

Étude prospective

LES MÉTIERS DE LA MUTUALITÉ À HORIZON 2032

**Déclinaison prospective et analyses
dédiées aux fonctions assurantielles**

Rapport d'étude
Diagnostic d'attractivité et plan de recommandations
Juin 2026

Introduction	3
I. Méthodologie de l'étude	6
A. Une étude prospective jalonnée sur trois ans, avec pour point de départ un diagnostic commun, à décliner ensuite par famille professionnelle	6
B. Des organisations mutualistes, les partenaires sociaux et des experts métiers pleinement mobilisés	7
C. Une troisième phase de l'étude permettant de poser un diagnostic d'attractivité des fonctions assurantielles et un plan de préconisations	8
II. Diagnostic des enjeux d'attractivité et de fidélisation des fonctions Gestion des risques et Actuariat en Mutualité	10
A. La réalisation d'un primo-diagnostic en chambre consolidé avec la vision d'experts métiers et de représentants paritaires	10
B. Principaux leviers d'attractivité et de différenciation de la Mutualité pour les fonctions Gestion des Risques et Actuariat	13
C. Diagnostic partagé autour des enjeux d'attractivité et de recrutement des salariés de la gestion des risques et l'actuariat	14
D. Diagnostic partagé autour des enjeux de fidélisation des salariés gestion des risques et actuariat	17
E. Diagnostic partagé autour des enjeux d'accompagnement des carrières des salariés gestion des risques et actuariat	22
III. Plan de préconisations : Reconnaître et fidéliser des métiers stratégiques qui nécessitent un accompagnement spécifique au sein de la Mutualité	28
A. Attirer et recruter	29
B. Accompagner et améliorer l'exercice des emplois	32
C. Faciliter l'engagement et assurer la qualité de vie au travail	34
D. Accompagner les parcours et le développement des compétences	35
IV. Annexes	39
A. Annexe 1 : Démarche du volet 2 de la phase 3	39
B. Annexe 2 : Bibliographie	41
C. Annexe 3 : Remerciement des personnes sollicitées dans le cadre de la phase 3	42

Introduction

En 2016, l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM) a réalisé une étude prospective, visant à anticiper l'évolution des métiers du secteur d'ici 2025, pour aider les mutuelles à prendre des décisions stratégiques en matière de ressources humaines.

Il s'est agi, dans le même esprit, depuis les deux dernières années, de renouveler ce travail afin de disposer d'une vision prospective à horizon 2032, intégrant les nouveaux enjeux et évolutions. L'OEMM a en ainsi lancé une étude prospective afin d'identifier les facteurs de transformation impactant les mutuelles, les axes d'évolution prospectifs qui se dessinent, et ainsi répondre à la problématique : **quel modèle pour les mutuelles à horizon 2032 et comment préparer les métiers dès aujourd'hui ?**

Sur les cinq dernières années, le secteur mutualiste a poursuivi son évolution dans un contexte de profondes mutations. Des facteurs de transformation d'ores et déjà identifiés se sont accélérés, et de nouveaux ont émergé. Il s'agit notamment de prêter une attention particulière aux :

- Facteurs externes de type politiques, économiques, ou légaux : pression réglementaire accrue et exigences prudentielles de plus en plus contraignantes, bascule accélérée de l'individuel vers le collectif en assurance entraînant la création de partenariats protéiformes, intensification concurrentielle marquée dans plusieurs domaines d'activités mutualistes, et ce de manière renforcée depuis la crise de la Covid-19.
- Facteurs sociétaux, sociaux et démographiques : vieillissement de la population, allongement de la durée de vie active, transition écologique et sociétale, difficultés économiques qui impactent la vie des adhérents ...
- Facteurs culturels impliquant de nouvelles attitudes et de nouveaux usages : rapports des clients / adhérents / patients à la santé, à l'assurance et à leur écosystème, marqués par une hausse des comportements consuméristes mais aussi une demande sociale de sens et de durabilité...
- Facteurs de transformation des organisations qu'ils soient plutôt technologiques (digitalisation, nouvelles technologies et nouveaux usages dont l'intelligence artificielle), ou bien intrinsèques aux dynamiques du secteur de la mutualité (concurrence exacerbée, regroupements, fusions...)

Une vision prospective de la transformation des activités des mutuelles à horizon 2032 est indissociable d'une analyse portant sur l'évolution des modes de travail, de collaboration et d'apprentissage. Ces facteurs de transformation spécifiquement RH sont le fruit de bouleversements profonds du rapport au travail et véhiculent également de nouvelles attentes des salariés : utilisation accrue des outils numériques, recherche de flexibilité dans l'organisation du travail, développement de l'autonomie et de la

responsabilité des salariés, demande de respect d'un équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

Les acteurs de la Mutualité réfléchissent à la manière dont ils peuvent intégrer ces changements dans la conception et l'exécution de leurs métiers. Cela implique une adaptation des politiques de gestion des ressources humaines, des pratiques de management, et des processus opérationnels. Il est également crucial d'identifier les impacts potentiels de cette recherche d'améliorations au sein des activités, notamment en termes de gestion d'équipe, de coordination, de communication, et de maintien de la qualité du service délivrée aux adhérents/patients. Des métiers de demain sont identifiés, par famille de métiers, de manière à permettre cette capacité d'adaptation continue aux évolutions tout en préservant l'efficacité opérationnelle et la qualité du travail.

Pour l'ensemble de ces facteurs de transformation, qu'ils soient stratégiques ou RH, il s'agit d'identifier ceux qui ont vocation à exercer le **plus d'influence sur le secteur mutualiste, leur degré d'impact, pour in fine, être en mesure de tracer des scénarios structurants et prospectifs par famille de métiers**. Cette projection permet de qualifier les impacts sur les métiers (transformation, déclin, émergence), leurs activités et d'identifier les compétences clés futures. Cette mise en perspective sur les besoins en compétences permet aux organisations mutualistes d'anticiper l'accompagnement des parcours des collaborateurs d'une part, et de construire l'attractivité du secteur mutualiste de demain d'autre part.

D'un point de vue qualitatif, il est essentiel de distinguer les métiers en transformation, émergents, et ceux qui, à terme, pourraient intégralement évoluer, et de donner à voir quels seront les métiers stratégiques de demain. Une analyse fine de l'évolution des différents facteurs doit permettre de qualifier les besoins en compétences qui viendront structurer et nourrir les métiers de demain. Ces travaux nous sont particulièrement utiles, notamment en vue d'établir une mise à jour des fiches métiers du secteur, et de proposer des plans d'actions concrets en matière de politique de formation et d'attractivité. En cela, cette étude constitue un **véritable outil d'aide à la décision pour la branche professionnelle, et offre des pistes solides de réflexions stratégiques pour ses entreprises**.

Cet exercice prospectif présente une complexité certaine au regard des facteurs d'incertitude et d'imprévisibilité sur un horizon de 5 à 7 ans, la trajectoire des transitions et des transformations à l'œuvre étant souvent jalonnée de moments de rupture et d'accélération. Cependant, à l'aune des grands défis actuels, il est possible de dégager des lignes de force permettant, si ce n'est de le prédire, de prévoir l'avenir, notamment en termes d'évolution des métiers et des compétences.

Périmètre de l'étude : cette étude porte sur l'ensemble des périmètres de la Mutualité et de leurs activités associées :

- Assurantiel (Livre 2 du code de la Mutualité) ;
- Sanitaire et social (Livre 3 du code de la Mutualité) ;
- Représentation et coordination de mutuelles (Livre 1 du code de la Mutualité)

Objectifs de l'étude :

- **Vision stratégique et prospective** : dans un contexte de transition des compétences et de mutations croissantes et accélérées du secteur mutualiste, poser un diagnostic des facteurs de transformation et axes d'évolution prospectifs pour chaque secteur d'activités de la Mutualité sur un horizon de 5 à 7 ans.
- **Impacts métiers / compétences** : identifier les impacts sur les métiers et les compétences au sein des différents secteurs d'activité et familles de métiers de la Mutualité.
- **Attractivité du secteur** : examiner les leviers d'attractivité et de fidélisation spécifiques aux différentes familles professionnelles afin de répondre aux enjeux de recrutement et d'accompagnement des parcours en démontrant que les mutuelles, au cœur des transformations, recherchent des talents sur une diversité de fonctions clés, mais aussi fidélisent et développent de véritables parcours pour leurs salariés actuels.
- **Plans d'actions** : disposer de préconisations et de propositions d'actions concrètes pour la branche et pour ses entreprises afin d'accompagner les trajectoires professionnelles et l'employabilité des salariés.

I. Méthodologie de l'étude

A. Une étude prospective jalonnée sur trois ans, avec pour point de départ un diagnostic commun, à décliner ensuite par famille professionnelle

La problématique soulevée par l'étude et les objectifs visés nécessitent de mettre en œuvre une démarche méthodologique structurée, et un séquençement en plusieurs temps des différentes phases d'analyse.

En effet, pour bien appréhender les enjeux prospectifs auxquels devront faire face les organismes mutualistes, il est indispensable dans un premier temps de bien identifier les principales lignes de force qui dessineront les stratégies et les modèles économiques des mutuelles de demain. C'est l'objet d'un premier volet d'étude réalisé dans le cadre de la phase n°1 dite de diagnostic partagé. A la faveur de ce diagnostic prospectif partagé, s'en suivent, et ce de manière unique par rapport aux précédents cycles d'études menées par l'OEMM, trois phases d'études spécifiques, par famille professionnelle, permettant de décliner les impacts sur les activités et compétences des métiers (phases n°2 à 4 : livrables par famille professionnelle).

