



# Préparer votre conseil d'administration à l'IA générationnelle

Document d'information sur l'IA générative pour les conseils d'administration

—  
Janvier 2024

# Votre parcours vers l'IA de confiance

Dans le domaine en pleine évolution de l'intelligence artificielle (IA), l'IA générative est une innovation incontournable dont le potentiel doit être bien compris par les membres des conseils d'administration et les administrateurs indépendants. Bien qu'elle regorge de possibilités, elle soulève aussi des questions commerciales et éthiques complexes. L'objectif n'est pas seulement de gérer ces enjeux, mais de rehausser les pratiques de votre entreprise afin de tirer profit de ce que l'on appelle « l'IA de confiance ».

Selon notre définition, l'**IA de confiance** désigne l'intégration équilibrée de l'intelligence artificielle qui maximise les avantages, réduit les risques et conserve la confiance des parties prenantes en s'harmonisant avec les principes de gouvernance, d'éthique et de sécurité.

Ce document d'information a deux objectifs : vous fournir une vue d'ensemble de l'incidence de l'IA générative sur vos responsabilités et vous aider à vous engager sur la voie de l'opérationnalisation de l'IA de confiance.

## Table des matières

Liste de contrôle du conseil d'administration  
p. 3

Mise en contexte des données et de l'IA  
p. 4

Créer un conseil de gouvernance de l'IA  
p. 5

Évaluer votre état de préparation à l'IA  
p. 6

Renforcer l'engagement du personnel  
p. 7

Définir les garde-fous éthiques et la gouvernance  
p. 8

Opérationnalisation de l'IA de confiance  
p. 9

# Liste de contrôle du conseil d'administration

L'une des principales responsabilités du conseil d'administration est de mettre en place un programme efficace de gestion du risque qui évolue avec les technologies émergentes. Il est essentiel que les membres du conseil d'administration comprennent les effets de l'IA sur l'entreprise et ses avantages potentiels et qu'ils supervisent et atténuent activement les risques qui y sont liés. Pour vous aider, nous avons créé une liste de contrôle qui vous guidera dans votre démarche.

## Connaissance et étendue de l'IA

- Acquérir une compréhension de base de l'IA (y compris l'IA générative), de ses avantages et de ses risques ainsi que de la façon dont l'entreprise pourrait l'exploiter, et s'assurer que les connaissances sont transmises aux cadres dirigeants.
- Comprendre l'étendue des cas d'usage de l'IA matérielle actuellement en production ou en développement.

## Harmonisation stratégique et gouvernance

- Comprendre et approuver la stratégie en matière d'IA, en s'assurant qu'elle s'harmonise avec les stratégies commerciales globales et les politiques de protection.
- Définir et approuver le profil de risque de l'IA, la tolérance au risque et les garde-fous à l'aide d'un cadre d'IA de confiance.
- Déterminer une structure de gouvernance de l'IA de confiance qui rende compte au conseil d'administration.
- Comprendre et superviser les décisions en matière d'IA en reconnaissant leurs avantages et leurs désavantages.
- S'assurer que l'IA figure régulièrement à l'ordre du jour du conseil d'administration.

## IA de confiance et réglementation

- Comprendre les réglementations actuelles et futures liées à l'IA.
- Comprendre et superviser l'utilisation de l'IA de confiance, la définition et l'atténuation des risques, notamment en ce qui concerne l'exactitude, la sécurité, la confidentialité et les biais.
- Comprendre les activités d'IA à risques élevés et les mesures pour les atténuer.
- Définir une perspective en matière d'IA liée aux valeurs et à la culture de l'entreprise tout en reconnaissant les conséquences sur l'expérience du personnel et de la clientèle.

## Gestion et intégrité des données

- Comprendre la nature des données utilisées dans les modèles d'IA en s'assurant de leur qualité, de leur intégrité, de leur pertinence et de leur impartialité.

