

## Synthèse du colloque

# L'administration publique face aux défis du numérique et de l'IA

22 mai 2025

---

Direction Collaboration avec les acteurs publics

obvia

## Rédaction

**Esther Poisson**

Conseillère en affaires gouvernementales et relations avec les acteurs publics à l'Obvia

## Prise de notes

**Bhavani Therrien**

Étudiante au baccalauréat, École de politique appliquée de l'Université de Sherbrooke et membre de la communauté étudiante de l'Obvia

## Révision scientifique

**Hugo Loiseau**

Professeur titulaire, École de politique appliquée de l'Université de Sherbrooke et directeur Collaboration avec les acteurs publics à l'Obvia

## Remerciements

Nous remercions les partenaires de cet événement, l'Académie de la transformation numérique (ATN) et l'Institut Intelligence et Données (IID).



Produit avec le soutien financier du Fonds de recherche du Québec

**Fonds  
de recherche**

**Québec**



## Table des matières

|                                                                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Mot du directeur</b>                                                                                                               | <b>4</b>  |
| <b>Mise en contexte</b>                                                                                                               | <b>5</b>  |
| <b>Activités de la journée</b>                                                                                                        | <b>5</b>  |
| <b>Session 1 : L'éthique d'abord ! Comment intégrer l'IA de manière responsable dans le secteur public ?</b>                          | <b>6</b>  |
| <b>Session 2 : Les clés du succès pour une adoption réussie de l'IA</b>                                                               | <b>11</b> |
| <b>Session 3 : Transformation du travail administratif et de la relation avec la population</b>                                       | <b>17</b> |
| <b>Lancement de la publication État de la situation sur les impacts sociétaux de l'intelligence artificielle et du numérique 2025</b> | <b>23</b> |
| <b>Conclusion</b>                                                                                                                     | <b>27</b> |

## Mot du directeur



À titre de directeur de la Collaboration avec les acteurs publics de l'Obvia, je suis fier de présenter ces quelques pages de synthèse du colloque « L'administration publique face aux défis du numérique et de l'IA » qui s'est tenu en mai 2025 à Québec. Les réflexions autour des défis et enjeux contenues dans ce rapport sont le fruit d'une longue année de travail collaboratif entre les acteurs publics, les chercheuses et les chercheurs ainsi que l'équipe de l'Obvia. Je tiens d'ailleurs à remercier mon prédécesseur à la direction de la Collaboration auprès des acteurs publics de l'Obvia, le professeur Steve Jacob, qui a été l'idéateur et le grand organisateur de ce colloque. À la lecture de ce document, les défis de l'IA et du numérique se révèlent nombreux et complexes, mais pas sans solution! Le rapport, en effet, propose des mises en garde et des idées, voire des innovations, qui permettent de construire et d'inspirer la création d'une gouvernance responsable et éthique de l'usage de l'IA dans l'administration publique. Bonne lecture!



## Mise en contexte

Ce document présente une synthèse des interventions et des échanges tenus lors du colloque « L'administration publique face aux défis du numérique et de l'IA », organisé par la direction Collaboration avec les acteurs publics de l'Obvia, le 22 mai 2025 à Québec.

L'évènement a permis de réunir les milieux de la recherche et du secteur public pour une journée d'échanges et de partage des connaissances. À travers un dialogue entre les différents milieux de pratique, les participantes et participants ont pu s'informer sur les problématiques de la transformation numérique de l'État et identifier des pistes d'actions concrètes.

De nombreuses questions et thématiques au cœur des enjeux actuels ont été abordées à l'occasion de ce colloque interdisciplinaire, comme la priorisation de l'éthique et des impacts sociétaux dans la transformation des services publics, l'acceptabilité sociale et la co-construction des projets en IA, ou encore les impacts sur le travail des fonctionnaires et sur la population.

Cette journée de rencontre a aussi vu le lancement de la publication annuelle de l'Obvia, l'État de la situation sur les impacts sociétaux de l'intelligence artificielle et du numérique 2025. Des représentantes et représentants du secteur public ont pu commenter la publication et confronter les connaissances scientifiques à la réalité du terrain au cours d'un panel de discussion.

Le colloque a réuni une centaine de participantes et de participants.

## Ouverture du colloque

Le coup d'envoi du colloque a été donné lors d'une allocution d'ouverture livrée par Jonathan Kelly, Sous-ministre adjoint aux partenariats et aux stratégies gouvernementales numériques du MCN et chef gouvernemental de la transformation numérique.

Nous remercions M. Kelly pour sa disponibilité et ses remarques avisées, qui ont su bien introduire les discussions de la journée.



## Session 1

# L'éthique d'abord ! Comment intégrer l'IA de manière responsable dans le secteur public ?



### Modératrice :

**Emmanuelle Marceau**, coresponsable de l'axe Éthique, gouvernance et démocratie de l'Obvia, professeure de philosophie au Cégep du Vieux Montréal et professeure associée au Département de médecine sociale et préventive et l'Université de Montréal.

[emarceau@cvm.qc.ca](mailto:emarceau@cvm.qc.ca)

### Panélistes :



**Gaëlle Falcon Cachat-Rosset**, directrice de l'Institut EDI2 et professeure agrégée en gestion des ressources humaines à la Faculté des sciences de l'administration (FSA) de l'Université Laval.

[gaelle.falcon@fsa.ulaval.ca](mailto:gaelle.falcon@fsa.ulaval.ca)



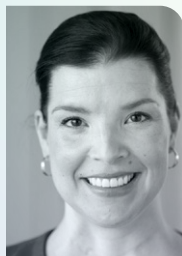
**Luc Bégin**, président de la Commission de l'éthique en science et en technologie (CEST) et professeur associé à la Faculté de philosophie de l'Université Laval.

[luc.begin@fp.ulaval.ca](mailto:luc.begin@fp.ulaval.ca)



**Christian Gagné**, directeur de l'Institut intelligence et données et professeur au Département de génie électrique et de génie informatique de l'Université Laval.

[christian.gagne@gel.ulaval.ca](mailto:christian.gagne@gel.ulaval.ca)



**Joé T. Martineau**, professeure agrégée d'éthique organisationnelle au Département de management et titulaire de la Chaire en éthique organisationnelle et gouvernance de l'intelligence artificielle de HEC Montréal.

