

Groupe DELA rapport annuel 2021

DELA Coöperatie U.A.
(version abrégée)



coöperatie
DELA

Photo sur la couverture : funérailles dans le crématorium Hoentocht, Groningen

La présente version abrégée des comptes annuels contient un résumé des comptes annuels statutaires du 30 avril 2022. Dans le présent résumé, le bilan consolidé original au 31 décembre 2021 et le compte de résultat relatif à l'exercice 2021 ont été intégralement tirés des comptes annuels statutaires. Les comptes annuels statutaires se basent sur le Titre 9 Livre 2 du Code civil. Ce résumé se contente de répéter les fondements pour les postes matériels des comptes annuels. Les explications exigées sur la base du Titre 9 Livre 2 du Code civil ont été simplifiées compte tenu de l'objectif de ces états financiers résumés. Le présent résumé fournit également des chiffres comparatifs. La prise de connaissance de ce résumé ne peut pas remplacer la prise de connaissance des comptes annuels statutaires relatifs à l'exercice 2021 étant donné que diverses simplifications ont été apportées. Les utilisateurs qui souhaitent de plus amples informations peuvent télécharger un exemplaire des comptes annuels statutaires sur le site web jaarverslag2021.dela.nl (version seulement disponible en néerlandais). Tous les autres chapitres ont été intégralement repris du rapport annuel original.

Avertissement : certaines parties de ce rapport annuel contiennent des perspectives d'avenir. Ces parties peuvent, sans restriction, comporter des informations quant aux attentes par rapport à des résultats futurs réalisés et non réalisés, des rendements, des indemnités, l'évolution des marchés, des mesures gouvernementales, l'incidence d'autres mesures réglementaires sur les activités de DELA, ses filiales et tendances macroéconomiques et la performance de DELA à cet égard. Ces propos sont précédés, suivis ou contiennent des termes tels que «croit», «s'attend à», «prévoit», «estime», «anticipe» ou des expressions comparables. Ces propos sont basés sur des hypothèses actuelles relatives aux activités futures et sont assujettis à des facteurs connus et inconnus et à d'autres incertitudes, dont bon nombre sont indépendants de la volonté de DELA et qui pourraient faire en sorte que les résultats futurs réels diffèrent sensiblement de ces attentes.



Table des matières

1 En bref	4
Avant-propos	5
Profil	8
2021 en chiffres	11
Orientation et stratégie	16
Visages de la Direction	19
Visages du Conseil des Commissaires	20
2 Rapport de la Direction	22
Acquisition de Yarden	23
Nos membres	27
Notre connexion	35
Notre image	43
Nos collaborateurs	47
Notre organisation	62
Nos finances	75
Perspectives	84
3 Rapport du Conseil des Commissaires	88
4 Gouvernance et gestion du risque	98
Gouvernance	99
Gestion du risque	108
5 Comptes annuels abrégés	112
Résumé	113
Bilan consolidé au 31 décembre 2021	114
Compte de résultat d'exploitation	116
Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés	118
6 Autres données	130
7 Rapport d'audit	132
8 Annexes	134
Annexe 1 : À propos du présent rapport	135

Annexe 2 : Affiliations et codes de conduite	138
Annexe 3 : Tableau GRI	139
Annexe 4: Notions et abréviations	142

1 En bref

Avant-propos

Force est de constater que 2021 a commencé et se terminera en confinement. Après plus d'un an de restrictions, la société pensait pouvoir se débarrasser lentement du virus à l'été 2021. En septembre, la vie semblait avoir repris son cours. Malheureusement, les contaminations sont rapidement reparties à la hausse à l'automne et la société a dû revenir aux mesures de protection. Nos collaborateurs en ont été témoins. La surmortalité s'est accentuée. Nous avons dû puiser dans nos ressources pour remonter au front, mais fidèles à nos principes et convaincus que chacun mérite des adieux dignes, nous avons persévéré. La charge de travail a augmenté en raison de la hausse du nombre d'obsèques, mais aussi en raison de collègues malades, en quarantaine ou contraints de garder leurs enfants à domicile ou de s'occuper de proches. Nous nous sommes soutenus et aidés mutuellement et nous sommes fiers et satisfaits d'y être parvenus une fois de plus, pour le bien de tous. Sans vouloir dénigrer les autres collaborateurs, nous tenons à remercier tout particulièrement nos collaborateurs de première ligne au sein de la branche obsèques et ceux qui les ont aidés.

Acquisition et intégration de Yarden

À l'été, l'acquisition de Yarden est devenue réalité. DELA a ainsi accueilli environ 1 million d'assurés en son sein. Yarden connaissait des difficultés financières depuis un certain temps en raison de la persistance des taux d'intérêt bas et des obligations financières élevées qui en découlent. L'idée derrière cette acquisition est qu'un collectif fort aide un collectif affaibli, de sorte à créer un collectif encore plus fort. Grâce à cette acquisition, DELA se dote de près d'un million d'assurés et d'un grand nombre de centres funéraires et crématoriums supplémentaires. DELA étend ainsi encore son échelle et offre une meilleure couverture nationale en sites propres. Un bon exemple de situation gagnant-gagnant : du fait de l'acquisition, DELA garantit une stabilité financière avec une marge de protection contre l'inflation aux assurés de Yarden, tout en renforçant ses services et en augmentant les chances d'accorder une participation bénéficiaire à ses propres membres.

Les négociations d'acquisition avaient débuté en 2019. Le processus a été long, mais les deux parties ont toujours gardé à l'esprit qu'il fallait faire ce qui est bon pour chacun, ce qui est socialement convenable et ce qui correspond à ce que nous sommes. Le résultat est à la hauteur de nos attentes.

Il reste évidemment beaucoup de travail en matière d'intégration. Nous nous efforçons avant tout d'honorer les promesses faites à nos membres et nos clients. Nous ne pouvons malheureusement pas offrir la sécurité de l'emploi à tous les collaborateurs. Nous abordons ce processus avec attention, dans le respect et la plus grande transparence. Nous prenons le temps pour déployer une bonne intégration. Fin 2021, l'ensemble des collaborateurs de Yarden ont été informés de leur avenir. Cette annonce avait été précédée d'une opération de grande envergure, incluant de nombreux plans d'intégration et de formation. Ces plans ont été approuvés par les CE de Yarden et de DELA. Un important objectif d'intégration pour 2021 a ainsi été atteint.

Résultats opérationnels

La satisfaction des clients est de nouveau très encourageante, mais a été mise sous pression aux Pays-Bas au dernier trimestre en raison d'une accessibilité réduite de notre centre de contact clients. Cet engorgement est dû, d'une part, aux nombreuses questions sur l'amélioration nécessaire de la sécurité d'accès à nos services en ligne et, d'autre part, au manque de personnel. DELA Belgique est parvenu à améliorer légèrement la satisfaction de ses clients. Le département Service clients a, quant à lui, enregistré une forte progression.

Jusqu'en 2020 inclus, nous procédions à une enquête Great Place to Work (GPTW) pour mesurer la satisfaction des collaborateurs. Cette méthode nous a beaucoup apporté ces dernières années et nous a encouragés à viser une amélioration continue. Bien que nous ayons obtenu la première place plusieurs années consécutives, nous nous sommes mis en quête d'un autre référentiel. En tant qu'organisation, nous voulons rester curieux. Nous avons toujours des choses à apprendre. Notre choix s'est porté sur une enquête d'Effectory. Nos premiers résultats sont bons. Nous obtenons un score supérieur à la moyenne de toutes les entreprises participantes, et ce sur l'ensemble des thèmes. Lorsqu'on compare nos résultats avec ceux des entreprises les plus performantes, on constate néanmoins aussi que nous pouvons encore mieux faire. Tel est l'objectif sur lequel nous avons déjà commencé à travailler avec dynamisme.

DELA enregistre une augmentation du nombre d'assurés dans les trois pays (Pays-Bas, Belgique et Allemagne). DELA Pays-Bas, DELA Belgique et DELA Allemagne ont chacun connu une croissance organique de plus de 30 000 assurés. Les obsèques « en marché libre » sont restées en deçà du plan de croissance au premier semestre 2021. Cela s'explique en partie par le fait qu'en tant que leader du marché, nous avons appliqué à la lettre les mesures de protection contre le coronavirus, avec une perte de clients à la clé. Nous avons signé une nette reprise dans ce segment au deuxième semestre, période à laquelle les mesures de restriction ont été assouplies et où nous avons pu proposer un service similaire à celui de nos concurrents. Notre puissance commerciale dans ce segment de marché gagne désormais du terrain en 2022.

DELA jouit d'une excellente réputation. L'acquisition de Yarden et la visibilité liée à la pandémie ont contribué à l'améliorer encore en 2021. Jamais le score de réputation n'a été aussi bon qu'au cours de l'année sous revue.

Résultats financiers

Sur le plan financier, les résultats sont conformes à nos objectifs. Le résultat opérationnel a augmenté de 41 % pour atteindre 54 millions €. Le produit des placements est considérable et se monte à 646 millions €. Le modèle d'entreprise de DELA, qui comprend une stratégie d'investissement offensive, entraîne une fluctuation de la valeur de nos investissements d'une année à l'autre. En 2021, le résultat tourne néanmoins en notre faveur, avec un rendement net de 9,3 %. Nous avons clôturé l'année sur un résultat du groupe après impôt de 435 millions €. Il s'agit bien entendu d'un excellent résultat, mais dans le cas de DELA, il n'est pas particulièrement significatif. En effet, si nous pouvons accorder une participation bénéficiaire importante les années déficitaires, nous n'avons pas pu le faire en 2021 en raison des taux d'intérêt extrêmement bas. Nos résultats fluctuent énormément en raison de la composition de nos investissements. En fin de compte, le facteur prépondérant est notre solvabilité, et celle-ci est plus solide que jamais, avec un pourcentage de 266 % en 2021. Nous veillons ainsi à minimiser l'augmentation de la prime en nature d'assurance obsèques de nos membres. Nous avons heureusement pu limiter l'inflation du coût des obsèques en 2021.

Nouveau cap

En marge de toute l'agitation due au Covid-19 et à l'acquisition de Yarden, nous avons débuté vigoureusement le déploiement de notre nouvelle orientation, basée sur la solidarité et la continuité. Dans tous les pays où nous sommes actifs, nous accordons une place centrale à l'affiliation, avec pour thème « décès et transmission ». Cela va bien au-delà de la simple assurance et organisation d'obsèques. Nous nous appuyons sur les initiatives des années précédentes, mais affûtons encore la mise au point. Nous poursuivons notre route non pas sous la marque DELA, mais sous la bannière de la Coopérative. Toujours avec la solidarité et la continuité pour points de départ, notre laboratoire d'innovation recherche de nouveaux domaines aux Pays-Bas en vue d'insérer un nouveau pilier à la base de la Coopérative. Si cette démarche demande beaucoup de patience, nous avons déjà réalisé les premiers pas et ne reculons pas devant les longues périodes et les horizons lointains.

Au moment de la rédaction de ce rapport annuel, nous sommes énormément choqués par la guerre qui sévit en Ukraine. Il est beaucoup plus difficile d'envisager l'avenir. Beaucoup (y compris parmi nos collaborateurs) se sentent concernés par ce qui se passe là-bas et par les millions de réfugiés. Ce conflit touche également nos opérations à de nombreux égards. Nous devons toutefois continuer à croire en notre force. Plus encore, le conflit en Europe de l'Est ne fait que renforcer la nécessité de mettre en lumière nos propres valeurs et de nous battre pour les défendre.

Le 11 mars 2022, la Coopérative DELA a fêté son 85^e anniversaire. Une étape importante ! Au cours de nos décennies d'existence, nous sommes restés fidèles à ce que nous sommes et à ce que nous représentons. DELA est aujourd'hui une coopérative composée de millions de personnes. Afin d'évoluer avec notre temps, nous avons toujours veillé à nous adapter aux mutations sociales, économiques et technologiques et sommes toujours prêts à changer de cap. Aujourd'hui et dans un avenir plus ou moins lointain.

Eindhoven, le 30 avril 2022

Coopérative DELA

La Direction

E. (Edzo) Doeve, CEO / Président

J.A.M. (Jack) van der Putten, CCO / Vice-président

J.L.R. (Jon) van Dijk, CFRO



Profil

La Coopérative DELA est un assureur et une organisation funéraire d'envergure internationale. Nous organisons des obsèques dignes pour nos assurés et autres clients. Nous aidons les proches à faire leurs adieux et faisons en sorte de leur transmettre souvenirs, expériences et valeurs. C'est ainsi que nous rassemblons les générations. Notre modèle coopératif est notre force. La solidarité et la continuité y jouent un rôle clé. Plus de cinq millions d'assurés dans trois pays ont déjà choisi DELA. Nous sommes aux côtés de chacun. Pour eux, pour vous.

Modèle coopératif

D'une conviction inébranlable et d'une bonne dose de persévérance est née l'association funéraire « Draagt elkanders lasten » qui, en 85 ans, est devenue un puissant collectif au modèle coopératif unique.

La particularité de DELA réside dans le fait que l'entreprise est parvenue à développer un modèle durable autour de l'idéal de la solidarité. La création d'un collectif solide de personnes, la constitution de réserves financières et le changement de cap en temps voulu garantissent le succès de la Coopérative. De génération en génération.

Nos fondements : solidarité et continuité

Aider les individus à traverser des moments difficiles, quel que soit leur passé, leur rang ou leur statut. C'est ce qui donne du sens à notre travail. Nous sommes une Coopérative et deux mots clés constituent nos fondements : solidarité et continuité, des concepts qui sont d'ailleurs indissociables.

Solidarité

Évoquons tout d'abord la solidarité, notre premier mot clé. Les petits ruisseaux font les grandes rivières. L'union fait la force. Nous sommes un collectif puissant fondé sur l'égalité et la réciprocité. Ensemble, nous formons la Coopérative. Cela signifie que nous partageons à la fois les charges et les bénéfices : quand les temps sont durs, chacun apporte sa pierre à l'édifice ; en période prospère, tout le monde en profite.

La solidarité n'est pas sans obligation. Vous devez être prêt à vous engager dans le collectif en devenant membre de DELA. Les millions de personnes qui se sont affiliées à notre Coopérative prouvent que cette solidarité fonctionne.

Continuité

Nous aspirons à un modèle coopératif durable et solide, dont nous voulons renforcer la base financière par la croissance et l'élargissement de nos sources de revenus. Nous nous efforçons d'établir une relation à long terme avec nos membres. La création d'une plus-value pour nos membres et nos clients est pour nous une priorité. La croissance n'est pas un objectif en soi, mais elle est essentielle à la continuité de la Coopérative. L'augmentation du nombre de membres nous permet de maintenir les primes aussi basses que possible et de perpétuer la solidarité de génération en génération. Notre Coopérative conserve ainsi toute sa vitalité, tandis que nous en assurons la continuité, notre deuxième mot clé.

Par et pour les membres

DELA est une coopérative. Nos membres sont, collectivement, « propriétaires » de DELA. Les bénéfices leur reviennent. Ceci nous permet de maintenir le montant de leur prime au plus bas et de compenser la hausse du coût des obsèques. La Direction de DELA et le Conseil des Commissaires rapportent aux membres de l'Assemblée générale. Le modèle coopératif est une garantie unique de la préservation des intérêts des assurés, qu'ils soient membres (actifs) ou non.

DELA compte plus de 5,3 millions d'assurés au total. Parmi eux, près de 3,2 millions d'assurés néerlandais sont également membres de la Coopérative DELA. En 2022, l'adhésion à la Coopérative sera également ouverte aux assurés belges. L'affiliation des assurés allemands est toujours à l'étude. Pour les titulaires de polices d'assurance Yarden, nous évaluerons à moyen terme s'ils peuvent également devenir membres de la Coopérative. Les membres sont répartis en 40 départements géographiques. Quatre départements ont été ajoutés en 2021 à la suite de l'acquisition de Yarden. Chaque département élit un représentant et un suppléant. Ensemble, ils forment l'Assemblée générale et jouent collectivement le rôle d'« actionnaires » de DELA. Les membres ont donc le dernier mot en ce qui concerne la politique générale de DELA.

Investissement à long terme

DELA perçoit un revenu annuel de près de 600 millions d'euros sur les primes et gère un patrimoine de plus de 9 milliards d'euros. Contrairement aux assureurs non-vie, le portefeuille d'assurances de DELA se compose d'obligations de longue durée, ce qui a des conséquences sur notre politique d'investissement, que nous avons soigneusement alignée sur nos obligations.