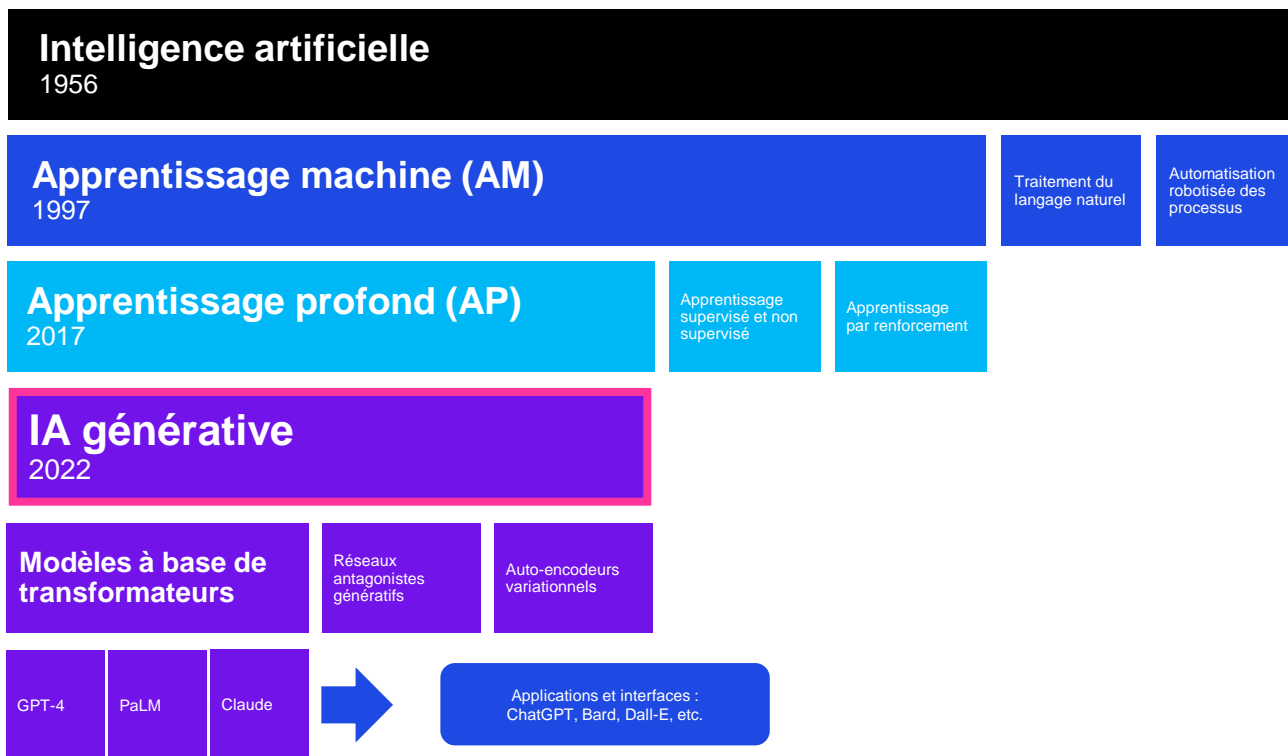
## Gestion des incidents, des fournisseurs et du risque

- Comprendre les procédures de gestion des incidents pour l'IA et les mesures pertinentes de poursuite des activités.
- Comprendre la gestion des risques liés aux fournisseurs pour les plateformes d'IA.
- S'assurer que les systèmes d'IA fassent régulièrement l'objet d'évaluations et de contrôles indépendants.

# Mise en contexte des données et de l'IA

L'« intelligence artificielle » (IA) est un terme générique qui englobe différentes techniques. L'IA et son sous-ensemble, l'IA générative, transforment la concurrence dans tous les secteurs. Si cette technologie offre des avantages importants, elle présente également des enjeux en matière d'éthique et de gouvernance.

De nombreux conseils d'administration exigent une formation approfondie (avec des tiers, au besoin) sur l'IA générative ainsi que sur ses avantages et risques pour l'entreprise. La séance de formation devrait inclure une vue d'ensemble des risques posés par l'IA générative, y compris les risques juridiques et d'atteinte à la réputation qui pourraient miner la confiance des parties prenantes.