Phase n°1 : la première phase de l'étude, en 2024, a permis d'analyser les principaux facteurs de transformation et d'identifier des axes d'évolution majeurs qui forment un scénario prospectif de référence commun à tous les secteurs d'activité de la Mutualité. Cette phase sert de socle de diagnostic commun pour une déclinaison, dans un deuxième temps, propre à chaque famille professionnelle de la Mutualité.

Ci-après le lien permettant d'accéder aux livrables de cette phase : <https://www.anem-mutualite.fr/etude/metiers-de-la-mutualite-a-horizon-2032/>

Phases n°2 à 4 : forte de cette première phase, l'étude de chaque famille professionnelle donne lieu à un livrable dédié incluant :

- Des axes d'évolution prospectifs dédiés à la famille professionnelle,
- Une analyse relative à l'évolution des métiers et des compétences de la famille professionnelle,
- L'évolution des fiches métiers existantes,
- Les préconisations d'accompagnement et l'examen des leviers d'attractivité de la famille professionnelle.

Zoom Phase n°2 – réalisée en 2024-2025 : Fonctions supports transverses à l'ensemble des livres de la Mutualité : Ressources Humaines (RH), Systèmes d'information (SI) et Marketing.

Ci-après le lien permettant d'accéder aux livrables de cette phase :
<https://www.anem-mutualite.fr/etude/les-familles-de-metiers-rh-si-et-marketing-a-horizon-2032/>

Zoom Phase n°3 : Activités assurantielles – Premier volet consacré aux familles Gestion & Développement Commercial, et second volet dédié aux familles Gestion des risques et Actuariat.

Ci-après le lien permettant d'accéder aux livrables dédiés aux familles Gestion et Développement commercial : <https://www.anem-mutualite.fr/etude/les-metiers-de-l-assurance-en-mutualite-a-horizon-2032/>

→ Phase au sein de laquelle s'inscrit ce livrable spécifiquement dédié au diagnostic d'attractivité et au plan de préconisations pour les familles Gestion des Risques & Actuariat

Zoom Phase n°4 – en cours de réalisation sur 2026 : Activités médico-sociales et sanitaires : audio/optique, soins dentaires, autonomie et aide à la personne et petite enfance.

B. Des organisations mutualistes, les partenaires sociaux et des experts métiers pleinement mobilisés

Cette troisième phase de l'étude est pilotée par l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM) et supervisée par un comité de pilotage paritaire constitué de représentants de l'Association Nationale des Employeurs de la Mutualité (ANEM) et des organisations syndicales représentatives de branche.

Ce comité de pilotage a permis de garantir la pertinence et la qualité des contenus et de valider les livrables clés de cette phase de l'étude, dont le présent document.

Cette troisième phase de l'étude est également coconstruite avec de nombreuses mutuelles participantes, impliquées à chaque étape du projet :

- Au travers **d'ateliers prospectifs**, pour appréhender l'évolution du rôle et du positionnement de chaque famille de métier dans le cadre du scénario de référence identifié, ainsi que les impacts des facteurs de transformation sur les activités et les métiers de la famille à horizon 2032,
- Au travers **d'atelier préconisations**, pour poser un diagnostic d'attractivité des différentes fonctions assurantielles étudiées (Gestion, Développement commercial, Gestion des risques, Actuariat) et travailler autour de plans de préconisations adaptés,

- Au **travers d'interviews ciblées** avec des experts métiers et RH issus de mutuelles de référence du secteur,
- Lors de la phase de consolidation des analyses clés à la maille des évolutions des emplois, activités et compétences, et de la formulation des scénarios adaptés à chaque famille de métiers, au travers de deux **groupes de travail paritaires** (GTP)
 - Un premier GTP consacré au premier volet de cette phase d'étude autour des métiers du Développement commercial et de la Gestion
 - Un second GTP pour le second volet de cette phase d'étude consacrée aux **métiers de l'Actuariat et de la Gestion des risques**

Le cycle d'ateliers et d'interviews consacré au volet n°2 de la Phase 3 (Gestion des Risques & Actuariat) a mobilisé une dizaine d'organismes mutualistes, 15 experts métiers et 3 experts RH issus de mutuelles de livre 2 de tailles hétérogènes, qui, par-delà leur diversité, restent confrontées à des défis communs.

C. Une troisième phase de l'étude permettant de poser un diagnostic d'attractivité des fonctions assurantielles et un plan de préconisations

La troisième phase de l'étude prospective a pour objectifs :

- D'affiner les axes prospectifs à la maille de quatre familles spécifiques, à savoir les familles Gestion, Développement Commercial, Gestion des risques & Actuariat ;
- De montrer comment les choix opérés et objectifs stratégiques poursuivis par les mutuelles ont eux-mêmes un impact sur les activités et compétences des métiers de ces fonctions ;
- De poser un diagnostic d'attractivité des familles de métiers Gestion, Développement Commercial, Gestion des risques & Actuariat et d'identifier des préconisations d'actions à mener pour répondre à leurs enjeux et à leurs nouveaux besoins en compétences.

La méthode suivie dans le cadre du **second volet de cette phase de l'étude** est détaillée à l'annexe 1 de ce présent document.

La démarche suivie dans le cadre du deuxième volet de cette phase a permis aux acteurs de la Mutualité de poser collectivement un **diagnostic d'attractivité, de fidélisation et d'accompagnement des parcours des familles de métiers Gestion des Risques et Actuariat**. Elle donne à voir clairement les points forts et points d'amélioration pour les organisations mutualistes afin de renforcer l'attractivité et la fidélisation de ces métiers.

In fine, cette phase a permis de proposer des préconisations d'actions à mener par les organisations mutualistes pour répondre aux enjeux prospectifs identifiés et d'accompagner les structures face à leurs besoins à venir en emplois et en compétences. Est valorisé également la mobilisation possible de la branche de la Mutualité et de l'Opco Uniformation.

II. Diagnostic des enjeux d'attractivité et de fidélisation des fonctions Gestion des risques et Actuariat en Mutualité

A. La réalisation d'un primo-diagnostic en chambre consolidé avec la vision d'experts métiers et de représentants paritaires

Dans un contexte marqué par une intensification durable de la « guerre des talents », les organisations font face à des difficultés croissantes pour attirer et fidéliser les profils qualifiés et stratégiques dont elles ont besoin. Les métiers de la Gestion des risques et de l'Actuariat se trouvent particulièrement exposés à ces tensions : ils reposent sur des expertises pointues — modélisation, pilotage des risques, maîtrise réglementaire — très recherchées par plusieurs secteurs simultanément (assurance, banque, finance, conseil, technologie). Cette tension s'inscrit dans un mouvement plus général du marché de l'emploi : six métiers sur dix restent en tension forte ou très forte en 2024, malgré un léger recul par rapport au record de 2023, du fait notamment d'un vivier de candidats insuffisant pour les métiers à forte spécialisation.¹

Ces difficultés se renforcent par les tendances propres au marché des cadres, particulièrement pertinentes pour les actuaires et gestionnaires des risques, qui occupent quasi exclusivement des fonctions cadres en CDI.² D'après l'APEC, 74 % des entreprises anticipent des difficultés de recrutement de cadres au 4^e trimestre 2024, un niveau quasi identique à celui de 2023, confirmant la persistance d'une forte compétition entre organisations employeurs. Parallèlement, 14 % des cadres envisagent une mobilité externe à trois mois, un indicateur stable mais élevé qui traduit une appétence persistante à changer d'entreprise lorsque les conditions de travail ou de développement professionnel ne répondent pas aux attentes.³

Parallèlement, les attentes des salariés se transforment profondément. Les professionnels des métiers de la Gestion des risques et de l'Actuariat accordent une importance accrue à la qualité de vie au travail, au sens de leur mission et à un équilibre soutenable entre vie personnelle et responsabilités professionnelles. Les tendances générales du marché du travail confirment cette évolution : les modèles hybrides, le télétravail et les formes d'organisation flexibles demeurent toujours des standards, tandis qu'un nombre croissant d'actifs place l'innovation autour des méthodes de travail et la responsabilité de leur travail au cœur de leurs décisions de carrière.

¹ DARES, Tensions sur le marché du travail en 2024, 2026

² Mutualité, Bilan social de la Branche 2025 sur les données 2024, 2026

³ APEC, Baromètre cadres, 4^e trimestre 2024, 2024

Face à ces mutations, l'ensemble des organisations doivent adapter et renforcer leurs signes distinctifs et leur marque employeur pour répondre aux attentes des talents d'aujourd'hui et de demain. Un enjeu clé, puisque 86 % des candidats déclarent qu'une marque employeur forte influence leur choix d'entreprise, et que les organisations perçues comme attractives enregistrent un taux de rétention 50 % supérieur à leurs concurrentes.⁴

Toutefois, ce défi ne repose pas uniquement sur les entreprises. L'image entourant les métiers et les secteurs est déterminante pour l'attractivité des talents, certains domaines souffrant d'un manque de visibilité ou de représentations biaisées. Dès lors, les secteurs et branches professionnelles ont un rôle clé à jouer pour améliorer la perception de leurs secteurs d'activités, de leurs métiers afin de renforcer leur attractivité.

Dans ce contexte, il est donc nécessaire de réaliser, en parallèle du temps d'analyse prospective à horizon 2032, un diagnostic d'attractivité, de fidélisation et d'accompagnement des parcours des familles de métiers gestion des risques et actuariat pour permettre d'identifier des préconisations d'actions à mener pour répondre aux enjeux prospectifs identifiés et accompagner les organisations mutualistes face à leurs besoins à venir en emplois et en compétences.