Une autre caractéristique unique et inhérente à la Coopérative est que les membres supportent eux-mêmes un risque limité. Dans des circonstances de marché exceptionnelles, la prime peut être légèrement revue à la hausse afin de maintenir la solvabilité du collectif. Cela permet toutefois de garder la prime à un niveau inférieur dans des circonstances normales de marché.

Caractère international

DELA se compose de compagnies d'assurance et d'entreprises de pompes funèbres aux Pays-Bas et en Belgique. Aux Pays-Bas, la Coopérative compte 99 centres funéraires et 46 crématoriums. En Belgique, 64 centres funéraires (répartis sur 122 sites), 3 crématoriums et un centre de rapatriement assurent chaque jour des adieux dignes. DELA est également actif en tant qu'assureur sur le marché allemand depuis 2018.

L'acquisition de Yarden en 2021 a initialement entraîné une augmentation de 47 centres funéraires et 24 crématoriums. Dans le cadre de la condition d'approbation de l'acquisition, DELA a vendu deux centres funéraires Yarden en 2021. En 2022, six crématoriums Yarden (comprenant trois centres funéraires) et un crématorium DELA (comprenant aussi un centre funéraire) ont été vendus. Au total, ce sont 41 centres funéraires et 17 crématoriums qui viennent donc s'ajouter à la suite de l'acquisition de Yarden.

Créer de la valeur pour nos parties prenantes

Pour notre société

DELA est une coopérative chargée d'une mission : elle a été fondée en 1937 afin de permettre des adieux dignes à chacun, indépendamment de son rang ou de son statut. En interconnexion et dans une optique de transmission, nous donnons ensemble plus de sens à la vie. En écoutant et en posant des questions, nous aidons les autres à découvrir des sens cachés.

Pour nos membres et clients

Nous concrétisons nos ambitions par le biais de l'assurance et de l'organisation d'obsèques. Avec plus de 150 centres funéraires, 54 500 obsèques par an et plus de cinq millions d'assurés, la Coopérative DELA est leader du marché au Benelux et scale-up en Allemagne. DELA propose des services d'inhumation ou de crémation, de rapatriement et une assistance dans les formalités après funérailles, ainsi que des services financiers dans les domaines précités, à un prix honnête.

En notre qualité de coopérative, nous sommes là pour aider et conseiller tout un chacun. Dans l'intérêt de nos membres, nous investissons dans nos services afin que l'ensemble de la société puisse profiter de nos installations, telles que nos crématoriums et nos centres funéraires. Nos membres tirent le maximum d'avantages par le biais de leur affiliation à la Coopérative.

En plus d'assurer nos membres, nous entendons établir avec eux des contacts précieux sur les questions liées au décès et à la transmission. Cela va bien au-delà des obsèques. Pensez à l'établissement des volontés pour les obsèques, à l'intervention de notre service notarial et à l'assistance en matière de tutelle, de succession, de deuil, etc. Nos services ont été développés à partir des besoins de nos membres. Nous devons, pour ce faire, bien les connaître et être à leur écoute. Nous nous attardons aussi de plus en plus consciemment sur la « transmission » de la vie. Outre la période qui entoure les obsèques, nous voulons également aider à partager et à transmettre des valeurs, des événements, des récits et des leçons de vie.

Pour nos proches

Toutes nos actions visent à rassembler les générations. La mort fait partie de la vie. Après la perte d'un être cher, la vie continue, mais cette étape peut être très difficile. DELA aide les proches à reprendre le fil de leur vie. Nous proposons une assistance en formalités après funérailles, mais aussi des services en matière de tutelle, de succession et de donation. Seul ce que vous donnez perdure dans le temps. Nous encourageons les individus à transmettre les choses précieuses, comme leurs souvenirs, leurs expériences et leurs valeurs, de leur vivant.

Pour nos collaborateurs

Nos collaborateurs sont la force motrice de la Coopérative. Fin 2021, DELA comptait environ 3 000 collaborateurs (soit environ 2 200 ETP) qui, depuis trois pays, donnent vie au quotidien à la mission de DELA de manière impliquée, véritable et entreprenante. Jour après jour, ils œuvrent à la croissance de notre base de membres, à des produits recherchés, à de bons résultats d'investissements, à d'excellents services, à des obsèques dignes, à des opérations durables et rentables et à la satisfaction de notre propre personnel. Ils perçoivent DELA comme une organisation qui s'implique également pour eux, qui les traite équitablement, qui leur fait confiance et qui leur offre la possibilité de s'épanouir et de se réaliser.

2021 en chiffres

SATISFACTION DES CLIENTS

64

Score NPS (2020: 66)

En savoir plus →



RÉPUTATION

76

Score RepTrak (2020: 74)

En savoir plus →



SATISFACTION DES COLLABORATEURS

52

Score Effectory eNPS (2020: indisponible)

En savoir plus →



ASSURÉS

5,30 millions

Nombre (2020: 4,25 millions)

En savoir plus →



OBSÈQUES

54 416

Nombre (2020: 51 590)

En savoir plus →



CRÉMATIONS

40 408

Nombre (2020: 35 602)

En savoir plus →



PARTICIPATION BÉNÉFICIAIRE

5,9 millions €

(2020: 43,0 millions €)

En savoir plus →



CHIFFRE D'AFFAIRES NET

752 millions €

(2020: 631 millions €)

En savoir plus →



SOLVABILITÉ

266 %

Ratio Solvency II (2020: 270 %)

En savoir plus →



DEGRÉ DE COUVERTURE

129 %

Moyenne annuelle (2020: 122 %)

En savoir plus →



ÉMISSIONS DE CO2

38,0 kilotonnes

Empreinte (2020: pas comparables)

En savoir plus →



COLLABORATEURS

2 177

ETP (2020: 1 585)

En savoir plus →



Groupe, données non financières

	2021	2020	2019	2018	2017
Satisfaction des clients					
<i>NPS</i>					
Pays-Bas*	56	61	60	53	52
Belgique**	70	70	66	52	43
Total* (pondéré en fonction du nombre de répondants)	64	66	62	53	49
Réputation					
Pays-Bas, membres	84	82	80	79	80
Pays-Bas, non-membres*	71	69	67	65	65
Pays-Bas (score « pulse » RepTrak)	76	74	72	71	71
Belgique (« DELA = le spécialiste funéraire par excellence »)	73%	70%	67%	70%	72%
Satisfaction des collaborateurs					
<i>Score GPTW***</i>					
Pays-Bas		88	88	89	84
Belgique		87	87	87	83
Total		88	88	88	84
<i>Effectory eNPS***</i>					
Pays-Bas	51				
Belgique	54				
Total	52				
Collaborateurs					
<i>ETP à la fin de l'année</i>					
Pays-Bas	1 735	1 154	1 113	1 115	1 017
Belgique	415	408	392	369	357
Allemagne	28	23	19	11	6
Total	2 177	1 585	1 524	1 495	1 380
Émissions de CO2					
<i>x 1 tonne. Émissions nettes hors placements****</i>					
Champ d'application 1	4 577	338	324		
Champ d'application 2	2 602	-	-		
Champ d'application 3	30 804	18 728	35 169		
Total	37 983	19 066	35 493		
Pays-Bas, hors Yarden	21 109	19 066	35 493		
Pays-Bas, Yarden	7 824	-	-		
Belgique	8 990	-	-		
Allemagne	60	-	-		
Total	37 983	19 066	35 493		

* Hors Yarden.

** Modification par rapport à la publication précédente en raison d'un nouveau calcul.

*** Adapté à partir de 2021 avec le passage du score GPtW au score Effectory.

**** 2021 : DELA Pays-Bas (y compris Yarden), DELA Belgique et DELA Allemagne ; jusqu'en 2020 inclus : uniquement DELA Pays-Bas.

Groupe, données financières

	2021	2020	2019	2018	2017
Chiffre d'affaires					
<i>x 1 000 €</i>					
Chiffre d'affaires Assurances	592 472	516 792	480 189	450 891	438 191
Chiffre d'affaires Obsèques	317 723	267 633	244 865	241 155	237 110
Am. : chiffre d'affaires interne	-161 202	-153 426	-130 872	-127 680	-121 028
Chiffre d'affaires divers	3 236	148	10	109	3 418
Chiffre d'affaires net	752 229	631 147	594 192	564 475	557 691
Répartition des produits de placements					
<i>x 1 000 €</i>					
Produits de placements	646 420	74 659	664 185	-139 287	422 973
Am. : pour les prestations d'assurance à venir*	160 094	144 482	137 065	130 314	124 624
Am. : pour la limitation de la prime assurances**	5 940	42 994	42 323	42 321	17 753
Reste pour la position financière de la Coopérative***	480 386	-112 817	484 797	-311 922	280 596
Bilan					
<i>Sauf indication contraire : x 1 million €</i>					
Total du bilan	9 894	7 120	6 939	6 159	6 111
Valeur des placements	9 080	6 592	6 482	5 686	5 742
Provision technique	7 172	5 155	4 870	4 584	4 291
Fonds propres	1 778	1 343	1 434	1 048	1 251
... en pourcentage de la provision technique	25%	26%	29%	23%	29%
Capital assuré					
<i>X 1 million €</i>					
Capital assuré	68 678	57 841	49 915	42 987	38 548
Degré de couverture					
Degré moyen de couverture****	129%	122%	156%	175%	189%
Solvabilité					
Ratio Solvency II	266%	270%	296%	373%	309%

* Sur la base d'un taux d'intérêt actuariel ajouté à la provision technique.

** Participation bénéficiaire.

*** Revenus des investissements, disponibles pour l'accroissement de capital.

**** Moyenne de 12 scores en fin de mois. Le degré moyen de couverture forme la base de la participation bénéficiaire durant l'année suivante.

Assureur

	2021	2020	2019	2018	2017
Satisfaction des clients					
<i>NPS*</i>					
Pays-Bas	51	53	50	43	42
Belgique	58	57	52	39	30
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	54	55	52	40	34
Assurés					
<i>Nombre à la fin de l'année</i>					
Pays-Bas	4 287 483	3 304 917	3 255 079	3 218 355	3 176 382
Belgique*	908 822	878 088	856 458	835 392	758 456
Allemagne	103 786	67 195	29 496	4 100	-
Total	5 300 091	4 250 200	4 141 033	4 057 847	3 934 838
Revenus des primes					
<i>x 1 000 €. Net de prime de réassurance</i>					
UitvaartPlan, Pays-Bas	294 910	277 669	264 662	257 445	254 172
LeefdoorPlan, Pays-Bas	30 309	30 200	29 542	26 044	23 947
SpaarPlan, Pays-Bas	79 571	69 694	60 587	58 091	57 741
Yarden, Pays-Bas	29 728				
Total Pays-Bas	434 518	377 563	354 791	341 580	335 860
Belgique	136 258	128 763	121 912	108 905	98 913
Allemagne	21 696	10 466	3 476	297	-
Total	592 472	516 792	480 179	450 782	434 773

* Hors service clients et Yarden.

Obsèques

	2021	2020	2019	2018	2017
Satisfaction des clients					
<i>NPS*</i>					
Pays-Bas	39	50	45	35	32
Belgique	68	60	54	32	26
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	53	55	46	35	32
Contacts téléphoniques					
<i>Nombre</i>					
Pays-Bas**	297 102	254 651	244 297	290 906	261 461
Belgique	143 940	167 959	199 762	255 227	242 744
Total	441 042	422 610	444 059	546 133	504 205

* Hors Yarden.

** Y compris Yarden à partir du 1er août 2021.

Obsèques

	2021	2020	2019	2018	2017
Satisfaction des proches					
<i>NPS*</i>					
Pays-Bas	72	73	76	71	70
Belgique	82	80	78	74	71
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	77	76	77	72	70
Assistance en formalités après funérailles					
<i>Nombre d'entretiens</i>					
Pays-Bas* (par téléphone)	49 621	45 959	38 977	33 580	31 920
Belgique (téléphoniques et physiques)	9 604	10 076	8 851	8 745	8 792
Total	59 225	56 035	47 828	42 325	40 712
Obsèques					
<i>Nombre</i>					
Pays-Bas	42 421	38 144	33 645	33 422	31 821
Belgique	11 995	13 446	11 136	11 461	11 795
Total	54 416	51 590	44 781	44 883	43 616
Crémations					
<i>Nombre dans les crématoriums propres à DELA</i>					
Pays-Bas	32 747	26 296	24 137	23 984	22 781
Belgique	7 661	9 306	8 387	8 367	10 013
Total	40 408	35 602	32 524	32 351	32 794
Chiffre d'affaires					
<i>x 1 000 €</i>					
Pays-Bas	258 431	206 656	191 841	188 635	182 508
Belgique	59 292	60 977	53 024	52 520	54 602
Total	317 723	267 633	244 865	241 155	237 110

* Hors Yarden.

Orientation et stratégie

DELA a 85 ans en 2022. Par la mission que nous nous sommes assignée, nous sommes restés fidèles à nos fondateurs. Notre modèle coopératif est solide et notre orientation détermine notre manière de créer de la valeur pour nos parties prenantes et la manière dont nos parties prenantes créent réciproquement cette valeur les unes pour les autres. Notre stratégie pluriannuelle nous guide vers l'avenir, sur la voie des objectifs ambitieux de DELA. La solidarité et la continuité sont les fondements de la Coopérative. Nous nous concentrons actuellement sur les thématiques du décès et de la transmission. En 2021, nous avons consolidé les bases de notre stratégie pour la période allant jusqu'à 2025.

À l'automne 2020, nous avons arrêté notre stratégie 2021-2025. Aux Pays-Bas, l'élaboration des objectifs stratégiques a été quelque peu retardée, principalement en raison de l'acquisition de Yarden. La priorité a, par ailleurs, été accordée à la charge de travail supplémentaire due au Covid-19 dans toutes les organisations nationales. L'année 2021 a donc été une année de transition, au cours de laquelle nous avons affiné l'orientation choisie, y compris les ambitions relatives aux six objectifs clés pour 2025.

Solidarité et continuité

Les petits ruisseaux font les grandes rivières. L'union fait la force. Un collectif puissant, fondé sur l'égalité et la réciprocité. Ensemble, nous formons la Coopérative : quand les temps sont durs, chacun apporte sa pierre à l'édifice ; en période prospère, tout le monde en profite. Les millions de personnes qui se sont affiliées à notre Coopérative prouvent que la solidarité fonctionne. Tandis que le nombre d'assurés augmente, nous maintenons les primes au plus bas et la solidarité mutuelle s'intensifie durablement. De génération en génération. « Solidarité » et « continuité » sont indissociables. Les membres et l'organisation de DELA garantissent, ensemble, la continuité de la Coopérative.

« Notre mission consiste à créer des liens par le biais de la solidarité. Il s'agit d'exploiter le pouvoir de la solidarité pour rassembler la société et assurer la continuité de la Coopérative. C'est ainsi que nous prenons soin les uns des autres. »

Objectif ambitieux 2021-2025

Groupe DELA

Le Groupe DELA s'est fixé l'objectif ambitieux suivant à l'horizon 2025 : « D'ici 2025, notre Coopérative aura redonné vie à la solidarité et à l'entrepreneuriat coopératif ». Cet objectif ambitieux sera atteint si les objectifs respectifs des unités opérationnelles indépendantes au sein du Groupe DELA sont réalisés. DELA Pays-Bas et DELA Belgique visent à se développer dans le domaine du décès et de la transmission. Nous parviendrons ainsi à acquérir de nouveaux membres et à les fidéliser, tout en augmentant les interactions avec les membres existants et en approfondissant la relation avec eux. Nous entendons offrir une assistance sur davantage de questions liées au décès et à la transmission. Au sein de DELA Allemagne, nous poursuivrons le développement actuel. Outre la croissance par le biais des courtiers, nous développerons notre canal en ligne. Un autre aspect de l'objectif ambitieux du Groupe DELA est la croissance en dehors de notre champ d'action actuel. Nous pensons ici à l'élaboration de nouveaux modèles solidaires sur des questions sociales autres que le décès. À cet effet, un laboratoire d'innovation a été mis en place en marge des unités opérationnelles indépendantes.

DELA Pays-Bas

L'objectif ambitieux de DELA Pays-Bas concerne principalement l'affiliation : « En 2025, nos membres trouveront leur affiliation utile, car nous les aidons pour toutes les questions relatives au décès. » Cela passe avant tout par l'établissement et le renforcement des relations avec nos membres, en leur prêtant une oreille attentive. Nous souhaitons également les impliquer activement dans le développement de nouveaux produits et services. En ajoutant de nouveaux services pour les membres, nous rendrons l'affiliation d'autant plus pertinente. Nous aspirons à ce que nos membres se sentent liés à ce que nous représentons en tant que Coopérative et qu'ils aient le sentiment que nous sommes vraiment là pour eux.

