



Tables rondes :

La résilience opérationnelle des mutuelles face aux crises : leçons apprises et stratégies futures

La conformité et la gestion des risques dans le cadre de rapprochements entre mutuelles

18 sept. 2024

Introduction



Introduction
et Conclusion
Bruno HUSS
ADOM



VALMEN
CONSULTING



La résilience opérationnelle des mutuelles face aux crises : leçons apprises et stratégies futures

18 sept. 2024

SOMMAIRE

- ▶ **1. Présentation des intervenants**
- 2. Rappel du contexte et des enjeux**
- 3. Table-ronde**

Présentation des intervenants



Intervenant
Célia COLLIAUX
NOVEOCARE



Intervenant
Frédéric PROST
MALAKOFF HUMANIS



Intervenant
Benoit VRAIE
AMRAE



Animation
Dan CHELLY
VALMEN CONSULTING

SOMMAIRE

- 1. Présentation des intervenants**
- ▶ 2. Rappel du contexte et des enjeux**
- 3. Table-ronde**

Simple illustration de quelques crises depuis début 2024...

UnitedHealth, géant américain de l'assurance santé et maison-mère de Change HealthCare, a payé deux rançons à deux groupes cybercriminels différents, BlackCat/ALPHV et RansomHub.

UnitedHealth chiffre le préjudice de l'attaque à 872 millions de dollars (815 millions d'euros). Le groupe a provisionné 800 autres millions de dollars (747 millions d'euros) pour faire face à d'autres conséquences potentielles de l'incident.

Porsche n'a plus d'aluminium pour fabriquer ses voitures

Une inondation chez le fournisseur d'aluminium de Porsche va perturber pendant des semaines la chaîne d'approvisionnement. Porsche revoit ses ambitions à la baisse pour 2024.

Panne informatique chez Microsoft : un bug qui a paralysé de multiples secteurs dans le monde

Vendredi dernier, une panne mondiale a touché les systèmes d'exploitation Windows, entraînant des conséquences dans plusieurs secteurs. 8,5 millions d'appareils ont été perturbés par ce bug.



Rappel du contexte : Une instabilité grandissante

Un environnement global incertain et en constante évolution pour les mutuelles avec une accélération sur ces dernières années :

- **Crise sanitaire** : Impact de la COVID-19 sur la continuité d'activité
- **Cybersécurité** : Attaques récentes :
 - d'organismes assureurs : MNH, MMA, Uniprévoyance,...
 - d'acteurs du tiers payant : Viamedis, Almérys
 - d'hôpitaux et de l'APHP
- **Défaillances** : Panne plateforme Microsoft, Incendie du Datacenter d'OVH en 2021
- Et bien sur d'autres éléments d'instabilité : **réglementaire**, (contrat responsables, remboursements, débats sur l'avenir du système de santé et le rôle des complémentaires...), **politique** (incertitude, mouvement sociaux...), **économique** (Inflation, pression sur les cotisations, hausse des dépenses de santé, **climatique** (effets, normes...)...

Les mutuelles : une cible privilégiée donc de réels enjeux

Les mutuelles, cibles privilégiées dans un contexte de risques accrus :

- **Attractivité des données** : Combinaison unique de données financières et de santé (valorisation élevée sur le dark web de ces données)
- **Vulnérabilité accrue** : Une digitalisation toujours plus grande des processus et une dématérialisation des données
- **Interconnexions croissantes** : secteur qui sous-traite particulièrement (délégataire de gestion, plateforme téléphonique, tiers payant,...) et qui développe de nombreux partenariats d'autant plus dans le cadre de la PSC
- **Dépendance forte à des expertises techniques (informatiques, logistiques...)**

De ce fait, la résilience opérationnelle est devenu un élément stratégique pour les mutuelles :

- **Notion d'appétence** : L'appétence et les scénarios de crises ORSA sont validés par le Conseil d'Administration
- **Valorisation des investissements en résilience comme facteur différenciant** : avantage concurrentiel dans les appels d'offres (contrats collectifs), enjeux également spécifiques liés à la Protection Sociale Complémentaire des agents publics
- **Et plus récemment investissements via DORA** : un cadre pour ce qui est de la résilience numérique qui entre en application en janvier 2025

Quelles sont, alors, les leçons apprises et stratégies futures des mutuelles face aux crises ?