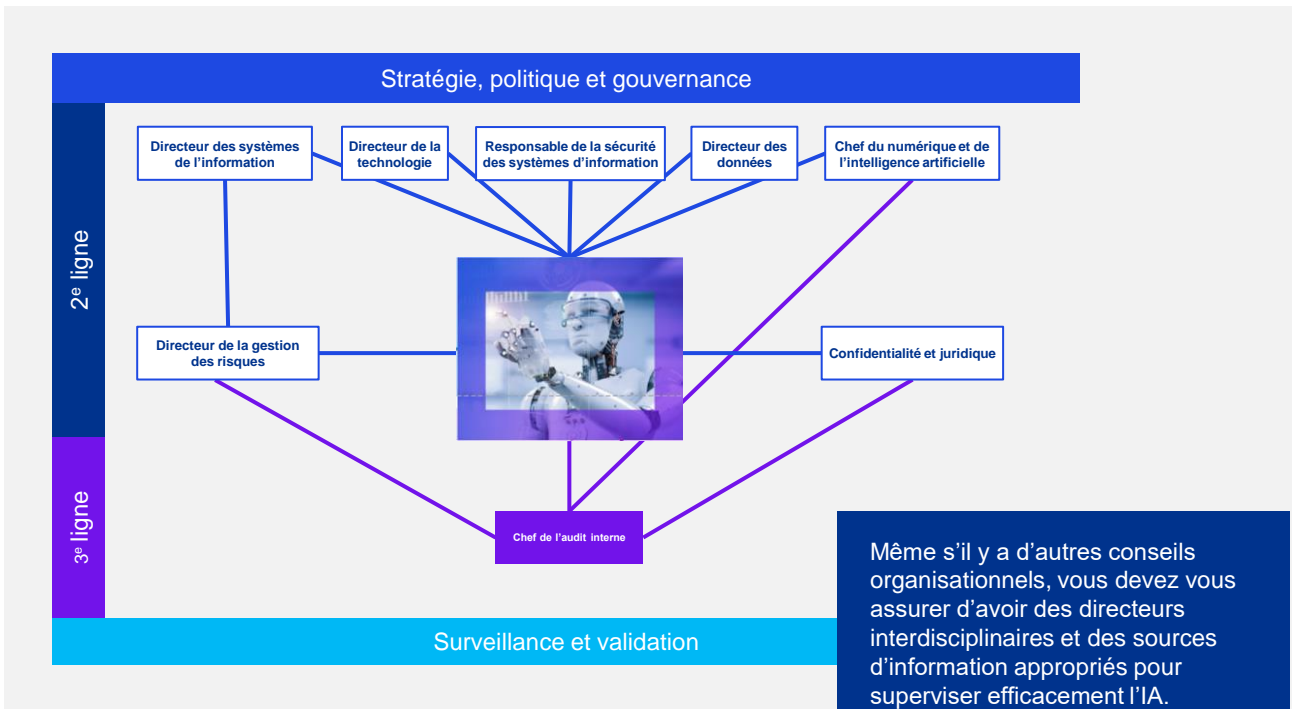


- Les systèmes d'IA peuvent générer des prédictions, des recommandations ou des décisions qui influencent les environnements réels ou virtuels. L'IA générative, plus particulièrement, peut créer des résultats réalistes et uniques comme des images, des vidéos, du code de logiciel, de la musique ou du texte.
- L'IA devrait générer près de 5 000 G\$ en valeur ajoutée d'ici 2024 en facilitant les gains de productivité, en créant de nouveaux modèles d'entreprise et en aidant à résoudre des enjeux mondiaux complexes (Source : IDC).
- La croissance rapide de l'IA générative a également renforcé la prise de conscience des risques qui y sont associés. Pour gagner la confiance du public, les systèmes d'IA doivent être développés et mis en œuvre avec soin, dans le respect des cadres juridiques, des normes éthiques et des droits de la personne.
- En raison de l'évolution rapide de la réglementation, l'utilisation de l'IA générative peut présenter des risques en matière de conformité. Or, le suivi des changements doit être une priorité de gestion.
- La confiance du public a été érodée par des échecs retentissants de l'IA. Certaines technologies d'IA ont été accusées de renforcer des préjugés injustes et de voler la propriété intellectuelle des artistes.
- Les applications de l'IA peuvent produire des résultats inexacts, injustes ou dommageables qui pourraient miner la confiance et brimer les droits de la personne, comme la protection des renseignements personnels. La confidentialité des données est une préoccupation majeure.
- Un récent [sondage mené à l'échelle nationale](#) par KPMG au Canada suggère que l'utilisation responsable de l'IA est un facteur clé pour favoriser la confiance et la fidélisation de la clientèle.

