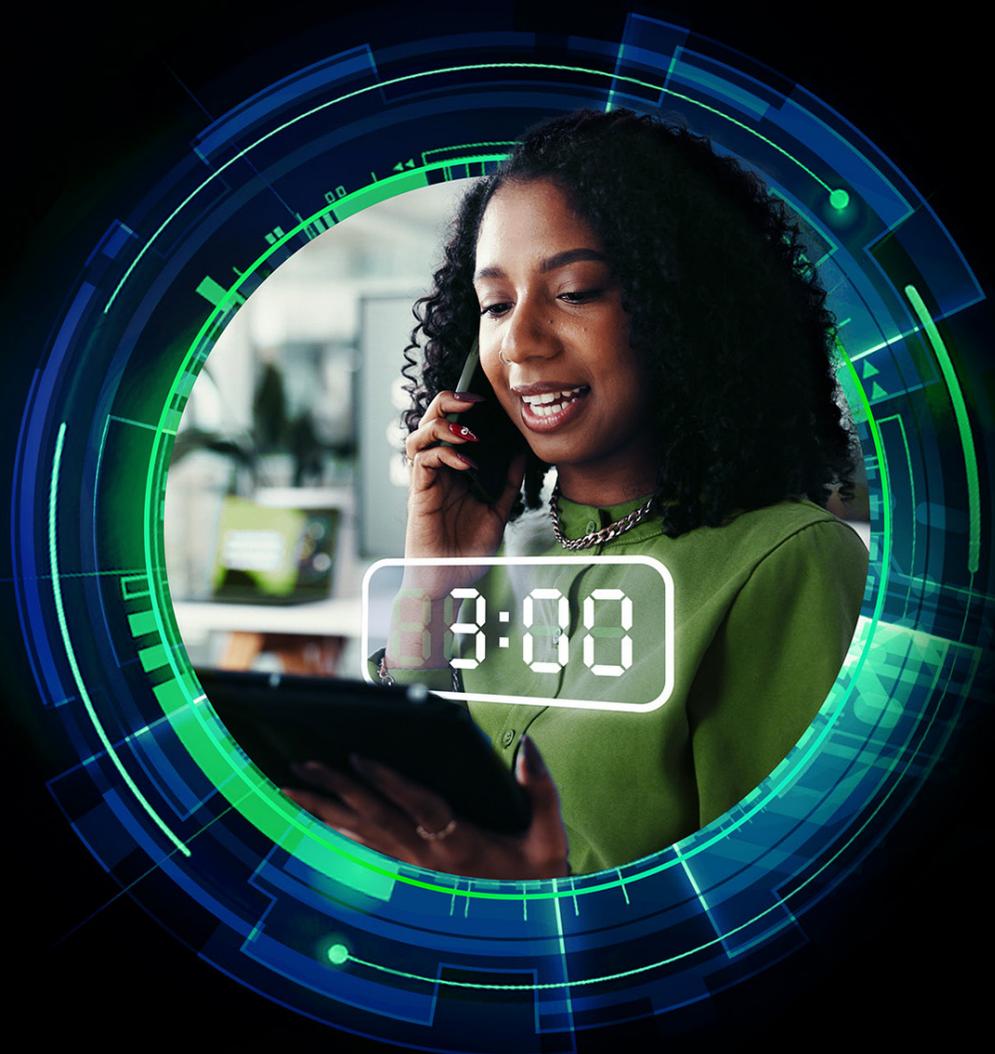


Deloitte.

Ensemble vers le progrès



Le rôle de sous-ministre dans le monde de l'IA générative de demain

Gouvernement et services publics

Deloitte Canada

Ce document est une œuvre de fiction, et le produit de l'imagination de ses auteurs.

Il présente un scénario dramatique conçu pour susciter des conversations réfléchies et soulever des questions difficiles sur le type d'avenir axé sur l'IA que les leaders gouvernementaux d'aujourd'hui pourraient envisager pour leurs organisations.

Chez Deloitte, nous croyons en la collaboration cognitive, dans le cadre de laquelle l'IA vient compléter les travailleurs humains afin qu'ils deviennent plus efficaces et productifs.