SOMMAIRE

1. Présentation des intervenants

2. Rappel du contexte et des enjeux

▶ **3. Table-ronde**

Table-ronde

- Quels enseignements tirer des crises récentes ? (Covid, Cyberattaques...)

Table-ronde

- **Exprimer le besoin :**
 - Quels seraient les conseils pour cartographier et prioriser les processus critiques ?
 - Quels rôles des tiers dans une logique d'écosystème intégrant les parties-prenantes ?

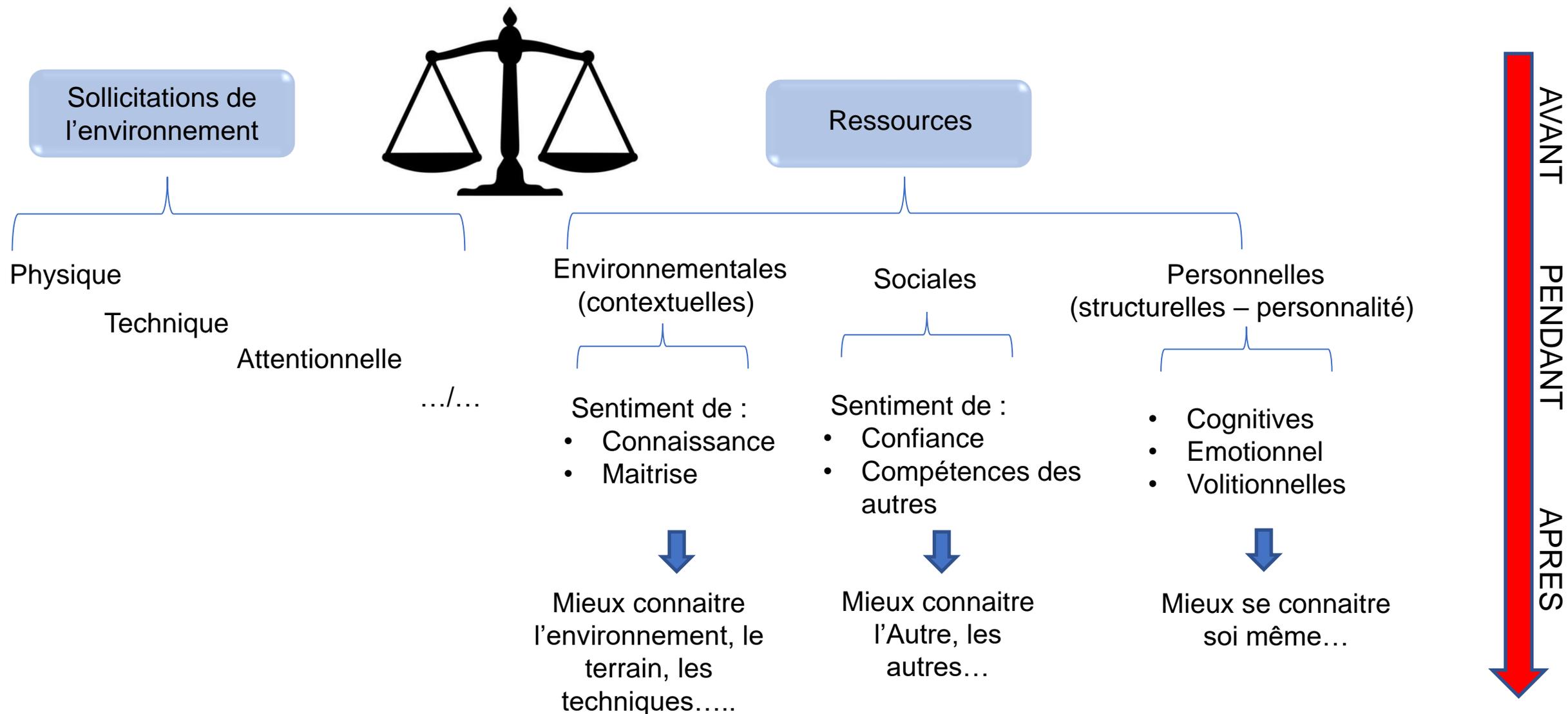
Table-ronde

- **Définir les mesures :**
 - Quelles stratégies et actions concrètes envisager pour améliorer la résilience des acteurs face aux nouvelles menaces (cyber, climatiques, géopolitiques...)?

Table-ronde

