



Délégation de gestion en assurance de personnes

Au cœur des stratégies assurantielles et de la compétition entre gestionnaires



Remerciements

Nous remercions chaleureusement les participants à cette étude pour leur contribution

- Stéphane ANGLADE - Directeur domaine audit interne de *Aesio Mutuelle*
- Alya BENNAMAR - Responsable développement offre et services de *Gentto*
- Erwann BERTELEME - Directeur Commercial, Marketing & Communication de *Noveocare*
- Stéphane CAMON – *My Care Ecosystem* Leader and GHP Chief Underwriting Officer de *Allianz*
- Antoine CHRISTOPHE – Directeur Prévoyance de la Direction Protection Sociale et Conseil de *Diot Siaci*
- Guillaume DE BONCHAMPS - Directeur domaine audit interne de *Nevidis*
- Jonathan DELACRE - Responsable Pôle Activités de Gestion Déléguée - Direction Collectives de *Groupama Gan Vie*
- Thibaut GIOVANNETTI – Responsable Département Partenaires de Gestion/TPA – TPA Manager France, Belgium, Luxembourg de *AIG*
- Stéphane HENRY – Directeur Commerciale de *Heka*
- Charles MICHEL – Directeur des ventes de *Cegedim*
- Sarah MILLINCHIP – Acheteuse de *BNP Paribas Cardif*
- Olivier MORAUD - Directeur Opérations et Service Client de la Direction Protection Sociale et Conseil de *Diot Siaci*
- Lucie NOBLAN – Directrice des Services Délégués de *BNP Paribas Cardif*
- Pascal PEREY – Directeur des Opérations Assurance de Personnes de *Verspieren*
- Delphine SIBONY – Directrice Générale de *Nevidis*

La participation des parties prenantes a permis de constituer un corpus de **données et d'informations riches et pertinentes**, offrant une **vision fine des enjeux** liés à la délégation de gestion en assurance.

Les **retours d'expérience** partagés ont apporté une **dimension qualitative** essentielle, permettant de mieux **comprendre les pratiques, les attentes et les dynamiques** à l'œuvre.



Dans un contexte de plus en plus complexe, marqué par des évolutions réglementaires fréquentes, la pression sur les coûts et des attentes croissantes en termes de qualité de service, la **délégation de gestion s'impose comme une solution stratégique**. Elle permet aux organismes d'assurance de se **recentrer sur leur cœur de métier** tout en améliorant l'efficacité opérationnelle, la **satisfaction client** et la **mutualisation des investissements**

Au cours de ces dernières années, cette tendance s'est accrue notamment sur le **secteur de l'assurance de personnes** qui subit des **évolutions permanentes** : socio-démographiques, économiques et réglementaires. En toile de fond : une inflation médicale récurrente marquée entre autres par le désengagement de la Sécurité Sociale.

De nombreux acteurs se sont donc emparés de ce marché en plein essor et les stratégies de rapprochement s'accélèrent. Les **modèles de délégation de gestion sont variés**, adaptés aux besoins des clients. Si autrefois les acteurs concentraient leur offre sur des activités de gestion des contrats, ils étendent désormais leur champ d'intervention en proposant des **offres complètes** autour du **digital** et de la **relation client**, des **services** et notamment de la **prévention** et de la **gestion des risques**.

Préambule : périmètre de l'étude

- Cette étude porte sur le **marché de la délégation en assurance** appelée également **BPO** (Business Process Outsourcing). Elle désigne le fait pour un assureur de **confier à un gestionnaire externe spécialisé tout ou partie des opérations liées à la gestion des contrats d'assurance** : souscription et gestion administrative des contrats, traitement des sinistres, gestion des cotisations, relation client, gestion des réclamations.
- Le **champ de cette étude se concentre** principalement sur la **délégation de gestion**, qu'elle soit partielle ou totale. La **délégation en débordement** est **abordée** essentiellement à travers **les services proposés** par les gestionnaires. L'externalisation des services informatiques (ITO) ne fait pas partie du périmètre de cette analyse.
- Les différents acteurs spécialisés sur le marché de la délégation de gestion pourront être désignés sous les termes suivants : **déléataires de gestion, courtiers gestionnaires, gestionnaires pour compte de tiers** ou **TPA** (Third Party Administrator).

Délégation partielle ou totale

- Délégation **structurelle** et **permanente** intégrée dans l'organisation de l'organisme assureur : le délégataire agit comme un véritable partenaire opérationnel, prenant en charge une part significative du processus de gestion au quotidien.
- Délégation de **tout ou partie des activités de la chaîne de valeur** sur un périmètre métier défini.
- Mise à disposition des **collaborateurs** et des **outils de gestion** du délégataire.

Délégation en débordement

- **Prise en charge temporaire ou partielle** d'une partie des activités de gestion.
- Intervention du délégataire en **renfort** pour traiter les flux excédentaires (ex. : un surplus de sinistres à gérer), afin d'assurer la continuité du service et le respect des délais sans devoir recruter ou augmenter durablement les capacités internes.
- Mise à disposition des **collaborateurs** du **délégataire**.
- Gestion des actes sur le **SI de l'organisme assureur** (le délégant).

ITO (Information Technology Outsourcing)

- **Externalisation des services informatiques de l'organisme assureur auprès d'un prestataire externe spécialisé**, ex : gestion des plateformes de souscription et de gestion des contrats, mise en place de solutions digitales, etc.
- **Mise à disposition des outils du prestataire.**

Hors scope

Préambule : structuration de l'étude

Cette étude est structurée autour de trois principales parties
Ce document abordera la première partie

1^{ère} partie : tendances du marché de la délégation



- Cette partie est dédiée au secteur de l'**assurance de personnes**, en mettant en lumière ses spécificités liées à la délégation de gestion. Elle analyse notamment les tendances du marché ainsi que le positionnement des principaux acteurs.

2^e partie : dispositif de surveillance des activités déléguées



- Cette partie adopte une **approche multisectorielle** dans le domaine assurantiel, en examinant les modalités de **sécurisation des activités déléguées**, que ce soit au niveau du pilotage de projet ou des dispositifs de contrôle et de surveillance. En effet, les organismes assureurs tendent à instaurer des dispositifs centralisés, couvrant plusieurs secteurs, afin de mieux superviser leurs activités déléguées.

3^e partie : nos convictions sur le marché de la délégation



- Cette partie synthétise les **tendances du marché** de la délégation de gestion et **notre vision** sur le développement de cette activité.

