Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA
Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA
Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari FINMA
Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA

SBA Digital Finance Day
3 november 2026
Marlene Amstad, présidente, FINMA

IA et transformation numérique – de nouvelles opportunités pour les organisations privées et publiques

Mesdames, Messieurs,

Je remercie l'Association suisse des banquiers pour l'invitation, et August Benz pour l'accueil chaleureux. C'est un plaisir d'ouvrir la session de cet après-midi juste après une table ronde qui a posé exactement la bonne question: comment concilier innovation, confiance et compétitivité?

En regardant le programme d'aujourd'hui, je remarque qu'une grande partie de l'après-midi est consacrée à l'intelligence artificielle. Il y a seulement cinq ans, presque personne n'aurait pu l'imaginer. À l'époque, la finance décentralisée et les NFT étaient à leur apogée. Les jetons désignaient alors les unités de valeur numériques, et non les unités de base constitutives des grands modèles de langage. Même mot, monde complètement différent. Ce seul fait est révélateur de la vitesse prodigieuse à laquelle ce domaine évolue.

Depuis plus de 30 ans, j'exerce dans un domaine situé à l'intersection des marchés financiers et de la technologie – en Asie, aux États-Unis et en Europe –, dans des banques centrales, dans la gestion d'actifs, et maintenant à la FINMA. Et je n'ai jamais été aussi convaincue que l'IA n'est pas juste un outil de plus. Il s'agit d'un changement radical – dans la façon dont nous interagissons avec les données et dont les décisions sont prises.

Le titre de mon intervention évoque les nouvelles opportunités pour les organisations privées et publiques. Je vais l'expliciter au fil de mon exposé en abordant trois sujets. Premièrement: pourquoi la finance est plus exposée à l'IA que la plupart des autres secteurs. Deuxièmement: où en sont les établissements financiers suisses aujourd'hui; et ce que cela signifie pour vous. Et troisièmement: ce que la FINMA, en tant qu'organisation publique, fait elle-même avec l'IA. À cet égard, je suis particulièrement heureuse de vous présenter, pour la première fois, un nouveau projet pilote qui se situe à la croisée des chemins entre le privé et le public.

Laupenstrasse 27
3003 Berne
Tél. +41 (0)31 327 91 00
www.finma.ch

1 L’IA sur le marché financier

L’IA était déjà utilisée dans le monde des affaires et de la recherche bien avant le lancement public de ChatGPT fin 2022. Depuis lors, les progrès et les investissements n’ont fait que s’accélérer. Des modèles d’affaires et des domaines scientifiques entiers sont bouleversés ou repensés du jour au lendemain. La dynamique est encore trop forte pour une évaluation définitive des opportunités et des risques liés à ce bond technologique. Et pourtant, une chose est déjà sûre: l’IA devrait avoir un impact profond sur notre économie, et plus particulièrement sur la place financière et le secteur bancaire.

La finance est particulièrement exposée à l’IA. La raison est simple: elle repose sur les données, la rapidité et la confiance.

Les données. Le traitement de l’information est au cœur de l’activité bancaire, et plus on élargit le champ de vision, plus cela se vérifie. Les données peuvent en effet prendre la forme d’un enregistrement vidéo permettant à un client de s’identifier lors de l’ouverture d’un compte, mais aussi d’un plan de construction ou d’une documentation commerciale dans un dossier de crédit immobilier. Ensemble, ces données constituent la base de décisions telles que l’octroi d’un prêt ou l’acceptation d’un nouveau client. La plupart des informations ne se trouvent pas dans des tableaux mais dans des données non structurées, et c’est précisément dans le traitement du texte que la nouvelle génération d’IA excelle.