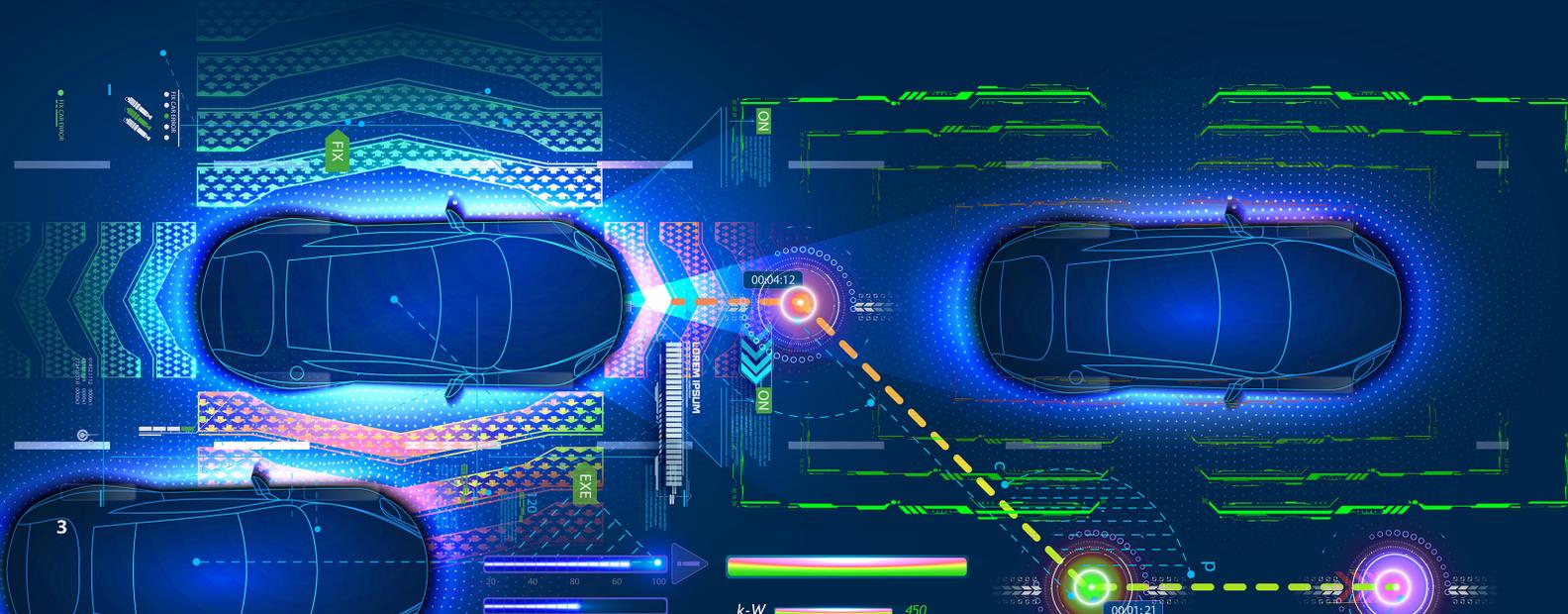
Le rôle de sous-ministre dans le monde de l'IA générative de demain

À mesure que les vagues de perturbations technologiques continuent de survenir, les sous-ministres ont été appelés à avoir des visions de plus en plus novatrices pour les gouvernements qu'ils servent. En raison des pressions économiques, sociales et politiques croissantes, ceux-ci font face à des volumes de travail exponentiels devenus insoutenables – à moins qu'il y ait un changement.

L'IA générative offre des occasions importantes pour l'avenir de la fonction publique, ainsi que pour le rôle de sous-ministre lui-même.

Nos récentes recherches démontrent que l'IA pourrait libérer jusqu'à [30 % du temps des employés gouvernementaux](#)¹ (en anglais) au cours des cinq à sept prochaines années. L'IA offre une occasion importante de redéfinir le travail afin de répondre aux exigences actuelles et futures en matière de compétences, y compris au niveau de la direction. Pour les sous-ministres, l'IA générative offre des occasions de gérer plus efficacement des volumes plus élevés, une plus grande complexité et une prise de décisions devenant de plus en plus dynamique. Le fait de libérer 30 % de la capacité d'un sous-ministre pourrait lui permettre de recentrer son attention, d'agir avec une intention plus marquée, en plus d'offrir des résultats plus rapidement.

Les pages suivantes décrivent une journée dans la vie d'une sous-ministre fictive aujourd'hui, ainsi que ce que pourrait être cette même journée grâce à l'IA générative. Faites défiler ce scénario afin de constater comment l'IA générative crée de la valeur qui se traduit par une amélioration de la production d'un gouvernement et par une valeur ajoutée pour les citoyens.



5 h 45

Le réveil du iPhone de Rita s'allume dans l'obscurité, et elle se jette hors du lit pour l'éteindre. « Ouf, marmonne son mari Amir, à moitié endormi, c'était fort! »

« J'ai monté le volume pour être certaine de me réveiller », répond Rita en se frottant les yeux.

« Rien de tel qu'une crise cardiaque matinale pour partir la journée du bon pied », ironise Amir en retournant au lit.

Les pensées se bousculent déjà dans la tête de Rita alors qu'elle songe à la réunion du conseil de direction de l'après-midi ainsi qu'aux mille et une autres choses qu'elle doit faire. Elle s'inscrit à une session de Peloton de 6 h du matin avec une vieille amie de l'université, avec laquelle elle échange des textos pendant ses petites pauses pour prendre des nouvelles et qui ne tarit pas d'éloges sur la dernière saison du Lotus blanc.

« Je crois que tu pourrais te permettre d'essayer quelque chose d'autre qu'un balado sur les affaires pour faire changement », lui dit à la blague sa collègue de maîtrise.



Une amie de l'université lui suggère de regarder une série appelée Le lotus blanc.

La sous-ministre se fait réveiller à 5 h 45 par une sonnerie d'alarme stridente.

2025

5 h 37

Une tonalité d'alarme douce sonne avant de devenir progressivement plus forte, éveillant lentement Rita pendant le moment le plus optimal de son cycle de sommeil paradoxal. La progression des sons facilite la transition entre le sommeil et l'état d'éveil pour Rita. Elle ferme l'alarme pour que son mari puisse dormir un peu plus longtemps.

Les pensées se bousculent déjà dans la tête de Rita alors qu'elle songe à la réunion du conseil de direction de l'après-midi ainsi qu'aux mille et une autres choses qu'elle doit faire.

L'écran du téléphone indique 5 h 37. Elle s'installe sur son siège avec une minute d'avance pour sa session de Peloton de 6 h avec une vieille amie de l'université, qui ne tarit pas d'éloges sur le tout dernier jeu de RV auquel ses enfants jouent. Rita se rend compte que ses enfants ont le même jeu à la maison, et qu'elle voulait essayer d'y jouer avec eux.

