



**L'Observatoire de l'Emploi
et des Métiers en Mutualité**

Étude prospective

LES MÉTIERS DE LA MUTUALITÉ À HORIZON 2032

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

Livret dédié aux fonctions Gestion des Risques
Juin 2026

SUITE DE L'ÉTUDE PROSPECTIVE TRANSVERSE À L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS ET MÉTIERS DE LA MUTUALITÉ

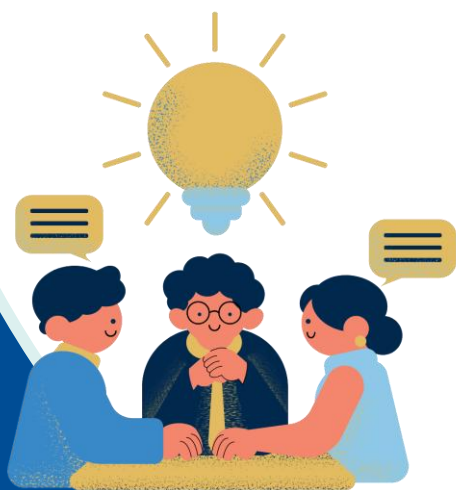
Dans un contexte de profondes mutations du secteur mutualiste et face aux enjeux d'évolution actuels, l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM) a lancé une étude prospective afin d'identifier les facteurs de transformation impactant les mutuelles, les axes d'évolution prospectifs en découlant, et ainsi répondre à la problématique : **Quel modèle pour les mutuelles à horizon 2032 et comment préparer les métiers dès aujourd'hui ?**

Cette étude prospective, à la démarche innovante, se déroule sur trois ans et porte sur l'ensemble des périmètres de la Mutualité et de leurs activités associées : Assurantiel ; Sanitaire, social et médico-social ; Représentation et coordination de mutuelles. La problématique soulevée par l'étude a nécessité une démarche méthodologique structurée, et un séquençement en plusieurs temps des différentes phases d'analyse. Dans un premier temps, il s'est agi de bien identifier les principales lignes de force qui dessineront les stratégies et les modèles économiques des mutuelles de demain. 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**. Ce document est la synthèse de l'analyse spécifique sur les fonctions Gestion des Risques.

Fruit d'une démarche collaborative, mobilisant les acteurs de la branche et une dizaine d'experts métiers, le scénario de référence et les différents axes d'évolution prospectifs ont été déclinés à la maille de la famille Gestion des Risques. Ce travail donne à voir les évolutions pressenties du positionnement et du rôle de leurs fonctions au sein des organisations mutualistes (Partie 1). Une analyse relative à **l'évolution pressentie des activités des fonctions Gestion des risques, de leurs métiers et leurs compétences** a également été réalisée, ayant permis l'identification de métiers émergents (Partie 2). Enfin, un **diagnostic d'attractivité et de fidélisation commun aux fonctions Gestion des Risques et Actuariat** en Mutualité a pu être également posé permettant l'identification d'un plan de préconisations adapté (Partie 3).

1

*Scénario de référence
et axes d'évolution prospectifs
appliqués aux fonctions
Gestion des risques*





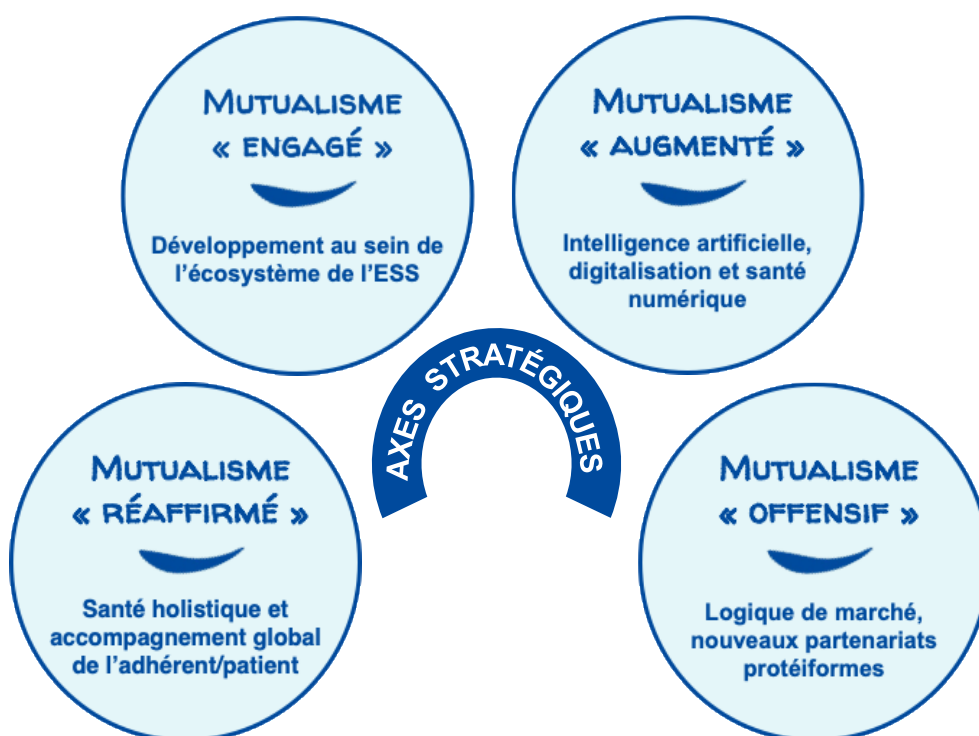
LE SCÉNARIO DE RÉFÉRENCE DES MUTUELLES À HORIZON 2032 ADAPTÉ AUX FONCTIONS GESTION DES RISQUES