Ainsi un primo-diagnostic a été mené par l'équipe projet en s'appuyant sur une analyse documentaire, notamment des bilans sociaux, formations et rapports de branche de la Mutualité, son expertise et connaissance du secteur ainsi que sur la première phase de l'étude de diagnostic commun ayant permis d'interviewer des dirigeants mutualistes. Ce primo-diagnostic, croisé aux enseignements clés tirés du temps d'analyse prospective, a permis d'identifier un **plan de préconisations en matière d'attractivité, de fidélisation et d'accompagnement des parcours adapté aux fonctions Gestion des Risques et Actuariat**.

Ce primo-diagnostic ainsi que le plan de recommandations ont été consolidés lors d'un atelier dédié ayant réunis des experts métiers de la gestion des risques et de l'actuariat ainsi qu'un groupe de travail avec des représentants paritaires.

Pour conclure cette introduction, il est important de rappeler que les familles de la gestion des risques et l'actuariat représentent une faible part des effectifs de la Branche de la Mutualité. Ainsi :

- La famille « *Conception de produit et études des risques* » soit l'actuariat représentait 1,9% des effectifs en 2024⁵

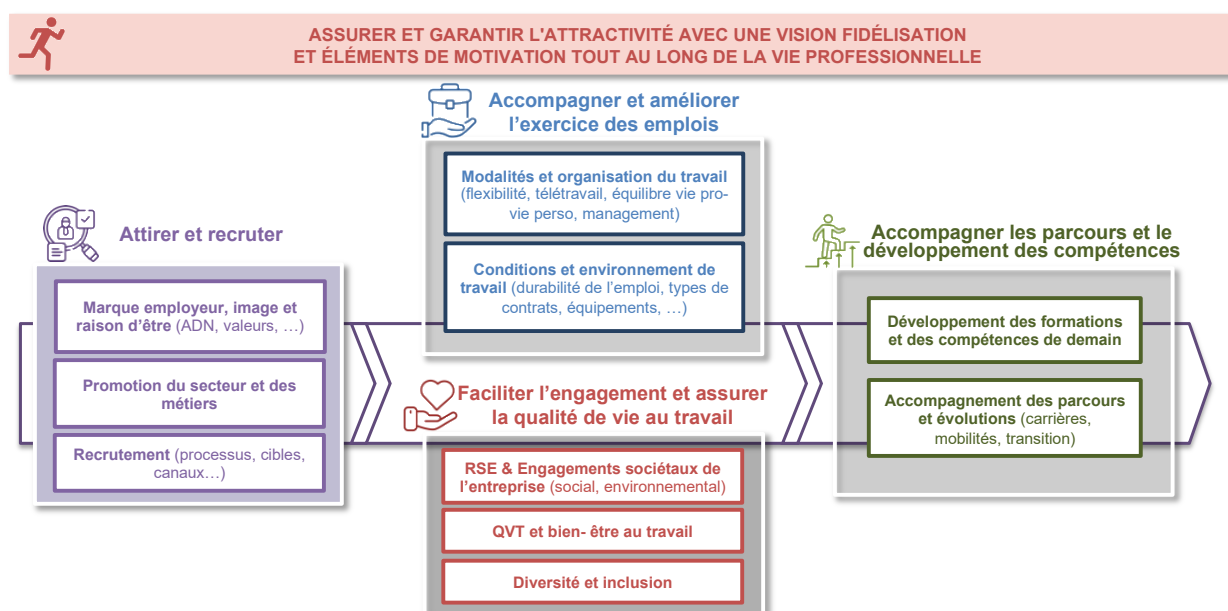
⁴ Global Talent Trends Report, LinkedIn, mai 2023

⁵ Branche Mutualité, Bilan social de la Branche 2025 sur les données 2024, 2026

- La famille « *Gestion des risques internes* » représentait 2,1% des effectifs en 2024⁵

Ces proportions sont relativement stables dans le temps, lorsqu'on les compare aux pourcentages issus des bilans sociaux de la Branche sur les années précédentes.

Afin de réaliser ce diagnostic d'attractivité ont été investigués les différents critères pour attirer, recruter, accompagner et fidéliser les salariés tout au long du parcours professionnels. Cette vision dynamique formalise les trajectoires des individus et permet ainsi d'identifier, à une large maille et sur l'ensemble du parcours, les forces et les fragilités du secteur ou des organisations, adapté aux familles des métiers Gestion des risques et Actuariat, en matière d'attractivité et de fidélisation :



Ce cadre théorique est articulé autour de 4 catégories :

1. Attirer et recruter
2. Accompagner et améliorer l'exercice des emplois
3. Faciliter l'engagement et assurer la qualité de vie au travail
4. Accompagner les parcours et le développement des compétences

Il a été utilisé comme base de travail afin de nourrir les échanges, les réflexions et d'affiner des recommandations clés propres au secteur de la Mutualité, à ses organisations et à ses enjeux.

Cela permet d'identifier rapidement les leviers stratégiques, RH, organisationnels ou encore communicationnels que le secteur et les organisations mutualistes peuvent actionner afin d'attirer et fidéliser les talents.

Enfin, Il est essentiel de souligner qu'en matière d'attractivité et de fidélisation des métiers de la gestion des risques et de l'actuariat, les dispositifs de rémunération — en particulier les mécanismes de reconnaissance de l'expertise et de la technicité, ainsi que les composantes variables liées à la contribution stratégique — constituent un levier déterminant dans un marché où ces compétences rares sont fortement disputées. Toutefois, conformément à son périmètre d'attributions, il n'appartient pas à l'Observatoire des Emplois et des Métiers de la Mutualité (OEMM) de traiter cette problématique spécifique, l'OEMM demeurant une instance paritaire dédiée à l'analyse prospective des métiers et des compétences.

B. Principaux leviers d'attractivité et de différenciation de la Mutualité pour les fonctions Gestion des Risques et Actuariat

L'analyse documentaire ainsi que les temps de travail menés avec des experts métiers Gestion des Risques et Actuariat et des représentants paritaires de la branche de la Mutualité ont permis d'établir, de manière exploratoire, une vision des **principaux leviers d'attractivité et de différenciation de la Mutualité en tant que secteur employeur**. Ces leviers pourront potentiellement façonner les marques employeurs et politiques d'attractivité et de fidélisation des organisations mutualistes

Les trois leviers identifiés sont les suivants :

- **Le modèle mutualiste** : En rejoignant une mutuelle, les professionnels intègrent des organisations dont la raison d'être repose sur l'intérêt général, la non-lucrativité et la démocratie. Ils contribuent directement à la solidité, la soutenabilité et l'équité des systèmes de protection mutualisés des adhérents. Dans un contexte où une majorité de cadres recherchent davantage de sens et de cohérence éthique dans leur travail, ce modèle offre un alignement puissant entre expertise technique, utilité sociale et impact réel sur la vie des assurés. Les mutuelles se distinguent également par leur ouverture aux enjeux sociaux et humains, au cœur de leur identité. Les salariés de la gestion des risques et de l'actuariat évoluent ainsi dans un environnement où les sujets de solidarité, d'accessibilité aux soins, de prévention, de santé publique ou encore de vulnérabilités sociales peuvent être intégrés aux projets d'entreprise et à la stratégie de développement. Cette orientation confère un sens particulier à leurs activités : modéliser un risque, ajuster une offre, ou piloter une politique de solvabilité sont aussi des leviers pour améliorer les parcours de soins et soutenir des choix collectifs.
- **La prise en compte des sujets de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)** : Les organisations mutualistes se distinguent également par leur recherche d'un respect de l'équilibre de vie professionnelle et vie personnelle

pour les salariés, et le souhait de déployer un environnement de travail de qualité.

- **Des activités réalisées par les équipes gestion des risques et Actuariat en mutualité, sur des sujets diversifiés et engageant** : Les activités de la gestion des risques et de l'actuariat en mutualité permettent aux salariés de travailler sur des sujets concrets et socialement utiles, directement liés à la santé et à la prévoyance. Les équipes sont engagées sur des enjeux très opérationnels — consommation de soins, dépendance, accès aux spécialistes, prévention — en lien direct avec les besoins des adhérents. Cette proximité avec des problématiques humaines et sociétales renforce la portée des travaux menés. Les mutuelles se distinguent également par une gestion à vocation responsable de leurs risques et de leurs investissements, orientée vers la pérennité de l'organisation et le soutien durable de leurs adhérents. Cette approche engageante et de long terme offre un terrain stimulant pour des professionnels souhaitant contribuer à des prises de décision responsables.

Cette analyse documentaire et les temps de travail menés avec des experts métiers Gestion des Risques et Actuariat et des représentants paritaires de la branche de la Mutualité ont permis également d'établir une vision synthétique des principaux points forts et points d'amélioration relatifs aux enjeux d'attractivité, de fidélisation et d'accompagnement des parcours spécifiques à ces fonctions. Ces constats se détaillent tout au long du parcours salarié, et des quatre catégories présentées ci-avant.

C. Diagnostic partagé autour des enjeux d'attractivité et de recrutement des salariés de la gestion des risques et l'actuariat

Thématique - Attirer et recruter : image des fonctions gestion des risques et actuariat, image de la mutualité et de ses organisations, recrutement des fonctions gestion des risques et actuariat

Cette première catégorie a été analysée à la maille fine des critères la composant. Ces critères ont été appréciés selon le niveau de réponse apporté par les organisations mutualistes aux enjeux d'attractivité et de recrutement des salariés aujourd'hui :

-  : le critère est considéré comme un **atout et un levier d'attractivité et de différenciation** pour les salariés pour les organisations mutualistes
-  : le critère est considéré comme étant **partiellement un levier et nécessitant des améliorations** au long cours
-  : le critère **appelle des améliorations** pour devenir un levier d'attractivité et de fidélisation des salariés pour les organisations mutualistes

Dans un contexte de tension sur le marché du travail et d'évolution des compétences recherchées au sein des familles gestion des risques et actuariat, les organisations mutualistes se doivent **d'analyser leur image employeur perçue par ces futurs talents**, de **définir leur marque employeur valorisant leur raison d'être et leur ADN clairement défini**, et de **promouvoir leur secteur d'activité et leurs métiers** auprès de leurs viviers de recrutement.