Une amie de l'université lui recommande un jeu de réalité virtuelle.



La sous-ministre se réveille à 5 h 37 grâce à un signal d'alarme fondé sur la science qui se synchronise avec sa biométrie et son horaire de sommeil.

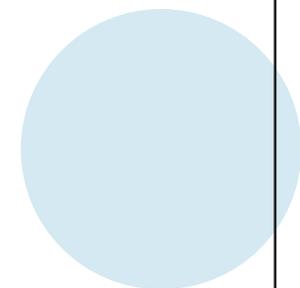
2030



7 h

Rita prend une douche, puis consulte son agenda bien rempli. Elle se fait cuire rapidement un œuf qu'elle dépose sur un muffin anglais, aux côtés d'Amir et de leurs deux fils, Bradley et Arjun.

Après avoir embrassé sa famille et lui avoir dit au revoir, Rita se rend au travail en voiture. Il y a beaucoup de circulation aujourd'hui, et elle se précipite vers son bureau aussitôt qu'elle arrive, quelques minutes à peine avant sa première réunion. Rita consacre ces minutes à faire un tour d'horizon des priorités envoyées par son adjointe de direction, Mary. Elle envoie également à sa famille un rappel des activités sportives et parascolaires à venir cette semaine, dans leur clavardage de groupe.



Elle se rend au bureau et examine les courriels quotidiens de son adjointe de direction.

La sous-ministre choisit distraitemment un muffin anglais et un œuf frit en guise de petit-déjeuner.

2025



7 h

L'application de santé gérée par l'IA de Rita lui recommande de prendre un frappé protéiné et un fruit en guise de premier repas en fonction de ses objectifs de macronutriments. Elle s'assoit et prend son petit-déjeuner aux côtés d'Amir et de leurs deux fils, Bradley et Arjun. Bradley étudie pour un examen à l'aide de ses lunettes intelligentes, et un bourdonnement intermittent sur son poignet l'aide à maintenir sa concentration.

Après avoir embrassé sa famille et lui avoir dit au revoir, Rita prend place dans sa voiture autonome pour se rendre au travail. Sur le chemin, elle écoute un téléchargement quotidien personnalisé de résumés d'articles provenant de ses journaux préférés et elle passe en revue une série de priorités envoyées par son adjointe de direction, Mary. Mary a fait appel à un agent d'IA pour établir les priorités, ce qui lui laisse plus de temps pour le reste de sa journée. Depuis le déploiement de ce logiciel, l'engagement de Mary envers son travail s'est renforcé, et elle dispose de plus de temps le matin pour conduire ses enfants à l'école.

En parlant dans son oreillette, Rita confirme une modification à son horaire, qui la verra s'envoler vers Thunder Bay pour une conférence.

Lorsqu'elle arrive au bureau, elle se sent prête pour la journée.

Rita conduit une voiture autonome, son adjointe de direction, soutenue par un agent d'IA, lui fait part de divers sujets, et la sous-ministre confirme un itinéraire de voyage de travail grâce à une activation vocale.

L'application de santé gérée par l'IA lui recommande un frappé protéiné et un fruit.

2030



8 h

Mary salue Rita dans leur café préféré situé à l'étage sous le bureau. Elles marchent, parlent et passent en revue le calendrier de Rita. Mary annonce que le commis a besoin que Rita assiste à une conférence à sa place. Elles discutent ensemble des rendez-vous à déplacer afin que Rita puisse prendre un vol de soirée à destination de Thunder Bay.

Au bureau, elles commencent à examiner le rapport hebdomadaire sur les mises à jour de programmes et les priorités stratégiques, mais, comme d'habitude, elles n'ont pas eu le temps de terminer le tout en une demi-heure.

Le temps manque, et elles ne peuvent faire tout le travail.



Mary, l'adjointe de direction de la sous-ministre, rencontre Rita pour résoudre certains problèmes d'horaire autour d'un café.

8 h

Rita arrive au travail et prend un café chaud, préparé par une machine automatisée juste devant son bureau. Elle s'approche de son bureau intelligent, dont elle élève la hauteur, et allume son ordinateur.

À l'écran, elle voit un résumé bien ordonné des éléments prioritaires à repasser, généré par l'IA, qui comprend :

- Des recommandations du bureau du premier ministre
- Des extraits des médias
- Un rapport d'un groupe d'intérêt particulier
- Des discussions dans les réseaux sociaux mettant en lumière le mécontentement de certains citoyens à l'égard d'un récent programme du Ministère

L'IA met en évidence le dernier point comme étant le plus urgent et fournit une théorie concernant des valeurs aberrantes au sein du programme. Rita passe en revue la recommandation de l'IA, mais elle communique avec le sous-ministre délégué du programme pour obtenir un compte rendu plus détaillé et des conseils sur les prochaines étapes à suivre.

L'assistant de l'IA signale qu'il est urgent de réagir au mécontentement des citoyens sur les réseaux sociaux tandis que la sous-ministre est à son bureau intelligent.



L'IA permet une communication concise, ce qui permet de gagner du temps.



2025

2030

8 h 30

Rita assiste à une réunion des sous-ministres délégués avec Mary à 8 h 30. Nick, l'un des sous-ministres délégués, semble tendu et il fait part de ses préoccupations au sujet d'une récente communication sur les avantages sociaux qui a semé la confusion chez certains employés. « Je vais envoyer un message de suivi afin de clarifier la situation », affirme-t-il.

