

# Rapport d'activités 2025/2026

Belgian association of  
commercial insurance  
brokers and risk advisors

# Beccobra



**Where expertise meets community**

ADD, Agallis, Ambris Europe, Aon Belgium, Callant Insurance & Credits, Cigna International Health Services, Concordia, Davies Broking Europe, Havrico Insurance, Hillewaere Insurance, Howden Belgium, IC Verzekeringen - CI Assurances, LRS Insurance, Marsh, Guy Carpenter, Mercer, Meuwèse & Gulbis, Miller Europe, Orbis Risk Partners, Soyer & Mamet, Texel Europe, Tysers Belgium, Vanbreda Risk & Benefits, Wilink Insurance, Willis Towers Watson

# Sommaire

La certitude dans un monde incertain	4
Becobra : renforcer en interne, faire la différence en externe	6
Conseil d'administration	7
Baromètre du secteur 2025-2026	8
L'année en rétrospective : faits marquants 2025-2026	12
Perspectives 2026-2027 : poursuivre le renforcement d'un secteur solide et tourné vers l'avenir	16
Réflexion stratégique : au-delà du 'scénario fantôme'	18
Nos mandats	22
Interview – Sébastien Yerna, FSMA – Supervision et transformation : la FSMA sur la compliance, les données et la digitalisation	23
Interview – Hein Lannoy, Assuralia – Collaborer dans un écosystème de l'assurance en mutation : Assuralia sur l'avenir du secteur	29
Interview – Laurent de Barsy – Ce que les plaintes et signaux du terrain révèlent de l'évolution du secteur de l'assurance	35
Interview – Xavier De Roeck – Le capital humain en transition : le CEPOM sur les talents, la formation et les compétences	39
La Commission des Assurances	43
Associations sectorielles et transversales	44
Une association ne se donne pas une direction par elle-même	45



# La certitude dans un monde incertain



La complexité croissante, la rapidité et l'imprévisibilité des risques ont mis en évidence, au cours de l'année écoulée, l'essence même de l'assurance. Le besoin de protection, de compréhension et de repères s'en est trouvé renforcé. Les assurances jouent à cet égard un rôle fondamental : elles offrent aux entreprises et aux institutions les instruments nécessaires pour se prémunir contre un large éventail de risques, qu'il s'agisse de cyberattaques, d'interruptions d'activité, de responsabilité, de crédit ou encore de guerre.

Mais l'assurance est plus qu'un produit financier. C'est avant tout une promesse. Un engagement à être présent lorsque les choses tournent mal, à des moments où nos clients sont les plus vulnérables. Nous ne vendons pas un bien tangible. Nous offrons la confiance et la certitude qu'une personne sera à leurs côtés lorsque cela comptera vraiment. C'est précisément là que réside la valeur sociétale unique de notre secteur.

Il est nécessaire d'être encore plus présents dans le débat sociétal et politique. Je suis plus que jamais convaincu que, en tant que secteur, nous devons expliquer plus clairement encore le rôle sociétal que nous remplissons, ainsi que l'impact lorsque ce rôle est sous-estimé ou affaibli.

Nous restons attentifs aux risques qui émergent, souvent à l'intersection de la technologie et de la géopolitique. Les risques cyber demeurent un défi majeur, tout comme les conséquences de la guerre hybride, notamment à travers le sabotage, la désinformation et l'usage stratégique de l'intelligence artificielle. Ces évolutions façonneront la dynamique des risques dans les années à venir. Elles exigent non seulement des solutions adaptées, mais surtout un secteur capable d'anticiper, agile et résolument tourné vers l'avenir. En identifiant les risques à temps, en développant des solutions avant qu'ils ne deviennent critiques et en accompagnant activement les clients dans le renforcement de leur résilience, nous rendons les entrepreneurs plus forts.

Dans ce contexte, Becobra joue un rôle important. En tant qu'association professionnelle, nous représentons les grands courtiers d'assurance pour les entreprises et les institutions, et nous contribuons à orienter l'évolution de la profession. Notre mission est claire : défendre les intérêts des courtiers tout en renforçant la qualité et le professionnalisme du secteur. Notre valeur ajoutée réside dans la connexion et la représentation. Entre les courtiers, avec les assureurs et à l'égard des décideurs politiques. Pour moi, la force de Becobra ne réside pas seulement dans la défense de l'existant, mais aussi dans sa capacité à orienter les agendas et à façonner les évolutions nécessaires pour rester tournée vers l'avenir.

Je reviens sur à ma première année en tant que président de Becobra avec à la fois satisfaction et esprit critique. Cette année m'a permis de mieux connaître notre association de l'intérieur. Une expérience particulièrement précieuse, qui m'a aussi permis de mieux mesurer les forces et les vulnérabilités de notre secteur.

En tant qu'association, nous avons à nouveau pleinement assumé notre rôle et fait entendre notre voix de manière claire et constructive. Dans le même temps, je constate que nous n'avons pas pu influencer suffisamment sur certaines décisions politiques, comme les modifications de la fiscalité des assurances. C'est un enseignement important : cela souligne à quel point il est nécessaire d'être encore plus présents dans le débat sociétal et politique. Je suis plus que jamais convaincu que, en tant que secteur, nous devons expliquer plus clairement encore le rôle sociétal que nous remplissons, ainsi que l'impact lorsque ce rôle est sous-estimé ou affaibli.

Au cours de l'année à venir, nous souhaitons mettre davantage l'accent sur les évolutions technologiques qui redessinent profondément notre secteur. La numérisation, les données et l'intelligence artificielle offrent des opportunités pour travailler plus efficacement, fournir de meilleurs conseils et développer de nouveaux services. Cela s'accompagne toutefois de nouveaux risques et responsabilités, tant pour nos clients que pour nous-mêmes.

Je tiens enfin à remercier chaleureusement l'ensemble des membres, partenaires et parties prenantes pour leur engagement et leur confiance. C'est un honneur pour moi de pouvoir représenter Becobra en tant que président. Ensemble, nous continuons à construire une association professionnelle forte, dont le rôle sociétal ne cesse de gagner en importance. C'est grâce à cet engagement collectif que Becobra est aujourd'hui, et restera demain, en mesure de faire la différence.

**Pedro Matthynsens**  
Président de Becobra



# Becobra : renforcer en interne, faire la différence en externe

Becobra réunit les courtiers d'assurance et les courtiers de réassurance belges spécialisés dans les risques d'entreprise et les assurances pour entreprises. Dans un secteur où les risques, la réglementation et la technologie évoluent à un rythme soutenu, nous renforçons en interne la capacité d'action de nos membres et faisons, en externe, la différence pour un secteur fort et résolument tourné vers l'avenir.

Nos membres rendent les risques maîtrisables et assurables. Grâce à un conseil indépendant, une expertise approfondie et des solutions innovantes, ils accompagnent les entreprises dans l'identification, la gestion et la couverture de risques complexes. C'est ainsi qu'ils font la différence en externe : ils aident les entreprises à entreprendre avec davantage de confiance, à mieux maîtriser leurs risques et à renforcer leur continuité.

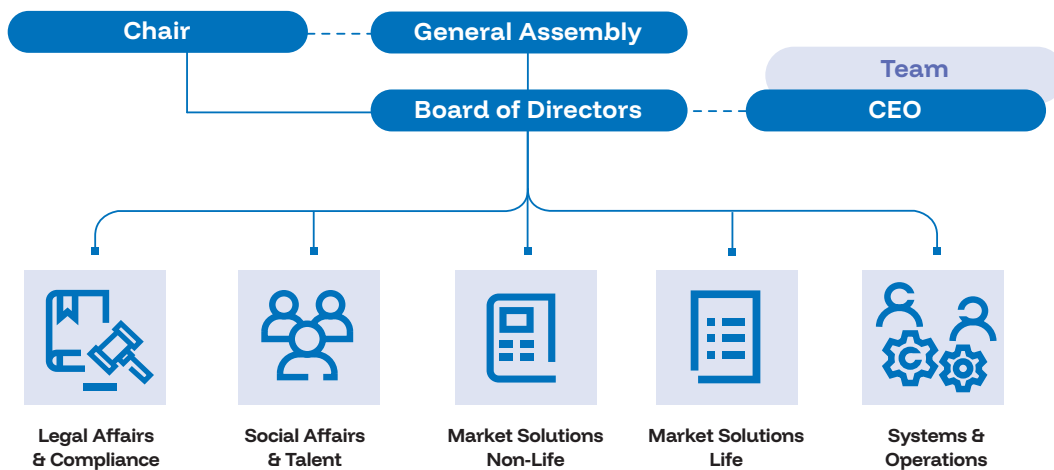
En interne, nous renforçons nos membres au sein d'une communauté solide, fondée sur le partage de connaissances, l'élaboration de positions communes et la poursuite de la professionnalisation. En externe, nous faisons la différence en renforçant davantage la reconnaissance et le rôle sociétal du courtier d'assurance commercial en tant que conseiller indépendant en gestion des risques.

Dans ces domaines clés, nous faisons la différence, tant en interne qu'en externe : nous défendons les intérêts de nos membres, travaillons à des accords sectoriels, partageons des analyses de marché, stimulons le développement professionnel, promovons la profession et traduisons les évolutions

en matière de réglementation et de compliance en un soutien concret et utile pour la pratique. Nous renforçons ainsi nos membres dans leur fonctionnement quotidien et contribuons à un secteur fort, crédible et tourné vers l'avenir.

L'organisation de Becobra repose sur trois piliers : une assemblée générale qui représente l'ensemble des membres, un conseil d'administration chargé de définir la stratégie, et une équipe permanente responsable du fonctionnement quotidien. S'y

ajoutent cinq commissions techniques : Affaires Juridiques & Compliance, Affaires Sociales & Talents, Systèmes & Opérations, Solutions de Marché Vie, et Solutions de Marché Non-Vie. Ces commissions constituent des plateformes d'échange de connaissances, d'élaboration de positions et de collaboration avec des stakeholders externes. Elles sont composées d'experts issus de nos membres et du secteur au sens large, et travaillent dans le cadre de mandats clairs. Des groupes de travail ad hoc renforcent notre structure.



# Conseil d'administration

Il supervise le fonctionnement de l'association, décide notamment de la création de commissions techniques et veille au respect des statuts, du règlement intérieur et des règles de concurrence.

La CEO, qui siège également au sein du conseil d'administration, est chargée de la mise en œuvre des décisions stratégiques prises par le conseil et de la gestion quotidienne de l'organisation.



Le conseil d'administration joue un rôle essentiel dans la définition de la politique et de la stratégie de Becobra. Il se réunit au minimum quatre fois par an pour examiner les orientations politiques, les priorités stratégiques et les dossiers importants. Il définit et représente la position de l'association auprès des tiers, en particulier des pouvoirs publics.

## Le conseil d'administration de Becobra pour l'année 2025-2026 est composé de :

### ■ Président

#### **Pedro Matthynssens**

Administrateur Délégué, Vanbreda Risk & Benefits

### ■ Vice-présidente

#### **Leen Verheyen**

Strategic Relations Officer, Partner, Hillewaere Insurance

### ■ Administrateurs

#### **Werner Keeris**

Chief Executive Officer, Aon Belux

#### **Gilles Nyssens**

Chief Commercial & Strategy Officer, International Organisations Health, Cigna International Health Services

#### **Steve Sartor**

Président, Concordia, Director Strategic Growth, Europe, Specialist Risk Group (SRG)

#### **Kristof De Bremme**

Chief Executive Officer & President, Marsh

#### **Henri Steyaert**

Chief Executive Officer, Wilink Insurance

#### **Stefan Weda**

Head of The Netherlands & Belgium, Country Manager Belgium, WTW | Willis

#### **Valérie Nolens**

Chief Executive Officer, Becobra

## Équipe permanente

#### **Valérie Nolens**

Chief Executive Officer

#### **Deogracias Kabanda**

Legal & Compliance Advisor

#### **Els Ruysen**

Communication & Office Manager

# Baromètre du secteur 2025-2026

## Une photographie du courtage d'assurance commercial

Les résultats ci-dessous reposent sur les réponses collectées auprès des membres de Becobra, agrégées sur la base de la structure des membres au 1er janvier 2026. Ils ont une valeur indicative et visent à mettre en évidence les tendances et évolutions au sein du secteur du courtage d'assurance des entreprises. Tous les membres n'ont pas participé à l'enquête et toutes les questions n'ont pas été complétées par l'ensemble des répondants.

### CHIFFRES CLÉS

- 12,06 milliards d'euros de volume de primes
- 1,31 milliard d'euros de revenus
- 24 organisations

## Un secteur orienté vers les entreprises

Les résultats confirment le caractère résolument orienté vers les entreprises de la communauté Becobra. Les portefeuilles clients des répondants couvrent des entreprises de tailles diverses, depuis les petites structures jusqu'aux grands comptes. Exprimé en revenus, le centre de gravité des activités se situe auprès des entreprises de taille moyenne et des grandes entreprises.

Le courtier d'assurance commercial conjugue à cet égard deux réalités. D'une part, la distribution de solutions d'assurance pour les microentreprises et les petites entreprises demeure une composante importante de l'activité. D'autre part, une part significative des revenus est réalisée auprès des entreprises de taille moyenne et des grandes entreprises, où les besoins en accompagnement sur mesure, en expertise ainsi qu'en solutions de conseil et d'assurance spécialisées sont généralement plus importants.

## Ancrage local et présence internationale

Les résultats montrent que le courtage d'assurance commercial reste fortement ancré au niveau local. Seule une minorité des répondants opère à partir d'un seul établissement en Belgique. La plupart des membres disposent de plusieurs implantations réparties sur le territoire belge, ce qui souligne l'importance de la proximité avec les clients et de la présence régionale.

Parallèlement, environ la moitié des répondants disposent d'une présence propre en dehors de la Belgique. Cette présence à l'étranger va d'implantations sur des marchés voisins, principalement au Luxembourg, à de véritables filiales ou hubs régionaux ailleurs en Europe et au-delà.

Les réponses disponibles suggèrent en outre que l'empreinte géographique est liée au modèle d'entreprise. Les entreprises soutenues par des fonds de private equity semblent plus souvent présentes au travers de plusieurs implantations en Belgique, tandis que les groupes cotés en bourse et les acteurs spécialisés disposent plus fréquemment d'une présence à l'étranger. Ces constats doivent être interprétés avec prudence, mais ils s'inscrivent dans des tendances plus larges de consolidation, de spécialisation et d'internationalisation du marché.

À l'inverse, les entreprises faisant partie d'un groupe bancaire, d'assurance ou d'un groupe financier plus large semblent plus souvent être principalement actives sur le marché belge. Les résultats illustrent ainsi la diversité de la communauté Becobra, au sein de laquelle coexistent ancrage local, présence internationale et expertise spécialisée.

## Des modèles d'entreprise variés

Les résultats illustrent la diversité des modèles d'entreprise au sein de la communauté Becobra. Outre les courtiers indépendants et familiaux, le secteur comprend également des groupes soutenus par le private equity, des acteurs internationaux cotés en bourse et des entreprises intégrées dans des

groupes financiers ou d'assurance plus larges.

Cette diversité reflète les différentes approches adoptées par les entreprises en matière de croissance, de gouvernance et d'accès au capital. Elle témoigne également de la richesse et de la variété des modèles d'entreprise qui coexistent aujourd'hui au sein du secteur du courtage d'assurance pour entreprises.



## Secteurs d'activité des clients

Les clients des membres de Becobra sont actifs dans la quasi-totalité des composantes de l'économie. Les réponses montrent une large présence notamment dans l'industrie, le transport et la logistique, les services financiers et professionnels, les soins de santé ainsi que les organisations à but non lucratif ou encore le secteur public.