- Le rôle de l'humain en période de crise : quelle importance donnez-vous à l'humain et aux exercices de simulation de crise ?

Table-ronde : Le rôle de l'humain en période de crise





V A L M E N

CONSULTING

VALMEN
CONSULTING



La conformité et la gestion des risques dans le cadre de rapprochements entre mutuelles

18 sept. 2024

SOMMAIRE

- ▶ **1. Présentation des intervenants**
- 2. Rappel du contexte et des enjeux**
- 3. Table-ronde**

Présentation des intervenants



Intervenante
Christine COUDREAU
KLESIA



Intervenant
Pierre MARINI
ENIO



Animation
Dan CHELLY
VALMEN CONSULTING

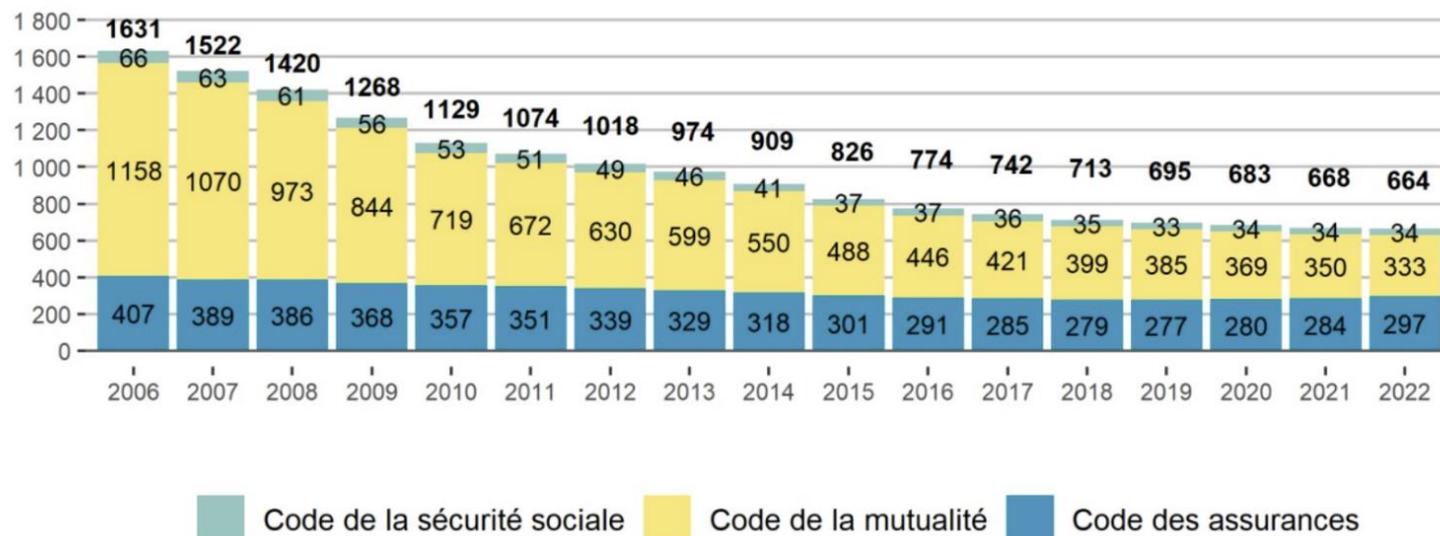
SOMMAIRE

- 1. Présentation des intervenants**
- ▶ 2. Rappel du contexte et des enjeux**
- 3. Table-ronde**