Sommaire

1. DÉLÉGATION DE GESTION : LA CLÉ STRATÉGIQUE DE L'ASSURANCE DE PERSONNES
2. DÉLÉGUER POUR GAGNER : LA NOUVELLE NORME INCONTOURNABLE
3. UN MARCHÉ EN PLEINE ÉBULLITION : LES ACTEURS À L'AFFÛT
4. TOUR D'HORIZON DES ACTEURS DU MARCHÉ
5. NOTRE SAVOIR-FAIRE



L'assurance de personnes : un marché très tendu subissant l'inflation médicale ...

Réforme de retraites

La réforme des retraites relève progressivement l'âge de départ en retraite de 62 à 64 (sauf exclusions).

- Cette mesure impacte la protection sociale. La retraite progressive, désormais incontournable, et le cumul emploi-retraite deviennent les piliers de la politique senior. La flexibilité offerte par ces dispositifs devrait être largement adoptée par les entreprises.
- Ces évolutions auront également un **coût pour les régimes de prévoyance et de frais de santé** et donc sur l'équilibre technique des contrats. La hausse des cotisations devient inéluctable.

+4,5 points

De rehaussement du taux d'activité pour les 55 à 69 ans par rapport aux projections de 2022 et 10,9 points pour les 60 – 64 ans⁽¹⁾

+10% d'augmentation

sur les prestations prévoyance d'ici 2030 dont ~ 3% dues à la réforme

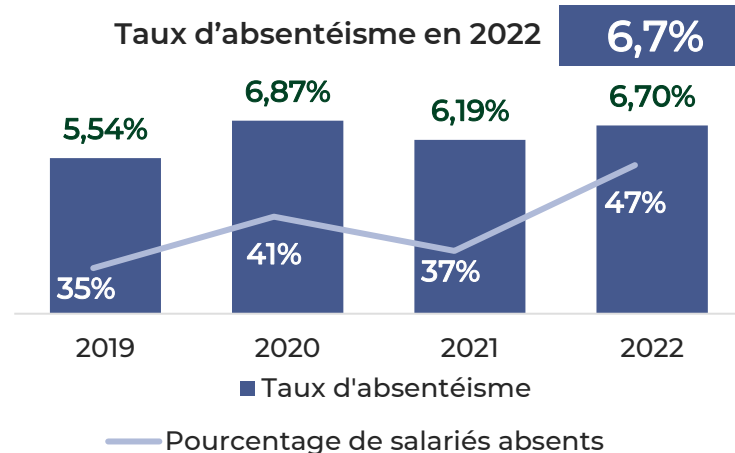
+2,27% sur les prestations santé par bénéficiaire en 8 ans

Absentéisme

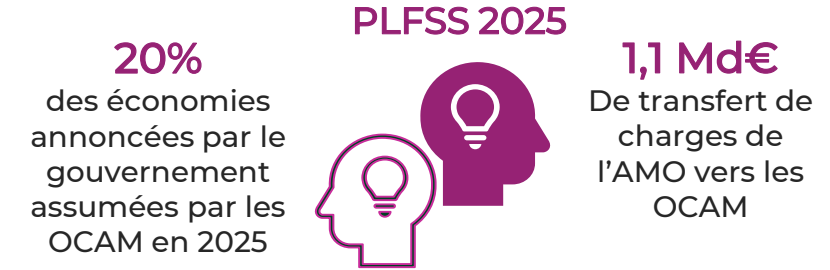
- Depuis COVID-19, l'absentéisme ne cesse d'augmenter et touche toutes les catégories de salariés y compris les cadres pour lesquels l'augmentation est **deux fois plus importante** : explosion des absences de **4 à 7 jours**.
- Le **coût direct de l'absentéisme en 2022 est de 4,4 % de la masse salariale** soit une augmentation de **plus de 29%** par rapport à 2019.

+21%

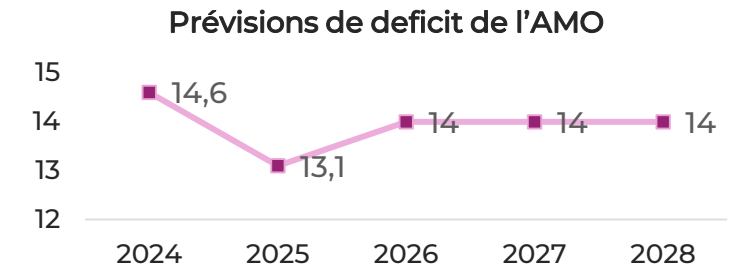
Hausse du taux d'absentéisme entre 2019 et 2022



Transfert des charges de l'AMO vers les OCAM



Ce transfert pourrait prendre la forme d'une hausse du ticket modérateur de 30% à 40% concernant les médecins généralistes et les sage-femmes.



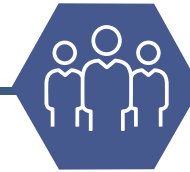
La **branche maladie du régime général** devrait cumuler près de **60 Md€ de déficit** pour les quatre années à venir.

... Et devant faire face à de nombreux défis 1/2



Une concurrence exacerbée

- › Concentration du nombre d'OCAM : 666 en 2022 vs 1631 en 2006 .
- › Pénétration du marché par de **nouveaux acteurs** : néo assureurs (ex : Alan, Kenko).
- › Comparaison facilitée entre OCAM
 - **Transparence des frais de gestion** : oscillation comprise entre 10% et 28% / inégalité sur les taux de redistribution : entre 65 et 86% ;
 - **Multiplication des comparateurs.**
- › **Nivellement des offres** : évolutions réglementaires portant sur les contrats responsables et l'ACS.
- › **Facilité de résiliation avec la RIA.**



Un fort essor du marché collectif

- › Une orientation vers l'assurance collective impulsée par l'ANI de 2012 et la Réforme de la Protection Social des Fonctionnaires (PSC).
- › **5,5 millions d'agents de la fonction publique** couverts par un contrat collectif au plus tard le 1^{er} janvier 2026.
- › En 2022, **50% des cotisations collectées** en santé - par l'ensemble des organismes d'assurance - provenaient de **contrats collectifs** soit une progression de 8 points en 10 ans .
- › Une progression – en 2023 - des cotisations de **+7,5%** pour les **contrats collectifs** contre +4% pour les contrats individuels⁽⁴⁾ .



Un cadre réglementaire complexe

- › Une **mise en conformité des applicatifs** (notamment legacy) et des organisations longue et coûteuse : Solvabilité II, LCB-FT, RGPD, DORA, etc.
- › Une **législation mouvante** : Réforme de la Protection Sociale de Fonctionnaires (PSC), ROC hospi, 100% santé, conduisant à revoir les modèles opérationnels et les SI des assureurs.
- › Un **contexte politique complexe** et mouvant qui rebat les cartes sur l'avenir des OCAM : PLFSS, réforme des retraites, etc.