[joe.trempe-martineau@hec.ca](mailto:joe.trempe-martineau@hec.ca)



**Martin Soucy**, directeur de l'encadrement et de l'utilisation éthique de l'intelligence artificielle, ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN).

[Martin.Soucy@mcn.gouv.qc.ca](mailto:Martin.Soucy@mcn.gouv.qc.ca)

## Discussion



### Quels sont les enjeux éthiques les plus importants à considérer en ce qui concerne l'utilisation des nouvelles technologies comme l'IA dans le secteur public ?

Fracture numérique

Gestion des données et renseignements personnels

Contexte politique

Verrouillage sociotechnique

Sobriété numérique

Capacité organisationnelle

Souveraineté numérique

Rythme effréné de la révolution technologique

#### L'importance des choix en amont

La sélection du système d'IA au début du processus d'intégration dans le secteur public s'avère une étape cruciale : il existe un risque de dépendance à une solution d'infonuagique choisie, tout comme de possibles difficultés d'interconnectivité entre des appareils de marques différentes ultérieurement. Il est également important de réfléchir à la gestion des données et des renseignements personnels qui seront utilisés par le système, à son coût énergétique et à ses impacts environnementaux. Une stratégie de priorisation des usages est donc à envisager. De plus, la tendance favorable à l'usage de la technologie risque de réduire le sens critique des utilisateurs et écarte parfois d'autres solutions plus pertinentes : il faut se questionner sur la valeur ajoutée d'une solution technologique pour éviter de tomber dans le piège du solutionnisme technologique.

#### Les spécificités culturelles

Au-delà des enjeux de souveraineté numérique, les systèmes d'IA reflètent les sociétés dans lesquelles ils ont été développés. Un algorithme entraîné dans un contexte différent du nôtre ne s'appliquera pas de la même manière et peut s'avérer moins performant. Des systèmes d'IA entraînés par et pour la société québécoise représenteraient mieux cette société, mais il s'agit d'un critère rarement pris en compte à l'heure actuelle. Un projet d'IA « national » serait un moyen de reprendre le contrôle et de développer une meilleure compréhension du système pour une intégration responsable. Cette proposition répond aussi aux craintes d'adoption à l'aveugle des systèmes d'IA, encouragée par le rythme effréné de la révolution technologique et des questions liées à la capacité organisationnelle du secteur public à encadrer l'IA de manière responsable.



### Comment le secteur public aborde-t-il ces risques à l'heure actuelle ?

#### Encadrement et application des principes

Le ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN) est impliqué dans une démarche d'encadrement très large qui inclut le développement d'un cadre éthique pour aborder les risques connus. Dans l'attente de son adoption, le ministère a publié en 2024 un énoncé de principes (arrêté ministériel) qui rend obligatoire pour l'entière du gouvernement de respecter les dix principes éthiques de ce document lorsque l'IA est développée, acquise ou utilisée. Une deuxième phase est maintenant mise en œuvre pour la mise en pratique de ces principes : il ne faut pas seulement évaluer les systèmes mais aussi les capacités organisationnelles. Des outils sont donc en développement pour soutenir cette démarche, par exemple des outils d'évaluation de la maturité de l'organisation (ex : stratégie de gestion des données). Les grands principes de développement de l'IA font l'objet d'un consensus : le défi est maintenant de déployer la phase de mise en œuvre, de développement et de surveillance, puis d'institutionnaliser ces principes éthiques dans les compétences des individus et des organisations.



### Est-il possible d'arriver à un équilibre entre le potentiel d'amélioration des services que promettent les technologies numériques et les risques éthiques soulevés ?

Réponse courte : Oui !

#### Les conséquences d'écarter les questions éthiques

Lorsqu'on ne considère pas les enjeux éthiques en amont et qu'on constate des dérives, on prend le risque que notre investissement soit perdu. En effet, il est beaucoup plus difficile de corriger des résultats déviants que de prendre le temps de bien concevoir au départ. Il faut faire des choix prudents face à la perte de confiance engendrée par l'échec des expérimentations. Il n'est pas nécessaire d'utiliser les technologies les plus sophistiquées et/ou risquées pour créer de la confiance.

#### La pertinence des projets pilotes et de l'expérimentation

Les projets qui suivent des principes éthiques sans pour autant que tout soit défini à l'avance permettent d'expérimenter avec une vision. S'approprier les outils en les développant à l'interne est une manière « sécuritaire » d'essayer des choses et de prendre des risques dans le but d'apprendre et de mettre sur pied un projet solide. En règle générale, la question des risques éthiques doit être considérée tout au long du cycle de vie du projet : de la réflexion au développement, puis à l'adoption.



### Peut-on prioriser les questions éthiques sans limiter ou ralentir la transformation numérique des services publics ? Comment s'y prendre ?

#### Un faux débat

Réfléchir à l'éthique ne freine pas la transformation numérique, mais lui donne plutôt une direction dès le départ. C'est une réflexion stratégique qui permet d'éviter des corrections par la suite. Il s'agit donc d'un ralentissement sain : ralentir ne signifie pas bloquer. Il est toujours plus rapide d'implanter quelque chose sans y réfléchir, mais procéder de cette manière crée généralement des problèmes à moyen et à long termes. *Il existe aussi une fausse croyance que l'éthique, « c'est du mou ».* C'est en réalité très concret et permet d'apporter des solutions réelles et appliquées. Enfin, l'IA peut faire partie de la solution pour intégrer l'éthique, par exemple en auditant d'autres algorithmes impliqués dans un processus de décision.



