

# ACCÉLÉRER L'INNOVATION DANS LES SERVICES FINANCIERS DU SECTEUR PUBLIC

Deloitte.

Les technologies dont disposent les organisations du secteur public sont plus puissantes – et plus essentielles – que jamais. Les gouvernements avant-gardistes doivent comprendre les forces technologiques qui les entourent et chercher des moyens de les exploiter au profit de tous les citoyens.

# 57 %

## DES DIRIGEANTS FINANCIERS

privilégient la mise en œuvre de **technologies numériques**, l'amélioration de leurs prévisions et le renforcement de leurs capacités d'analytique pour valoriser leur prise de décisions en 2024\*.



**L'innovation peut-elle être exploitée pour améliorer la budgétisation, la planification et les prévisions dans le secteur public?**

*Mettons les choses au clair :*

« L'établissement de prévisions financières dans le secteur public est synonyme de processus longs et souvent manuels. Je n'ai tout simplement pas le temps et j'ai l'impression d'être toujours en train de rattraper des retards. »

**VRAI**

Avec des données incohérentes (et parfois de mauvaise qualité), des systèmes non reliés et un arriéré de travail, de nombreuses pratiques financières actuelles dans le secteur public requièrent beaucoup de main-d'œuvre.

« Je ne suis pas certain qu'il existe des solutions numériques pour résoudre les principaux problèmes que je rencontre. S'il en existe, leur mise en œuvre prendra sans doute trop de temps. »

**FAUX**

Certaines solutions de planification, de budgétisation et d'établissement de prévisions sont maintenant plus accessibles et plus abordables pour les gouvernements. L'innovation dans le secteur public est devenue une question de « quand » plutôt que de « si ».

« Je subis plus de pression que jamais pour résoudre des problèmes complexes en utilisant des perspectives fondées sur les données, particulièrement en ce qui concerne la planification financière, la budgétisation et les prévisions. »

**VRAI**

Les plateformes qui peuvent automatiser les processus à volume élevé et effectuer l'analytique des données sont largement accessibles aux gouvernements, ce qui permet aux employés du secteur public de prendre plus de décisions fondées sur les données.

« Quelle sera l'incidence des nouvelles technologies sur mes processus? Je ne suis pas sûr qu'elles changeront vraiment les choses. »

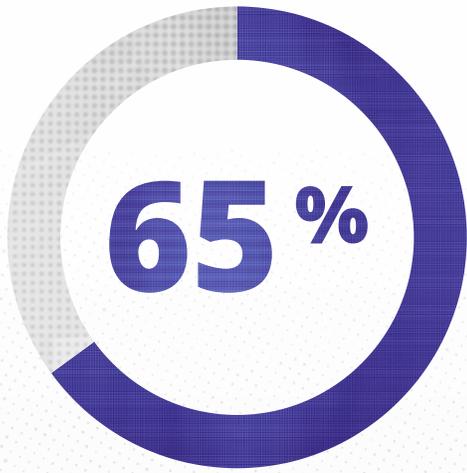
**FAUX**

Les nouvelles technologies permettent d'accéder à plusieurs sources de données pour faire des prédictions, améliorant la fiabilité des prévisions du secteur public et permettant d'y déceler les biais d'optimisme.

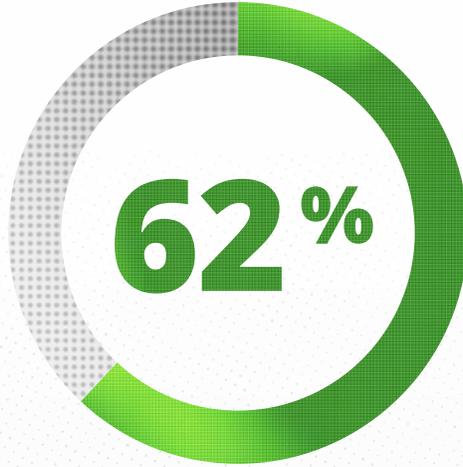
\*Toutes les statistiques sont tirées de *Deloitte CFO Signals : What North America's top finance executives are thinking—and doing, 2023* (trimestres 1 à 3).

## QUELS SONT LES OBSTACLES?

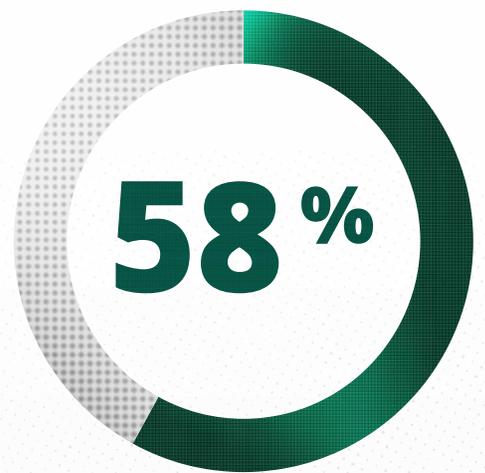
Nous avons demandé aux dirigeants des finances ce qui entrave l'accès à des perspectives fondées sur les données en 2024. Voici les trois principaux défis qu'ils ont indiqués :



**TECHNOLOGIES /  
SYSTÈMES INADÉQUATS**



**CAPACITÉS  
TECHNOLOGIQUES  
IMMATURES**



**PÉNURIE DE TALENTS  
D'EXPÉRIENCE**

## NE PAS UTILISER LA TECHNOLOGIE EST SOURCE D'OBSTACLES

### DEMANDE CONTINUELLE DE MEILLEURES PERSPECTIVES

Les dirigeants financiers du secteur public doivent avoir accès à des données de meilleure qualité et plus opportune pour prendre des décisions éclairées, mais les processus et les systèmes actuels ne peuvent pas répondre à ce besoin.