Au sein de cette large répartition, des spécialisations nettes apparaissent également. Certains répondants ont développé un focus marqué sur des activités de niche telles que les risques maritimes, les institutions financières ou encore le secteur public. D'autres membres couvrent un éventail très large d'activités économiques.

Les résultats suggèrent en outre que les acteurs de plus grande taille sont relativement plus présents dans les secteurs où les risques sont souvent plus complexes, comme les entreprises industrielles ou avec une empreinte internationale. Cela s'inscrit dans leur rôle au sein de programmes d'assurance plus importants et en matière de risques plus spécialisés.

La diversité des portefeuilles clients illustre le large ancrage économique du courtier d'assurance des entreprises. Elle confirme également que l'expertise spécialisée occupe une place importante dans l'ensemble des secteurs de notre économie.

## Un secteur à dimension internationale

Les données disponibles relatives au placement des

primes montrent qu'une part importante du volume de primes concerne des marchés internationaux. Ce constat est fortement influencé par quelques grands acteurs internationaux, mais il confirme néanmoins que le placement international constitue, pour les entreprises, une stratégie essentielle de transfert de risques.

Le placement international reflète non seulement les activités internationales des clients, mais aussi la nécessité d'accéder à de la capacité pour certains risques. Pour les risques complexes, spécialisés ou transfrontaliers, l'accès aux marchés internationaux de l'assurance demeure une réelle valeur ajoutée.

## Le modèle économique du courtier d'assurance commercial

La rémunération des courtiers d'assurance commerciaux demeure principalement fondée sur les commissions. Lorsque les réponses sont pondérées sur la base du chiffre d'affaires, la part des commissions s'élève à environ 78 %, contre environ 22 % de revenus forfaitaires.

Ce constat est pertinent à la lumière des discussions européennes et belges sur les modèles de rémunération, les incitations et la value for money. Les données ne montrent toutefois que la répartition actuelle au sein des réponses disponibles et ne permettent pas de tirer des conclusions sur une évolution dans le temps.

Le mix d'activités confirme par ailleurs la forte orientation non-vie de la communauté Becobra.

Pondéré sur la base des revenus, le centre de gravité se situe clairement dans les assurances non-vie, suivies par la réassurance, l'assurance vie collective et le conseil.

## Quels sont les principaux axes du secteur ?

La croissance demeure l'ambition stratégique dominante au sein du secteur. Les répondants citent à cet égard différents leviers de croissance, parmi lesquels le développement commercial, le développement du portefeuille, la spécialisation et, dans certains cas, également les acquisitions et les partenariats.

Les résultats suggèrent en outre que les entreprises mettent des accents différents. Les acteurs indépendants font plus souvent référence à la croissance commerciale, à la spécialisation et à la gestion de portefeuille, tandis que les groupes de plus grande taille et soutenus par le private equity accordent relativement davantage d'attention à la croissance d'échelle, aux acquisitions, à la technologie et à l'efficacité opérationnelle.

## La compliance comme enjeu de management

Lorsqu'ils sont interrogés sur les défis en matière de compliance, les répondants se réfèrent à la fois à des domaines réglementaires spécifiques et à leurs conséquences opérationnelles. Les exigences LBC/FT (lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme) et les obligations de vigilance à l'égard de la clientèle, la protection des

données et les règles de conduite en matière de distribution d'assurances sont les thèmes les plus souvent cités, tandis que leur impact se traduit par des obligations supplémentaires de reporting, de documentation, de gouvernance ainsi que par des investissements dans les processus et les systèmes.

La compliance constitue dès lors non seulement une obligation légale, mais aussi une composante structurelle des coûts et de l'organisation de l'entreprise.

## La technologie transforme le métier

Les résultats montrent qu'aujourd'hui, la technologie est surtout mobilisée pour les processus administratifs et répétitifs. La gestion des polices, le traitement des sinistres et la mise en relation avec le client sont les domaines dans lesquels l'automatisation ou le support numérique sont les plus présents.

Pour les activités à forte intensité d'expertise, telles que l'analyse des risques et le placement, la digitalisation reste plus limitée. Cela confirme qu'à ce stade, la technologie est avant tout utilisée en soutien des processus, tandis que l'évaluation humaine et l'expertise demeurent centrales dans le conseil, l'évaluation des risques et l'approche des marchés complexes.

L'intelligence artificielle suscite elle aussi une attention croissante, mais elle se trouve encore, chez la plupart des répondants, à un stade expérimental ou pilote. L'IA est principalement utilisée ou testée

pour les processus internes, le service aux clients, le traitement des connaissances, le marketing, la compliance et l'analyse des risques. Les organisations de plus grande taille semblent en moyenne un peu plus avancées dans l'usage de l'IA, mais la prudence reste également de mise sur ce point.

Les résultats confirment que la technologie n'est pas perçue comme un substitut à l'expertise, mais comme un levier permettant de travailler plus efficacement et de dégager du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée.

## Le talent et l'expertise comme condition de croissance

Les réponses des membres de Becobra mettent en évidence une corrélation claire entre la taille d'une organisation et ses besoins de recrutement attendus. Les entreprises de plus grande taille font état, en moyenne, d'un nombre plus élevé de postes vacants et de recrutements planifiés. Les données ne permettent toutefois pas de conclure qu'elles recrutent proportionnellement davantage au regard de leur taille.

Ce qui ressort clairement, en revanche, c'est que la croissance reste intensive en main-d'œuvre. La complexité croissante de la réglementation, de la technologie et des risques renforce le besoin d'expertise spécialisée. Le développement des talents, la formation et le partage des connaissances demeurent dès lors des points d'attention cruciaux pour le secteur.

Outre les investissements dans leurs propres collaborateurs et implantations, certaines entreprises choisissent également de collaborer avec des sous-agents afin de renforcer davantage leur couverture de marché, leur présence locale ou leur expertise spécialisée.



# L'année en rétrospective : faits marquants 2025-2026

## Renforcement interne et gouvernance

Après le rebranding réussi, mené au cours de l'exercice précédent, Becobra a poursuivi ses investissements dans la professionnalisation et son ancrage organisationnel.

Le site web renouvelé et l'environnement *community* ont été mis en ligne et sont devenus la plateforme centrale de partage des connaissances, de documentation et d'interaction avec les membres. Afin de renforcer encore la communication, nous avons en outre lancé une *community newsletter* qui rassemble et partage, de manière structurée, les évolutions des politiques publiques, l'actualité sectorielle et les activités de l'association.

En interne, nous avons continué à construire une gouvernance solide et tournée vers l'avenir. Nous avons actualisé les statuts et le règlement d'ordre intérieur, et décidé de faire réviser les comptes annuels par un réviseur externe à partir de l'exercice 2025. Becobra souligne ainsi son ambition d'investir durablement dans une bonne gouvernance.



## Une voix dans les dossiers de politique publique et de réglementation

L'année écoulée a été marquée par un rythme exceptionnellement soutenu d'initiatives politiques et réglementaires aux niveaux national et européen.

Au niveau national, Becobra a suivi différentes initiatives législatives ayant un impact direct sur les courtiers d'assurance, telles que la mise en œuvre des exigences européennes en matière d'accessibilité, ou encore tout récemment l'augmentation de la taxe sur les opérations d'assurance à 9,60 % et les nouvelles obligations d'information relatives à la reconduction tacite des contrats de consommation. Par ailleurs, nous avons également suivi des dossiers non spécifiques au secteur, mais ayant un impact sur le fonctionnement de nos membres, tels que le Federal Learning Account, les flexi-jobs, l'indexation plafonnée (dite 'centenindex') et la transparence salariale.

Lorsque cela était pertinent, Becobra a porté la voix du secteur auprès des décideurs politiques, des autorités de contrôle et d'autres stakeholders. En parallèle, nous avons informé les membres de ces évolutions, expliqué l'impact des nouvelles réglementations et recueilli des points d'attention pratiques ainsi que des questions soulevées par leur mise en œuvre, que nous avons relayés auprès des instances compétentes.

Au niveau européen, figuraient notamment à l'agenda DORA (Digital Operational Resilience Act), FIDA

(Framework for Financial Data Access), RIS (Retail Investment Strategy), AML (Anti-Money Laundering ou LBC/FT : lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme) et l'AI Act (Artificial Intelligence Act). Grâce à son implication active au sein du BIPAR, à ses contacts avec les institutions européennes et au dialogue structurel avec la FSMA, Becobra a continué à représenter la voix du courtier d'assurance commercial belge dans des dossiers ayant un impact direct sur le fonctionnement quotidien du secteur.

Dans le prolongement de l'ambition explicite du gouvernement fédéral de réduire les charges administratives pour les entreprises, Becobra a recueilli des points de friction concrets et des propositions d'amélioration issus du secteur. Sur cette base, nous avons formulé des recommandations que nous avons soumises aux décideurs politiques, aux organes de concertation et aux stakeholders.

À cet égard, nous avons pris en compte tant les obligations sectorielles spécifiques que les charges administratives plus larges pesant sur les entreprises. Ces initiatives reposent sur la conviction que la réglementation doit non seulement être efficace, mais aussi rester praticable pour les entreprises dans la réalité du terrain.

Le dialogue structurel avec la FSMA est également resté un pilier important de notre fonctionnement. Grâce à des concertations régulières et à un dialogue constructif, Becobra a porté à l'attention de l'autorité de contrôle les expériences du terrain

et les points d'attention du secteur. Cette interaction permet d'aborder les questions d'interprétation, de mieux cerner l'impact pratique de la réglementation et d'identifier à temps l'évolution des attentes et priorités de supervision. Une attention croissante a notamment été accordée à des thèmes tels que les exigences de connaissances, la *product governance* et la *value for money*.

## De la réglementation à l'accompagnement pratique

Au-delà de la défense des intérêts, Becobra a continué à mettre fortement l'accent sur l'accompagnement de ses membres en matière de compliance, de supervision et de résilience opérationnelle.

Cela s'est traduit par des notes explicatives, des webinaires, des documents pratiques et un parcours spécifique en matière de compliance. Nous avons délibérément ciblé différents niveaux au sein des entreprises de nos membres, des collaborateurs opérationnels jusqu'au management et aux dirigeants. L'objectif n'était pas seulement le transfert de connaissances. Nous voulions également aider les entreprises à comprendre comment la supervision fonctionne en pratique, quelles sont les attentes de la FSMA et comment les organisations peuvent se structurer de manière réfléchie autour de la compliance, de la gouvernance, de la documentation et du suivi interne.

Nous avons également développé plusieurs documents pratiques relatifs aux nouvelles

législations et aux attentes de supervision. Avec les autres fédérations sectorielles, nous avons travaillé à des initiatives sectorielles communes destinées à soutenir les membres dans l'application concrète de la réglementation. On peut citer, à titre d'exemple, l'actualisation des conventions d'intermédiation à la suite de la modification des règles de résiliation, ainsi que le lancement des travaux relatifs à l'actualisation du code sectoriel LBC/FT (lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme) à la lumière du nouveau cadre européen de lutte contre le blanchiment.

## Professionnalisation, talents et dossiers sociaux

En tant que porte-parole du banc patronal au sein de la CP307, Becobra a joué un rôle actif dans les négociations sectorielles. Malgré un contexte socio-économique difficile, les partenaires sociaux sont parvenus à conclure un accord sectoriel constructif pour 2025-2026.

Par ailleurs, Becobra joue un rôle actif dans le partage des connaissances et l'analyse sectorielle. Au moyen d'informations de benchmark, d'études et de concertations, l'association entend fournir aux membres des éclairages utiles et les aider à évaluer l'impact des nouveaux développements sur leur organisation.

C'est ainsi que Becobra a notamment organisé une session consacrée à la transparence salariale, au cours de laquelle nous avons partagé le contexte

juridique, les implications pratiques et les expériences du secteur. En outre, une analyse sectorielle a été réalisée sur l'emploi, les équilibres de genre, la structure par âge et les rémunérations. Par cette démarche, Becobra entend contribuer à une meilleure compréhension des évolutions structurelles du secteur et des défis auxquels les entreprises seront confrontées dans les années à venir.

Cette année encore, Becobra a poursuivi ses investissements dans la professionnalisation du métier et le développement des talents. Nous avons continué à développer la 'Brokers Academy', une plateforme reconnue par la FSMA pour les examens et le développement professionnel. Cette initiative s'inscrit dans l'ambition d'aider les membres à attirer, développer et certifier les talents. Grâce à l'introduction du *remote proctoring* et au développement continu d'une offre d'examen multilingue, il devient plus simple et économiquement efficace pour les entreprises d'accompagner leurs collaborateurs vers les certifications requises.

Parallèlement, au sein de différents groupes de travail, nous avons réfléchi aux besoins futurs en compétences du secteur. Ainsi, le groupe de travail Marine a travaillé au développement d'un programme jeunes diplômés en assurance maritime, avec pour objectif d'ancrer durablement une expertise spécialisée et d'attirer de jeunes professionnels dans une niche où les connaissances se raréfient de plus en plus.

Becobra a également continué à attirer l'attention sur



l'évolution des compétences qu'exige aujourd'hui le métier de courtier d'assurance. L'augmentation des obligations de compliance, l'évolution des attentes des clients, les nouvelles technologies et des organisations plus complexes font que le conseil professionnel requiert de plus en plus que de seules connaissances techniques. Dans un dialogue constructif avec la FSMA, Becobra a dès lors plaidé pour une conception plus large de la formation permanente. Des compétences telles que l'écoute active, la communication sur les risques, les entretiens de conseil orientés client, la gestion des conflits, la négociation, l'explication claire de produits complexes et la documentation professionnelle constituent en effet une composante essentielle d'un

service de qualité. Elles contribuent non seulement à une meilleure expérience client, mais aident également à limiter les risques liés au conseil, aux plaintes et au risque de commercialisation inadaptée.

L'attractivité du métier est également restée un point d'attention important. L'accent a été mis tant sur la grande diversité des fonctions, des domaines d'expertise et des possibilités de carrière au sein du secteur de l'assurance des entreprises que sur les initiatives en matière d'inclusion et de diversité. Ainsi, le festival international 'Dive In Festival' s'est tenu pour la première fois en Belgique et Becobra a rejoint 'BUT2030', une initiative consacrée à la diversité multiculturelle. Ces initiatives reflètent la conviction qu'un secteur tourné vers l'avenir investit non seulement dans l'expertise, mais aussi dans une culture professionnelle forte et inclusive.

## Commissions techniques et groupes de travail, moteurs de l'expertise

Cette année encore, les commissions techniques et les groupes de travail ont constitué le cœur battant de l'association. Ils veillent à ce que les positions, notes et propositions de politique ne soient pas élaborées uniquement à partir de la réglementation, mais aussi à partir de la pratique quotidienne des membres.

Les travaux récurrents de la commission technique Affaires Juridiques & Compliance et de la commission technique Affaires Sociales & Talents ont constitué une source importante d'expertise, de signaux provenant du terrain et de positions partagées. Ils ont offert aux membres un forum pour échanger

des expériences, discuter des évolutions et élaborer ensemble des solutions aux défis auxquels le secteur est confronté.

Au sein de la commission technique Affaires Juridiques & Compliance, nous avons notamment abordé DORA (Digital Operational Resilience Act), LBC/FT, les exigences de connaissances, la législation en matière de consommation, les sous-agents, l'augmentation de la taxe sur les opérations d'assurance et divers dossiers européens. La commission a en outre produit des notes, des prises de position et des documents pratiques concrets à destination des membres.

La commission technique Affaires Sociales & Talents s'est concentrée sur les évolutions du marché du travail, le développement des talents et l'attractivité du métier.

