Ailancy RESEARCH

DÉLÉGATION DE GESTION EN ASSURANCE

Garantir la réussite de votre projet et maîtriser le pilotage de vos délégataires

Novembre 2025

Assurance sous pression : et si la délégation de gestion devenait l'atout stratégique ?

Le secteur de l'assurance traverse une phase de tension sans précédent.

- Exigences réglementaires renforcées (Solvabilité II, RGPD, DORA, LCB-FT),
- Hausse structurelle des coûts,
- Attentes fortes des assurés en termes de rapidité, de fluidité et de personnalisation.

Dans ce contexte, la délégation de gestion s'impose comme une option stratégique pour recentrer les assureurs sur leur cœur de métier, tout en améliorant l'efficacité opérationnelle et la qualité de service.

La délégation de gestion passe à la vitesse supérieure

La délégation de gestion n'est plus marginale :

Elle est déjà largement installée dans le secteur de la **santé**, où le volume de flux est important et normé (tiers payant, NOEMIE).

Elle s'étend désormais à la **prévoyance, l'épargne et la retraite**, qui étaient jusqu'ici considérées comme plus sensibles.

La tendance est à la **digitalisation et à l'automatisation** croissantes des processus, ainsi qu'à une concentration des acteurs : seuls les délégataires disposant d'une taille critique pourront absorber les investissements nécessaires.

La trajectoire est claire : nous assistons à l'émergence de véritables « **usines de gestion** », capables de traiter des volumes massifs, en combinant industrialisation, IA et expertise réglementaire.

Délégation : un engagement long, une préparation clé

Un projet de délégation engage l'assureur sur plusieurs années et requiert une préparation approfondie.
Trois piliers structurent la réussite :

1

Définir une politique claire et un business case robuste

Identifier les objectifs (réduction de coûts, écrêtage d'activité, innovation, expérience client) et délimiter le périmètre concerné.

2

Sélectionner le bon partenaire

Au-delà du coût, s'assurer de sa solidité financière, de son expertise technologique et réglementaire, et de sa capacité à gérer la complexité du portefeuille et des offres (paramétrage).

3

Assurer une mise en œuvre sécurisée

Anticiper la migration des données, poser le dispositif opérationnel cible, déployer une communication pédagogique auprès des assurés, entreprises et tiers déclarants.

Délégation : un transfert d'activité, pas de responsabilité

La délégation ne décharge pas l'assureur de ses responsabilités. Il reste pleinement responsable vis-à-vis du régulateur (ACPR).
Les exigences de sécurisation impliquent de :

- **Cartographier l'ensemble des activités déléguées**, en évaluant leur criticité et les risques associés.
- **Mettre en place une gouvernance dédiée**, articulée autour de comités opérationnels, stratégiques, risques et conformité.
- **Normer les reportings** (ex. PRDG, APIDATA) afin de disposer d'indicateurs homogènes et exploitables.
- **Définir un plan de contrôle gradué**, combinant contrôles de 1er niveau, contrôle permanent et audits périodiques.
- **Garantir la réversibilité** : anticiper les conditions d'une reprise en interne ou avec un autre partenaire.

La robustesse du dispositif conditionne non seulement la conformité réglementaire, mais aussi la confiance des partenaires et des clients.

Retour d'expérience : ce que les acteurs du marché nous enseignent

Initiatives emblématiques déployées par des acteurs de référence :

Allianz

Objectif : se recentrer sur son cœur de métier
Délégation des portefeuilles en santé et prévoyance auprès de Cegedim avec 182 collaborateurs transférés.

DiotSiaci

Reprise en gestion de 400 000 assurés d'une branche professionnelle : anticipation forte des migrations et communication proactive et régulière auprès des clients.

GGVIE

100 ETP mobilisés pour garantir le suivi de 50 délégataires grâce à des outils normés. Un dispositif qui centralise un grand nombre de domaines (flux, conformité / qualité, audit, juridique, etc.)

AIG

Un dispositif de surveillance normalisé par le Groupe et déployé par l'ensemble des Entités pour garantir une approche centralisée et cohérente.

Quatre enseignements majeurs à retenir de ces expériences

- ✓ Une **stratégie** claire et assumée
- ✓ La nécessité d'une **préparation technique** et **organisationnelle** rigoureuse,
- ✓ L'importance de la **communication** pour sécuriser la relation client,
- ✓ La valeur d'une **gouvernance** claire et outillée.

En conclusion

La délégation de gestion s'impose désormais comme un axe stratégique majeur.
Elle répond à une triple nécessité :

1. Gagner en efficacité opérationnelle
2. Assurer la conformité réglementaire
3. Relever le défi de l'expérience client

Pour la Direction Générale, la question n'est plus de savoir s'il faut déléguer, mais comment en faire un levier de transformation et de différenciation durable.
Notre étude propose :

- Un panorama détaillé des tendances du marché
- Les meilleures pratiques de sécurisation
- Des retours d'expérience concrets
- Une vision prospective pour anticiper les évolutions à venir

Notre savoir-faire : de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle

Stratégie

- **Etude d'opportunité de délégation :** périmètre, modèle opérationnel cible (TOM), trajectoire de mise en œuvre opérationnelle.
- **Sélection du gestionnaire** : liste des partenaires cibles, RFP, dossier de décision.
- Etude d'opportunité pour **déployer une activité de gestion pour compte de tiers.**

Déploiement de la délégation

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

Dispositif de surveillance

- **Cartographie** des activités déléguées.
- Formalisation du **processus de surveillance Revue de la documentation normative :** SLA, gestion des risques, réclamations, etc.
- **Plan de contrôle.**
- **Audit de délégation.**

Participants à notre étude

AESIO MUTUELLE

AIG

Allianz

BNP PARIBAS CARDIF

GGVIE

Harmonie mutuelle
GROUPE VYV

cegedim

DiotSiaci

gentto

heka

nevidis
GROUPE DLPK

noveo care

VERSPIEREN
COURTIER EN ASSURANCES

Nous contacter :

Géraldine Guitard

Directrice Associée Assurance
geraldine.guitard@ailancy.com