Critères	Appréciation	Explicitations
Image des fonctions gestion des risques et actuariat		• Les activités de la gestion des risques et de l'actuariat en Mutualité permettent aux salariés de travailler sur des sujets concrets et socialement utiles, directement liés à la santé et à la prévoyance. • Les profils diversifiés des risques suivis, analysés et modélisés par les fonctions gestion des risques et actuariat au sein des organisations mutualistes sont de réels éléments différenciant sur le marché du travail, relatifs aux activités proposées. • Cependant, il existe encore une perception floue des éléments distinctifs concrets des activités requises de la gestion des risques et l'actuariat au sein des organisations mutualistes comparativement aux autres acteurs sur le marché dans l'assurance.
Image de la Mutualité et de ses organisations		• Le secteur de la Mutualité est porteur de sens et de valeurs fortes, notamment au travers de sa culture interne et son modèle, naturellement engagé. • En tant que secteur employeur, les organisations mutualistes sont reconnues pour l'environnement et les conditions de travail qu'elles offrent. Ce sont des éléments distinctifs sur le marché du travail. • Pourtant, le secteur de la Mutualité reste encore mal ou méconnu des jeunes diplômés et des salariés en recherche d'emploi. Les services

		actuariat et gestion des risques au sein de ses organisations ne sont pas assez valorisés auprès des viviers pertinents. La possibilité de travailler partout en France, et non uniquement en Ile-de-France, est une valeur ajoutée du secteur qui gagnerait à être promue.
Recrutement des fonctions gestion des risques et actuariat		- En 2024, les recrutements dans les fonctions gestion des risques représentaient 1,2% de l'ensemble des embauches dans la Mutualité et 1,5% pour les fonctions actuariat, pour une part équivalente respective à 2,1% et 1,9% des effectifs totaux.⁶ Ce sont donc des familles au recrutement peu volumineux. - Les organisations mutualistes peuvent s'appuyer sur l'attractivité relativement forte des emplois pour des postes juniors, en sortie de cursus universitaire. Cela s'explique notamment par les activités attendues sur les postes, les missions demandées et les avantages salariés. - Cependant, des difficultés de recrutement sont partagées par les organisations mutualistes sur des profils confirmés, avec 3 à 4 ans d'expérience. En 2024, l'analyse des sorties de salariés de la famille de la gestion des risques montre que 41% des salariés démissionnaires avaient entre 3 et 4 ans d'ancienneté. Concernant la famille actuariat, ce taux atteint 43%.⁷ Les viviers de recrutement sont resserrés sur ces profils, le démarchage entre acteurs sur le marché du travail est courant et les besoins techniques sont renforcés, ce qui explique en partie la pénurie.

⁶ Branche Mutualité, Bilan social de la Branche 2025 sur les données 2024, 2026

⁷ Branche Mutualité, Données bilan social de la Branche 2025 sur les données 2024, 2026

		Enfin, le recrutement de profils de salariés gestion des risques et actuariat peut se révéler compliqué pour les directions RH, les besoins métiers étant très spécifiques. Il est compliqué d'identifier les profils pertinents, ayant les compétences techniques mais aussi relationnelles et transversales à partir de CV et d'entretien. Il est alors nécessaire d'impliquer fortement les managers des équipes concernées dans les processus de recrutement pour bien cibler et ordonnancer les recrutements.
--	--	--

D. Diagnostic partagé autour des enjeux de fidélisation des salariés gestion des risques et actuariat

Deux des catégories ont été identifiées comme présentant des défis de fidélisation communs aux salariés des fonctions gestion des risques et actuariat, à savoir :

- **Accompagner et améliorer l'exercice des emplois** : modalités et organisations du travail, conditions et environnement de travail
- **Faciliter l'engagement et assurer la qualité de vie au travail** : RSE et engagements sociétaux, QVCT et bien-être au travail, diversité et inclusion

Ces deux catégories ont été analysées à la maille fine des critères les composant. Ces critères ont été appréciés selon le niveau de réponse apporté par les organisations mutualistes aux enjeux d'attractivité et de fidélisation des salariés aujourd'hui :

-  : le critère est considéré comme un **atout et un levier de fidélisation** des salariés pour les organisations mutualistes
-  : le critère est considéré comme étant **partiellement un levier et nécessitant des améliorations** au long cours
-  : le critère **appelle des améliorations** pour devenir un levier de fidélisation des salariés pour les organisations mutualistes

- **Accompagner et améliorer l'exercice des emplois : modalités et organisations du travail, conditions et environnement de travail**

Dans un contexte de transformation rapide des environnements et des rapports et attentes au travail des salariés, **les modalités et l'organisation du travail** (flexibilité des modes de travail, travail hybride, équilibre vie professionnelle-vie personnelle, type de management) ainsi que les **conditions et environnements de travail** (types de contrats de travail, équipements et outils technologiques, locaux, conditions spécifiques ...) proposés aux salariés des fonctions gestion des risques et actuariat présentent des enjeux considérables compte tenu des attentes élevées des salariés sur ces sujets.

Critères	Appréciation	Explications
Modalités et organisations du travail		• Globalement, ces familles de métier suivent une dynamique encourageante avec une évolution positive de leurs effectifs entre 2023 et 2024. En effet, le turnover au sein de ces familles est moyen, avec un taux à 8,6 % pour la gestion des risques et 8,7% pour l'actuariat en 2024. L'écart entre le taux d'entrée et le taux de sortie sur ces familles est donc bien positif (écart de 5,1 pour l'actuariat et 1,4 pour la gestion des risques). • Pour la famille gestion des risques, 93% des salariés sont sous contrat cadres tandis que cela concerne 68% des salariés pour l'actuariat.⁸ • L'accès au télétravail est quasiment généralisé pour les salariés de ces familles de métiers. En effet, le taux d'accès au télétravail est de 90% pour la gestion des risques et 81% pour l'actuariat.⁹ • Un des atouts phares de la Mutualité en termes de modalité de travail réside dans les localisations géographiques des mutuelles, partout en France. Le travail

⁸ Branche Mutualité, Bilan social de la Branche 2025 sur les données 2024, 2026

⁹ Branche Mutualité, Bilan social de la Branche 2025 sur les données 2024, 2026

		possible en région est un véritable levier de fidélisation des salariés qui souhaitent évoluer dans leurs parcours et réaliser des mobilités géographiques. • L'organisation du travail au sein des mutuelles est en pleine évolution avec l'intégration de nouveaux outils collaboratifs et bureautiques permettant de piloter, suivre et gérer les projets de manière transverse. Ces nouvelles modalités d'organisation du travail sont encore en cours de déploiement, et ne sont pas encore des leviers pour les organisations mutualistes.
Conditions et environnement de travail		• La stabilité globale des emplois des fonctions gestion des risques et actuariat, caractérisée par une majorité de contrats en CDI (respectivement 96% des contrats pour la gestion des risques et 84% pour l'actuariat), et environ 95 % de postes à temps plein, constitue aujourd'hui un facteur de rétention important pour les organisations mutualistes.¹⁰ • Les organisations mutualistes se distinguent par leur recherche d'un respect de l'équilibre de vie professionnelle et vie personnelle pour les salariés, et le souhait de déployer un environnement de travail de qualité. • La digitalisation des processus et activités est en cours au sein des organisations mutualistes. De nouveaux outils de collecte, remontée, nettoyage et analyse de données sont en cours de déploiement, mais ne sont pas encore des leviers pour les organisations. Le niveau de modernité des outils techniques et des méthodes utilisées au sein de la gestion des risques et de l'actuariat reste donc à améliorer, pour

¹⁰ Branche Mutualité, Bilan social de la Branche 2025 sur les données 2024, 2026

		concurrencer les autres employeurs sur le marché.
--	--	---

- **Faciliter l'engagement et assurer la qualité de vie au travail : RSE et engagements sociétaux, QVCT et bien-être au travail, diversité et inclusion**

Dans un contexte où l'engagement des salariés et la qualité de vie au travail sont devenus des enjeux majeurs et des leviers d'attractivité sur le marché du travail, les organisations mutualistes et la branche de la mutualité doivent faciliter l'engagement des salariés gestion des risques et actuariat au travers de **politique RSE et de prise d'engagement sociétaux**, assurer la **qualité de vie et le bien-être au travail** et s'ouvrir davantage au travers de **politiques ambitieuses en matière de diversité et d'inclusion**.

Critères	Appréciation	Explicitations
RSE et engagement sociétaux		• L'ADN de la Mutualité repose sur la notion de responsabilité de ses acteurs, qui sont engagés dans leurs écosystèmes, intégrant pleinement les dimensions sociales et environnementales dans leurs pratiques. • De nombreuses actions sociales et engagements concrets sont portés par les organisations mutualistes, en lien avec leurs missions d'intérêt général. • Malgré cet ADN, ces actions et engagements méritent d'être davantage valorisés et promus, tant en interne auprès des salariés qu'en externe pour renforcer l'attractivité du secteur.
QVCT et bien-être au travail		• Les sujets de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), ainsi que du bien-être au travail, sont traités et pris en compte par les employeurs mutualistes, dans la norme des actions généralement menées sur le marché de l'emploi.

