** : pour quels processus l'IA est-elle utilisée, avec quels objectifs, quels incidents se sont éventuellement

[4] https://www.businesseurope.eu/wp-content/uploads/2025/12/11-12-2025-Joint-statement-on-EP-INL-AI-at-work.pdf

[5] https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-omnibus-ai-regulation-proposal

[6] NYC Local Law 144

produits et comment ont-ils été traités, comment la politique interne en matière d'IA a-t-elle été élaborée, etc. Ce rapport peut faire partie du rapport RSE annuel.

- ❖ Rendre transparente l'utilisation de l'IA par les pouvoirs publics

Les autorités doivent montrer l'exemple en rendant transparente leur propre utilisation de l'IA via un registre public contenant des informations concrètes sur les algorithmes utilisés par les institutions publiques. Par analogie avec le registre des algorithmes des autorités néerlandaises[7], cela permettrait de donner un aperçu de l'objectif et du fonctionnement d'un système donné, du degré d'intervention humaine et de la gestion des risques. Les informations disponibles doivent être plus détaillées que les données actuellement disponibles auprès de l'Observatoire de l'IA du SPF BOSA, qui répertorie les projets d'IA des autorités.

2) Fournir des informations et des formations

- ❖ Fournir des informations claires et accessibles sur les obligations de l'*AI Act*

L'étude a montré que de nombreuses organisations ne savent pas clairement quelles sont leurs obligations en vertu de l'*AI Act*. En outre, les risques potentiels de biais et de discrimination (de genre) liés à l'utilisation de l'IA et la manière de les gérer de manière proactive et réactive sont peu connus. L'Institut recommande donc que les acteurs à différents niveaux **fournissent des informations et des formations afin de combler ce manque de connaissances** et de **sensibiliser et de responsabiliser** les acteurs.

Le premier acteur qui doit assumer cette responsabilité est l'État. En **élaborant, collectant et mettant à disposition la documentation pertinente** (par exemple, des templates pour une politique en matière d'IA, des exemples de rapports sur l'utilisation de l'IA, des propositions de communication à l'intention des parties externes, etc.) **et des modules de formation**, par exemple via un portail dédié sur le site web du SPF Économie ou du SPF ETCS, les développeur·se·s et les utilisateur·rice·s de systèmes d'IA peuvent être informé·e·s et sensibilisé·e·s concernant leurs obligations en vertu de l'*AI Act* et la manière de limiter les risques de discrimination. L'existence de ce portail peut être promue par le biais des partenaires sociaux et des fédérations sectorielles.

- ❖ Se concentrer sur la maîtrise de l'IA au sein des organisations, en accordant une attention particulière aux biais (de genre)

Deuxièmement, **les employeurs doivent veiller à ce que leurs travailleur·se·s aient une compréhension suffisante de l'IA**, conformément à l'article 4 de l'*AI Act* portant sur la maîtrise de l'IA. Il convient, à cet égard, d'accorder suffisamment d'attention aux risques de bias et de discrimination de genre. Ces thèmes peuvent par exemple être intégrés dans les formations existantes sur les biais et la diversité, à travers des modules sur le recrutement inclusif et les biais cognitifs appliqués à l'IA, le *prompting* correct et qualitatif, l'exclusion par les algorithmes sur les réseaux sociaux ou l'utilisation de systèmes de débiaisement reconnus.

Les **partenaires sociaux peuvent également jouer un rôle ici**, en aidant les entreprises à prendre des mesures pour assurer un niveau suffisant de maîtrise de l'IA parmi leur personnel, en accordant une attention particulière aux risques de biais et de discrimination (de genre) liés

[7] https://algoritmes.overheid.nl/nl

à l'utilisation de l'IA. Les autorités peuvent soutenir les partenaires sociaux dans ce domaine en leur fournissant également des informations, afin qu'ils disposent eux-mêmes des connaissances et d'une expertise suffisante en matière d'IA, de biais et de risques de discrimination.

