

# *Étude prospective*

## LES MÉTIERS DE LA MUTUALITÉ À HORIZON 2032

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

Rapport d'étude sur les  
fonctions Actuariat  
Juin 2026

## **Introduction ..... 4**

### **I. Méthodologie de l'étude ..... 7**

- A. Une étude prospective jalonnée sur trois ans, avec pour point de départ un diagnostic commun, à décliner ensuite par famille professionnelle ..... 7
- B. Des organisations mutualistes, des partenaires sociaux et des experts métiers pleinement mobilisés ..... 8
- C. Une troisième phase de l'étude dédiée aux fonctions assurantielles et à une analyse prospective de leurs activités, métiers et compétences ..... 9
- D. L'élaboration d'un langage commun ..... 10

### **II. Déclinaison du scénario de référence à horizon 2032 pour les fonctions Actuariat.....11**

- A. Un scénario de référence commun combinant cinq axes d'évolution prospectifs identifié dans le cadre de la première phase de diagnostic commun de l'étude ..... 11
- B. Un scénario prospectif de référence adapté à la famille des fonctions Actuariat ..... 12
  - a. Vers un rôle clé de référent en matière de gestion des données et de culture de l'équilibre technique..... 12
  - b. Le positionnement des fonctions Actuariat dans le cadre du mutualisme « réaffirmé » : santé holistique et accompagnement global et solidaire de l'adhérent..... 13
  - c. Le positionnement des fonctions Actuariat dans le cadre du mutualisme « engagé » : développement au sein de l'écosystème de l'ESS..... 13
  - d. Le positionnement des fonctions Actuariat dans le cadre du mutualisme « augmenté » : intelligence artificielle, digitalisation et santé numérique ..... 14
  - e. Le positionnement des fonctions Actuariat dans le cadre du mutualisme « offensif » : logique de marché, nouveaux partenariats protéiformes ..... 16

### **III. Évolution prospective des métiers et des compétences au sein des fonctions Actuariat.....17**

- A. Analyse des facteurs de transformation impactant les process et les activités des fonctions Actuariat au sein des mutuelles à horizon 2032 ..... 17
  - a. Méthode d'analyse des facteurs de transformation stratégiques et RH identifiés à la maille de la famille Actuariat ..... 17
  - b. Impacts généraux pressentis des facteurs de transformation stratégiques et RH sur les métiers des fonctions Actuariat..... 19
  - c. Description détaillée des principaux facteurs de transformation stratégiques qui auront un impact majeur sur les activités des fonctions Actuariat à horizon 2032.....21

B. Évolution prospective des métiers des fonctions Actuariat à la maille de leurs activités et de leurs compétences .....26

C. Identification des métiers émergents au sein de la famille Actuariat dans le secteur de la Mutualité.....37

#### **IV. Annexes .....42**

A. Annexe 1 : démarche de la phase n°3 – volet n°2 dédié aux familles Gestion des risques et actuariat .....42

B. Annexe 2 : Bibliographie .....44

C. Annexe 3 : Remerciements des personnes sollicitées dans le cadre du volet n°2 de la phase 3 .....45

## 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 à la famille 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, des 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, au rang desquels figure le présent document.

Cette troisième phase de l'étude a également été 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 de 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 dédiée aux fonctions assurantielles et à une analyse prospective de leurs activités, métiers et compétences

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

- D'affiner les axes prospectifs à la maille de chacune des familles de métiers suivantes : 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 pour chacune de ces familles de métiers et d'identifier des préconisations d'actions à mener pour répondre à leurs enjeux RH 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 du présent document.

Cette phase met en exergue les évolutions attendues des positionnements et rôles de chacune des familles de métiers, en réponse aux nombreux facteurs de transformation exerçant une influence sur leurs activités. Elle fournit également une vision des impacts pressentis sur les métiers, leurs activités et leurs compétences à horizon 2032, ainsi qu'une identification des métiers émergents pressentis au sein des organisations mutualistes à moyen terme.

#### D. L'élaboration d'un langage commun

De manière collective et paritaire, un lexique commun a été retenu dans le cadre de l'étude, afin de répondre au besoin méthodologique d'alignement de l'ensemble des parties prenantes sur le sens donné aux concepts. Est alors entendu :

- Qu'un **facteur de transformation** fait référence à toute variable ou tendance (politique, réglementaire, économique, technologique, sociale et culturelle) susceptible d'entraîner un changement significatif et une adaptation des organismes qui y sont confrontés. Ce terme doit être compris en dehors de toute connotation historique et politique, et en réponse uniquement aux besoins méthodologiques de l'étude. *(concept défini dans le cadre de la phase 1)*
- Qu'un **axe d'évolution prospectif** constitue une réponse stratégique des organismes / organisations aux facteurs de transformation, autrement dit une direction majeure de changement ou de développement permettant d'anticiper l'avenir. *(concept défini dans le cadre de la phase 1)*
- Qu'un **métier en décroissance** est un métier dont le nombre de postes est appelé à décroître du fait d'un repositionnement produit / marché, de l'évolution des organisations, de l'introduction de nouvelles technologies<sup>1</sup>...
- Qu'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.
- Qu'un **métier en transformation** est 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.<sup>2</sup>
- Qu'un **métier émergent** est soit apparu très récemment dans l'entièreté de ses activités soit découle d'une hybridation de plusieurs métiers ou d'une recomposition complète de ses activités et compétences associées.<sup>2</sup>

La démarche suivie a permis aux acteurs de la Mutualité de décliner collectivement un scénario prospectif de référence adapté à la famille **Actuariat**. La déclinaison des axes d'évolution prospectifs à maille de la famille Actuariat et le détail des évolutions pressenties du rôle et du positionnement de cette famille sont présentés et détaillés dans le cadre de la partie suivante.

---

<sup>1</sup> Accord de la Branche de la Mutualité

<sup>2</sup> France Compétences

## II. Déclinaison du scénario de référence à horizon 2032 pour les fonctions Actuariat

### A. Un scénario de référence commun combinant cinq axes d'évolution prospectifs identifié dans le cadre de la première phase de diagnostic commun de l'étude

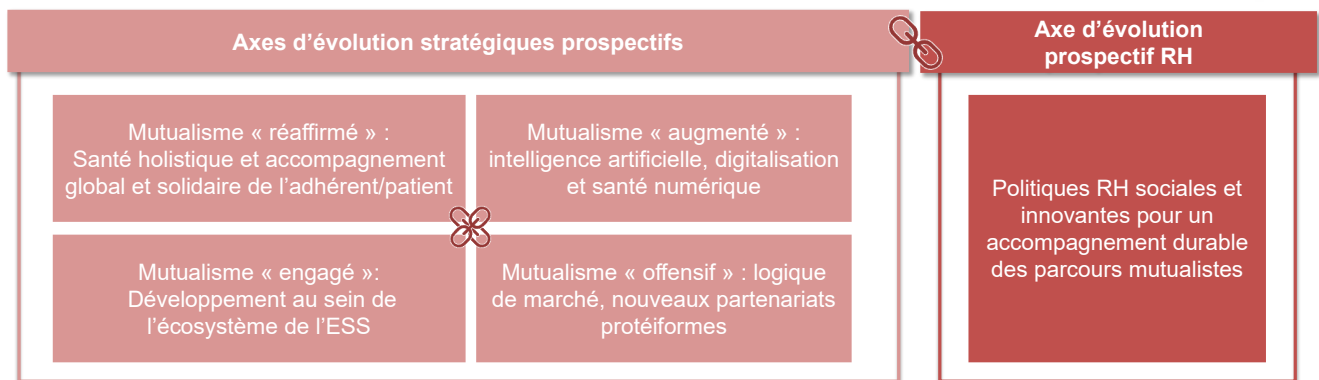
Face à l'ensemble des facteurs de transformation et pour répondre à leurs impacts sur les activités, les métiers et les compétences du secteur de la Mutualité à horizon 2032, les mutuelles se sont retrouvées autour d'une vision commune :

**« VERS UN RÔLE D'ASSEMBLIER INNOVANT ET ENGAGÉ AU SERVICE DE LA SANTÉ ET DES SOLIDARITÉS DE DEMAIN »**

Ce scénario prospectif de référence combine un ensemble d'axes prospectifs (cf. infra) permettant à chaque dirigeant du secteur d'y puiser des solutions pour définir sa ligne stratégique à horizon 2032 : innovation, engagement, ingénierie sociale, appui sur les outils technologiques, prévention, accompagnement et promotion de la santé, ou encore proximité et animation des acteurs de l'écosystème.