« Vers un rôle d'assembler innovant et engagé au service de la santé et des solidarités de demain »

Forts de ce scénario stratégique de référence identifié lors de la phase n°1 de l'étude, les experts métiers de la Gestion des Risques se sont appliqués à le décliner, se retrouvant autour d'une vision commune adaptée à leurs fonctions à horizon 2032 :

« Dans un environnement global de plus en plus complexe, les fonctions Gestion des Risques évolueront de plus en plus vers un rôle clé d'intelligence économique et prospective, de conseil et d'aide à la décision stratégique »

Cette vision du rôle et du positionnement des fonctions Gestion des Risques à horizon 2032 peut se matérialiser au sein de chacun des axes stratégiques prospectifs identifiés lors de la phase n°1 :





MUTUALISME « RÉAFFIRMÉ »

Santé holistique et
accompagnement global
de l'adhérent/patient

Le mutualisme « réaffirmé » met en valeur la dynamique de **réaffirmation de la solidarité et du positionnement d'acteur global de la santé pour les mutuelles**. Cette approche réaffirmée intègre la notion de santé holistique, en portant une attention particulière à toutes les dimensions de la vie de l'adhérent/patient au sein de sa communauté et de son écosystème.

Les fonctions Gestion des Risques seront fortement sollicitées pour accompagner les transformations du secteur liés à ces dynamiques à horizon 2032. Elles ont été identifiées comme jouant un rôle clé d'éclaireur stratégique et seront notamment à l'œuvre pour :

- Apporter tous les éclairages stratégiques nécessaires à une **compréhension intelligente des grandes**

tendances d'évolution sanitaire et sociale qui stimuleront les mutuelles dans leur recherche de valeur ajoutée médico-sociale,

- **Identifier les nouvelles opportunités d'activités** autour de la **santé holistique** appréhendées également comme des risques majeurs qui auront vocation à figurer dans les cartographies des risques,
- Permettre aux mutuelles d'adopter un **positionnement clair et réaffirmé en matière de souveraineté** de leurs **données de santé** au regard des enjeux géopolitiques et de l'accroissement des menaces en matière de cybersécurité,
- Jouer un rôle clé en interne **d'agent d'acculturation aux nouveaux risques émergents** liés à la santé systémique.

MUTUALISME « ENGAGÉ »

Développement au sein de
l'écosystème de l'ESS



Le mutualisme « engagé » invite les mutuelles à **s'engager résolument dans une stratégie de reconquête et d'ancrage** au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS), en valorisant notamment les synergies entre les différents acteurs du secteur mutualiste, en particulier entre les différents livres.

Dans ce cadre, les fonctions Gestion des Risques seront sollicitées pour accompagner les transformations du secteur liées à ces dynamiques à horizon 2032 et faire de leur organisation mutualiste une mutuelle « engagée ». Leur contribution à cet axe prospectif pourra notamment se matérialiser par :

- Un appui renforcé en matière **d'analyses prospectives**, notamment dans la prise en compte des **enjeux sociaux et territoriaux** porteurs d'avenir ;

- Un **rôle d'intelligence économique** au service de l'identification de **projets d'utilité sociale** viables économiquement.

Un point d'attention nécessite toutefois d'être souligné : dans le contexte actuel, marqué par des offensives réussies de nouveaux entrants sur des périmètres autrefois « réservés » à la sphère mutualiste, les mutuelles devront faire valoir leurs spécificités et faire reconnaître leur engagement auprès des attributeurs publics ou privés de marchés de protection sociale.

En outre, dans un contexte politique national marqué par la volonté d'optimiser les dépenses publiques, le secteur de l'économie sociale et solidaire, dans son ensemble doit faire face à une réduction sensible du soutien des pouvoirs publics.

MUTUALISME « AUGMENTÉ »

Intelligence artificielle,
digitalisation et santé
numérique



Le mutualisme « augmenté » se concentre sur **l'intégration et le développement rapide des outils technologiques** au sein des organisations.