5

## Comment le milieu de la recherche peut-il appuyer les efforts des services publics dans la transformation numérique ?

### Exemples proposés par le panel

#### Activités de veille scientifique

Accompagnement et transfert des connaissances

Permet une intégration réfléchie

#### Conseiller la prise de décisions publiques

Ouverture des chercheuses et chercheurs pour mettre en commun des disciplines différentes et faire fructifier les savoirs

Développement d'une méthodologie d'engagement à coconstruction

Documenter les apprentissages (succès et erreurs ou bloquants)

#### Recherche auprès des citoyens

Importance de documenter pour connaître la perspective citoyenne

Permet une compréhension de l'acceptabilité d'un projet

#### Repousser les frontières

Importance de l'expertise universitaire pour l'innovation responsable

Facilite le recrutement de personnes diplômées



## Questions du public

---



### **Comment concilier les enjeux éthiques de la gouvernance publique avec l'intégration responsable de l'IA dans un contexte où le travail en silo persiste et les experts en éthique sont encore trop peu nombreux ?**

#### **Réponses :**

Il faut créer des ponts. Si les conseillers en éthique sont perçus comme des freins par les entreprises, nous n'avancerons pas. Il ne faut pas faire porter toute la responsabilité éthique sur les conseillers, mais plutôt conjuguer les idées de tous les acteurs.

Au niveau de la capacité organisationnelle, les conseillers en éthique ne sont pas nécessairement formés en IA : il faut donc permettre le développement de leurs compétences et le partage des constats et des résultats d'expérimentation des différentes unités, pour ne pas répéter les mêmes erreurs.



### **Dans le contexte politique actuel, quelle est l'influence de l'éthique de l'IA au Québec ?**

#### **Réponses :**

Nous sommes dans une période d'incertitude. Il est question actuellement de travailler à ce que l'éthique reste présente malgré les turbulences et les pressions d'ordre économique. À ce sujet, l'exemple de la résistance au développement et au déploiement non encadrés de l'IA en Europe nous permet d'être optimistes.

Le contexte politique stimule le débat sur la souveraineté numérique; par exemple, l'idée des IA nationales n'était pas discutée il y a quelques années.

Comme nous avons un devoir d'exemplarité, les contre-exemples sont aussi bénéfiques pour notre développement. Être sensible à ce qui se déroule ailleurs dans le monde est très important.



Les questions éthiques peuvent être liées tant au développement de l'IA qu'à son usage. Alors que certains peuvent être réfractaires à l'utilisation de l'IA, d'autres peuvent souhaiter avoir le champ libre pour expérimenter avec l'IA sans balise venant d'un cadre éthique appliqué par l'organisation.

### **Comment pouvons-nous conjuguer l'éthique organisationnelle avec les valeurs et les préférences de chaque individu ?**

#### **Réponses :**

La réticence au changement est normale. Il y a une nécessité de sensibilisation dans les organisations, mais aussi plus globalement une éducation citoyenne sur les risques et les dérives de l'IA. Cependant, il faut adopter une posture intermédiaire et considérer les bénéfices que l'on peut obtenir avec l'IA (l'amélioration potentielle des services publics). La problématique de l'IA clandestine fait que nous devons nous doter de cadres non coercitifs, en misant plutôt sur l'éducation, surtout pour la protection des données.

Pour l'uniformité organisationnelle et le bon fonctionnement des opérations, des lignes directrices sont inévitables. Toutefois, des exercices de consultations et une démonstration d'ouverture de la part des gestionnaires peut aussi servir à légitimer le processus et recueillir de bonnes idées auprès du personnel. Les redditions de compte sur les décisions prises sont importantes pour la transparence de l'organisation.

## Session 2

# Les clés du succès pour une adoption réussie de l'IA



**Animateur :**

**Steve Jacob**, professeur titulaire au Département de science politique de l'Université Laval et titulaire de la Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique.

[steve.jacob@pol.ulaval.ca](mailto:steve.jacob@pol.ulaval.ca)

## PRÉSENTATION 1 par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS)



**Ahmed Najjar**, conseiller en intelligence artificielle, direction de l'expertise des données numériques et **Valérie Plante**, directrice de l'expertise des données numériques, MESS.

[Ahmed.Najjar@mess.gouv.qc.ca](mailto:Ahmed.Najjar@mess.gouv.qc.ca)

[Valerie.Plante@mess.gouv.qc.ca](mailto:Valerie.Plante@mess.gouv.qc.ca)

## Approche et stratégie du MESS

Le ministère adopte une démarche intégrée face à l'adoption et à l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA). Cette approche vise à prendre en compte l'ensemble des aspects impliqués et à reconnaître les interactions complexes entre ces différents éléments. L'objectif est de mieux comprendre comment ces facteurs s'influencent mutuellement afin d'assurer le succès des initiatives en IA au sein de l'organisation.