Un autre sous-ministre délégué, Marcus, lance : « Les RH ne devraient-elles pas d'abord l'examiner? »

Rita prend la décision finale de consulter l'associé d'affaires des ressources humaines du bureau afin d'avoir son avis sur un courriel de suivi, mais celui-ci est absent, ce qui entraîne un retard de deux jours avant que le problème ne soit résolu.

Un sous-ministre délégué signale qu'une communication récente a été mal accueillie par certains employés.



La sous-ministre fait appel à son jugement et elle sollicite l'avis d'un expert, soit l'associé d'affaires des ressources humaines.

8 h 30

Rita assiste à une réunion des sous-ministres délégués avec son adjointe de direction à 8 h 30. Nick, l'un des sous-ministres délégués, semble tendu et il fait part de ses préoccupations au sujet d'une récente communication sur les avantages sociaux qui a irrité certains employés. « Je vais envoyer un message de suivi afin de clarifier la situation, mon agent d'IA a déjà généré une ébauche de courriel », affirme-t-il.

Rita vérifie l'ébauche de courriel : bien que le libellé soit professionnel et reconnaisse la mauvaise communication, il semble manquer de nuance ou de compréhension des pratiques en matière de RH du Ministère. Elle décide de consulter l'associé d'affaires des ressources humaines pour obtenir plus de renseignements.

Bien que cet associé soit absent ce jour-là, un conseiller en RH débutant prépare un résumé des précédents créés par l'IA afin de repérer des incidents similaires à celui-ci survenus auparavant. Elle utilise l'analytique de la main-d'œuvre pour évaluer l'historique des principales préoccupations du personnel, et se sert de ces renseignements pour suggérer des réponses à un agent de rédaction utilisant l'IA. Elle transmet une copie du courriel à Rita quelques heures plus tard.

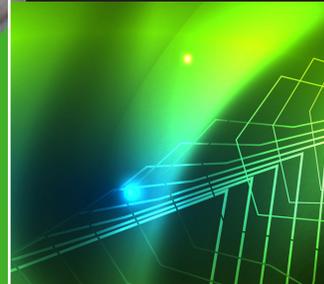
L'analytique de la main-d'œuvre recommande un contexte afin de préparer une ébauche de courriel de suivi destiné aux employés.

L'agent d'IA spécialisé en RH permet de suivre les recommandations et les processus des RH dans les délais habituels malgré l'absence d'un des hauts dirigeants.



2025

2030



9 h

À 9 h, Rita retourne à son bureau pour une rencontre avec son directeur des politiques, Ted. Elle l'écoute parler des progrès réalisés dans le cadre de leur programme de santé récemment lancé dans l'ensemble du sud-est du Canada, et elle lui donne des conseils sur les prochaines étapes de leur stratégie de localisation.

Elle ne peut s'empêcher de se demander si elle avait vraiment besoin d'être présente à cette réunion.

Une fois Ted parti, Mary passe la tête dans le bureau pour voir si elles peuvent terminer leur examen du calendrier, mais Rita l'arrête et lui dit qu'elle a besoin d'un moment. Elle prend un peu de temps pour faire quelques exercices de respiration.

Mary rappelle gentiment à Rita les prochains éléments à l'ordre du jour :

« Réunion avec le syndicat dans 45 minutes, et tu as une préparation médiatique avec l'équipe des communications dans 5 minutes. »



La sous-ministre rencontre le directeur des politiques sur la stratégie de localisation visant les prochains emplacements où le programme de santé sera déployé, mais elle estime que d'autres personnes auraient pu prendre ces décisions.

La sous-ministre se sent pressée d'assister à une réunion syndicale.

9 h

Mary rappelle à Rita sa rencontre avec Ted, le directeur des politiques, au sujet d'une stratégie de localisation pour le nouveau programme de santé de la province. Rita se demande si elle pourrait déléguer la réunion à son sous-ministre délégué ou faire en sorte que l'agent d'IA du programme recommande les prochaines étapes.

Elle se souvient cependant rapidement de l'ampleur de cet investissement, et elle décide d'assister à la réunion parce que ces décisions importantes nécessitent son approbation. Heureusement, Ted s'était préparé à l'aide de l'analytique de programmes ainsi que de projections visant plusieurs emplacements, tous générés par l'IA. La réunion de Rita se déroule donc rapidement, mais même avec l'aide de l'IA, elle doit donner son approbation finale.

Après sa réunion, Rita est optimiste quant à l'évolution du nouveau programme de santé. Elle peut prendre 15 minutes pour méditer dans son bureau et prendre une pause, ce qui lui permet de se recentrer et de passer en revue des notes en vue d'une réunion syndicale à venir. L'équipe des communications avait déjà envoyé la veille les notes de présentation qu'elle lui suggérerait d'utiliser, préparées en fonction de l'analytique de la main-d'œuvre ainsi que des défis et des occasions décelés.

Mary entre dans le bureau :

« Réunion avec le syndicat dans 45 minutes, et tu as une préparation médiatique avec l'équipe des communications dans 5 minutes. »

Rita sourit. « Je suis prête! »

Le directeur n'achemine que des questions nécessitant des décisions clés à la sous-ministre, qui doit néanmoins toujours les prendre.

Du temps est libéré grâce à l'efficacité de l'IA en matière d'analytique et de communications liées à la main-d'œuvre et aux affaires.



2025

2030

9 h 30

Rita rencontre Jacqueline, la responsable des communications du ministère avant la réunion syndicale. Elles passent en revue les notes de présentation de Rita, mais cette dernière a des préoccupations quant aux questions délicates que le leader syndical pourrait poser. Jacqueline n'a pas beaucoup de temps pour entrer dans les détails, mais elle assure Rita qu'elle répondra à toutes les questions auxquelles Rita ne se sentirait pas à l'aise de répondre.