Ce scénario de référence s'appuie ainsi sur quatre axes prospectifs d'évolution stratégique, qui constituent autant de réponses structurantes possibles des mutuelles face aux facteurs de transformation à venir. Ils ne sont pas indépendants les uns des autres, mais ont vocation à se combiner et s'alimenter :

- **Mutualisme « réaffirmé »** : santé holistique et accompagnement global et solidaire de l'adhérent/patient
- **Mutualisme « augmenté »** : intelligence artificielle, digitalisation et santé numérique
- **Mutualisme « engagé »** : développement au sein de l'écosystème de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)
- **Mutualisme « offensif »** : logique de marché, nouveaux partenariats protéiformes



En relais de ces quatre axes d'évolution, un axe prospectif RH a été spontanément identifié par les acteurs, pressenti pour être partie intégrante incontournable des stratégies mutualistes à horizon 2032. Il se formule ainsi : « **Politiques RH sociales et innovantes pour un accompagnement durable des parcours mutualistes.** »

Il est nécessaire de travailler à la déclinaison de ce scénario de référence et des différents axes d'évolution prospectifs à la maille de la famille de métiers Actuariat, en donnant à voir les évolutions pressenties du positionnement et du rôle de leurs fonctions au sein des organisations mutualistes.

## B. Un scénario prospectif de référence adapté à la famille des fonctions Actuariat

### a. Vers un rôle clé de référent en matière de gestion des données et de culture de l'équilibre technique

Dans le cadre du déploiement de la vision commune posée à horizon 2032 par les acteurs du secteur de la Mutualité - devenir des « *assemblers innovants et engagés au service de la santé et des solidarités* » -, les fonctions Actuariat verront naturellement leur rôle et leur positionnement évoluer. Elles continueront d'occuper un rôle central pour les activités assurantielles.

Les experts métiers de cette famille se sont toutefois retrouvés autour d'une vision prospective commune adaptée à leurs fonctions à horizon 2032, mettant en valeur certaines dimensions clés de leur activité, en déclinaison du scénario de référence commun identifié. Elle se formule ainsi :

**« Vers un rôle clé de référent en matière de gestion des données et de culture de l'équilibre technique »**

Décliné à la famille Actuariat, le scénario de référence prospectif lui confère ainsi un rôle clé d'agent de la conduite du changement et de sensibilisation à la nécessité de

maîtriser de bout en bout la qualité de la donnée auprès des différents services d'une mutuelle de livre 2.

b. Le positionnement des fonctions Actuariat dans le cadre du mutualisme « réaffirmé » : santé holistique et accompagnement global et solidaire de l'adhérent

En synthèse, l'axe d'évolution prospectif du mutualisme « réaffirmé » met en valeur la dynamique de **réaffirmation du positionnement d'acteur global de la santé et solidaire 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 au sein de sa communauté et de son écosystème. Cet axe envisage un retour au modèle originel des mutuelles, passant du simple « payeur aveugle » à un acteur global, solidaire et intégré de la santé. C'est une vision renouvelée et humaine de la santé, offrant à chaque adhérent un accompagnement global et personnalisé, tout au long de sa vie.

Dans ce cadre, les fonctions Actuariat seront fortement sollicitées pour accompagner les transformations du secteur liés à ces dynamiques à horizon 2032 et pour faire de leur organisation mutualiste une mutuelle « réaffirmée ». Elles ont naturellement été identifiées comme jouant un rôle renforcé d'analyse technique dans la perspective d'accès à des gisements de données plus larges.

Les fonctions Actuariat seront notamment à l'œuvre et particulièrement contributrices pour :

- Renforcer et améliorer la robustesse de leurs modèles d'analyse en santé avec l'accès à de nouvelles données comportementales
- Intégrer les nouveaux services et la prévention dans les modèles actuariels
- S'ouvrir à des domaines non assurantiels (prévention, services, logement, alimentation...) et tendre ainsi vers une appréhension globale de la santé

c. Le positionnement des fonctions Actuariat dans le cadre du mutualisme « engagé » : développement au sein de l'écosystème de l'ESS

En synthèse, cet axe du 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.

Cet axe prospectif vise également à s'emparer pleinement des problématiques de développement durable et à capitaliser sur le potentiel unique de proximité territoriale des mutuelles. Par la concertation avec les acteurs locaux au sein des territoires (associations, acteurs sanitaires et médico-sociaux, collectivités locales...), il favorise ainsi la pertinence et la personnalisation des réponses d'utilité sociale que peuvent offrir les mutuelles aux besoins sanitaires et sociaux de leurs adhérents.

Dans ce cadre, les fonctions Actuariat 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 porter sur :

- Là encore, l'ouverture à des domaines non assurantiels (prévention, services, logement, alimentation...),
- L'appui au pilotage d'indicateurs de solidarité, en sus de l'équilibre technique
- La sensibilisation et les efforts pédagogiques à destination des adhérents pour expliciter clairement ce que signifie l'engagement mutualiste et la solidarité d'un point de vue mathématique
- L'intégration des risques de durabilité aux modèles actuariels

En termes d'actuariat, et notamment de tarification, un point d'attention majeur 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 (dernier exemple : l'appel d'offre pour la PSC santé des ressortissants du ministère de l'économie et des finances attribué à un néo-assureur), **les mutuelles se retrouvent manifestement de plus en plus en difficulté pour faire valoir leurs spécificités et faire reconnaître leur engagement et leur responsabilité tarifaire auprès des attributeurs publics ou privés de marchés de protection sociale.**

d. Le positionnement des fonctions Actuariat dans le cadre du mutualisme « augmenté » : intelligence artificielle, digitalisation et santé numérique

En synthèse, l'axe d'évolution prospectif du mutualisme « augmenté » se concentre sur **l'intégration et le développement rapide des outils technologiques** au sein

des organisations. L'avènement du "Mutualisme augmenté" représente une transformation majeure dans le domaine de la protection sociale et de la santé, tirant parti de tout le potentiel offert par **l'intelligence artificielle, la digitalisation et la santé numérique** pour améliorer la qualité et la personnalisation des services aux adhérents. Cet axe incarne une approche innovante de la santé pour y intégrer l'ensemble des problématiques inhérentes à la santé : le volet financier et le volet curatif mais également la prise en compte du virage préventif.

Dans ce cadre, les fonctions Actuariat 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 Actuariat pourront ainsi :

- Disposer d'un appui renforcé sur les outils d'IA pour traiter des volumes de données plus importants,
- Garantir la supervision des outils d'IA et renforcer leur rôle de contrôle de qualité des données et de compréhension des modèles (contrôle des biais),
- En lien avec la DSI, jouer un rôle d'accompagnement stratégique autour des outils d'IA,
- Bénéficier d'une automatisation accrue des process d'extraction des données, d'analyses, de tarification et de reporting.

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. En outre, **l'intégration de l'intelligence artificielle** renvoie les mutuelles à une injonction paradoxale : il existe en effet une incompatibilité théorique entre le développement de l'IA, hyper-consommateur d'énergie et porteur de risques environnementaux d'une part et les politiques RSE d'autre part, déployées conformément à leur objet social (article L111.1 du Code de la Mutualité : « (...) *Les mutuelles sont gérées en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité* »).

e. Le positionnement des fonctions Actuariat dans le cadre du mutualisme « offensif » : logique de marché, nouveaux partenariats protéiformes

En synthèse, cet axe prospectif du 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. Cet axe prospectif valorise une ambition affichée et forte des organismes mutualistes à horizon 2032 de se réinventer et de répondre aux enjeux de survie et de compétition au vu du contexte actuel.

Dans ce cadre, les fonctions Actuariat seront particulièrement et spécifiquement sollicitées pour impulser les transformations du secteur liées à ces dynamiques à horizon 2032 et pour faire de leur organisation mutualiste une mutuelle « offensive ». Elles ont été identifiées comme jouant un rôle de pilote, c'est-à-dire que la famille Actuariat sera fortement impliquée dans la conception, le pilotage et la mise en œuvre des actions et projets relevant de cet axe stratégique, notamment dans sa recherche de marges de manœuvre tarifaires, de sécurisation technique des engagements (partenariats de co-assurance, de réassurance, unions prudentielles...) et de maîtrise des trajectoires d'évolution de la sinistralité.

Les fonctions Actuariat pourront ainsi être fortement sollicitées pour :

- Sécuriser des partenariats techniques permettant de répondre à des appels d'offres et gagner des parts de marché,
- Fournir leur appui dans la recherche de segmentation des offres d'une part et dans la compréhension fine des adhérents d'autre part (logique toutefois encadrée par le risque de démutualisation),
- Inscrire pleinement les services de souscription au cœur des dynamiques business, notamment en collectif
- Apporter une expertise encore plus poussée sur la rentabilité de la mutuelle

La combinaison de tous ces axes stratégiques prospectifs permet ainsi de préfigurer un champ des possibles relativement large pour imaginer les trajectoires d'évolution des métiers et des compétences associés aux fonctions Actuariat.