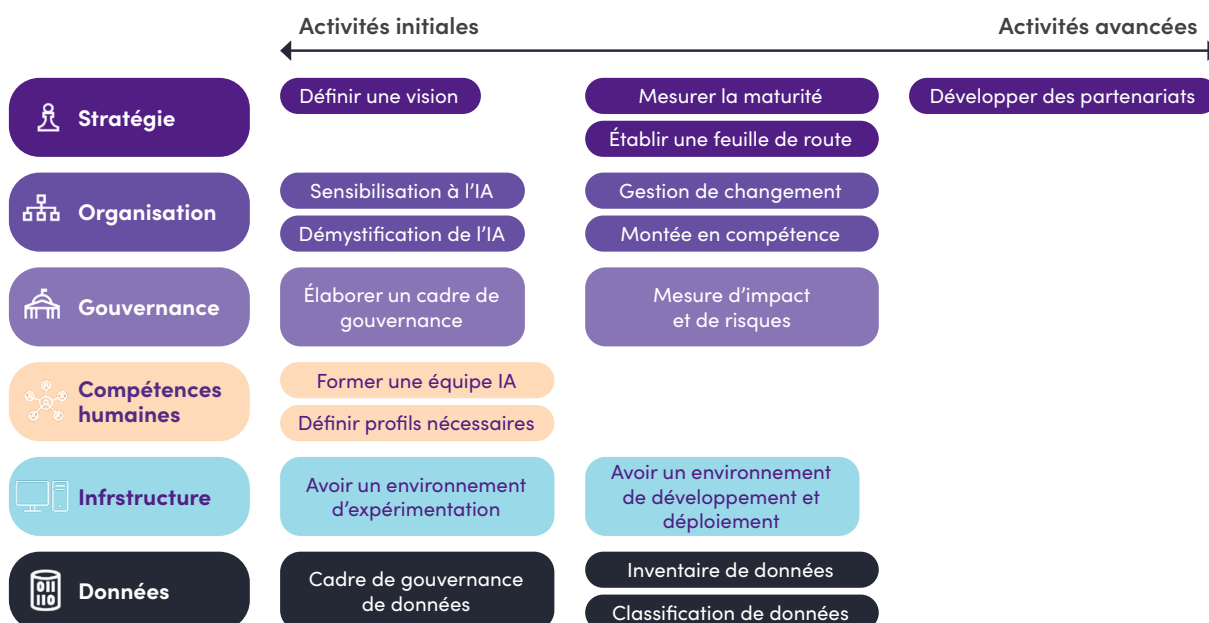


Figure 1 – Source : Présentation du MESS

## Analyse des conventions collectives

Un projet en apprentissage automatique est en cours afin d'appuyer l'analyse des conventions collectives actuellement en vigueur dans les entreprises québécoises. Le système développé permettra d'extraire automatiquement les valeurs des variables codifiées qui décrivent les conditions de travail. L'objectif est de mettre en place une solution d'IA capable de préremplir la grille d'analyse d'une convention collective avec un haut niveau de confiance, ce qui contribuera à faciliter et accélérer le travail des analystes.



Figure 2 – Source : Présentation du MESS

## Bonnes pratiques

### Leadership et gouvernance

- Engagement de la direction et des parties prenantes
- Appui des autorités
- Orientations gouvernementales et outils d'accompagnement
- Collaboration avec l'écosystème (MCN, autres organismes, milieu universitaire)

### Planification stratégique et gestion

- Stratégie progressive et itérative pour maintenir un alignement constant avec la stratégie de l'organisme
- Bonne planification des projets et s'assurer de satisfaire les exigences nécessaires
- Mesure des impacts et ajustement des approches

### Ressources et capacités

- Disponibilité des ressources technologiques
- Disponibilité des profils nécessaires et des bonnes expertises
- Disponibilité de données de bonne qualité et en quantité suffisante

## Session 2

# Les clés du succès pour une adoption réussie de l'IA



**PRÉSENTATION 2** par le Centre d'Expertise de l'Intelligence Artificielle en Éducation (CEIAE), ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)

**Natalia Cruz-Currea**, oordinatrice du CEIAE, ministère de l'Éducation du Québec (MEQ).

[Natalia.Cruz-Currea@education.gouv.qc.ca](mailto:Natalia.Cruz-Currea@education.gouv.qc.ca)

## Le Centre d'expertise de l'intelligence artificielle en éducation : une initiative du ministère de l'Éducation

S'inscrit dans le plan d'action de l'intelligence artificielle en éducation qui s'arrime aux cinq axes proposés par le Conseil de l'innovation du Québec (CIQ) afin de développer de l'IA responsable

### Principaux objectifs du CEIAE

- Assurer la gouvernance sur les questions d'éthique et de sécurité
- Baliser son utilisation responsable
- Renforcer le développement de la compétence numérique à travers les programmes de formation du PFEQ
- Identifier les applications et recenser les tendances et les meilleures pratiques en IA dans le domaine de l'éducation
- Soutenir la création et la mise en place de nouvelles solutions IA
- Offrir de la formation sur l'IA et son utilisation aux différents acteurs du réseau de l'éducation



## Projet présenté

### Solution d'intelligence artificielle responsable pour soutenir la prévention du décrochage scolaire

Cet outil a été développé en collaboration avec onze centres de services scolaires et commissions scolaires qui ont pris part au projet pilote, ce qui a permis de déterminer les besoins réels en amont. C'est le MEQ qui encadre et coordonne l'initiative, mais le réseau bénéficie de l'expertise du CEIAE pour les accompagner. Le projet rassemble des parties prenantes du secteur privé (pour le développement technique de la solution d'IA), du secteur public et du milieu de la recherche. L'objectif central de l'outil est de minimiser le décrochage scolaire en appuyant les professionnels du milieu scolaire à identifier des signaux précurseurs. Le projet mise donc sur le potentiel de l'IA à aider les gestionnaires à prendre des décisions plus éclairées

### Dynamique de travail du CEIAE

Solution d'intelligence artificielle responsable pour soutenir la prévention du décrochage scolaire

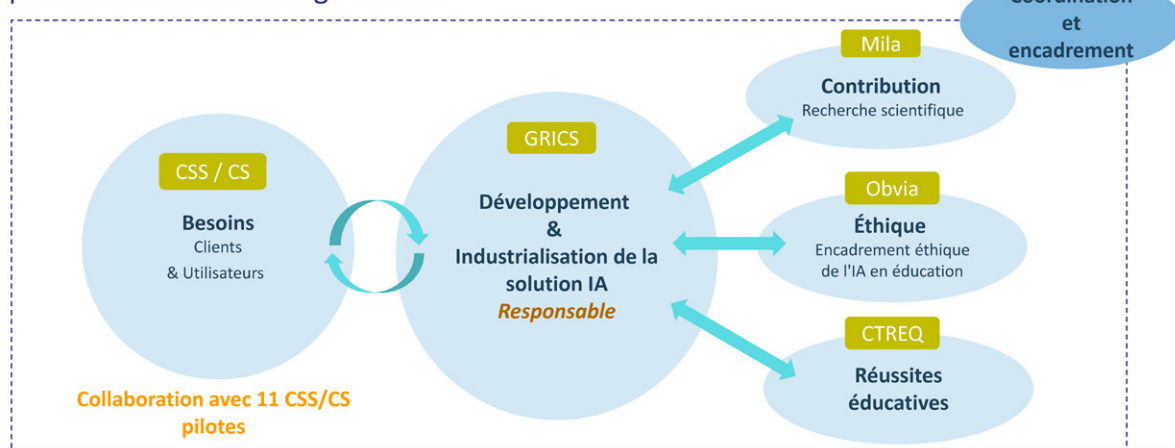


Figure 3 – Source : Présentation du CEIAE/MEQ

## Bonnes pratiques

- Appel à une diversité d'experts : Valoriser les connaissances et la compétence d'experts complémentaires dans le domaine de l'IA et de l'éducation
- Participation et inclusion des utilisateurs dès le début de la démarche: Permettre de répondre à un besoin réel du réseau et assure la cohérence avec le besoin initial tout au long du projet.
- Dynamique du CEIAE : Favorise un partage de connaissances riche et un apprentissage collaboratif.
- Accès à des formations : Sensibiliser et former les acteurs du réseau de l'éducation à tous les niveaux sur l'IA
- Intégration responsable de l'IA : Assurer le respect des principes éthiques