DELA Belgique

L'objectif ambitieux de DELA Belgique est d'être encore plus pertinent auprès de ses clients et de tendre vers la croissance : « En 2025, plus de 600 000 familles auront plus d'espoir et parviendront davantage à se projeter dans la vie au moment d'un décès. » Le chiffre de 600 000 est issu de la combinaison du nombre de familles assurées et du nombre d'obsèques organisées. En Belgique aussi, nous entendons intensifier la relation avec nos clients et en profiter pour affiner nos produits et services afin qu'ils répondent au mieux à leurs besoins. Nous visons également une croissance à la fois dans la branche assurances et dans la branche obsèques. Dans la branche obsèques, nous veillerons plus particulièrement à atteindre un rendement financier durable.

DELA Allemagne

Dans les années à venir, nous étudierons également les possibilités d'une affiliation distincte en Allemagne et nous évaluerons si les clients sont prêts à payer pour cela. Nous voulons également proposer des produits qui impliquent davantage une solidarité mutuelle, sous la forme du partage des charges et des bénéfices. Le marché de l'assurance obsèques est encore relativement peu développé en Allemagne. En tant qu'acteur dans le domaine du décès, DELA entend développer ce marché et ainsi stimuler sa croissance.

Innovation

DELA veut créer la solidarité pour le plus grand nombre et la déployer de toutes les manières possibles. Nous sommes convaincus que la solidarité et le pouvoir du collectif peuvent également faire la différence dans d'autres domaines que le décès et la transmission. Par le biais de développements et d'acquisitions autonomes, DELA entend mettre au point de nouveaux modèles sains, qui permettent également d'accroître le nombre de membres.

Décès et transmission

La mission du Groupe DELA consiste à créer des liens par le biais de la solidarité. En d'autres termes : « exploiter le pouvoir de la solidarité pour rassembler la société et assurer la continuité de la Coopérative. C'est ainsi que nous prenons soin les uns des autres ». Cette mission repose sur la conviction que nous sommes là les uns pour les autres. Que nous nous aidons mutuellement et que nous supportons les charges des autres. Afin de pouvoir ensuite profiter ensemble des bénéfices. Nous sommes également convaincus que l'union et la force du collectif peuvent faire la différence. Cette forme de solidarité fonctionne, y compris dans d'autres domaines que le décès et la transmission.

Objectifs clés

Afin de concrétiser notre objectif ambitieux, nous avons formulé six objectifs clés : trois en lien avec la solidarité et trois en lien avec la continuité.

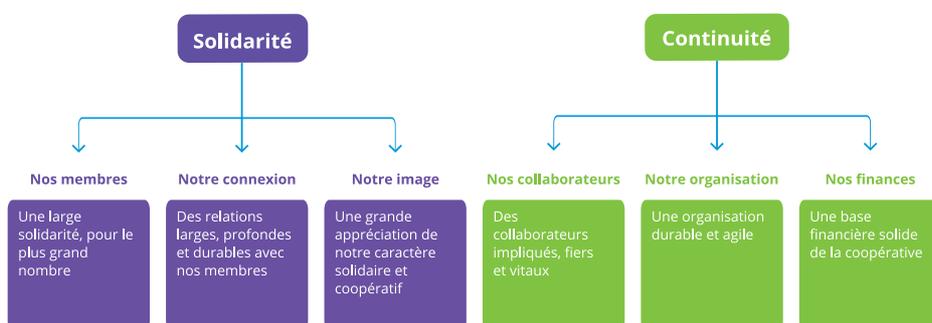
Solidarité

Nous visons avant tout à créer une affiliation de valeur par l'attachement émotionnel des membres à ce que la Coopérative représente, d'une part, et par la réalisation de ce que DELA peut signifier pour eux, d'autre part. Il s'agit d'offrir une assistance dans le domaine du décès et de la transmission, en proposant de plus en plus de produits et services et en instaurant ainsi une connexion et une relation à long terme avec les membres. DELA souhaite renforcer encore son image de partenaire fiable, professionnel, serviable et humain, tant auprès des membres existants que de la société dans son ensemble. Associées à son caractère solidaire et coopératif, ces valeurs rendent DELA unique et distinctif.

Continuité

Afin de réaliser notre ambition de solidarité, l'organisation devra déployer les efforts nécessaires. Les collaborateurs sont la force motrice de la Coopérative. DELA investit beaucoup dans ses collaborateurs pour s'assurer qu'ils sont impliqués, fiers et dynamiques et qu'ils ont la possibilité de se développer personnellement. La période Covid-19 a montré que notre organisation est agile et que nous pouvons faire preuve de résilience et de persévérance. Pour accélérer le développement de l'organisation, il conviendra de numériser les processus et les systèmes, de rectifier les processus et les protocoles et de prévoir la flexibilité nécessaire. Ceci aidera à garantir la continuité et favorisera la réalisation des ambitions en matière d'affiliation et d'élargissement du champ d'action. Dans le même temps, nous misons résolument sur la durabilité et la responsabilité sociale de l'entreprise afin de parvenir à des activités totalement neutres en carbone à l'horizon 2030.

Notre solide politique financière nous offre une base financière robuste. Afin de mieux garantir la continuité de la Coopérative à long terme, DELA souhaite élargir cette base avec des revenus provenant de produits et services multiples. Il faudra toutefois du temps pour devenir moins dépendant du DELA UitvaartPlan, l'assurance obsèques en nature avec laquelle tout a commencé aux Pays-Bas, il y a 85 ans.



Visages de la Direction

Drs. E. (Edzo) Doeve MAIA (1956), CEO, Président

Homme, de nationalité néerlandaise. Fonction au sein du Groupe DELA : CEO, Président de la Direction (depuis 2004). Domaines d'action : stratégie, internationalisation, politique générale, RH, communication, RSE, audit interne, technologie de l'information, achats, affaires administratives et juridiques. Également Directeur Général de DELA Pays-Bas (depuis 2014). Mandat : à durée indéterminée. Autres fonctions : Président du Conseil d'administration du Nationaal Uitvaartmuseum Tot Zover, Président du Comité de surveillance d'Eindhoven 365, Président de la Stichting Promotors Van Abbemuseum, Président de l'association Impact 040, membre du Conseil d'administration de la Stichting DELA Fonds, membre du Comité consultatif de Brabantse Dag, membre du Comité consultatif d'ORMIT.

Ir J.A.M. (Jack) van der Putten MMO (1959), CCO, Vice-président

Homme, de nationalité néerlandaise. Fonction au sein du Groupe DELA : CCO, membre de la Direction (depuis 2010) et Président suppléant (depuis 2010). Domaines d'action : stratégie, assurances, affaires coopératives, organisation d'obsèques et services funéraires, intelligence et processus client, service clients et innovation. Également Directeur de DELA Pays-Bas (depuis 2010) et CEO de Yarden Holding B.V. (depuis le 2 août 2021). Mandat : à durée indéterminée. Autres fonctions : Président de la Stichting Onbeperkt Genieten, membre du Conseil des Commissaires de UNC Holding B.V.

M. J.L.R. (Jon) van Dijk RA (1957), CFRO

Homme, de nationalité néerlandaise. Fonction au sein du Groupe DELA : CFRO, membre de la Direction (depuis 2014). Domaines d'action : stratégie, surveillance externe, finances, contrôle, actuariat, fiscalité, gestion des actifs et gestion des risques de seconde ligne. Également CFO de Yarden Holdong B.V. (depuis le 2 août 2021). Mandat : à durée indéterminée. Autres fonctions : Trésorier de la fondation Los Niños, membre de la Direction de la Stichting Derdengelden Muntenburg Advocatuur (depuis avril 2022), membre du Comité de surveillance et Président du Comité d'audit Finances et Immobilier de la Stichting Oktober.

Jon van Dijk (à gauche), Edzo Doeve et Jack van der Putten



Visages du Conseil des Commissaires

Le Conseil des Commissaires (CdC) compte six membres. Tous les commissaires sont membres du CdC de DELA Coöperatie U.A., de DELA Holding N.V. et de DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. De plus, quatre commissaires forment, avec M. J.H. (Janhein) Pieterse, le CdC de Yarden Holding B.V. Les quatre commissaires concernés sont marqués d'un astérisque (*) ci-dessous.

J.W.Th. (John) van de Steen* (1954), Président

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2019. Premier mandat en cours. Fonction : régulateur professionnel, DGA de Ansteen Holding B.V. Autres fonctions : Président du CdC de BinckBank N.V., Président du CdC de Princess Sportsgear & Traveller B.V., membre du CA de Stadhold (Randstad) Insurances S.A., membre du CA de l'association AEGON, Ambassadeur du Koninklijk Concertgebouw Orkest, Vice-président et membre du CdC de RAI Holding B.V. (jusqu'au 16 avril 2021).

Prof. Dr J.J.A. (Hans) Leenaars RA* (1952), Vice-président

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2015. Deuxième mandat en cours. Fonction : Professeur émérite à la Universiteit van Amsterdam où il enseigne la matière « Bestuurlijke Informatieverzorging », régulateur professionnel. Autres fonctions : membre du CA de la Stichting John van Geunsfonds, Président du Comité de surveillance de la Stichting Het Klooster Breda, Président du CA la Stichting Via Nobel, Président du Comité consultatif de l'ILFA B.V.

M. G.C.A.M. (Frits) van Bree RA (1952), Secrétaire – à partir du 4 septembre 2021

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2021 parmi les membres de l'Assemblée générale. Premier mandat en cours. Fonction : retraité. Ancien membre du personnel de direction Finance, De Nederlandsche Bank (DNB). Autres fonctions : membre du Conseil des membres de la Vereniging Eigen Huis.

Hans Leenaars (à gauche), John van de Steen, Georges de Méris, Georgette Fijneman, Frits van Bree, Willemien Caderius van Veen



Mme drs. W.A.P.J. (Willemien) Caderius van Veen RA* (1959)

Femme, de nationalité néerlandaise. Nommée en 2014. Troisième mandat en cours. Fonction : régulatrice professionnelle, DGA de Caadje BV. Autres fonctions : Présidente du Comité d'évaluation du Pensioenfonds Lloyds Register Nederland, membre du CdC de la Woningcorporatie Trivire, Présidente du Comité de surveillance de la Stichting Icone (depuis le 24 octobre), Présidente du Comité de surveillance du fonds de pension de l'industrie agricole et alimentaire (jusqu'au 30 novembre), membre du CdC de la coopération de logement Waterweg Wonen (jusqu'au 1^{er} juillet).

Mme drs. G.M. (Georgette) Fijneman (1966) – à partir du 5 février 2022

Femme, de nationalité néerlandaise. Nommée en 2022. Premier mandat en cours. Fonction : Présidente du CA de la société d'assurance maladie Zilveren Kruis. Autres fonctions : Vice-présidente de Zorgverzekeraars Nederland, membre du CA du Kansfonds.

M. drs. G.H.C. (Georges) de Méris RA FCA* (1961)

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2019 parmi les membres de l'Assemblée générale. Premier mandat en cours. Fonction : consultant externe Corporate Finance, Forensics & Recovery Joanknecht. Autres fonctions : membre du Comité de surveillance d'Omroep Brabant, membre du Comité de surveillance du Theaterfestival Boulevard, membre du CdC de Hy2Care B.V., membre du CdC de Caelus B.V., membre du CdC de Matisse B.V., Président de la stichting Stop Diabetes Invest, membre de la Direction de la Stichting FSO (depuis mars 2022).

Cessation de fonction au cours de l'année sous revue**Drs. J.P. (Jan Pieter) de Pender (1954), Secrétaire – jusqu'au 5 juin 2021**

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2009. Cessation de fonction en raison de l'achèvement du troisième et dernier mandat.



2 Rapport de la Direction

Acquisition de Yarden

DELA et Yarden poursuivent leur route ensemble

Nous commençons le rapport de la Direction par l'acquisition de Yarden : le 2 août, la société Yarden Holding B.V. a été rachetée par une filiale de la Coopérative DELA.

Contexte

Yarden faisait face à des difficultés financières en raison de la persistance des taux d'intérêt bas et de la faible solvabilité qui en découle. Des difficultés qui s'expliquent principalement par les demandes d'indemnisation d'environ 390 000 titulaires de polices multirisques. DELA y a vu une opportunité d'offrir une continuité aux assurés de Yarden et de réaliser une économie d'échelle plus importante pour les membres de DELA. L'idée derrière cette acquisition solidaire est qu'un collectif fort aide un collectif affaibli, de sorte à créer un collectif encore plus fort. Grâce à cette acquisition, DELA s'est doté de près d'un million d'assurés et d'un grand nombre de centres funéraires et crématoriums supplémentaires. DELA offre ainsi une meilleure couverture nationale en sites propres. Un bon exemple de situation gagnant-gagnant : du fait de l'acquisition, DELA garantit une stabilité financière avec une marge de protection contre l'inflation aux titulaires de polices multirisques de Yarden, tout en augmentant, à terme, les chances d'accorder une participation bénéficiaire à ses propres membres.

Étapes préliminaires

Le processus d'acquisition a été long et semé d'embûches. Nous le résumons ci-dessous.

- En 2007, Yarden convertit unilatéralement les polices en un modèle simplifié via une clause en bloc.
- En août 2018, il s'avère que cette simplification n'a pas été effectuée dans la légalité. Toutes les polices multirisques sont rétablies.
- En novembre 2018, Yarden informe De Nederlandsche Bank qu'elle n'est plus en mesure de satisfaire aux exigences légales de solvabilité.
- En juillet 2019, Yarden invoque à nouveau la clause en bloc dans les conditions de la police d'assurance obsèques afin de se rétablir financièrement.
- En octobre 2019, DELA annonce son intention de racheter l'assureur et organisateur d'obsèques Yarden.
- Une grande partie de l'année 2020 est consacrée à la préparation de l'acquisition.
- Un groupe de 19 titulaires de police s'opposent à une mesure de redressement introduite par Yarden à l'été 2019. Ils ne sont pas d'accord avec la réduction de leur police multirisque. Cela conduit à une procédure en référé. La décision du tribunal entraîne une incertitude quant à la validité juridique de la mesure de redressement.
- Fin septembre 2020, DELA interrompt le processus d'acquisition : Yarden doit rester financièrement indépendante vis-à-vis de son redressement et la décision du tribunal a soulevé une incertitude à ce sujet. La mesure de redressement était en effet nécessaire pour améliorer la situation financière et constituait pour DELA une condition importante pour que le contrat d'achat signé avec Yarden débouche sur une acquisition.
- En novembre 2020, Yarden fait appel de la décision du tribunal dans le cadre d'une procédure au principal.
- En décembre 2020, la cour rejette les demandes des assurés. Cette décision confirme que la clause « en bloc » était le dernier recours des titulaires de police et que Yarden n'avait plus d'autre moyen de satisfaire à nouveau aux exigences légales de solvabilité.
- Après la décision du Kifid et de la cour donnant l'autorisation à Yarden de modifier unilatéralement les conditions des polices multirisques dans l'intérêt de son redressement financier, DELA et Yarden peuvent reprendre les négociations.

- En mai, le Consumentenbond décide de suspendre ses préparatifs en vue d'une procédure au principal contre le plan de redressement de Yarden. Comme DELA était persuadé que la mesure de redressement de Yarden resterait en vigueur, une acquisition était encore possible.
- Le 5 mai, l'accord est signé.
- Le 2 août, Yarden Holding B.V. est rachetée par DELA Holding N.V., une filiale de la Coopérative DELA. La Vereniging Yarden ne fait pas partie de l'acquisition et poursuit ses activités de manière autonome, avec le soutien de DELA.

Assurances et investissements réunis

Le 4 août, la compagnie d'assurance Yarden Uitvaartverzekeringen N.V., filiale de l'entreprise Yarden Holding B.V. rachetée, a fusionné avec DELA Natura- en levensverzekeringen N.V., la compagnie d'assurance de DELA. DELA regroupe ainsi toutes ses assurances au sein d'une même société. À la date de l'acquisition, le capital investi de la compagnie d'assurance de Yarden représentait une valeur de 1,62 milliard € et a été repris par DELA. Vous trouverez de plus amples informations sur les conséquences de l'acquisition de Yarden pour les investissements et les provisions (techniques) à la section « Nos finances ».