Le leader syndical bombarde Rita de questions au sujet des augmentations salariales minimales auxquelles le personnel a eu droit ainsi que du stress, du taux de roulement du personnel et de la détérioration de la qualité de service qui en résultent. Rita n'était pas entièrement préparée à ces questions, et elle se tourne vers Jacqueline pour que celle-ci lui apporte son soutien.

Elle aurait aimé que Jacqueline puisse gérer seule cette réunion, mais elle sait que sa présence favorise de meilleures relations avec des parties prenantes clés comme les syndicats.



La sous-ministre est bombardée de questions par le leader syndical.

La sous-ministre ne se sent pas complètement à l'aise face à ces questions et elle doit se fier à sa responsable des communications afin de combler les lacunes.

9 h 30

Rita rencontre sa responsable des communications internes, Jacqueline, avant la réunion syndicale.

Un logiciel interne d'analytique de l'IA met en évidence et analyse des citations et des conclusions tirées de discussions sur les réseaux sociaux, ce qui permet de distinguer les informations clés des oui-dire. Cette analyse, jumelée à des données comparatives sur la main-d'œuvre, a permis d'étoffer les notes et l'analyse que le conseiller en relations publiques a transmises à Rita. Bien que Rita ait déjà consulté les faits saillants de l'IA, elle aime tout de même mieux discuter avec sa responsable des communications avant la réunion.

Le leader syndical bombarde Rita de questions au sujet des augmentations salariales minimales auxquelles le personnel a eu droit ainsi que du stress, du taux de roulement du personnel et de la détérioration de la qualité de service qui en résultent. Rita était déjà au courant de ces sentiments en raison de l'analyse des discussions sur les réseaux sociaux qu'elle a passée en revue auparavant. Elle sympathise avec le leader syndical, et elle réitère l'engagement de son ministre à offrir une meilleure rémunération au personnel.

Jacqueline active un appareil d'enregistrement utilisant l'IA pour enregistrer et générer des notes de la réunion. Elle n'en informe pas les participants, mais le leader syndical le remarque et il proteste.

« Je ne me souviens pas que vous ayez demandé ma permission pour être enregistré », dit-il.

Jacqueline présente rapidement ses excuses et explique que les appareils d'enregistrement utilisant l'IA favorisent une meilleure prise de décisions étant donné qu'ils peuvent fournir un enregistrement et une analyse des conversations.

Le leader syndical consent à l'enregistrement, mais il s'exprime avec beaucoup plus de réserves par la suite. Rita est frustrée par le fait que l'appareil utilisant l'IA ait rendu la conversation plus froide et empêché une collaboration plus importante.

2030

La sous-ministre se sent mieux préparée pour la réunion syndicale grâce à l'analytique générée par l'IA, mais une préparation en personne demeure utile.

L'enregistrement imprévu de la réunion au moyen de l'IA met le leader syndical mal à l'aise.



12 h

À midi, Rita entre chez Earl pour dîner avec Irène, une sous-ministre dans un autre ministère. Le restaurant est achalandé et elles attendent leur commande un bon moment. Elles échangent des nouvelles en mangeant leurs entrées et discutent de collaborations concernant des événements à venir.

« J'aimerais pouvoir rester plus longtemps, mais je dois me préparer à participer à la discussion de groupe L'avenir du gouvernement cet après-midi », dit Rita.

« Aucun souci. Je dois absolument partir à 12 h 45 parce que j'ai une réunion du conseil de direction », répond Irène.

Rita se demande si une rencontre virtuelle au bureau lui aurait permis de gagner du temps. Mais elle sait que les interactions en personne sont plus saines et plus constructives. Les deux femmes se saluent et Jacqueline, la responsable des communications, rejoint Rita à l'extérieur du restaurant. Elles se rendent ensemble à la discussion de groupe.

« Zut, ma course Uber a été annulée », dit Jacqueline. « Nous ne sommes pas encore en retard, mais j'aurais aimé arriver plus tôt. »

Une autre voiture finit par arriver; elles se dirigent vers le lieu de la discussion de groupe L'avenir du gouvernement où Rita est censée prendre la parole et répondre à quelques questions posées par des gens du public. Elle avait prévu de passer en revue les notes de Jacqueline pour préparer ses réponses, mais elles ont perdu du temps à attendre le chauffeur d'Uber.

Pendant la discussion, Rita n'est pas à son meilleur : elle prend des détours pour répondre aux questions portant notamment sur l'IA et la résilience, des enjeux qui auront une incidence sur les compétences futures. Au terme de la discussion, les gens se massent autour d'elle pour réseauter, mais Rita coupe court aux conversations et sort pour se vider la tête; elle profite de l'air frais et de l'odeur de la rivière.

2025

La sous-ministre dîne rapidement avec une collègue.

La sous-ministre se précipite à la discussion de groupe et a du mal à répondre adéquatement aux questions.



12 h

À midi, Rita entre chez Earl pour dîner avec Irène, qui est sous-ministre dans un autre ministère.

Lorsqu'elle avait fait sa réservation une semaine auparavant, l'agent d'IA du restaurant avait recommandé des entrées personnalisées et précommandées en fonction de ses visites précédentes. Rita a choisi ses plats favoris : les calmars Yuzu et les frites Yam.

Les deux femmes arrivent et le serveur leur apporte leurs entrées quelques minutes plus tard.