### III. Évolution prospective des métiers et des compétences au sein des fonctions Actuariat

#### A. Analyse des facteurs de transformation impactant les process et les activités des fonctions Actuariat au sein des mutuelles à horizon 2032

##### a. Méthode d'analyse des facteurs de transformation stratégiques et RH identifiés à la maille de la famille Actuariat

**En point de départ : l'appui sur les 20 facteurs de transformation clés identifiés dans la phase 1 de diagnostic commun de l'étude.**

Au plan macroscopique, et à la lumière des grandes évolutions actuelles (politiques, économiques, règlementaires, sociales, technologiques et environnementales), de nombreux facteurs de transformation impactent et impacteront fortement les modèles des mutuelles, leurs activités et leurs métiers à horizon 2032. Ces facteurs ont été affinés, complétés et structurés autour de deux catégories au regard de l'importance des enjeux d'attractivité, de recrutement et de fidélisation des salariés sur le marché du travail : des facteurs de transformation stratégiques d'une part et des facteurs de transformation spécifiquement RH d'autre part.

Les douze facteurs de transformation stratégiques retenus sont présentés ci-dessous, de manière synthétique. Ce schéma permet d'obtenir une vision synoptique des facteurs de transformation stratégiques analysés dans le cadre de cette étude :



En complément des facteurs de transformation stratégiques décrits précédemment, la première phase de diagnostic a permis de faire ressortir huit facteurs de transformation RH, particulièrement utiles et nécessaires à décrypter, à l'aune des difficultés de recrutement, d'attractivité, de fidélisation et d'accompagnement des parcours des salariés en Mutualité. Ces facteurs RH impactent déjà fortement les stratégies et modèles des mutuelles, et les évolutions sont attendues à la hausse. Voici la liste de ces facteurs RH dont l'explicitation témoigne des enjeux invoqués :



Ces différents facteurs stratégiques et relevant d'enjeux RH ont été analysés à l'aune de leurs impacts pressentis sur les différents métiers des fonctions Actuariat, de leurs activités et leurs compétences.

**En point de départ également : l'identification de certains métiers clés pour la famille Actuariat permettant d'étudier la majorité des activités et tâches menées par ces fonctions.**

Trois métiers figurent déjà pour la famille Actuariat dans le référentiel des métiers de la branche de la Mutualité, à savoir :

- Chargé d'études techniques
- Souscripteur
- Actuaire

Au regard des grandes évolutions à l'œuvre, il était nécessaire de venir compléter et approfondir la liste des métiers pour travailler plus largement sur les évolutions des activités et des compétences. Une liste de cinq métiers clés a donc été réalisée en s'appuyant sur un benchmark des métiers de l'Actuariat présents au sein de cartographies des métiers d'autres observatoires de branches proches de la Mutualité comme l'OEMA, l'OPMQ de la Retraite Complémentaire et de la Prévoyance mais également d'autres OPCO comme l'OPIIEC.

Par voie de conséquence, la liste suivante a donc été retenue dans le cadre de l'étude des métiers des fonctions Actuariat :

- Le responsable / directeur technique
- Le chargé d'études techniques
- Le souscripteur
- L'auditeur actuariel
- L'actuaire

**À partir de ces éléments, nous avons réalisé un primo-diagnostic croisant facteurs de transformation et impacts pressentis sur les différents métiers clés identifiés, leurs activités et leurs compétences.**

Afin d'affiner la compréhension des impacts des facteurs sur les fonctions Actuariat et des évolutions pressenties de leurs activités et leurs compétences à horizon 2032, nous nous sommes appuyés sur une analyse documentaire. Cette analyse a ensuite été croisée aux enseignements clés tirés d'entretiens prospectifs auprès d'experts métiers. Ces entretiens menés ont permis :

- De se projeter sur l'évolution des rôles et positionnements des fonctions Actuariat au sein des mutuelles de livre 2 à horizon 2032,
- D'identifier et clarifier les tendances qui impacteront particulièrement les fonctions Actuariat des mutuelles de livre 2,
- De définir les impacts de ces tendances sur les métiers, les activités et les compétences : quelles évolutions des activités ? Quelles compétences clés développer ? Quels nouveaux métiers ?

À partir de ce primo-diagnostic, ont été menés une consolidation et un approfondissement de l'analyse des impacts des facteurs de transformation sur les métiers, leurs activités et leurs compétences dans le cadre d'un groupe de travail paritaire. Les résultats sont présentés ci-après.

#### **b. Impacts généraux pressentis des facteurs de transformation stratégiques et RH sur les métiers des fonctions Actuariat**

### **Analyse des principaux facteurs de transformation stratégiques impactant les activités de la famille de métiers Actuariat à horizon 2032**

Les experts métiers de l'actuariat se sont positionnés sur les douze facteurs de transformation stratégiques ayant été retenus dans le cadre de la phase n°1 de l'étude. Dans le cadre de cette demande de hiérarchisation de facteurs donnés, **l'intégration de l'intelligence artificielle (IA), la digitalisation et l'intensification de la concurrence et des pressions économiques** apparaissent clairement comme prioritaires.

Par ailleurs, à horizon 2032, la lecture des facteurs de transformation stratégiques pour la famille des métiers de l'actuariat révèle une dynamique à deux niveaux. Si certains facteurs transforment les pratiques opérationnelles — intégration d'outils d'intelligence artificielle, digitalisation renforcée — l'enjeu ne réside pas tant dans une révolution des méthodes actuarielles que dans une **mutation des objets d'étude et une massification des données sur lesquels les actuaires devront exercer leur expertise**.

Les évolutions attendues ne portent pas prioritairement sur la manière de conduire les travaux techniques (projections, tarification, modélisation, provisionnement), dont les fondements méthodologiques demeurent pérennes, mais sur **l'élargissement massif et la complexification des risques à modéliser**.

Les facteurs de transformation identifiés dessinent ainsi un paysage où émergent et s'intensifient de **nouvelles matières actuarielles : risques cyber, risques climatiques et environnementaux à intégrer dans les scénarios de long terme, risques systémiques du système de santé accentués par les tensions d'accès aux soins, risques liés au vieillissement de la population impactant durablement les consommations de soins et les trajectoires techniques, ainsi que risques issus de l'évolution des comportements et des modèles de consommation**.

Autrement dit, l'actuariat reste fondé sur ses piliers traditionnels — mesures d'équilibre technique, projections probabilistes, analyse historique et prospective — mais doit désormais les appliquer à des domaines plus vastes, plus incertains et plus interconnectés que par le passé. Ce ne sont pas tant les méthodes que **l'amplitude du périmètre actuariel qui évolue** : multiplication des scénarios extrêmes, intégration de données nouvelles (open data, données environnementales, données comportementales), modélisation de risques multidimensionnels, articulation plus forte entre actuariat, data et expertise réglementaire. En ligne avec sa vocation, l'actuariat continuera d'œuvrer en « data scientist de l'assurance », avec des capacités démultipliées de collecte, de traitement et d'exploitation des données.

### **Analyse des principales tendances RH impactant les activités de la famille de métiers Actuariat à horizon 2032**

Les experts de l'actuariat, lors des entretiens, se sont ensuite positionnés sur les sept facteurs de transformation RH ayant été retenus dans le cadre de la phase n°1 de l'étude. Dans le cadre de cette priorisation, **l'évolution du rapport au travail, les modes de travail et les exigences accrues en matière de QVCT et de bien-être au travail** auront le plus d'impacts pressentis.

Afin de comprendre cette priorisation, il est important de souligner que les métiers de l'actuariat se caractérisent, dans les organisations mutualistes, par une population majoritairement composée de profils cadres, en CDI, exerçant des fonctions à forte expertise et responsabilités. Cette réalité socioprofessionnelle influence directement

la manière dont les facteurs de transformation RH s'expriment pour cette famille métier. Les impacts ressentis ne relèvent pas tant de problématiques de conditions contractuelles ou de modalités de management — dimensions parfois plus marquées dans d'autres familles de métiers — mais s'articulent plutôt autour de facteurs spécifiques à des salariés aux positions stratégiques : besoin de marges de manœuvre, d'autonomie, de reconnaissance, d'accompagnement de la montée en expertise et de respect de l'équilibre de vie professionnelle / vie personnelle.

En ce sens, les évolutions du rapport au travail (équilibre de vie, recherche de sens personnel), les transformations des modes de travail (télétravail, organisation hybride), ainsi que les attentes renforcées en matière de QVCT et de bien-être au travail prennent une dimension particulièrement forte pour ces professionnels. Leur engagement repose en grande partie sur la qualité de leur environnement de travail, la possibilité d'exercer leur expertise dans un cadre structuré et ouvert, et la capacité de l'organisation à offrir un équilibre soutenable entre exigences croissantes, charge analytique importante et temps nécessaire à la prise de recul.

