



Finance pilotée par l'IA dans le secteur public
Voir grand, démarrer à petite échelle et créer
de la valeur avec confiance



Contenu

La transformation de la fonction finance par l'intelligence artificielle est devenue un impératif stratégique pour le secteur public. Les responsables financiers sont appelés à agir avec une intention claire, une exécution pragmatique et des résultats mesurables.

Cette perspective propose un éclairage sur trois axes pour clarifier le potentiel de l'IA :



Pourquoi

Aujourd'hui, les directions financières du secteur public doivent évoluer pour répondre à des attentes croissantes en matière d'informations en temps réel, de contrôles renforcés et d'une gestion exemplaire des fonds publics.



Comment

Mener la transformation par l'intelligence artificielle en adoptant une démarche Voir grand, démarrer à petite échelle, fondée sur des données fiables, des processus modernisés et une gouvernance claire.



Exemples

Découvrir des cas d'usage concrets au service des équipes financières du secteur public, rendus possibles par l'IA.



La fonction finance du secteur public subit une pression croissante, à mesure que les citoyens et les décideurs exigent des analyses plus rapides, plus réactives et fondées sur les données. Pourtant, de nombreuses équipes financières restent limitées par des processus manuels et des rapports rétrospectifs.

L'IA dans la finance publique n'est plus un sujet d'innovation ; c'est un impératif de leadership et de responsabilité. Les leaders financiers doivent prendre en main la manière dont l'IA redéfinit les contrôles, les analyses financières et la prise de décision, faute de quoi ils risquent de devenir le point de blocage de la modernisation de l'action publique. Ceux qui agissent avec intention, en voyant grand tout en démarrant à petite échelle, définiront la prochaine génération d'une gestion financière exemplaire dans le secteur public.

Les leaders financiers doivent prendre en main la manière dont l'IA redéfinit les contrôles, les analyses financières et la prise de décision

Pourquoi le secteur public doit adopter dès maintenant une transformation financière pilotée par l'IA

Les gouvernements, et en particulier leurs ministères et agences, se trouvent à un tournant décisif. Ils sont appelés à repenser en profondeur leur approche de la fonction finance face à des pressions externes croissantes, à l'émergence rapide de nouvelles occasions et à la nécessité d'éviter toute hausse de la fiscalité tout en préservant les services, en résorbant les déficits structurels ou en évitant d'utiliser des réserves affectées au renouvellement des infrastructures vieillissantes pour financer les dépenses de l'exercice en cours. L'impératif de transformation n'a jamais été aussi clair ni aussi urgent. Le moment d'agir, c'est maintenant.

Attentes croissantes

Dans un monde numériquement interconnecté, les attentes des citoyens ont évolué : ils ne se satisfont plus de services manuels et chronophages. Cela concerne aussi les équipes financières, qui ne peuvent plus se limiter à produire des rapports rétrospectifs ou des synthèses statiques des performances passées.

Les citoyens et les décideurs attendent désormais un appui à la décision en temps réel, fondé sur les données, permettant une gestion proactive et agile des ressources publiques et des résultats. Face à ces demandes croissantes d'informations financières, les directions financières peinent à répondre aux nouvelles attentes tout en continuant à produire les livrables historiques.

Au-delà de la multiplication des requêtes sur les données passées, les professionnels de la finance sont de plus en plus appelés à être des partenaires stratégiques, en fournissant des éclairages opportuns pour orienter les politiques publiques et maximiser la valeur créée pour la collectivité. Cela marque une évolution majeure du rôle de la fonction finance, exigeant de nouvelles capacités et une posture résolument prospective. Dans l'état actuel de l'information financière – absence de comptabilité centralisée, hétérogénéité des processus, forte part de travail manuel et composition des talents – la fonction finance n'est pas en mesure de relever ce défi.



La connaissance réglementaire, fondation d'une IA responsable

Les organisations du secteur public doivent rester informées des lois, normes et politiques gouvernementales en constante évolution relatives à l'IA afin d'assurer une supervision appropriée, une transparence effective et une redevabilité élevée dans les processus financiers habilités par l'IA.



Pression réglementaire

Les exigences réglementaires s'intensifient dans l'ensemble du secteur public. Des normes nouvelles et évolutives imposent davantage de transparence, des contrôles internes plus robustes et un niveau accru de redevabilité. Il ne s'agit pas seulement de conformité, mais aussi de renforcer la confiance du public et de démontrer une gestion exemplaire des fonds publics. L'IA peut apporter des améliorations significatives sur ces volets en automatisant des activités de contrôle, en augmentant la précision et en facilitant le suivi et la traçabilité des opérations financières. En tirant parti de ces technologies, les organisations publiques peuvent non seulement répondre aux attentes réglementaires en matière de compte rendu financier, mais aussi établir de nouveaux standards de redevabilité et de transparence.