Les formes antérieures de traitement des données avaient déjà un impact majeur sur les activités financières. L’IA va plus loin: elle peut reconnaître des modèles dans de vastes ensembles de données, traiter de nouveaux types de données, comprendre du texte et formuler des recommandations – à une vitesse et avec une ampleur que les logiciels conventionnels ne permettaient pas. Elle offre également un immense potentiel d’automatisation des processus. Les systèmes d’IA peuvent – si on les y autorise – prendre des décisions eux-mêmes ou fournir des bases décisionnelles. Ils peuvent également tirer des enseignements de données structurées ou traiter automatiquement celles-ci plus en profondeur.

La rapidité. L’IA compresse le temps. Les décisions de crédit qui autrefois prenaient des jours peuvent être prises en quelques secondes. Mais cela réduit également la marge de manœuvre permettant de détecter une erreur avant qu’elle ne se propage.

Et la confiance. C’est sur elle que repose l’ensemble du système financier. Tout gain d’efficience est vain s’il sape la confiance des clients, des investisseurs et du public.

Données, rapidité, confiance: voilà pourquoi l’IA revêt une importance plus grande dans la finance que dans la plupart des autres secteurs. Cela m’amène à mon deuxième point.

2 Où en sont les établissements financiers suisses en matière d’IA – et qu’est-ce que cela signifie pour vous?

Ce que beaucoup ignorent, c’est que la Suisse est à l’avant-garde de cette évolution. Cela tient à la diversité de notre place financière: une large gamme de produits et de services, ainsi que des

prestataires allant des acteurs mondiaux aux petites banques régionales en passant par de jeunes fintechs. Cette diversité fait de la Suisse un laboratoire naturel pour l'IA dans le secteur financier.

En tant qu'autorité de surveillance intégrée, la FINMA constate que l'IA fait son apparition aussi bien dans les banques que chez les assureurs et les gestionnaires d'actifs. La FINMA est aux premières loges pour observer comment l'IA transforme la finance. Nous avons commencé à mener des enquêtes auprès des acteurs du secteur sur leur utilisation de l'IA dès 2021, avant le lancement de ChatGPT. Notre dernière enquête, réalisée en 2025, a porté sur environ 400 établissements – banques, maisons de titres, assureurs, directions de fonds, gestionnaires de fortune et infrastructures des marchés financiers. Trois conclusions ressortent de cette enquête:

Premièrement, la dynamique est forte. Pour chaque application déjà utilisée, deux autres sont en cours de développement. En moyenne, les établissements interrogés exploitent environ cinq applications d'IA et travaillent sur neuf autres – les grandes entreprises s'y consacrant de manière nettement plus intense que les plus petites.

Deuxièmement, examinons *où* exactement est utilisée l'IA: le déploiement des applications se fait d'abord en largeur avant d'aller en profondeur. Aujourd'hui, l'accent est clairement mis sur une phase initiale et sur des cas d'utilisation moins critiques. Les agents conversationnels utilisés pour le conseil et la communication avec la clientèle sont au premier plan, suivis par la génération de texte et l'optimisation générale des processus. Cela explique l'un des chiffres les plus frappants de notre enquête: plus de 90 % des établissements utilisant l'IA s'appuient déjà sur les méthodes génératives les plus récentes. Ces applications sont relativement rapides à mettre en œuvre, faciles à délimiter et, en cas de problème, leur impact reste gérable.

Les processus clés sont toutefois une autre affaire: les décisions de crédit, le calcul des indicateurs réglementaires, les processus ayant un impact externe direct. L'IA s'étend également à ces domaines, comme on le constate à l'échelle internationale, mais de manière beaucoup plus prudente. Du point de vue de la surveillance, c'est une évolution sensée.

Seule la moitié environ des établissements utilisant l'IA l'ont intégrée dans une stratégie explicite en la matière. Rares sont ceux qui développent leurs applications en interne. La plupart s'appuient sur des prestataires externes, et de plus en plus sur le même petit nombre de grands groupes technologiques. Cela impose des exigences élevées en matière de gouvernance et de gestion des risques: un établissement reste responsable des applications qu'il utilise, y compris celles qu'il a acquises auprès de tiers. Supposons qu'une grande partie du secteur en vienne à dépendre des mêmes modèles, par exemple pour la notation des risques ou la détection des fraudes. Dans ce cas, une seule panne, ou un seul modèle défaillant, pourrait compromettre la stabilité financière.