« Ça a été rapide », lance Irène, soulagée qu'elles ne soient pas obligées de se presser. Elles bavardent et discutent d'événements ministériels à venir.

Rita aperçoit Jacqueline à l'extérieur assise dans une voiture autonome.

« Parfaitement à l'heure », dit-elle. Elle sort du restaurant revigorée et prête pour son prochain événement.

Rita rejoint Jacqueline et les deux se dirigent vers le lieu de la discussion de groupe L'avenir du gouvernement, où Rita est censée prendre la parole et répondre à quelques questions posées par des gens du public. Dans la voiture, Rita passe en revue ses remarques avec Jacqueline. Elles arrivent même assez tôt pour réseauter avec les principales parties prenantes avant la discussion de groupe. Rita répond brillamment aux questions et présente avec confiance les principaux points saillants des dernières réalisations de son ministère dans le cadre du programme.

2030

La sous-ministre déguste un dîner personnalisé avec une collègue sans temps d'attente.

La participation de la sous-ministre à la discussion de groupe a été couronnée de succès.



15 h

Rita revient au bureau juste à temps pour la réunion hebdomadaire du conseil de direction. Ces réunions font partie de sa routine, mais elle a parfois l'impression qu'elles s'éternisent et elle aimerait ne pas avoir à participer à l'intégralité de la réunion de deux heures. Rita présente son rapport de direction. Ensuite, les comités indépendants présentent leurs mises à jour se rapportant notamment à l'audit et à la gouvernance. Enfin vient le temps des discussions plus stratégiques. Cependant, les membres du conseil mettent environ 20 minutes à ouvrir divers documents et aides visuelles.

Ils finissent néanmoins par avoir la discussion tant attendue sur les progrès réalisés à l'égard des priorités clés. Rita s'appuie sur les notes de Ted pour parler des progrès de l'adoption de l'IA au ministère.



Les aides visuelles encombrantes accaparent plus de temps.

La sous-ministre s'appuie sur les notes du directeur des politiques.

15 h

Rita revient au bureau juste à temps pour la réunion hebdomadaire du conseil de direction. Mary a envoyé un résumé des mises à jour du rapport de Rita généré par l'IA trois jours avant la réunion pour alléger un peu son horaire.

Lors de la réunion, Rita partage le résumé de son rapport. Au milieu d'une phrase, elle se rend compte toutefois que le résumé comporte une erreur factuelle flagrante et qu'il y manque un détail crucial. Elle demande quelques minutes pour mettre de l'ordre dans ses idées et corriger ses notes. Un collègue prend ensuite la parole, puis Michel, le ministre, demande à Rita de présenter ses mises à jour. Entre-temps, Rita a pu retrouver les éléments manquants et elle les communique à tous.

« Le résumé généré par l'IA semblait efficace lorsque Mary l'a envoyé il y a quelques jours, mais honnêtement, je ne l'ai que survolé », mentionne Michel.

« Moi aussi », avoue Rita. « Je suis désolée, j'aurais dû l'examiner plus attentivement avant de le transmettre. »

« Que cela nous serve à tous de leçon en ce qui concerne l'IA », lance Michel au groupe. « Nous avons encore besoin d'une touche humaine. »

Le groupe discute ensuite des principales mises à jour concernant les priorités. Un agent d'IA prend des notes et rédige les mises à jour et les résultats projetés à l'écran.

« Compare les progrès réalisés relativement aux priorités actuelles avec ceux de l'an dernier », commande le ministre à l'agent d'IA.

L'agent d'IA absorbe les demandes et prend une minute pour changer l'écran. Un tableau comparatif apparaît à l'écran pour le groupe; les deux priorités et les différences clés sont indiquées, ce qui alimente la discussion.

2030

La sous-ministre essaie d'utiliser l'IA pour résumer ses mises à jour, mais une touche humaine demeure nécessaire.

L'IA permet de gagner du temps en générant une analyse et une comparaison des progrès réalisés sur deux ans, grâce à l'activation vocale et à la production rapide de contenu.



18 h

Au moment où Rita revient à son bureau, à 18 h, son téléphone sonne : c'est un appel du ministre. Il semble affolé et interroge Rita sur la discussion de groupe L'avenir du gouvernement. Le public a interprété négativement certains de ses commentaires, lui explique le ministre, et il voulait s'assurer qu'elle travaillerait avec le personnel des communications pour rédiger une déclaration de suivi.

Rita fait part des commentaires du ministre à Jacqueline dans un courriel.

Juste après avoir cliqué sur « Envoyer », elle reçoit un autre appel, cette fois du commis, qui voulait un bilan sur les mises à jour prioritaires tirées de la réunion du conseil de direction.

« Pas assez d'heures dans une journée... », soupire Rita. Elle met fin à l'appel et amorce le trajet vers chez elle.

La sous-ministre doit répondre à des appels et son départ du bureau est retardé.



La sous-ministre est prise au dépourvu par la mauvaise réception du public.

18 h

Rita réussit à clore la réunion du conseil plus tôt que prévu, puis elle consacre 15 minutes à lire ses courriels.

Elle entend trois alarmes fortes et consécutives provenant de son téléphone. Son agent d'IA a signalé un courriel qui indiquait une mauvaise perception de certains des commentaires qu'elle a faits lors de la discussion de groupe. Jacqueline reçoit la même alerte; elle envoie un courriel à Rita et au ministre pour leur expliquer les étapes à venir.

La sous-ministre et la conseillère en relations publiques traitent rapidement la question et rassurent le ministre.



L'assistant virtuel signale un courriel litigieux.

