

A vibrant, stylized illustration of a dream world. A central arched doorway reveals a bright, sunlit landscape with rolling green hills and a mountain peak. The doorway is framed by golden and green swirling vines. To the left, a dark blue sphere with white stars and a white crescent moon is visible. To the right, a golden sphere and a white crescent moon are also present. The background is a dark blue gradient with diagonal lines on the right side.

**Baromètre Institutionnels 2025** - « Je rêvais d'un autre monde »  
Présentation des résultats de l'étude - Version pour l'AFTPM



**Nous sommes des consultants en stratégie dans l'industrie de la gestion d'actifs, accompagnant aussi bien les grands gérants d'actifs que les boutiques et spécialistes du non coté.**

**Nous collaborons avec les dirigeants et leurs actionnaires sur leur stratégie de croissance, l'entrée sur de nouveaux marchés, le développement produits, la stratégie de durabilité ainsi que les enjeux de croissance externe.**

**Nous sommes un partenariat indépendant regroupant plus de 90 consultants expérimentés et aux profils divers, opérant en Europe et aux États-Unis.**

**Nous sommes signataires des UNPRI depuis 2016.**



**Agnès Lossi**

Directrice associée

[agnes.lossi@indefi.com](mailto:agnes.lossi@indefi.com)

+33 6 86 90 72 01



**Richard Bruyère**

Associé Fondateur

[Richard.bruyere@indefi.com](mailto:Richard.bruyere@indefi.com)

+33 6 18 02 48 64



# Le Baromètre Institutionnels 2025

---

**24<sup>ème</sup>**  
edition

**>200**  
institutionnels  
interrogés au cours du  
Q3 2024

**>40 000** points  
de données  
collectés et  
analysés

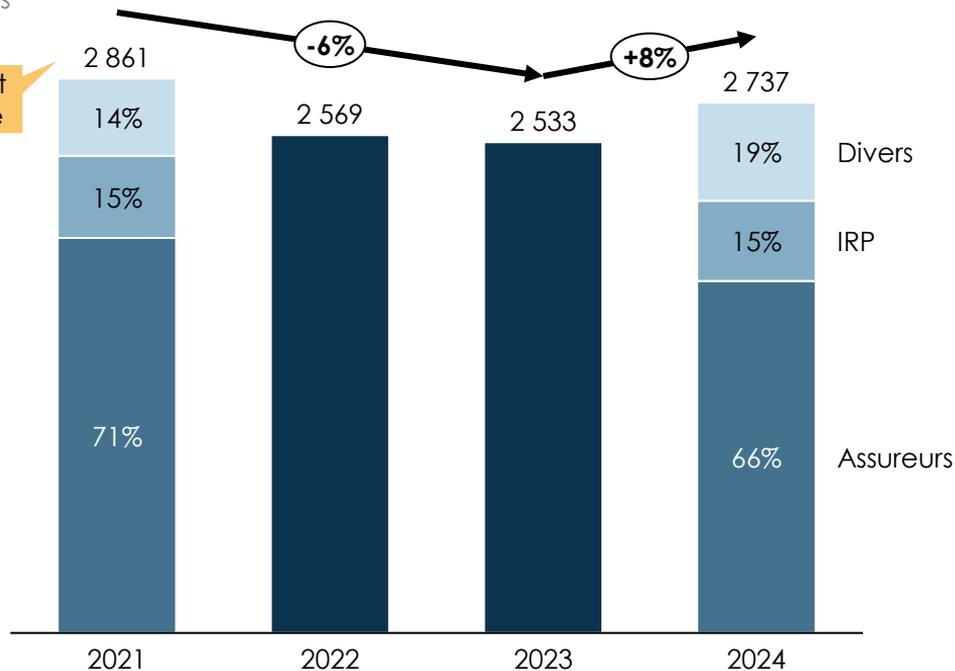
**+500 Md€**  
d'actifs confiés à  
des gestionnaires  
externes

# Croissance des encours institutionnels de 8% en 2024

## Evolution des encours institutionnels (2018–2024\*)

Panels complets  
[En Md€]

Point haut  
historique



Note : (\*) au 30 septembre.