Anticiper l'avenir du service public

Les premiers adopteurs de l'IA en finance, tant dans le secteur public que parmi les leaders du privé, récoltent déjà des bénéfices substantiels : clôtures plus rapides, précision accrue et prise de décision plus agile. Cette avance rehausse le niveau d'exigence pour tous et rend indispensable l'accélération des directions financières publiques, au risque sinon de décrocher. Adopter l'IA maintenant ne consiste pas seulement à rattraper ses pairs : c'est moderniser la fonction finance pour la rendre résiliente et pertinente face aux disruptions numériques continues. Ces investissements génèrent une valeur à long terme, garantissant une gestion des ressources publiques aussi efficace qu'efficiente et préparant les organisations à s'adapter aux défis futurs.

*De plus en plus,
des outils d'IA,
soutenus par une
revue humaine,
sont intégrés à des
solutions matures
et prêtes pour le
marché, pouvant
être adaptées aux
organisations du
secteur public*

Optimisation des talents

Un changement de modèle de talents est nécessaire pour réussir cette transformation. Historiquement, les processus financiers au sein des administrations se sont fortement appuyés sur des activités manuelles et transactionnelles. À l'avenir, les compétences requises évolueront nettement, passant de la saisie de données routinière à des rôles de conseillers stratégiques exploitant les analyses issues des données. Pour tirer parti des avantages de l'IA, les gouvernements doivent d'abord repenser leurs fonctions financières en établissant des procédures standardisées et des pratiques robustes de collecte de données, avant de déployer l'IA de manière appropriée.

Par ailleurs, les entités du secteur public font souvent face à une forte concurrence pour attirer des professionnels de la finance qualifiés, très recherchés et disposant de nombreuses occasions de carrière ailleurs. Les meilleurs profils souhaitent de plus en plus mettre en œuvre des pratiques financières innovantes et contribuer à la prise de décision stratégique qui améliore les résultats pour les citoyens.

La composition future inclura probablement moins de personnel dédié à la saisie de données et davantage de travailleurs du savoir capables de penser de manière stratégique et d'être des catalyseurs de la prise de décision fondée sur les données. De plus, la mise en place d'une fonction finance de pointe, axée sur les données, qui sert de manière proactive les secteurs de programmes et favorise l'efficacité à l'échelle du gouvernement, renforcera l'attractivité et la satisfaction des rôles financiers dans le secteur public, soutenant ainsi à la fois l'acquisition et la rétention des talents.

Préparation technologique

Que les gouvernements recherchent de nouvelles technologies pour améliorer les processus ou parce que les anciennes arrivent en fin de vie, l'adoption ne peut pas se limiter à une simple transposition à l'identique consistant à refaire les mêmes processus avec un nouvel outil. Il ne s'agit pas de remplacer un outil par un autre, mais de générer des gains d'efficacité et de renforcer les processus ; le RCI de la technologie doit faire partie intégrante du dossier d'affaires.

La technologie elle-même a atteint un niveau de maturité et d'accessibilité qui rend la transformation à la fois réalisable et urgente. De plus en plus, des outils d'IA, soutenus par une revue humaine, sont intégrés à des solutions matures et prêtes pour le marché, pouvant être adaptées aux organisations du secteur public. Les barrières à l'adoption n'ont jamais été aussi faibles, et les risques liés à la mise en œuvre peuvent être considérablement réduits grâce aux enseignements les plus récents et aux meilleures pratiques. Cela crée une fenêtre d'occasion unique pour les équipes financières du secteur public afin de mener le changement et de stimuler l'innovation.

Effets sur la fonction finance

En tirant parti de l'IA et de l'automatisation, avec des garde-fous efficaces et des revues humaines, les équipes financières du secteur public peuvent améliorer de façon spectaculaire l'efficacité et l'efficience des activités clés de comptabilité et de contrôle. Cela permet aux professionnels de la finance de déplacer leur attention des tâches routinières et transactionnelles vers des activités qui génèrent de la valeur pour l'organisation et soutiennent la croissance stratégique. Il en résulte une fonction finance plus agile, réactive et capable d'appuyer la mission plus large de l'organisation visant à offrir de meilleurs résultats aux citoyens.