Délégation de gestion : une solution stratégique face aux défis de l'assurance de personnes

Face à un contexte particulièrement tendu, les organismes d'assurance cherchent à renforcer l'efficacité de leur modèle opérationnel. Pour ce faire, ils ont de plus en plus recours à la délégation de gestion. Longtemps perçue comme une solution d'exception, redoutée pour ses potentielles répercussions sociales internes, la délégation était utilisée avec prudence. Aujourd'hui, ce paradigme a changé : les assureurs n'hésitent plus à externaliser certaines fonctions clés auprès de prestataires spécialisés dans la gestion pour compte de tiers.

Voici les principaux leviers qui motivent ce recours croissant à la délégation de gestion :



Maîtrise des coûts
et qualité de
service



Développement
et fidélisation



Souplesse et
agilité



Adaptation à la
complexité
réglementaire



Nouveaux services

Sommaire

1. DÉLÉGATION DE GESTION : LA CLÉ STRATÉGIQUE DE L'ASSURANCE DE PERSONNES
- 2. DÉLÉGUER POUR GAGNER : LA NOUVELLE NORME INCONTOURNABLE**
3. UN MARCHÉ EN PLEINE ÉBULLITION : LES ACTEURS À L'AFFÛT
4. TOUR D'HORIZON DES ACTEURS DU MARCHÉ
5. NOTRE SAVOIR-FAIRE



Maîtrise des coûts et qualité de service



L'ACPR a dressé un bilan en décembre 2023 de l'externalisation des activités importantes ou critiques. L'étude, réalisée sur une base déclarative auprès de plus de 150 organismes représentant 86% du marché de l'assurance et de la réassurance en France, confirme que ces acteurs n'hésitent pas à externaliser pour des raisons de coût et pour se centrer sur leur cœur de métier.

LA DÉLÉGATION VISE À RÉDUIRE LES COÛTS ET MAÎTRISER LES INVESTISSEMENTS



NÉANMOINS, CETTE FINALITÉ NE PEUT ÊTRE SUFFISANTE



LES MODÈLES DÉLÉGUÉS MISENT SUR L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET L'EXPÉRIENCE CLIENT

- **Rationalisation du modèle opérationnel**, en s'appuyant sur la digitalisation et l'automatisation pour gagner en efficacité et réduire les tâches à faible valeur ajoutée.
- **Recherche d'économies d'échelle**, en atteignant une taille critique via des plateformes de gestion à fort volume, optimisées pour traiter un grand nombre d'actes.
- **Souplesse en matière de gestion des ressources humaines**, avec un pilotage plus maîtrisé du recrutement et un allègement des contraintes sociales, notamment grâce au recours à des centres nearshore ou offshore.

- **Partage des investissements technologiques**, avec une mutualisation des coûts et infrastructure, outils technologiques et un engagement du délégataire à investir dans l'innovation, l'intelligence artificielle, l'automatisation, l'agilité pour rester à la pointe des évolutions du secteur.
- **Approche orientée "cost de service"**, où le délégataire cherche dans une logique de performance économique au service du porteur de risque.



- Une **refonte complète des processus**, orientée "parcours client", pour garantir une gestion fluide, réactive et centrée sur les besoins des assurés.
- Des services enrichis, avec notamment :
 - L'**élargissement des horaires d'ouverture** des plateformes téléphoniques et des back-offices, pour une disponibilité accrue.
 - Le déploiement d'**applications digitales** favorisant le selfcare, l'autonomie des assurés et l'accès instantané à l'information (par exemple : demandes de devis en ligne).

- **Une organisation agile**, permettant la réactivité sur les actes de gestion, l'identification et la résolution des problèmes, l'innovation, la mise à disposition d'un fort accompagnement client.
- **Une culture de la performance et de la transparence** :
 - Un partage fort de l'activité.
 - Des responsabilités clairement définies et partagées avec le délégataire.
 - Des indicateurs de qualité (KPI) précis et un suivi rigoureux pour garantir un haut niveau de service.

Développement et fidélisation



Commercialisation des offres



Diversification



Gain d'appels d'offre



- Certains organismes font appel à des courtiers gestionnaires **pour placer leurs produits** et ainsi conserver ou accroître leurs parts de marché.
- **En contrepartie de cet apport d'affaires, ces derniers demandent la gestion de la souscription et / ou des contrats.** Quand un assureur travaille avec un courtier gestionnaire, il est conscient qu'il devra aussi lui confier la gestion.
- Cette **tendance** s'observe notamment sur le **marché des collectives** qui est très largement tenu par le courtage sur le grand collectif et les accords de branche.

- Le recours à la délégation de gestion facilite le développement sur une activité existante mais également la **pénétration de nouveaux marchés** en s'appuyant notamment sur des **relais de distribution : les courtiers gestionnaires.**
- En **phase de diversification**, il est primordial d'aller vite pour être en capacité de concurrencer des acteurs déjà positionnés sur le même marché ou bien pour obtenir une position de leader. La gestion pour compte de tiers contribue ainsi à **réduire le «time to market».**
- Par ailleurs, face à un **volume de portefeuille faible au démarrage**, confier des activités à des tiers est stratégique : absence de **taille critique** pour assurer une gestion performante et rentable en interne.
- La délégation offre donc une **maîtrise des investissements et une solution informatique et humaine clé en main déjà opérante** sur une activité dont le potentiel de développement reste incertain en phase de lancement.

- Les différentes réglementations (IS, réforme de la PSC, etc.) ont conduit à professionnaliser la gestion des appels d'offre pour lesquels concurrencer les profiteurs de guerre.
- Les appels d'offre comprennent de nombreux éléments : aspects sur l'existence de la mise en œuvre des contrats, nature des services, lieux de traitement, reporting, impact de la réglementation, nouveaux services (actif, passif, dématérialisation, etc.).
- La mise en concurrence est donc très forte. Pour l'assureur de gagner des appels d'offre, il faut travailler en collaboration avec certains organismes d'assurance. C'est le rôle de courtier exclusivement la mise en de faire appel à un délégataire de gestion pour la gestion des contrats. Cette pratique offre une dématérialisation du projet et peut être mise en œuvre en plus rapide que de développer ses propres outils.