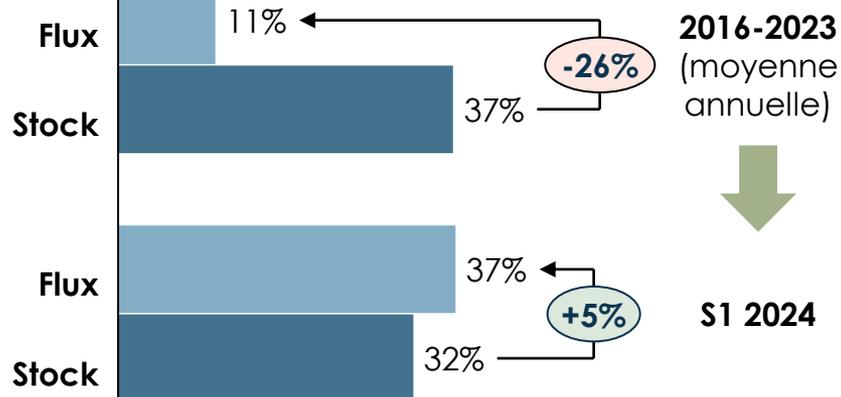
- **Retour de la croissance en 2024** 🔍
- **Sur le cycle 2021-24 :**
  - Poids des assureurs en baisse (effet taux, décollecte fonds euros)
  - Croissance des Divers (CDC notamment)
  - Stabilité des IRP

# L'assurance vie remonte-t-elle la pente ?

## Regain de compétitivité de l'assurance vie ....

Poids de la collecte et des encours de l'assurance vie dans l'épargne des ménages

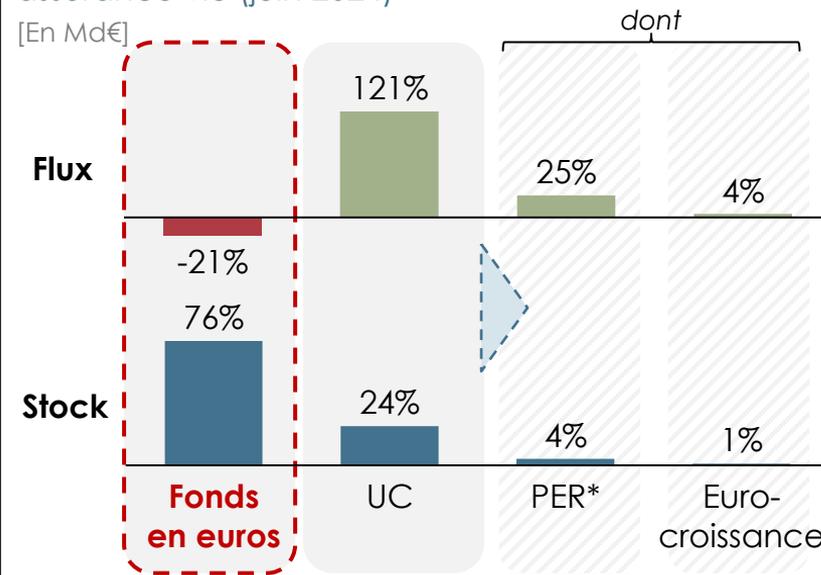
[En Md€]



## ... tiré par les UC et le PER

Poids des supports dans les encours et la collecte en assurance vie (juin 2024)

[En Md€]