Dans ce cadre, les fonctions Gestion des Risques seront fortement sollicitées pour accompagner les transformations du secteur liées à ces dynamiques à horizon 2032 et pour faire de leur organisation mutualiste une mutuelle « augmentée ». Les fonctions Gestion des Risques pourront ainsi :

- Se positionner en **éclaireur stratégique sur les grandes tendances d'évolution technologiques**, porteuses aussi bien de risques que d'opportunités ;
- S'appuyer de manière renforcée sur des outils d'IA pour **accélérer les processus de veille, de collecte, de structuration, d'analyse et de publication** des données relatives aux risques ;

- **Intégrer pleinement l'IA et les nouvelles technologies** comme une nouvelle **matière de risques** émergents à sécuriser, en tenant compte des différents angles de vue : économique, informatique, opérationnel, social et humain...

Les risques et opportunités soulignés par le « mutualisme augmenté » mettent en évidence une réalité socio-économique découlant de la mise en application de l'IA au sein des organisations mutualistes, notamment en termes d'emplois et de risques sociaux associés mais également du point de vue de la responsabilité environnementale portée par le code de la Mutualité (article L111.1 du Code de la Mutualité).

Celui-ci précise : «(…). Les mutuelles sont gérées en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité »).



MUTUALISME « OFFENSIF »

Logique de marché,
nouveaux partenariats
protéiformes

Le mutualisme « offensif » propose une réponse stratégique des acteurs, articulée autour **d'une approche offensive et s'inscrivant dans une logique compétitive de marché**, en mettant l'accent notamment sur le développement d'une **réelle « culture client »**, notion déjà prégnante depuis plusieurs années.

Les fonctions Gestion des Risques seront particulièrement et spécifiquement sollicitées pour impulser les transformations du secteur et pour faire de leur organisation mutualiste une mutuelle « offensive ».

En tant qu'aiguilleur de la stratégie, elles ont naturellement été identifiées comme

jouant un rôle de contributeur clé à la mise en œuvre de cet axe stratégique.

Elles pourront ainsi être sollicitées pour :

- Apporter toute leur capacité prospective dans **l'identification des leviers de développement** ;
- Jouer un rôle **d'intelligence économique** au service de la recherche d'avantages compétitifs ;
- Opérer un mouvement de pensée leur permettant de passer d'un paradigme traditionnel, centré sur la Gestion des Risques, à un **paradigme miroir**, valorisant l'idée de **Gestion des Opportunités**.

2

Évolutions pressenties des activités, métiers et compétences des fonctions Gestion des Risques





L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AUGMENTERA LES CAPACITÉS ANALYTIQUES DES FONCTIONS GESTION DES RISQUES

1

Le développement et l'intégration de l'intelligence artificielle

Impact
très fort

D'ici 2032, l'intelligence artificielle (IA) révolutionnera les mutuelles. Son intégration se traduira par l'utilisation de technologies avancées, telles que le Machine Learning et l'analyse prédictive, pour mieux comprendre les attentes des prospects, adhérents et entreprises et susciter la souscription et la fidélisation. Pour la gestion des risques, l'IA viendra simplifier et accélérer les tâches de collecte, gestion et exploitation des données risques, libérant du temps d'expertise pour apporter une véritable valeur ajoutée en matière de conseil aux gouvernances et aux directions générales.

Impacts pressentis sur l'ensemble de la chaîne d'activités des fonctions Gestion des Risques

- **Identification et évaluation des risques** amenées à s'automatiser considérablement
- **Suivi, pilotage et reporting des risques** amenés à s'automatiser également
- Associé à l'intelligence humaine, l'entraînement des algorithmes et des systèmes d'IA auto-apprenants permettront **d'accélérer la production de propositions de solutions de mitigation et de réduction des risques**
- Un temps réalloué aux **activités d'audit et de conseil**, au service d'une expertise renforcée
- Un temps réalloué à des tâches mobilisant des **compétences relationnelles et transversales : communication et conduite du changement interne, acculturation aux risques des salariés...**

*Le cadre réglementaire au sein duquel s'inscrivent les différents métiers de la gestion des risques engage une **notion de responsabilité** (de manière évidente pour la fonction clé de gestion des risques, au sens de Solvabilité 2) qui laisse penser que, quel que soit le volume de tâches déléguées aux systèmes d'intelligence artificielle, les professionnels du secteur auront encore fort à faire en matière de contrôle.*

Tous ces développements soulèvent également des problématiques majeures pour les mutuelles qui prennent en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité (art. L111-1 du Code de la Mutualité). Les questions liées à la mesure de l'empreinte numérique, à la sobriété énergétique, à la protection des données personnelles et à la pérennité de l'emploi seront des défis à relever et de nouveaux risques à intégrer.