[Nos finances > Acquisition de Yarden](#)

Conditions de l'ACM et préservation des forces du marché

La DNB et l'ACM ont approuvé l'acquisition. Celle-ci entraîne une augmentation du nombre de membres, mais aussi du nombre de crématoriums DELA aux Pays-Bas. Pour éviter que DELA ne devienne trop important dans certaines régions des Pays-Bas, l'ACM a posé comme condition à son autorisation que DELA cède sept crématoriums (ainsi que quatre centres funéraires associés) et deux centres funéraires distincts. DELA avait tenu compte de cette condition et s'est vu accorder un délai pour réaliser la vente après l'acquisition, compte tenu de la situation désastreuse de Yarden. Il s'agit des crématoriums de Yarden à Beuningen, Heerlen, Groningue, Schagen, Utrecht et Venlo-Blerick. Dans la région de Rotterdam, DELA a dû se séparer de son propre crématorium de Spijkenisse. Les centres funéraires distincts concernés sont les sites Yarden de Veldhoven et Venray.

Jusqu'au moment de la vente, les services sur les sites à céder se poursuivront normalement et une partie indépendante supervisera les opérations afin que la qualité, le prix et le service soient maintenus à l'identique.

Le 17 août, il a été annoncé que les sites Yarden de Veldhoven et Venray avaient été vendus dans leur intégralité à Van der Stappen Uitvaartverzorging. Van der Stappen était déjà copropriétaire des deux centres funéraires avec Yarden, ce qui a permis de conclure la vente rapidement.

Les sept crématoriums et les quatre centres funéraires associés sont actuellement en phase de vente.

Au cours des dix prochaines années, DELA n'acquerra aucun intérêt économique ni aucune influence dans les crématoriums et centres funéraires vendus sans l'accord écrit préalable de l'ACM. Après la vente des crématoriums, les conditions de l'ACM concernant la préservation des forces du marché ont été remplies.

Titulaires de polices multirisques : aucun supplément pour la couverture multirisque pendant 10 ans

En vue de son redressement financier indépendant, Yarden a plafonné à l'été 2019 la valeur d'environ 390 000 polices multirisques. Les assurés de Yarden ont alors dû payer un supplément pour pallier la hausse du coût des obsèques. Au cours de la période 2007-2018, Yarden a considéré à tort la police multirisque comme une assurance

en espèces. Les proches recevaient donc une indemnisation trop faible pour les services assurés dans le cadre d'une police multirisque. DELA s'attelle à offrir une compensation aux proches concernés. Comment cela fonctionne-t-il dans la pratique ?

- **Obsèques organisées entre juillet 2019 et décembre 2019 inclus**

Yarden a commencé à rembourser les proches concernés à partir de juillet 2019. DELA poursuit activement ce système de compensation. Un certain nombre de personnes ont entre-temps été remboursées.

- **Obsèques organisées à partir du 2 août 2021**

Pour les décès survenus après la date d'acquisition, DELA compensera entièrement le supplément par rapport au pack de services funéraires assurés de Yarden jusqu'à dix ans après la date d'acquisition si les obsèques sont organisées par sa propre entreprise de pompes funèbres. À l'issue de cette période de dix ans, un supplément pourra à nouveau s'appliquer, sachant que la valeur moyenne de la police multirisque des assurés de Yarden devrait augmenter dans les années à venir du fait de l'indexation.

Conséquences pour les assurés DELA

À long terme, l'acquisition offrira des avantages aux assurés DELA. Les primes n'augmenteront pas à la suite de cette transaction, tandis que les conditions d'assurance resteront inchangées. Le rachat de Yarden permet la création d'un collectif encore plus fort aux Pays-Bas. Les implications pratiques sont :

- une couverture nationale avec nos propres centres funéraires et crématoriums ;
- des synergies et des réductions de coûts ;
- une chance accrue d'accorder une participation bénéficiaire : le capital de la Coopérative devrait augmenter grâce à la hausse des revenus des primes et des investissements. Il sera au départ question d'un investissement, qui devrait être récupéré progressivement, pour laisser place à un profit.

Début de l'intégration

Dans le cadre de l'acquisition, la gestion quotidienne de Yarden a été transférée à DELA. Yarden sera entièrement intégrée dans l'organisation de DELA. DELA prend son temps afin de garantir une intégration minutieuse. À terme, la marque Yarden disparaîtra du marché des assurances et des services funéraires. Une description du processus d'intégration en 2021 est disponible à la section « Nos collaborateurs ».

[Nos collaborateurs > Intégration de Yarden](#)

Dans le présent rapport annuel, DELA présente autant de chiffres que possible sur une base intégrée. Étant donné que Yarden est uniquement active aux Pays-Bas, Yarden est incluse dans DELA Pays-Bas. Tous les chiffres ne sont néanmoins pas disponibles et/ou comparables en cette année de transition. Ceci est expliqué en légende des tableaux, dans la mesure du possible.

La stratégie d'intégration peut être résumée comme suit :

- les intérêts des membres et des clients sont primordiaux ;
- le modèle de DELA prévaut ;
- les « bonnes pratiques » de Yarden sont prises en considération et déployées à l'échelle de DELA dans la mesure du possible ;
- le siège social est établi à Eindhoven Les bureaux d'Almere seront supprimés (à terme) ;
- les conséquences en termes de personnel sont inévitables pour les services d'encadrement, la holding et la compagnie d'assurance. Les conditions de Yarden et la réglementation sociale de Yarden sont d'application ;
- les produits et les prix des entreprises de pompes funèbres sont harmonisés ;
- les polices Yarden sont gérées à partir des systèmes de DELA ;
- nous étudions les possibilités de conversion commerciale des produits Yarden en produits DELA ;
- la marque Yarden ne sera plus utilisée activement et sera progressivement supprimée.

Nos membres

Le nombre d'assurés a fortement augmenté en 2021. L'acquisition de Yarden représente 90 % de cette croissance. Le portefeuille s'est néanmoins aussi développé sans l'effet de cette acquisition : la croissance nette hors Yarden s'élève à environ 102 900 assurés, soit un peu moins qu'un an auparavant.

La hausse du coût moyen des obsèques s'est limitée à 3 %.

En 2021, quatre assemblées générales ont eu lieu, dont deux assemblées extraordinaires. Une grande attention a été accordée à l'acquisition de Yarden et aux conséquences possibles, tant pour les assurés de Yarden que pour les membres de DELA.

Marchés

Pays-Bas : focus sur les obsèques en marché libre

Au sein de notre premier marché néerlandais, le marché des obsèques augmentera consécutivement aux évolutions démographiques attendues. Compte tenu de la part de marché que DELA détient déjà, il est difficile de se développer davantage de manière organique. Grâce à l'acquisition de Yarden, DELA a néanmoins pu franchir une étape importante au cours de l'année sous revue.

En ce qui concerne la part de marché des obsèques « en marché libre » (obsèques sans assurance liée), les résultats ne sont pas encore au rendez-vous. Les premiers objectifs ont été atteints, mais l'augmentation d'une part de marché nationale prend du temps. Les restrictions liées à la pandémie ont ralenti la croissance. Nous continuerons sur cette lancée et renforcerons les activités marketing en 2022.

La « Vergoeding Familie » est une compensation financière accordée aux proches d'un défunt assuré en nature qui ne confie pas les obsèques de ce défunt à DELA. Dans le cas d'une assurance en nature, DELA ne reverse pas d'argent, mais organise, prend en charge et règle pour les assurés les services funéraires qui ont été payés via la prime. La prime est basée sur le coût des obsèques. Si la famille choisit de ne pas confier l'organisation des obsèques à DELA, elle reçoit une indemnité dont le montant est basé sur le coût des services tels que DELA les auraient fournis. Cette indemnité est toujours inférieure à la valeur du marché en raison de l'avantage à l'achat du collectif. Il s'agit d'une situation que DELA souhaite logiquement éviter, car notre stratégie repose précisément sur le choix délibéré des membres pour une assurance en nature, en ce compris l'économie d'échelle et la répartition des frais fixes sur un collectif aussi large que possible. Des études nous indiquent que ces clients optent pour un entrepreneur de pompes funèbres local à un stade précoce. Au cours de l'année sous revue, nous avons entamé des recherches sur leurs motivations et nous espérons en apprendre plus en 2022, afin d'être mieux à même d'attirer l'attention de ces proches à l'avenir sur le fait qu'ils ont souscrit une police en nature chez DELA et sur les implications pratiques de cette police.

Belgique : poursuite de la croissance, début de la Coopérative

Le marché de l'assurance obsèques est encore jeune en Belgique. Seuls 11 % des Belges souscrivent une assurance obsèques à ce jour. Le maintien de la croissance sur plusieurs années est donc le défi à relever sur ce

marché, au même titre que la création d'une synergie entre l'assurance et l'organisation d'obsèques. DELA est unique en Belgique, en ce sens qu'il propose à la fois des services d'assurance et d'organisation d'obsèques. Notre compagnie d'assurance offre une sécurité financière liée aux obsèques, tandis que nos services funéraires soutiennent les proches en ce qui concerne l'organisation des obsèques, la crémation, le rapatriement et l'assistance en formalités après funérailles. La Belgique a une assurance capital en vente active. La branche obsèques ne jouit pas encore d'une couverture nationale.

En 2020, DELA a établi un plan afin de développer plus fortement la branche obsèques. Ce plan prévoit des acquisitions supplémentaires, la fourniture de services complémentaires, la réduction des coûts et l'amélioration de la collaboration locale dans les zones où DELA est actif. En 2021, nous avons travaillé à la mise en œuvre de ce plan. Au cours de l'année sous revue, DELA a réalisé trois acquisitions d'entreprises de pompes funèbres et a travaillé dur pour augmenter le nombre d'acquisitions en 2022.

En Belgique, les assurances sont vendues par l'intermédiaire de courtiers, d'agents, de partenaires et en ligne. Le canal en ligne est bien moins important qu'aux Pays-Bas, puisque moins de 10 % des polices sont souscrites en ligne. En raison des restrictions liées au Covid-19, les courtiers ont été moins actifs en 2021 que dans des circonstances normales. DELA a également rendu moins de visites aux courtiers que lors d'une année normale. La réputation est néanmoins bonne : DELA est le premier assureur cité et les clients assurés chez DELA sont convaincus de la qualité des services. En revanche, le thème du décès n'est pas toujours facile à aborder en Belgique. Les gens sont encore assez réticents à l'idée d'aborder le sujet, notamment en Wallonie.

Fin 2021, DELA a conclu un partenariat avec la compagnie d'assurance Ethias. Ethias inclura dorénavant le Plan de Prévoyance obsèques de DELA dans sa gamme de produits d'assurance vie. DELA et Ethias partagent les mêmes valeurs et principes quant à la manière dont ils souhaitent traiter leurs collaborateurs et leurs clients. Ethias attache également une grande importance à la solidarité et voit plus loin que la simple assurance.

Allemagne : champ libre au développement

DELA Allemagne propose désormais une assurance vie temporaire et une assurance obsèques. Le marché allemand est vaste et en expansion. DELA part du principe que toute forme de croissance, à l'étranger ou non, sert la Coopérative dans son ensemble. Malgré la croissance réalisée, DELA Allemagne n'a pas été à la hauteur de ses propres ambitions en 2021. Les ventes en ligne ne progressent pas aussi vite que prévu. Le serveur web et les applications ont été mis en service plus tard que prévu dans l'année, ce qui n'a pas permis de rattraper le retard pris sur les plans. DELA Allemagne a néanmoins enregistré une belle croissance en 2021 et la situation de départ est favorable pour 2022.

Assurés

La taille de notre portefeuille total, mesurée en fonction du nombre d'assurés, est l'un des principaux fers de lance de DELA. Notre croissance résulte des trois groupes de produits : assurance obsèques, assurance vie temporaire et assurance épargne. L'augmentation du nombre d'assurés a été observée dans tous les pays et contribue à la continuité de la Coopérative.

La croissance nette consolidée s'élève à 1,05 million d'assurés (contre plus de 109 000 assurés en 2020). L'acquisition de Yarden représente 90 % de cette croissance. Le portefeuille s'est néanmoins aussi développé sans l'effet de cette acquisition : la croissance nette hors Yarden s'élève à environ 102 900 assurés, soit un peu moins

qu'un an auparavant. La croissance nette hors Yarden pour l'ensemble des trois pays (Pays-Bas, Belgique et Allemagne) se monte à plus de 30 000 assurés. La stratégie consistant à nous étendre à l'international, pour nous permettre de maintenir la croissance au niveau du Groupe DELA, a également fait ses preuves en 2021.

Assurés

Nombre d'assurés par produit à la fin de l'année et croissance au cours de l'année

	2021	Croissance nette	2020
UitvaartPlan, Pays-Bas	2 997 526	+33 447	2 964 079
LeefdoorPlan, Pays-Bas	290 665	-2 710	293 375
SpaarPlan, Pays-Bas	52 262	+4 799	47 463
Yarden, Pays-Bas	947 030	+947 030	
Pays-Bas	4 287 483	+982 566	3 304 917
Plan de Prévoyance obsèques, Belgique	613 732	+36 397	577 335
Autre (plus en vente), Belgique	295 090	-5 663	300 753
Belgique	908 822	+30 734	878 088
Risikoleben, Allemagne	76 029	+21 701	54 328
Sterbegeld, Allemagne	27 757	+14 890	12 867
Allemagne	103 786	+36 591	67 195
Total	5 300 091	+1 049 891	4 250 200

"De la police à l'affiliation, nous aspirons à une relation durable et chaleureuse avec nos membres. Nous voulons répondre à leurs souhaits en proposant de nouveaux produits et services."

Edzo Doeve, CEO

Produits d'assurance

Assurances obsèques

DELA Pays-Bas

Aux Pays-Bas, le DELA Uitvaartplan a poursuivi sa croissance. La croissance nette est d'environ 33 400 (contre environ 42 600 en 2020). Les nouveaux assurés sont arrivés en masse au début de l'année, mais se sont faits moins nombreux au cours du second semestre. DELA a atteint de bons résultats sur le plan de la rétention des clients.

Coût moyen des obsèques

Chaque année, DELA suit de près l'évolution du coût moyen des obsèques aux Pays-Bas. Outre le fait de reverser les montants assurés, la politique vise également à compenser au maximum l'inflation du coût des obsèques.

En 2021, le coût moyen des obsèques s'élevait à 4 513 € (contre 4 383 € en 2020), soit une augmentation de 130 € ou 3,0 %, par rapport à l'année précédente (85 € ou 2,0 % en 2020). La police multirisque de Yarden représentait une valeur de 3 340 € à la fin de 2021 et a augmenté de 2,0 % au cours de l'année sous revue.

Hausse de l'inflation

Sur la base de l'indice des prix à la consommation (IPC), l'inflation a atteint en moyenne 2,68 % au cours des 12 mois de 2021 aux Pays-Bas. Elle a toutefois fortement augmenté en 2021 : en janvier, l'inflation se situait à 1,56 % en glissement annuel, contre 5,71 % en décembre.

Coût moyen des obsèques

En €. Pour la police Natura aux Pays-Bas, par adulte.

	2021	Différence	2020
DELA, Coût moyen des obsèques	4 513	3,0%	4 383
Yarden, Coût moyen des obsèques	3 340	2,0%	3 274

DELA Belgique

En Belgique, la croissance nette des assurés au sein du portefeuille d'assurances actif en 2021 se monte à environ 36 400, un chiffre nettement supérieur aux quelque 28 600 nouveaux assurés en 2020. Bien que l'année ait encore été marquée par le confinement, DELA a pu visiter les courtiers et les agents dans une plus large mesure qu'en 2020. On observe, en outre, les premiers effets de l'élargissement du pouvoir de distribution.

DELA Allemagne

DELA a introduit une assurance obsèques sur le marché allemand en 2019. Cette assurance couvre les frais d'obsèques et accorde une participation bénéficiaire grâce à laquelle les assurés profitent des mêmes avantages que les membres néerlandais de la Coopérative. Des éléments couronnés de succès, tels que la valeur constante et l'indexation, font également partie des caractéristiques du produit. Nous avons accueilli environ 14 900 assurés en 2021 (contre environ 9 700 en 2020, première année complète après le lancement du produit).