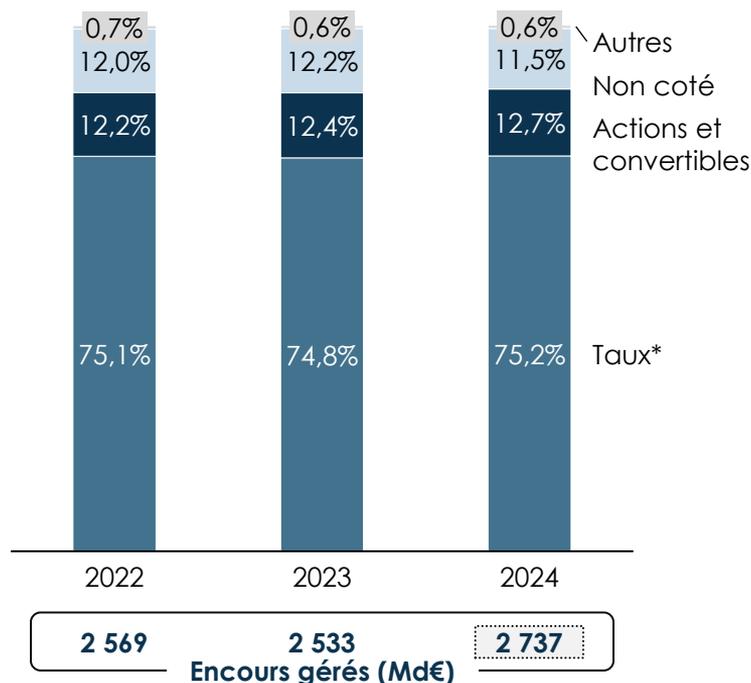


Notes : (\*) PER assurantiel uniquement. Sources : France Assureur, Banque de France.

# Allocation d'actifs : l'obligataire au centre des attentions

## Évolution des allocations d'actifs (2022-2024)

Panel commun de 147 institutions



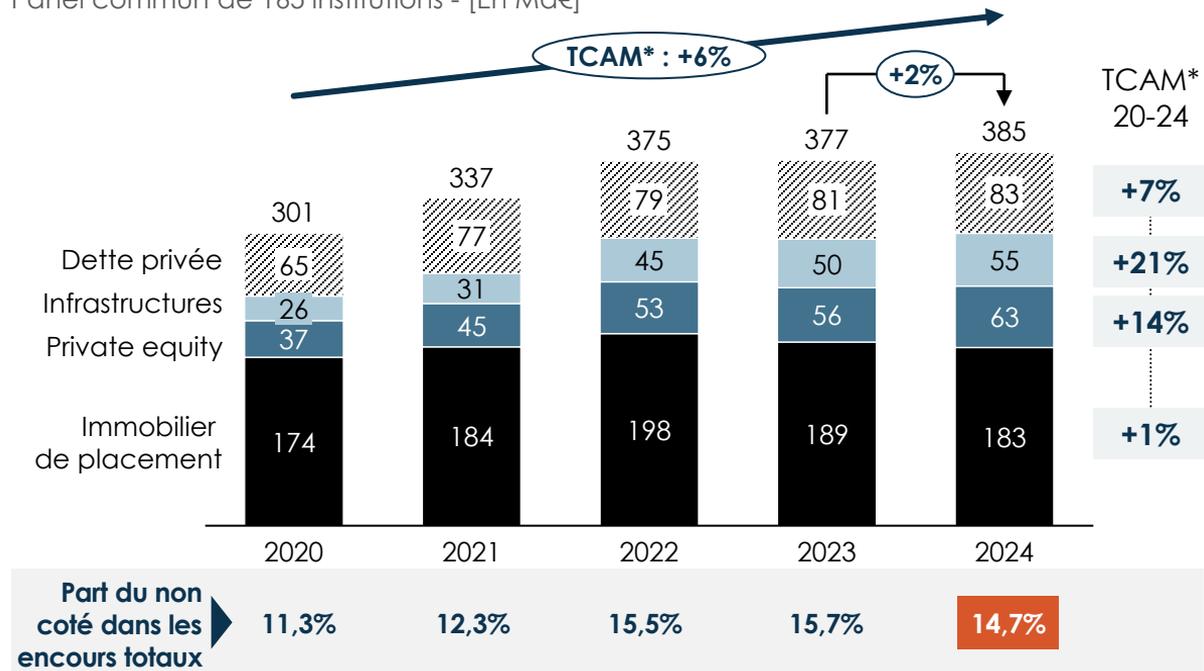
Note : (\*) dont dette privée.