En synthèse, à horizon 2032, **l'intelligence artificielle et l'évolution des rapports au travail** (recherche d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle) **sont les facteurs** qui auront le plus d'impacts sur la transformation des activités de l'actuariat.

Le schéma ci-après permet d'obtenir une vision synoptique des facteurs de transformation stratégiques et RH pressentis pour avoir le plus d'impact sur les activités de l'actuariat à horizon 2032 :

| Les facteurs de transformation stratégiques qui auront le plus d'impacts sur les fonctions Actuariat                                                                     | Les facteurs de transformation RH qui auront le plus d'impacts sur les fonctions Actuariat                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>L'intégration de l'intelligence artificielle</b></li> <li>2. La digitalisation</li> <li>3. La concurrence accrue</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>L'évolution des rapports au travail (équilibre de vie...)</b></li> <li>2. <b>L'évolution des modes de travail (télétravail...)</b></li> <li>3. Les exigences accrues en matière de QVCT et de bien-être au travail</li> </ol> |

### c. Description détaillée des principaux facteurs de transformation stratégiques qui auront un impact majeur sur les activités des fonctions Actuariat à horizon 2032

Les principaux facteurs de transformation stratégiques priorisés pour leurs impacts pressentis sur les activités des métiers de l'actuariat, que sont **l'intégration de**

**l'intelligence artificielle (IA), la digitalisation et l'intensification de la concurrence et des pressions économiques** sont détaillés de manière plus fine ci-dessous.

### - L'intelligence artificielle démultiplie les capacités de calcul et d'analyse

En préambule, il est essentiel de rappeler que l'intelligence artificielle, notamment l'intelligence artificielle générative, se développe à un rythme accéléré, pour ne pas dire vertigineux, offrant aux fonctions actuarielles des perspectives majeures de développement.

Pour rappel, l'Intelligence Artificielle (IA) est un domaine de l'informatique qui se concentre sur **la création de systèmes capables d'exécuter des tâches en simulant l'intelligence humaine**. Ces tâches incluent la prise de décision, la résolution de problèmes, la perception et la compréhension du langage naturel. **L'IA implique l'étude et la création d'algorithmes qui peuvent apprendre et agir de manière autonome.**

<sup>3</sup> Existant depuis de nombreuses années, l'IA connaît depuis 2021 des progrès vertigineux en matière de traitement de données massives (Big data) et d'augmentation de la puissance de calcul, entraînant une nouvelle ère dans la multiplication de ses cas d'usage et son intégration dans les organisations. Pour autant, l'IA doit faire face encore actuellement à de nombreuses limites, comme en matière de biais de ses données de base, notamment si elles ne sont pas représentatives ou équitables, ou en matière de responsabilité des décisions prises par l'IA et de transparence et de compréhension des décisions prises<sup>4</sup>.

Le développement de l'IA accroît également les risques de fraude et de piratage des données (personnelles et de santé). Pour les mutuelles de livre 2, l'IA permet de soutenir l'ensemble de leur chaîne de valeur et peut s'appliquer à une multiplicité de cas d'usages métiers : optimiser la gestion des sinistres et la qualité de la relation client mais aussi améliorer la lutte contre les fraudes et la prévention des risques, tout en offrant de nouvelles opportunités d'innovation en matière de services par exemple.

L'intégration et le développement de l'IA pour les activités des fonctions Actuariat se traduira par l'utilisation de technologies avancées.

Les métiers de l'actuariat vont être profondément transformés par l'IA — non pas remplacés, mais **augmentés et stratégiquement repositionnés**<sup>5</sup> :

<sup>3</sup> Étude exploratoire sur les tendances de l'IA pour l'évolution des métiers d'Atlas, Atlas, 2024

<sup>4</sup> Étude exploratoire sur les tendances de l'IA pour l'évolution des métiers d'Atlas, Atlas, 2024

<sup>5</sup> Future of Jobs Report, World Economic Forum, 2023

- **Les activités d'exploitation des données, d'analyse des risques** verront leurs tâches répétitives s'automatiser considérablement :
  - nettoyage et structuration de données
  - détection d'anomalies
  - calculs de provisions et de réserves
  - simulations de scénarios
- **Les activités de production de reportings réglementaires** seront également fortement automatisées.
- D'une certaine manière, **les actuaires passeront moins de temps sur la production technique stricto sensu et plus de temps sur l'analyse stratégique.**
- **Les activités de tarification** pourront s'appuyer sur de nouveaux modèles actuariels auto-apprenants grâce à l'exploitation massive des données.
- Cette intégration accrue de l'IA dans les process de l'actuariat devra toutefois s'accompagner **d'activités de contrôle de l'architecture des modèles** : l'actuaire devra comprendre notamment les algorithmes de machine learning, les biais statistiques, et être en mesure de vérifier l'explicabilité des modèles. En effet, l'IA crée également de nouveaux risques (risque cyber, risque de dépendance technologique, biais statistiques discriminatoires...), potentiellement quantifiables. L'actuaire deviendra ainsi un garant de la robustesse des modèles.
- Si l'IA automatise les calculs, facilite la conception et la mise en œuvre des modèles, accroît le niveau d'exigence en matière de gestion de la data, elle induit également des nouveaux risques qui requièrent une certaine approche transversale. Les fonctions Actuariat, libérées des tâches purement techniques, verront ainsi leurs **activités consacrées au pilotage stratégique, au conseil et à l'aide à la décision se densifier.**
- Dans le même esprit, **les activités d'audit actuariel** devraient également se renforcer.

- En tant que référent en matière de gestion de la donnée et de culture technique, les actuaires auront un rôle majeur à jouer dans les activités visant à acculturer leurs organisations aux enjeux actuariels. A cet égard, l'explicitation des modèles d'IA devra être pleinement intégrée aux **activités de sensibilisation et de formation en interne à la culture technique**.

## - La digitalisation

La digitalisation ou transformation numérique s'entend comme l'intégration des technologies digitales dans l'ensemble des activités d'une structure, modifiant ses modes de fonctionnement, ses processus, ses produits et ses services. En cours depuis une dizaine d'années, le virage numérique continue de se déployer dans les structures et reste essentiel pour moderniser les relations avec les adhérents, automatiser les processus internes, favoriser la transversalité et le partage de données, améliorer la communication et la collaboration au sein des équipes, et offrir des services en ligne accessibles et performants. Si des défis nouveaux s'ajoutent à ce facteur - notamment le respect de la vie privée, la sécurité et la confidentialité des données, ou encore la prise en compte du caractère énergivore des data centers -, il constitue désormais un standard de marché et une réalité bien ancrée dans les usages métiers.

Conjuguée au développement de l'IA, la digitalisation produit des effets majeurs sur la transformation des pratiques dans les métiers de l'actuariat.

De manière progressive mais structurelle, la digitalisation agit sur l'organisation du travail, les processus, les outils et la relation aux données, notamment en matière de visualisation.

A l'instar de l'IA, elle implique moins de production manuelle et permet d'établir un certain nombre de workflows qui industrialise les processus et accélère la production des reportings réglementaires.

Concernant les activités d'exploitation des données, la digitalisation permet d'exploiter des données comportementales (objets connectés santé), en temps réel, d'accéder à de l'open data<sup>6</sup> pour enrichir par exemple les données clients et ajuster les modèles.

---

<sup>6</sup> Selon la définition de la CNIL, l'*open data* (ouverture des données) désigne un mouvement, né en Grande-Bretagne et aux États-Unis, d'ouverture et de mise à disposition des données produites et collectées par les services publics (administrations, collectivités locales...)

**Par voie de conséquence, les fonctions actuariat ont désormais la possibilité de tendre vers une modélisation plus granulaire, une tarification plus fine et une segmentation plus dynamique.**

A l'instar du développement de l'IA, la digitalisation crée une dynamique de renforcement du positionnement de l'actuaire sur des tâches à forte valeur ajoutée : audit, pilotage stratégique, conseil et aide à la décision. L'actuaire devient plus **pilote de processus digitalisés** que simple producteur de calculs.

- **L'intensification de la concurrence et l'accroissement des pressions économiques**

Pour faire face aux exigences accrues des adhérents et des entreprises en matière d'optimisation des coûts de leur mutuelle et de recherche d'un rapport qualité / prix optimal, les fonctions actuariat auront un rôle majeur à jouer, en lien avec les équipes commerciales, pour élaborer auprès des prospects et clients de véritables guides pédagogiques éclairant les principes de tarification inhérents à l'activité assurantielle.

Sur les marchés publics, dans le cadre des appels d'offres liés à la PSC, les fonctions actuariat ont été et sont toujours fortement sollicitées.