# Créer un conseil de gouvernance de l'IA

Nous recommandons la création d'un conseil de gouvernance de l'IA qui relève du conseil d'administration afin de superviser les pratiques éthiques et dignes de confiance en matière d'IA au sein de l'entreprise. Celui-ci devrait être composé de cadres dirigeants clés ou de leurs représentants provenant de partout dans l'entreprise, dont les domaines juridique et de la protection des renseignements personnels, de la prestation de service, des risques, de la technologie, des données, de la cybersécurité ainsi que des ventes et du marketing.

Le conseil de gouvernance de l'IA devrait solliciter des avis externes auprès d'experts en IA, en éthique et en droit et aider les cadres dirigeants à prendre des décisions éclairées sur des enjeux importants liés à l'IA.



## Objectifs pour le conseil d'administration

- S'assurer que les applications de l'IA soient conformes aux normes éthiques afin de protéger l'entreprise contre les risques juridiques et d'atteinte à la réputation.
- Favoriser l'innovation en permettant à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel grâce au développement de l'IA de confiance.
- S'engager envers l'exploitation d'une IA de confiance et éthique en renforçant la confiance et la valeur de la marque auprès des parties prenantes, de la clientèle et du personnel.

## Points à considérer :

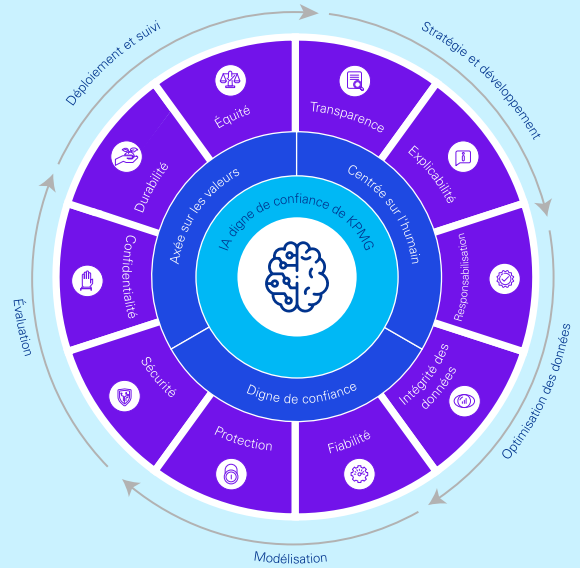
- Développer une structure de gouvernance et des politiques pour l'IA générative dès le début de l'adoption. Il serait judicieux de mettre à jour ces politiques au fur et à mesure que de nouveaux outils d'IA et de nouveaux risques émergent.
- Définir les rôles et responsabilités essentiels en matière de supervision, de conception, de développement et d'utilisation de l'IA dans l'ensemble de l'entreprise, y compris les produits et les services.
- Créer des principes directeurs harmonisés avec le cadre d'IA de confiance, notamment en ce qui concerne l'utilisation éthique de l'IA.
- Définir et documenter le champ d'application du programme de gouvernance de l'IA, y compris les types de modèles, d'algorithmes et de systèmes qui y entrent ou non (en expliquant pourquoi), et établir une échelle de risques pour les cas d'usage entrant dans le champ d'application.
- Contrôler le processus d'escalade et d'évaluation des cas d'usage de l'IA à haut risque, y compris le processus d'admission et d'approbation.

# Évaluer votre état de préparation à l'IA

L'état de préparation à l'IA indique si l'entreprise est entièrement mise en place et préparée pour utiliser l'IA efficacement et de manière responsable, que ce soit au niveau de l'harmonisation stratégique, de l'infrastructure, de la technologie, des compétences du personnel ou des questions éthiques.

Les entreprises les plus novatrices s'efforcent de comprendre et de gérer de manière proactive les risques et les questions éthiques liés à l'IA. Tout cadre d'évaluation utilisé doit être mis à jour en fonction des autres cadres et réglementations actuels et à venir, notamment la gestion des risques en IA du National Institute of Standards and Technology, la norme ISO 42001, la *Loi sur l'intelligence artificielle et les données*, la loi européenne sur l'IA, le Guide sur l'utilisation de l'intelligence artificielle générative du Canada, etc.

Image de droite : **Le cadre de l'IA de confiance de KPMG.**



## Aspects clés à considérer au cours de ce processus :

- Y a-t-il un processus décisionnel clair pour déterminer les meilleurs moments et façons de développer et de déployer un système ou un modèle d'IA générative, y compris un modèle de tiers?
- Comment la direction atténue-t-elle les risques et quel cadre de gestion des risques liés à l'IA générative est utilisé?
- Comment l'entreprise suit-elle les propositions de loi et de réglementations fédérales, provinciales et mondiales visant à régir l'utilisation de l'IA générative?
- L'entreprise possède-t-elle les talents et les ressources nécessaires en matière d'IA générative?