GÉRER LES DÉBORDEMENTS ET LA VARIABILITÉ DU COLLECTIF

- Le recours à la délégation de gestion est souvent réalisé en situation d'urgence pour faire face à une hausse et ou / des pics d'activité ou bien à une problématique de résorption de stocks.
- A travers la délégation, le déléguant essaye de revenir à un volume d'activité raisonnable et ainsi éviter de dégrader sa qualité de gestion
- **L'objectif est aussi d'éviter le recrutement ponctuel** de personnel en renfort des équipes internes
- Dans ces cas, **l'intervention des équipes du délégataire est souvent réalisée sur les SI de l'assureur**, selon ses procédures de gestion et de contrôle
- En collectif, les volumes peuvent être variables en fonction du gain ou de la perte d'appel d'offres. **Les gros volumes générés par la PSC peuvent conduire à déléguer**

FAIRE FACE À DES ALÉAS

- Certains acteurs – notamment TPA – sont spécialisés dans la gestion d'évènements imprévus de grande ampleur (gestion des sinistres suite à l'incendie de la Dune du Pila, gestion des conséquences assurantielles suite à un incident nucléaire)
- Deux atouts sont nécessaires :
 1. **Dimensionner au plus juste et mobiliser des équipes de gestion et de relation client** dans un laps de temps contraint (forte exposition médiatique)
 2. Disposer d'un **SI performant et modulable** pour gérer les réclamations ainsi que d'un **outil de CRM** pour la gestion du flux mails et téléphone par dossier

PROFITER DE LA MODULARITÉ

- La délégation de gestion est...
- Grâce aux différents modes de délégation, pour un portefeuille donné, le délégataire bénéficie d'un plus grand accès à la gestion qu'il n'aurait autrement : une ou plusieurs activités selon le stratégie et les besoins.
- D'autre part, selon les particularités à intervenir, le délégataire dispose de plusieurs modes de délégation. Certains portefeuilles en sont souvent être délégués en totalité et d'autres sur une activité exclusivement telle que la gestion des prestations.
- Enfin, les SI de gestion des réclamations opérationnels permettent de gérer des offres modulables et...

BÉNÉFICIER D'UNE GESTION EN MARQUE BLANCHE

- La gestion en marque blanche (ou à offre au nom du porteur de risque) est une offre de gestion assurantielle par les porteurs de risque.
- Cette pratique est généralement transposée et adaptée pour les assurés et les entreprises clientes. L'assureur, en ayant recours à un délégataire, peut offrir une gestion assurantielle au nom / au profit / logo du porteur de risque.
- Les services sont et sont souvent l'image du porteur de risque.

Une réglementation contraignante ...

- Le secteur de l'assurance de personnes est soumis à une pression réglementaire croissante, portée par des réformes majeures : contrats responsables, tiers payant généralisé, 100 % santé, RGPD, DORA, LCB-FT, etc. Pour en anticiper les impacts, les organismes doivent renforcer leur veille réglementaire en mobilisant juristes et experts conformité, afin de décrypter les exigences et en mesurer les conséquences sur leurs modèles opérationnels.
- Ces évolutions touchent l'ensemble de la chaîne de valeur : conception de l'offre, distribution, systèmes d'information et gestion.
- Dans ce contexte, la **délégation de gestion apparaît comme un levier stratégique — temporaire ou durable —** pour accompagner ces transformations complexes, souvent coûteuses et nécessitant des expertises pointues.



... Favorisant le recours à la délégation de gestion

- En particulier, **les différentes réglementations accélèrent les mouvements de délégation** notamment avec le développement des contrats collectifs portés par l'ANI en 2016 et actuellement par la Réforme de la PSC.
- Cette dernière impose un **accompagnement renforcé des agents publics lors de la transition** : information sur les garanties, envoi des cartes de tiers payant, traitement des anomalies, création des espaces assurés et employeurs, etc.
- Face à la complexité du dispositif, à l'obsolescence de certains SI, aux délais de développement internes ou aux coûts d'intégration de nouveaux SI, **la délégation devient une solution opérationnelle incontournable**, notamment pour réussir le passage d'une gestion individuelle à une gestion collective dans des délais contraints.

Nouveaux services digitaux au service de la relation client et de la performance opérationnelle



L'employeur et l'assuré doivent être autonomes dans leurs démarches et disposer de parcours sans couture. En particulier, l'assuré doit pouvoir accéder à ses informations à tout moment et sur tout device voire procéder à certains actes de gestion lui-même tel que l'ajout de bénéficiaire, des modifications admin, etc. (selfcare)

ESPACE EMPLOYEUR

Parcours d'affiliation d'un nouveau collaborateur

AFFILIATION

PAS À PAS
Activation et connexion à l'Espace Entreprise

GESTION DU PORTEFEUILLE SALARIÉ

AUTRES SERVICES

- Identification de vos besoins
- Identification des outils numériques
- Formation
- Support
- Documentation

PRÉVENTION : ORIENTATION ET CONSEIL

- Accès au service de conseil

ESPACE ASSURÉ ET APPLI MOBILE

Comment me connecter pour la première fois à mon Espace Assuré ?

ESPACE ASSURÉ

Découvrez l'application mobile

APPLICATION

AFFILIATION

SOUSCRIPTION EN LIGNE

- Souscription en ligne
- Réglage des cotisations

AUTRES SERVICES

- Modifications administratives
- Réajustement des cotisations
- Possibilité de gérer les bénéficiaires
- Accès aux services de santé

REMBOURSEMENTS

- Téléchargement de la carte de paiement
- Accès en ligne aux remboursements
- Accès aux services de conseil
- Accès aux remboursements

PRÉVENTION : ORIENTATION ET SOUTIEN

- Application
- Support
- Service au client
- Accès aux services de santé

Des services contribuant à la maîtrise des risques



1 Lutte contre la fraude en assurance

Les délégataires de gestion mettent en place une **organisation et des outils permettant de détecter les cas de fraude sur les actes sensibles : pré affiliations / affiliations / prestations**

2,5 Mds € de fraude à l'assurance chaque année⁽¹⁾

- La détection en 2^e niveau par des opérationnels formés à la détection des dossiers suspects;
- La détection en 2^e niveau par une équipe d'experts consultant des dossiers avant que le remboursement de la prestation de soins ne soit enregistré à priori;
- La mise à jour de la base de données de fraude préventivement établie tant sur les dossiers à priori qu'à posteriori;
- La formation des équipes opérationnelles aux stratégies de fraude et présentation de cas

Certains délégataires ont également recours à des sociétés du marché telles que Risk Technology qui détectent les tentatives de fraude et abus de paiement à tout avant et après l'enregistrement des dossiers et des professionnels de soins.