## Session 2

# Les clés du succès pour une adoption réussie de l'IA

**PRÉSENTATION 3** par Communautique et la direction Collaboration avec la société civile de l'Obvia



**Raquel Peñalosa**, présidente de Communautique.

[raquel.penalosa@communautique.quebec](mailto:raquel.penalosa@communautique.quebec)

**Karine Gentelet**, professeure au Département des sciences sociales à l'UQO, et Directrice scientifique de la Collaboration avec la société civile de l'Obvia.

[karine.gentelet@uqo.ca](mailto:karine.gentelet@uqo.ca)

## Problématique abordée

Comment soutenir une participation active et informée dans le développement de services publics utilisant l'intelligence artificielle pour qu'elle soit entendue et prise en compte ?

## Projet présenté

**Discussion citoyenne – services publics et IA**



### Phase 1 Entretiens

Demander aux gens « qu'est-ce que l'IA pour vous ? », « comment l'utilisez-vous ou la percevez-vous ? »

→ 8 entretiens menés avec des organisations ciblées.



### Phase 2 Imaginer

Réfléchir avec une diversité de personnes : « de quoi rêvez-vous en lien avec l'IA ? »

→ Identification des éléments de confiance et de transparence



### Phase 3 Prototyper

Tester et expérimenter les idées qui ont émergé pendant la phase 2 : « qu'est-ce qui arriverait si... ? »



### Phase 4 Résultats (à venir)

## Prototypage d'une consultation:

L'expérimentation vise à donner aux citoyens et citoyennes un réel sentiment de pouvoir et d'appropriation afin de développer des idées sur des bases solides. Les personnes participantes se montrent très engagées tout au long du processus. Les résultats mettent en évidence une ouverture accrue et la création d'un espace de confiance, favorisé par l'importance accordée au dialogue.

## Principaux constats

### 1 Par rapport à l'IA

- Préoccupations générales
- Sur les effets de l'IA sur les personnes
- Sur l'usage dans les services publics et sur leur qualité
- Encadrement de l'IA : incompréhension sur le cadre et la législation
- Identification d'enjeux éthiques : on se sent concernés et on aimerait être consultés (besoin de comprendre avant de prendre position)
- Compréhension que l'IA c'est plus que bien ou mal (besoin de dépasser la polarisation actuelle)

### 2 Par rapport aux services publics

- Conscience du déploiement existant important au sein des services publics
- Absence de clarté et de compréhension
- Absence de consentement sur ce déploiement
- Manque de transparence
- Absence des enjeux environnementaux



Ouverture et souhait  
des citoyens à  
comprendre et  
à collaborer

Importance du  
dialogue pour  
instaurer la  
confiance et la  
transparence

Importance de  
considérer les  
dimensions  
humaine &  
environnementale

## Conditions d'un dialogue citoyen actif, informé, entendu et pris en compte

- Appel à la co-construction citoyenne
- Prévoir du temps pour établir la confiance
- Prévoir des espaces d'échanges accessibles à tout le monde
- Refléter la diversité des perspectives
- Favoriser les consultations décentralisées
- Traiter des enjeux de littératie via des phases d'information
- Se prononcer sur des cas concrets
- Dédier des espaces spécifiques pour traiter des enjeux de transparence et d'explicabilité de l'utilisation de l'IA
- Avoir accès aux considérations impact/bénéfice (impact réel)

## Session 3

# Transformation du travail administratif et de la relation avec la population



### Modérateur :

**Justin Lawarée**, professeur en management numérique à l'École nationale d'administration publique (ENAP).

[Justin.Lawaree2@enap.ca](mailto:Justin.Lawaree2@enap.ca)

### Panélistes :



**Mircea Vultur**, professeur titulaire à l'Institut national de la recherche scientifique.

[Mircea.Vultur@inrs.ca](mailto:Mircea.Vultur@inrs.ca)



**Antoine Casgrain**, conseiller à l'intelligence artificielle pour la Centrale des syndicats du Québec (CSQ).

[casgrain.antoine@lacsq.org](mailto:casgrain.antoine@lacsq.org)



**Marie Laberge**, ergonome, ergothérapeute et professeure agrégée, École de réadaptation de l'Université de Montréal.

[marie.laberge@umontreal.ca](mailto:marie.laberge@umontreal.ca)



**Caroline Neas**, directrice de l'Académie de la transformation numérique de l'Université Laval (ATN).

[caroline.neas@atn.ulaval.ca](mailto:caroline.neas@atn.ulaval.ca)



**Francesca Rossini**, chargée de projet en développement social, Vote pour.ca.

[francesca@votepour.ca](mailto:francesca@votepour.ca)



### Quels changements sont à prévoir dans les méthodes et l'organisation du travail au sein des organisations publiques ?

#### Une logique d'efficacité qui affecte les dynamiques de travail

Dans le secteur public tout comme dans le secteur privé, l'IA est souvent adoptée selon une logique d'efficacité et une logique économique : on mise sur la rapidité. Cette manière d'opérer transformera les relations de travail, puisque l'automatisation des services redéfinit les tâches des fonctionnaires. On tend également vers une technicisation du poste de fonctionnaire, c'est-à-dire une diminution de leur nombre au profit de leur spécialisation. Les travailleurs indépendants, eux, devront adapter leur expertise en fonction de la demande croissante de professionnels de l'IA (consultants, entreprises, start-ups, etc.). L'IA accélère aussi la tendance, déjà préexistante, à l'exercice du travail en mode « hybride » ou en télétravail, ce qui cause une désynchronisation sur le plan opérationnel. Finalement, il existe des dérives possibles dans la gestion algorithmique, de sorte que les employeurs pourraient exercer davantage de contrôle à distance, exiger plus en termes de productivité ou encore effectuer de la surveillance.