Pour le secteur public, cette transformation n'est pas simplement une occasion – c'est une nécessité pour rester pertinent, résilient et efficace dans un environnement en évolution rapide. En relevant ce défi, les équipes financières peuvent dépasser le travail transactionnel pour devenir de véritables partenaires stratégiques, créant de la valeur, soutenant une prise de décision de meilleure qualité et assurant la durabilité à long terme ainsi que les effets positifs de leurs organisations au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes et des citoyens qu'elles servent.

Comment la fonction finance peut piloter la transformation par l'IA

À mesure que les organisations du secteur public reconnaissent l'urgence de se moderniser, la fonction finance est idéalement placée pour mener la transformation par l'IA. Le rôle central du département Finance dans la gestion des données, la conformité et l'appui à la prise de décision stratégique lui confère une base solide pour impulser un changement significatif. Toutefois, la réussite dans ce domaine exige une approche réfléchie et structurée – une approche qui équilibre l'ambition avec des étapes pragmatiques, et l'innovation avec les principes fondamentaux de rigueur financière et d'intégrité.

Planifier la transformation : Voir grand, démarrer à petite échelle

Le parcours vers la transformation par l'IA au sein de la fonction finance commence par un plan complet et tourné vers l'avenir. Les dirigeants ne doivent pas hésiter à imaginer un futur où l'IA reconfigure en profondeur le fonctionnement de la finance – permettant des informations en temps réel, des analyses prédictives et une prise de décision plus avisée. Parallèlement, il est essentiel d'ancrer cette vision dans la réalité en débutant par des projets gérables et bien définis. Adopter l'état d'esprit Voir grand, démarrer à petite échelle permet aux équipes finance de créer un élan initial et de démontrer des résultats tangibles, ce qui est crucial pour obtenir l'adhésion et le soutien de l'organisation. Les succès précoces favorisent une culture d'innovation et d'amélioration continue, tout en aidant à identifier et à traiter les défis imprévus avant un déploiement à plus grande échelle.

Pourquoi de nombreuses initiatives d'IA en finance échouent dans le secteur public

L'ampleur du changement requis au sein de la fonction finance est considérable. De nombreux dirigeants ont lancé des efforts pour intégrer l'IA en finance, avec des résultats variables. Lorsque ces initiatives échouent, c'est souvent parce que l'accent est mis sur la technologie plutôt que sur les objectifs financiers, que des améliorations fondées sur l'IA sont appliquées à des processus inefficaces et à des données incomplètes, ou que ces évolutions sont perçues uniquement comme un projet informatique plutôt que comme une transformation stratégique de la fonction finance.

Identifier les tâches financières à transformer

Une étape cruciale du parcours de transformation consiste à identifier avec soin les activités financières les mieux adaptées à un renforcement par l'IA. Les tâches répétitives et manuelles, telles que l'établissement des rapports financiers et les processus qui y mènent – traitement des factures, gestion des notes de frais, rapprochements et saisie de données – consomment souvent beaucoup de temps et de ressources tout en apportant une valeur limitée. Ces domaines constituent des occasions pour l'automatisation, offrant des gains d'efficacité rapides et réduisant le risque d'erreurs humaines. Au-delà de ces candidats évidents, les dirigeants financiers doivent comprendre que ce qui se faisait hier ne sera pas la manière de faire demain. Ils doivent se concentrer sur les exigences de leurs politiques et de leurs contrôles, comprendre le fonctionnement des technologies et repenser en profondeur le futur du travail.

Par ailleurs, il est important d'adopter une vision large et de rechercher des cas d'usage éprouvés dans d'autres organisations, tant au sein qu'en dehors du secteur public. En tirant parti des expériences des autres, les équipes finance peuvent éviter les écueils courants, mettre à profit des solutions validées et accélérer leur propre trajectoire de transformation. L'étalonnage par rapport aux leaders du secteur peut également aider à fixer des objectifs réalistes et à mesurer les progrès dans le temps.



Déployer de nouvelles technologies lorsque les processus ne sont pas encore prêts peut aggraver les problèmes existants

L'IA n'est pas du ressort des directeurs des systèmes d'information lorsqu'il s'agit de son utilisation au sein de la fonction finance

Les dirigeants financiers doivent comprendre les types d'IA disponibles, leurs domaines d'utilisation et les conditions nécessaires à la réussite des stratégies. Si les directeurs des systèmes d'information peuvent faciliter la transformation par l'IA, ce sont les dirigeants financiers qui doivent poser les bases de la manière dont l'IA peut être mise à profit en finance.