2030



2025

19 h

Avant de rentrer chez elle, Rita s'arrête pour prendre un café avec l'une de ses mentorées, Khadijah. Elle gravit les échelons de la division des politiques d'un autre ministère et veut obtenir l'avis de Rita concernant une décision que celle-ci a déjà dû prendre : rester et prendre du galon à l'interne ou partir relever de nouveaux défis.

« Je travaille dans la fonction publique depuis dix ans », dit Khadijah. « C'est gratifiant de voir mes réalisations dans les programmes de mon portefeuille, mais j'ai aussi envie de vivre autre chose. »

Rita lui demande : « As-tu pensé travailler dans un autre ministère? » Le visage de Khadijah s'illumine. « Je l'ai envisagé, mais je n'ai vu aucune offre d'emploi. » Rita commande des thés matcha chauds et elles commencent à échanger des idées, y compris avec quelles personnes communiquer, et des conseils pour faire briller le profil LinkedIn de Khadijah.

C'est le moment fort de sa journée.

En route vers chez elle, dans la voiture, Rita parcourt ses courriels non lus, dont un qui comporte de nombreuses annotations du premier ministre. Elle se donne cinq minutes pour profiter de la liste de lecture des Beatles qu'elle a téléchargée sur Spotify, et se réserve mentalement du temps dans la soirée pour répondre au courriel.



La sous-ministre et sa mentorée font un remue-méninges pour trouver des idées de perfectionnement professionnel.

La sous-ministre se rend compte que sa journée n'est pas terminée, car elle doit répondre à des courriels en soirée.

19 h

Avant de rentrer chez elle, Rita prend un café avec l'une de ses mentorées, Khadijah. Elle gravit les échelons de la division des politiques d'un autre ministère et veut obtenir l'avis de Rita concernant une décision que celle-ci a déjà dû prendre : rester et prendre du galon à l'interne ou partir relever de nouveaux défis. Elle lui explique :

« Je travaille dans la fonction publique depuis dix ans », dit Khadijah. « C'est gratifiant de voir mes réalisations dans les programmes de mon portefeuille, mais j'ai aussi envie de vivre autre chose. »

Rita lui demande : « As-tu pensé travailler dans un autre ministère? » Le visage de Khadijah s'illumine. « Je l'ai envisagé, mais je n'ai vu aucune offre d'emploi. »

Rita commande des thés matcha chauds et elles commencent à échanger des idées, y compris sur la meilleure façon de consigner le perfectionnement des compétences de Khadijah dans les domaines des données, de l'IA et de la résilience globale. Rita se fonde sur sa propre expérience pour lui offrir des conseils, mais utilise aussi les leçons qu'elle a tirées de la discussion de groupe L'avenir du gouvernement qui a eu lieu dans l'après-midi. De plus, elle donne à Khadijah le nom de personnes à rencontrer.

En rentrant chez elle, Rita a de nouveau recours à son agent d'IA pour traiter les courriels dans sa boîte de réception. Un courriel urgent provenant du bureau du premier ministre est entré. Rita met sa voiture en mode automatique, car elle ne veut pas conduire en étant distraite. Elle dicte une réponse nuancée et promet de rencontrer demain le chef de cabinet du premier ministre. Elle reprend la conduite en mode manuel et écoute avec plaisir la liste de lecture variée que lui a recommandée Spotify en fonction de son historique d'écoute.

L'IA facilite la résolution rapide d'un problème urgent par Rita.



La sous-ministre et sa mentorée font un remue-méninges pour trouver des idées ciblées afin de mettre en évidence les compétences actuelles de cette dernière.

2025

2030



21 h 30

Rita rentre chez elle juste à temps pour souper avec sa famille. Amir dépose un festin sur la table : des plats à emporter du nouveau restaurant italien du quartier.

« Je n'arrivais pas à décider quoi cuisiner ce soir », dit Amir. « Je dois aller faire l'épicerie. »

Les enfants donnent les dernières nouvelles de l'école et de leurs équipes sportives, et Amir rappelle à la famille de réfléchir à la destination qui leur plairait pour leurs prochaines vacances. Rita est distraite, car son téléphone continue de bourdonner à la réception de courriels et d'alertes.

Elle insiste pour que la famille regarde un film ensemble, mais quinze minutes ne se sont pas encore écoulées qu'elle a déjà recommencé à faire défiler ses courriels. Les enfants l'imitent et sortent aussi leurs téléphones.

Après s'être mise au lit, Rita voit encore de nouveaux courriels entrer et elle sent ses yeux se fatiguer. À minuit, elle est à mi-chemin de sa boîte de réception et décide de déclarer forfait. Elle se rappelle qu'elle aura encore le temps demain.



Les courriels fréquents distraient la sous-ministre qui essaie de passer du temps de qualité avec sa famille.

La sous-ministre utilise son téléphone au lit pour répondre à ses courriels.

2025



21 h 30

Rita rentre chez elle juste à temps pour souper avec sa famille. Amir dépose un festin sur la table : des kebabs keftas accompagnés de patates douces rôties et d'une sauce tzatziki.

« J'ai utilisé une plateforme d'IA qui m'a recommandé des recettes en fonction de ce qu'il y avait dans notre réfrigérateur et notre garde-manger », dit Amir. « Il s'avère que nous avons toutes les épices pour les keftas! »

Les enfants insistent pour que toute la famille joue à ce nouveau jeu de RV dont l'amie d'université de Rita lui a parlé le matin même. Ils ont un plaisir fou à se frayer un chemin à travers un monde imaginaire de zombies, chacun d'eux se découvrant une compétence spéciale au sein de l'équipe. L'agent d'IA trie les courriels et les messages reçus sur le téléphone de Rita qui est en mode silencieux et ne bourdonnera que pour un élément très important : aucun ne justifie d'interrompre le temps en famille de Rita. Après avoir passé un peu trop longtemps aspirés par le jeu, les membres de la famille vont tous se coucher.