D'AUTRES FACTEURS SERONT DÉTERMINANTS POUR LES ACTIVITÉS DE LA GESTION DES RISQUES

2

L'évolution du système de santé, et le vieillissement de la population

Les changements dans les politiques de santé publique et la réforme de l'hôpital, l'évolution du rapport entre le régime obligatoire et le régime complémentaire, les avancées technologiques médicales, les nouvelles attentes des patients en matière de soins conjuguées au vieillissement de la population obligent les organismes mutualistes à anticiper les nouveaux risques induits par ces évolutions.

Impact
très fort

Impacts pressentis sur les activités Gestion des Risques

- Éclairage des **grandes tendances à venir**, évaluer leurs impacts sur la **soutenabilité et la pérennité des modèles** mutualistes actuels et proposer des solutions d'adaptation.
- Intégration aux **modèles d'analyse et d'identification des risques** de l'ensemble des paramètres posés par l'évolution du système de santé et le vieillissement de la population.
- Ce facteur de transformation stratégique n'influe pas fondamentalement sur les processus et les méthodologies de travail mais constitue plutôt une **nouvelle matière de risques à appréhender** dans toute leur complexité.

3

La diversification et complémentarité des services

Pour répondre aux besoins hétérogènes de leurs adhérents, entreprises clientes et bénéficiaires, les organisations mutualistes suivent une logique de diversification en proposant des solutions de services complémentaires à l'offre de protection financière. Les mutuelles doivent innover en permanence en matière de prévention, promotion de la santé, prévoyance, retraite ou de services d'aide à la personne et d'accompagnement associés.

Impact
très fort

Impacts pressentis sur les activités Gestion des Risques

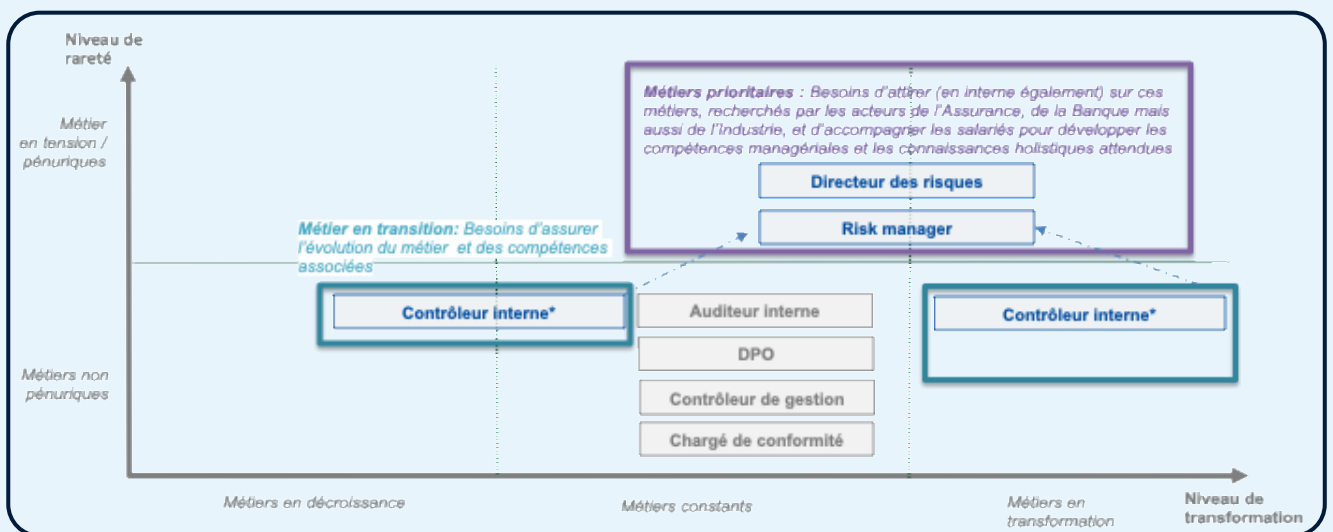
- **Identification des risques** associés au développement de nouvelles offres servicielles
- Intégration au sein du **référentiel de risques**
- La chaîne de valeur méthodologique de la Gestion des risques pourra ainsi se déployer sur cette **nouvelle matière de risques** sans nécessairement être impactée dans son protocole et ses processus.