3) Élaborer une politique en matière d'IA pour l'organisation

❖ Mettre en place une politique interne en matière d'IA

Toute organisation utilisant l'IA devrait élaborer une **politique interne en matière d'IA**. Cela vaut tant pour les autorités publiques que pour les entreprises, petites ou grandes. Une politique claire en matière d'IA, communiquée explicitement à l'ensemble des collaborateur·rice·s, permet à chacun·e d'être sur la même longueur d'onde et donne la possibilité aux employeurs de cadrer l'utilisation de l'IA dans l'organisation et d'en limiter les risques.

Cette politique doit tout d'abord inclure les **obligations légales** stipulées dans l'article 26 de l'*AI Act* pour les responsables de l'utilisation de systèmes d'IA à haut risque[8]. Il s'agit des obligations suivantes :

- prendre des mesures pour garantir que les systèmes d'IA sont utilisés conformément aux instructions d'utilisation fournies avec les systèmes ;

- assurer une supervision humaine par des personnes disposant des compétences, de la formation et de l'autorité nécessaires et bénéficiant d'un soutien ;

- mettre en place un monitoring permettant de suivre le fonctionnement d'un système d'IA et d'informer rapidement le fournisseur d'un système d'IA en cas de discrimination ou d'autres incidents ;

- tenir un registre afin de conserver les journaux générés automatiquement ;

- et, avant la mise en service d'un système d'IA sur le lieu de travail, informer les représentant·e·s des travailleur·se·s et les travailleur·se·s concerné·e·s qu'ils·elles seront soumis·es à l'utilisation du système d'IA à haut risque.

En outre, l'article 26 stipule que lors de l'utilisation de systèmes d'IA qui prennent ou aident à prendre des décisions concernant des personnes physiques, ces dernières doivent être informées qu'elles sont soumises au système d'IA à haut risque.

Idéalement, une politique en matière d'IA prévoit donc également une procédure visant à **rendre le processus de recrutement transparent pour les candidat·e·s** - tant internes qu'externes - afin qu'ils·elles sachent dès le départ qu'un système d'IA est utilisée, pourquoi il est utilisé et comment il fonctionne, ainsi que la manière dont leurs données à caractère personnel sont utilisées et protégées. Cela implique également que les travailleur·se·s

[8] Les systèmes destinés à être utilisés pour le recrutement ou la sélection de personnes physiques et les systèmes destinés à être utilisés pour prendre des décisions influant sur les conditions des relations professionnelles, la promotion ou le licenciement dans le cadre de relations professionnelles contractuelles, pour attribuer des tâches sur la base du comportement individuel, de traits de personnalité ou de caractéristiques personnelles ou pour suivre et évaluer les performances et le comportement de personnes dans le cadre de telles relations, sont considérés comme à haut risque (annexe III *AI Act*).

chargé·e·s du recrutement puissent expliquer aux candidat·e·s comment s'est déroulé le processus de sélection utilisant l'IA.

Il est également recommandé de créer un **comité d'éthique interne pour l'utilisation de l'IA**, dirigé par le département des RH et composé également de travailleur·se·s ou de leurs représentant·e·s, qui sera impliqué dans le déploiement d'un système d'IA. Ce comité peut en outre suivre les évolutions technologiques et juridiques, surveiller l'utilisation informelle de l'IA (*shadow AI*) au sein de l'organisation et formuler des recommandations en interne. L'employeur a tout intérêt à promouvoir une culture d'entreprise où l'évaluation critique des décisions prises par l'IA est un réflexe naturel.

En outre, il est préférable d'examiner la faisabilité de procéder à une **analyse d'impact sur les droits fondamentaux** avant la mise en service d'un système d'IA. À cette fin, il est possible d'utiliser le modèle de questionnaire qui sera élaboré par le Bureau de l'IA de la Commission européenne dans le cadre de l'*AI Act*. Pour le secteur public ou les entités privées fournissant des services publics, cette évaluation sera obligatoire s'il s'agit d'un système à haut risque (article 27 de l'*AI Act*).

D'une manière générale, il est utile pour toute organisation, avant de déployer un système d'IA, de **se demander d'abord** à quelle fin le système sera utilisé et si l'IA est vraiment une solution à un problème. Il convient en premier lieu d'examiner si l'utilisation de l'IA apporte une réelle valeur ajoutée aux processus au sein de l'organisation.