### Observe-t-on déjà des transformations notables et des enjeux pour le futur des relations de travail ?

#### Plus de questionnements que de changements concrets à l'heure actuelle

On note des inquiétudes et de l'appréhension par rapport à l'IA au sein de la main d'œuvre (de tous les secteurs, selon le degré d'exposition à l'IA et les tâches qui peuvent être automatisées) en raison de la méconnaissance de cette technologie et des répercussions possibles sur leur travail. Il y a notamment des craintes de remplacement liées à l'impression que l'employeur cherche à réduire les coûts par l'usage du numérique.

Or, en considérant l'exemple plus spécifique de l'intégration de l'IA en milieu scolaire, on constate que les changements sur le terrain ne sont pas drastiques : le modèle reste en place et les relations avec les enfants demeurent inchangées. La transformation est davantage au niveau des activités et des tâches quotidiennes; l'IA permet de varier les activités, de sauver du temps, de développer facilement des examens ou des quiz, etc.

#### Priorités des syndicats

1. Surveillance et gestion algorithmique : plus il y a de données disponibles, plus il est facile de sanctionner et de surveiller pour préparer des dossiers disciplinaires
2. Intensification du travail : y aura-t-il une pression pour en faire davantage, d'augmenter la cadence ?
3. Respect de l'autonomie personnelle de chacun et chacune
4. Importance du dialogue social



## Quels sont les besoins de qualification ou de requalification des travailleurs de la fonction publique dans ce contexte de transformation numérique ?

### Clarification des termes



Montée en compétence, accompagnement des employés, aise dans son poste, formation continue.



Profil d'emploi qui devient obsolète, demande un plan individuel plus poussé et un accompagnement plus exigeant en termes de temps.

### Principales compétences à développer en contexte d'utilisation de l'IA au travail

- Compétences techniques, se familiariser avec les outils
- Littéracie numérique de base (pour un langage commun)
- Comprendre le fonctionnement de l'IA (de base), l'infonuagique et les considérations de cybersécurité

### Importance de la formation

Miser sur la formation permet d'éviter que la main d'œuvre se retrouve exclue ou désavantagée face au développement frénétique de l'IA. Elle permet aussi de mobiliser le personnel et de rehausser le niveau global des compétences pour en faire bénéficier la population grâce à des services améliorés.



**Des formations déjà disponibles et gratuites existent, mais l'information n'est pas suffisamment diffusée et connue sur le terrain. Il faut trouver des moyens de communiquer leur existence.**

Les formations peuvent aussi toujours être améliorées : il est important d'écouter les critiques et les besoins de la main d'œuvre pour développer de nouvelles formations pertinentes, mieux adaptées aux connaissances préexistantes et aux objectifs futurs. Cela demande un leadership stratégique, ouvert et inclusif. Il faut aussi éviter d'appliquer des formules entièrement préconçues, mais plutôt adapter les formations aux milieux, aux contextes et aux publics ciblés.





## L'utilisation de nouvelles technologies comme l'IA peut-elle avoir un effet positif sur certaines catégories de travailleurs, par exemple en réduisant les barrières à l'emploi ?

### De nombreuses possibilités, mais pas toujours mises en pratique

Par rapport aux barrières en emploi, l'IA a le potentiel de réduire les biais à l'embauche, pallier des handicaps et aider certaines personnes à intégrer ou réintégrer le marché du travail. Des outils conçus pour favoriser l'emploi, selon un principe d'égalité des chances, peuvent être développés. Un exemple de projet mis en œuvre est un système de suivi des stages, qui positionne les étudiants et les étudiantes selon leur profil pour le recrutement et qui aide à minimiser le décrochage, un phénomène commun dans les parcours études-emploi. Les chercheurs et chercheuses remarquent qu'il est néanmoins difficile de faire cheminer les projets de ce genre aux hauts fonctionnaires. Par ailleurs, le remplacement ou l'allègement de certaines tâches par l'IA offre la possibilité de réduire la charge mentale et émotionnelle du travail, ce qui peut améliorer le quotidien des équipes.

Il faut cependant reconnaître que ces bénéfices sont des possibilités et non des garanties. Les systèmes d'IA développés pour ce type d'usage doivent être rigoureusement surveillés et testés, puisque des biais (même inconscients) issus de la programmation ou de l'entraînement du système pourraient provoquer des résultats inverses à ce qui est souhaité. Il faut notamment être très prudent avec les données que nous fournissons aux technologies comme l'IA, en raison des possibilités de dérives et de détournement (ex : informations médicales d'un patient).



## Le but ultime de la transformation numérique est d'améliorer la prestation de services gouvernementaux. Qu'en est-il dans la pratique ? La transformation numérique peut-elle négativement affecter certains services et des parties de la population en particulier ?

### Prioriser les besoins réels de la population

L'efficacité et la performance recherchées par les organisations publiques lorsqu'elles intègrent l'IA est une dimension parmi d'autres de la qualité d'une prestation de services. Lorsqu'on se penche sur l'efficacité d'un service, on néglige souvent des questions importantes :

- Est-ce que la nouvelle offre permet de mieux rejoindre la population ?
- Le service répond-il aux besoins et aux attentes des gens ?

Des indicateurs seraient nécessaires pour évaluer, par exemple, l'impact de la fermeture d'un point d'accès en personne qui est remplacé par un service numérique et devient le seul canal d'accès possible.

- Près d'une personne sur quatre n'utilise pas les services gouvernementaux en ligne au Québec  
→ Nécessité d'autres types de canaux : les personnes doivent avoir le choix

Il faut souligner que la **fracture numérique**<sup>1</sup> n'est pas un concept binaire : tout le monde peut être victime de fracture numérique à un moment ou un autre de sa vie (ex : jeunesse, ruralité, personnes âgées, désintérêt numérique, habiletés cognitives, motrices ou sensorielles, etc.). La transformation numérique peut exacerber cette fracture et créer des nouvelles inégalités. En plus d'offrir différents points d'accès aux services, les organismes publics devraient miser sur l'identification des besoins liés à la fracture numérique et un accompagnement des personnes pour apprendre à utiliser des services en ligne de manière simple et sécuritaire.