Au-delà des dossiers quotidiens, le conseil d'administration a continué, notamment via des groupes de travail distincts, à accorder une attention particulière au positionnement futur du métier, aux opportunités liées à la technologie et à l'intelligence artificielle, à l'attractivité du secteur ainsi qu'au renforcement du rôle du courtier d'assurance des entreprises dans un environnement en mutation rapide.

## Développement sectoriel et collaboration

Becobra est restée activement impliquée dans différents dossiers de marché et sectoriels allant au-

delà du cadre réglementaire classique.

L'association a participé aux travaux interfédéraux relatifs aux assurances catastrophes naturelles et à l'assurabilité, et a suivi les évolutions en matière de cyberrisques, de responsabilité, d'employee benefits et d'autres évolutions de marché ayant un impact sur le secteur de l'assurance des entreprises.

Par sa participation à l'initiative de la FEB 'Be Prepared', Becobra a en outre contribué au débat plus large sur la résilience, la préparation aux crises et la gestion des risques. Cette initiative a également offert l'occasion de mettre en lumière la valeur sociétale de l'assurance et du conseil professionnel en gestion des risques.

La complexité croissante de la réglementation, des technologies et des conditions de marché rend la collaboration plus importante que jamais. C'est pourquoi Becobra investit délibérément dans un large réseau de relations avec les fédérations sectorielles, les partenaires de formation, les autorités de contrôle, les décideurs politiques et d'autres stakeholders. Cette collaboration permet de mutualiser l'expertise, d'aligner les positions et d'accroître l'impact du secteur. Elle contribue également au partage des connaissances, à la détection précoce des nouvelles évolutions et à la préparation des membres aux défis de demain.

# Perspectives 2026-2027 : poursuivre le renforcement d'un secteur solide et tourné vers l'avenir

L'environnement dans lequel opèrent les courtiers d'assurance commerciaux continue à évoluer rapidement. Les nouvelles réglementations, les développements technologiques, l'évolution des attentes des clients, ainsi que les évolutions fiscales et socio-économiques et les risques émergents amènent les entreprises à s'adapter en permanence. Dans ce contexte, Becobra entend, au cours du prochain exercice, consolider son rôle de défenseur des intérêts du secteur, de plateforme de connaissances et de communauté professionnelle.

## Une communauté forte comme fondement

Ces dernières années, d'importants efforts ont été consacrés au développement de la communauté Becobra. En 2026-2027 également, le lien entre les membres restera une priorité majeure. Outre le développement continu de la commission technique Affaires Juridiques & Compliance et de la commission technique Affaires Sociales & Talents, nous souhaitons également poursuivre l'activation des autres commissions techniques et groupes de travail

et renforcer les passerelles entre eux.

En effet, les défis auxquels les entreprises sont confrontées se situent de plus en plus à l'intersection de la réglementation, de la technologie, des talents et de la gestion d'entreprise. Le partage d'expériences, d'expertise et d'enseignements issus de la pratique continuera dès lors à constituer une réelle valeur ajoutée pour nos membres.

## Talents et développement professionnel

Le développement de la 'Brokers Academy' constituera un pilier stratégique important au cours du prochain exercice. Grâce à une plateforme d'examen accessible, à un accompagnement multilingue et à de nouvelles initiatives de formation, nous voulons soutenir les entreprises dans l'attraction, le développement et la certification des talents.

En outre, en collaboration avec le CEPOM, les partenaires de formation et la FSMA, nous continuerons à développer une offre de formation

en phase avec l'évolution de la réalité du métier. L'attention portera non seulement sur les connaissances techniques, mais aussi sur les compétences devenues essentielles dans un environnement où la technologie, le conseil, la communication et la capacité d'adaptation jouent un rôle croissant.

Les initiatives qui contribuent à l'attractivité du métier et à l'arrivée de nouveaux talents resteront elles aussi un point d'attention important. Le développement continu du 'Marine Insurance Graduate Programme' s'inscrit dans cette même ambition d'ancrer durablement l'expertise au sein du secteur. Nous entendons également poursuivre les projets qui renforcent la culture sectorielle, la visibilité, le rayonnement et l'attractivité du métier pour les générations futures.

## Technologie, innovation et résilience

La technologie continuera, dans les années à venir, à avoir un impact important sur le fonctionnement des bureaux de courtage. Sous l'impulsion de notre président et en collaboration avec le groupe de travail Technologie, Becobra souhaite contribuer à accélérer l'évolution technologique de notre secteur et accompagner ses membres dans la valorisation des opportunités technologiques.

L'ambition de Becobra est d'identifier, avec ses membres, les besoins technologiques communs du secteur. La technologie n'est pas une fin en soi, mais un levier pour accroître l'efficacité opérationnelle, dégager davantage d'espace pour le conseil et

renforcer encore la valeur ajoutée du courtier d'assurance professionnel.

## Un agenda politique et réglementaire particulièrement dense

Sur le plan réglementaire également, le prochain exercice s'annonce particulièrement exigeant. Au niveau européen, de nouvelles avancées sont attendues sur des dossiers tels que RIS (Retail Investment Strategy), FIDA (Financial Data Access) et le nouveau cadre LBC/FT (lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme). Par ailleurs, des initiatives telles que le PEPP (Pan-European Pension Product) méritent elles aussi une attention particulière.

Au niveau national, tant les dossiers sectoriels que les dossiers plus larges liés au marché du travail et à l'entrepreneuriat auront un impact sur le fonctionnement quotidien de nos membres. Becobra suivra de près ces évolutions, continuera à porter la voix du secteur et à plaider en faveur d'une réglementation praticable, proportionnée et simplifiée sur le plan administratif, tout en contribuant au développement d'un marché de l'assurance solide capable de répondre aux besoins de protection des entreprises et des assurés.

Le dialogue structurel avec la FSMA demeure, à cet égard, une priorité essentielle. Dans un environnement où la réglementation et la surveillance deviennent de plus en plus complexes, Becobra attache une grande importance à une relation

ouverte et constructive avec l'autorité de contrôle. Ce dialogue permet de relayer les signaux du terrain, d'aborder les questions d'interprétation et d'attirer l'attention sur la proportionnalité, la praticabilité et l'impact concret de la réglementation sur les entreprises.

Parallèlement, les évolutions européennes en matière de supervision continueront également à être suivies de près. L'opérationnalisation de l'Anti-Money Laundering Authority (AMLA) et la poursuite de la mise en œuvre du nouveau cadre européen LBC/FT exerceront, dans les années à venir, une influence importante sur les attentes à l'égard des entreprises financières et de leurs canaux de distribution.



## Le rôle sociétal du secteur

Enfin, Becobra souhaite continuer à mettre en lumière l'expertise du secteur de l'assurance commerciale dans les débats de société relatifs aux risques, à la résilience et à l'assurabilité.

Le suivi continu des travaux relatifs aux catastrophes naturelles, l'attention portée à la cyberrésilience et l'implication dans des initiatives telles que 'Be Prepared' s'inscrivent dans cette ambition. Les courtiers d'assurance disposent d'une connaissance unique des risques auxquels sont confrontés les pouvoirs publics et les acteurs économiques. Cette expertise mérite pleinement sa place dans le débat plus large sur la résilience et la gestion des risques au sein de notre société.

Avec nos membres, nos fédérations partenaires, les représentants européens, les autorités de contrôle et les autres stakeholders, nous voulons continuer, au cours du prochain exercice, à construire un secteur fort, professionnel et résolument tourné vers l'avenir.

# Réflexion stratégique : Au-delà du 'scénario fantôme'

## Pourquoi la construction de scénarios ('scenario planning') est pertinente pour l'avenir du courtage d'assurance commercial

Au cours des deux dernières années et demie, j'ai eu l'occasion d'échanger avec des courtiers, des assureurs, des autorités de contrôle, des entreprises technologiques, des consultants et des décideurs publics.

Ce qui me frappe n'est pas tant l'émergence de tendances distinctes telles que l'intelligence artificielle, les incertitudes géopolitiques, l'évolution de la réglementation ou les pénuries de talents. C'est la manière dont ces évolutions interagissent de plus en plus fortement entre elles.

Les organisations ne poursuivent plus un objectif unique. Elles doivent simultanément concilier compétitivité, résilience, durabilité, sécurité et

autonomie stratégique. Les progrès réalisés dans un domaine peuvent parfois se faire au détriment d'un autre.

Pourtant, malgré cette complexité croissante, j'entends souvent la même conviction sous-jacente: la technologie continuera de progresser, les institutions continueront d'apporter stabilité et coordination, et les fondements de notre profession resteront largement inchangés.

Peut-être.

Mais que se passerait-il si certaines de ces hypothèses s'avéraient erronées ?

Les scénarios nous aident à réfléchir à ce qui pourrait se produire lorsque les hypothèses sur lesquelles nous construisons aujourd'hui cessent d'être valables.

## Le scénario fantôme

Nous portons tous une certaine représentation de l'avenir.

Dans la construction de scénarios, cette représentation est appelée le 'scénario fantôme' : le futur que nous supposons implicitement lorsque nous extrapolons les tendances actuelles.

Dans de nombreuses discussions au sein de notre secteur, ce scénario fantôme ressemble à ceci :

- l'IA devient toujours plus puissante ;
- la numérisation améliore l'efficacité ;
- les institutions, telles que les autorités de contrôle, les tribunaux, les organisations

internationales et les pouvoirs publics, conservent la même légitimité et le même rôle dans la société qu'aujourd'hui (pensons notamment à la FSMA, à la BNB, à l'EIOPA, à la Cour de justice de l'Union européenne, à la Commission européenne et à l'OCDE) ;

- les professionnels s'appuient de plus en plus sur la technologie tout en restant responsables des décisions importantes ;
- la confiance continue de se construire à travers les relations humaines ;
- les clients continuent d'accorder de la valeur à la proximité, au contexte et au conseil personnalisé lorsqu'ils prennent des décisions importantes.

En résumé : la technologie progresse, les êtres humains restent aux commandes et les relations de confiance demeurent au cœur du système.

Mais ce qui est possible n'est pas pour autant inévitable.

La question n'est donc pas de savoir si ce scénario fantôme se réalisera, mais ce qui se passera si l'une de ses hypothèses fondamentales s'avère fausse.



## Trois futurs plausibles

Pour explorer des futurs alternatifs, nous nous sommes concentrés sur deux questions susceptibles d'influencer la manière dont l'avenir pourrait se développer.

Premièrement : qui, ou quoi, prend les décisions ?

À mesure que l'intelligence artificielle gagne en puissance, la question se pose de savoir dans quelle mesure les décisions importantes resteront humaines ou seront progressivement confiées à des systèmes.

Deuxièmement : comment les sociétés s'organisent-elles lorsque la complexité augmente et que de nouveaux acteurs acquièrent une capacité croissante à organiser cette complexité ?

La coordination reste-t-elle principalement ancrée dans des institutions telles que les pouvoirs publics, les autorités de contrôle et les organisations internationales ? Ou se déplace-t-elle progressivement vers des plateformes et des écosystèmes capables de relier toujours davantage l'information, l'expertise et les services ?

Les réponses apportées à ces deux questions peuvent conduire à des futurs très différents. Les trois futurs présentés ci-dessous illustrent certaines des façons dont ces dynamiques pourraient interagir.

### Futur 1 – Orchestration

*(La technologie est jugée digne de confiance pour orchestrer. Les écosystèmes apportent la réponse.)*

Le scénario fantôme suppose que l'expertise demeure rare.

À mesure que les capacités analytiques deviennent de plus en plus accessibles, l'expertise devient progressivement une commodité. En même temps, l'intelligence artificielle et les infrastructures numériques gagnent en puissance et en interconnexion, de sorte que la complexité augmente plus rapidement que notre capacité à l'organiser. L'enjeu se déplace alors de la production de connaissances vers l'orchestration : la coordination d'un ensemble toujours plus complexe d'acteurs, de technologies et d'interdépendances.

Les écosystèmes et les plateformes reprennent progressivement certaines fonctions qui étaient traditionnellement organisées par les institutions. La coordination se déplace des structures institutionnelles vers des réseaux privés capables de relier information, expertise et capacités de réponse.

Dans ce monde, le pouvoir appartient à ceux qui contrôlent la couche d'orchestration : les plateformes et les écosystèmes capables de relier en temps réel les informations, les organisations et les mécanismes de réponse.

Pour le secteur de l'assurance, cela représente une évolution fondamentale. Les solutions d'assurance standardisées évoluent progressivement vers des solutions embarquées, intégrées dans des écosystèmes plus larges de services et d'accompagnement. L'assurance demeure essentielle,

mais elle devient de plus en plus un composant d'une infrastructure de résilience plus vaste.

Les risques plus complexes font l'objet d'un suivi continu et sont ajustés à mesure que les données en temps réel permettent une compréhension plus fine de la nature et de l'évolution des expositions. Lorsqu'un événement survient, une réponse intégrée est activée, mobilisant les différentes composantes de cette infrastructure de résilience.

Les frontières entre assureurs, courtiers, entreprises technologiques, services de prévention et partenaires spécialisés dans la gestion des risques deviennent progressivement plus floues. La valeur provient de moins en moins de la seule police d'assurance et de plus en plus de la capacité à surveiller les risques, à les prévenir, à les financer et à y répondre.

La question stratégique n'est alors plus de savoir qui vend la police.

Elle devient : Qui orchestre la réponse à l'incertitude ? Qui est capable de mobiliser et d'interpréter les données pertinentes ? Et qui parvient à relier entre eux les différents acteurs de l'écosystème ?

## Futur 2 – Légitimité

*(La technologie fournit des analyses. Les institutions confèrent la légitimité.)*

Le scénario fantôme suppose que des systèmes toujours plus puissants gagneront progressivement la confiance nécessaire pour prendre certaines décisions.

Mais que se passerait-il si les sociétés refusaient de déléguer leur pouvoir de décision ?

L'intelligence artificielle devient extraordinairement puissante. La puissance analytique est devenue largement accessible et la plupart des organisations s'appuient sur des modèles, recommandations et outils prédictifs comparables.

Pourtant, des erreurs répétées, des décisions prises par des systèmes opaques ('black box'), des recommandations contradictoires et des interrogations relatives à la responsabilité empêchent que la responsabilité ultime soit confiée aux machines.

La technologie est jugée digne de confiance pour analyser. Pas pour décider.

Les organisations ne peinent plus à obtenir des réponses. Elles peinent à déterminer quelles réponses méritent leur confiance.

À mesure que les systèmes gagnent en puissance, la demande de supervision, d'explicabilité, de certification et de responsabilité augmente

également. Les institutions telles que les autorités de contrôle, les tribunaux, les organisations professionnelles et les régulateurs internationaux deviennent dès lors des points d'ancrage toujours plus importants pour la confiance. Elles jouent un rôle croissant dans la détermination des modèles, recommandations et processus décisionnels considérés comme suffisamment fiables, explicables et défendables pour servir de fondement à l'action.

Pour le secteur de l'assurance, le transfert du risque demeure important, mais la principale valeur ajoutée ne réside plus dans l'analyse. La responsabilité devient le service premium.

Les clients recherchent des partenaires capables de remettre en question les hypothèses, de valider les recommandations et d'assumer leurs responsabilités lorsque l'incertitude demeure élevée. À mesure que les exigences de gouvernance et les obligations de justification se multiplient, il devient de plus en plus difficile d'offrir une expertise spécialisée de manière isolée. La gestion des risques, la conformité, la cybersécurité, la réglementation et le conseil stratégique se regroupent progressivement au sein de prestataires de services professionnels de plus grande taille.

L'accompagnement à forte valeur ajoutée, l'expertise sectorielle et le jugement professionnel subsistent, mais deviennent plus rares et plus coûteux. Pour une grande partie du marché, le conseil et les services évoluent progressivement vers des solutions

standardisées.