- **Croissance de la poche obligataire**, tirée par le crédit *investment grade* et le souverain, au détriment de la diversification obligataire liquide
- **Arbitrage d'une partie de la poche actions**
  - Progression de l'**indiciel**
- **Baisse du poids du non-coté** :
  - **Diminution de l'immobilier** sous l'effet de la baisse des valorisations
  - **Augmentation du non coté** liée au déploiement d'engagements passés

# Le non coté encore propulsé par l'effet inertie

## Évolution des investissements en non coté (2020-2024)

Panel commun de 165 institutions - [En Md€]



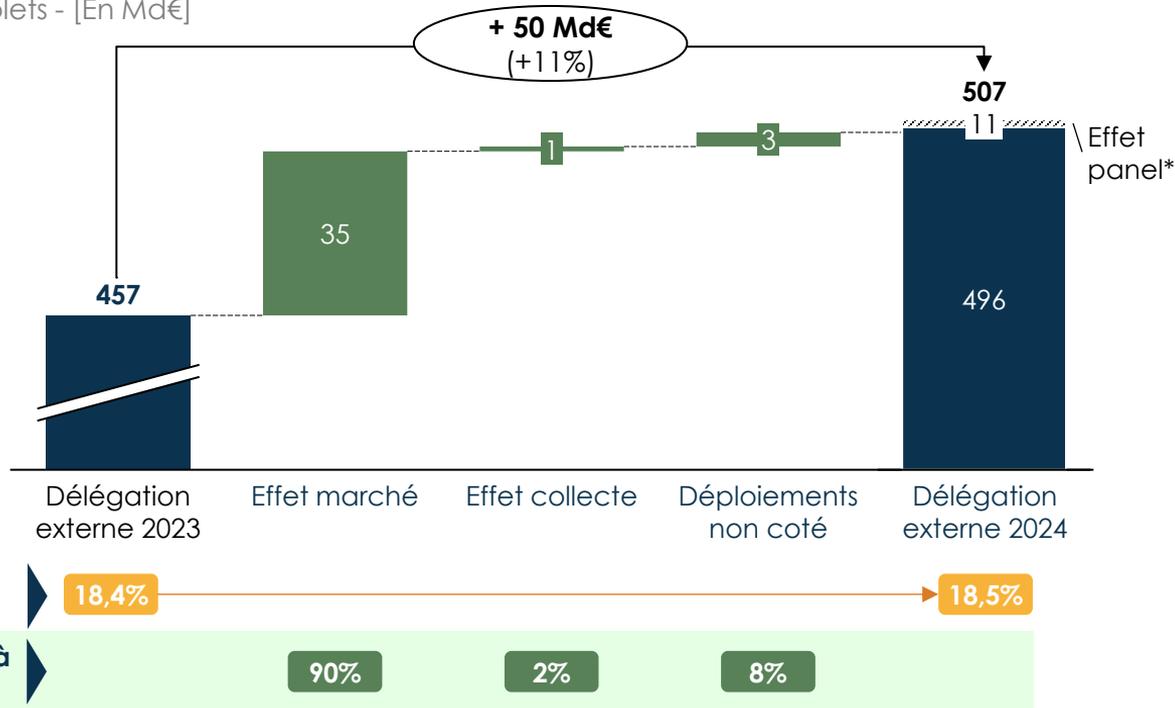
Note : (\*) taux de croissance annuel moyen.

- **Augmentation significative des engagements en dette privée (+10 Md€)**
- **Capital investissement et infrastructures** portés par les appels de fonds des engagements passés
- **Baisse des valorisations sur l'immobilier**

# La délégation externe au plus haut (> 500 Md€)

Analyse de l'évolution du marché de la délégation externe (2023-2024)

Panels complets - [En Md€]