Qu'est-ce que cela signifie pour vous? La question n'est plus de savoir si vous utilisez l'IA, mais si vous en conservez la maîtrise. Cela vaut d'autant plus pour l'IA agentique, dont plusieurs d'entre vous discuteront lors de l'atelier de cet après-midi. Les systèmes d'IA ne se contentent plus de répondre aux questions; de plus en plus, ils planifient, exécutent et enchaînent les tâches de leur propre chef. Cela conforte un principe que je considère non négociable: la responsabilité ne peut être déléguée à un algorithme. Un agent peut agir en votre nom, mais il ne peut pas être responsable à votre place.

Pour chaque application d'IA, quelqu'un au sein de votre organisation doit être responsable de l'objectif, des limites et des résultats de cet agent. Définir des responsabilités claires, ce n'est pas de la bureaucratie, c'est juste de la bonne gestion.

Le troisième enseignement est d'une grande actualité: une part considérable des risques liés à l'IA auxquels est confrontée la place financière ne vient pas du tout de l'utilisation de l'IA par les établissements eux-mêmes, mais d'acteurs malveillants qui utilisent la technologie à des fins nuisibles. L'IA est une technologie à double usage par excellence.

Prenons l'exemple des cyberattaques. Les modèles de pointe les plus performants ont démontré qu'ils pouvaient détecter des vulnérabilités jusque-là inconnues dans des logiciels largement utilisés et pourtant passés au crible depuis des décennies – et en faire des points d'entrée pour des attaques efficaces. La même capacité qui aide les défenseurs à repérer les failles aide les attaquants à les exploiter. Pour tous les établissements présents dans cette salle, la conséquence est simple: le temps dont vous disposez pour corriger une vulnérabilité connue diminue très vite. Appliquez les correctifs plus rapidement.

Prenons la fraude numérique comme deuxième exemple. Un chiffre tiré de la dernière évaluation mondiale de la menace de fraude financière réalisée par Interpol montre à quel point l'IA fait la différence: les opérations de fraude basées sur l'IA sont environ quatre fois et demie plus rentables que les méthodes traditionnelles. Interpol parle d'une véritable industrialisation de la fraude, rendue possible par des outils numériques bon marché et des structures criminelles en réseau à l'échelle mondiale. Fausses voix sur les ordres de paiement, usurpation d'identité lors de l'intégration numérique des clients, hameçonnage en temps réel: ces attaques touchent les établissements, quel que soit le niveau de maîtrise de leur propre IA.

Parallèlement, dans nos directives de surveillance sur les risques de fraude numérique au sein des établissements financiers suisses publiées ce printemps, nous avons constaté que ces cas n'ont cessé d'augmenter depuis 2022 – sous l'effet de l'IA, de l'automatisation et de la numérisation croissante des services financiers. Pourtant, notre enquête révèle des lacunes en matière de protection: une part considérable des établissements interrogés ne dispose pas de dispositif spécifique de lutte contre la fraude numérique, et certains n'ont même pas d'organe chargé de cette question.

Mon message est donc double: utilisez l'IA – et gardez-en le contrôle. Et utilisez l'IA pour vous défendre – car vos attaquants le font déjà.

3 L'IA sous la supervision de la FINMA

Venons-en tout logiquement au troisième point: les énormes opportunités qu'offre l'IA – du point de vue d'une autorité de surveillance.

Pour la FINMA, l'utilisation de la technologie, et de l'IA en particulier, constitue une priorité stratégique depuis quelques années. Nous poursuivons deux objectifs. La FINMA souhaite être plus *efficiente*, c'est-à-dire obtenir des résultats identiques, voire meilleurs, plus rapidement et avec moins d'efforts. Et nous voulons gagner en *efficacité*, à savoir améliorer la qualité de la surveillance grâce à des analyses plus approfondies.