Les professionnels de la finance sont responsables de la priorisation des cas d'usage en fonction des résultats financiers, de l'assurance des contrôles, des normes de données, de la maturité des processus et de l'optimisation de la valeur. Les TI soutiennent ces efforts par les plateformes, la sécurité, l'intégration et la gestion des fournisseurs. Il est crucial d'examiner avec soin l'état actuel de la fonction finance. Déployer de nouvelles technologies lorsque les processus ne sont pas encore prêts peut aggraver les problèmes existants, augmenter les coûts et réduire l'efficacité des processus. Il est essentiel que les dirigeants financiers comprennent l'IA appliquée à la fonction finance ainsi que les types de technologies disponibles, stables et éprouvées sur le marché, afin de transformer leur fonction de manière rentable, avec des solutions éprouvées générant des économies, et de savoir quelles conditions doivent être réunies pour que ces technologies fonctionnent. L'élaboration d'un plan de changement peut grandement contribuer à la réussite.

Définir votre trajectoire de maturité en IA pour la fonction finance

Pour pouvoir formuler les résultats souhaités et en tirer les bénéfices attendus, la fonction finance peut s'appuyer sur un modèle en quatre étapes pour tracer une trajectoire vers la maturité IA. Elle doit sélectionner et prioriser les projets en fonction de ces résultats visés et des outils IA disponibles :

- Automatiser (efficacité transactionnelle)
- Assurer (contrôles, données, standardisation)
- Augmenter (analyse, prévisions, explication des écarts)
- Conseiller (modélisation de scénarios, arbitrages de politiques)

Ce modèle fournira à la fonction finance une liste de cas d'usage, éclairera la priorisation de ces cas d'usage et permettra de mesurer l'impact des cas d'usage sur les résultats de la fonction finance.

Garder la simplicité, préserver le contrôle

Le potentiel de transformation par l'IA est vaste, mais il est essentiel de ne pas complexifier à l'excès les premiers efforts. Dans le plan, les projets initiaux doivent privilégier la simplicité, l'évolutivité et la création d'une valeur claire et mesurable. En démarrant par des pilotes faciles à mettre en œuvre et à suivre, les équipes finance peuvent apprendre rapidement, s'adapter aux retours et gagner la confiance nécessaire pour des transformations à plus grande échelle.

La fonction finance doit rester vigilante quant à ses priorités fondamentales : garantir une source unique de vérité pour les données financières et maintenir un contrôle rigoureux sur l'information financière. Ces principes sont non négociables, car ils constituent le socle de la confiance, de la crédibilité et de la prise de décision efficace au sein de l'organisation. Les outils d'IA et les solutions d'automatisation doivent être intégrés de manière à renforcer – et non affaiblir – l'intégrité et la fiabilité de l'information financière.

Libérer la valeur : réorienter le temps de la fonction finance

Lorsque la transformation par l'IA est menée avec discernement, les bénéfices vont bien au-delà de l'amélioration de l'efficacité. En automatisant les tâches routinières et répétitives, les professionnels de la finance peuvent se concentrer sur l'analyse, l'orientation stratégique et la production d'analyses exploitables pour la direction. Ce changement accroît non seulement la valeur que la fonction finance apporte à l'organisation, mais rend aussi les rôles financiers plus stimulants et épanouissants, favorisant l'attraction, le développement et la rétention des meilleurs talents.

En outre, en tirant parti d'analyses fondées sur l'IA, la fonction finance peut jouer un rôle plus proactif dans la définition de la stratégie de l'organisation, l'identification des risques et des occasions, et l'appui à de meilleures décisions financières. Cette évolution positionne la fonction finance comme un véritable partenaire métier, contribuant directement à la réalisation des objectifs de l'organisation et à l'obtention de meilleurs résultats pour les citoyens.

La fonction finance peut s'appuyer sur un modèle en quatre étapes pour tracer une trajectoire vers la maturité IA

Au début, concentrez-vous sur la simplicité, l'évolutivité et la fourniture d'une valeur claire et mesurable.