La question stratégique n'est alors plus de savoir qui dispose du meilleur modèle.

Elle devient : Qui dispose de l'expertise, de la gouvernance et de la confiance institutionnelle nécessaires pour assumer la responsabilité ? Et à qui accorde-t-on la légitimité nécessaire pour valider les décisions ?

## Futur 3 – Blueprint

*(La technologie est jugée digne de confiance pour décider. Les institutions définissent les règles.)*

Le scénario fantôme suppose que les êtres humains demeurent responsables des décisions importantes. Mais que se passerait-il si la cohérence devenait plus importante que le jugement ?

L'intelligence artificielle devient toujours plus puissante et s'intègre progressivement dans les cadres réglementaires. Au lieu de freiner l'automatisation, les institutions traduisent progressivement la prise de décision en normes, règles et protocoles opérationnels. À l'intérieur de ces limites, les systèmes opèrent de manière toujours plus autonome.

La technologie est jugée digne de confiance pour décider.

Les institutions définissent les règles à l'intérieur desquelles les systèmes opèrent.

Le jugement se déplace progressivement des professionnels vers des systèmes fonctionnant dans des cadres prédéfinis. La cohérence, la prévisibilité et la conformité deviennent plus importantes que l'expertise sur mesure.

Les organisations se différencient de moins en moins par la qualité de leur jugement et de plus en plus par la qualité de leur exécution.

Pour le secteur de l'assurance, les risques standardisés sont de plus en plus gérés dans des cadres prédéfinis. La souscription, la gestion des polices, le traitement des sinistres et les services associés se déroulent en grande partie sans intervention humaine. Un sinistre standard ne fait plus l'objet d'une évaluation ; il active un protocole de réponse prédéfini.

La concurrence se déplace de l'expertise vers la qualité des processus, la qualité des données, les capacités d'intégration et les économies d'échelle. À mesure que les systèmes gèrent une part croissante de la chaîne de valeur, les avantages liés à la taille et l'intégration verticale se renforcent. Assureurs, MGA, entreprises technologiques et canaux de distribution tendent progressivement à converger.

Le rôle du courtier d'assurances commercial évolue fondamentalement. La valeur provient de moins en moins du jugement individuel et de plus en plus de la capacité à concevoir, gérer et intégrer des systèmes, des processus et des standards. L'expertise humaine se concentre progressivement sur les risques

complexes et les situations pour lesquelles aucun protocole n'existe encore.

La question stratégique n'est alors plus de savoir qui possède le meilleur jugement.

Elle devient : Qui dispose de l'échelle, des données et des capacités technologiques nécessaires pour rendre opérationnels les standards de demain ?

## Réflexion

Aucun de ces futurs ne supprime la nécessité de gérer l'incertitude.

Ce qui change, c'est l'endroit où réside l'influence : chez ceux qui orchestrent la complexité, confèrent la légitimité ou définissent les normes à travers lesquelles les risques sont gérés.

La prospective par scénarios nous amène finalement à poser une question d'une simplicité trompeuse :

**Comprenons-nous réellement ce qui rend notre profession pertinente aujourd'hui, et où résidera la valeur demain ?**

**Valérie Nolens**  
CEO



# Nos mandats

## FSMA

- Valérie Nolens
- Deogracias Kabanda

## Assuralia, Concertations sectorielles : fédérations d'intermédiaires

- Level I: Pedro Matthyssens, Valérie Nolens
- Level II: Valérie Nolens, Deogracias Kabanda

## Ombudsman des Assurances, Conseil d'Administration

- Valérie Nolens

## Fonds d'Existence Paritaire (CEPOM), Conseil d'Administration

- Valérie Nolens (présidente)

## Commission des Assurances

- Valérie Nolens
- Matthias Van Herck (suppléant)

## Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale, Commission paritaire pour les entreprises de courtage et agences d'assurances (CP 307)

### Effectif

- Valérie Nolens (porte-parole)
- Ann Van der Linden
- Kari Vankeirsbilck

### Suppléant

- Patrizia Pace
- Danielle Innocent
- Kathleen Hautekiet

## PORTIMA, Conseil d'Administration

- Wim Gielen
- Valérie Nolens (suppléante)

## Comité de concertation interfédérations d'intermédiaires

- Valérie Nolens
- Deogracias Kabanda

## Bipar

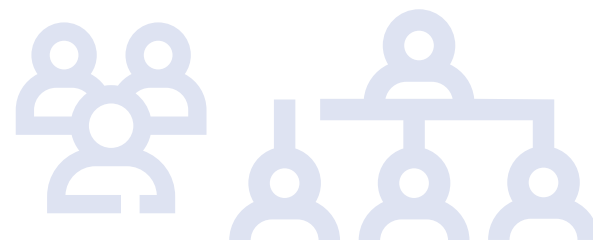
- Valérie Nolens

## FEB, Conseil d'administration

- Valérie Nolens
- Leen Verheyen (suppléante)

## Conseil Supérieur des Indépendants et des PME

- Valérie Nolens



Interview



Sébastien Yerna  
FSMA

(traduction libre du texte original en néerlandais, assistée par l'IA)

# Supervision et transformation: la FSMA sur la compliance, les données et la digitalisation

Les développements récents – notamment ceux issus des travaux d'EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) – font apparaître plusieurs tendances convergentes : une attention accrue à la manière dont les règles se traduisent concrètement pour le client, le renforcement de la convergence des pratiques de supervision au niveau européen, ainsi qu'une exploitation accrue des données dans les processus de contrôle. Par ailleurs, la supervision évolue dans un environnement marqué entre autres par la digitalisation des processus et l'émergence de nouveaux risques.

Dans ce contexte, il nous semble particulièrement pertinent de mieux comprendre comment ces évolutions se reflètent dans la pratique du contrôle en Belgique et leur impact sur les acteurs de la distribution.

**Dans un contexte de renforcement des cadres européens et de convergence progressive des pratiques de supervision, comment ces évolutions se traduisent-elles concrètement dans l'approche de la FSMA en Belgique ? Quels sont, dans ce cadre, les leviers les plus déterminants pour faire évoluer les pratiques des intermédiaires ?**

La réglementation européenne a eu ces dernières années un impact clair sur la manière dont la supervision est organisée. Pensons par exemple à la directive sur la distribution d'assurances (IDD), aux travaux de l'EIOPA ou aux ambitions européennes plus larges autour de la Savings and Investments Union. Pour la FSMA, cela signifie concrètement que nous accordons de plus en plus d'attention à l'harmonisation des actions de contrôle, aux contrôles fondés sur les données et à l'application effective des règles dans la pratique. Il est essentiel que la supervision reste organisée à une échelle suffisamment proche du marché. Les intermédiaires d'assurance belges opèrent en effet dans un contexte économique et juridique spécifique, au sein de différents types de canaux de distribution et avec un fort ancrage local. C'est précisément pour cette raison que le rôle des autorités nationales de contrôle

reste crucial, surtout lorsqu'il s'agit de la protection des clients de détail et des PME.

Pour les intermédiaires, cette évolution se traduit par des attentes accrues en matière de professionnalisation, de gouvernance et d'orientation-client. Les intermédiaires doivent pouvoir démontrer clairement pourquoi un produit donné répond aux exigences et aux besoins du client. La formation et la formation continue (recyclage) sont également d'une importance cruciale, en particulier dans un environnement où la réglementation, la digitalisation et les nouveaux risques évoluent rapidement. Les données jouent, elles aussi, un rôle croissant. La FSMA utilise des outils d'analyse pour détecter plus rapidement les tendances et les problèmes potentiels. Cela permet d'exercer efficacement une supervision fondée sur les risques. Au final, l'objectif reste le même : renforcer la confiance du consommateur et garantir un marché de l'assurance sain et durable.



Sébastien Yerna, membre du comité de direction  
FSMA

On observe une attention croissante portée à la manière dont les règles permettent, dans la pratique, de garantir la protection et l'intérêt du client. Comment la FSMA se positionne-t-elle face à cette évolution, et comment cela se manifeste-t-il concrètement dans la supervision en Belgique ?

La FSMA soutient pleinement l'évolution vers une supervision davantage axée sur les résultats. Elle ne se limite pas à l'élaboration de documents d'orientation et de procédures destinés à traduire correctement les exigences réglementaires. Elle vérifie également leur efficacité dans l'optique de la protection des consommateurs. Cela s'inscrit étroitement dans les évolutions européennes, notamment dans le cadre de l'IDD et des discussions autour de la Retail Investment Strategy. Dans le secteur de l'assurance, cela signifie que ce ne sont pas seulement les processus de distribution d'assurances qui sont importants, mais aussi le résultat concret pour le client. Les produits doivent répondre à un besoin réel, être compréhensibles et offrir un rapport qualité-prix raisonnable. Le concept de 'value for money' y occupe une place centrale.

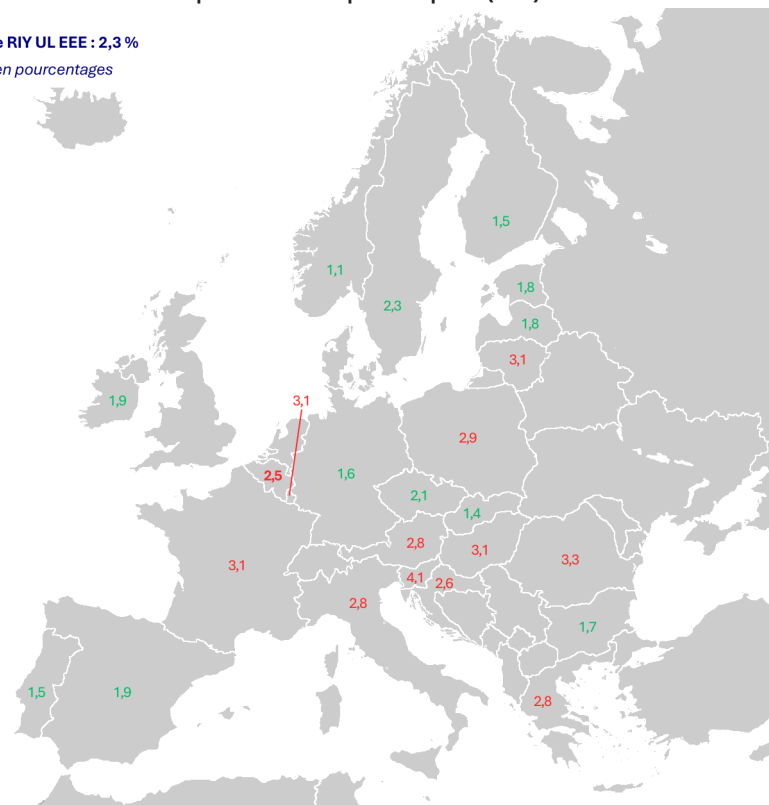
En Belgique, cela se traduit notamment par les contrôles que la FSMA effectue sur des produits d'assurance présentant des coûts élevés ou une faible sinistralité. En 2025, la FSMA a clôturé près de 200 enquêtes portant sur des produits de la branche 23 et sur des assurances non-vie. Cela a

conduit à des dizaines de réductions de coûts et même à des arrêts de commercialisation lorsque la valeur ajoutée pour le client était insuffisante. Cela a également des conséquences importantes pour les intermédiaires d'assurance. Ceux-ci jouent en effet un rôle crucial dans la sélection des produits et dans l'explication donnée au client. Un bon processus de conseil et une motivation claire des recommandations sont aujourd'hui essentiels dans une approche de distribution centrée sur le client.

Les évolutions technologiques et l'émergence de nouveaux risques (cyber, catastrophes naturelles, ESG, ...) transforment les compétences professionnelles requises dans le secteur. Comment la FSMA perçoit-elle cette évolution, et quels axes de développement

### Value for money – Outliers Reduction in yield of products d'assurance-vie de la branche 23 dans l'Espace économique européen (EEE)

Moyenne RIY UL EEE : 2,3 %  
Chiffres en pourcentages



Source: Présentation de la FSMA du 15 avril 2026

professionnel vous semblent prioritaires pour les années à venir ?

Comme tous les secteurs, celui de l'assurance traverse clairement une période de transformation. De nouveaux risques tels que les cyberincidents, les

dommages liés au climat et les obligations liées à l'ESG exigent des compétences différentes de celles d'il y a dix ou quinze ans. En même temps, la manière dont les clients communiquent et comparent les produits évolue elle aussi. Pour la FSMA, cela signifie que la formation continue et le développement professionnel deviennent plus importants que jamais. L'obligation de formation permanente ne doit pas être perçue comme une formalité ou une surcharge administrative, mais comme une opportunité et un investissement nécessaire dans la qualité, l'expertise et la confiance.

Pour les intermédiaires d'assurance, les compétences numériques et en communication seront selon nous prioritaires dans les années à venir. Les intermédiaires doivent pouvoir utiliser efficacement les outils numériques, sans pour autant perdre le contact humain qui constitue précisément leur valeur ajoutée. Dans un environnement de plus en plus complexe, le rôle de l'intermédiaire comme 'traducteur de la complexité' ne fera que gagner en importance. La combinaison d'un soutien technologique et d'un accompagnement humain est la clé du succès futur du secteur.

Le fait que le cyber-risque soit bien réel est apparu clairement ces dernières semaines. Il y a quelques semaines, Anthropic a secoué le monde avec des informations sur son Frontier AI Model Mythos. Ce modèle est exceptionnellement performant pour détecter les vulnérabilités dans les applications informatiques. Entre de bonnes mains, ces systèmes peuvent permettre de corriger les vulnérabilités plus

rapidement et plus efficacement. Entre de mauvaises mains, ces vulnérabilités peuvent être exploitées à des fins malveillantes. Le modèle est également très performant dans cette exploitation. Les vulnérabilités seront exploitées très rapidement, avant même qu'un correctif ne soit disponible.

Comme ces modèles découvrent et exploitent à très grande vitesse des vulnérabilités de manière automatisée, le risque informatique augmente pour nous tous. Ceux qui pouvaient auparavant espérer que leur institution ne valait pas la peine d'être visée par des hackers (pirates informatiques) parce qu'elle n'était pas assez intéressante ne peuvent plus s'en prévaloir aujourd'hui. Avec l'automatisation, chaque organisation devient une cible potentielle, y compris les plus petites. Il est donc grand temps de passer à la vitesse supérieure. Car les entreprises ne sont pas condamnées à ne rien faire et à attendre avec crainte leur tour. Elles peuvent bel et bien renforcer leur résilience opérationnelle. Le Digital Operations Resilience Act (DORA), le règlement européen introduit pour renforcer la résilience numérique du secteur financier, ne s'applique qu'à une partie des intermédiaires d'assurance. Mais même sans la 'pression de la réglementation', il est judicieux pour chaque intermédiaire d'assurance de travailler à une plus grande résilience opérationnelle.

**La digitalisation et l'utilisation croissante des données transforment non seulement les pratiques des acteurs, mais également les outils du superviseur. Quels effets**

**structurent selon vous le plus la manière dont la supervision est exercée aujourd'hui, notamment en ce qui concerne la préparation, le ciblage et la conduite des contrôles ?**

La FSMA suit de très près les évolutions du marché et adapte en permanence sa méthodologie de supervision. La digitalisation des processus, l'usage de l'intelligence artificielle et l'essor des canaux de distribution numériques ont un impact majeur sur la manière dont les services financiers sont proposés. C'est pourquoi la FSMA investit de plus en plus dans l'expertise technologique et dans des techniques de supervision fondées sur les données.

Je ne dois pas vous expliquer que la FSMA supervise près de 9 000 intermédiaires d'assurance.

Il est donc inévitable que nos contrôles s'effectuent selon une approche fondée sur les risques. À cette fin, nous utilisons nos propres modèles de risque.