Cette nécessité posée, il ne sera en tout état de cause pas possible d'échapper aux dynamiques ultra-concurrentielles et aux logiques tarifaires agressives imposées par d'autres acteurs.

Dans ce contexte, les fonctions actuariat, notamment la souscription, devront être en mesure de jouer un véritable rôle de conseil et de pédagogue pour appuyer les fonctions commerciales et leur permettre d'éclairer leurs clients. Elles seront également fortement challengées sur leurs capacités à identifier des marges de manœuvre tarifaire.

L'accroissement de la pression concurrentielle aura naturellement des impacts majeurs sur :

- **Les activités d'analyse des risques et de segmentation** dont les attendus en matière de granularité et de précision seront de plus en plus prégnants,
- **Les activités de tarification et de souscription** pour trouver le point d'équilibre, souvent instable, entre compétitivité tarifaire et responsabilité assurantielle.

Ainsi, au-delà de leur domaine de responsabilités purement technique, les métiers de l'actuariat verront leur contribution se renforcer en matière d'appui au développement et à la conquête commerciale, mais également en matière de fidélisation et de prévention des risques d'attrition des portefeuilles clients.

A cet égard, sous l'effet de la concurrence et des pressions économiques, **les activités de pilotage technique ainsi que les activités de conseil et d'aide à la décision** prendront une ampleur certaine.

Le schéma ci-dessous offre en synthèse une vision synoptique de l'intensité des impacts pressentis des trois principaux facteurs de transformation stratégiques sur la chaîne de valeur des fonctions de l'actuariat.



## B. Évolution prospective des métiers des fonctions Actuariat à la maille de leurs activités et de leurs compétences

À la lumière des principaux facteurs de transformation évoqués précédemment, les métiers de l'actuariat, dans leurs domaines de responsabilités respectifs, verront leurs activités évoluer, requérant ainsi la consolidation ou le développement de nouvelles compétences. Pour rappel, cinq métiers clés des fonctions Actuariat ont été analysés :

- Le responsable / directeur technique
- Le chargé d'études techniques
- Le souscripteur
- L'auditeur actuariel
- L'actuaire

Sont détaillées ci-après l'ensemble des évolutions pressenties pour chacun des métiers.

### • RESPONSABLE / DIRECTEUR TECHNIQUE

Le responsable / directeur technique est l'un des postes stratégiques clés d'une mutuelle de livre 2.

Il est responsable de la **politique technique** : tarification, gestion des risques, rentabilité des produits, équilibre du portefeuille. Il se situe ainsi à l'interface entre l'actuariat, la direction financière, la direction des risques et le marketing produit.

En tant que fonction managériale, il s'agit d'un métier qui est qualifié aujourd'hui de « métier en transformation », tel que défini à la partie I.D en pages 9 et 10 de ce rapport.

Outre ses responsabilités managériales et de supervision de l'actuariat, certaines de ses activités seront amenées à évoluer et prendre de l'ampleur comme :

- Les activités de pilotage de la rentabilité technique
- Les activités de conseil et d'appui à la direction générale (stratégie produits, maîtrise des risques)
- Les activités de coordination transverse avec les autres directions métiers
- Les activités de conception de partenariats techniques avec d'autres acteurs

**Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :**

| Des compétences techniques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Des compétences relationnelles                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtriser les techniques et les produits assurantiels (modélisation, tarification, provisionnement)</li> <li>Prendre en compte la réglementation concernant les risques et la non-conformité dans son activité</li> <li>Contribuer à l'ORSA (Own Risk and Solvency Assessment)</li> <li>Conseiller les structures en étant clair, pédagogique et convaincant</li> <li>Accompagner le changement et développer la visibilité interne</li> <li>Sensibiliser et diffuser une culture de gestion de la donnée</li> <li>Maîtriser les stratégies de réassurance</li> <li>Maîtriser le cadre de référence Solvabilité 2 (piliers 1, 2 et 3)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir faire preuve de leadership</li> <li>Collaborer avec une grande diversité d'interlocuteurs au sein d'une même structure</li> <li>Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs</li> <li>Développer un argumentaire, négocier des solutions</li> </ul> |

| Des compétences transversales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Des compétences mutualistes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner et éclairer les réflexions stratégiques de l'entreprise</li> <li>• Savoir faire preuve de pédagogie</li> <li>• Maîtriser les techniques de communication écrite et orale</li> <li>• Animer, coordonner et faciliter les échanges entre équipes techniques / équipes marketing / équipes de gestion / équipes risques et équipes commerciales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle</li> <li>• Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...)</li> <li>• Savoir traduire et expliquer les orientations de l'actuariat en principes mutualistes (solidarité, redistribution, mutualisation)</li> <li>• Disposer d'une bonne connaissance de tous les secteurs de la Mutualité, en particulier les Livres I et III.</li> </ul> |

## • ACTUAIRE

L'actuaire est chargé d'évaluer les risques techniques existants et futurs afin d'aider aux décisions sur un périmètre dédié, dans le cadre des obligations réglementaires et du respect des équilibres financiers de la mutuelle. Ainsi, il assure l'équilibre de la tarification des produits et contrats. Il est garant également de la conformité des contrats. La fonction actuariat est une fonction clé de la directive Solvabilité II.

Il s'agit d'un métier qui est qualifié aujourd'hui de « métier en transformation », tel que défini à la partie I.D en pages 9 et 10 de ce rapport. Au regard de la concurrence exacerbée sur le marché du travail sur ce type de profils recherchés à la fois par les banques, les compagnies d'assurance, les institutions de prévoyance, les mutuelles, les cabinets de conseil et certaines grandes entreprises et administrations, le métier d'actuaire peut également être qualifié de « pénurique », accentuant ainsi les enjeux d'attractivité pour les mutuelles de livre 2.

Au regard des transformations à l'œuvre, outre ses activités traditionnelles (analyse des risques, calcul des provisions, tarification, souscription ...) certaines activités clés seront amenées à évoluer et prendre de plus en plus d'importance comme :

- Les activités de pilotage technique
- Les activités de supervision des modèles et des systèmes d'IA
- Les activités d'audit, de conseil et d'aide à la décision en intégrant de plus en plus le volet prévention
- Les activités de conduite du changement visant à diffuser en interne une culture technique et de gestion de la donnée

→ Les activités d'appui pour la réponse à appel d'offres (PSC, AO des branches professionnelles ou des entreprises privées)

**Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :**

| Des compétences techniques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Des compétences relationnelles                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser les outils d'IA, d'analyse et de visualisation de la Data</li> <li>• Analyser et fiabiliser les bases de données</li> <li>• Maîtriser les techniques de traitements statistiques et du big data</li> <li>• Maîtriser les techniques et les produits assurantiels</li> <li>• Maîtriser les méthodes de modélisation et de codage d'algorithmes complexes</li> <li>• Déterminer le tarif et niveau de garantie conciliant au mieux les intérêts de rentabilité et développement commercial du produit</li> <li>• Maîtriser les processus de traitement des prestations et des cotisations pour tous les types de contrats</li> <li>• Calculer la rentabilité d'un produit</li> <li>• Prendre en compte la réglementation concernant les risques et la non-conformité dans son activité</li> <li>• Contribuer à l'ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) ou savoir gérer le cas échéant les modèles internes</li> <li>• Conseiller les structures en étant clair, pédagogique et convaincant</li> <li>• Accompagner le changement et développer la visibilité interne</li> <li>• Sensibiliser et diffuser une culture de gestion de la donnée</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer avec une grande diversité d'interlocuteurs au sein d'une même structure</li> <li>• Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs</li> <li>• Développer un argumentaire, négocier des solutions</li> </ul> |

| Des compétences transversales                                                                                                                                       | Des compétences mutualistes                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner et éclairer les réflexions stratégiques de l'entreprise</li> <li>• Savoir travailler en mode projet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle</li> <li>• Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS,</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir faire preuve de pédagogie</li> <li>• Savoir faire preuve de recul et de capacités d'analyse critique par rapport à des informations issues des outils numériques ou de systèmes d'IA</li> </ul> | <p>acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir traduire et expliquer les orientations de l'actuariat en principes mutualistes (solidarité, redistribution, mutualisation)</li> <li>• Disposer d'une bonne connaissance de tous les secteurs de la Mutualité, en particulier les Livres I et III.</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### • AUDITEUR ACTUARIEL

L'auditeur actuariel se situe à l'interface entre les métiers de l'audit interne et les métiers de l'actuariat. Encore peu développé dans les structures mutualistes, ce métier qui nécessite à la fois des compétences techniques et des compétences méthodologiques en matière d'audit, va probablement prendre une certaine ampleur à la faveur de l'accroissement des tensions réglementaires et concurrentielles.