Rita pense à déposer son téléphone, mais par habitude, elle vérifie si le premier ministre a répondu à son courriel. Rien.

« J'imagine qu'il passe aussi du temps en famille. »

Elle s'apaise en se rappelant qu'elle aura suffisamment de temps le lendemain pour s'occuper de toutes ses tâches professionnelles et elle s'endort au son du bruit blanc.

2030

L'assistant virtuel filtre les messages entrants pour en évaluer le degré d'urgence, ce qui permet à la sous-ministre de consacrer du temps de qualité à sa famille.

Après avoir passé du temps avec sa famille, la sous-ministre vérifie son téléphone rapidement, mais ne passe pas la soirée à consulter ses courriels.



Le rôle de sous-ministre dans le monde de l'IA générative de demain

Les gouvernements n'ont peut-être pas les outils nécessaires pour étendre l'utilisation de l'IA sur-le-champ, mais **la clé est de commencer par l'automatisation au niveau individuel**. Nous avons utilisé une [technologie d'analyse de la main-d'œuvre](#)² (en anglais) comme Periscope pour déterminer les tâches précises que l'IA peut automatiser, ainsi que celles qui nécessitent encore une intervention humaine.

La technologie changera la façon dont les sous-ministres et leurs équipes travaillent et créeront une valeur considérable dans ces domaines : Automating email responses

- Analyse et résumé accélérés des politiques
- Perfectionnement du classement et de la description des postes
- Analytique de la main-d'œuvre
- Création de courriels et de documents
- Recherche et analyse historique
- Collecte et analyse de données sur l'incidence des politiques
- Génération de résumés et mise en évidence des éléments à régler de façon urgente
- Résumés de documents juridiques
- Allègement du fardeau administratif engendré par les réunions

Cependant, les capacités durables (l'élément humain) seront toujours essentielles pour élaborer et renforcer des processus améliorés grâce à l'IA, notamment lorsqu'il s'agit de :

- donner des conseils sur les politiques ou les processus juridiques;
- passer en revue les recherches ou les recommandations pour s'assurer de l'exactitude et de leur harmonisation avec les priorités du gouvernement;
- cultiver des relations en personne pendant le dîner ou autour d'un café;
- prendre les décisions finales concernant l'embauche de sous-ministres adjoints et d'autres employés;
- détecter des menaces à la réputation et à la perception du public en fonction des événements actuels.

Dans ces cas, **la collaboration cognitive**³ (en anglais) (humain + IA) demeure essentielle. Les sous-ministres et leurs équipes doivent tout de même examiner tous les résultats de l'IA pour corriger les erreurs potentielles, insuffler plus de contexte pour tenir compte de l'intérêt public ou éviter les partis pris algorithmiques. Cela est particulièrement vrai pour la sélection des candidats, les décisions politiques et toute réponse ou mesure prise à l'égard de groupes d'intérêts particuliers.

Poursuivre la conversation

L'IA générative se traduit par un engagement accru des sous-ministres envers les valeurs publiques grâce à la prise de décisions fondées sur des données, à l'efficacité opérationnelle et aux gains de temps permettant un travail plus stratégique.

Vous êtes prêts à explorer la puissance de l'IA générative dans votre ministère? Communiquez avec nous!



Bronwyn Burke

associée,
Gouvernement et
secteur public
broburke@deloitte.ca



James Gordon

associé directeur
Services gouvernementaux
et publics
jamesgordon@deloitte.ca



Notes de fin de texte:

¹ Deloitte, "[How much time and money can AI save government?](#)" (en anglais seulement), publié en avril 2017.

² Deloitte, "[Workforce Solutions](#)," (en anglais seulement), publié en 2025.

³ Deloitte, "[Cognitive Collaboration](#)" (en anglais seulement), publié en 2017.

Deloitte.

À propos de Deloitte Canada

Chez Deloitte, notre raison d'être est d'avoir une influence marquante. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, nos organisations, nos collectivités et nos pays à prospérer en créant un avenir meilleur. Notre travail soutient une société prospère où les gens peuvent s'épanouir et saisir des occasions. Il renforce la confiance des consommateurs et des entreprises, aide les organisations à trouver des moyens créatifs de déployer des capitaux, habilite des institutions sociales et économiques justes, fiables et efficaces, et permet à nos amis, à nos familles et à nos collectivités de profiter de la qualité de vie qui accompagne un avenir durable. Étant le plus grand cabinet de services professionnels détenu et exploité à 100 % par des Canadiens dans notre pays, nous sommes fiers de travailler aux côtés de nos clients pour avoir une influence positive sur tous les Canadiens.

Deloitte offre des services de premier plan dans les domaines de la consultation, de la fiscalité et des services juridiques, des conseils financiers, de l'audit et de la certification ainsi que des conseils en gestion des risques à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500MD et à des milliers de sociétés fermées. Nous réunissons des compétences, des perspectives et des services de classe mondiale pour aborder les enjeux d'affaires les plus complexes de nos clients.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et de ses filiales, veuillez consulter www.deloitte.com/ca/apropos.

Pour en apprendre plus sur Deloitte Canada, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [X](#), [Instagram](#), ou [Facebook](#).