## Objectifs pour le conseil d'administration :

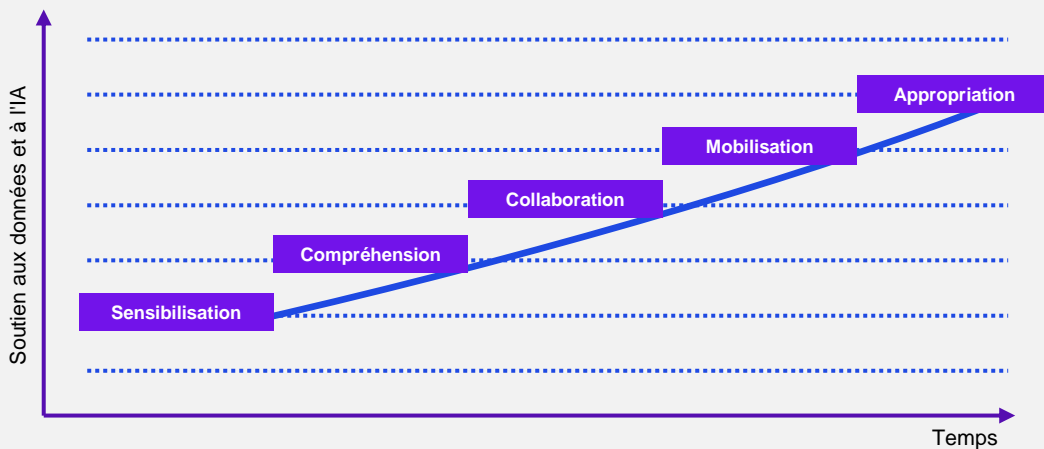
- Fournir des données quantifiées sur l'état de préparation de l'entreprise en matière d'IA comparées aux pairs ainsi qu'aux pratiques exemplaires à l'échelle nationale et mondiale, en tirant parti d'un cadre solide en matière d'IA de confiance.
- Préparer le terrain pour mener des discussions éclairées entre les principaux décideurs sur les enjeux, les priorités et la feuille de route de l'entreprise en matière d'IA et de données.
- Mesurer le consensus et la compréhension au sein des groupes de parties prenantes concernés, ce qui peut appuyer des initiatives visant à améliorer la sensibilisation et à promouvoir une approche cohérente dans l'ensemble de l'entreprise.

## Points à considérer :

- Favoriser le leadership descendant en établissant une compréhension unifiée dans l'ensemble de l'entreprise et en déterminant la façon dont l'évaluation de l'état de préparation à l'IA s'inscrit dans le parcours de l'entreprise en matière de données et d'éthique de l'IA.
- Accorder la priorité aux objectifs en adoptant une approche axée sur les résultats afin de s'assurer que les constats de l'évaluation seront suivis de mesures concrètes. Cette démarche vous aidera à élaborer une feuille de route, une stratégie, des principes et des processus en matière d'éthique des données et d'IA.
- Maintenir une communication claire en s'assurant que les répondants comprennent les avantages, les résultats souhaités et les constats de l'évaluation, ainsi que les effets sur eux et sur l'entreprise. Ainsi, vous renforcerez le sentiment de collaboration et d'inclusion.

# Renforcer l'engagement du personnel

Une gouvernance solide et la préparation à l'IA créent un environnement structuré où l'IA peut être bien exploitée. Toutefois, la mobilisation et la compréhension de la part du personnel sont ce qui alimente les technologies de manière durable et responsable. Il est conseillé de créer une communauté centrée autour de l'IA en engageant votre personnel dès le début de votre adoption de l'IA.



## Sensibilisation

Les parties prenantes sont largement sensibilisées et familiarisées avec les concepts des données et de l'intelligence artificielle.

## Compréhension

Les parties prenantes comprennent les principes, les termes, les cas d'usage et les changements principaux que les données et l'IA leur apportent.

## Collaboration

Des groupes de parties prenantes concernées collaborent régulièrement dans le cadre d'un forum de gouvernance établi afin de mener des programmes de changement concernant l'IA de confiance.