CES FACTEURS INVITENT À PENSER LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS DES FONCTIONS DE LA GESTION DES RISQUES

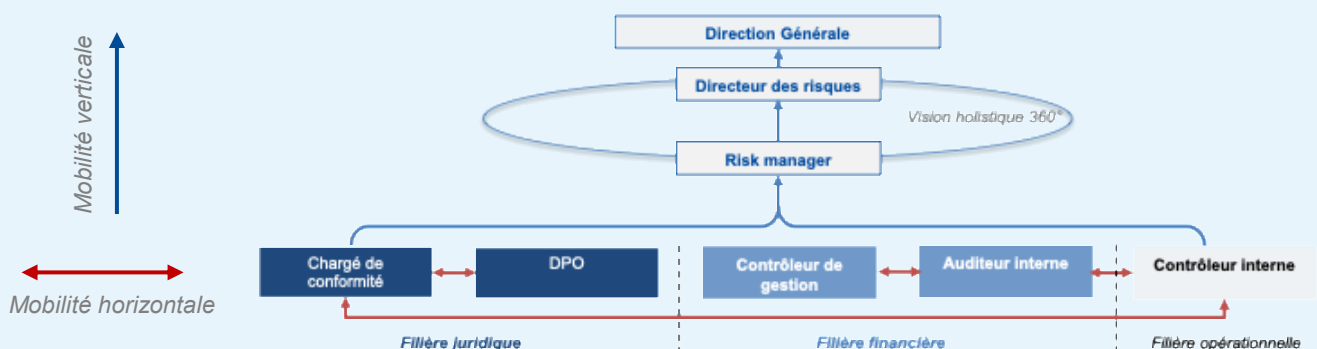
L'identification de sept métiers clés pour la famille Gestion des Risques a permis d'étudier la majorité des activités et tâches menées par ces fonctions :

- Responsable / Directeur des risques
- Risk manager
- Responsable contrôle interne / contrôleur interne
- Auditeur interne
- DPO
- Chargé de conformité
- Contrôleur de gestion

La matrice suivante retrace les différentes évolutions pressenties sur les métiers de la Gestion des Risques à horizon 2032 :



Le tour d'horizon de ces métiers permet également de tracer les contours d'une première cartographie des **mobilités possibles au sein de cette famille de métiers** :



Et la transversalité inhérente aux métiers de la gestion des risques leur offre une grande latitude en matière de mobilité vers d'autres familles de métiers : fonctions support (marketing, SI, RH), gestion santé et prévoyance...

CES FACTEURS INVITENT À PENSER ÉGALEMENT L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES AUX FONCTIONS DE LA GESTION DES RISQUES



Ces bouleversements s'accompagneront de nouvelles compétences à développer sous l'effet conjugué de l'IA d'une part et de la complexification de l'environnement global et des risques émergents associés d'autre part :

- Des **compétences techniques renforcées** autour de la maîtrise des outils d'IA, d'analyse et de visualisation de la data en soutien aux processus et méthodologies de gestion des risques ;
- Des **compétences relationnelles toujours aussi nécessaires**, et particulièrement renforcées en matière d'interlocution avec les autorités de régulation ;
- Des **compétences mutualistes indispensables** pour bien comprendre la spécificité des écosystèmes au sein desquels évoluent les mutuelles de livre 2 ;
- Des **compétences transversales** en matière de coordination des équipes métiers autour d'un ou plusieurs domaines de risques, d'élargissement des connaissances interdisciplinaires et holistiques requises et de prise de recul critique vis-à-vis des informations issues des outils numériques et d'IA.

En synthèse, quatre constats majeurs s'imposent :

- La complexification de l'environnement donne lieu à **l'émergence de nouveaux risques** ;
- Si le champ de l'observation et de l'analyse va considérablement s'étendre, les **méthodologies et processus de gestion des risques** ne vont pas évoluer de manière significative. C'est plutôt **l'aptitude à s'ouvrir à de nouvelles matières interdisciplinaires** qui sera déterminante ;
- Le développement des risques émergents et leur complexification pourra donner lieu à un **mouvement de spécialisation des gestionnaires de risques par nature de risque** ;
- **L'intégration de systèmes d'intelligence artificielle viendra simplifier et accélérer les tâches amont** libérant ainsi du temps d'analyse pour apporter une valeur ajoutée en matière de conseil aux directions générales.

TROIS MÉTIERS DE LA GESTION DES RISQUES IDENTIFIÉS EN TRANSFORMATION À HORIZON 2032



Un métier en transformation est défini comme un métier existant dont le nombre d'activités n'a pas nécessairement augmenté mais dont le contenu des activités et des compétences associées évolue fortement.

Responsable / Directeur des risques

En tant que fonction managériale, ce métier n'évoluera pas fondamentalement dans son périmètre d'attributions mais connaîtra un certain niveau de transformation au regard de la complexification de l'environnement dans lequel opèrent les mutuelles. Certaines de ses activités seront amenées à prendre de l'ampleur comme :

- Les **activités de représentation** auprès des organismes extérieurs de tutelle, de contrôle ou auprès des organismes plus institutionnels ;
- Les **activités d'appui à la réflexion stratégique, de conseil et d'aide à la décision** auprès de la gouvernance
- Les **activités de coordination transverse avec les directions mobilisées** dans la gestion des risques, et **avec les différentes lignes de métiers** de la mutuelle.