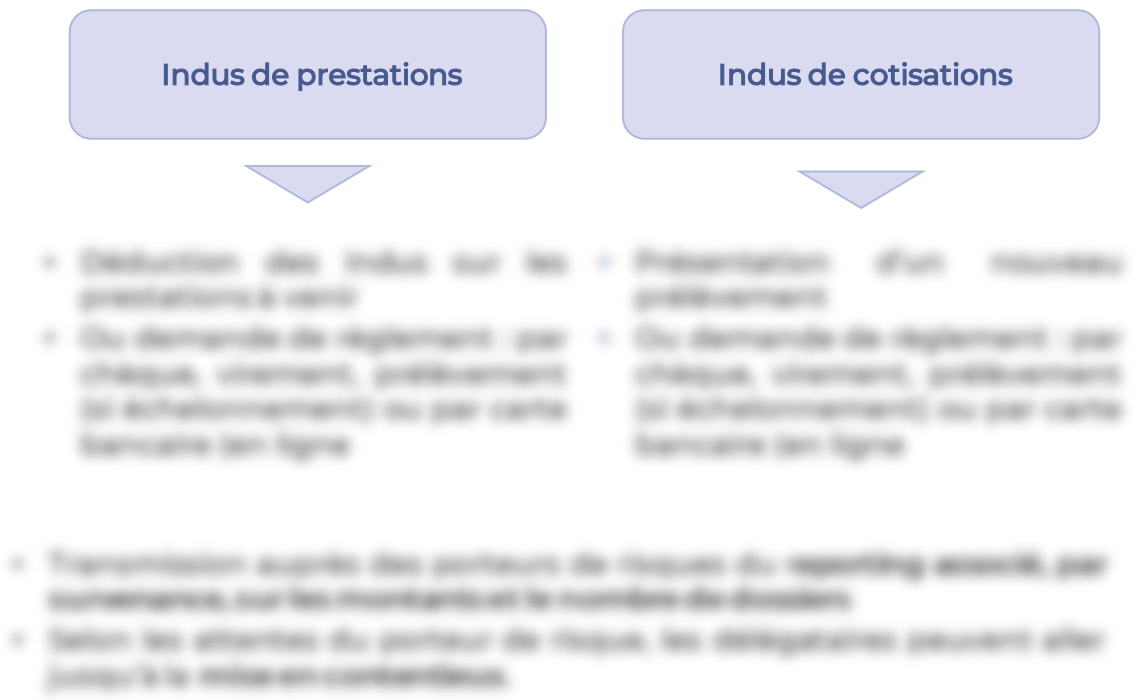
100 MDR € de prestations analysées⁽¹⁾

+ 50 millions de PP⁽¹⁾

1 MDR € de fraudes, abus, paiements à tort ⁽¹⁾

2 Gestion du pré contentieux et contentieux

- Les délégataires mettent en place des modalités de régularisation :



Sommaire

1. DÉLÉGATION DE GESTION : LA CLÉ STRATÉGIQUE DE L'ASSURANCE DE PERSONNES
2. DÉLÉGUER POUR GAGNER : LA NOUVELLE NORME INCONTOURNABLE
3. **UN MARCHÉ EN PLEINE ÉBULLITION : LES ACTEURS À L'AFFÛT**
4. TOUR D'HORIZON DES ACTEURS DU MARCHÉ
5. NOTRE SAVOIR-FAIRE



Un recours à la délégation de gestion différencié selon le risque couvert

- La délégation de gestion consiste à confier à un tiers – délégataire de gestion pure player ou courtier gestionnaire - tout ou partie des activités afférentes à la gestion d'un portefeuille clients (branches professionnelles / entreprises / individus). Elle peut être réalisée en **marque blanche ou marque grise**.
- Les porteurs de risque (mutuelles, institutions de prévoyance, bancassureurs, assureurs) ont recours depuis de nombreuses années à la délégation de gestion. Ce marché protéiforme nécessite de préciser les contours pour poser un cadre de référence.
- **Plus de sept assureurs sur dix ont ainsi recours à des prestataires externes** pour gérer une partie de leur portefeuille, d'après la dernière enquête de Natixis Investment Managers réalisée auprès de 200 sociétés d'assurances dans le monde.



SANTÉ & IARD

Une **gestion des actes standardisée**, des **volumes importants** facilitant la réduction des coûts grâce à la **mutualisation**.



PRÉVOYANCE

Une **délégation conditionnée** souvent par la **nature du risque** néanmoins la tendance est à un recours plus fort ces dernières années.

Si les arrêts de travail et l'incapacité peuvent être confiés à des tiers, l'invalidité et le décès restent dans la mesure du possible gérés en interne compte tenu de la **technicité** des activités et de la volonté de favoriser une **proximité** avec l'assuré / le bénéficiaire dans un **moment de vie difficile**.

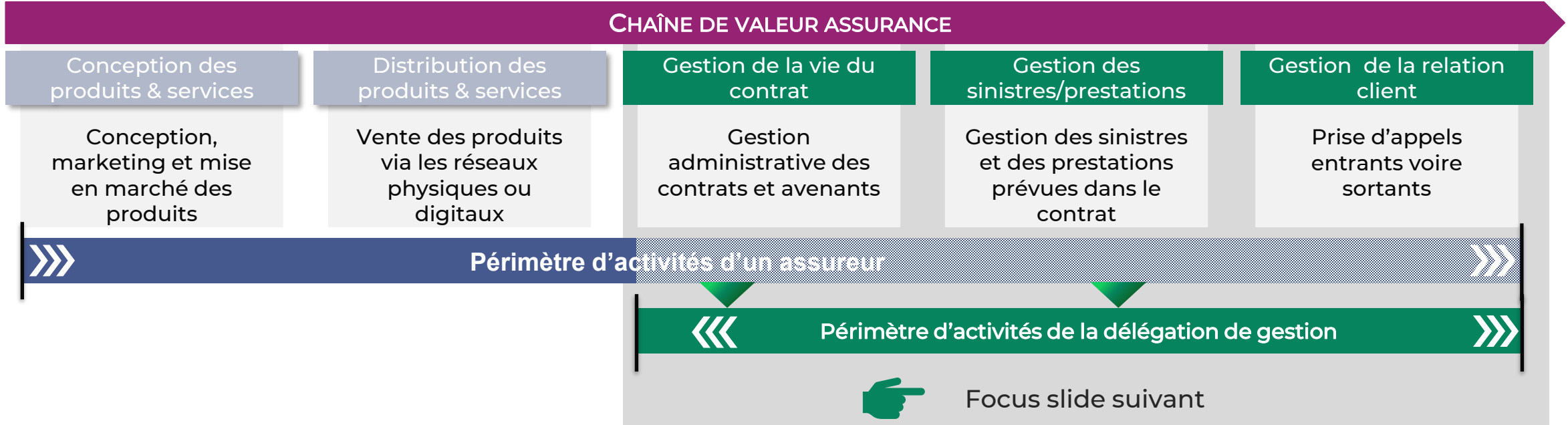


EPARGNE & RETRAITE

Un **secteur considéré** comme plus « **sensible** » et **majoritairement internalisé**. Néanmoins certains organismes assureurs ont tendance à déléguer leur portefeuille en Run Off compte tenu des investissements à opérer sur leur SI pour les maintenir.