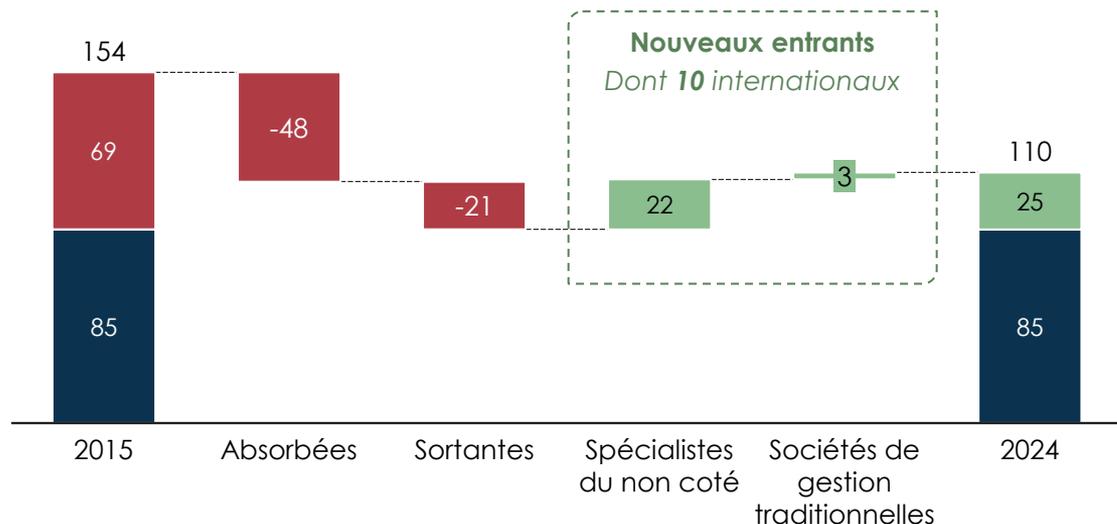


Note : (\*) principalement lié à l'intégration de la Banque des Territoires dans les encours de la CDC.

- **Effet marché actions**
- **Collecte nette IRP vs décollecte assurance vie**
- **Non coté** : effet inertie

# Sociétés de gestion : biodiversité en danger

Évolution du nombre de sociétés de gestion actives\* dans le marché de la délégation externe institutionnelle (2015-2024)



- **Top 25 des institutions délégataires** : de 60% à 75% des encours sur 10 ans
- **Phénomène d'éviction** : nombre de prestataires en baisse de -30%
- **Nouveaux entrants** : spécialistes du non coté
- **Concentration des parts de marché** : top 10 des sociétés de gestion intermédiaire 50% des encours liquides de long terme

Note : (\*) spontanément citées comme partenaires de gestion par les institutionnels, analyse non exhaustive.

# Enseignements pour les institutions

## Gestion des portefeuilles

- Rééquilibrage des allocations obligataires en lien avec l'environnement de taux et le risque géopolitique
- Actions reléguées au statut d'allocations tactiques
- Mise à jour de la boîte à outils sur le non coté dont la progression s'essouffle

## Marché institutionnel

- Croissance largement tirée par l'effet marché (+150 Md€)
- Regain d'attractivité ponctuelle de l'assurance vie face aux livrets d'épargne
- Enjeu de renouvellement de l'offre épargne retraite qui persiste malgré tout

## ESG

- Concentration des efforts sur la mise en place de politiques climat et de biodiversité
- Enjeux d'équilibre entre le niveau d'ambitions, le respect des contraintes réglementaires et la faisabilité

## Relations clients

- **Solutions sur mesure**
- **Co-construction d'offres en partenariat avec les équipes « retail »**
- **Accompagnement ESG** (technique et réglementaire)