La FSMA recourt de plus en plus aux opportunités offertes par les nouvelles technologies. Depuis plusieurs années, elle utilise par exemple le web scraping pour enrichir ses données internes avec des données externes. De telles technologies permettent de collecter automatiquement des informations publiquement disponibles sur internet, par exemple afin de détecter d'éventuelles infractions à la législation financière. La FSMA utilise également l'intelligence artificielle pour analyser plus rapidement et plus précisément de grandes quantités

d'informations financières. Ainsi, les données issues des documents d'information pour l'investisseur (KID) sont automatiquement extraites, analysées et comparées, et les indicateurs de risque dans les rapports financiers sont automatiquement repérés et synthétisés. Ces projets rendent la supervision plus efficace, plus cohérente et davantage orientée par les données, avec à la clé des évaluations des risques plus rapides et plus actuelles.

### Quels sont les éléments concrets qui permettent de distinguer une organisation où la compliance est intégrée dans sa gouvernance d'une organisation où la compliance reste davantage formelle ?

C'est un point important que vous soulevez. Une organisation dans laquelle la compliance est réellement intégrée à la gouvernance est généralement assez facile à reconnaître. Dans de telles organisations, la compliance fait partie de la culture d'entreprise et de la prise de décision quotidienne ('tone at the top'). Ces organisations ne considèrent pas la réglementation seulement comme une obligation ou une charge, mais comme un élément essentiel d'un service de qualité et d'une bonne gouvernance. Cela se traduit notamment par des responsabilités claires, une implication active du management et une formation continue.

Dans les organisations où la compliance reste davantage un formalisme, on observe souvent l'inverse. Les procédures existent certes sur papier, mais elles sont insuffisamment, voire pas du tout,

intégrées dans le fonctionnement quotidien. La documentation est surtout élaborée dans une logique de contrôle, sans véritable lien avec l'intérêt du client ou la réalité opérationnelle. Pour les intermédiaires d'assurance, il s'agit d'un point d'attention important. La FSMA attend d'eux qu'ils considèrent la compliance comme un état d'esprit ('mindset') dans le cadre de leurs services, et non comme un simple exercice où il faut cocher des cases. C'est un point d'attention important que nous intégrons dans notre supervision du respect des règles de conduite et de la législation anti-blanchiment.

### Dans la supervision de la distribution, quels types de situations ou de constats reviennent aujourd'hui le plus fréquemment dans les contrôles ? Pouvez-vous préciser les domaines qui appellent le plus d'attention en pratique ?

La FSMA relève un certain nombre de points d'attention récurrents. Un premier domaine important concerne la qualité du processus de distribution d'assurances et de sa documentation. Elle attend des intermédiaires qu'ils puissent démontrer de manière suffisante pourquoi un produit déterminé répond aux exigences et aux besoins du client. Lorsqu'ils conseillent en matière d'assurances d'épargne et d'investissement, ils doivent en outre démontrer en quoi le conseil correspond aux connaissances et à l'expérience du client, à sa situation financière et à ses objectifs d'investissement (y compris ses préférences en matière de durabilité). Dans certains dossiers, cette

motivation est encore insuffisamment concrète ou trop standardisée. La transparence sur les coûts et les rémunérations reste également un point d'attention important.

Par ailleurs, la 'value for money' reste une priorité centrale, en particulier pour les produits présentant des structures de coûts complexes, comme certains produits de la branche 23. La FSMA ne s'intéresse pas uniquement à l'assureur, mais aussi à la chaîne de distribution. Les intermédiaires jouent en effet un rôle clé dans le choix des produits et dans l'information fournie aux clients.

Un autre point d'attention concerne l'interdiction faite aux intermédiaires d'assurance de faire appel, pour leurs activités de distribution d'assurances, à des indépendants qui ne sont pas inscrits comme intermédiaires d'assurance. Cette interdiction ne vaut pas seulement pour la collaboration avec des sous-agents indépendants, mais également pour la collaboration avec d'autres indépendants intervenant dans la chaîne du processus de production et exerçant, à ce titre, des activités relevant de la distribution d'assurances.

### Du point de vue de la FSMA, qu'est-ce qui caractérise un dialogue de supervision constructif avec les intermédiaires ? Quels comportements ou attitudes facilitent ce dialogue et contribuent à une relation de supervision efficace ?

Une relation de supervision constructive commence

avant tout par la transparence et une communication ouverte. Toute entreprise est un jour confrontée à des problèmes ou à des erreurs. Dans ce cas, la FSMA attend des intermédiaires qu'ils les signalent en temps utile, qu'ils soient prêts à mettre en œuvre des améliorations et qu'ils réfléchissent activement à des solutions. Un bon dialogue permet de parvenir plus rapidement à des attentes claires et d'éviter les malentendus. C'est dans l'intérêt tant du secteur que du consommateur.

Je voudrais également souligner l'importance de maintenir à jour le dossier d'inscription dans CABRIO. CABRIO constitue le premier point de contact entre la FSMA et les intermédiaires. Les données gérées via cette plateforme permettent à la FSMA de vérifier si les conditions d'inscription sont remplies. Il est essentiel que la FSMA dispose d'informations correctes et actualisées.

La FSMA attache en outre une grande importance à une communication claire sur ses pratiques de supervision et sur l'évolution de la législation et de la réglementation. Outre son rôle de superviseur, elle entend soutenir activement le secteur en rendant l'information accessible et compréhensible. Cela se fait notamment par le biais de son site internet, de FAQ destinées aux intermédiaires, de guides pratiques, de newsletters et de rapports sectoriels. La FSMA mise également de plus en plus sur la communication numérique et la sensibilisation, notamment au moyen de films d'animation et de webinaires qui atteignent ensemble des milliers de

Intermédiaires d'assurance et de réassurance inscrits	01/01/26	31/12/24	31/12/23	31/12/22	31/12/21
<b>Intermédiaires d'assurance</b>	8 362	8 549	8 847	9 407	9 821
Courtiers	4 637	4 898	5 184	5 490	5 795
Agents	1 119	1 206	1 289	1 410	1 533
Sous-agents	1 966	1 850	1 795	1 959	2 053
Intermédiaires d'assurance à titre accessoire	583	538	523	496	395
Souscripteurs mandatés	57	57	56	52	45
<b>Intermédiaires de réassurance</b>	40	34	33	32	33
Courtiers	32	27	26	25	24
Agents	8	7	7	7	9

Intermédiaires en services bancaires et en services d'investissements inscrits	01/01/26	31/12/24	31/12/23	31/12/22	31/12/21
<b>Intermédiaires en services bancaires et en services d'investissements</b>	1 296	1 456	1 580	1 812	1 924
Courtiers	16	17	20	19	22
Agents	1 280	1 439	1 560	1 793	1 902

Sources :  
 FSMA rapport annuel 2023  
 FSMA rapport annuel 2024  
 Présentation de la FSMA du 15 avril 2026

participants. Par ces initiatives, la FSMA vise à ce que le secteur reste mieux informé des règles en vigueur et de ses attentes en tant qu'autorité de contrôle.

Nous entretenons également un dialogue continu avec les associations professionnelles des intermédiaires, telles que Becobra. Celles-ci jouent un rôle important de passerelle entre la pratique et la supervision. Grâce à ces concertations, la FSMA peut transmettre ses messages et formuler au mieux ses attentes. Ces consultations permettent en outre d'identifier les problèmes au sein du secteur et de contribuer à leur résolution.

Un exemple concret de la concertation constructive entre Becobra et la FSMA concerne l'interprétation du champ d'application de DORA. Il subsiste actuellement des incertitudes quant à la portée exacte de ce règlement européen et à son impact sur certains intermédiaires. C'est pourquoi un dialogue continu entre le secteur et l'autorité de contrôle est d'une grande importance pour parvenir à un cadre clair et pragmatique, afin que le secteur puisse se conformer à DORA de manière correcte et en temps utile.

À plus long terme, comment la FSMA envisage-t-elle l'évolution du rôle des intermédiaires dans un environnement plus digitalisé et intégré ? Si vous deviez formuler une recommandation aux acteurs du secteur pour les prochaines années, quelle serait-elle ?

Comme je l'ai déjà indiqué, la FSMA est convaincue que les intermédiaires d'assurance continueront à jouer un rôle central, même dans un marché fortement digitalisé. La technologie automatisera et simplifiera certains processus, mais l'aspect humain du conseil restera essentiel. Les clients attendent non seulement de la rapidité et de la facilité d'utilisation, mais aussi un accompagnement, de la confiance et du conseil, en particulier lorsqu'il s'agit de risques complexes ou de décisions financières importantes. L'intermédiaire demeure dès lors un maillon important du tissu économique et social.

Le défi, aujourd'hui comme dans les années à venir, consistera à combiner l'innovation technologique avec cette valeur ajoutée humaine. Ma recommandation au secteur serait donc de continuer à investir dans la professionnalisation, la formation et la maturité numérique, sans perdre de vue le contact personnel. En outre, la transparence et la valeur ajoutée démontrable deviendront de plus en plus importantes. Dans un contexte où la 'value for money' est centrale, les intermédiaires capables d'expliquer clairement la valeur ajoutée qu'ils apportent pourront également se distinguer fortement à l'avenir.

**F** Nous entretenons également un dialogue continu avec les associations professionnelles des intermédiaires, telles que Becobra. Celles-ci jouent un rôle important de passerelle entre la pratique et la supervision. Grâce à ces concertations, la FSMA peut transmettre ses messages et formuler au mieux ses attentes. Ces consultations permettent en outre d'identifier les problèmes au sein du secteur et de contribuer à leur résolution.





Interview

**Hein Lannoy**  
**Assuralia**
*(traduction libre du texte original en néerlandais, assistée par l'IA)*

# Collaborer dans un écosystème de l'assurance en mutation : Assuralia sur l'avenir du secteur

Les assureurs jouent un rôle central dans la manière dont le secteur s'adapte aux nouveaux risques, aux attentes sociétales, aux évolutions technologiques et réglementaires. Dans le même temps, ces évolutions influencent aussi de plus en plus la collaboration entre assureurs, intermédiaires et autres acteurs au sein de l'écosystème de l'assurance au sens large.

Les développements récents font apparaître plusieurs tendances convergentes : une complexité croissante des risques, des débats autour de l'assurabilité et des protection gaps, une accélération de la digitalisation et de l'intelligence artificielle, un accent accru sur

les données, la gouvernance et les résultats clients, mais aussi des attentes changeantes en matière d'accompagnement, de prévention et de résilience sociétale.

Dans ce contexte, il nous semble particulièrement intéressant de mieux comprendre comment Assuralia analyse ces évolutions, quelles tendances seront selon vous les plus déterminantes dans les années à venir, et quelle est votre vision de l'évolution future de l'écosystème de l'assurance et de la collaboration entre assureurs et intermédiaires.

**Le secteur de l'assurance est confronté à des risques plus complexes et plus interdépendants : cyber, climat, géopolitique, chaînes d'approvisionnement, soins de santé et pensions. Assuralia souligne à plusieurs reprises que l'assurance joue un rôle sociétal, mais que ce rôle suppose aussi des cadres stables et une coopération avec les pouvoirs publics. Comment voyez-vous aujourd'hui le rôle du secteur de l'assurance dans le renforcement de la résilience économique et sociétale ? Et quel rôle y voyez-vous pour les intermédiaires ?**

Le secteur de l'assurance joue en effet un rôle crucial dans la maîtrise des risques systémiques sociétaux. Comme vous l'indiquez vous-même, ces risques ne cessent d'augmenter. Outre les exemples déjà mentionnés, nous pensons aussi aux pandémies, qui selon certains virologues pourraient rapidement réapparaître, aux risques croissants liés à l'intelligence

artificielle et aux menaces sécuritaires, y compris la guerre.

Lorsque de tels risques se matérialisent, on se tourne systématiquement vers le secteur de l'assurance pour absorber les dommages. Cela n'est toutefois possible que si les risques et les sinistres sont suffisamment répartis dans le temps et dans l'espace. Dans ce cas, ils restent maîtrisables d'un point de vue de l'assurance et le secteur peut pleinement jouer son rôle.

En cas de risques systémiques, cette dispersion n'existe généralement pas : les dommages touchent massivement et simultanément différentes régions et de nombreuses victimes. Dès lors, le secteur de l'assurance ne peut en assumer seul la charge. Un partenariat public-privé devient dès lors essentiel. Un cadre réglementaire stable, la sécurité juridique, des investissements dans la prévention et une responsabilité partagée entre les pouvoirs publics et les acteurs privés sont essentiels pour préserver l'assurabilité.

Pour les risques de guerre, nous devons aussi regarder la réalité



**Hein Lannoy, CEO**  
**Assuralia**

en face : ces risques sont tout simplement inassurables.

Les intermédiaires jouent eux aussi un rôle clé. Dans un monde où les risques deviennent plus complexes, le besoin d'accompagnement, de confiance et de conseil s'accroît. Ils traduisent des risques complexes en solutions compréhensibles, aident les clients à mieux évaluer leurs risques et renforcent l'éducation financière et en assurance. Souvent, ils constituent le premier point de contact en matière de prévention, de protection et de gestion des sinistres.

En outre, les intermédiaires remplissent une fonction d'alerte importante : ils sont proches des familles et des entreprises et sont les premiers à constater comment de nouveaux risques se développent ou où la protection s'avère insuffisante. Ils contribuent ainsi activement à l'innovation et à l'émergence de solutions adaptées à l'évolution des besoins sociétaux.

Les débats autour des protection gaps, de l'assurabilité et des risques émergents montrent que l'enjeu ne réside aujourd'hui pas uniquement dans la capacité ou la tarification, mais

### Canaux de distribution : parts de marché du courtage entre 2020 & 2024

Source : Assuralia,

Rapports canaux de distribution 2020-2024

Total (Vie + Non-vie)	Volume prime totale	Courtage total	Méga courtage	Hors méga courtage	Réseaux exclu	Banc-assurance	Direct
2024	34,2 Mrd	52,1%	/	/	28,6%		19,3%
2023	31,7 Mrd	52%	/	/	27,2%		20,7%
2022	29,9 Mrd	52%	/	/	28,4%		19,6%
2021	29,3 Mrd	52,8%	/	/	27,6%		19,6%
2020	28,1 Mrd	52,1%	/	/	27,4%		20,5%
Non-vie	Volume prime totale	Courtage total	Méga courtage	Hors méga courtage	Réseaux exclu	Banc-assurance	Direct
2024	16,2 Mrd	61,2%	46,8%	14,4%	12,3%	8,4%	18,1%
2023	15,3 Mrd	60,9%	47,1%	13,8%	12,3%	8,5%	18,4%
2022	14,0 Mrd	60,9%	47,4%	13,6%	12,3%	8,5%	18,4%
2021	13,3 Mrd	60,9%	47,9%	12,9%	12,2%	8,1%	18,8%
2020	12,6 Mrd	60,9%	48%	12,9%	12,2%	8,1%	19%
Vie individuel	Volume prime totale	Courtage total	Méga courtage	Hors méga courtage	Réseaux exclu	Banc-assurance	Direct
2024	11,5 Mrd	44,1%	1,1%	42,9%	6,5%	46,1%	3,4%
2023	9,6 Mrd	44,3%	1,2%	43,1%	7%	45,6%	2,7%
2022	9,8 Mrd	44,6%	1,3%	43,4%	7%	45,4%	2,7%
2021	10,2 Mrd	48,6%	2,2%	46,5%	6,95%	42,1%	2,8%
2020	9,4 Mrd	46,7%	12,2%	48,7%	7,1%	43,1%	3,1%
Vie groupe	Volume prime totale	Courtage total	Méga courtage	Hors méga courtage	Réseaux exclu	Banc-assurance	Direct
2024	6,5 Mrd	43,8%	18,6%	25,2%	6%		50,2%
2023	6,8 Mrd	42,9%	18,7%	24,3%	5,7%		51,3%
2022	6,1 Mrd	43,2%	19,8%	23,5%	7,2%		49,6%
2021	5,9 Mrd	41,5%	17,9%	23,7%	7,7%		50,7%
2020	6,0 Mrd	42%	17,4%	24,7%	7,1%		50,7%

aussi dans une meilleure compréhension, modélisation et structuration des nouveaux risques. Quels sont, selon vous, les principaux obstacles à l'innovation en matière de risques nouveaux ou difficilement assurables ? Et quelles conditions sont nécessaires pour rendre l'écosystème de l'assurance plus agile dans le développement de nouvelles solutions ?