L'auditeur actuariel vérifie la fiabilité des modèles, des provisions et des calculs techniques réalisés par les actuaires.

Il contrôle la conformité réglementaire (Solvabilité II, IFRS 17...), analyse les risques et identifie les anomalies ou faiblesses méthodologiques.

Son rôle est d'apporter un avis indépendant pour garantir la solidité technique et financière de la mutuelle.

Il s'agit d'un métier, tel qu'il existe déjà aujourd'hui, qui restera constant dans son périmètre d'attributions.

Ses activités principales consistent à :

- Vérifier les provisions techniques et leurs modalités de calcul,
- Contrôler la robustesse, la cohérence et la conformité des modèles de tarification, de projection et de solvabilité (stress tests, ORSA),
- Contrôler l'efficacité des dispositifs de contrôle interne associés aux processus d'actuariat
- Vérifier la conformité à Solvabilité II, IFRS 17, aux normes internes et aux politiques de gouvernance actuarielle,
- Analyser les risques et leur sensibilité
- Rédiger des rapports d'audit et des rapports de recommandations en intégrant de plus en plus le volet prévention

**Ces activités, à la lisière de l'audit et de l'actuariat, nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :**

| Des compétences techniques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Des compétences relationnelles                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser les outils d'IA, d'analyse et de visualisation de la Data</li> <li>• Maîtriser les techniques de traitements statistiques et du big data</li> <li>• Maîtriser les techniques et les produits assurantiels (modélisation, tarification, provisionnement)</li> <li>• Maîtriser le cadre de référence Solvabilité 2 (piliers 1, 2 et 3)</li> <li>• Maîtriser les méthodes de modélisation et de codage d'algorithmes complexes</li> <li>• Maîtriser les processus de traitement des prestations et des cotisations pour tous les types de contrats</li> <li>• Maîtriser la législation et les règles juridiques</li> <li>• Prendre en compte la réglementation concernant les risques et la non-conformité dans son activité</li> <li>• Maîtriser les processus d'analyse et de gestion des risques</li> <li>• Maîtriser les techniques d'audit et de contrôle interne</li> <li>• Conseiller les structures en étant clair, pédagogique et convaincant</li> <li>• Sensibiliser et diffuser une culture de gestion de la donnée</li> <li>• Sensibiliser et diffuser une culture de gestion du risque</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer avec une grande diversité d'interlocuteurs au sein d'une même structure</li> <li>• Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs</li> <li>• Développer un argumentaire, négocier des solutions</li> </ul> |

| Des compétences transversales                                                                                                                                                                                                            | Des compétences mutualistes                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner et éclairer les réflexions stratégiques de l'entreprise</li> <li>• Savoir faire preuve de pédagogie</li> <li>• Maîtriser les techniques de communication écrite et orale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle</li> <li>• Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...)</li> </ul> |

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir travailler en mode projet</li> <li>• Être organisé et rigoureux</li> <li>• Savoir faire preuve de recul et de capacités d'analyse critique par rapport à des informations issues des outils numériques ou de systèmes d'IA</li> </ul> |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

---

- **SOUSCRIPTEUR**

Le souscripteur a pour rôle d'analyser et de gérer les risques que prend en charge la structure pour laquelle il travaille. Il appuie sa structure afin de déterminer si celle-ci doit prendre en charge les risques contre lesquels les clients avec lesquels elle traite souhaitent s'assurer. Il participe à l'élaboration et à la négociation des contrats en lien avec les équipes commerciales et en assure le suivi. Il analyse les besoins et propose une offre de souscription avec tarification et conditions contractuelles.

Il s'agit d'un métier qui verra son volume de tâches fortement réduit par les outils d'intelligence artificielle. A ce titre, il est qualifié aujourd'hui de « métier en décroissance », tel que défini à la partie I.D en pages 9 et 10 de ce rapport.

Nombreuses de ses activités seront amenées à poursuivre leur évolution ou prendre de l'ampleur comme :

Les systèmes d'intelligence artificielle appuieront largement les souscripteurs dans leurs activités techniques et pourront prendre en charge tout ou partie des opérations suivantes :

- Analyser et évaluer les risques de souscription associés aux dossiers des prospects / clients
- Définir les garanties et effectuer la tarification
- Suivre les résultats techniques du portefeuille clients et procéder aux ajustements tarifaires éventuels

Toutefois, les activités qui impliquent un certain investissement humain, resteront attendues :

- Accompagner les équipes commerciales dans les négociations avec les clients

→ Mettre en perspective les tableaux de bord qui assurent le suivi de l'activité en termes de résultats techniques par du conseil et de l'aide à la décision

**La nécessité d'appuyer la transition du métier de souscripteur nécessitera de veiller à maintenir :**

| Des compétences techniques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Des compétences relationnelles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser les règles et outils de tarification</li> <li>• Mettre en évidence les écarts significatifs entre une tarification et une consommation et les analyser</li> <li>• Calculer la rentabilité d'un produit</li> <li>• Analyser et fiabiliser les bases de données</li> <li>• Maîtriser les techniques et les produits assurantiels</li> <li>• Maîtriser les processus de traitement des prestations et des cotisations pour tous les types de contrats</li> <li>• Maîtriser la législation et les règles juridiques à appliquer pour une mutuelle</li> <li>• Maîtriser les techniques de veille concurrentielle</li> <li>• Prendre en compte la réglementation concernant les risques et la non-conformité dans son activité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer avec une grande diversité d'interlocuteurs au sein d'une même structure</li> <li>• Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs</li> <li>• Analyser une situation (individuelle ou collective) pour proposer les réponses adaptées</li> <li>• Développer un argumentaire, négocier des solutions</li> </ul> |
| Des compétences transversales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Des compétences mutualistes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser un suivi de son activité en utilisant les outils de reporting</li> <li>• Savoir faire preuve de pédagogie</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle</li> <li>• Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...)</li> </ul>                                                                                                      |

- **CHARGÉ D'ÉTUDES ACTUARIELLES / TECHNIQUES / ANALYSTE**

Le chargé d'études techniques contribue, par sa connaissance technique à la mise en place, l'évolution et le suivi des processus techniques et réglementaires (adhésions, affiliations, prestations, cotisations...). En fonction des mutuelles, il peut être chargé de mener des études tarifaires sur les contrats collectifs santé afin de déterminer le montant de cotisation le plus adapté à l'entreprise concernée. Il réalise des bilans statistiques de consommation et/ou sur les résultats financiers afin de mesurer et analyser les écarts entre les tarifications réalisées et les consommations constatées. Il propose des mesures visant à l'optimisation des outils et des procédures de souscription.

A l'instar du métier de souscripteur, il s'agit d'un métier qui verra son volume de tâches fortement réduit par les outils d'intelligence artificielle. A ce titre, il est qualifié aujourd'hui de « métier en décroissance », tel que défini à la partie I.D en pages 9 et 10 de ce rapport.

Les évolutions principales à venir des activités relevant de son périmètre sont les suivantes :

- Les activités de tarification vont progressivement être déléguées à des systèmes d'intelligence artificielle
- Les activités de réalisation d'études statistiques portant sur les prestations et la sinistralité seront également fortement outillées et appuyées par des capacités techniques renforcées de gestion et d'exploitation de la donnée

***La nécessité d'appuyer la transition du métier de chargé d'études actuarielles nécessitera de veiller à maintenir :***

| Des compétences techniques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Des compétences relationnelles                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser les outils d'IA, d'analyse et de visualisation de la Data</li> <li>• Maîtriser les logiciels de traitement statistique des données</li> <li>• Maîtriser les règles et outils de tarification</li> <li>• Mettre en évidence les écarts significatifs entre une tarification et une consommation et les analyser</li> <li>• Maîtriser les processus de traitement des prestations et des cotisations pour tous les types de contrats</li> <li>• Calculer la rentabilité d'un produit</li> <li>• Réaliser des comptes de résultats</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer avec une grande diversité d'interlocuteurs au sein d'une même structure</li> <li>• Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs</li> </ul> |