		• Toutefois, les niveaux de maturité sur ces thématiques varient selon les organisations mutualistes et la nature de leurs activités. • Afin de soutenir le bien-être au travail, il serait intéressant pour les employeurs mutualistes de mieux valoriser le travail réalisé par les directions de la gestion des risques et de l'actuariat, en transverse au sein des organisations. La reconnaissance reste un levier de fidélisation important, qui ne doit pas être négligé au sein des entreprises.
Diversité et inclusion		• Tous contrats confondus, la part des salariés en situation de handicap représentait 2,2% des effectifs en 2024 pour la gestion des risques et 2,8% pour l'actuariat avec une progression de 1,7 point sur les cinq dernières années.¹¹ • La famille de l'actuariat se distingue en particulier par la proportion forte (30%) de salariés de moins de 30 ans au sein de ses effectifs. Cela s'explique notamment par la forte proportion de contrats d'alternance dans cette famille, 15% des contrats et 47% des entrées en 2024, et des politiques de recrutement et de fidélisation des alternants formés au sein des équipes. Dans la famille gestion des risques, seuls 10% des salariés ont moins de 30 ans et les contrats d'alternance ne représentent que 11% des entrées.¹² • Concernant l'emploi des salariés de plus de 55 ans, les familles de la gestion des risques et l'actuariat se situent dans la moyenne basse de la branche (17,9%). En effet, seuls 10% des salariés ont plus de 55 ans dans la famille

¹¹ Branche Mutualité, Bilan social de la Branche 2025 sur les données 2024, 2026

¹² Branche Mutualité, Bilan social de la Branche 2025 sur les données 2024, 2026

		actuariat et 15% ont plus de 55 ans dans la famille gestion des risques.¹³ • De nombreux acteurs mutualistes sont engagés sur les enjeux de la diversité et l'inclusion, soutenus par une politique handicap mise en place en 2018 et un accord sur l'égalité professionnelle signé en 2021 par la branche de la Mutualité.¹⁴
--	--	--

E. Diagnostic partagé autour des enjeux d'accompagnement des carrières des salariés gestion des risques et actuariat

- **Accompagner les parcours et le développement des compétences :** Développement des compétences et des formations, accompagnement des parcours et des évolutions

Cette catégorie a été analysée à la maille fine des critères la composant. Ces critères ont été appréciés selon le niveau de réponse apporté par les organisations mutualistes pour répondre aux enjeux d'attractivité et de fidélisation des salariés aujourd'hui :

-  : le critère est considéré comme un **atout et un levier d'attractivité et de fidélisation** des salariés pour les organisations mutualistes
-  : le critère est considéré comme étant **en partie seulement un levier et nécessitant des améliorations** au long cours
-  : le critère **appelle des améliorations** pour devenir un levier d'attractivité et de fidélisation des salariés pour les organisations mutualistes

La question des parcours professionnels, de la mobilité et du développement des compétences s'articule désormais autour d'une **stratégie intégrée et continue tout au long du parcours des salariés** nécessitant de croiser développement des formations et des compétences de demain, ainsi qu'accompagnement des parcours et des mobilités, tant géographiques que fonctionnelles.

¹³ Branche Mutualité, Bilan social de la Branche 2025 sur les données 2024, 2026

¹⁴ Accords et politiques de branche, Branche de la Mutualité, 2024

Critères	Appréciation	Explicitations
Développement des compétences et des formations		- En préambule, il est important de rappeler que les salariés des fonctions gestion des risques et actuariat ont des niveaux de diplôme très élevés à l'entrée. En effet, 56% des salariés en gestion des risques ont un niveau de diplôme Bac +4 ou plus, et ce chiffre atteint 68% pour l'actuariat, première famille de la Branche de la Mutualité sur ce critère.¹⁵ - Par ailleurs, le bilan formation des salariés de la gestion des risques et de l'actuariat dans la Mutualité est positif : <u>Gestion des risques</u> : taux d'accès à la formation de 91,4 % en 2024 et une durée moyenne de 4 heures. <u>Actuariat</u> : taux d'accès à la formation de 93,5 % en 2024 et une durée moyenne de 2,6 heures.¹⁶ Cela révèle que les salariés de ces familles sont accompagnés sur des formations courtes et ponctuelles, de manière régulière. - Les employeurs mutualistes se distinguent globalement par un accompagnement proche et bienveillant des salariés gestion des risques et actuariat, favorisant leur progression et leur montée en compétences. - Cependant, il reste à améliorer la réactivité des organisations dans l'accompagnement à la montée en compétences de leurs salariés au regard des évolutions rapides des activités (évolution des risques, risques émergents, nouveaux outils ...) - Une action intéressante à déployer concernant la formation et la montée en compétences des équipes gestion des

¹⁵ Branche Mutualité, Bilan social de la Branche 2025 sur les données 2024, 2026

¹⁶ Branche Mutualité, Bilan formation de la branche Mutualité 2025 sur les données 2024, 2026

		risques et actuariat serait le partage de bonnes pratiques et de sujets techniques en interne, et entre pairs. Enfin, est constaté un niveau de maturité distinct des organisations mutualistes autour de la conclusion d'accords de GEPP, qui offrent pourtant aux salariés des perspectives plus claires et partagées des évolutions à venir de leurs activités et leurs métiers.
Accompagnement des parcours et des évolutions		- Le recours à l'alternance est jugé très positif dans les fonctions actuariat de la Mutualité, avec plus de 36 contrats signés sur 2024 et 2025. Cela représente 2,7% des contrats d'alternance, pour une part de 1,9% des effectifs totaux. Est relevé un plus grand nombre de contrats d'apprentissage pour les fonctions actuariat, comparé aux contrats de professionnalisation. Presque 40% des contrats conclus concerne la formation « Master mention actuariat », suivi par des Master mention statistique (Master mention économétrie, statistique ; master mention mathématiques appliquées, statistique ; master mention mathématiques et applications).¹⁷ - Concernant les fonctions gestion des risques, le recours à l'alternance est jugé relativement positif avec 34 contrats signés sur 2024 et 2025. Cela représente 2,5% des contrats d'alternance pour une part de 2,1% des effectifs totaux. Est relevé un bien plus grand nombre de contrats d'apprentissage pour les fonctions gestion des risques, comparé aux contrats de professionnalisation. Ces contrats sont assez éparpillés entre diverses formations. Les thématiques majoritaires des formations traitent de l'audit et du contrôle de gestion (<i>expert en audit,</i>

¹⁷ Données alternance, Branche de la Mutualité, 2024 à 2025

		<i>contrôle et gestion ; expert en contrôle de gestion et audit ; master mention contrôle de gestion et audit organisationnel</i>), du management des risques (<i>manager des risques et de l'assurance ; manager des risques QHSE, manager en gestion globale des risques</i>) ainsi que du management de projet (<i>master mention management ; master mention management et administration des entreprises...</i>).¹⁸ • Les familles gestion des risques et actuariat offrent de potentielles carrières longues à leurs salariés. Tandis que l'ancienneté moyenne de la branche pour les contrats CDI est de 9,7 ans en 2024, l'ancienneté moyenne pour la famille gestion des risques est de 9,2 ans et celle de l'actuariat est de 9 ans.¹⁹ • Les familles gestion des risques et actuariat se distinguent par la mobilité professionnelle qui leur ait accessible. En effet, la transversalité inhérente aux métiers de la gestion des risques offre aux personnes occupant ce type de fonctions une grande latitude en matière de mobilité professionnelle vers d'autres familles de métiers. Ainsi 8,6% des salariés de la gestion des risques ont changé d'emploi dans une même mutuelle au cours de l'année 2024. Parmi ces salariés, 79% ont changé de famille, ce qui invite à identifier clairement les passerelles possibles vers d'autres domaines.²⁰ On peut identifier notamment des évolutions possibles vers les fonctions support (SI, Juridique, Finance)
--	--	---

¹⁸ Données alternance, Branche de la Mutualité, 2024 à 2025

¹⁹ Branche Mutualité, Bilan social de la Branche 2025 sur les données 2024, 2026

²⁰ Branche Mutualité, Bilan social de la Branche 2025 sur les données 2024, 2026

		et vers les fonctions commerciales ou gestion santé et prévoyance notamment. En parallèle, le métier d'actuaire ouvre la voie à de multiples passerelles professionnelles au sein des activités assurantielles. Ainsi 10,8% des salariés de l'actuariat ont changé d'emploi dans une même mutuelle au cours de l'année 2024. Parmi ces salariés, 76% ont changé de famille, ce qui invite à identifier clairement les passerelles possibles vers d'autres domaines.²¹ Maîtrisant le cœur de métier de l'assurance, les possibilités d'évolution de l'actuaire vers d'autres familles de fonctions sont multiples : opérations, gestion des risques, commercial, informatique... • Dans ce contexte, le renforcement du recours à la mobilité interne et l'accompagnement des parcours professionnels constituent un enjeu, notamment à travers la mise en place de nouveaux outils et dispositifs facilitant les évolutions. Il serait intéressant pour les organisations mutualistes de bien identifier, rendre visibles et développer des parcours professionnels spécifiques aux fonctions gestion des risques et actuariat. Les représentants du personnel peuvent avoir un rôle important à jouer autour de la conclusion d'accords de GEPP ou d'accords de formation, et leurs mises en œuvre. Ils peuvent également accompagner les parcours professionnels.
--	--	--

En synthèse, la vision suivante est obtenue. Elle fournit un diagnostic partagé par les experts métiers de la gestion des risques et de l'actuariat au sein d'organisations

²¹ Branche Mutualité, Bilan social de la Branche 2025 sur les données 2024, 2026

mutualistes sur les leviers et points d'amélioration des mutuelles pour accompagner l'attractivité et la fidélisation de leurs salariés :

Thématique	Critères	Appréciation
Attirer et recruter	Image des fonctions gestion des risques et actuariat	
	Image de la Mutualité et de ses organisations	
	Recrutement des fonctions gestion des risques et actuariat	
Accompagner et améliorer l'exercice des emplois	Modalités et organisations du travail	
	Conditions et environnement de travail	
Faciliter l'engagement et assurer la qualité de vie au travail	RSE et engagement sociétaux	
	QVCT et bien-être au travail	
	Diversité et inclusion	
Accompagner les parcours et le développement des compétences	Développement des compétences et des formations	
	Accompagnement des parcours et des évolutions	

III. Plan de préconisations : Reconnaître et fidéliser des métiers stratégiques qui nécessitent un accompagnement spécifique au sein de la Mutualité

Forts de l'identification des principaux leviers et défis d'attractivité et de fidélisation des organisations mutualistes, a été élaboré un plan de recommandations pour attirer, fidéliser et accompagner les parcours des salariés des fonctions gestion des risques et actuariat de la Mutualité à horizon 2032.