Pour qu'un risque puisse être assuré, il faut d'abord pouvoir l'évaluer correctement. Or, dans le cas de nombreuses innovations, comme l'utilisation de l'intelligence artificielle, nous nous heurtons à de véritables 'boîtes noires', ce qui rend l'évaluation des risques particulièrement difficile. C'est précisément pourquoi une expertise suffisante et de la créativité du côté des assureurs deviennent un véritable facteur de différenciation. Elles font la différence entre la possibilité ou non d'offrir une couverture d'assurance. Notre message est donc clair : tant nos assureurs que nos intermédiaires devront investir dans la formation et l'expertise pour pouvoir faire la différence.

Il existe également un besoin de meilleur partage des données et des connaissances, dans le respect de la vie privée et de la sécurité. Une coopération plus étroite entre les institutions publiques, les centres de recherche, les entreprises technologiques et les assureurs peut considérablement renforcer les modèles de risque.

Un cadre réglementaire favorable à l'innovation est également important : suffisamment de stabilité et

de sécurité juridique, combinées à une marge pour l'expérimentation, l'innovation numérique et de nouvelles formes de protection.

Enfin, l'agilité suppose aussi un changement de culture. Le secteur évolue d'un modèle principalement réactif face au sinistre vers un modèle davantage axé sur la prévention, l'anticipation et l'accompagnement continu du risque. Cela exige des investissements dans la technologie, les talents, l'intelligence artificielle et de nouvelles compétences, mais aussi une coopération plus étroite au sein de l'ensemble de l'écosystème, y compris avec les intermédiaires.

**Une étude récente publiée par LIIBA – l'association des Lloyd's brokers à Londres – et réalisée en collaboration avec Gracechurch et Trimstone Partners, indique que les brokers jouent un rôle important dans l'identification précoce, la structuration et la contribution à l'assurabilité des risques émergents, notamment en matière de cyber, de climat et d'actifs immatériels. La dynamique du marché londonien diffère évidemment fortement du contexte belge, mais le rapport soulève aussi en Belgique des questions intéressantes sur la capacité d'innovation au sein de l'écosystème de l'assurance. Comment Assuralia perçoit-elle aujourd'hui la contribution des intermédiaires dans la détection de nouveaux besoins et dans le**

**développement de solutions d'assurance adaptées ?**

Les résultats de cette étude ne me surprennent pas. La grande force des intermédiaires réside dans leur connaissance du terrain et leur expertise en analyse des risques. Les grands bureaux sont connus pour leur expertise particulière en tant que risk managers. Il est donc essentiel, tant pour les entreprises que pour les assureurs, qu'ils puissent pleinement assumer ce rôle d'expert et investir dans la formation, l'innovation et la créativité. C'est sans doute là que réside leur principale valeur ajoutée sociétale.

Les nouveaux besoins en assurance émergent souvent d'abord dans la pratique, auprès des clients, avant d'être pleinement visibles dans les modèles de risque traditionnels. Les intermédiaires sont bien placés pour aider à capter ces signaux et à les traduire en solutions concrètes.

Ils jouent en outre un rôle crucial dans le test de la faisabilité et de la compréhension. De nouvelles solutions n'ont une valeur sociétale que si les clients les comprennent, leur font confiance et les utilisent effectivement.

**La digitalisation, l'intelligence artificielle et les données peuvent non seulement rendre les processus plus efficaces, mais aussi transformer fondamentalement les business models et les équilibres du marché. Par ailleurs, des initiatives réglementaires telles que FiDA (Financial Data Access) traduisent également cette**

ambition. Quelles évolutions seront selon vous les plus déterminantes dans les années à venir pour la manière dont les assureurs, les intermédiaires et les autres acteurs du marché collaboreront ?

Nous n'aimons peut-être pas l'entendre, mais je suis convaincu que, dans les prochaines années, la collaboration sera largement dictée par la maîtrise des coûts. La value for money n'est pas seulement un point d'attention pour nos autorités de contrôle, mais aussi une condition nécessaire pour rester compétitifs sur un marché de plus en plus exigeant.

Certainement en ce qui concerne les assurances d'investissement, le secteur devra se réinventer pour pouvoir proposer des produits de qualité à un coût capable de rivaliser tant avec les gestionnaires d'actifs qu'avec les plateformes d'investissement, où les investisseurs ont aujourd'hui facilement accès à des trackers et à d'autres produits à faible coût. Dans cette perspective, il est probable que le marché poursuive sa consolidation, non seulement parmi les intermédiaires, mais aussi au sein même des assureurs.

L'IA peut jouer un rôle dans la souscription, le pricing, la gestion des sinistres, la détection de la fraude, l'interaction avec les clients et l'efficacité opérationnelle. Dans le même temps, l'IA soulève des questions de transparence et d'explicabilité, de responsabilité et de préservation de l'expertise. Où voyez-vous aujourd'hui

les plus grandes opportunités de l'IA pour le secteur de l'assurance, et quels en sont selon vous les principaux points d'attention ?

L'IA est une technologie disruptive, mais le besoin d'un conseiller humain demeure, tant chez les assureurs que chez les courtiers. Seul un être humain peut offrir un conseil véritablement personnalisé, faire preuve d'empathie et compenser les limites de la technologie.

À court terme, le rôle des intermédiaires évoluera, surtout pour les produits standard tels que les assurances auto et incendie, où des solutions automatisées pourront proposer des options pertinentes. Lorsqu'on demande aujourd'hui à ChatGPT quelle est la meilleure assurance, on obtient immédiatement une réponse, pas toujours correcte peut-être, mais cela illustre bien la manière dont évoluent les contacts clients et la distribution.

À moyen terme apparaîtront ce que l'on appelle des 'augmented advisors' : des conseillers qui, grâce à des outils et systèmes avancés, pourront composer plus rapidement une offre adaptée et accompagner les clients de manière plus rapide et plus précise. La digitalisation rend la distribution plus personnalisée, de meilleure qualité et davantage orientée vers la satisfaction des assurés.

Pour que cette évolution atteigne pleinement son potentiel, les intermédiaires et leurs partenaires technologiques devront bénéficier d'un soutien et d'une formation suffisants afin de pouvoir utiliser au mieux les outils disponibles.

L'IA peut-elle selon vous également constituer un risque pour la constitution et le maintien d'une expertise approfondie en assurance et en gestion des risques dans le secteur ? Ou peut-elle au contraire renforcer cette expertise, à condition d'être correctement intégrée ?

Cela fonctionne dans les deux sens. L'IA peut aider à parvenir à une offre plus diversifiée et plus spécialisée. En même temps, nous devons veiller au maintien du contrôle, tant sur le contenu des produits et des informations proposés que sur la qualité du service fourni.

Au cours des dernières années, Assuralia a accordé une attention croissante à l'éducation financière et à la connaissance de l'assurance, tandis que les autorités de contrôle et les institutions internationales s'intéressent elles aussi de plus en plus à la résilience financière et à la sensibilisation au risque. Dans le même temps, les informations et les 'conseils' relatifs à la finance et à l'assurance circulent aujourd'hui de plus en plus via les réseaux sociaux, les content creators et les 'finfluencers', souvent dans un contexte très simplifié ou commercial. Y voyez-vous un défi supplémentaire pour l'éducation financière et en assurance, et plus généralement pour la manière dont les risques et l'assurabilité sont compris dans la société ?

La réponse est nuancée. Il est en soi positif que les réseaux sociaux, les *content creators* et les *'finfluencers'* accordent suffisamment d'attention aux compétences de base en matière d'assurance. À condition toutefois que l'information soit correcte, équilibrée et qu'elle ne soit pas uniquement dictée par des motivations commerciales.

Notre rôle va au-delà de cette base. En tant que secteur, nous devons continuer à investir dans une éducation financière solide, tout en étant visibles sur les nouveaux canaux médiatiques. C'est ainsi que nous pourrions également expliquer clairement des concepts d'assurance plus complexes.

Aujourd'hui, nous constatons encore un manque important, non seulement chez les assurés, mais aussi chez nos responsables politiques, avec lesquels il reste souvent très difficile d'utiliser certains arguments techniques d'assurance dans notre dialogue.

L'éducation financière commence dès l'école, raison pour laquelle nous avons, en tant que secteur, rejoint *klassebank.be*, une initiative qui met en relation des professeurs invités issus du secteur de l'assurance avec des écoles afin d'y donner un cours invité sur l'assurance. Nous restons à la recherche de professeurs invités enthousiastes et encourageons donc également les membres de Becobra à jeter un œil au site web.

**La complexité croissante des produits, des risques et de la réglementation appelle également une coordination plus étroite**

**entre les assureurs et les intermédiaires. Dans le même temps, la technologie peut contribuer à alléger une partie de la charge opérationnelle. Quelles formes de collaboration entre assureurs et intermédiaires deviendront selon vous plus importantes pour améliorer l'efficacité, la qualité du conseil et les résultats clients ?**

Ici aussi, une réponse nuancée semble importante. Il va de soi que, dans une société guidée par les données, la nécessité d'une coopération accrue entre les entreprises d'assurance et les intermédiaires s'impose afin de parvenir aux accords nécessaires en matière de standardisation et d'échange de données. Je pense que des partenariats comme ceux que nous connaissons aujourd'hui chez Portima sont, à cet égard, très positifs et tournés vers l'avenir. Nous devons toutefois rester vigilants quant à la préservation de la concurrence. Cette tension est aujourd'hui permanente et explique qu'une collaboration sectorielle plus poussée soit abordée avec beaucoup de prudence.

**Des cadres européens tels que la DDA (Directive Distribution d'Assurance), POG (Product Oversight and Governance), DORA (Digital Operational Resilience Act) et FiDA entraînent, pour les assureurs comme pour les intermédiaires, des attentes supplémentaires en matière d'organisation, de gouvernance et de collaboration. Y voyez-vous surtout des obligations de compliance supplémentaires, ou également des opportunités d'améliorer les**

**processus, le développement de produits et la collaboration au sein de la chaîne de distribution ?**

Les deux. En tant qu'association professionnelle, nous soutenons des règles qualitatives utiles et proportionnées qui renforcent la qualité et la sécurité des services. Dans ce sens, nous reconnaissons la nécessité d'une réglementation telle que DORA, mais nous estimons en même temps qu'elle est, sur de nombreux aspects, disproportionnée et génératrice de coûts. En ce qui concerne FiDA, nous n'y voyons aujourd'hui aucune valeur ajoutée, mais bien une augmentation des coûts sans avantage démontrable.

Ce qui frappe, c'est qu'il s'agit chaque fois d'une réglementation européenne. La question fondamentale est celle de la finalité ultime de ces règles. En théorie, elles visent toutes à mettre en place un cadre harmonisé au sein de l'Europe, dans lequel les entreprises d'assurance opéreraient partout selon les mêmes règles et où les consommateurs seraient protégés de manière identique et maximale.

La réalité sur le terrain est toutefois que nous avons encore affaire à 27 marchés de l'assurance différents, avec peu de services transfrontaliers. À quoi servent toutes ces règles s'il n'y a pas de véritable intégration ? Aujourd'hui, il nous manque une vision claire sur ce point.

Si nous prenons tous au sérieux les recommandations de Draghi, nous devons tôt ou tard nous positionner clairement et œuvrer à la création d'un marché européen intégré de l'assurance. Cela exige du temps

et des choix, mais je pense que nous devons nous y préparer, tant du côté des entreprises d'assurance que des intermédiaires.

Si vous vous projetez sur les dix prochaines années : voyez-vous l'écosystème de l'assurance évoluer vers davantage d'intégration entre assureurs, intermédiaires, acteurs technologiques et acteurs des données, ou plutôt vers une spécialisation et une fragmentation accrues des rôles ? Quelle place y voyez-vous pour l'assureur classique et pour le courtier professionnel ?

Je n'ai pas de boule de cristal, mais j'ai le sentiment que le secteur de l'assurance et les relations entre les stakeholders actuels vont être profondément bouleversés. Certains modèles de distribution subsisteront, tandis que d'autres disparaîtront ou devront s'adapter. Dans le même temps, de nouveaux modèles créatifs feront leur apparition.

La pression concurrentielle accélérera cette dynamique : les acteurs innovants gagneront du terrain et les modèles classiques devront se réinventer pour rester pertinents. Assureurs, intermédiaires, réassureurs et partenaires technologiques... chacun a un rôle à jouer. Ce n'est qu'en collaborant que nous pourrions nous adapter aux changements, rester pertinents et continuer à assumer notre rôle sociétal.

#### PRIMES ENCAISSÉES : CHIFFRES 2024 ET EXTRAPOLATION 2025

Assuralia présente un aperçu des primes perçues par ses membres pour l'année 2024 ainsi que des tendances pour 2025. Le total des primes encaissées (vie et non-vie) est estimé à presque 37,9 milliards d'euros pour 2025. Ce chiffre représente la capacité d'assurance belge.

#### TENDANCES 2025

OPÉRATIONS	ENCAISSEMENTS (en millions d'euros)		CROISSANCE NOMINALE (en %)	
	2024	2025 (est.)	2024/2023	2025/2024 (est.)
<b>Total non-vie et vie</b>	<b>34.916</b>	<b>37.856</b>	<b>7,9%</b>	<b>8,4%</b>
<b>Total vie</b>	<b>18.202</b>	<b>20.516</b>	<b>9,7%</b>	<b>12,7%</b>
<b>Vie individuelle</b>	<b>11.567</b>	<b>13.831</b>	<b>18,9%</b>	<b>19,6%</b>
Taux garanti (Branche 21-22)	7.100	7.485	11,2%	5,4%
Fonds d'investissements (Branche 23)	3.813	4.995	34,5%	31,0%
Capitalisation (Branche 26)	653	1.351	28,0%	106,8%
<b>Vie groupe</b>	<b>6.636</b>	<b>6.685</b>	<b>-3,3%</b>	<b>0,8%</b>
Taux garanti	5.989	5.976	-2,8%	-0,2%
Fonds d'investissements	647	710	-8,2%	9,7%
<b>Non-vie</b>	<b>16.714</b>	<b>17.340</b>	<b>6,1%</b>	<b>3,7%</b>
Accidents, hors AT	473	496	2,0%	4,9%
Accidents du travail (AT)	1.669	1.660	12,0%	-0,5%
Maladie	2.364	2.524	6,6%	6,7%
Automobiles	4.489	4.689	5,2%	4,5%
Incendie	4.269	4.396	5,3%	3,0%
RC Générale	1.459	1.519	4,3%	4,1%
Protection juridique	772	832	5,9%	7,8%
Autres opérations non-vie	1.219	1.225	7,2%	0,5%

Source : Assuralia, extrapolation après 4ème trimestre 2025

Interview



**Laurent de Barsy**  
Ombudsman des  
Assurances

# Ce que les plaintes et signaux du terrain révèlent de l'évolution du secteur de l'assurance

Les développements récents font apparaître plusieurs tendances convergentes : une attention accrue à l'expérience concrète du client, des attentes croissantes en matière d'accessibilité, de transparence et d'accompagnement, ainsi qu'une transformation progressive des modes d'interaction entre consommateurs, assureurs et intermédiaires.