Rappel du contexte : une tendance forte au rapprochement

Organismes d'assurances agréés par l'ACPR :

Mouvement de concentration : De 2006 à 2024, passage de 1158 à 323 mutuelles



En 2024 :

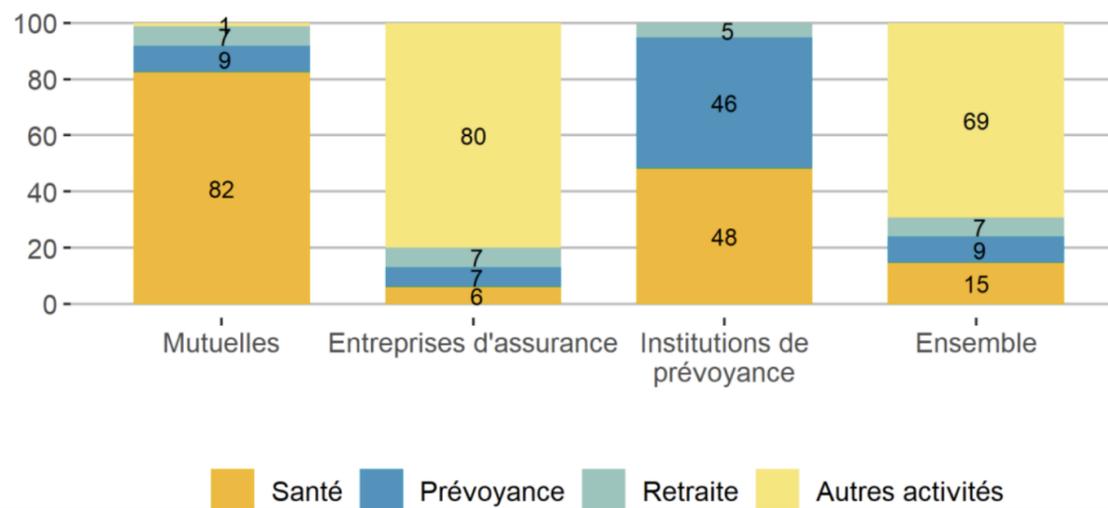
- 323 mutuelles
- (code de la mutualité) y compris substituées
- 304 entreprises d'assurance (code des assurances)
- 34 institutions de prévoyance (code de la sécurité sociale)

Source : ACPR Refassu au 17/07/2024

Rappel du contexte : des grands acteurs et des petits !

L'assurance santé représente l'essentiel de l'activité assurantielle des mutuelles, la moitié de l'activité des institutions de prévoyance et seulement une partie mineure de l'activité des entreprises d'assurance

En % des cotisations collectées



Source : ACPR, calculs DREES

En 2022 sur les organismes de complémentaires santé : Les 20 plus Grands Organismes en chiffres d'affaires (dont 8 mutuelles) représentent près de 60 % du Marché et les 100 premiers, 90 %...

...Plus de 230 acteurs se répartissent 10% du marché complémentaire santé.

Rappel du contexte : Solvabilité 2, un 1^{er} accélérateur

Depuis 2010, plusieurs facteurs ont justifié les rapprochements et partenariats dans le monde mutualiste des assureurs en lien avec Solvabilité 2 :

- **Renforcement de la solidité financière** : Les fusions ont contribué à consolider les fonds propres et à améliorer la solvabilité (diversification du risques / renforcement de la couverture du SCR)
- **Pression réglementaire & digitalisation** : des investissements importants, poussant les petites et moyennes mutuelles à se rapprocher pour mutualiser les coûts et l'expertise.
- **Recherche d'économies d'échelle** : Une mutualisation des ressources et des fonctions support pour réduire les coûts opérationnels.
- **Concurrence accrue** : Face à la concurrence des grands groupes d'assurance, les mutuelles ont dû s'unir pour gagner en taille et en compétitivité.
- **Évolution des besoins des adhérents** : Les partenariats ont facilité l'adaptation à de nouvelles attentes en termes de services et de couverture.
- **Diversification des offres** : Les rapprochements ont permis d'élargir la gamme de produits et services proposés aux adhérents.
- **Présence territoriale** : Les rapprochements ont permis d'étendre la présence géographique et de renforcer l'ancrage local.