Il est important de rappeler en introduction de ce plan de préconisations que la sécurisation des compétences en gestion des risques et en actuariat implique le déploiement de politiques RH articulant attractivité, accompagnement des carrières et fidélisation. Ces métiers, peu volumineux au sein des effectifs mutualistes mais fortement stratégiques, se distinguent par leur technicité, leur rôle de conseil et leur contribution directe au pilotage interne et à la stratégie des organisations. Leur spécificité exige un accompagnement RH dédié et adapté. Ces politiques reposent sur deux idées socles, complémentaires :

- Des fonctions au rôle stratégique croissant au sein des mutuelles, combinant expertise technique, appui au pilotage et orientation des décisions internes, dans un contexte de transformations rapides liées aux évolutions réglementaires, aux outils et au marché ;
- Des parcours professionnels et des trajectoires d'évolution potentiellement riches et diversifiés, permettant aux salariés de se projeter durablement dans la Mutualité.

Ce plan de recommandations est ainsi porté par une ambition commune aux organisations mutualistes vis-à-vis des salariés des fonctions Gestion des risques et actuariat : celle de **reconnaître et fidéliser des métiers stratégiques qui nécessitent un accompagnement spécifique au sein de la mutualité.**



RECONNAÎTRE ET FIDÉLISER DES MÉTIERS STRATÉGIQUES QUI NÉCESSITENT UN ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE AU SEIN DE LA MUTUALITÉ

Au sein de ce plan de préconisations, **dix recommandations stratégiques** sont identifiées. Chaque recommandation stratégique se détaille en **propositions d'actions à mener pour les organisations mutualistes**. Est valorisée, lorsque pertinente, la **mobilisation possible de la branche de la Mutualité et de l'Opcv Uniformation** pour mener à bien la recommandation stratégique ou les actions proposées.

Enfin, certaines recommandations stratégiques sont agrémentées à la maille d'actions spécifiques à mener pour les fonctions gestion des risques ou actuariat.

A. Attirer et recruter

Dans un contexte où les métiers de l'actuariat et de la gestion des risques demeurent en forte tension sur le marché du travail — du fait de la rareté des compétences disponibles, de leur spécialisation élevée et de la concurrence intersectorielle pour ces profils — les mutuelles doivent renforcer leurs leviers d'attractivité pour sécuriser leurs recrutements. Les enjeux identifiés renvoient à la fois à la nécessité de mieux **valoriser la singularité du modèle mutualiste**, de **renforcer la visibilité des métiers auprès des publics en formation ou reconversion**, d'**élargir et diversifier les viviers de candidats**, et de **proposer des trajectoires professionnelles lisibles** en particulier pour les profils expérimentés.

Dans cette perspective, **quatre recommandations stratégiques** ont été formulées pour accompagner les organisations mutualistes : elles visent à structurer une promesse employeur spécifique et différenciante, à tisser des liens plus solides avec les formations en région sur les métiers de la gestion des risques et de l'actuariat, à mobiliser de nouveaux viviers, et à rendre plus attractives les évolutions de carrière possibles dans ces métiers clés.

Quatre recommandations stratégiques à destination des mutuelles de livre 2 pour mieux attirer et recruter les salariés des fonctions Gestion des Risques et Actuariat en Mutualité	
1.	Construire et déployer une promesse employeur spécifique aux métiers des risques et de l'actuariat en Mutualité
2.	Structurer des partenariats avec les formations menant aux métiers des risques et de l'actuariat, en particulier en région
3.	Élargir les viviers de recrutement, en mobilisant davantage les ressources internes (aux mutuelles, à la branche) et les profils à potentiel
4.	Renforcer l'attractivité des métiers des risques et de l'actuariat pour les profils confirmés notamment par des parcours lisibles

1 - Construire et déployer une promesse employeur spécifique aux métiers des risques et de l'actuariat en Mutualité

Pour réaliser cette recommandation stratégique, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener

- Déployer **une stratégie de présentation et promotion fine et ciblée** des fonctions gestion des risques et de l'actuariat, mettant en avant leur rôle stratégique pour l'organisation
- Éclairer en interne et en externe autour **du rôle et des missions des équipes risques et actuariat**
- Organiser et diffuser **des témoignages de salariés** (*alternants, profils en poste depuis 1 an, profils confirmés*) sur les réseaux et supports de la mutuelle
- Pour définir les **promesses employeurs à communiquer**, s'appuyer concrètement sur les politiques et pratiques RH déployées auprès des salariés.

Actions spécifiques aux fonctions Actuariat :

- Démystifier au sein des organisations les métiers de l'Actuariat

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité peut être mobilisée sur :

- les travaux collectifs **d'identification des marqueurs et leviers d'attractivité du secteur de la mutualité** auprès des fonctions Actuariat et Gestion des Risques,
- la création **d'outils de présentation et promotion** spécifiques à ces métiers

2 - Structurer des partenariats avec les formations menant aux métiers des risques et de l'actuariat, en particulier en région

Pour réaliser cette recommandation stratégique, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener

- **Développer des partenariats structurés avec les écoles et universités** (masters actuariat, risques, data, finance), notamment en région, pour faire connaître les réalités et opportunités des postes proposés par les mutuelles
- Intervenir auprès des étudiants pour **présenter les métiers des risques et de l'actuariat en mutualité**, leurs débouchés et leurs évolutions possibles
- Créer **des liens durables avec les alumni** de ces formations pour alimenter les viviers de recrutement
- Valoriser **l'alternance** comme voie d'accès privilégiée à ces métiers et comme levier de recrutement

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité peut être mobilisée sur :

- les **actions de valorisation et promotion du dispositif de l'alternance** en Mutualité,
- le **déploiement de plans d'actions auprès d'écoles et d'universités**, dans une logique de politique de branche

3 - Élargir les viviers de recrutement, en mobilisant davantage les ressources internes (aux mutuelles, à la branche) et les profils à potentiel

Pour réaliser cette recommandation stratégique, en relais du levier important que constitue la négociation d'accords collectifs, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener

- Favoriser le **recrutement interne et les mobilités entre directions** pour élargir les sources de talents
- **Valoriser et structurer les dispositifs de cooptation** pour mobiliser les réseaux des salariés
- Rendre visible **les opportunités partout sur le territoire**
- Prendre en compte les **différences en termes d'environnement de travail, conditions de travail et possibilités d'évolution** entre zones géographiques, notamment Ile-de-France et autres régions
- Adapter les **accords ou politiques alternance**, afin d'anticiper les besoins en emplois sur certains métiers identifiés comme stratégiques

Actions spécifiques aux fonctions Gestion des risques :

- Pour le recrutement au sein de la Gestion des risques, **ouvrir les viviers de recrutement** en prenant en compte les compétences relationnelles au-delà des compétences techniques

4 - Renforcer l'attractivité des métiers des risques et de l'actuariat pour les profils confirmés notamment par des parcours lisibles

Pour réaliser cette recommandation stratégique, en relais du levier important que constitue la négociation d'accords collectifs, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener

- Imaginer des **dispositifs ou actions adaptés aux profils confirmés** (> 3 ans d'expérience) afin de faciliter leur recrutement et leur fidélisation (mentorat, tutorat, mécénat ...)
- Enrichir les **fiches de poste des profils confirmés** en y incluant plus de diversité d'activités, de transversalité et de management
- Mettre en lumière la diversité des **passerelles et parcours de carrières possibles au sein de la mutuelle** (expertise, management, transversalité...)
- Accompagner la **montée en compétences techniques nécessaire** sur ces fonctions d'expertise, pour des profils confirmés le nécessitant

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité peut être sollicitée pour donner à voir les passerelles possibles entre les métiers et les parcours au sein de la Mutualité, en s'appuyant sur les compétences.

À noter : Les partenaires sociaux travaillent actuellement à la modernisation de la convention collective de la branche Mutualité. Ils ont également créé un référentiel des métiers de la Mutualité ainsi qu'un parcours d'intégration dédié au secteur mutualiste, que vous pouvez retrouver ici : <https://www.anem-mutualite.fr/bienvenue-le-parcours-d-integration-en-mutualite/>

B. Accompagner et améliorer l'exercice des emplois

Pour les métiers de l'actuariat et de la gestion des risques, l'enjeu n'est pas uniquement d'attirer des compétences rares : il s'agit également de **garantir des conditions d'exercice adaptées à la complexité et à l'exigence de ces fonctions**. Ces métiers, au cœur du pilotage technique et prudentiel des organisations mutualistes, nécessitent un environnement de travail qui soutienne les méthodes analytiques, la qualité de la donnée et l'anticipation de risques en constante évolution. Dans un contexte de transformations rapides — réglementaires, technologiques — les attentes des professionnels portent autant sur la qualité des outils et des processus que sur les modalités organisationnelles permettant un travail qualitatif.