## Mobilisation

Les groupes de parties prenantes s'engagent à intégrer des pratiques responsables dans la manière dont les données sont collectées et utilisées et dont les cadres et principes de l'IA de confiance sont mis en œuvre.

## Appropriation

Les parties prenantes à l'échelle de l'entreprise s'approprient les cadres et les politiques en matière d'IA de confiance et rendent des comptes.

## Objectifs pour le conseil d'administration :

- Obtenir un consensus et une acceptation quant à l'approche de l'entreprise en matière de données et d'IA. Cette démarche nécessite une approche multidisciplinaire et coordonnée pour garantir l'adhésion dans l'ensemble de l'entreprise.
- Établir la confiance au sein du personnel. L'érosion de la confiance est souvent causée par un manque de visibilité et de transparence.
- Maintenir le personnel au courant de l'évolution rapide des avancées technologiques. L'utilisation de l'IA et des données étant en pleine croissance, on s'attend du personnel qu'il possède des connaissances de base sur le sujet.

## Points à considérer :

- Développer un engagement significatif au sein de l'entreprise grâce à une approche progressive et ciblée, adaptée à vos besoins particuliers. Les stratégies peuvent inclure :
  - Des séances d'information sur les données et l'IA conçues pour amener les membres du conseil d'administration à se familiariser avec les concepts, les avantages et les risques principaux.
  - Des programmes d'apprentissage sur les données et l'IA qui permettent au personnel d'approfondir sa compréhension des données et de l'IA.
  - Des programmes d'activation des données et de l'IA qui comprennent la désignation de promoteurs internes pour mener des efforts visant à soutenir l'adoption responsable et durable de l'IA.

# Définir les garde-fous éthiques et la gouvernance de votre entreprise

Pour utiliser l'IA de manière éthique, les entreprises doivent comprendre ses effets et ses usages actuels sur la société. Ces informations, jumelées à la connaissance de la réglementation émergente et de la perception du public, permettent d'établir des principes directeurs pour l'utilisation de l'IA et de l'analyse de données.

Il est important de centrer ce processus sur les besoins et les perspectives de la clientèle, en plus de consulter les principales parties prenantes et, si possible, les consommateurs de même que les personnes touchées par le modèle d'IA.

## L'IA de confiance est conçue pour être :

### Fiable

Les systèmes d'IA sont conçus sur mesure et fonctionnent de manière fiable pour produire des résultats précis, comme prévu. L'acquisition, la gestion et l'utilisation des données respectent des normes éthiques et sont conformes aux réglementations en vigueur en matière de protection des renseignements personnels et des données.

### Centrée sur l'humain

Les systèmes d'IA sont conçus pour obtenir des résultats positifs pour les utilisateurs finaux et les autres parties prenantes et, au minimum, ne causent pas de dommages ou ne nuisent pas au bien-être des humains.

### Fondée sur des valeurs

Les systèmes d'IA adhèrent aux principes et valeurs éthiques généralement acceptés (par exemple, l'équité, la transparence des données collectées et de leur utilisation). De plus, ils respectent les droits de la personne (par exemple, la protection des renseignements personnels) et se conforment aux lois et réglementations en vigueur.

### Objectifs pour le conseil d'administration :

- Déterminer et gérer de manière proactive les risques en matière d'éthique, de droits et de protection de la confidentialité associés aux applications de l'IA, en accordant une attention particulière à la manière dont l'IA pourrait toucher disproportionnellement les membres des groupes méritant l'équité.
- Montrer un engagement en faveur d'une utilisation éthique de l'IA grâce à l'autorégulation et à la transparence.
- Favoriser la diversité dans le conseil d'administration pour prendre des décisions équilibrées et impartiales basées sur une compréhension approfondie des incidences de l'IA.

### Points à considérer :

- Établir un ensemble de normes que l'entreprise s'engage à respecter, c'est-à-dire un code de déontologie en matière d'éthique de l'IA pertinent pour le personnel, la clientèle et les communautés.
- Mettre en place des contrôles réguliers de l'éthique des systèmes d'IA par un organisme indépendant, incluant une représentation des communautés et des parties prenantes touchées par les systèmes d'IA.
- Adhérer à un système de certification par un tiers qui confirme de manière indépendante un niveau minimal de transparence, de responsabilité et d'équité envers le grand public.
- Mettre en place une plateforme de veille réglementaire qui permet de suivre et de comprendre l'incidence des réglementations, lois et orientations, nouvelles et actuelles, en matière d'IA.