Rappel du contexte : la PSC, de nouveaux enjeux

Depuis 2021, la PSC (Protection Sociale Complémentaire), a été aussi un élément accélérateur qui a influencé le paysage mutualiste : mise en place d'AO pour la couverture santé et prévoyance des agents publics. Ces appels d'offres représentent des contrats de grande envergure, concernant des centaines de milliers d'agents.

- **Concentration du marché** : Ces appels d'offres ont favorisé les grands groupes ou les consortiums capables de répondre à des cahiers des charges exigeants et de couvrir un grand nombre de bénéficiaires.
- **Impact sur les mutuelles historiques** : Certaines mutuelles historiquement liées à la fonction publique ont vu leur position remise en question, les poussant à revoir leur stratégie.
- **Incitation aux rapprochements** : Pour être compétitives sur ces marchés, de nombreuses mutuelles ont été incitées à se rapprocher ou à former des alliances stratégiques avec formation de consortiums entre mutuelles, ou entre mutuelles et assureurs traditionnels
- **Enjeu de taille critique** : Ces appels d'offres ont souligné l'importance d'atteindre une taille critique pour être compétitif, encourageant ainsi les fusions et acquisitions dans le secteur.
- **Pression sur les tarifs** : La mise en concurrence a entraîné une pression à la baisse sur les tarifs, ce qui a pu fragiliser certains acteurs et encourager les regroupements.
- **Évolution des offres** : Les mutuelles ont dû adapter leurs offres pour répondre aux exigences spécifiques des ministères, souvent plus étendues que leurs gammes traditionnelles.

Quels en sont alors les enjeux en termes de risques et conformité ?

- Quels rapprochements pour quels objectifs et enjeux en termes de risques ?
- Quels sont les principaux défis de conformité réglementaire lors d'un rapprochement entre mutuelles ?
- Comment structurer la gouvernance de la nouvelle entité pour assurer une gestion efficace des risques et de la conformité ?
- Comment évaluer et atténuer les risques opérationnels liés à l'intégration des organisations, du systèmes d'information ?
- Quelles stratégies mettre en place pour développer une culture commune de gestion des risques dans la nouvelle entité ?

SOMMAIRE

1. Présentation des intervenants

2. Rappel du contexte et des enjeux

▶ 3. Table-ronde

Table-ronde

- Consolidation mutualiste : alliance stratégique ou fusion des risques ? Solidarité financière ou pas, quelle mise en commun ? Quels enjeux en termes de risques ?

Table-ronde

- Quels sont les points de vigilance incontournables en matière de risques et de conformité ?
- Comment anticiper les défis réglementaires spécifiques notamment les points clés de gouvernance entre les acteurs ?

Table-ronde

- Fusion des cultures ? : jusqu'où mutualiser / optimiser les outils et pratiques de gestion des risques et de conformité ?

Table-ronde

- Transition post-fusion : comment identifier et maîtriser les risques opérationnels critiques ?
- Quelles sont les meilleures pratiques pour assurer une intégration réussie (politique groupe, harmonisation des méthodes, calendriers, langage commun...) ?



V A L M E N

CONSULTING

Conclusion



Introduction
et Conclusion
Bruno HUSS
ADOM



Cocktail déjeunatoire

- Vous êtes conviés au cocktail déjeunatoire pour poursuivre nos échanges...



- Un grand merci à Klésia pour son accueil !