C'est dans cet optique qu'une **unique recommandation stratégique** a été formulée. Elle vise à encourager les organisations à identifier les besoins de ces métiers experts, à créer les conditions favorables à l'innovation technologique et à renforcer l'outillage interne pour accompagner l'évolution des activités.

Une recommandation stratégique à destination des mutuelles de livre 2 pour répondre aux attentes et besoins des salariés des fonctions Gestion des risques et Actuariat, relatives à l'exercice de leurs activités et missions

1. Adapter les conditions et modalités d'exercice des emplois aux attentes des salariés gestion des risques et actuariat afin de renforcer leur engagement et leur fidélisation dans la durée

1- Adapter les conditions et modalités d'exercice des emplois aux attentes des salariés gestion des risques et actuariat

Pour réaliser cette recommandation stratégique, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener

- Identifier et prendre en compte les **attentes des salariés gestion des risques et Actuariat en matière de conditions et de modalités d'exercice** de leurs emplois afin d'ajuster les pratiques organisationnelles et/ou managériales
- **Valoriser l'innovation technologique** et mettre en place les conditions d'exercice permettant la bonne évolution des activités notamment liées aux outils numériques augmentés (Recherche & Développement interne, laboratoire SI...)
- **Renforcer l'outillage interne**, notamment en matière d'intelligence artificielle générative, pour faciliter et accompagner l'évolution des activités (automatisation, reporting, contrôle, modèles de calcul, quantification...)
- Concernant les outils d'intelligence artificielle, **mettre en place des garde-fous éthiques** autour de leur utilisation, afin d'éviter toute perte de contrôle et fiabiliser la détention dans le temps de la responsabilité juridique.

Ces actions à mener doivent être conjuguées à la fois au renforcement des politiques de QVCT et de bien-être au travail, afin de répondre aux attentes et besoins des salariés des fonctions Gestion des risques et actuariat, ainsi qu'au respect des réglementations et des principes de gouvernance et d'éthique validés par chaque organisation mutualiste. L'ensemble de ces actions devront s'inscrire pleinement dans les stratégies de chaque organisation et les modèles économiques suivis.

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité peut être sollicitée pour engager des travaux d'études d'impacts sur les compétences et les emplois de l'usage et l'intégration des outils d'intelligence artificielle en Mutualité.

C. Faciliter l'engagement et assurer la qualité de vie au travail

Pour les métiers de l'actuariat et de la gestion des risques, l'engagement durable des salariés repose notamment sur la **qualité de leur environnement de travail** et sur leur capacité à s'intégrer efficacement dans des organisations complexes. Ces fonctions, situées au croisement de multiples directions (technique, financière, DSI, pilotage, conformité), exigent une montée en compétence rapide, une compréhension fine des enjeux prudentiels et une collaboration transverse soutenue. Ainsi, la **qualité des parcours d'intégration, la lisibilité de l'accompagnement proposé et le sentiment d'appartenance** jouent un rôle déterminant dans leur engagement.

Par ailleurs, les salariés peuvent être sensibles à leur insertion locale, notamment lorsque les mutuelles disposent de sites implantés en région. Favoriser cet ancrage constitue un levier essentiel pour renforcer leur fidélisation.

Dans cette perspective, **deux recommandations stratégiques** ont été identifiées pour accompagner les organisations mutualistes dans l'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'engagement de ces fonctions clés :

Deux recommandations stratégiques à destination des organisations mutualistes pour répondre aux besoins d'engagement et de qualité de vie au travail	
1.	Structurer des parcours d'intégration et d'accompagnement adaptés aux salariés des fonctions gestion des risques et actuariat
2.	Renforcer l'ancrage territorial et l'intégration locale des salariés afin de soutenir leur engagement et leur fidélisation, en particulier en région

1 - Structurer des parcours d'intégration et d'accompagnement adaptés aux salariés des fonctions gestion des risques et actuariat

Pour réaliser cette recommandation stratégique, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener
Définir des parcours d'intégration et formation spécifiques aux métiers de la gestion des risques et de l'actuariat, prenant en compte les enjeux techniques, réglementaires et transverses

- Mettre en place **un accompagnement dynamique, dans la durée**, au-delà de la phase d'onboarding, pour soutenir les salariés face à **l'évolution des outils, des pratiques et des exigences métiers**
- **Évaluer les risques psychosociaux (RPS)** spécifiques aux familles Gestion des Risques et Actuariat, qui peuvent être liés aux exigences réglementaires accrues et aux responsabilités inhérentes à ces fonctions, afin d'apporter un accompagnement adapté, permettant de les prévenir

Actions spécifiques aux fonctions Actuariat :

- S'appuyer sur les managers et actuaires au sein des organisations pour mettre en place des parcours d'intégration spécifique

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité a déjà réalisé des outils dédiés à l'intégration en Mutualité, que vous pouvez retrouver ici : <https://www.anem-mutualite.fr/bienvenue-le-parcours-d-integration-en-mutualite/>

2 - Renforcer l'ancrage territorial et l'intégration locale des salariés afin de soutenir leur fidélisation, en particulier en région

Pour réaliser cette recommandation stratégique, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener

- **Faciliter l'installation et l'intégration en région des salariés recrutés ou en mobilité**, en tenant compte des enjeux de vie personnelle et professionnelle
- Contribuer au **dynamisme local des lieux d'implantation des mutuelles** afin de renforcer l'attractivité des bureaux dans les territoires

Actions spécifiques aux fonctions Actuariat :

- Contribuer au dynamisme des antennes locales de l'institut des actuaires

D. Accompagner les parcours et le développement des compétences

Les métiers de l'actuariat et de la gestion des risques évoluent dans un environnement en transformation permanente, porté par l'émergence de nouveaux risques (climat, IA, cyber, santé), par l'évolution rapide des cadres réglementaires et par l'exigence croissante de maîtrise technique. Pour ces professionnels, la **formation continue**

constitue une condition indispensable pour maintenir un niveau d'expertise adapté aux attentes stratégiques des mutuelles. Assurer la montée en compétence régulière et certifiante de ces salariés est donc essentiel dans la durée.

Par ailleurs, comme vu précédemment, ces familles métiers se distinguent par un fort potentiel de mobilité fonctionnelle. Ces métiers ouvrent la voie à de multiples passerelles — opérations, finance, SI, data, voire développement commercial. Rendre ces mobilités visibles, accessibles et accompagnées constitue ainsi un levier majeur d'engagement et de fidélisation.

Dans ce cadre, **trois recommandations stratégiques** ont été formulées afin d'aider les organisations mutualistes à structurer les parcours professionnels et à sécuriser l'employabilité durable des salariés de l'actuariat et de la gestion des risques :

Trois recommandations stratégiques à destination des organisations mutualistes pour accompagner les parcours professionnels et assurer le développement des compétences des salariés des fonctions gestion des risques et actuariat

- 1.** Décloisonner les fonctions gestion des risques et actuariat afin de soutenir le développement professionnel et les trajectoires de carrière
- 2.** Sécuriser l'employabilité des salariés des fonctions gestion des risques et actuariat par un développement continu et anticipé des compétences
- 3.** Rendre lisibles et accessibles les parcours d'évolution et de mobilité autour des fonctions gestion des risques et actuariat

1 - Décloisonner les fonctions gestion des risques et actuariat afin de soutenir le développement professionnel et les trajectoires de carrière

Pour réaliser cette recommandation stratégique, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener

- Mettre en place des **espaces de partages et d'échanges multi-directions afin de développer des éclairages à 360°**
- Favoriser les **échanges entre pairs (risques / actuariat)** pour partager pratiques, enjeux et évolutions des activités
- Mobiliser les salariés gestion des risques et actuariat sur **des travaux de place²²** (recherche, innovation, groupe de travail entre pairs...)

²² Les travaux de place peuvent être des études, groupes de travail, initiatives ou productions collectives menés au niveau du marché de l'assurance santé et prévoyance, entre mutuelles ou assureurs. Ces travaux peuvent être initiés ou coordonnés par des instances professionnelles (Fédération Nationale de la Mutualité Française, France Assureurs, Institut des Actuaire...), des organismes de supervision (ACPR, DREES), ou encore des centres de recherche (Institut Santé, Chaire d'actuariat...).

- **Acculturer l'ensemble des salariés à la notion globale de risques et de pilotage**, au-delà des seules expertises techniques

Actions spécifiques aux fonctions Actuariat :

- **Démystifier au sein des organisations les activités de l'actuariat** (webinaires ou mini-formations ouvertes à tous, supports pédagogiques simplifiés, intervention des équipes actuarielles dans des instances opérationnelles...)

2 – Sécuriser l'employabilité des salariés des fonctions gestion des risques et actuariat par un développement continu et anticipé des compétences

Pour réaliser cette recommandation stratégique, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener

- Définir une **vision prospective des besoins en compétences** à la maille des fonctions gestion des risques et actuariat
- Proposer et tenir à jour des **modules de formations** afin d'assurer la bonne montée en compétences des équipes selon les nouveautés en matière d'outils, de typologie de risques, de réglementations ... et **maintenir le haut niveau d'expertise**
- Déployer des formations accompagnant **l'évolution des soft skills, ou l'usage des outils d'IA et digitaux**
- Faciliter la réalisation de **veille active sur les sujets économiques, sociaux politiques, réglementaires et les risques émergents** pour les salariés (abonnements spécifiques, newsletters, participation à des salons...)
- Permettre la **conclusion d'accords de GEPP ou d'accords de formations** qui incluent les spécificités relatives aux évolutions et parcours de la gestion des risques et l'actuariat.