Un recours à la délégation de gestion concentré sur les opérations de gestion et de relation client

- La chaîne de valeur de valeur de l'assurance repose sur trois principales briques :
 - La conception des produits et services
 - La distribution des produits et services parfois confiée à des courtiers
 - La gestion des contrats et la relation client gérée en propre ou pour tout ou partie déléguée



Un périmètre de délégation de gestion variable sur les activités stratégiques cœur de métier



- La délégation de gestion peut être opérée sur le SI du délégataire ou sur le SI du délégant notamment en cas de pic d'activité.
- Les délégants ont recours au panel de services proposés par leur gestionnaire. Deux activités restent néanmoins optionnelles : la prévention et l'assistance. Pour la prévention, le porteur de risque peut souhaiter gérer lui-même cette activité. Pour l'assistance, le porteur de risque peut bénéficier des services d'un assistant qu'il a lui-même sélectionné



Un marché en assurance de personnes qui attire la convoitise de nombreux acteurs ...

■ Prestataire spécialisé dans la gestion pour compte en assurance.

Communément appelés pures players, ils disposent pour certains – sur le secteur de la santé - des services en propre et connexes tels que le tiers payant.



■ Courtiers ayant développé sa propre plate-forme de gestion ou faisant appel aux services de l'une des filiales. Ils gèrent leurs propres contrats ou pour le compte d'autres courtiers.

Ils tendent à proposer aux porteurs de risque des services additionnels notamment en matière de conseil RH (prévention, absentéisme, etc.).



■ Organismes au service de ses membres fondateurs.

Ils mettent à disposition une plateforme technique et organisationnelle pour gérer les contrats.



■ Organismes ayant développé une offre de services – à destination de porteurs de risque – dédiée à la délégation de gestion souvent afin de mutualiser les coûts IT et humains.

Entité d'un groupe d'assurance dans le cadre d'opérations d'externalisation intragroupe.

Une activité non-cœur de métier.



... Dont les stratégies partenariales aiguisées se multiplient ces dernières années pour atteindre une taille critique

Quelques exemples

2022	Assurance Vieillesse CSP/Commerce SFR	<ul style="list-style-type: none"> Etat : contrat ouvert 1970 suite à un arrêt de la Cour de Cassation Objectif : offrir aux collaborateurs de nouvelles opportunités au sein du Groupe et un accès facilité et gratuit aux offres du Groupe
2021	Assurance Vieillesse CSP/Commerce Carnot Assurances	<ul style="list-style-type: none"> Etat : mise du groupe hors de régime : mise de retraite flexi Objectif : constituer un nouveau Groupe Mutualiste avec près de 2 millions de 60, 700 collaborateurs et 50 000 de CA
2020	Assurance Vieillesse CSP/Commerce SFR	<ul style="list-style-type: none"> Etat : gestionnaire tiers et fréquence de vie Groupe SFR Objectif : assurer la gestion des prestations tiers et fréquence de 2007-2018 par million en CSP
2018	Assurance Vieillesse CSP/Commerce SFR	<ul style="list-style-type: none"> Objectif : intervenir dans une logique de 50% contre assurance

2025	Assurance Vieillesse CSP/Commerce SFR	<ul style="list-style-type: none"> Objectif : constituer le partenariat stratégique assurance Vieillesse / partenaires à l'initiative de plusieurs sociétés d'assurance en profitant d'une expertise opérationnelle et commerciale
2025	Assurance Vieillesse CSP/Commerce SFR	<ul style="list-style-type: none"> Capitalisation sur les services de confiance mutualisés de Groupe Objectif : offrir un accès de référence au million de services auprès des entreprises / assurer un accès direct et sécurisé à partir de plateformes mutualisées
2024	Assurance Vieillesse CSP/Commerce SFR	<ul style="list-style-type: none"> Etat : assurer l'adhésion dans le gestion de services collectifs d'entreprise tiers et entreprises Objectif : améliorer la performance de SFR grâce au synergies et au soutien d'un partenaire expert
2023	Assurance Vieillesse CSP/Commerce SFR	<ul style="list-style-type: none"> Transfert de 2007-2018 Objectif : assurer d'une plateforme basée sur le marché et répondre à la gestion réglementaire pour former les outils de gestion des fonds
2023	Assurance Vieillesse CSP/Commerce SFR	<ul style="list-style-type: none"> Objectif : développer l'offre assurantielle de Groupe Vieillesse complémentaire à celle de l'assurance mutuelle Etat : assurer l'adhésion dans une logique de 50% contre assurance

Sommaire

1. DÉLÉGATION DE GESTION : LA CLÉ STRATÉGIQUE DE L'ASSURANCE DE PERSONNES
2. DÉLÉGUER POUR GAGNER : LA NOUVELLE NORME INCONTOURNABLE
3. UN MARCHÉ EN PLEINE ÉBULLITION : LES ACTEURS À L'AFFÛT
- 4. TOUR D'HORIZON DES ACTEURS DU MARCHÉ**
5. NOTRE SAVOIR-FAIRE



Exemple : Profil & Activités de Diot Siaci

<p>Actionnariat Burrus Group et Management Diot-Siaci (54,23%), OTPP (28,81%), Bpifrance (9,29%), Cathay Capital (4,86%), Ardian (1,56%), Mubadala (1,25%)</p>	<p>6 000 salariés</p> <p>Depuis 1999</p>	<p>1 Md€ de CA en 2024 <i>(pour près de 5 millions de personnes protégées)</i></p>
---	--	--

Caractéristiques : activité gestion déléguée

- Activités : Courtage et délégation de gestion en santé, prévoyance, épargne et retraite collective (France, Suisse) et offre couplée avec des services RH
- Stratégie de croissance :
 - ↳ Renforcer le positionnement sur l'individual via les ventes de Groupe
 - ↳ Accroître le développement sur la prévoyance
 - ↳ Développement des services RH couplés en santé
- Résultats clés : 1,5 millions de personnes protégées en santé et 800 000 en prévoyance et 500 000 RH affilés via branches professionnelles
- 100% collectif / 25 individual
- Entreprises clientes : 2000 et Principaux clients : ACDH SAS, HANAUFF Insurance, AXA, AXA
- Back office : 1000 (200 professionnels santé + 800 en prévoyance avec 50 collaborateurs), Services RH : professionnels santé + 40 collaborateurs
- Members : Portugal : 30 collaborateurs