Assurance vie temporaire

La croissance nette des assurances vie temporaires est négative aux Pays-Bas : le portefeuille a diminué d'environ 2 700 assurés (tandis qu'il avait augmenté d'environ 2 500 assurés en 2020). Le marché du logement reste difficile d'accès pour les jeunes qui se lancent dans la vie. La suppression de l'assurance vie temporaire obligatoire pour toutes les hypothèques NHG (hypothèque avec garantie d'hypothèque nationale) à partir du 1^{er} janvier 2020 joue également un rôle à cet égard. Cette obligation est également caduque pour les hypothèques existantes depuis

début 2020. Les assurances vie temporaires sont notamment commercialisées par le biais du canal intermédiaire. La concurrence se fait plus rude pour DELA aux Pays-Bas. En 2021, la part de marché de DELA a baissé pour atteindre 4,7 % (contre 6,1 % en 2020).

Les circonstances sont différentes en Allemagne, où DELA a lancé son produit d'assurance vie temporaire en 2018. En 2021, DELA a accueilli environ 21 700 assurés (contre environ 28 000 assurés en 2020). Le marché nous offre de la place, mais la disponibilité plus tardive de l'automatisation explique en partie que nous n'avons pas atteint notre objectif de croissance. La notoriété de DELA reste encore à faire en Allemagne, mais les Néerlandais y jouissent d'une bonne réputation en termes de fiabilité et d'amabilité. L'idée de la Coopérative séduit par ailleurs beaucoup chez nos voisins allemands. En 2021, DELA a atteint une part de marché (calculée sur la base du capital assuré) de 6,5 % avec son assurance vie temporaire (contre 7,5 % en 2020).

Assurance épargne

Sur le marché néerlandais, DELA propose également une assurance épargne. Pour les consommateurs, elle constitue une excellente façon de placer de l'argent sur le long terme et propose un taux d'intérêt fixe de 2 %. Ce produit représente donc une alternative intéressante, a fortiori à une époque où les taux d'intérêt des banques sont très bas. Les titulaires de police effectuent des dépôts périodiques ou ponctuels et reçoivent un montant garanti à la fin du terme de minimum 10 ans. Avec environ 4 800 assurés, la croissance nette est supérieure à 10 % (contre environ 4 700 assurés en 2020, soit une croissance nette également supérieure à 10 %).

Intérêts des membres

Nombre de membres

Aux Pays-Bas, les titulaires de police et leurs co-assurés sont membres de la Coopérative et, par conséquent, collectivement « propriétaires » de DELA. La Coopérative compte ainsi environ 3,18 millions de membres.

Nombre de membres de la Coopérative

Nombre

	2021	2020	2019	2018	2017
Membres	3 179 843	3 143 893	3 095 165	3 060 582	3 023 997

Accès à l'affiliation à la Coopérative DELA

Ouverture au marché belge

Le 5 février 2022, le Conseil des membres a approuvé la possibilité pour les Belges de devenir membres de la Coopérative. Il s'agit d'une étape importante en vue de propager pleinement l'esprit coopératif en Belgique également. La Coopérative incarne un système de normes et de valeurs qui régissent notre façon de travailler : un bon équilibre entre la satisfaction des clients, la continuité financière, la conscience sociale et la satisfaction des collaborateurs. Par le biais de l'affiliation à la Coopérative, nous entendons intensifier la relation avec nos clients et ne pas la limiter à des transactions individuelles.

Les membres belges intégreront le département géographique d'Eindhoven et seront représentés à l'Assemblée générale par ce département.

DELA Belgique vise à accueillir 200 000 membres en cinq ans.

Le marché allemand en phase d'établissement

Nous souhaitons également permettre aux assurés allemands d'adhérer à la Coopérative lorsqu'ils atteindront un certain nombre (ils sont pour l'instant 100 000). Bien qu'ils ne soient pas encore membres à ce jour, ils bénéficient (selon le produit) d'une forme de participation bénéficiaire, tout comme les assurés néerlandais et la plupart des assurés belges.

Assemblée générale

L'Assemblée générale est l'organe décisionnel le plus élevé de la Coopérative. Elle est composée des représentants des membres. L'Assemblée générale a le dernier mot en ce qui concerne la politique et nomme les régulateurs internes et les membres de la Direction. La section « Gouvernance » du chapitre « Gouvernance et gestion du risque » présente une description de la manière dont notre organisation est dirigée et dont les intérêts de nos membres sont préservés.

> [Gouvernance et gestion du risque](#) > [Gouvernance](#)

En 2021, l'Assemblée générale s'est réunie à quatre reprises.

Le 23 janvier, elle a, entre autres, examiné les questions suivantes :

- l'accueil de nouveaux membres et le départ de membres démissionnaires et de membres suppléants. Un certain nombre de postes vacants ont été créés au sein de l'Assemblée générale fin 2019 pour cause de décès. Deux postes se sont également libérés au cours de l'année 2020 en raison d'un déménagement vers un lieu de résidence situé en dehors du département géographique représenté. L'Assemblée générale a pris congé de Mme Ruesink (département Achterhoek) et de M. Will (département Rotterdam). Deux membres suppléants sont devenus membres du département, à savoir M. W. ten Hooven (département Achterhoek) et Mme A.L. Weijenberg (département Drenthe, N-O Overijssel). Les nouveaux membres suppléants suivants ont rejoint l'Assemblée générale à cette date : M. E. Ruesink (département Achterhoek), Mme L. de Kinkelder (département Limbourg Nord et Land van Cuijk) et Mme S.D.M. Duijsings-Mahangi (département Rotterdam). Enfin, un membre suppléant a migré vers un autre département pour cause de déménagement : il s'agit de Mme P.W.M. Zomer, qui est passée du département Groningue au département Drenthe, N-O Overijssel ;
- le procès-verbal du Comité de confiance, en concertation avec la Direction et le Conseil des Commissaires ;
- la nouvelle orientation de DELA ;
- le plan d'affaires et le budget 2021 ;
- la modification du règlement sur la mesure de prime, qui permet une augmentation supplémentaire de la prime de plus de 0,75 % en cas de degré de couverture inférieur à 120 % et de taux d'intérêt négatif, afin de maintenir à niveau la solvabilité de la Coopérative ;
- l'approbation de la politique de capital ;
- le rôle du Comité de confiance.

Le 3 mai, l'Assemblée a discuté du projet d'acquisition de Yarden. Il a été mentionné que DELA était parvenu à un nouvel accord avec la Vereniging Yarden concernant le rachat de toutes les parts de Yarden Holding N.V. En 2020, DELA s'était retiré en raison du risque de réclamations. L'amélioration par rapport à l'accord précédent réside dans le fait que DELA est mieux protégé contre les risques juridiques liés à d'éventuelles réclamations et aux éventuels coûts associés. Grâce à l'acquisition, les membres de DELA auront accès à une entreprise de pompes funèbres nationale, avec la qualité des services de DELA. Le rachat offre, par ailleurs, plus de certitude quant à la continuité en raison du plus grand nombre d'assurés et de la couverture des coûts qui en résulte. À court terme, les avantages financiers pour les membres seront limités, mais l'acquisition nous permettra de mieux maîtriser le coût moyen des

obsèques et de limiter l'augmentation de ce coût durant les premières années. Cela ralentira donc la hausse des primes. À terme, nous serons plus susceptibles d'accorder une participation bénéficiaire. La continuité de DELA est, en outre, davantage garantie, car nous pourrions tirer profit de synergies en contrôlant la qualité des services et le coût des obsèques dans l'ensemble des Pays-Bas. D'autres synergies pourront également naître de la fusion des départements d'encadrement, tandis que nous bénéficierons d'une plus grande plateforme pour la numérisation de la chaîne des assurances et des obsèques.

Le 5 juin, l'Assemblée a, entre autres, examiné les questions suivantes :

- le rapport annuel 2020 du Groupe DELA, y compris la réalisation financière par rapport au budget et au rapport du Conseil des Commissaires. L'Assemblée générale a arrêté les comptes annuels et l'affectation du résultat et a donné décharge aux membres de la Direction pour la politique menée et au Conseil des Commissaires pour la surveillance menée ;
- l'adoption du rapport de rémunération 2020 ;
- la décision concernant l'augmentation de la prime, qui s'élève à 1,73 % en raison de la hausse du coût des obsèques ; et la décision concernant l'augmentation de l'indemnité aux proches (s'ils renoncent aux services de DELA) de 1,1 % pour atteindre 2 953 € ;
- la décision concernant la participation bénéficiaire du DCP. Celle-ci a été arrêtée à 0 %.

La dernière Assemblée générale de 2021 a eu lieu le 4 septembre et a, entre autres, examiné les questions suivantes :

- le point sur la pandémie de coronavirus et son impact sur DELA ;
- le point sur l'acquisition de Yarden ;
- la nomination de M. van Bree en tant que commissaire ;
- l'élection du Comité de confiance. Mme Spruijt et Mme Weijenberg ont obtenu le plus grand nombre de voix et rejoignent le Comité de confiance ;
- le point sur l'orientation stratégique ;
- le département d'innovation et son approche ;
- la numérisation du service à la clientèle ;
- la démission de M. De Pender en tant que commissaire, qui devient membre d'honneur de la Coopérative.

Consultation des membres

Afin de défendre correctement les intérêts de nos membres, nous réalisons des enquêtes et prenons des décisions concertées avec nos membres quant à nos produits et nos activités commerciales, entre autres. La consultation des membres est un outil important à cet égard. Le panel de la Coopérative existe depuis 2010 par et pour nos membres. En 2015, ce panel a été transformé en un panel en ligne pour permettre à un plus grand nombre de membres de participer au processus de réflexion. Fin 2021, il comptait environ 2 300 membres. En 2021, nous avons interrogé le panel de la Coopérative sur la nécessité d'un produit d'investissement de DELA, sur l'adaptation des vêtements pour nos collègues de l'organisation d'obsèques, sur le processus d'affiliation à la Coopérative DELA et sur la durabilité. Les résultats de la dernière enquête sont inclus dans la section consacrée à la RSE.

[> Notre organisation > Responsabilité sociale de l'entreprise](#)



Notre connexion

Le Net Promotor Score (NPS), notre baromètre de la satisfaction des clients, a diminué aux Pays-Bas, mais a augmenté en Belgique. En fin de compte, DELA affiche un NPS moyen de 64.

DELA a organisé près de 54 400 obsèques et 40 400 crémations aux Pays-Bas et en Belgique. Le nombre d'obsèques organisées par DELA pour le compte de non-assurés de polices en nature, sur le marché libre, a atteint une part de marché de 5,1 %.

La pandémie de coronavirus s'est poursuivie en 2021. Nous avons dû travailler dans des conditions restrictives pendant la majeure partie de l'année. Le rebond de la pandémie à l'automne a été difficile à encaisser. Nous sommes néanmoins parvenus à maintenir les niveaux de service dans la branche obsèques.

L'année a globalement été très chargée. En cause, la surmortalité à certaines périodes, le travail dans des conditions restrictives et l'acquisition et le début de l'intégration de Yarden.

Satisfaction des clients

Le Net Promotor Score (NPS) a diminué aux Pays-Bas pour atteindre 56 (contre 61 en 2020) et s'est maintenu à 70 en Belgique. DELA atteint un score pondéré en fonction du nombre de répondants de 64 (contre 66 en 2020).

DELA Pays-Bas

Aux Pays-Bas, le score du service clients a malheureusement fortement baissé. Ce n'est certainement pas dû à l'énergie que nos collaborateurs ont consacrée au travail. La mise en œuvre d'une sécurité d'accès renforcée à l'environnement client en ligne MijnDELA par le biais de l'authentification à deux facteurs (2FA) a entraîné une hausse du nombre de demandes d'aide par téléphone dans le chef des assurés et des proches. Tous les clients n'ont pas pu joindre directement le service clients. Une fois en ligne, les temps d'attente étaient importants aux heures de pointe. Le score a chuté à 39 (contre 50 en 2020).

L'organisation d'obsèques est parvenue à conserver un score presque aussi élevé de 72, contre 73 en 2020. Par rapport à ses concurrents, DELA a appliqué des normes de sécurité plus strictes et restrictives à l'égard des services durant la pandémie. Compte tenu de cette différence et des conditions de travail difficiles, ce résultat est très satisfaisant.

DELA Belgique

Les centres funéraires belges avaient déjà obtenu le score le plus élevé de toutes les unités organisationnelles en 2020 et sont parvenus à l'améliorer encore au cours de l'année sous revue. Ils signent un score de 82. Ce score élevé et stable, y compris lors du deuxième pic de coronavirus, résulte, selon nos clients, de l'approche très humaine, respectueuse et expérimentée.

Le service clients a enregistré une hausse spectaculaire de la satisfaction. Le NPS a augmenté de pas moins de 15 points de pourcentage pour atteindre un score de 68.

Satisfaction des clients

Net Promoter Score, moyenne sur 12 mois. Total Groupe DELA, pondéré en fonction du nombre de répondants.

	2021	2020	2019	2018	2017
Pays-Bas*					
Assurances	51	53	50	43	42
Obsèques	72	73	76	71	70
Service clients	39	50	45	35	32
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	56	61	60	53	52
Belgique**					
Assurances	58	57	52	39	30
Obsèques	82	80	78	74	71
Service clients	68	59	54	32	26
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	70	70	66	52	43
Total Groupe	64	66	62	53	49

* Hors Yarden.

** 2020 : modification par rapport à la publication précédente en raison d'un nouveau calcul.

Net Promoter Score (NPS)

Les clients peuvent recommander une entreprise, un produit ou un service. Mais dans quelle mesure ? Nous leur demandons d'attribuer un score. Un score compris entre 0 et 6 est considéré comme négatif. Un score de 9 ou 10 est positif. Ces répondants sont nos ambassadeurs. Les scores restants (7 et 8) sont considérés comme « passifs neutres » ; ils ne comptent pas. On obtient le score NPS en soustrayant le pourcentage de scores négatifs du pourcentage de scores positifs.

Obsèques et crémations

Ce qui a permis à DELA de devenir ce qu'il est, c'est la combinaison des assurances et de l'organisation d'obsèques. Nos collaborateurs offrent une aide concrète et épaulent nos membres et leurs proches en leur apportant conseil et assistance.

Obsèques

DELA Pays-Bas

Près de 171 000 personnes sont décédées aux Pays-Bas en 2021 (contre 169 000 en 2020). DELA a organisé environ 42 400 obsèques (contre environ 38 100 en 2020). La part de marché de DELA s'élève à 25 % (contre 23 % en 2020).

La part des obsèques en marché libre sur le marché néerlandais s'élève à 5,1 % en 2021, un pourcentage identique à celui de 2020. On parle d'obsèques « en marché libre » lorsque le défunt n'est pas assuré chez DELA. En 2021, DELA a organisé plus de 5 000 obsèques « en marché libre » (contre 4 844 en 2020). En 2020, DELA a adopté une nouvelle politique visant à desservir ce marché par des organisateurs d'obsèques spécialisés (spécialistes du marché libre). Au cours de l'année sous revue, des préparatifs ont été mis en œuvre pour renforcer encore les activités de marketing commercial dans ce segment en 2022.

DELA Belgique

En Belgique, environ 112 000 personnes sont décédées en 2021. Ce chiffre se montait à près de 127 000 un an plus tôt. Au cours de l'année sous revue, DELA a organisé environ 12 000 obsèques (contre environ 13 400 en 2020). La part de marché de DELA s'élève à 11 %, tout comme en 2020.

La branche obsèques belge organise principalement des obsèques pour le compte de non-assurés. Cela s'explique notamment par le fait que le portefeuille d'assurances est plus jeune en Belgique qu'aux Pays-Bas : nous sommes actifs depuis plus de 30 ans côté belge, contre 85 ans côté néerlandais. La croissance doit se faire de manière organique et par le biais d'acquisitions. DELA Belgique mise également sur un enrichissement réciproque avec la branche assurances, puisque DELA peut se charger d'organiser les obsèques en cas de décès.

Adieux et transmission

Nombre d'obsèques et de crémations organisées

Par pays	2021	Différence	2020
Obsèques			
Pays-Bas	42 421	+4 277	38 144
Belgique	11 995	-1 451	13 446
Total	54 416	+2 826	51 590
Crémations			
Pays-Bas	32 747	+6 452	26 296
Belgique	7 661	-1 645	9 306
Total	40 408	+4 807	35 602

Crémations organisées

DELA Pays-Bas

DELA a organisé environ 32 700 crémations aux Pays-Bas (contre 26 300 en 2020). Cette augmentation de 25 % est entièrement due à l'acquisition des crématoriums de Yarden.