Risk manager

Il s'agit d'un métier qui connaîtra une certaine intensité de transformation et qui épousera la trajectoire de complexification des risques émergents à horizon 2032. Certaines de ses activités seront amenées à prendre de l'importance comme :

- Les **activités d'identification et d'évaluation des risques** émergents, notamment la maîtrise des normes ISO et autres standards de gestion des risques
- Les activités visant à proposer des **solutions de mitigation**
- Les activités de **conseil et d'aide à la décision**
- Les activités de **sensibilisation à la culture du risque**

Contrôleur interne

Il s'agit d'un métier qui évoluera probablement dans le sens d'une **transition progressive vers le métier de risk manager** dont le périmètre est plus étendu en matière de risques à appréhender et à gérer d'une part, et en matière de responsabilités opérationnelles d'autre part :

- Le cœur d'activités associé à la modélisation de processus, à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans de contrôle va s'appuyer de plus en plus sur des systèmes d'IA
- Les contrôles automatisés effectueront le passage du niveau 1 au niveau 2, générant ainsi une décroissance du volume d'activités associées traditionnellement au contrôle interne.

QUATRE MÉTIERS DE LA GESTION DES RISQUES IDENTIFIÉS COMME CONSTANTS À HORIZON 2032



Un métier constant est un métier dont le nombre d'activités n'a pas nécessairement augmenté et dont le contenu des activités et des compétences reste relativement constant.

Auditeur interne

Il s'agit d'un métier qui évoluera peu dans son périmètre d'attributions. Ses activités principales consistent à :

- Participer à **l'élaboration ou élaborer le plan d'audit** dans le respect de l'approche globale des risques
- Réaliser des **missions d'audit** auprès de différents services
- Émettre des **recommandations** et communiquer sur les résultats
- **Rédiger** des rapports d'audit
- Assurer le **suivi des recommandations** d'audit

DPO

Au vu des traitements de données de plus en plus massifs, ce métier va confirmer son ancrage au sein des organisations. Si le cœur d'activités va rester analogue, certaines activités seront amenées à évoluer :

- **Veille juridique, technique et sectorielle** relative à la protection des données
- **Conseil** consistant à être le référent pour toute question juridique et éthique relative aux données
- **Contrôle, audit et pilotage de la conformité** des traitements des données
- Surveillance du bon traitement des demandes d'exercice des droits et des réclamations

Chargé de conformité

Au vu du mouvement de complexification réglementaire, ce métier va confirmer son ancrage au sein des organisations. Certaines activités seront amenées à évoluer :

- La **veille juridique**
- Le **conseil des directions opérationnelles** en coordination avec le département juridique sur l'application et la pratique des lois, des règles et normes de déontologie
- **L'élaboration normative** en interne
- Le **contrôle et la vérification de la bonne application** de la réglementation

Contrôleur de gestion

Le métier va demeurer « constant » au regard de la nature des activités exercées même si l'outillage à partir duquel il va s'exercer va connaître des évolutions sensibles. Il sera attendu sur :

- Planifier et mettre en œuvre la **procédure budgétaire** sur son périmètre d'activités
- Proposer, calculer et **suivre l'évolution d'indicateurs de suivi** budgétaire et d'indicateurs d'activités
- Préparer ou réaliser le **reporting du budget** et des **prévisionnels**
- Proposer les procédures et méthodes en vue **d'optimiser les processus** de suivi des indicateurs de gestion

L'IDENTIFICATION DE MÉTIER ÉMERGENTS AU SEIN DES FONCTIONS GESTION DES RISQUES



Les métiers émergents :

- soit sont apparus très récemment dans l'entièreté de leurs activités
- soit découlent d'une hybridation de plusieurs métiers ou d'une recomposition complète de leurs activités et compétences

Les travaux en atelier, ont permis d'identifier quatre typologies de métiers émergents qui entrent clairement en résonnance avec les évolutions prospectives attendues à horizon 2032 pour les fonctions Gestion des risques :

L'analyste sécurité des systèmes d'information

Ce métier émergent figure sous une dénomination proche de celle du responsable de la sécurité des systèmes d'information, au sein des DSI. Ce métier aurait demain toute sa place dans une direction gestion des risques.

Il est chargé de protéger les données, les infrastructures informatiques et les applications contre les menaces numériques (intrusions, malwares, fuites de données, attaques ciblées, etc.).

L'analyste stratégique par expertise (santé, prévoyance, épargne, retraite)

Il est qualifié d'« analyste » et non de « gestionnaire de risques » pour souligner la place de plus en plus importante que prendra dans cette famille, aux côtés de la gestion des risques, la gestion des opportunités.