Périmètre de délégation en marque blanche

<ul style="list-style-type: none"> Engagement affilés Individus Mise en gestion 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des événements Modification de primes Gestion de la portabilité des droits 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement des assurés Gestion des appels droits / bénéficiaires Sélection médicale
<ul style="list-style-type: none"> Calcul / émission appel de cotisations Émission Gestion des impôts Gestion du précompte Gestion du contentieux de la demande du porteur de droit 	<ul style="list-style-type: none"> Calculs Déclaration d'actifs Tiers payant - étranger Mouvement des fonds Missions de soins 	<ul style="list-style-type: none"> Appels entrants sur appels entrants portés Appels entrants portés Appels de bénéficiaire pour les grands comptes Plus d'appels entrants à des fins de souscription de garanties additionnelles

Système d'informations

Système d'information : Assur / Individu collectif / Solution du marché mais protégé de la réalité assurée par Diot Siaci

Logiciel centralisé groupe : 100% Technology 100% Group / France

Services proposés par Diot Siaci



Conformité & pilotage



Service santé & prévention



Outils & portails digitaux



Relation client & parcours assuré

- Veille réglementaire
- Reporting métier et financier

- Accès aux données de santé: SSI, Services, Notes, Médicaments, Carte Blanche
- Application MyPrevention (développée par Diot Siaci): prévention, qualité de vie, gestion des SSI, accès et accompagnement
- Plateforme d'accès: orientation, soutien, recherche d'établissement, aide aux aidants, etc.

- Employeurs**
- Gestion du portefeuille santé (affiliation, radiation via SSI)
 - Prévention santé au travail et SSI
 - SSI, accès notes, chartes, documentation
- Aidants**
- Parcours d'affiliation et gestion des bénéficiaires
 - Inscription d'options et paiement en ligne
 - Accès aux remboursements, remboursements, factures
 - Prévention soutien, nutrition, aide aux aidants
 - Accompagnement soins, aide sociale
- Partenaires**
- Editique: gestion des communications entrantes et sortantes

- Assurés & entreprises**
- Accueil téléphonique spécifique
 - Interactions gérées par une organisation dédiée
- Aidants**
- Accès à un front web et une application personnalisée
 - Chatbot pour poser des questions
 - Informations et services accessibles à tout moment

Notre savoir- faire

Know How

Shift

Notre savoir-faire sur la délégation de gestion en assurance

Nous intervenons sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la délégation de gestion, avec une approche à la fois stratégique et opérationnelle.

- Aux côtés des **organismes assureurs**, nous apportons notre expertise depuis les phases amont de réflexion stratégique sur l'externalisation partielle ou totale des portefeuilles, jusqu'au déploiement opérationnel et à la mise en place de dispositifs robustes de pilotage et de surveillance.
- Nous accompagnons également les **acteurs spécialisés du secteur** — délégataires de gestion, courtiers gestionnaires, porteurs de risque opérant pour compte de tiers — dans l'optimisation de leurs back offices de gestion, la reprise en gestion de portefeuilles, ainsi que dans le cadrage et le déploiement de nouvelles activités liées à la délégation de gestion.

Stratégie de délégation

- **Etude d'opportunité de délégation** : périmètre d'activité et du portefeuille produit, modèle opérationnel cible (TOM), impacts sur les ressources, trajectoire de mise en œuvre opérationnelle
- **Appui au choix du gestionnaire** : identification des partenaires cibles, rédaction du RFP, assistance à la réalisation des due diligence, Business Case, dossier de décision, préparation du dialogue social
- **Stratégie / politique de délégation** conformément aux directives de Solvabilité II
- Etude d'opportunité pour **déployer une activité de gestion pour compte de tiers**

Pilotage des projets de délégation

- **Pilotage du projet** : migration (stratégie de migration, accompagnement au transfert de portefeuille, etc.), recette, gestion opérationnelle, accompagnement au changement, etc.
- **Contractualisation** : appui à la formalisation des contrats build et run

Dispositif de surveillance des activités déléguées

- **Cartographie** des activités déléguées
- Mise en place / Révision du **processus de surveillance et gouvernance**
- **Revue de la documentation normative** : SLA, gestion des risques, réclamations, etc.
- **Audit de délégation**
- **Bilan des prestations déléguées**

Exemples de missions menées par notre équipe Assurance

Stratégie de délégation

- *Pour un organisme assureur et un éditeur de solution* - Appui à la **création d'une plateforme multi partenaires pour gérer les contrats santé et prévoyance** : définition de l'architecture cible / formalisation du business plan et du plan projet / appui au montage du partenariat.
- *Pour un courtier* - Etude d'opportunité pour **développer une activité de délégation de gestion** sur le secteur de l'assurance de personnes.
- *Pour une mutuelle* - Formalisation d'un RFP (Request For Proposal) à fin de **sélectionner un nouveau délégataire** de gestion des contrats santé.
- *Pour un organisme assureur* - étude d'opportunité pour **sélectionner un opérateur de BPO et ITO** en assurance vie pour ses entités.

Pilotage des projets de délégation

- *Pour un courtier gestionnaire* - **Reprise en gestion de contrats santé** d'une branche professionnelle : pilotage, assistance aux chantiers migration, recette et conduite du changement auprès des entreprises et assurés.
- *Pour un courtier gestionnaire* - Mise en œuvre du **projet de fusion de deux back offices de gestion** santé et prévoyance : définition de l'organisation cible, uniformisation des processus et des indicateurs de pilotage, accompagnement au changement des équipes.
- *Pour un organisme assureur* - Accompagnement de la direction des **prestations externalisées**.

Dispositif de surveillance des activités déléguées

- *Pour des organismes assureurs* - **Définition du dispositif de surveillance cible** des délégataires de gestion, **mise en conformité contractuelle** avec les délégataires de gestion en réponse aux exigences *réglementaires imposées par Solvabilité II*.
- *Pour une banque* - Mise en place du **dispositif de maîtrise des risques**.