Dans ce contexte, il nous semble particulièrement pertinent de mieux comprendre ce que les difficultés observées en pratique révèlent aujourd'hui de l'évolution du secteur de l'assurance : attentes

croissantes en matière d'accompagnement et d'accessibilité, transformation des modes de relation avec les clients, impacts de la digitalisation, mais aussi l'évolution du rôle attendu des différents acteurs du marché.

Par sa position d'observateur des litiges et difficultés rencontrés en pratique, l'Ombudsman dispose d'une vue particulière sur l'évolution de la relation entre le secteur de l'assurance et ses clients. Observez-vous aujourd'hui des évolutions marquantes dans les attentes, le niveau de confiance ou les comportements observés en pratique ?

Notre métier a effectivement radicalement changé ces dernières années. Sans parler d'une charge de travail en constante augmentation due à une meilleure connaissance du consommateur de ses possibilités de recours, le contenu des plaintes devient de plus en plus complexe. Les attentes des assurés sont clairement en augmentation face à leur assureur et leur intermédiaire, on recherche une couverture plus sur mesure qui répond à chaque risque individuellement. Le conseil de l'intermédiaire est devenu fondamental dans certains cas ce qui entraîne un devoir de motivation bien plus étendu que par le passé.

Quels constats vous paraissent les plus significatifs à cet égard ?

Outre une meilleure connaissance de ses droits le consommateur fait de plus en plus appel à

l'intelligence artificielle que ce soit lors de la souscription d'un risque que dans la formulation d'une plainte. Bien que cela puisse avoir des effets positifs on doit malheureusement constater que pour l'instant les outils IA renforcent aussi le consommateur dans des convictions erronées.

Les dernières années ont vu un renforcement important des règles en matière de protection du consommateur, de transparence et de devoir de conseil, tant au niveau belge qu'europpéen. Pourtant, les demandes d'intervention restent structurellement élevées. Selon vous, cette situation s'explique-t-elle principalement par la complexité des règles elles-mêmes, par les difficultés liées à leur mise en œuvre pratique, ou plus largement par l'évolution des attentes et des comportements ?

L'augmentation du nombre de règles que certains qualifient d'inflation est une arme à double tranchant.



**Laurent de Barsy, Ombudsman  
Ombudsman des Assurances**

Nous remarquons dans les plaintes que de nombreux intermédiaires n'ont pas de dossiers client tout à fait en ordre. Pour ce qui est de règles formelles on peut même dire que la charge administrative lourde empiète sur le travail de l'intermédiaire et réduit le temps effectivement consacré au client. Notre service a une approche douce en la matière. Si l'intermédiaire sait prouver par d'autres éléments qu'il a rempli son devoir de conseil nous ne nous arrêtons pas aux formalismes. Par contre certaines règles sont tout à fait souhaitables afin de protéger le consommateur et garantir que les produits conseillés répondent aux attentes. Nous constatons dans certains dossiers que les produits proposés ne répondaient manifestement pas aux attentes et à la situation du consommateur. Par ailleurs on ne peut pas encore réellement évaluer l'effet des dernières règles, on en verra la pertinence et l'efficacité dans les années à venir.

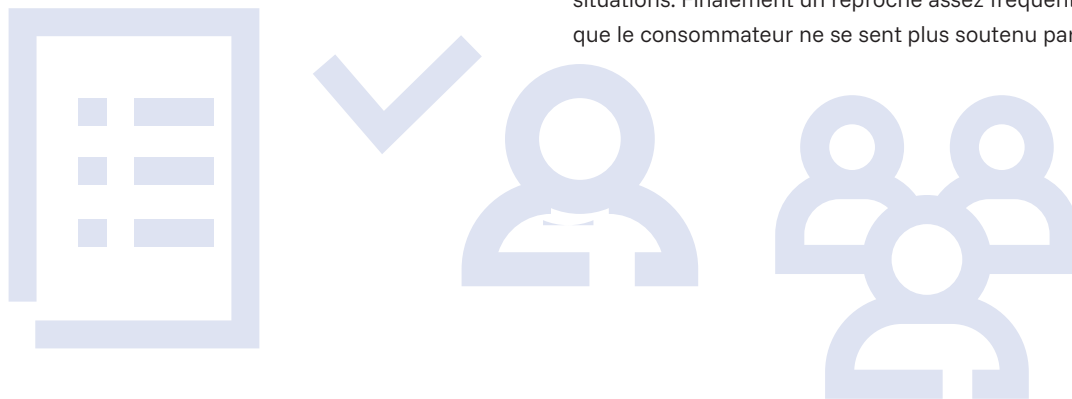
Les difficultés d'accessibilité, de communication et de compréhension semblent revenir de manière récurrente dans les dossiers traités par l'Ombudsman. Dans le même temps, le secteur investit massivement dans la digitalisation, l'automatisation et désormais l'intelligence artificielle, souvent avec l'objectif d'améliorer l'efficacité et la qualité du service. Pensez-vous que les attentes évoluent vers davantage d'autonomie digitale, ou constatez-vous au contraire un besoin persistant d'accompagnement humain ?

Dans les demandes soumises à l'Ombudsman le besoin d'un contact humain est manifeste. N'oublions pas qu'un grand nombre de personnes en Belgique n'est pas à l'aise avec le digital. Je reçois aussi comme feedback des assureurs qui offrent un espace digital à leurs clients qu'après l'activation initiale par le consommateur, celui-ci n'y retourne que très rarement. L'automatisation reste bien entendu une évolution nécessaire pour le secteur mais le focus devrait être sur le fait de faciliter la vie des gestionnaires en interne pour les libérer afin de pouvoir justement donner un bon contact humain. Dans les plus de 2 000 coups de fil que nous recevons dans notre asbl chaque mois, une grande partie vient du fait que le consommateur ne réussit pas à joindre son assureur et se rabat sur le numéro de l'Ombudsman mentionné dans chaque police.

Dans les dossiers traités aujourd'hui, où se situent principalement les sources de

friction : davantage au niveau du conseil et de l'adéquation des produits, dans l'exécution des contrats et la gestion des sinistres, ou plutôt dans les processus opérationnels et la relation avec le client ?

Le motif principal d'insatisfaction reste dans la gestion des sinistres. Quand un intermédiaire reprend par délégation la gestion des sinistres d'un assureur, il va de soi qu'il risque également de reprendre les problèmes liés à cette gestion. Il s'agit donc de dossiers comportant des erreurs ou des lenteurs, voire des refus d'intervention. À côté de cela les plaintes concernant le devoir de conseil et l'adéquation des produits aux besoins du consommateurs sont des motifs récurrents de plaintes contre les intermédiaires. Cela se remarque également quand la situation du consommateur change (vente d'un immeuble, naissances, divorces) et que l'intermédiaire, bien qu'informé, néglige d'adapter le portefeuille de son client à ces nouvelles situations. Finalement un reproche assez fréquent est que le consommateur ne se sent plus soutenu par son



courtier dans le cadre d'un sinistre, principalement lors d'expertises techniques.

**Ces difficultés relèvent-elles principalement de situations individuelles, ou observez-vous une évolution plus générale des modes de fonctionnement et de gestion dans le secteur ?**

Notre service traite chaque dossier comme une situation individuelle dans un contexte d'une relation commerciale individuelle. On doit dès lors être prudent de ne pas tirer des conclusions trop hâtives des plaintes. Cela étant dit on constate effectivement des changements dans le secteur au niveau des intermédiaires. D'un côté une plus grande professionnalisation et un souci d'efficacité à travers de process clairs mais d'un autre un aspect humain et de proximité qui est en diminution.

**Dans un environnement marqué par une complexité croissante des produits, des risques et des obligations d'information, les enjeux de compréhension et d'accompagnement semblent prendre une importance croissante. Selon vous, quels leviers seraient aujourd'hui les plus efficaces pour améliorer la compréhension des risques et l'adéquation des couvertures aux besoins réels ?**

Le nerf de la guerre reste la communication. Cela vaut autant pour le professionnel du secteur que pour l'assuré. Si on établit un bon dialogue avec son client,

on doit pouvoir déterminer ses attentes et ce qui est réellement important pour lui. Cela permet aussi de gérer les frustrations possibles à l'avenir en expliquant avant qu'un sinistre ait lieu que certaines choses ne sont pas couvertes. Les fiches IPID etcetera sont un bon support pour aider mais le fait que l'intermédiaire connaisse son client reste le point principal.

**Certaines problématiques observées par l'Ombudsman semblent influencer les débats et initiatives réglementaires et prudentiels. Avez-vous le sentiment que les enseignements tirés des plaintes sont aujourd'hui suffisamment intégrés dans les politiques publiques et les initiatives réglementaires ?**

Tout à fait, un bon nombre d'initiatives législatives font références au rapport annuel de notre service et des constatations que nous tirons des demandes des consommateurs. Il faut néanmoins rester prudent. L'ombudsman ne voit que les dossiers où un problème se pose et même si les demandes sont nombreuses elles restent assez limitées face au nombre de polices d'assurances actives dans notre pays. Les travaux de la Commission des Assurances sont à ce titre très précieux car ils permettent d'expliquer de façon plus détaillée la position de l'Ombudsman et des autres acteurs du secteur. Parfois il faut également éviter que les problèmes évoqués dans le rapport n'aboutissent à de fausses bonnes idées.

**Au-delà des évolutions réglementaires, pensez-vous qu'il existe aujourd'hui**

**suffisamment d'espace pour davantage de prévention, de dialogue sectoriel et de mécanismes de bonnes pratiques ou d'autorégulation fondés sur les enseignements tirés des plaintes ? Quel rôle ces échanges peuvent-ils jouer dans l'évolution des pratiques du marché ?**

À travers les groupes de travail organisé par Assuralia et les fédérations d'intermédiaires, tout comme le nombre important de formations proposées, on peut dire que le secteur de l'assurance Belge est assez mature à ce niveau. De nombreuses initiatives existent déjà. À côté de cela il ne faut pas limiter les capacités des assureurs de se distinguer l'un de l'autre.

À l'avenir il serait peut-être aussi souhaitable de renforcer la collaboration et la communication entre assureurs au niveau de la gestion des sinistres afin d'augmenter l'efficacité et les délais de gestion. Pour ce qui est des plaintes nous sommes souvent en discussion avec les assureurs quand des problèmes spécifiques apparaissent, par exemple des clauses incompréhensibles qui peuvent soit générer une certaine méfiance soit des attentes disproportionnées.

**On observe aujourd'hui, tant au niveau belge qu'européen, une évolution des mécanismes de médiation vers davantage de visibilité, d'accessibilité et de coordination dans des marchés de plus en plus digitalisés et complexes. Comment voyez-vous l'évolution future du rôle des**

## services de l'Ombudsman dans le secteur financier et de l'assurance ?

On ressent au niveau européen et au niveau national une réelle volonté de mettre la médiation en avant, même si parfois cela ressort d'une volonté de compenser les difficultés rencontrées par la justice.

Je pense que notre valeur ajoutée est de d'expliquer dans le cadre de situations conflictuelles des concepts techniques et juridiques complexes aux consommateurs. Nous avons donc une vue assez intéressante sur les attentes des consommateurs face aux changements dans notre secteur. Notre rôle est dès lors aussi de suivre les évolutions et parfois les commenter pour demander des ajustements. C'est ce que nous faisons via le rapport annuel et nos contacts avec les autorités publiques.



Le nerf de la guerre reste la communication. Cela vaut autant pour le professionnel du secteur que pour l'assuré. Si on établit un bon dialogue avec son client, on doit pouvoir déterminer ses attentes et ce qui est réellement important pour lui. Cela permet aussi de gérer les frustrations possibles à l'avenir en expliquant avant qu'un sinistre ait lieu que certaines choses ne sont pas couvertes. Les fiches IPID etcetera sont un bon support pour aider mais le fait que l'intermédiaire connaisse son client reste le point principal.



Interview

Xavier De Roeck  
CEPOM

(traduction libre du texte original en néerlandais, assistée par l'IA)

# Le capital humain en transition : le CEPOM sur les talents, la formation et les compétences

La digitalisation, l'intelligence artificielle, l'évolution des attentes des clients et la spécialisation croissante ont aujourd'hui un impact de plus en plus marqué sur l'organisation du travail et sur les compétences attendues dans le secteur de l'assurance. Parallèlement, le secteur fait face à des défis importants en matière de formation, d'attractivité, de recrutement et de développement continu des compétences. Dans ce contexte, il nous a semblé intéressant d'examiner comment ces évolutions se manifestent aujourd'hui dans le secteur, ainsi

que leur impact sur les talents, la formation et le développement professionnel.

## Impact de la technologie et de l'IA

La digitalisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle ont un impact croissant sur les processus et les fonctions au sein des bureaux de courtage. Comment le CEPOM suit-il ces évolutions et de quelle manière cela se traduit-il aujourd'hui dans sa vision de la formation et du développement des compétences ?

Nous mettons tout en œuvre pour suivre ces évolutions de très près et y répondre rapidement au moyen de différentes formations et séances d'information. Nous avons, par exemple, très vite organisé plusieurs webinaires sur l'IA et sur le règlement européen sur l'intelligence artificielle. Depuis quelque temps déjà, notre offre comprend également des formations sur ChatGPT et Copilot, dans des formats souples qui permettent de découvrir ces applications, soit de manière générale, soit de façon très pratique et détaillée. Nous proposons aussi des webinaires spécifiquement axés sur les possibilités d'automatiser des tâches répétitives grâce à ces outils.

Nous invitons volontiers chacun à découvrir cette matière passionnante, soit via les webinaires, également disponibles en replay sur notre plateforme LMS, soit via nos formations. Bien entendu, nous restons à l'écoute des besoins du terrain. Nous disposons en interne d'un savoir-faire suffisant pour

aider nos clients à rencontrer leurs attentes.

Il convient également de préciser que ces formations entrent en ligne de compte pour les heures de recyclage FSMA.

## Expertise humaine

À mesure que la technologie joue un rôle plus important dans l'analyse, le traitement de l'information et l'automatisation, quelles compétences humaines ou relationnelles deviendront, selon vous, encore plus importantes dans le secteur ?

Il est clair que les technologies qui évoluent très rapidement (logiciels, outils, IA, chatbots et agents conversationnels) automatiseront de plus en plus le travail quotidien. Parallèlement, le facteur humain prendra encore davantage d'importance :

- Les connaissances spécialisées deviendront plus importantes ;
- Les relations commerciales avec le client atteindront un niveau plus élevé ;
- La gestion de bureau et de nombreuses



Xavier De Roeck, Manager CEPOM

compétences (inter)relationnelles devront continuer à être renforcées.

Parmi les exemples, citons les compétences en communication, l'évaluation des risques, le leadership, la résolution de problèmes, les techniques de communication, la gestion des conflits et la gestion du temps.

Et même si les différents outils pourront nous aider de mieux en mieux, il ne faut pas oublier qu'ils restent des instruments d'aide et que le contact avec le client demeure essentiel. Les compétences commerciales vont bien au-delà du simple fait de 'vendre', et nous y voyons un défi majeur.

### Évolution des compétences

Outre la technologie, les évolutions réglementaires, sociétales et organisationnelles semblent également faire évoluer progressivement les attentes à l'égard des collaborateurs. Quelles compétences gagnent aujourd'hui en importance dans le secteur ? Constatez-vous que cette évolution se reflète aussi dans les types de formations pour lesquelles les entreprises manifestent aujourd'hui de l'intérêt ?