<sup>1</sup> Une définition de la fracture numérique est disponible à la page 30 du [Glossaire de l'Obvia](#).



## Comment adopter le numérique et améliorer les services à la population en ne laissant personne derrière ?

**Coconstruire avec une diversité de voix :** les outils numériques sont conçus pour les usagers, mais les personnes sélectionnées pour les développer sont souvent non représentatives de la société dans son ensemble (ex : inclus rarement des jeunes, qui sont donc à risque d'exclusion).

**Le cas de l'éducation :** éviter les solutions uniformes, parce qu'un enseignant ou une enseignante « classique » n'existe pas. Il faut avoir confiance dans les professionnels, ils sont capables d'identifier les outils dont ils ont besoin.



## Questions du public

1

**Comment aborder les lacunes des systèmes d'IA, en considérant que ces systèmes sont imparfaits, peuvent faire des erreurs, et ainsi générer plus de travail pour les fonctionnaires qui doivent compenser ou rectifier les faux pas ?**

### Réponses

Pour reprendre l'exemple concret du système d'IA utilisé dans la prévention du décrochage scolaire, il s'agit d'un système avec des objectifs très louables, mais dont la recherche soulève des inquiétudes quant aux possibles effets pervers qu'il peut engendrer (ex : si le personnel scolaire agit différemment en raison des indicateurs du système, cela peut exacerber des problématiques). Il faut créer des comités paritaires pour aborder ces enjeux. Il existe une instance de concertation sur l'IA en enseignement supérieur : une instance similaire pour les niveaux primaire et secondaire serait plus que bienvenue.

2

**Comment convaincre le gouvernement d'aller de l'avant avec des projets de transformation numérique, malgré les réticences liées aux risques et aux enjeux de rendement dans l'évaluation ? N'y a-t-il pas un risque de prendre du retard face aux autres États ?**

### Réponses

Il est vrai que le gouvernement choisit souvent les projets qui réduisent les coûts plutôt que des projets innovants sur d'autres plans. Il faut de l'initiative et accepter que certains projets puissent moins bien fonctionner que d'autres, mais en misant sur l'ambition pour ne pas prendre de retard. Il n'est pas non plus nécessaire de toujours viser des projets de centaines de millions de dollars, on peut faire des essais-erreurs à petite échelle. Il faut maintenir la transparence et la cohérence pour un processus fluide.



## Lancement

# Lancement de la publication État de la situation sur les impacts sociétaux de l'intelligence artificielle et du numérique 2025

Pour clôturer la journée, l'édition 2025 de l'État de la situation a officiellement été lancée et commentée par des représentants du secteur public concernés par les enjeux soulignés dans le rapport. L'État de la situation présente un portrait des connaissances actuelles et des constats issus d'une analyse approfondie des impacts sociaux, éthiques et politiques de l'IA. La publication s'articule autour des sept axes de recherche de l'Obvia : santé, éducation, travail et emploi, éthique et gouvernance, droit, arts et médias, ainsi que transition socio-écologique.



### Introduction par :

**Lyse Langlois**, directrice générale de l'Obvia



### Modérateur :

**Hugo Loiseau**, directeur Collaboration avec les acteurs publics à l'Obvia.

[hugo.loiseau@usherbrooke.ca](mailto:hugo.loiseau@usherbrooke.ca)

### Panélistes :



**Natalia Cruz-Currea**, coordinatrice du CEIAE, ministère de l'Éducation du Québec (MEQ).

[Natalia.Cruz-Currea@education.gouv.qc.ca](mailto:Natalia.Cruz-Currea@education.gouv.qc.ca)



**David Rocheleau-Houle**, coordonnateur du développement culturel numérique et de la créativité numérique, ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC).

[David.Rochelleau-Houle@mcc.gouv.qc.ca](mailto:David.Rochelleau-Houle@mcc.gouv.qc.ca)



**Naomi Ayotte**, vice-présidente section Surveillance (p.i.) et membre du Bureau de la présidence, Commission d'accès à l'information (CAI).

[Naomi.Ayotte@cai.gouv.qc.ca](mailto:Naomi.Ayotte@cai.gouv.qc.ca)

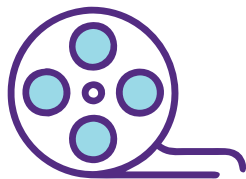


**Mathieu Savard**, directeur des partenariats et de l'innovation RH, Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

[Mathieu1.Savard@sct.gouv.qc.ca](mailto:Mathieu1.Savard@sct.gouv.qc.ca)



## Tour de table : quels sont les éléments soulignés dans l'État de la situation qui vous semblent particulièrement bien alignés avec la réalité sur le terrain ?



### Arts et culture

L'IA offre des nouvelles opportunités aux créateurs et il faut laisser place à l'émergence de nouvelles formes d'expressions culturelles appuyées par l'IA qui peuvent être tout à fait pertinentes. Il faut toutefois se méfier d'un éventuel appauvrissement de la culture, parce que l'IA ne crée rien de nouveau, elle puise plutôt dans ce qui existe déjà. Réduire les coûts en utilisant l'IA peut sembler une évidence, mais il y a des impacts sur les revenus de certaines professions (ex : doublage, illustration de livres). Dans un milieu où les salaires sont déjà limités, c'est un enjeu majeur.



### Protection des renseignements personnels

La publication souligne avec justesse l'importance d'un équilibre entre protection et innovation, par exemple dans le secteur de la santé, où les renseignements personnels sont abondants et sensibles. Il est faux de croire que l'IA est incompatible avec la protection des renseignements personnels et la CAI croit à la cohabitation entre les deux. Le rapport soulève aussi que l'objet juridique doit être envisagé de façon pluridisciplinaire (ex : nécessité de spécialistes en informatique pour que la compréhension de la situation soit alignée sur la réalité) et c'est un constat partagé par la CAI.