# Opérationnalisation de l'IA de confiance

La mise en œuvre de l'IA de confiance dans l'ensemble des opérations est complexe en raison de la diversité des applications de l'IA et des contextes qu'elles impliquent.

La gestion des enjeux complexes en matière de données et d'IA exige un engagement solide par rapport aux conséquences plus larges de la technologie sur la société. Les approches proposées dans ce document permettent aux entreprises de se positionner à titre de chefs de file de l'innovation responsable en favorisant la confiance et en ouvrant la voie à une IA au service du bien commun.

**L'IA générative est une technologie novatrice, mais il existe des cadres éprouvés pour bien l'utiliser. Pour être bien préparés, vous devez faire en sorte que toute l'équipe s'y mette dès maintenant.**

## Trois étapes à considérer :

**Assurer un contrôle continu et mettre en place un programme d'IA de confiance pour garantir le respect de normes précises en matière d'éthique, de conformité, de qualité et de sécurité.**

Grâce à des contrôles sur les lieux, à une surveillance continue à l'aide d'outils d'IA de confiance et à une approche axée sur l'évaluation par les pairs, vous serez assurés que les modèles d'IA sont développés et déployés de manière responsable. En mettant en place un tel programme, vous favoriserez la confiance et la transparence.

**Soutenir le développement de leaders capables de combler l'écart entre les objectifs de l'entreprise et les besoins en données.**

Comme les données alimentent l'intelligence artificielle, il est essentiel de comprendre la nature de celles utilisées dans les modèles d'IA et de s'assurer de leur qualité, de leur confidentialité, de leur pertinence et de leur impartialité. Alors que les percées technologiques de l'IA générative s'accroissent, la façon dont vous collectez, exploitez et protégez les données de votre entreprise gagnera encore plus en importance.

**Adopter une approche équilibrée et proportionnelle à la gestion des risques éthiques et à la surveillance.**

En raison de la nature contextuelle des considérations éthiques dans l'analyse des données et l'IA, il est crucial de surveiller et de gérer les risques éthiques de manière dynamique et cohérente.

# Personnes-ressources

## Zoe Willis

Associée, Stratégie et numérique et leader nationale,  
Analyse de données et services numériques  
zoemwillis@kpmg.ca

## Kareem Sadek

Associé, Services-conseils en technologie et coleader,  
IA de confiance  
ksadek@kpmg.ca

## Ven Adamov

Associé, groupe Gouvernance, risques et conformité et coleader,  
IA de confiance  
vadamov@kpmg.ca

## David Marotte

Leader, Données et intelligence artificielle, Québec  
dmarotte@kpmg.ca

## Gavin Lubbe

Associé, Clients et opérations et leader, Lighthouse, RGT  
gavinlubbe@kpmg.ca

## Andrew Forde

Associé, Stratégie technologique et transformation numérique  
andrewforde@kpmg.ca

## Marc Low

Directeur, Innovation, croissance et technologies émergentes,  
Centre Ignition de KPMG  
marclow@kpmg.ca

## JQ Lien

Associé, Technologie, stratégie et transformation  
jqlien@kpmg.ca

## Bryan Matthews

Associé, Services-conseils transactionnels  
bgmatthews@kpmg.ca

# À propos du Centre des leaders pour conseils d'administration de KPMG



## Nous soutenons les membres des conseils d'administration en leur fournissant des informations à valeur ajoutée et des conseils fiables.

Le Centre des leaders pour conseils d'administration (CLCA) de KPMG au Canada s'adresse aux administrateurs, aux membres de CA et aux dirigeants d'entreprise pour discuter d'enjeux ponctuels et pertinents et offrir un leadership éclairé et pratique sur divers sujets : risque et stratégie, talents et technologie, mondialisation et réglementation, information financière, etc.

Le CLCA analyse les grands enjeux qui redéfinissent le contexte actuel de la gouvernance de sociétés ouvertes et fermées et présente les points de vue diversifiés d'experts techniques de KPMG au Canada pour aider à exercer la fonction d'administrateur.



[kpmg.com/ca/fr](https://kpmg.com/ca/fr)



L'information publiée dans le présent document est de nature générale et ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2024 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG. 24517