Nous constatons avec grand plaisir que l'intérêt pour les formations en soft skills a fortement progressé en très peu de temps.

En 2025, les formations du CEPOM relevant du

vaste bloc des soft skills – à savoir le développement personnel, la communication et les compétences commerciales – représentent 30 % du total.

Le CEPOM a anticipé cette tendance en élargissant considérablement son offre et en proposant, sur sa plateforme LMS, toute une série d'e-learning sur ce thème. Nous continuons à développer cette offre et constatons que le secteur y répond positivement.

Nous constatons également que les organisations comptant une vingtaine de collaborateurs (ou davantage) nous contactent de plus en plus pour des formations spécifiques en matière de travail d'équipe, de leadership, etc.

Là aussi, le CEPOM propose des solutions de grande qualité.

### Évolution de la formation

Dans un contexte de changements rapides, le modèle classique de formation permanente suffit-il encore aujourd'hui ? Constatez-vous une évolution par laquelle les entreprises misent davantage sur le reskilling – c'est-à-dire le développement continu et l'adaptation des compétences – plutôt que sur la seule formation continue classique ?

Nous n'observons pas encore cette évolution à grande échelle dans le secteur. Compte tenu des développements technologiques, nous nous attendons toutefois à un mouvement plus marqué

dans ce sens.

Lors des recrutements, nous constatons en revanche que davantage de personnes venant de l'extérieur du secteur – y compris sans diplôme en assurances – sont engagées et doivent être formées à la matière dès leur entrée en fonction.

La formation permanente reste assurément une réalité incontournable, moyennant toutefois une nuance quant au mot 'permanente'.

### Perception de la formation par les employeurs

Dans notre secteur réglementé, la formation est en partie guidée par la compliance, les exigences de connaissances et la formation obligatoire. Voyez-vous aujourd'hui une évolution dans la manière dont les entreprises envisagent la formation et le développement des collaborateurs ? Selon vous, la formation est-elle de plus en plus considérée comme un investissement stratégique en matière de rétention, de capacité d'adaptation et de qualité de service, plutôt que comme une simple obligation réglementaire ?

Il est particulièrement réjouissant de constater que, ces dernières années, le secteur s'est engagé dans un mouvement de professionnalisation. Alors que, dans les bureaux relativement plus petits, nous retrouvons encore souvent une certaine atmosphère paternaliste, nous observons clairement une prise de conscience beaucoup plus forte en faveur d'un

fonctionnement plus professionnel et d'une mise en avant du collaborateur. Même si de nombreuses fonctions restent considérées comme des fonctions d'exécution, nous constatons néanmoins une évolution en la matière.

Il ne s'agit plus d'un contexte dans lequel soit l'employeur envoie son personnel en formation, soit l'individu prend lui-même l'initiative de demander une formation.

Il ne fait aucun doute que les deux parties – employeurs et travailleurs – sont, dans une large mesure, de plus en plus conscientes de la valeur ajoutée que représente le fait de suivre des formations.

Nous constatons aussi que la prise de conscience et la nécessité d'une gestion des compétences trouvent progressivement leur chemin auprès des acteurs concernés. Il reste certes encore un long chemin à parcourir, mais il est déjà positif de voir que, dans de nombreux endroits, des initiatives sont prises pour examiner les compétences des collaborateurs et mettre en place, autour de celles-ci, des plans d'action assortis d'un suivi.

Nous souhaitons par ailleurs souligner que le CEPOM, avec sa plateforme LMS, explore ici des pistes très intéressantes pour aider ses clients dans ce domaine. Enfin, nous ne pouvons nier que les obligations réglementaires en matière de formation ou de recyclage jouent un rôle, mais nous nous réjouissons

de constater qu'un nombre croissant d'acteurs va aujourd'hui au-delà des seules obligations légales. Et c'est bien ainsi qu'il faut voir les choses.

### Recrutement et exigences en matière de connaissances

**Le secteur de l'assurance connaît des exigences relativement importantes en matière de connaissances et de formation, qui contribuent à la professionnalisation du métier. Comment envisagez-vous aujourd'hui l'équilibre entre, d'une part, la garantie de qualité et, d'autre part, l'accessibilité du secteur à de nouveaux profils ? Quel rôle des initiatives sectorielles comme le CEPOM peuvent-elles jouer à cet égard ?**

De manière générale : aider à mettre en place une politique RH professionnelle.

Dans la mesure où nous pouvons en juger, le turnover du personnel reste limité dans le secteur. La pénurie sur le marché du travail fait que de plus en plus de profils externes sont recrutés, et il nous semble que l'afflux de diplômés ne suffit pas à répondre à la demande. N'oublions pas non plus que l'emploi dans le secteur augmente légèrement depuis des années, malgré les reprises, les fusions et les évolutions technologiques.

Les employeurs sont donc prêts à regarder au-delà des frontières classiques du recrutement, et l'onboarding est devenu, par exemple, un exercice

important. Nous constatons à cet égard de nettes améliorations sur le terrain. Dans le même temps, même au sein des plus petits bureaux, le travail d'équipe et la dynamique de groupe ont pris davantage d'importance. Un bureau n'est plus une simple addition d'emplois individuels.

Il y a déjà plusieurs années, le CEPOM a souligné l'importance majeure de l'introduction d'un système de gestion des compétences. Qu'il soit à petite échelle ou non, simple ou très approfondi : chaque pas compte, et le CEPOM s'emploie activement à aider le secteur en la matière, notamment grâce à notre plateforme LMS très performante.

En plus de l'offre de formations, en présentiel ou en e-learning, nous développons actuellement, entre autres, un ensemble de modules e-learning portant sur les modalités pratiques liées à l'entrée en fonction dans un bureau de courtage. Nous pourrions ainsi proposer un solide package d'onboarding, qui va bien au-delà, par exemple, des seules formations PCP. Au-delà des aspects financiers du métier, les personnes souhaitent de plus en plus de reconnaissance, des possibilités de développement, de la flexibilité et de l'apprentissage au sens large du terme. Les employeurs en prennent clairement conscience de mieux en mieux, et le CEPOM se tient volontiers à disposition pour les y aider.

### Attractivité du secteur

**Le courtage en assurances offre une grande diversité de métiers et de possibilités de carrière. Quel message**

souhaiteriez-vous aujourd'hui adresser aux jeunes profils qui ne connaissent pas encore le secteur ou hésitent à s'y lancer ?

- le secteur est en pleine évolution ;
- il y a une demande de main-d'œuvre ;
- une professionnalisation claire est en cours ;
- de nombreuses fonctions offrent un contenu varié, avec de multiples rôles comme le contact client, la collaboration entre collègues et avec les clients, la recherche de solutions et l'usage de compétences commerciales ;
- les nouvelles technologies font leur entrée et ouvrent la voie à de beaux défis ainsi qu'à un travail de pionnier ;
- de très nombreuses possibilités de perfectionnement dans des matières variées
- etc.

### Collaboration au sein de l'écosystème

Existe-t-il aujourd'hui, selon vous, des formes de collaboration entre entreprises, partenaires sociaux, fonds sectoriels, établissements d'enseignement et associations professionnelles qui restent insuffisamment développées ? Où voyez-vous les plus grandes opportunités pour renforcer structurellement les compétences et la résilience du secteur ?

Il n'existe pas de formes formelles de collaboration avec le monde extérieur. De manière informelle, nous entretenons toutefois de bons contacts avec

certaines institutions, telles que Co-Valent et la Haute École Karel de Grote.

En ce qui concerne les stakeholders internes, notamment les associations professionnelles, un mouvement positif vers davantage de collaboration s'est progressivement enclenché. Il existe encore une marge réelle pour élargir sensiblement cette dynamique, mais une impulsion est bel et bien présente.

Ainsi, une concertation constructive a récemment eu lieu avec les membres de Becobra, et il serait opportun qu'elle puisse être renouvelée à des moments appropriés.

### Perspectives

Si vous vous projetez dans les années à venir, quelles évolutions ou quels défis auront, selon vous, le plus grand impact sur le capital humain dans le secteur de l'assurance ?

Dans le secteur du courtage en assurances, le service reste l'élément central. Les technologies continueront à soutenir les pratiques, mais l'humain restera au centre, tant du côté du courtier que du côté du client.

Au sein du carré d'or des compétences des KSAB – knowledge, skills, abilities et behavior – seuls ceux qui y investiront pleinement connaîtront le succès.



Il y a déjà plusieurs années, le CEPOM a souligné l'importance majeure de l'introduction d'un système de gestion des compétences. Qu'il soit à petite échelle ou non, simple ou très approfondi : chaque pas compte, et le CEPOM s'emploie activement à aider le secteur en la matière, notamment grâce à notre plateforme LMS très performante.

En plus de l'offre de formations, en présentiel ou en e-learning, nous développons actuellement, entre autres, un ensemble de modules e-learning portant sur les modalités pratiques liées à l'entrée en fonction dans un bureau de courtage. Nous pourrions ainsi proposer un solide package d'onboarding, qui va bien au-delà, par exemple, des seules formations PCP.



# La Commission des Assurances

La Commission des Assurances est un organe consultatif indépendant créé dans le cadre de la législation belge en matière d'assurances. Elle est rattachée à la FSMA et se compose d'experts issus du secteur de l'assurance, dont Becobra, du monde académique et de la protection des consommateurs. La Commission émet des avis sur les projets de loi, la réglementation et les mesures politiques concernant le secteur de l'assurance. Ces avis ont pour objectif de renforcer la transparence, la protection des consommateurs et le bon fonctionnement du marché. La Commission joue ainsi un rôle important dans la promotion d'un paysage assurantiel sain et stable en Belgique.

## Aperçu des avis publiés

- 1. Avis C/2025/3 – 10 décembre 2025**  
Traite d'un projet visant à interdire l'exclusion de la tentative de suicide dans les assurances voyage.
- 2. Avis C/2026/2 – 27 mars 2026**  
Concerne l'article 19bis-8 de la loi du 21 novembre 1989 relative à l'assurance obligatoire de la responsabilité en matière de véhicules automoteurs.
- 3. Avis C/2026/3 – 01 avril 2026**  
A propos de l'assimilation complète du conducteur occasionnel ('conducteur BOB') au preneur d'assurance permanent.
- 4. Avis C/2026/1 – 22 avril 2026**  
Concernant l'impact du relèvement de l'âge légal de la retraite sur certains types de contrats d'assurance conclus sur la base de l'âge légal précédent, fixé à 65 ans.
- 5. Avis C/2026/4 – 06 mai 2026**  
Porte sur l'ajustement du financement du Bureau du suivi de la tarification aux nouvelles compétences.



# Associations sectorielles et transversales

Afin de défendre au mieux les intérêts de nos membres, nous attachons une grande importance à la collaboration avec diverses associations professionnelles et autres associations, tant au niveau national qu'international. Ces partenariats nous permettent de défendre des intérêts communs et d'échanger des connaissances, même au-delà des frontières.

## Associations soeurs nationales

La collaboration de Becobra avec BZB-Fedafin, Feprabel et FVF est essentielle pour assurer une représentation cohérente et forte des intermédiaires d'assurance et financiers en Belgique.

Avec Feprabel et FVF, la concertation structurelle prend forme au sein de la plateforme Nouconec. Cette plateforme s'appuie sur une coopération de longue date, animée par un engagement commun en faveur des intérêts des courtiers d'assurance.

Nos efforts conjoints ont conduit à des améliorations sectorielles significatives et à un renforcement de la position de l'intermédiaire dans le paysage financier. Bien que nous ayons tous notre propre spécificité,

nous oeuvrons ensemble à la conclusion d'accords sectoriels et à la défense d'intérêts communs.

## Fédération européenne : Bipar

Au niveau européen, nous sommes actifs au sein du Bipar (la Fédération européenne des intermédiaires d'assurance et financiers), qui regroupe 48 associations nationales issues de 32 pays. Bipar fait le lien entre les associations nationales et les institutions européennes telles que la Commission européenne et l'EIOPA ('European Insurance and Occupational Pensions Authority'), et joue un rôle clé tant dans la défense des intérêts que dans le partage des connaissances. Grâce à Bipar, nous avons accès à une plateforme d'échange avec des associations étrangères, ce qui nous permet de tirer parti des meilleures pratiques et évolutions internationales.

## Associations transversales : FEB et CSIPME

Outre les partenariats sectoriels, nous sommes également affiliés à des organisations patronales plus larges, telles que la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB) et le Conseil Supérieur des Indépendants et des PME (CSIPME).

**FEB:** En tant qu'organisation patronale de référence en Belgique, la FEB ouvre les portes des décideurs politiques nationales et européens et des groupes de travail techniques s'occupant de questions transversales. Cette collaboration nous permet de contribuer à l'orientation des politiques dépassant notre propre secteur ou de trouver des partenaires partageant les mêmes opinions sur des dossiers sectoriels spécifiques.

**CSIPME:** Le CSIPME défend les intérêts des indépendants et des PME, et sert de plateforme de concertation importante avec les autorités publiques. Notre participation au CSIPME facilite les contacts avec les décideurs et nous offre l'opportunité de prendre part aux discussions sur la réglementation et les initiatives pertinentes pour nos membres.

Ces collaborations renforcent notre position en tant que représentant du secteur et nous donnent la capacité d'influencer positivement le climat entrepreneurial en Belgique.

# Une association ne se donne pas une direction par elle-même

Je tiens dès lors à remercier en premier lieu notre président, les membres du conseil d'administration ainsi que tous les membres qui ont contribué, au cours de l'exercice écoulé, au fonctionnement de Becobra. Leur implication, leur regard critique et leur volonté de partager leurs connaissances et leur expérience constituent le fondement de tout ce que nous réalisons en tant qu'association.

Mes remerciements s'adressent également à nos stakeholders, partenaires et interlocuteurs. Les nombreux échanges, tant formels qu'informels, enrichissent notre travail et nous permettent d'aborder les dossiers sous des angles différents.

Enfin, je souhaite remercier l'équipe de Becobra. Derrière chaque projet, réunion, événement, prise de position, formation ou publication se cache une somme de travail considérable, souvent peu visible. C'est grâce à leur professionnalisme, leur flexibilité et leur engagement que les ambitions de notre association peuvent, année après année, se traduire en réalisations concrètes.

C'est ce que nous avons tenté de refléter au fil des

pages de ce rapport.

Pourtant, la page la plus importante est peut-être celle qui n'a pas encore été écrite.

La page qui sera façonnée par les questions que nous osons poser aujourd'hui et par les choix que nous ferons demain.

C'est peut-être là, au fond, l'ambition de ce rapport : non seulement revenir sur ce qui a été accompli, mais contribuer à la réflexion sur ce qui nous attend.

Confiants dans la force de nos membres, dans la qualité de notre profession et dans la valeur de la coopération, nous abordons l'avenir avec confiance.

**Valérie Nolens**  
CEO

Elle est façonnée par les personnes qui consacrent leur temps, leur expertise et leur engagement à réfléchir ensemble, à faire des choix et à assumer des responsabilités pour l'avenir de la profession.



**Becobra**

# Becobra

Rédaction et composition :  
l'équipe de communication de Becobra et les membres du Conseil d'Administration

## Remerciements :

Nous exprimons notre sincère gratitude à tous nos membres, partenaires, collaborateurs et stakeholders qui ont contribué au succès de Becobra en 2025-2026. Leur engagement, leur expertise et leur collaboration constituent le fondement de nos progrès communs et renforcent le rôle de Becobra en tant que bâtisseur de ponts dans le secteur.

CEO : Valérie Nolens



[www.becobra.be](http://www.becobra.be)



[info@becobra.be](mailto:info@becobra.be)



Phoenix Building, Boulevard Roi Albert 19, B-1210 Brussel