Ce qui me passionne le plus, c'est ce que la surveillance classique fondée sur les données n'a jamais pu offrir: des enseignements tirés de données non structurées. Jusqu'à présent, la surveillance fondée sur les données s'appuyait sur des informations structurées: chiffres clés, rapports, postes du bilan.

Or, une grande partie de ce qui importe pour la surveillance se trouve non pas dans les tableaux, mais dans le corps du texte: dans les procès-verbaux, les règlements et les courriels, ainsi que dans les sources accessibles au public, du prospectus aux publications dans les médias sociaux. L'IA permet de traiter et d'analyser le texte de manière systématique. Il est ainsi possible d'étendre la surveillance classique fondée sur des données à de nouveaux domaines, tels que la gouvernance ou la lutte contre le blanchiment d'argent.

Plusieurs applications sont déjà utilisées à la FINMA. J'en ai présenté trois de manière assez détaillée au Point Zero Forum en juin, je vais donc rester brève aujourd'hui. La première est un pipeline pour l'analyse documentaire assistée par l'IA: un processus modulaire qui peut traiter aussi bien des documents structurés que non structurés. La deuxième est un outil soutenu par l'IA qui, en amont des contrôles sur place, identifie automatiquement les éventuelles anomalies dans les documents sur la base du programme d'audit, avant que notre personnel ne commence l'examen proprement dit. Ces deux outils ont le même objectif: préparer les données à des fins d'utilisation interne. L'IA lit, trie, signale et fournit toujours une source. Mais elle ne prend pas de décision; son rôle reste purement d'appoint. La responsabilité de toute décision qui en découle reste du ressort de nos superviseurs.

Cela m'amène à un sujet que j'avais hâte d'aborder. Aujourd'hui, j'ai le plaisir de vous présenter pour la première fois une application qui nous fait franchir une nouvelle étape. Nous l'avons baptisée Subsuma. Jusqu'à présent, nous utilisions l'IA pour des analyses internes. Avec Subsuma, nous abordons un domaine encore inexploré: utiliser l'IA pour aider à préparer un produit destiné au monde extérieur.

Chaque année, une centaine de start-ups du secteur de la fintech demandent à la FINMA: mon modèle d'affaires nécessite-t-il une autorisation ou un autre dispositif réglementaire? Chaque cas est particulier, mais les questions élémentaires sont souvent très similaires. Cela en fait un domaine clairement défini et axé sur la technologie, avec de nombreux cas passés dont nous pouvons tirer des enseignements.

Et c'est précisément là que le privé et le public se rencontrent. D'un côté du bureau, une start-up privée – souvent elle-même conçue autour de l'IA – décrit son modèle d'affaires. De l'autre côté, une autorité publique évalue si une autorisation ou d'autres exigences réglementaires sont nécessaires. Une demande, deux côtés du bureau – et l'IA peut apporter son aide des deux côtés.

Comment cela fonctionne-t-il? Le système analyse la demande et résume le modèle d'affaires afin de recenser tous les éléments pertinents pour l'évaluation juridique. Sur cette base, le dossier est examiné au regard des différentes dispositions légales susceptibles d'imposer une obligation d'autorisation. Le système doit être capable d'étayer chaque affirmation par des sources – des références au dossier – et de garantir une traçabilité totale.

Le premier objectif du projet était de fournir une *proof of concept* à l'aide de petits modèles et d'évaluer les possibilités et les limites des différents modèles. Pour une utilisation productive, nous prévoyons de passer ultérieurement à des variantes plus puissantes.