### PRATIQUES FINANCIÈRES EXIGEANTES EN MAIN-D'ŒUVRE

Il peut être difficile de dégager des perspectives de l'information financière et non financière en l'absence de données de qualité et de technologies et outils efficaces d'analyse et de production de rapports. Les équipes de finances du secteur public accomplissent souvent des activités manuelles pour compenser l'information provenant de systèmes non reliés.

### PRESSION CONSTANTE SUR LES RESSOURCES EXISTANTES

Des processus fastidieux et des délais de présentation de l'information trop longs font en sorte que les ressources disponibles pour effectuer des analyses riches en données et éclairer la prise de décisions sont limitées.

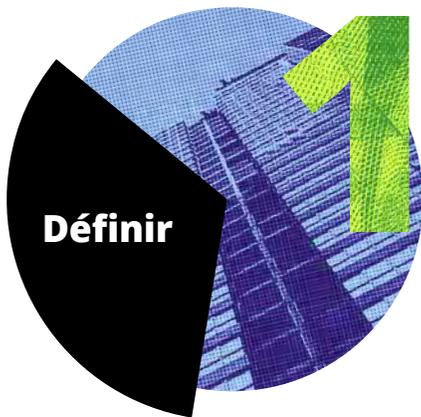


### MOINS DE TEMPS POUR SE TOURNER VERS L'AVENIR

Quand leur priorité est de garder la tête hors de l'eau, les dirigeants financiers du secteur public ne disposent pas du temps nécessaire pour réfléchir de manière stratégique à l'amélioration de la résilience organisationnelle et à la mise en place de programmes dans une perspective de viabilité financière.

# LE CYCLE DE VIE DE L'INNOVATION

**La bonne nouvelle :** il est plus facile que jamais de mettre en œuvre des systèmes plus efficaces et plus rapides, adaptés aux besoins particuliers de votre organisation. En fait, cela peut se faire en quelques mois ou même en quelques semaines en créant des solutions plus modestes ou des produits minimums viables (PMV).



## Définir

### 0 À 6 MOIS

- Cerner le défi et élaborer votre vision pour l'avenir de la planification, des prévisions et de la budgétisation.
- Définir les variables appropriées pour les prévisions, ainsi que les données d'entrée requises pour la modélisation et les tests.
- Explorer les environnements technologiques et de déploiement (inonuagique, sur place, hybride) pour déterminer celui qui convient le mieux à votre organisation.
- Évaluer les initiatives similaires précédentes (au sein de votre organisation et d'autres) et repérer les obstacles au déploiement et à l'adoption.

**Résultat : une vision personnalisée et axée sur les perspectives pour l'avenir.**

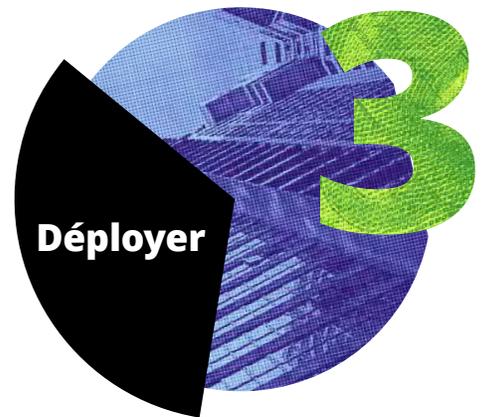


## Réaliser

### 6 À 12 MOIS

- Concrétiser la vision. Modéliser le problème de prévision, tester les différents modèles et choisir celui qui répond le mieux à vos besoins.
- Commencer par le PMV et valider l'environnement technologique et de déploiement.
- Tester le PMV et le déployer à grande échelle dans l'environnement de production cible.

**Résultat : un système novateur et efficace.**



## Déployer

### 12 MOIS ET AU-DELÀ

- Déterminer les premiers utilisateurs cibles et les intégrer pour commencer à utiliser la solution.
- Recueillir les registres d'utilisation et les analyser pour repérer des anomalies ou des résultats inattendus.
- Peaufiner la solution grâce aux commentaires des utilisateurs.
- Créer des processus d'intégration et de perfectionnement.
- Poursuivre l'intégration itérative pour l'ensemble de l'organisation.

**Résultat : un processus de prévision efficace qui est propice à l'innovation.**

### À quoi cela pourrait-il ressembler en réalité?

Voici un exemple des mesures que vous pourriez prendre à chaque étape du parcours d'innovation.