Ses activités principales s'orienteront vers la veille stratégique, l'analyse des tendances prospectives dans son domaine, l'élaboration, le suivi et l'évaluation de recommandations.

Le risk manager spécialisé – risques émergents et/ou spécifiques (cyber, climat, géopolitique, fraude)

Ce métier émergent est identifié comme le débouché naturel d'un mouvement de spécialisation du risk manager au regard de la diversité, multiplication et complexité des risques à gérer.

Ses activités principales s'orienteront vers la veille stratégique, l'analyse des tendances prospectives dans son domaine, l'élaboration, le suivi et l'évaluation de recommandations.

L'analyste en intelligence stratégique et économique

A l'inverse du mouvement de spécialisation, ce métier émergent met en exergue la possibilité d'élargir le champ d'application de la gestion des risques et le renforcement de l'interdisciplinarité.

Ses activités principales combineront celles du risk management et de l'analyse stratégique appliquées à la définition d'un champ large d'observation de l'environnement macro et du marché.

3

*Plan de préconisations en
matière d'attractivité et de
fidélisation des fonctions
Gestion des Risques
et Actuariat*

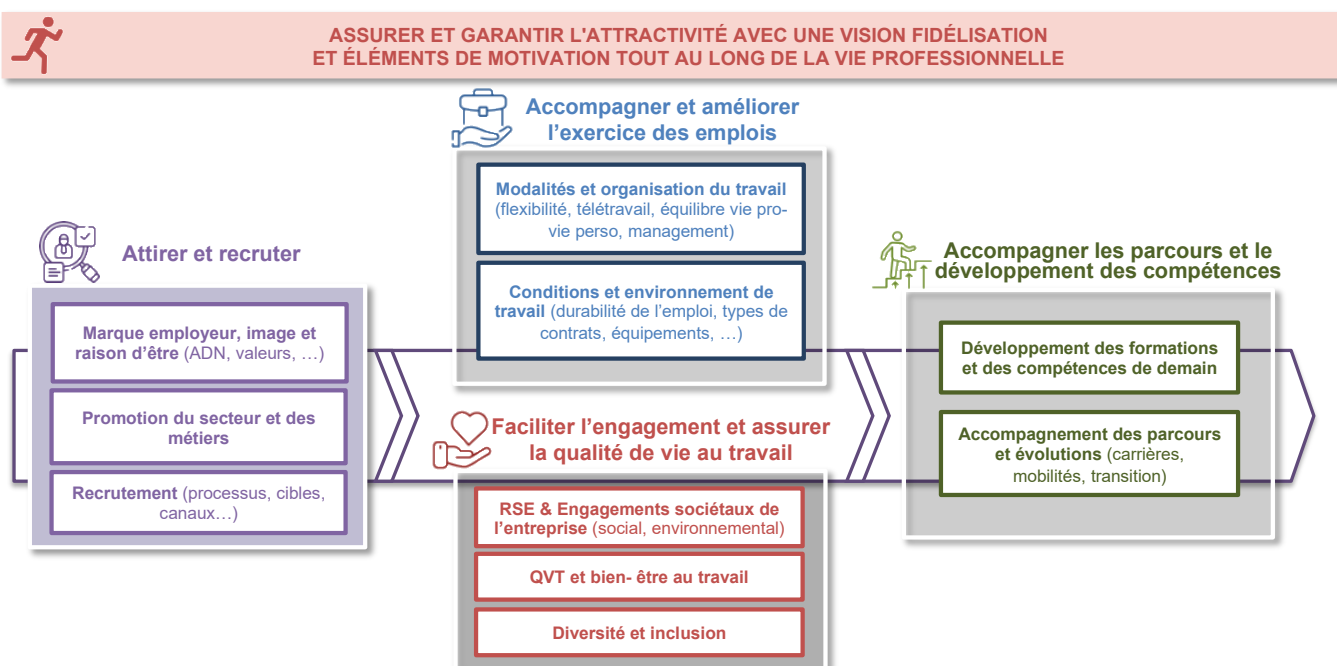


DIAGNOSTIC D'ATTRACTIVITÉ DES FONCTIONS GESTION DES RISQUES ET ACTUARIAT EN MUTUALITÉ



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 l'actuariat et de l'Actuariat se trouvent particulièrement exposés à ces tensions : ils reposent sur des expertises pointues très recherchées par plusieurs secteurs simultanément. Il était donc nécessaire de mener, en parallèle du temps d'analyse prospective, un **diagnostic d'attractivité, de fidélisation et d'accompagnement des parcours des salariés Gestion des risques et Actuariat**. Il est important de rappeler que les familles Gestion des risques et Actuariat représentent une faible part des effectifs de la Branche de la Mutualité, respectivement 2,1% et 1,9% en 2024.