Une caractéristique essentielle de ce prototype est que nous ne nous appuyons pas sur un seul LLM. Nous utilisons au contraire trois modèles *open source*, tous exécutés sur le propre matériel de la FINMA. Cette configuration nous offre une grande diversité de capacités, une flexibilité et une indépendance vis-à-vis des grands fournisseurs. L'IA est en passe de devenir une ressource stratégique. Pour l'administration, mais aussi pour l'économie suisse dans son ensemble, il pourrait

être avantageux que la Suisse dispose de ses propres modèles sur lesquels elle puisse compter. Nous devons développer nos propres capacités en matière d'IA et renforcer notre souveraineté dans ce domaine en investissant dans cette technologie clé.

C'est pourquoi je me réjouis tout particulièrement que l'un des modèles retenus pour ce projet pilote soit Apertus – un modèle de langage entièrement ouvert, transparent et multilingue, développé en Suisse par l'ETH Zurich, l'EPFL et le Centre national suisse de calcul scientifique. L'ETH nous a également conseillés sur la conception de l'évaluation, et nous serions ravis que les retours d'expérience des experts de la FINMA puissent, à leur tour, contribuer au développement futur d'Apertus.

Pour évaluer les trois modèles, nous avons organisé ce que l'on pourrait appeler un test à l'aveugle. Dans un premier temps, les modèles ont été entraînés sur des *prompts* antérieurs. Ensuite, de nouveaux *prompts* ont été introduits dans le système et nos experts ont évalué les résultats des différents modèles sans savoir lequel avait produit quelle réponse. Parallèlement, les modèles d'IA ont été utilisés pour s'évaluer mutuellement. Il s'agit d'un processus itératif dans lequel nos juristes, nos spécialistes en informatique et nos experts en IA travaillent main dans la main. Cette coopération interdisciplinaire s'est avérée être le facteur de réussite le plus important dans le développement de cas d'utilisation de l'IA.

Bilan intermédiaire en toute honnêteté: pour obtenir des résultats de haute qualité, il faut des modèles plus volumineux que les petits modèles avec lesquels nous avons commencé. Toujours est-il que les fondements méthodologiques et l'interface utilisateur sont en place pour la phase suivante. Il est encore trop tôt pour donner des chiffres. Mais une chose est claire: cela permettra d'accélérer nos réponses. Pour une start-up, obtenir une réponse plus rapide et plus cohérente à la question «ai-je besoin d'une autorisation?» ou à toute autre exigence réglementaire, n'est pas un détail. Cela peut déterminer si une idée parviendra ou non sur le marché. Et cela permet aux experts de la FINMA de se consacrer aux cas véritablement complexes, qui requièrent le plus leur jugement.

Pour conclure: la FINMA est consciente que l'utilisation de l'IA suscite des attentes élevées à l'égard des autorités publiques – et à juste titre. Nos décisions doivent être éclairées et fondées sur des faits ainsi que sur une interprétation correcte de la loi. Dans un système juridique qui repose sur des principes comme le nôtre, le pouvoir d'appréciation et l'examen du contexte sont particulièrement importants. Les déléguer simplement à une machine n'est clairement pas notre objectif, même si cela était techniquement possible. Je tiens donc à être claire: aucune lettre ne quittera la FINMA sans avoir été relue et signée par l'un de nos experts. L'IA prépare, mais ce sont les personnes qui décident.

Dans le même temps, la FINMA est gérée selon les principes d'une bonne gestion économique et nous nous efforçons d'accroître l'efficacité et l'efficience de notre travail en permanence. Partout où le cœur de l'activité est le langage, l'énorme potentiel de nos outils d'IA est évident. Mais il ne suffit pas de claquer des doigts pour exploiter ce potentiel. C'est un processus itératif, auquel participent tous ceux qui souhaitent accomplir le meilleur travail possible en collaboration avec l'IA. Une coopération étroite entre les disciplines s'est avérée un facteur clé de succès, et nous entendons approfondir cette approche lors des prochaines étapes de développement.

Je suis convaincue que la situation n'est pas fondamentalement différente au sein de vos établissements, et je me réjouis d'en discuter avec vous.

Je vous remercie de votre attention.