- ❖ En tant que développeur·se, veiller à mettre en place une politique d'« *Equality by Design* »

En ce qui concerne les organisations qui développent des systèmes d'IA, une politique en matière d'IA devrait consister à toujours appliquer le **principe** « ***Equality by Design*** **»** : dès la conception initiale, évaluer l'impact du système sur l'égalité et la non-discrimination, notamment en testant les algorithmes sur diverses bases de données.

Étant donné que les systèmes d'IA peuvent se comporter différemment dans le monde réel et dans un environnement de laboratoire, un système d'IA devrait également être **testé régulièrement après son déploiement**, et tout biais détecté devrait être corrigé. Une collaboration active et des vérifications régulières avec les utilisateur·rice·s peuvent aider à intervenir rapidement en cas de problèmes.

En outre, les développeur·se·s doivent veiller à ce que la **documentation technique** qu'ils·elles produisent à propos d'un système d'IA soit claire et facile à comprendre pour les utilisateur·rice·s, comme le prévoient les articles 11 et 13 de l'*AI Act*. Cette documentation est un moyen important d'expliquer le fonctionnement des systèmes, leurs limites et la manière dont ils peuvent être utilisés de manière responsable. Il est recommandé de compléter la documentation par une formation destinée aux utilisateur·rice·s afin de la rendre encore plus compréhensible.

4) Veiller à ce que les autorités chargées de la protection des droits fondamentaux disposent de moyens suffisants

Les autorités désignées par la Belgique pour la protection des droits fondamentaux en vertu de l'*AI Act* (article 77) se voient attribuer certaines compétences afin de pouvoir exercer efficacement leur mandat en ce qui concerne les systèmes d'IA à haut risque. Il s'agit

notamment d'être informé en cas d'incident lié à une violation des droits fondamentaux par un système d'IA, de pouvoir demander la documentation relative à un système d'IA et de pouvoir demander à l'autorité de surveillance du marché de tester un système d'IA.

- ❖ Soutenir les organismes chargés de l'égalité

Il est important que **les autorités visées à l'article 77 disposent de moyens suffisants** – en termes de personnel, de moyens financiers et, éventuellement, de moyens techniques – pour pouvoir assumer ces tâches de manière adéquate et efficace. Cela vaut en particulier pour les **organes chargés de l'égalité (*Equality Bodies*)**, pour lesquels le considérant 21 de la directive relative aux normes applicables aux organismes pour l'égalité de traitement[9] stipule également qu'ils doivent disposer de moyens humains et techniques suffisants et qu'il est « essentiel d'accorder une attention particulière aux possibilités et aux risques que présente l'utilisation de systèmes automatisés, y compris l'intelligence artificielle ». Ces moyens doivent notamment permettre aux organes chargés de l'égalité de traitement « d'utiliser des systèmes automatisés dans le cadre de leurs travaux, d'une part, et d'évaluer ces systèmes du point de vue de leur conformité avec les règles de non-discrimination, d'autre part ».

5) Investir dans le développement de l'IA en Belgique

Enfin, il est important de **soutenir le développement des systèmes d'IA en Belgique**, en investissant dans des start-ups, en offrant des possibilités de financement ou des avantages fiscaux aux entrepreneur·se·s belges dans ce domaine. La prise en compte des biais et de la discrimination (de genre) dans le processus de développement d'un système d'IA doit être une condition préalable à l'octroi d'un soutien public aux entreprises qui développent l'IA. Le développement de systèmes d'IA qui détectent les biais et soutiennent des processus de recrutement non discriminatoires devrait être davantage encouragé par des incentives financières et autres.

[9] Directive (UE) 2024/1500 du Parlement européen et du Conseil du 14 mai 2024 relative aux normes applicables aux organismes pour l'égalité de traitement dans le domaine de l'égalité de traitement et de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes en matière d'emploi et de travail, et modifiant les directives 2006/54/CE et 2010/41/UE

Institut pour l'égalité
des femmes et des hommes

iefh.be

Place Victor Horta 40
1060 Bruxelles
T +32 2 233 44 00
info@iefh.be