### Industrie, travail et emploi

Bien qu'il soit limité actuellement, l'usage de l'IA en entreprise doit être justifié, puisque le risque de surveillance est réel. L'IA n'est pas une fatalité, il s'agit d'un moyen, un outil qu'on doit mettre au service de la société. Le principe de transparence est crucial pour y arriver, tant au niveau des données que dans les interactions avec le système. La veille stratégique est d'une nécessité capitale.



### Soutien à l'administration scolaire

On reconnaît le potentiel de l'IA pour améliorer les pratiques pédagogiques et administratives, tout comme pour appuyer la prise de décisions des gestionnaires. Il est toutefois important de développer l'esprit critique des élèves et des étudiants et de favoriser le partage des pratiques entre les différents acteurs du réseau.



## Quelles sont les priorités du MEQ pour répondre aux besoins et offrir une éducation plus inclusive et mieux adaptée aux défis du numérique ?

- Augmenter la compétence numérique des élèves
- Mettre en place des offres de formation pour le personnel scolaire et valoriser celles existantes (ex : RÉCIT)
- Miser sur des formations virtuelles
- Permettre un usage responsable pour avoir un réseau plus performant (ex : des outils pour aider les enseignants, accompagner le personnel pour une utilisation ciblée et judicieuse et pour le développement de l'esprit critique)



## Comment le SCT prend-il en compte les enjeux soulignés dans le rapport dans ses stratégies d'intégration des technologies d'IA en gestion des ressources humaines ?

Le ministère explore les possibilités de l'IA par la prospective et la veille stratégique, toujours en gardant en tête que les ressources humaines sont au cœur de la transformation numérique. On ne peut pas évacuer ce capital humain qui est d'une importance cruciale, notamment en raison du rôle du personnel en gestion des ressources humaines (GRH) qui inclut tous les aspects suivants : développement organisationnel, gestion du changement, développement des compétences, recrutement et dotation, santé des personnes, conditions de travail, etc.

L'équipe de veille stratégique reçoit des questions assez complexes chaque semaine. En voici des exemples :

« Pourquoi se lancer dans l'aventure IA lorsque la science est imprécise quant à ses effets sur la santé mentale ? »

« Le technostress est bien réel; comment le gérer considérant que l'IA accentue le phénomène ? »

« De quel type de gestionnaire avons-nous besoin pour valider la montagne de contenu créé par l'IA générative à venir ? »

Chose certaine, il est très important d'avoir des politiques claires : l'évolution du rôle des fonctionnaires est accélérée et il faut se donner des bases confortables pour travailler à l'intérieur de cette réalité.



## Comment la CAI envisage-t-elle son rôle de protectrice des droits fondamentaux, notamment en matière de vie privée ? Et de quelle manière cette responsabilité accrue confiée aux organisations influence-t-elle l'évolution du travail de la CAI ?

La nécessité de la flexibilité dans la manière de légiférer n'est pas nouveau ou propre à la technologie. Tout en reconnaissant le besoin d'avoir de la souplesse dans l'encadrement des technologies qui évoluent très vite, le rôle de la CAI est de surveiller l'application des règles de 3 principales lois cadres (Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, Loi sur les services de santé et les services sociaux), mais aussi d'une multitude de dispositions prévues dans d'autres lois en vigueur au Québec.

Certains aspects de l'encadrement, comme des interdictions, doivent être circonscrits dans des lois. D'autres dispositions peuvent être remises à l'autorégulation, mais cela n'a pas les mêmes implications pour le secteur public que pour le secteur privé : on ne peut aborder les deux secteurs de la même façon. La CAI explore présentement quelles formes peut prendre son rôle dans un monde où l'encadrement par les guides et l'autorégulation demeure incertain et risqué pour le secteur public, dans l'optique de rendre le tout plus sérieux et concret.

## 5

### Comment le MCC aborde-t-il la nécessité de protéger la diversité des expressions culturelles face à l'évolution de ces technologies ? Quel rôle l'État pourrait-il jouer pour éviter un effet d'homogénéisation ?

L'un des rôles du ministère est de veiller à ce que les cultures minoritaires soient représentées dans les outils d'IA. Le MCC a d'ailleurs mandaté la BAnQ (Bibliothèque et Archives nationales du Québec) pour mener une étude de faisabilité concernant la création d'une base centralisée de données culturelles québécoises, tout en respectant les principes de droits d'auteur et de créateurs. Le but ultime d'une telle ressource serait d'alimenter des outils d'IA générative en données québécoises représentatives de la population pour que ces outils la servent mieux, par exemple en créant un environnement numérique qui propose du contenu québécois (via les algorithmes de recommandations). Pour atteindre ces objectifs, les coopérations internationales, notamment avec l'Organisation internationale de la Francophonie et l'UNESCO, sont importantes car le Québec ne peut faire cavalier seul. Le rôle de l'État est de garder le cap sur les enjeux essentiels, comme la découvrabilité des contenus culturels québécois.

## 6

### Selon vous, quel rôle l'Obvia — et plus largement la recherche interdisciplinaire — pourrait-il jouer pour soutenir les acteurs publics dans leur adaptation aux transformations induites par l'intelligence artificielle au cours des prochaines années ?

- Continuer à alimenter le secteur public en recherche sur ce qui est à venir et miser sur le transfert de connaissances vers les ministères et les organismes publics
- Chercher à déterminer les besoins qui vont émerger pour les utilisateurs de l'IA et tout le public en général
- Contribuer à mobiliser tous les acteurs autour du développement d'une IA québécoise
- Éviter de concentrer les efforts uniquement autour de l'IA générative et avoir une vision plus large
- Accompagner le secteur public dans la concrétisation des principes éthiques
- Favoriser la création de ponts entre les différents organismes publics pour une mutualisation des pratiques internes



## Conclusion

Ce colloque a permis de mettre en lumière la richesse et la complexité des enjeux liés à la transformation numérique et à l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique. Les échanges ont montré l'importance de concilier innovation et responsabilité, en plaçant l'éthique, la transparence et l'inclusion au cœur des démarches. Au-delà des défis, les discussions ont aussi révélé un fort potentiel de collaboration entre la recherche, le secteur public et la société civile pour construire une transformation numérique porteuse de sens, au service de la population et du bien commun.