DELA Belgique

En Belgique, DELA a organisé environ 7 700 crémations, soit une baisse de 18 % par rapport à 2020 (environ 9 300 crémations). Cette baisse est plus importante que la baisse de 12 % du nombre de décès. La part de marché a donc diminué dans une mesure limitée. Cela s'explique notamment par la diminution du nombre de crémations effectuées à Bruges en raison de l'ouverture d'un crématorium concurrent à Ostende, qui a commencé à organiser des crémations en 2021.

Résomation

La résomation est une nouvelle méthode qui repose sur l'utilisation d'un liquide. Le corps se dissout alors lentement, en trois à quatre heures environ. La résomation n'est pas encore autorisée aux Pays-Bas, mais le gouvernement entend changer la donne. La loi néerlandaise sur les pompes funèbres (Wet op lijkbezorging, Wlb) devra être modifiée à cet effet. Les options existantes sont l'inhumation, la crémation ou le don du corps à la science. Sur ordre du Ministère de l'Intérieur, le Conseil de la santé néerlandais a élaboré un cadre d'évaluation et a recommandé d'inclure la résomation dans la nouvelle loi sur les obsèques (Uitvaartwet). Tout comme la plupart des Néerlandais, DELA voit la résomation d'un œil favorable. Yarden se battait depuis des années pour rendre cette méthode légale. DELA poursuit cette voie après l'acquisition. Un résomateur (le premier aux Pays-Bas) est disponible sur le site funéraire Nieuw Eykenduinen à La Haye.

Formalités après funérailles

La période la plus difficile pour les proches arrive souvent après les obsèques. En plein deuil, ils ont en effet énormément d'aspects pratiques, financiers, juridiques et administratifs à régler. Une main tendue n'est, dans ces circonstances, jamais de refus. DELA leur vient en aide dans cette période difficile. Nous ne pouvons pas leur ôter leur peine, mais nous pouvons les aider à régler toutes les formalités et, qui sait, à retrouver le fil de leur vie. Nous leur apportons une assistance et des conseils pratiques adaptés à leur situation personnelle. Les conseillers en formalités après funérailles apportent notamment des réponses à des questions comme :

- quelles sont les formalités à remplir pour organiser correctement la succession ?
- Les proches peuvent-ils refuser la succession si le défunt a des dettes ?
- Jusqu'à quand la pension du défunt est-elle versée ?
- Quels abonnements faut-il résilier ?
- Avec qui puis-je parler pour faire mon deuil ?

Au besoin, et si les proches le souhaitent, nous faisons appel à des spécialistes, comme un notaire, un thérapeute du deuil ou un conseiller fiscal et nous les informons quant au coût de cette assistance. Le soutien prodigué par le NabestaandenDesk est même gratuit pour les assurés.

DELA Pays-Bas

Aux Pays-Bas, ce service est automatiquement proposé aux assurés et fait partie intégrante de toutes les obsèques organisées par DELA.

« L'émission télévisée pour enfants Klokhuis à laquelle j'ai pu participer et le site web correspondant sont un outil extrêmement utile pour rendre la mort un peu moins effrayante pour les enfants. »

Nadia Gandon-Najib, organisatrice d'obsèques pour DELA Pays-Bas

DELA Belgique

En Belgique, l'assistance en formalités après funérailles fait partie intégrante du Plan de Prévoyance obsèques de DELA, ainsi que de toutes les obsèques organisées par DELA. 26 conseillers en formalités après funérailles sont disponibles au quotidien pour aider à régler toutes les questions administratives et pratiques liées à un décès.

Présence locale

Faire ses adieux dans une ambiance agréable, entouré de collaborateurs bienveillants et impliqués, n'ôte certes en rien le chagrin des proches, mais facilite la création de beaux souvenirs d'un moment triste. DELA fait tout ce qui est en son pouvoir pour contribuer à des adieux dignes.

DELA Pays-Bas

Début 2021, DELA comptait 54 centres funéraires et 22 crématoriums aux Pays-Bas. Ce dernier chiffre inclut la participation de 50 % dans le crématorium La Grande Suisse à Maastricht, qui a ouvert ses portes en 2021 et que DELA exploite conjointement avec Monuta.

L'acquisition de Yarden en 2021 a initialement entraîné une augmentation de 47 centres funéraires et 24 crématoriums.

Dans le cadre de la condition d'approbation de l'ACM, DELA a annoncé en août 2021 la vente de deux centres funéraires Yarden. Il s'agit du centre funéraire Yarden à Veldhoven et du centre funéraire Goemans à Venray.

DELA clôture l'année sous revue avec 99 centres funéraires et 46 crématoriums aux Pays-Bas.

En raison de la condition d'approbation de l'ACM, DELA doit encore vendre six crématoriums Yarden et un crématorium DELA en 2022. Ces crématoriums comprennent également quatre centres funéraires.

La réalisation de ces transactions permettra de remplir les conditions de l'ACM en vue de l'acquisition de Yarden. En fin de compte, l'acquisition de Yarden entraînera une augmentation de 41 centres funéraires et 17 crématoriums. Grâce à l'ajout des entreprises de pompes funèbres de Yarden, DELA peut offrir à ses assurés une meilleure couverture nationale via ses propres centres funéraires et crématoriums. Après la réalisation de ces transactions, DELA comptera, au total, 95 centres funéraires et 39 crématoriums aux Pays-Bas.

Construction d'un nouveau crématorium : Hoentocht, Groningue

À Groningue, le long du Hoendiep, DELA conçoit un crématorium selon les perspectives les plus durables. Le crématorium n'utilise pas de gaz, car il est équipé d'un four électrique. L'ensemble du bâtiment est aménagé selon le principe de la construction circulaire. Cela signifie que tous les matériaux de construction pourront être réutilisés ailleurs à un stade ultérieur. L'immeuble est doté d'une ossature en bois massif, ainsi que d'une structure de toit en bois.



Crématorium Hoentocht, Groningen

Transformation du crématorium Den en Rust, Bilthoven

En 2021, nous avons entamé d'importants travaux de transformation sur le site Den en Rust de Bilthoven. Le crématorium a de ce fait été fermé pendant une grande partie de l'année 2021. D'autres sites DELA de la région ont pris le relais. Les inhumations au cimetière (naturel) voisin se sont poursuivies sans interruption.

Le bâtiment a subi des transformations majeures, notamment à l'intérieur, où il a été rénové, optimisé et durabilisé. Tout l'intérieur a ainsi été renouvelé, dans le respect des principales caractéristiques du lieu. Le crématorium avait été conçu en 1936 par l'architecte F.J.A. den Tex et est réputé pour son ange en vitrail de l'artiste Nico Schrier. Le site offre aux visiteurs une vue splendide sur l'allée de vieux hêtres, qui change de couleur au fil des saisons.

La rénovation a permis de grandes avancées en termes de durabilité. Deux fours de crémation électriques, un nouveau système de climatisation et des panneaux solaires ont été installés. Le vert a été accentué dans le jardin, afin que le bâtiment se fonde davantage dans le paysage. L'espace de réception a également été agrandi. Les transformations ont commencé fin juin, les travaux se sont poursuivis pendant l'été et la réouverture a eu lieu en mars 2022.

DELA Belgique

DELA Belgique compte 64 centres funéraires répartis sur 122 sites et 3 crématoriums. Les crématoriums sont situés dans les villes de Bruges, Mons et Charleroi (le dernier étant détenu à 30 %). DELA dispose, en outre, de son propre centre de rapatriement « Mortuary Brussels Airport » à Zaventem.

La ville de Hasselt reprend le crématorium de DELA

En juin 2021, la commune belge de Hasselt a racheté le crématorium de DELA situé en son sein. Cette transaction est le résultat du processus de médiation que les parties ont achevé au cours de l'année sous revue. Cette reprise met fin à une bataille juridique qui dure depuis 2013. Les deux parties sont soulagées d'être parvenues à un accord. L'avenir du crématorium est préservé, dans l'intérêt des habitants de Hasselt et du Limbourg. Les collaborateurs de DELA se joindront à la reprise et garantiront ainsi la continuité des services.

Par décret du 16 janvier 2004, la gestion d'un crématorium en Belgique relève exclusivement de la compétence d'une commune ou d'une intercommunale. Tel est également le cas à Hasselt. Les activités de crémation étaient exécutées par les services de la ville, tandis que le crématorium proprement dit était la propriété de DELA. En 2013, le conseil communal de l'époque a néanmoins décidé d'exproprier DELA du volet crémation. Aucun accord n'a été trouvé, si bien que les procédures judiciaires se sont accumulées.

La ville de Hasselt est désormais propriétaire à part entière du crématorium et sera dorénavant entièrement responsable de son exploitation. Un prix de rachat de 11,4 millions € a été convenu dans le cadre de l'accord mentionné ci-dessus.

Acquisitions d'entreprises

En 2021, DELA a racheté trois entreprises de pompes funèbres en Belgique. Nous sommes fiers d'accueillir dans nos rangs les entrepreneurs Vanoppen-Moors d'Opglabbeek, Bossut Dumont de Comblain-la-Tour et Luyts d'Essen.

Mortuary Brussels Airport

DELA dispose de son propre centre de rapatriement à l'aéroport de Zaventem : Mortuary Brussels Airport. Nos collaborateurs y sont sur le qui-vive pour offrir une assistance aux proches en cas de rapatriement depuis et vers l'étranger. Grâce à son vaste réseau, DELA garantit un rapatriement sans encombre, dans le respect de la religion, des rituels et des coutumes des défunts et des proches. DELA garantit une approche personnalisée et humaine. Les lieux sont équipés d'un espace dédié à la mise en bière et d'un salon mortuaire pour les cérémonies d'adieux. En 2021, le centre a géré 711 rapatriements (contre 713 en 2020).

Inondations et évacuation

En juillet, les services de plusieurs sites ont été perturbés soudainement par des inondations. Cinq funéraires (centres funéraires) ont été évacués et fermés pour cause d'inondation à la suite de l'importante crue de la Meuse. Le deuxième siège social de DELA à Liège a également été évacué. Les collaborateurs ont continué à assurer le

service depuis d'autres sites DELA environnants. Une importante opération de réparation et de reconstruction a ensuite été lancée. Les collaborateurs travaillent toujours sur d'autres sites à l'heure actuelle et la reconstruction n'est pas encore terminée partout, car les bâtiments doivent d'abord sécher.

DELA Allemagne

Depuis 2018, DELA est également actif en tant qu'assureur sur le marché allemand à partir de son entreprise néerlandaise. La croissance substantielle du marché allemand est assurée depuis la succursale de Düsseldorf. DELA Allemagne propose diverses assurances par l'intermédiaire de courtiers et directement par le biais du canal en ligne.

Notre image

DELA jouit d'une réputation robuste et solide et nos activités visent notamment à conserver et à renforcer cette réputation. Un objectif auquel nous n'avons pas failli au cours de l'année sous revue, puisque notre réputation a évolué positivement à tous les niveaux en 2021. L'acquisition de Yarden et la solidarité dont DELA a fait preuve dans ce contexte ne sont pas passées inaperçues aux Pays-Bas, tandis qu'en Belgique, le score déjà élevé a encore augmenté.

Réputation

DELA réalise une enquête de réputation structurelle afin de mieux cerner l'idée que se fait la société à son sujet. Notre réputation est définie par nos actes, nos paroles et notre paraître les uns envers les autres. C'est notre comportement quotidien qui insuffle la confiance. Jouir d'une bonne réputation est fondamental à nos yeux, car en tant qu'assureur et prestataire de services funéraires, la confiance est essentielle à notre raison d'être. Nous surveillons périodiquement l'évolution de notre réputation.

Nous pouvons affirmer avec fierté que DELA s'est forgé une solide réputation au cours des dernières décennies. DELA jouit aussi d'une grande renommée.

DELA Pays-Bas

Aux Pays-Bas, nous mesurons notre réputation à l'aide de la méthode RepTrak. Il s'agit d'une enquête de réputation utilisée à l'échelle internationale, développée par l'Erasmus Universiteit Rotterdam et le Reputation Institute.

Au cours de l'année sous revue, notre réputation a progressé aux Pays-Bas. Notre score de notoriété auprès du grand public a augmenté pour passer à 76 (contre 74 en 2020). Notre réputation auprès de nos membres a augmenté pour passer à 84 (contre 82 en 2020). Le fait que nous soyons parvenus à améliorer encore notre réputation malgré un score déjà très élevé a largement de quoi nous rendre fiers. Notre réputation auprès des non-membres a atteint une moyenne annuelle de 71 (contre 69 en 2020). Notre objectif ambitieux jusqu'à 2020 inclus consistait notamment à obtenir un score mensuel de 70 auprès des non-membres. Nous y sommes parvenus à plusieurs reprises en 2020, et tout au long de l'année en 2021.

DELA Belgique

La réputation a également augmenté en Belgique. Elle est mesurée grâce aux réponses obtenues à la question « Considérez-vous DELA comme le spécialiste funéraire par excellence ? ».

Le score déjà élevé est passé de 70 % en 2020 à 73 % au cours de l'année sous revue.

Réputation

Score RepTrak. Résultat total: les membres pèsent 40 %, les non-membres 60 %

	2021	Différence	2020
Pays-Bas (score RepTrak)			
Membres	84	+2	82
Non-membres	71	+2	69
Total	76	+2	74
Belgique (Brand Fame Tracker : « spécialiste funéraire par excellence »)			
	73%	+3pp	70%

DELA Allemagne remporte le prestigieux German Brand Award

Le German Brand Award est un concours organisé par le German Brand Institute. Cet institut a été fondé par le German Design Council et GMK Markenberatung pour renforcer la gestion des marques en tant que facteur clé de réussite pour les entreprises dans l'environnement concurrentiel national et international.

Organismes caritatifs

Organismes caritatifs

DELA est né d'un engagement sociétal profondément enraciné, que nous poursuivons encore aujourd'hui. C'est la raison pour laquelle les fondations DELA Fonds aux Pays-Bas et en Belgique soutiennent des initiatives sociétales. En réalisant ensemble une bonne action pour une autre personne, nous donnons plus de sens à la vie.

Depuis 85 ans, DELA rassemble les générations et aide les gens à transmettre leurs souvenirs, leurs expériences et leurs valeurs.

Par l'intermédiaire du DELA Fonds et de la thématique « Rassembler les générations », nous entendons rassembler activement les générations : apprendre les uns des autres et mettre à profit les qualités de chacun. En tant que Coopérative, nous voulons ainsi contribuer à une société inclusive, où chacun compte et peut apporter sa pierre à l'édifice. Le Fonds organise et soutient des initiatives intergénérationnelles, qui n'émergeraient peut-être pas aussi spontanément dans la vie quotidienne. Il s'agit d'activités qui réunissent au moins deux générations autour d'une même activité. Ces rencontres particulières contribuent au sentiment d'interconnexion. Les personnes partagent des choses et se transmettent ainsi un bagage mutuel.

Roparun

DELA est depuis 2020 le principal sponsor du Roparun, une course de relais de plus de 500 kilomètres reliant Paris, Brême et Almelo à Rotterdam. Les participants réalisent une performance sportive en équipe afin de collecter des fonds pour les personnes atteintes du cancer. La 30^e édition du Roparun s'est tenue les 2 et 3 octobre, dans un format adapté en raison du coronavirus. L'itinéraire traversait cette fois le Limbourg et le Brabant septentrional. 175 équipes ont pris part à la course. Parmi elles, on retrouvait des associations de quartier, des groupes d'amis et des collègues, parmi d'autres compositions. Des collègues de DELA Pays-Bas et DELA Belgique ont participé en équipes mixtes. Tous les participants ont collecté des fonds ensemble dans leur quartier. Le Roparun 2021 a ainsi levé la somme de 2 millions d'euros. Cette somme sera reversée à des organisations et des projets dans le domaine des soins intensifs.

DELA et le club de football PSV unissent leurs forces

DELA et le club de football du PSV Eindhoven vont collaborer pendant quatre saisons. Ensemble, ils veulent avoir un impact social sur la région d'Eindhoven.

Le crématorium de Bruges soutient MUG heli

Pour la quatrième année consécutive, le crématorium de Bruges a fait don des recettes de ses métaux précieux à la Stichting MUG heli, pour un montant total de 12 000 €. En collaboration avec la ville de Bruges, DELA soutient ainsi l'hélicoptère dont la base est établie à l'AZ Sint Jan de Bruges. Le MUG heli sauve des dizaines de vies chaque année.