## ÉTAPE 1

**Définir** vos dépenses ministérielles en établissant des prévisions pour les six prochains mois et en les comparant au budget.

## ÉTAPE 2

**Réaliser** un modèle de prévision personnalisé en recueillant et en consolidant des données sur la paie et autres données pour exécuter des scénarios prévisionnels optimistes et prudents. Tester ensuite les résultats et ajuster les paramètres de modélisation.

## ÉTAPE 3

**Développer** le modèle prévisionnel en l'exposant à des données plus diversifiées puis le déployer dans l'environnement inonuagique approuvé.

## CHANGER LE DISCOURS

### Les solutions innovantes sont plus accessibles que jamais.

L'automatisation des processus à volume élevé, l'analytique avancée et l'intelligence artificielle (IA et IA générative) sont toutes des solutions maintenant facilement accessibles pour les gouvernements. Elles peuvent aider les professionnels des finances à prendre plus de décisions fondées sur les données, permettre une affectation plus réactive des ressources et libérer les employés du secteur public pour qu'ils se concentrent davantage sur les activités qui requièrent jugement et interprétation.

# 46%

**des dirigeants financiers pensent que les utilisations potentielles les plus prometteuses de l'IA générative concernent la planification financière, les prévisions et l'analyse.**

## LA VOIE VERS UNE NOUVELLE ÈRE DE PRÉVISIONS

« **Faire plus avec moins** » n'est pas un nouveau concept pour les gestionnaires du secteur public. Cependant, on demande aux gestionnaires de la planification financière de « faire du nouveau avec moins ». La capacité d'innover est maintenant considérée comme une qualité essentielle des gouvernements. Toutefois, comment créer une culture qui l'encourage?



### Investir dans l'innovation

Les outils infonuagiques peuvent faciliter la transition vers une analytique plus souple et plus efficace, comme les processus de production de rapports s'appuyant sur des technologies de pointe comme l'IA.



### Adopter des processus plus souples

Adopter des processus de planification et d'établissement des prévisions plus agiles qui peuvent s'adapter à un contexte d'affaires en constante évolution et permettre aux gestionnaires d'atteindre leurs objectifs de façon plus efficace.



### Créer un écosystème intégré

Éliminer le cloisonnement de l'information et intégrer les processus de planification financière dans tous les secteurs fonctionnels (p. ex., RH, approvisionnement, TI). Une meilleure intégration peut mener à des cycles de prévision plus courts et de l'information financière plus exhaustive et fiable.



### Utiliser des données de qualité

L'utilisation de données de qualité pour établir des prévisions permet de prendre des décisions plus précises et opportunes puisque les équipes des finances du secteur public ont accès plus facilement à de l'information utile.



### Repenser le risque lié aux prévisions financières

Utiliser une approche fondée sur le risque pour établir des prévisions financières, en utilisant uniquement des prévisions ascendantes pour les secteurs d'activité plus instables. Les gestionnaires peuvent se concentrer sur les secteurs qui présentent le plus grand risque d'écarts importants entre les prévisions et les données réelles plutôt que d'utiliser la même approche pour tous les secteurs.

## FAQ

**Deloitte s'est engagé** à aider à réduire les obstacles à la circulation des idées et de l'information au sein des organisations du secteur public et entre elles. Certains de ces obstacles sont physiques, d'autres sont intégrés dans les systèmes d'information, mais beaucoup sont culturels ou institutionnels – et ce sont souvent les plus difficiles à surmonter.

*Vous souhaitez ouvrir une voie vers l'adoption de solutions novatrices pour vos fonctions financières?*

Q

Mon équipe n'a pas la capacité d'exécuter tout le travail qui nous est attribué. Comment puis-je retirer des tâches manuelles de mes processus financiers pour mieux utiliser le temps de mon personnel?

L'automatisation des processus à volume élevé, l'analytique avancée et les solutions d'IA sont maintenant largement accessibles aux gouvernements et peuvent libérer les équipes pour qu'elles se concentrent davantage sur les activités qui requièrent jugement et interprétation.

R

Q

Comment mon équipe peut-elle tirer de meilleures perspectives de nos analyses?

Les solutions de technologies financières qui exploitent l'analytique et l'IA contribueront à améliorer la qualité et l'uniformité des données utilisées dans vos analyses, que l'équipe peut ensuite utiliser pour faire des prévisions plus éclairées.

R

Q

Comment puis-je gérer le risque que les prévisions ne se réalisent pas comme prévu?

En intégrant des données provenant de diverses sources (approvisionnement, RH, gestion de projets, etc.), vous pouvez mesurer les faiblesses potentielles dans les prévisions, comme les engagements périmés et l'étape d'acquisition des talents.

R

## Personnes-ressources

### **Nicole Dufresne Baker**

Directrice de service  
Conseils en gestion des risques  
ndufresnebaker@deloitte.ca

## Remerciements

### **Stewart Young**

Directeur principal  
Consultation

# Deloitte.

### **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**

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.

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 500® 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](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

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