Actions spécifiques aux fonctions Gestion des risques :

- **Former les collaborateurs aux nouveaux risques en cas d'évolution stratégique de l'organisation**

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité pourra mener des réflexions dans le cadre de l'évolution de son catalogue de formations.

3 - Rendre lisibles et accessibles les parcours d'évolution et de mobilité autour des fonctions gestion des risques et actuariat

Pour réaliser cette recommandation stratégique, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener

- Travailler sur les **passerelles et aires de mobilité** pour les salariés des fonctions gestion des risques et actuariat au sein de leur mutuelle, et au sein du secteur de la Mutualité
- Créer des **parcours de carrière structurés** autour des fonctions risques et actuariat, au regard des évolutions et besoins en compétences de demain
- S'appuyer sur des outils RH permettant **de valoriser et connaître l'ensemble des compétences passées et présentes des salariés** afin de travailler à leur évolution professionnelle (matrices de compétences, appui sur les données clés anonymisées et tirées des bilans de compétences ou entretiens professionnels ...)

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité peut accompagner sur :

- La réalisation d'outils de promotion des **dispositifs** (fiches dispositifs) **et outils existants d'accompagnement à l'évolution et à la mobilité**
- La conception d'un outil de facilitation graphique et visualisation des aires de mobilité et des passerelles.

La branche dispose déjà d'un référentiel des métiers permettant de visualiser les parcours et possibilités de mobilités entre les métiers, que vous pouvez retrouver ici : <https://www.anem-mutualite.fr/comparaison-proximite-metiers/>

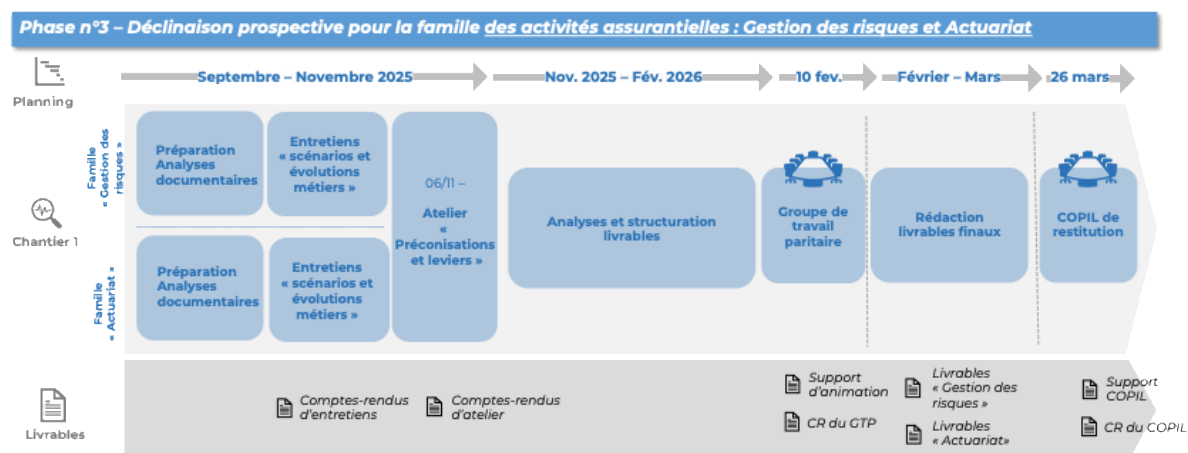
IV. Annexes

A. Annexe 1 : Démarche du volet 2 de la phase 3

Ce deuxième volet de la troisième phase de l'étude consacré aux familles Gestion des Risques & Actuariat a été réalisé suivant une démarche en six étapes :

- Étape 1 : Préparation des entretiens et atelier, collecte documentaire, administration et traitement d'une enquête menée auprès d'experts métiers conviés aux entretiens prospectifs
- Étape 2 : Réalisation d'entretiens « Scénarios prospectifs et évolutions des emplois et compétences » dédiés à chaque famille de métiers Gestion des risques et actuariat, ayant mobilisé 10 professionnels métiers
- Étape 3 : Réalisation d'un atelier participatif visant à établir un diagnostic d'attractivité et des préconisations d'actions en matière d'attractivité, d'accompagnement des parcours et de fidélisation des salariés des fonctions Gestion des risques & Actuariat
- Étape 4 : Rédaction de premiers livrables incluant une analyse des facteurs de transformation et axes d'évolution prospectifs déclinés aux familles de métiers de la Gestion des Risques et de l'Actuariat, couplée à une analyse d'impacts sur l'évolution des activités, des métiers et des compétences sur le périmètre concerné des fonctions assurantielles ;
- Étape 5 : Consolidation des analyses et contenus dans le cadre du groupe de travail paritaire dédié au volet n°2 de cette phase 3
- Étape 6 : Formalisation et rédaction des livrables d'étude à partir de la documentation analysée, des ateliers menés et des éclairages apportés par les membres du groupe de travail paritaire.
- Étape 7 : Présentation en comité de pilotage paritaire pour validation.

Vue détaillée de la démarche menée dans le cadre de la phase n°3 – volet n°2 : Gestion des risques et Actuariat :



Cette démarche, volontairement collaborative, associe les acteurs de la branche à toutes les phases de l'étude. Le groupe de travail paritaire ainsi que le comité de restitution ont ainsi mobilisé les représentants de l'ANEM (collège employeurs) et des organisations syndicales représentatives.

Vue détaillée de la démarche menée dans le cadre des entretiens ateliers « Scénarios prospectifs et évolutions des emplois et compétences » :



Méthode suivie

- Envoi d'une enquête en ligne à compléter en amont des entretiens, permettant de récolter de la matière
- Animation des entretiens en 8 questions clés : rôle et contribution à horizon 2032, impact des facteurs de transformation sur les activités, évolution des métiers et des compétences, métiers émergents

Vue de la démarche menée dans le cadre de l'atelier « Diagnostic d'attractivité et préconisations d'actions en matière d'attractivité, d'accompagnement des parcours et de fidélisation des salariés des fonctions Gestion des Risques et Actuariat » :



Méthode suivie

- Animation de l'atelier en 2 temps distincts :



- Synthèse de l'atelier et complétion en chambre par l'équipe projet

B. Annexe 2 : Bibliographie

- Branche de la Mutualité (2026), Bilan social 2025
- Branche de la Mutualité (2026), Bilan formation 2025
- Branche de la Mutualité (2026), Bilan alternance 2025
- Branche de la Mutualité (2024), Accords et politiques de branche
- DARES (2026), Tensions sur le marché du travail en 2024
- APEC (2024), Baromètre cadres, 4^{ème} trimestre 2024
- LinkedIn (2023), Global Talent Trends Report

C. Annexe 3 : Remerciement des personnes sollicitées dans le cadre de la phase 3

Cette étude est le résultat d'ateliers, d'interviews et de groupe de travail réalisés entre septembre 2025 et février 2026. Les analyses présentées s'appuient sur les verbatims, analyses et travaux collectifs.

Nous tenons à remercier personnellement l'ensemble des interlocuteurs mentionnés ci-dessous pour leur disponibilité, la qualité des échanges et leur contribution à la réussite de cette étude.

- AMCHGHAL Mahfoud – Représentant UNSA
- AZEVEDO Daniel – Représentant CGT
- BENVENUTI Valérie – Solimut
- BRICHORY Mélina – Solimut
- BRUYERE Louis-Xavier – AESIO
- DEGBOE Frantz – Mutuelle MGC
- DEPAMBOURG Claire – Présidente (OEMM) / Représentante CGT
- FERRARI Christel – Solimut Mutuelle de France
- FLORIN Jean-François – Représentant CFE-CGC
- FONTERET RAMAUT Eugénie – AESIO
- GIBERT Anaïs – VYV
- HARREGUY Patrick – Représentant FO
- HERNANDO-COLLOMBAT Mélanie – Unifformation
- JOURDAIN Claire – VYV
- JUBERTIE Christine – Représentante FO
- LEULLIER Florian – AESIO
- LESPINASSE Luc – Représentant UNSA
- LUCIANI Delphine – Mutuelle de Corse
- MABROUKI Sonia – La Prévoyance
- MAIGA Kadia – Représentante CFDT
- MARIACCIA Laetitia – SORUAL
- NWAEMEKA William – Alliance Mutualiste
- QUENET Agnès – Mutuelle la Choletaise
- RAMANANTSOA Fanja – AESIO
- ROBERT Noémie – VYV
- SIEMONI Jean-François – Mutuelle de Corse
- SZULYM Laurence – Mutuelle CMIP
- TESSIER Thomas – Solimut
- VALENTE Claude – MUTAERO

L'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM) est une instance paritaire dont la mission est de réaliser une veille permanente sur les facteurs de transformation du secteur mutualiste et d'en décliner les impacts en matière d'emplois, compétences et formation.

Il est chargé d'éclairer les partenaires sociaux sur les facteurs susceptibles de faire évoluer les métiers et de leur donner une connaissance objective sur les problématiques posées. Les travaux prospectifs de l'Observatoire ont également vocation à accompagner les mutuelles dans leur gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels.



17 avenue Victor Hugo, 75016 PARIS
01 53 64 53 45 – secretariatoemm@anem-mutualite.fr
www.anem-mutualite.fr