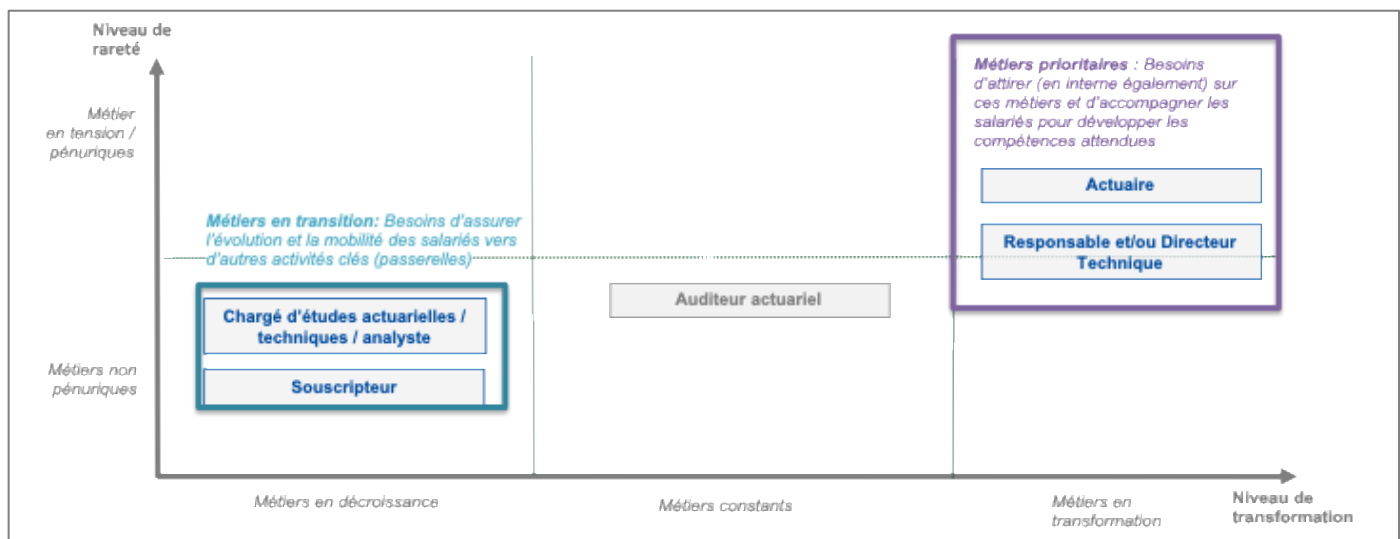
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédiger de manière synthétique et bien structurée les documents rendant compte des études</li> <li>• Donner des explications et contribuer à la formation des équipes opérationnelles</li> <li>• Communiquer clairement sur des résultats chiffrés et produire des recommandations sur cette base</li> <li>• Analyser et fiabiliser les bases de données</li> <li>• Contribuer à l'ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) ou savoir gérer le cas échéant les modèles internes</li> <li>• Conseiller les structures opérationnelles en étant clair, pédagogique et convaincant</li> </ul> |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

| Des compétences transversales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Des compétences mutualistes                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être proactif en participant à l'amélioration de son intervention ou du service proposé</li> <li>• Maintenir et développer ses connaissances et compétences techniques</li> <li>• Savoir travailler en mode projet</li> <li>• Maîtriser les bases de données et les outils de requête</li> <li>• Savoir faire preuve de pédagogie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle</li> <li>• Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...)</li> </ul> |

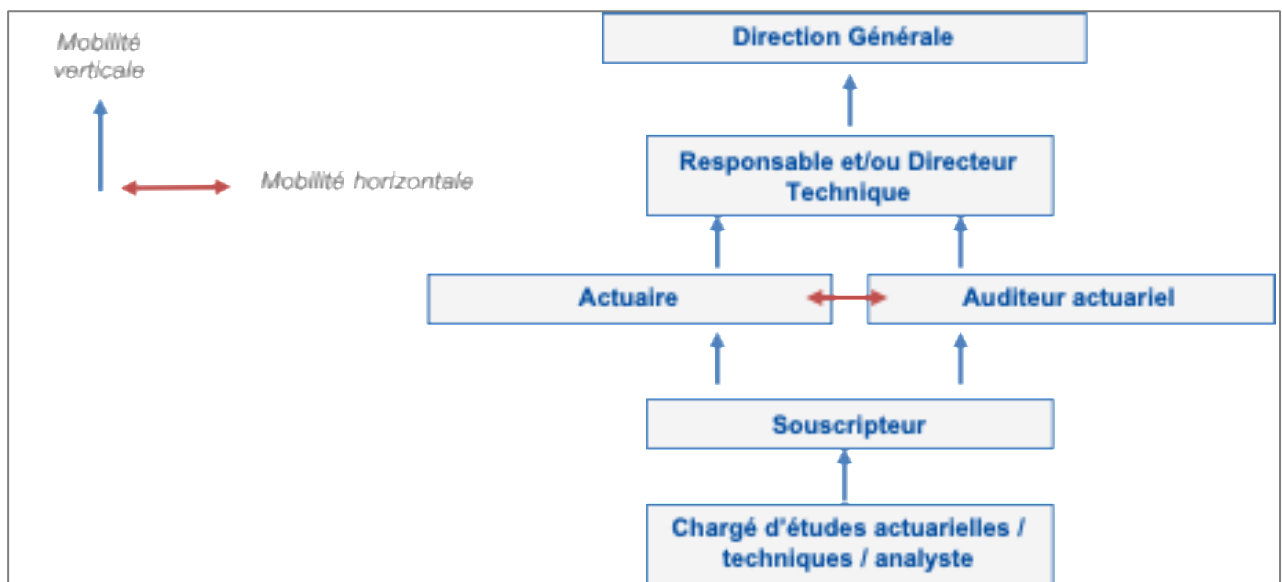
En synthèse, deux métiers sont identifiés comme **métiers prioritaires**, c'est-à-dire nécessitant une attention particulière de la part des organisations mutualistes pour à la fois attirer (notamment en interne) sur ces métiers pressentis comme en tension à horizon 2032 et également accompagner les salariés occupant ces fonctions à développer les nouvelles compétences attendues : **le directeur technique et l'actuaire**.

Deux métiers sont quant à eux qualifiés de **métiers en transition**, car ils sont pressentis comme métiers en décroissance à horizon 2032. Ces métiers nécessitent un accompagnement renforcé pour assurer l'évolution et la mobilité des salariés vers d'autres activités clés : **le chargé d'études technique et le souscripteur**.

Cette matrice retrace les différentes évolutions pressenties sur les métiers clés de la famille Actuariat à horizon 2032, et présentées dans les paragraphes précédents :



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



Concernant la mobilité professionnelle, le métier d'actuaire ouvre la voie à de multiples passerelles professionnelles au sein des activités assurantielles.

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...

En synthèse, trois constats majeurs s'imposent :

1. Les activités de l'Actuariat les plus tournées principalement vers l'exploitation et l'analyse de données seront en forte transformation, voire en décroissance, du fait de **l'utilisation massive d'outils numériques** (IA, collecte et analyse de données, datavisualisation)
2. Les fonctions Actuariat accentueront **leur contribution à la stratégie des organisations** apportant une **expertise renforcée sur les questions d'équilibre technique** (offres santé, choix et impacts des segmentations adhérents) **et en s'ouvrant à l'analyse de domaines non assurantiels (services, logement, alimentation, prévention...).**
3. **En parallèle**, les fonctions Actuariat continueront de détenir un **rôle d'agent de conduite du changement et de co-pilote de projets de transformation en interaction avec les équipes opérationnelles**. Elles se chargeront de **transmettre leur culture de l'équilibre technique et de la bonne gestion et compréhension des données** auprès de tous les métiers.

En résumé, les fonctions actuariat consolideront leur **position d'analystes stratégiques tout en s'investissant de plus en plus dans la conduite du changement autour de la gestion des données**.

Au-delà des évolutions attendues pour ces métiers existants, pour certains déjà bien ancrés dans les nomenclatures des emplois et compétences des organismes mutualistes, l'analyse des facteurs de transformation a également permis de mettre en exergue des projections faisant apparaître de nouveaux métiers émergents, appelés à redessiner demain le périmètre d'activités de la famille Actuariat.

### C. Identification des métiers émergents au sein de la famille Actuariat dans le secteur de la Mutualité

En remarque liminaire, il est important de rappeler la définition retenue concernant la notion de métiers émergents. Il s'agit de métiers qui :

- 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

Il apparaît également que les mutuelles de livre 2 ont fréquemment recours en externe à des actuaires conseil spécialisés pour adresser des questions d'expertise pointue, ce qui démontre la complexité des compétences requises pour les métiers de l'actuariat.

Ce préambule étant posé, l'analyse documentaire ainsi que le questionnaire adressé aux salariés des fonctions Actuariat ont permis d'établir, de manière exploratoire, une liste de métiers émergents envisageables qui pourront potentiellement façonner l'avenir de ces fonctions.

Les métiers identifiés sont les suivants :

- **L'actuaire conseil / spécialiste en IA :**

L'actuaire spécialisé en IA conçoit et utilise des modèles prédictifs avancés pour analyser les risques et optimiser les produits d'assurance. Il intègre des techniques de *machine learning*<sup>7</sup> et de *deep learning*<sup>8</sup> pour améliorer la précision des tarifications et anticiper les comportements des adhérents clients ou l'évolution des prestations.