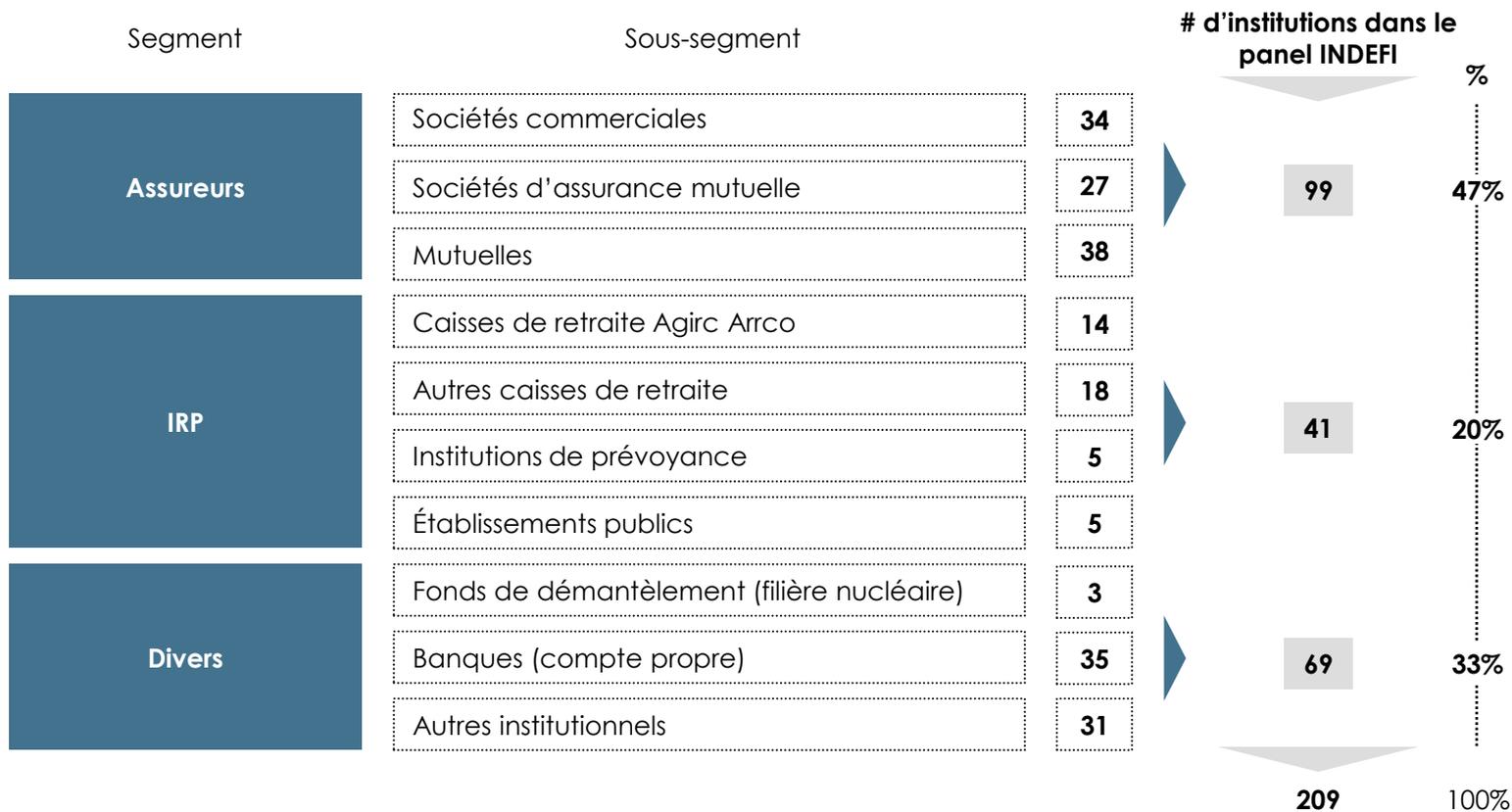
## Offre produits et services

- **Obligataire : offres « core »**
- **Actions : prime aux US et à l'indiciel**
- **Non coté : développement de l'offre et nouveaux moteurs de croissance** (dette privée, secondaire / co-investissement, formats perpétuels)

## Levier de la croissance externe

- **Consolidation du marché de la gestion d'investissements non cotés**
- **Intégration verticale : accès privilégié à des pools de capital**
- **Recherche d'une « taille critique » : acquisition de parts de marché**

# Le panel 2025 : 209 investisseurs





**We are strategy consultants dedicated to the asset management industry, from the top 10 largest global firms to boutiques and private market specialists.**

**We are an independent partnership with more than 90 diverse and experienced professionals operating across Europe and the U.S.**

**We partner with business leaders and owners on growth strategy, market entry, product development and enhancement, sustainability strategy, and M&A support.**

**We have 15+ years of experience serving the asset management ecosystem through our three complementary strategy consulting practices.**