DELA est le sponsor principal du Roparun

Le Roparun est la plus longue course de relais non-stop du monde. Grâce à cet effort d'équipe, les participants récoltent des fonds au profit des soins palliatifs.

DOMUSDELA remporte le prix du public Dirk Rosenberg

DOMUSDELA, le complexe contemporain situé au cœur d'Eindhoven et dédié à la rencontre, à la mise en relation et à l'enrichissement, décroche le prix d'architecture du conseil municipal d'Eindhoven.

Boven de Wolken

Boven de Wolken est une merveilleuse initiative qui, en collaboration avec DELA, poursuit un seul objectif : offrir à chaque parent d'un « enfant étoile » en Belgique la possibilité de réaliser gratuitement un reportage photo de son enfant étoile décédé pendant la grossesse.

Nos collaborateurs

En 2021, DELA a lancé une nouvelle enquête sur la satisfaction de ses collaborateurs. En comparaison avec d'autres organisations, DELA obtient un score supérieur à la moyenne. L'enquête nous fournit également de nouvelles perspectives pour continuer à nous améliorer.

Contrairement aux attentes de 2020, la pandémie de coronavirus a continué de sévir en 2021. Une situation difficile pour nos collaborateurs, qui a eu des répercussions évidentes sur l'absentéisme.

Aux Pays-Bas, une grande attention a été accordée à l'intégration de Yarden. Bien qu'il reste encore beaucoup de travail, de beaux progrès ont été réalisés en 2021.

DELA compte près de 3 000 collaborateurs. La répartition hommes/femmes est d'environ un tiers/deux tiers.

Au cours de l'année sous revue, DELA Pays-Bas a travaillé à la réforme de son package d'avantages sociaux. Le nouveau package a été mis en œuvre le 1^{er} janvier 2022, au même titre que le nouveau régime de retraite pour les nouveaux collaborateurs.

La culture de DELA se veut familiale. Une enquête sur la culture d'entreprise a été réalisée en 2021 et il a été décidé de se diriger vers une culture davantage tournée vers l'extérieur, accordant plus d'importance à la curiosité et l'apprentissage.

Aux Pays-Bas, un nouveau Conseil d'entreprise temporaire a été élu pour une durée de deux ans. Ce CE comprend autant de membres de DELA que de Yarden (au prorata du nombre de collaborateurs).

Chaque collègue bénéficie de notre confiance dès le premier jour. L'engagement est enraciné au cœur de notre culture. Car c'est nous, tous ensemble, qui faisons DELA.

Satisfaction des collaborateurs

Résultats de l'enquête sur les bonnes pratiques d'emploi

Afin de connaître l'opinion des collaborateurs et de savoir où nous nous situons par rapport à des entreprises de taille similaire, DELA réalise chaque année une enquête auprès de ses collaborateurs afin de sonder leur satisfaction à l'égard de DELA en tant qu'employeur.

Jusqu'en 2020 inclus, cette enquête était réalisée sur une base annuelle par Great Place to Work (GpTW). Après que DELA a été élu « Best Workplace » trois années consécutives aux Pays-Bas et a amélioré son score en Belgique quatre années consécutives pour atteindre la troisième place en 2021, il était temps d'explorer de nouveaux horizons.

Depuis 2021, l'enquête auprès de nos collaborateurs est réalisée par Effectory.

Au premier trimestre, nous avons commencé par un essai, auquel ont participé 85 collaborateurs issus de sept départements. L'enquête porte sur divers sous-aspects. L'Employer Net Promotor Score (eNPS) constitue le principal indicateur.

Les résultats de l'essai se sont révélés concluants et DELA a décidé de déployer l'enquête aux Pays-Bas et en Belgique. Le taux de réponse au sein de l'organisation est élevé : 79 % aux Pays-Bas et 83 % en Belgique. Par rapport à l'ensemble des entreprises participantes (indice Effectory), le taux de réponse est nettement supérieur chez DELA.

Sur l'ensemble de l'année 2021, DELA obtient un eNPS de 51 aux Pays-Bas et de 54 en Belgique. Il s'agit de scores élevés, dont nous pouvons être fiers.

On épingle, en outre, les mêmes motifs de fierté et les mêmes points d'amélioration dans les deux pays. Dans l'ordre, les collaborateurs sont les plus fiers de leurs collègues, de l'orientation client et de la collaboration. Les trois principaux points d'amélioration sont la réduction de la charge de travail, l'amélioration de la communication et l'amélioration de l'évaluation et de la rémunération.

DELA Pays-Bas

Lorsqu'on leur demande d'évaluer DELA en tant qu'employeur, les collaborateurs attribuent une note de 8,4 pour l'enthousiasme, une note de 8,0 pour la sécurité sociale et une note de 7,7 pour les pratiques d'emploi.

DELA Belgique

En Belgique, nos collaborateurs attribuent à DELA en tant qu'employeur une note de 8,2 pour l'enthousiasme, une note de 7,8 pour les pratiques d'emploi et une note de 7,3 pour la gestion du changement.

Satisfaction des collaborateurs

Hors Yarden

	2021	2020	2019	2018	2017
Score GpTW					
Pays-Bas (catégorie >250 collaborateurs)		88	88	89	84
Belgique (catégorie >500 collaborateurs)		87	87	87	83
		88	88	88	84
Effectory eNPS					
Pays-Bas	51				
Belgique	54				
Total	52				

DELA obtient un score nettement supérieur à la moyenne dans le cadre de l'enquête Effectory, mais ne fait pas encore partie des trois organisations qui obtiennent les meilleurs scores. DELA frôle toutefois le top 3 en termes d'enthousiasme, et nous nous situons au-dessus du score de référence dans chacune des catégories. L'enquête nous apporte, en outre, un certain nombre de nouvelles pistes d'amélioration. Telle est la raison d'être de DELA.

DELA Belgique : troisième meilleur employeur 2021

En 2021, DELA Belgique a également participé à l'élection des Best Workplaces 2021 de GpW. Nous terminons à la troisième place, tandis que nous nous étions classés à la quatrième place en 2020. Une reconnaissance dont nous ne sommes pas peu fiers, car elle témoigne de l'appréciation dont nous faisons l'objet et confirme que les collègues se sentent écoutés.

Pandémie de coronavirus

En 2021, nous avons également dû faire face à la pandémie de coronavirus à différents moments, sous différentes formes et intensités. L'affluence causée par la surmortalité, les conséquences sur les contacts avec les clients, les règles strictes liées aux services funéraires, l'absence du personnel : un scénario identique à celui de 2020 s'est déroulé sous nos yeux. Cela s'est reproduit et nous avons dû déployer beaucoup d'énergie pour remonter au front et respecter les mesures préventives. Nous nous sommes néanmoins remis à l'ouvrage consciencieusement, ensemble.

Les collaborateurs ont sans cesse dû s'adapter et ont parfois dû faire des choix difficiles. Beaucoup de collègues avec de jeunes enfants ont dû combiner travail, soins et enseignement à domicile. Une configuration complexe pour nos collaborateurs, qui avaient l'impression de ne pas en faire assez dans ces différents domaines. DELA s'est montré flexible et a indiqué que nous devions tous accepter qu'il s'agissait d'une phase où nous pouvions faire moins que nous le souhaiterions et qu'il était important de prendre du temps pour nous et pour nos proches. Les dirigeants ont engagé un dialogue constructif et ont accordé la priorité au bien-être des membres de leur équipe. Il était alors essentiel de comprendre la situation dans laquelle se trouvait chaque individu. Cette période a également révélé qu'il est difficile d'adhérer à des règles ou des directives de façon univoque. Nous avons, en ce sens, également dû faire preuve d'une certaine capacité d'adaptation, de créativité et de solidarité.

Nos collaborateurs nous ont posé beaucoup de questions concernant la vaccination. Ils voulaient principalement savoir si la branche obsèques serait également prioritaire pour recevoir le vaccin. Ce ne fut malheureusement pas le cas. Nombre de collègues s'interrogeaient aussi sur la qualité des vaccins et avaient des questions d'ordre médical. Le vaccin contre le covid se fait sur base volontaire et n'est donc pas obligatoire chez DELA.

En ce qui concerne le télétravail, les collaborateurs doivent impérativement disposer d'un lieu de travail sain et qualitatif à domicile également. La posture, le lieu et l'environnement de travail ont un impact à court et à long terme sur la vitalité. DELA a donc mis à disposition du mobilier pour le télétravail.

Malgré toutes les mesures mises en œuvre, la progression de la pandémie a eu des conséquences directes et indirectes sur l'absentéisme au sein de notre organisation. La pandémie a en effet influencé l'absentéisme plus fort encore qu'en 2020.

Absentéisme

Santé

DELA se fixe pour objectif que chaque collaborateur soit en bonne santé physique et mentale et soit capable d'effectuer ses tâches, aujourd'hui et demain.

L'absentéisme est relativement élevé dans le secteur des obsèques, en partie parce que le métier de collaborateur de pompes funèbres n'est pas facile. Chaque jour, nos collaborateurs sont confrontés à la tristesse humaine, ce qui, émotionnellement, peut être très lourd à gérer. À cela s'ajoutent les horaires de travail irréguliers et la flexibilité requise, qui peuvent être éprouvants physiquement. C'est la raison pour laquelle nous appliquons une politique en matière de présence et de réintégration : un outil qui nous aide à prévenir au maximum les absences de nos collaborateurs. Elle jouera également le rôle de fil conducteur pour nos dirigeants : nous les encourageons à rester en contact avec les travailleurs absents.

En ce qui concerne l'absentéisme, DELA applique un modèle de régie propre. Ce modèle a été introduit il y a deux ans et est basé sur la conviction que tout le monde peut tomber malade, mais que l'absentéisme est un choix. Dirigeant et collaborateurs entament donc une discussion sur l'absentéisme (et non la maladie) et sur le choix le plus approprié. Cette approche fait appel à la responsabilité personnelle du collaborateur. Cela accroît la satisfaction professionnelle de notre personnel.

Absentéisme

%. 2021 : durée de l'absence jusqu'à 2 ans ; Belgique jusqu'en 2020 : durée de l'absence jusqu'à 1 an.

	2021	Différence	2020
Pays-Bas, hors Yarden	5,7%	0,5%	5,2%
Pays-Bas, Yarden	8,0%		
Belgique	7,5%	3,2%	4,3%
Allemagne	5,8%	2%	3,8%

En 2021, nous avons malheureusement constaté une augmentation de l'absentéisme dans tous les pays. Un nombre relativement élevé de collègues ont souffert du stress en raison de l'incertitude permanente causée par la pandémie de coronavirus. Les cas de covid parmi nos collaborateurs et les périodes de quarantaine sont également responsables de la hausse de l'absentéisme. Chez Yarden, la situation financière n'était pas bonne avant l'acquisition et l'absentéisme était déjà supérieur à la moyenne. La réorganisation résultant de l'intégration après l'annonce de l'acquisition a probablement aussi joué un rôle.

Prévention des accidents du travail

En 2021 aux Pays-Bas (hors Yarden), 32 accidents ont été signalés à Arbo & Gezondheid (contre 13 en 2020). Ces accidents peuvent être divisés en deux catégories : les accidents du travail et les recours. Un accident du travail survient sur le lieu de travail ; un recours est un accident qui est causé par des tiers (généralement dans la circulation). Au cours de l'année 2021, 23 accidents du travail (contre 11 en 2020) et 9 recours (contre 2 en 2020) ont été rapportés.

En Belgique, on parle d'« accident du travail » lorsqu'il s'ensuit au moins un jour d'incapacité de travail. Un « incident » indique quant à lui la survenance d'un événement n'entraînant pas d'incapacité de travail. Les accidents du travail et les incidents font l'objet d'un suivi minutieux. En 2021, 10 accidents du travail (contre 6 en 2020) et 6 incidents (contre 9 en 2020) ont été signalés.

Intégration de Yarden

Le processus d'intégration de Yarden demande beaucoup d'énergie. Ce fut le cas en 2021 et ce le sera encore dans la période à venir. Treize flux de travail et responsables de flux de travail ont été désignés pour les secteurs et les départements d'encadrement. Les principaux sujets abordés lors des concertations sont le plan d'intégration, la mise en place et les directives des différents flux principaux (RH, informatique, communication et finance).

En ce qui concerne les postes vacants, les collègues de Yarden peuvent consulter les offres d'emploi à partir de la date d'acquisition. Le délai de publication interne est de 7 jours, ce qui permet aux collaborateurs (de DELA et de Yarden) de postuler en priorité. Les candidatures des collègues de Yarden sont considérées comme des candidatures internes. Cela signifie qu'ils ont la priorité sur les candidats externes s'ils conviennent pour le poste. Lorsque le délai de publication interne est dépassé et qu'aucun collaborateur n'a postulé en interne, DELA publie l'offre d'emploi en externe sur son site web (werkenbijdel.nl). À partir de ce moment, les personnes qui ne travaillent pas chez DELA ont également la possibilité de postuler.

De nouveaux plans de formations ont été établis en 2021 :

- l'intégration des départements Uitvaartverzorging (organisation d'obsèques) et Uitvaartdiensten (services funéraires) a constitué une opération majeure. La fusion de Yarden Uitvaartfaciliteiten BV et Yarden Uitvaartzorg BV avec les départements Uitvaartverzorging en Uitvaartdiensten de DELA a nécessité la formation d'environ 393 ETP (y compris les externes) au sein de Uitvaartverzorging et d'environ 599 ETP (y compris les externes) au sein de Uitvaartdiensten;
- l'intégration du département P&O de Yarden à Almere dans le département RH de DELA à Eindhoven a nécessité la formation d'environ 28 ETP;
- l'intégration du département Finance & Control de Yarden à Almere dans le département Finance, Data & Control de DELA à Eindhoven a nécessité la formation d'environ 39 ETP;
- l'intégration du département Vastgoed & Facility Management de Yarden dans le département Facilitaire Zaken de DELA a nécessité la formation d'environ 25 ETP;
- l'intégration des départements IT de Yarden dans les départements IT de DELA à Eindhoven a nécessité la formation d'environ 205 ETP (dont 157 ETP internes);
- l'intégration des départements Commerciële Zaken, Sales & Support, Online Sales et Marketingcommunicatie de Yarden dans le secteur Coöperatie & Verzekeren de DELA à Eindhoven (composé des départements Indirect Advies & Service, Marketing et Kenniscentrum) a nécessité la formation d'environ 61 ETP;
- l'intégration du Yarden Contact Centrum (YCC) dans le Klanten Contact Centrum (KCC) de DELA à Eindhoven a nécessité la formation de 170 ETP (dont 106 ETP internes).

Les intégrations ci-dessus ont également été discutées avec le CE, qui a ensuite rendu un avis positif. Les plans de formation des départements Corporate Communicatie, Interne Accountants Dienst, Juridische Zaken, Risk Management, Tax et Financial Risk Management & Actuarial n'étaient pas soumis à l'avis du CE, car il ne sera pas question de correspondances au sein de ces départements. Ces activités n'étaient en effet pas exercées au sein de Yarden, elles étaient exercées par des collaborateurs de Yarden avec qui des accords avaient été pris concernant leur départ ou elles étaient exercées par des collaborateurs externes.

Diversité

Diversité

DELA tient à ce que ses collaborateurs soient le reflet de la société. Un nombre relativement élevé de femmes travaillent chez DELA, où elles sont plus nombreuses que les hommes. La proportion de 30 % (minimum pour les hommes et les femmes) est respectée dans toutes les fonctions-cadres. Il n'en va autrement qu'au niveau de la Direction, puisqu'il n'y a eu aucune mutation en 2021. Des objectifs de diversité sont pris en compte dans le cadre des mutations. 66 % de l'ensemble du personnel du Groupe DELA sont des femmes. Satisfaire à d'autres aspects de la diversité, comme l'engagement de collaborateurs éloignés du marché de l'emploi dans le cadre de la Participatiewet, est également une évidence pour DELA en tant qu'employeur.

La politique que nous appliquons vise à n'exclure personne. Tout le monde est le bienvenu chez DELA, quel que soit son rang ou son statut. La plupart des offres d'emploi sont publiées sur les sites www.werkenbij.dela.nl et www.delajobs.be. Nous faisons parfois appel à des partenaires pour le recrutement de candidats à des fonctions spécialisées. Quoi qu'il en soit, nos valeurs fondamentales prévalent toujours : votre adéquation avec notre organisation est plus importante que votre capacité à faire quelque chose correctement. Car nous pouvons toujours vous l'apprendre.