Ce diagnostic a été mené en investiguant les différents critères pour attirer, recruter, accompagner et fidéliser les salariés tout au long de leurs parcours professionnels. Ce cadre a été utilisé comme base de travail afin de nourrir les réflexions et les recommandations :



L'analyse détaillée de chacun de ces critères pour les fonctions Gestion des risques et Actuariat est consultable sur le rapport d'étude dédié.



Issus de ce diagnostic, les principaux leviers d'attractivité de la Mutualité pour l'actuariat et l'Actuariat

Le modèle mutualiste : intérêt général, non-lucrativité et démocratie

La prise en compte des sujets de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

Des activités réalisées par les équipes Gestion des risques et Actuariat en mutualité, sur des sujets diversifiés et engageant

PLAN DE PRÉCONISATIONS EN MATIÈRE D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION DES SALARIÉS DE LA GESTION DES RISQUES ET DE L'ACTUARIAT



Sur la base des résultats issus du diagnostic partagé, 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 qui s'articule de manière synthétique autour d'une idée-force :



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

Ce plan est porté par une ambition commune aux organisations mutualistes, alimentée par quatre grands domaines d'actions, porteuse de sens pour l'ensemble des fonctions Gestion des risques et Actuariat. Chaque grand domaine d'actions se détaille en recommandations stratégiques :



Attirer et recruter

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

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

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

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

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



Une mobilisation possible de la branche et l'OPCO Uniformation sur la création d'outils spécifiques de présentation et promotion de ces métiers; des actions de valorisation et promotion de l'alternance ou encore des actions dédiées auprès d'écoles et d'université partout en France. Des partenaires sociaux qui ont également déjà créé un parcours d'intégration dédié au secteur mutualiste ainsi qu'un référentiel des métiers de la Mutualité.



Accompagner et améliorer l'exercice des emplois

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

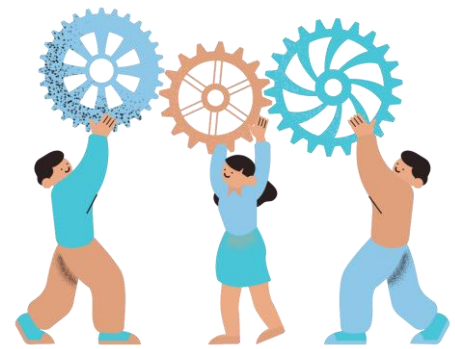
Adapter les conditions et modalités d'exercice des emplois aux attentes des salariés gestion des risques et actuariat afin de renforcer leur engagement et leur fidélisation dans la durée

Un engagement possible de la branche autour de travaux d'études d'impacts sur les compétences et les emplois de l'usage et l'intégration des outils d'intelligence artificielle en Mutualité.

À noter : les actions découlant de cette recommandation 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, ainsi qu'au respect des réglementations et des principes de gouvernance et d'éthique validés par chaque organisation mutualiste.



PLAN DE PRÉCONISATIONS EN MATIÈRE D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION DES SALARIÉS DE LA GESTION DES RISQUES ET DE L'ACTUARIAT



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

Deux recommandations stratégiques à destination des organisations mutualistes pour répondre aux besoins d'engagement et de qualité de vie au travail

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

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

Les partenaires sociaux ont déjà réalisé des outils dédiés à l'intégration en Mutualité.



*Accompagner les
parcours et le
développement des
compétences*

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

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

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

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

La branche pourra mener des réflexions dans le cadre de l'évolution de son catalogue de formations. Elle peut également accompagner :

- 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.

CHIFFRES CLÉS DU PLAN DE PRÉCONISATIONS

10 critères
analysés

10 recommandations
stratégiques

43 propositions
d'actions à mener
pour les mutuelles

Le calendrier de l'étude



Phase 1 – janvier à octobre 2024

Diagnostic commun et axes d'évolution

Le rapport d'étude de la phase 1 et ses synthèses sont disponibles [en cliquant ici.](#)



Phases 2 à 4 – septembre 2024 à décembre 2026

Déclinaison prospective par famille de métiers

Nov. 24 – Mai. 25



Fonctions support
RH, SI, Marketing

Rapports d'étude et synthèses disponibles [en cliquant ici.](#)



Avril. 25 – Avril. 26



Activités assurantielles

- **Volet 1** - Gestion, Gestion des Risques,
- **Volet 2** - Gestion des risques, Actuariat



[Livret de synthèse de cette phase](#)

Jan. 26 – Déc. 26



Activités sociales, médico-sociales et sanitaires

- **Volet 1** - Audio / Optique, Soins dentaires,
- **Volet 2** - Autonomie et aide à la personne, Petite enfance

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