## Our firm

- **Strategy consultants** to the asset management industry, from the top 10 largest global firms to boutiques and private market specialists
- Independent partnership established in 2007 with **more than 75 diverse and experienced professionals** operating across **Europe and the U.S.**

## Our clients

- **Traditional and alternative managers** of all sizes and areas of focus
- **Owners of asset management businesses** (insurers, banks, financial sponsors and multi-affiliates)

## What we offer

- **Strategic vision:** We get ahead of trends through in-depth dialogues across the entire ecosystem, enabling us to offer creative solutions to complex problems
- **Actionable advice:** We'll tell you what you need to do, not what you want to hear

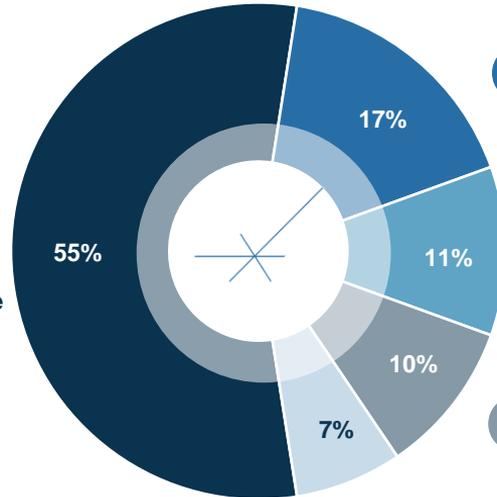
## Why we're different

- **Focused:** Dedicated expertise in asset management growth strategy, with both a global perspective and local-market knowledge
- **Conviction-driven:** Armed with primary research, industry data, and on-the-ground insight, we develop a comprehensive view and deliver advice grounded in the evolving reality of the markets

**3Y project breakdown**  
(# of strategic assignments)

**1 Asset and wealth managers**

- Global leaders
- European insurance and bank-affiliated managers
- Independent wealth managers
- Asset management boutiques and hedge funds



**2 Private asset platforms**

- Multi-capability private asset managers (alternative credit, infrastructure, private equity, real estate)

**3 Private equity investors**

(For transaction support projects)

**4 Insurance companies**

(And affiliated asset / wealth managers)

**5 Other clients**

- Investment consultants / OCIO / Fiduciary managers
- Private banks and family offices
- Other institutions (ESG strategy), etc.

## Key 2025 engagement themes in Indefi's client work



### Reviewing the organic playbook

Focusing resources into the right growth avenues

- 1) Repositioning clients towards **high growth segments and markets**, including insurance outsourcing, DC pension, digital distributors, and GFIs
- 2) Assessing **new product offerings** (active ETFs, hybrid) and delivery formats (sub-advisory, SMAs)



### Riding the private markets wave

Helping asset managers leverage the private market opportunity

- 1) Targeting the **wealth opportunity** / pivoting from institutional to distribution-driven models
- 2) Building differentiated **range of private asset capabilities** and services to future-proof the platform



### Inorganic growth as a strategic lever

Supporting asset managers in their inorganic growth strategy

- 1) Supporting **inorganic activities** from strategy to origination incl. strategic partnerships, lift-outs, capital stakes, bolt-on and transformational deals
- 2) Assessing **wealth aggregation, vertical and horizontal integration** opportunities (wealth, D2C, distribution platforms, tech)



### Leveraging the growth of new technologies

Turning tech innovations into a competitive edge

- 1) Seizing rising **tech-enabled customization opportunities** (model portfolios, custom indexing), including in digital-native channels (online platforms, wealthtechs)
- 2) Integrating **AI across sales, investment, and organizational processes**

### Indefi edge

#### 360° view on the strategic opportunities of asset managers

- **Insights from the source:** pan-European network of institutions and distributors
- 15-year track record of **supporting asset managers** throughout their growth journey
- **Full ESG-impact integration** (dedicated Sustainability Centre) at the **cutting edge of market trends**



30, rue La Boétie  
75008 Paris  
France  
**indefi.com**

1, rue des quatre chapeaux  
69002 Lyon  
France

Calle de Zurbarán, 7  
28010 Madrid  
Espagne

1411 Broadway 16F  
New York, NY 10018  
Etats-Unis