Il travaille à la fiabilisation des données (qualité, gouvernance, biais) et à l'implémentation de solutions automatisées dans les processus actuariels. Il collabore avec les data scientists et les équipes IT pour industrialiser les modèles d'IA au sein des organisations mutualistes.

Il veille également au respect du cadre réglementaire, à l'éthique des algorithmes et à la transparence des décisions prises par l'IA.

Ses activités principales consisteront à :

- Réaliser des modélisations prédictives avancées,
- Construire des modèles de tarification et de segmentation des risques augmentés par l'IA,
- Assurer la gouvernance et la qualité des données,
- Automatiser des tâches actuarielles répétitives, voire à intégrer l'IA dans les parcours métiers (souscription, gestion des prestations, conformité),

<sup>7</sup> Le machine learning est un sous-domaine de l'intelligence artificielle qui permet à un système d'apprendre et de s'améliorer de manière autonome à l'aide des réseaux de neurones et du deep learning, sans être explicitement programmé, en étant alimenté par de grandes quantités de données.

<sup>8</sup> Le deep learning ou apprentissage profond est un procédé d'apprentissage automatique utilisant des réseaux de neurones possédant plusieurs couches de neurones cachées. Ces algorithmes possédant de très nombreux paramètres, ils demandent un nombre très important de données afin d'être entraînés.

- Assurer l'éthique de l'IA intégrée dans les organisations mutualistes en garantissant la lisibilité des modèles, en documentant les algorithmes, et en maîtrisant les risques réglementaires (biais, discrimination) pour être conforme aux exigences (ACPR, RGPD...).

- **Le responsable d'analyses prospectives :**

L'actuaire responsable d'analyses prospectives aide à construire des modèles permettant d'anticiper l'évolution des risques, des sinistres et des équilibres techniques à moyen-long terme, en élaborant notamment des scénarios prospectifs (démographiques, économiques, climatiques, réglementaires) pour éclairer les décisions stratégiques des directions générales.

Sa contribution à l'analyse des tendances (IA, vieillissement, inflation des dépenses de santé, désengagement de la sécurité sociale...) permettra d'appréhender les impacts sur les produits, la résilience du portefeuille et la solvabilité de la mutuelle.

Ses conclusions et conseils auprès des dirigeants pourront ainsi orienter la stratégie, la tarification et les politiques de provisionnement.

Ses activités principales pourront s'articuler autour des missions suivantes :

- Construire des modèles de projection (techniques, démographiques, économiques) pour anticiper l'évolution des prestations, des cotisations et des équilibres futurs,
- Définir et tester des scénarios contrastés (inflation, réglementation, climat, comportements assurés) afin d'éclairer les choix de la direction,
- Évaluer comment les tendances structurelles (vieillissement, innovations, transformations sectorielles) affectent les produits, le portefeuille, la rentabilité et la solvabilité,
- Mesurer la résilience du portefeuille à différents chocs (techniques, économiques, réglementaires) pour identifier les risques émergents ou critiques,
- Synthétiser et vulgariser les résultats de ses travaux pour proposer des orientations stratégiques et alimenter la tarification, le provisionnement ou la politique de souscription.

- **Le responsable d'analyses santé :**

L'actuaire responsable d'analyses santé étudiera, de manière plus spécialisée et de manière plus holistique, via un accès à de plus larges gisements de données, tous les

facteurs qui concourent à l'anticipation des évolutions du risque santé : niveaux de prise en charge par les régimes obligatoires, dépenses de soins, prescriptions médicales, démographie, géographie, climat, environnement, prestations et comportements de consommation médicale, comportements alimentaires, comportements de prévention, risques psycho-sociaux...

Il construira ainsi des modèles pour analyser l'évolution des postes de soins (optique, dentaire, hospitalisation, médecine de ville...) et identifier les facteurs de dérive.

La tarification et les révisions de garanties s'appuieront par conséquent sur des analyses techniques de plus en plus fines et des projections médico-économiques de plus en plus poussées.

Fort de cet accès démultiplié à des données de santé pertinentes, il proposera des actions de plus en plus ciblées de maîtrise du risque : restructuration des garanties, prévention, réseaux de soins, pilotage des contrats collectifs....

Ses activités principales peuvent se résumer ainsi :

- Analyser les dépenses et les données de santé,
- Etablir des modèles prédictifs du risque santé,
- Effectuer des tarifications équilibrées,
- Piloter les résultats techniques et établir des recommandations médico-économiques : prévention, réseaux de soins, programmes d'accompagnement...,
- Être force de propositions et conseiller les dirigeants de la mutuelle.

Ces métiers témoignent en filigrane des facteurs de transformation qui impacteront de manière substantielle l'évolution des activités et missions conférées aux équipes actuarielles :



En définitive, cet aperçu des activités exercées par ces métiers émergents dans le domaine de l'actuariat, avec l'accent mis sur l'innovation induite par l'IA, la prospective

et la santé, démontre clairement un alignement naturel de leur contribution au scénario de référence qui fonde notre vision prospective pour les mutuelles :

**« VERS UN RÔLE D'ASSEMBLIER INNOVANT ET ENGAGÉ AU SERVICE DE LA SANTÉ ET  
DES SOLIDARITÉS DE DEMAIN »**

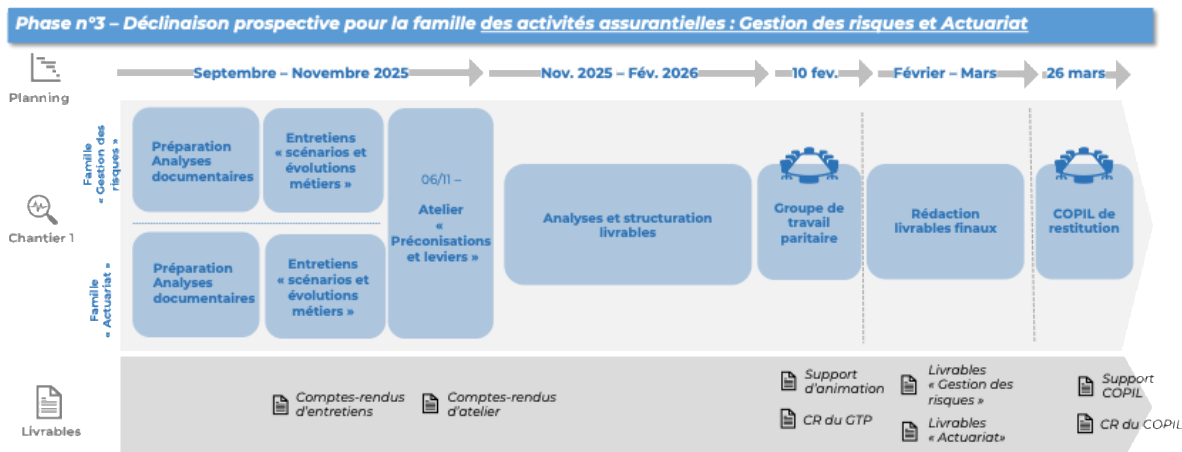
## IV. Annexes

### A. Annexe 1 : démarche de la phase n°3 – volet n°2 dédié aux familles Gestion des risques et actuariat

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

- Anact (2023). QVCT et santé mentale au travail : enjeux et leviers d'action
- APEC (2024), Baromètre cadres, 4<sup>ème</sup> trimestre 2024
- Branche de la Mutualité (2024), Accords et politiques de branche
- Branche de la Mutualité (2026), Bilan alternance 2025
- Branche de la Mutualité (2026), Bilan formation 2025
- Branche de la Mutualité (2026), Bilan social 2025
- DARES. (mars 2022). Les métiers en 2030 : les postes à pourvoir par métiers
- DARES (2026), Tensions sur le marché du travail en 2024
- France Assureurs (février 2025). Cartographie prospective 2025 des risques de la profession de l'assurance et de la réassurance
- France Compétences. (décembre 2023). Liste annuelle des métiers émergents ou en particulière évolution
- LinkedIn (2023), Global Talent Trends Report
- OEMA. (2025). Baromètre prospectif de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance
- OEMM. Cartographie des Métiers 2023
- OPCO Atlas. (juin 2024). Étude exploratoire sur les tendances de l'IA pour l'évolution des métiers d'Atlas
- OPCO Atlas. (2022). Panorama des métiers de l'assurance
- Planète CSCA (février 2025). Cartographie prospective 2025
- Welcome to the Jungle. (2024). 30 nuances d'IA
- World Economic Forum. (2025). Future of Jobs Report 2025

### C. Annexe 3 : Remerciements des personnes sollicitées dans le cadre du volet n°2 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](mailto:secretariatoemm@anem-mutualite.fr)  
[www.anem-mutualite.fr](http://www.anem-mutualite.fr)