En tirant parti d'analyses fondées sur l'IA, la fonction finance peut jouer un rôle plus proactif dans la définition de la stratégie de l'organisation

*Les fonctions
finance peuvent
libérer de nouveaux
niveaux d'efficacité,
d'analyse et de
valeur stratégique*

Accélérer l'avenir financier

En s'y prenant correctement, la fonction finance du secteur public peut accélérer les clôtures, réduire les rapprochements manuels, permettre aux équipes de se concentrer sur les exceptions et renforcer sa crédibilité auprès des organismes centraux et des auditeurs.

En résumé, la finance a un rôle déterminant à jouer pour impulser la transformation par l'IA dans l'ensemble du secteur public. En planifiant avec discernement, en ciblant les bonnes tâches, en tirant parti des outils les plus efficaces et en gardant les priorités financières au premier plan, les fonctions finance peuvent libérer de nouveaux niveaux d'efficacité, d'analyse et de valeur stratégique. Bien menée, cette transformation modernise non seulement les opérations financières, mais élève également l'ensemble de l'organisation – lui permettant de prospérer dans un monde de plus en plus complexe et axé sur les données.



Données et souveraineté canadienne

Tout au long de ce processus, il est crucial que les solutions et les fournisseurs tiers demeurent au pays. Il s'agit d'une industrie en pleine émergence, et la propriété intellectuelle développée dans le cadre de la transformation gouvernementale doit rester au Canada.

Il s'agit d'une industrie en pleine émergence, et la propriété intellectuelle développée dans le cadre de la transformation gouvernementale doit rester au Canada. L'application de l'IA au sein de la fonction finance doit être une solution « domestique » afin de permettre à l'économie canadienne de bâtir la propriété intellectuelle dans ce domaine, de conserver le leadership de l'IA appliquée au gouvernement et de créer de nouvelles industries permettant au Canada de rivaliser sur la scène mondiale.

Le secteur public doit s'assurer que toute entité ayant accès à la plus grande organisation du pays soit détenue par des intérêts canadiens, afin de protéger nos données et la résilience future du pays.

Exemples

Donner vie au pourquoi et au comment passe par des applications ciblées de l'IA qui génèrent de la valeur, renforcent le contrôle et permettent de meilleures prises de décisions.



IA générative intégrée pour l'analyse financière

Les systèmes d'exploitation modernes et les plateformes d'entreprise intègrent de plus en plus des capacités d'intelligence artificielle générative. Lorsqu'ils sont activés et correctement gouvernés par l'organisation, ces outils peuvent fonctionner dans un environnement fermé et contrôlé, en utilisant uniquement les données internes. Par exemple, les équipes finance peuvent utiliser l'IA générative pour analyser des informations financières historiques – tels que les budgets des années précédentes, les résultats réels et les explications d'écarts – afin d'identifier des tendances, de résumer les principaux moteurs et de générer des analyses préliminaires pour examen par la direction. Parce que l'outil est limité aux ensembles de données internes et soumis à des contrôles d'accès, il peut accroître l'efficacité et la profondeur analytique tout en maintenant la confidentialité des données et une gouvernance robuste.



Apprentissage automatique et validation d'exceptions comme formes d'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle inclut également l'apprentissage automatique et les techniques de validation d'exceptions fondées sur des règles, qui ne reposent pas sur des sorties textuelles génératives. Des modèles d'apprentissage automatique peuvent être entraînés sur des données historiques de transactions pour reconnaître des schémas normaux et signaler les éléments inhabituels pour examen approfondi. De même, les outils de validation des exceptions utilisent des règles prédéfinies et des comportements appris pour repérer des anomalies, des valeurs aberrantes ou des brèches de contrôle (par exemple, des transactions hors des seuils attendus ou incohérentes avec l'activité antérieure). Ces approches représentent des formes éprouvées et largement utilisées d'intelligence artificielle qui soutiennent la gestion des risques, le contrôle de la qualité et la prise de décision, sans se substituer au jugement humain.

Pour continuer la conversation

Sarah Ban

**Leader sectorielle, gouvernements provinciaux
Deloitte Canada**

Tel: 416-993-2396

Email: sban@deloitte.ca

Reconnaissance

Nous souhaitons remercier les personnes suivantes, Greg MacQuarrie, James Gordon, Timothy Murphy, Nahir Damia et Stephane Bussiere, pour leurs conseils avisés et leur contribution aux analyses présentées dans ce document.



Avis de non-responsabilité

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

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. 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 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 l'audit et de la certification, de la fiscalité, des services-conseils et des services gérés à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500^{MD} 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 sociétés affiliées, veuillez consulter www.deloitte.com/ca/apropos.

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

© 2026 Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par l'Agence | Deloitte Canada.