Ailancy en quelques mots



Le Groupe Ailancy : 4 marques, 7 entités, 4 sites



France Paris (siège social) + 180 consultants

Luxembourg Luxembourg + 10 consultants

Maroc Casablanca + 10 consultants



France Paris (siège social) + 90 consultants

Tunisie Tunis + 10 consultants



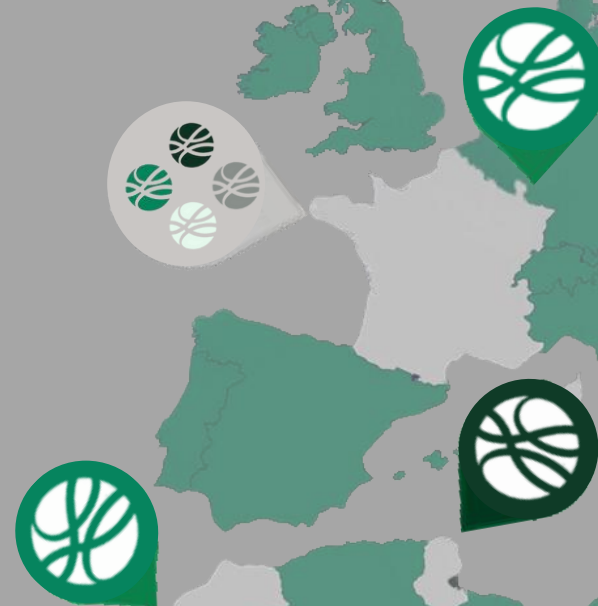
+ 7 consultants

France Paris (siège social)



+ 6 consultants

France Paris (siège social)



Une offre de service complète dédiée à l'industrie financière

313

Consultants répartis sur 4 entités



46M€

Chiffre d'affaires



+1000

Missions réalisées



Ailancy
ADVISORY

Conseil en organisation et management

Stratégie de développement

Compétitivité des organisations

Risques & conformité

Conduite de grands projets

Transformation des SI

Accélération digitale

200 consultants

Ailancy
TECHNOLOGY

Expertises et Solutions

Expertise fonctionnelle métier

Apport méthodologique

Maîtrise de solution

Réalisation technologique

Offres en Nearshore d'externalisation de services

Traitements d'opérations

100 consultants

Ailancy
CYBER

Conseil en Cyber Sécurité

Gouvernance sécurité et Mise en conformité réglementaire

Gestion des risques et intégration de la sécurité dans les projets

Pilotage de Programmes et Projets Sécurité

Protection des données, lutte contre la fuite de données

Résilience

Gestion des identités et des accès (IAM)

7 consultants

Ailancy
ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Conseil en Stratégie IA

Interaction Client IA

IA pour les développeurs

Coût et efficacité augmentée IA

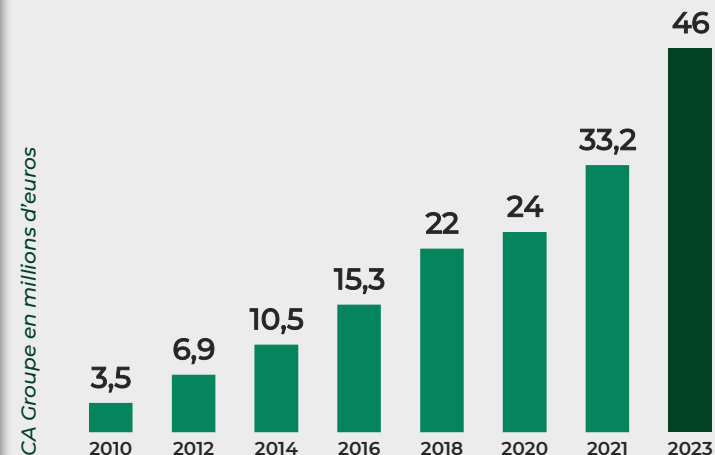
Organisation et contrôles IA

Gouvernance et qualité Data

Mise à l'échelle et acculturation

6 consultants

Une croissance continue depuis 16 ans



Sources

- **DREES Rapport 2023** : Situation Financière des organismes complémentaires assurant une couverture santé
- **UFC que Choisir** : Des frais de gestion scandaleusement élevés
- **Argus de l'Assurance** : Complémentaire santé : un résultat technique tout juste à l'équilibre
- **Source Insee** : Emploi, chômage, revenus du travail - 2023
- **Source Verspiieren** : Protection sociale : quels impacts de la nouvelle réforme des retraites ? – 2023
- **Source WTW** : note de conjoncture de WTW en France – 2023
- **Baromètre annuel Absentéisme 2023** : Regards croisés salariés et dirigeants face à l'arrêt maladie – Malakoff Humanis
- **Argus de l'Assurance** : Sécurité sociale : les complémentaires santé fortement sollicitées pour réduire le déficit de l'assurance maladie
- **Source Dares - Rapport 2023** : situation financière des organismes complémentaires assurant une couverture santé
- **Source France Assureurs** : Le marché des assurances santé et prévoyance en 2023
- **Shit Technology**



JE M'ABONNE

En 15 ans, Ailancy est devenu un acteur de référence du conseil en transformation, organisation et management dédié aux Services Financiers. **En tant que leader déterminé à repenser les codes du secteur, le cabinet entretient depuis sa création une veille constante sur l'actualité et conduit des travaux de prospective de l'évolution du secteur Banque, Finance et Assurance en y associant des consultants, des doctorants chercheurs, des experts et professionnels du secteur.**

A travers des études, des notes de convictions, des newsletters, des tables rondes, des clubs, des webinaires et des conférences, Ailancy décrypte les grandes transformations qu'elles soient sociétales, technologiques ou réglementaires.

A travers ses évènements, publications et ses différentes interventions, Ailancy s'engage dans les transformations impactantes et durables de l'industrie financière.

Au-delà des travaux de recherche par secteur d'activité (Banque, Finance et Assurance), trois tribus étudient transversalement des transformations majeures :

La finance durable

- Comment assurer la transition vers une économie bas carbone ?
- Comment intégrer des critères ESG dans les décisions d'investissement ?
- Comment lutter efficacement contre le risque de greenwashing ?
- Comment promouvoir une transparence accrue pour encourager des pratiques financières responsables et durables ?
- Comment intégrer les exigences de la finance durable dans l'organisation et accompagner les clients dans leurs transitions ?

Les IA Génératives

- Quels sont les grands enjeux des IA génératives dans les services financiers ?
- Comment mettre en place une organisation favorisant l'adoption de cette nouvelle rupture technologique aussi bien côté IT que métier ?
- Comment acculturer les équipes aux enjeux des Gen AI ?
- Comment protéger les données sensibles, garantir la transparence et l'explicabilité des décisions automatisées ?
- Quel encadrement des usages des IA dans les services financiers ?
- Quelle est la place de l'humain et des IA ?

L'Open Finance

- Post-DSP2, où en sommes-nous de l'open banking, des modèles BaaS (Bank as a Service) et BaaP (Bank as a Platform) ?
- Quelle différence entre l'Open Banking et l'Open Finance ?
- Quelles sont les menaces et opportunités offertes par FiDA (Framework for Financial Data Access) et cette nouvelle économie de la donnée ?
- Faut-il et comment collaborer avec les fintechs ?
- Comment gérer l'interopérabilité entre les systèmes via les APIs ?

Contact



Géraldine Guitard

Directrice Associée

geraldine.guitard@ailancy.com

Ailancy 
ADVISORY

32 rue de Ponthieu
75008 Paris
ailancyadvisory.com

UNE FILIALE DE  **Ailancy
Group**