En 2021, près de 3 350 candidats ont postulé chez DELA Pays-Bas (contre environ 2 600 en 2020). DELA Belgique a suscité l'intérêt d'environ 1 300 candidats (contre environ 1 200 en 2020).

L'accentuation de la pénurie sur le marché de l'emploi est apparue encore plus clairement en 2021. Nous peinons notamment à pourvoir les postes vacants dans le domaine IT. Le recrutement et la communication sur le marché du travail gagnent de ce fait encore en importance.

Collaborateurs et diversité

Nombre de collaborateurs

	2021			2020		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Pays-Bas						
Direction*	3	-	3	3	-	3
Équipe de direction	4	3	7	3	2	5
Cadres supérieurs	50	33	83	22	15	37
Cadres moyens	63	79	142	27	39	66
Autres collaborateurs	681	1 606	2 287	483	1 034	1 516
Total	801	1 721	2 522	538	1 089	1 627
Belgique						
Équipe de direction	2	1	3	1	1	2
Cadres supérieurs	6	4	10	5	4	9
Cadres moyens	9	18	27	10	19	29
Autres collaborateurs	175	224	399	177	224	401
Total	192	247	439	193	248	441
Allemagne**						
Cadres moyens	1	-	1	1	-	1
Autres collaborateurs	9	19	28	10	12	22
Total	10	19	29	11	12	23
Groupe DELA						
Direction	3	-	3	3	-	3
Équipe de direction	6	4	10	4	3	7
Cadres supérieurs	56	37	93	27	19	46
Cadres moyens	73	97	170	38	58	96
Autres collaborateurs	865	1 849	2 714	670	1 270	1 939
Total	1 003	1 987	2 990	742	1 349	2 091

* En fonction pour le Groupe DELA. Fait également partie de l'équipe de direction de DELA Pays-Bas.

** L'équipe de direction de DELA Allemagne ne fait pas partie de l'effectif de collaborateurs.

Collaborateurs Pays-Bas

Âge moyen

2021 : **47,8** ans
2020 : **47,4** ans



Durée de l'emploi

2021 : **8,9** ans
2020 : **9,2** ans



Nombre de collaborateurs

2021 : **2 522**
1 737 ETP
2020 : **1 627**
1 154 ETP

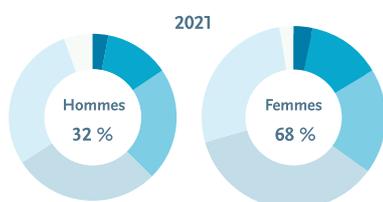


Collaborateurs et absentéisme en fonction du secteur



Secteur	2021				2020		
	Nombre	ETP	Abs. DELA	Abs. Yarden	Nombre	ETP	Abs.
Coopérative et assurances	79	67	5,6%	9,4%	66	60	3,5%
Holding et services d'encadrement	344	301	3,5%	4,0%	235	215	4,0%
Centre clients	202	163	6,7%	-	151	121	4,9%
Services funéraires	1 168	667	7,0%	-	736	428	6,4%
Organisation d'obsèques	727	535	5,4%	-	430	323	5,4%
Services funéraires et organisation d'obsèques	-	-	-	8,6%	-	-	-
Immobilier	2	2	-	-	9	7	1,7%
Total	2 522	1 735	5,7%	8,0%	1 627	1 154	5,2%

Pyramide des âges



	2021		2020	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
< 25	65	115	29	49
25 < 35	92	193	65	144
35 < 45	159	294	118	206
45 < 55	197	534	145	370
55 < 65	244	542	159	300
≥ 65	44	43	22	20
Total	801	1,721	538	1 089
	32 %	68 %	33 %	67 %

Collaborateurs Belgique

Âge moyen

2021
45,2
ans

2020
44,6
ans



Durée de l'emploi

2021
8,8
ans

2020
8,6
ans



Nombre de collaborateurs

2021
439
415 ETP

2020
441
408 ETP



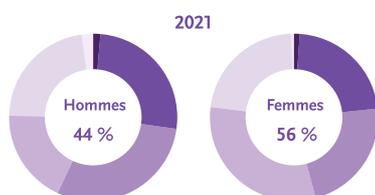
Collaborateurs et absentéisme en fonction du secteur



Secteur	2021			2020		
	Nombre	ETP	Abs. %	Nombre	ETP	Abs. %
Assurances	99	95	5,5%	106	100	2,5%
Holding et Services d'encadrement	78	76	4,2%	68	65	5,1%
Obsèques	262	245	9,0%	267	243	4,8%
Total	439	415	7,5%	441	408	4,3%

**Absentéisme, de courte durée (moins de 30 jours) et de moyenne durée (entre 1 mois et 1 an)

Pyramide des âges



	2021		2020	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
< 25	3	6	5	7
25 < 35	44	49	44	52
35 < 45	60	55	61	58
45 < 55	43	75	38	75
55 < 65	38	62	41	55
≥ 65	4	-	4	1
Total	192	247	193	248
	44 %	56 %	44 %	56 %

Collaborateurs Allemagne

Âge moyen

2021 : **43,5** ans
2020 : **42,0** ans



Durée de l'emploi

2021 : **1,6** ans
2020 : **1,3** ans



Nombre de collaborateurs

2021 : **29**
28 ETP
2020 : **23**
23 ETP

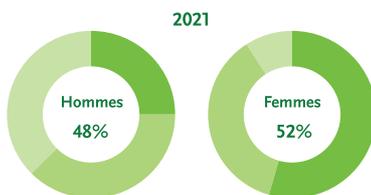


Collaborateurs et absentéisme en fonction du secteur



Secteur	2021			2020		
	Nombre	ETP	Abs.	Nombre	ETP	Abs.
Assurances	29	28	5,8%	23	23	3,8%
Total	29	28	5,8%	23	23	3,8%

Pyramide des âges



Âge	2021		2020	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
< 25	-	1	-	-
25 < 35	1	4	1	5
35 < 45	2	6	5	4
45 < 55	5	5	4	1
55 < 65	2	3	1	2
≥ 65	-	-	-	-
Total	10 34 %	19 66 %	11 48 %	12 52 %

Avantages sociaux

Les collaborateurs sont la force motrice de notre Coopérative. Le dénominateur commun est leur motivation intrinsèque de faire le bien. De manière véritable, impliquée et entreprenante. C'est dans cette optique que DELA envisage chaque défi, y compris l'évolution des avantages sociaux pour les collaborateurs.

DELA Pays-Bas

Le 1^{er} janvier 2022, certains changements ont été apportés au package d'avantages sociaux de DELA aux Pays-Bas. DELA entend se conformer au marché à tous les niveaux de l'organisation en ce qui concerne les avantages sociaux et se démarquer là où il est responsable de le faire. Les avantages ci-dessous ont été modifiés.

Individueel Keuze Budget (IKB)

L'« Individueel Keuze Budget » (budget à choix individuel) permet aux collaborateurs d'adapter les avantages sociaux à leurs souhaits et besoins personnels. Au lieu de percevoir des éléments de rémunération fixes, chaque collaborateur reçoit un budget à répartir comme il le souhaite. La partie du budget non utilisée à la fin de l'année civile lui est versée en brut. Le pécule de vacances, le treizième mois, la valeur de six jours de congé extralégaux et la contribution aux frais médicaux représentent 19,2 % du salaire et peuvent être utilisés pour un versement en espèces, l'achat d'heures de congé supplémentaires ou le paiement d'un vélo électrique ou d'une cotisation syndicale. De cette façon, les collaborateurs ne doivent plus attendre le mois de mai pour recevoir leurs congés payés.

Individueel Vitaliteitsbudget (IVB)

DELA met un point d'honneur à ce que les collaborateurs fassent preuve de vitalité, continuent à se développer et prennent en main leur propre employabilité durable. Afin de les encourager en ce sens, DELA octroie à chaque collaborateur un « individueel vitaliteitsbudget » (budget de vitalité individuel) de 750 € brut par an, indépendamment du facteur à temps partiel. Ce budget peut être dépensé pour des articles ou des activités qui favorisent la santé et le développement personnels. L'adhésion à un club de sport ou l'inscription à un cours de yoga en sont des exemples. La partie du budget non utilisée à la fin de l'année est annulée.

Rémunération variable

Avec l'arrivée d'un nouveau système de gestion de l'apprentissage et des performances au 1^{er} janvier 2022, il a été décidé de supprimer la rémunération variable sous sa forme actuelle. DELA part en effet du principe que les collaborateurs sont performants et continuent à se développer. Si tel n'est pas le cas, nous ajusterons la trajectoire.

Congés

Aux Pays-Bas, DELA applique différents types de congés, tels que les congés pour soins et les congés de maternité. Des changements ont été apportés à certains régimes de congé. Depuis le 1^{er} janvier 2022, DELA permet également aux collaborateurs de prendre un congé sabbatique, afin de contribuer à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les collaborateurs peuvent, au plus tôt cinq ans après leur entrée en service, prendre un congé sabbatique partiellement rémunéré de minimum deux mois et de maximum six mois tous les sept ans. Ils recevront 50 % de leur salaire les premier et deuxième mois.

Vitalité des collaborateurs plus âgés

Afin d'éviter l'absentéisme ou la réduction de la capacité de travail des collaborateurs cinq ans avant l'âge légal de la pension (en vertu de l'AOW), DELA propose une nouvelle politique de retraite : assurer 80 % de l'étendue actuelle du travail contre 85 % du salaire actuel et 100 % de cotisation sur le salaire actuel. Cet avantage social est également intéressant dans l'optique d'une employabilité durable pour le groupe des collaborateurs plus âgés.

Nouveau régime de retraite

Un nouveau régime de retraite s'applique aux collaborateurs entrés en service à partir du 1^{er} janvier 2022. Tous les nouveaux collaborateurs paient une prime identique de 22 %, quel que soit leur âge. La table des âges n'est donc plus applicable. En tant qu'employeur, DELA paie 16 % de la prime, tandis que le collaborateur paie une contribution de 6 %.

Enrichissement culturel

DELA Pays-Bas a entamé un programme d'enrichissement culturel en 2021.

DELA a formulé une nouvelle stratégie et un nouvel objectif ambitieux pour la période 2021-2025. Nous voulons prendre pour point de départ l'expérience des clients. Parce que nous savons que la culture est un facteur déterminant pour la réussite d'une organisation, nous avons évalué si notre culture soutenait notre nouvelle stratégie. Nous avons donc demandé aux collaborateurs de remplir des questionnaires, tandis que l'équipe de direction, tous les dirigeants et un grand nombre de collaborateurs ont participé à des ateliers culturels au cours du premier semestre 2021. Ces ateliers ont permis de donner un sens aux résultats de l'étude en identifiant les comportements caractéristiques de la culture actuelle et de la culture souhaitée. Les participants ont trouvé les ateliers utiles, car ils leur ont permis de mieux comprendre la culture et de constater que celle-ci transparaît dans l'ensemble de l'organisation. Les ateliers ont également encouragé la réflexion sur nos propres agissements : quels comportements maintiennent certains aspects de la culture et que faut-il faire pour enrichir notre culture afin d'atteindre notre objectif ambitieux ?

Les principales conclusions de l'enquête sur la culture sont exposées ci-dessous.

- La culture de DELA se veut familiale. Le « faire ensemble » en est une caractéristique. Nous sommes fiers de notre culture axée sur l'humain et sommes passionnés par notre métier. La loyauté est forte et la tradition est importante. Tout le monde a voix au chapitre à tous les sujets.
- Notre culture résolument familiale présente aussi des zones d'ombres : étant donné que tout le monde a son mot à dire, les décisions sont parfois difficiles à prendre. Nous ne ressentons pas toujours l'ouverture et la confiance nécessaires pour donner du feedback ou dire ce que nous pensons vraiment, car il est plus important de préserver la bonne ambiance.
- La culture de gestion est également très forte. Le « faire bien » en est une caractéristique. Nous sommes prudents, et donc parfois aussi peu enclins au risque. En cas de doute, nous n'allons pas plus loin, de peur de faire mal les choses. Nous préférons nous renseigner sur la politique ou sur les règles en vigueur. Nous sommes donc moins imposants et moins curieux et nous exploitons moins nos connaissances et nos forces pour orienter, apprendre et améliorer.

Tout bien considéré, nous estimons qu'il est nécessaire de passer à une culture tournée vers l'extérieur, sans pour autant perdre les bons côtés de la culture familiale. Une culture externe se caractérise par une volonté d'explorer de nouveaux horizons et de cibler nos actions. Nous voulons nous baser davantage sur les souhaits du client que sur notre propre vision ou expertise. Ce changement est également nécessaire pour rester pertinent aux yeux du client dans un monde en rapide mutation.

Des règles à l'espace : nous voulons être une organisation agile, entrepreneuriale et apprenante.

Roos Fleuren, directrice RH de DELA Pays-Bas

Conseil d'entreprise

DELA Pays-Bas et DELA Belgique ont chacun leur propre Conseil d'entreprise (CE).

DELA Pays-Bas

En 2021, le CE a marqué son accord sur les questions suivantes :

- la réalisation d'enquêtes auprès des collaborateurs par Effectory à partir du 1^{er} octobre 2021 et l'arrêt des enquêtes Great Place to Work (GPTW) ;
- l'introduction d'un « Individueel Keuze Budget » ou IKB (budget à choix individuel) ;
- la suppression de la prime de présence et son remplacement par un « Individueel Vitaliteitsbudget » ou IVB (budget de vitalité individuel) ;
- les modifications apportées aux différents types de congés ;
- la politique de vitalité pour les collaborateurs plus âgés ;
- un nouveau régime de retraite pour les collaborateurs arrivés dans l'entreprise à partir du 1^{er} janvier 2022 ;
- la suppression de la rémunération variable et son remplacement par une augmentation du salaire fixe de 4,2 % pour les collaborateurs du groupe de fonctions 1 et de 2,8 % pour les collaborateurs du groupe de fonctions 2 ;
- la modification des heures d'ouverture et donc des heures de travail de la DELA Digitaal Dialoog Team (de 9 h à 17 h 30 le week-end) ;
- certaines modifications spécifiques dans la politique d'absentéisme ;
- la modification de la politique pour les collaborateurs de 60 ans et plus au profit d'une politique pour les collaborateurs qui, à leur date d'entrée en service, ont un âge inférieur de 7 ans au maximum à l'âge légal de la pension (en vertu de l'AOW) applicable à ce moment-là ;
- la suppression du cadre social pour les collaborateurs en incapacité de travail (à long terme). Le motif sous-jacent est que ce cadre social est, en fin de compte, identique aux dispositions de la Wet verbetering Poortwachter (loi néerlandaise relative à la remise au travail des malades de longue durée) en ce qui concerne la première et la deuxième voie ;
- une modification spécifique liée aux heures de congé et à la valeur journalière à l'enregistrement, lorsque le collaborateur ne travaille pas un jour férié qui tombe en semaine ;
- le nouveau système de gestion des performances ;
- l'externalisation du processus de vaccination à une tierce partie.

Membres du CE Pays-Bas

Ultimo jaar

Nom	Fonction
Norman van der Loop	Président
Judith van Gerwen	Membre de la gestion journalière du Conseil d'entreprise
Peter Engelen	Membre de la gestion journalière du Conseil d'entreprise
René Jansen	Membre de la gestion journalière du Conseil d'entreprise
Roger Mutsaers	Membre de la gestion journalière du Conseil d'entreprise
Sanna Arnold	Membre du CE
Paul Beaumont	Membre du CE
Roger Dautzenberg	Membre du CE
Mohamed El-Idrissi	Membre du CE
Etienne Habets	Membre du CE
Fred Koekkoek	Membre du CE
Vincent van Leeuwen	Membre du CE
Danny Noten	Membre du CE
Maarten Schepen	Membre du CE
Melanie Willems	Secrétaire officielle

DELA Belgique

En 2021, le CE a marqué son accord sur les questions suivantes :

- le renouvellement du mandat du réviseur d'entreprise pour les entités suivantes : DELA Enterprises, DELA Investment Belgium, DELA Immobilier Belgique.

Membres du CE Belgique

Fin d'année

Nom	Fonction
Sandra Schellekens	Pour l'employeur
Ludo Verstraete	Pour l'employeur
Bruno Moors	Membre suppléant, pour l'employeur
Kristof de Buck	Pour la CSC
Ronny Bulcke	Pour la CSC
Judith Cornelissens	Pour la CSC
Patrick Neys	Pour la CSC
Martine Verhoeven	Pour la CSC
Malina Bucataru	Pour la CGSLB
Shana De Laet	Pour la CGSLB



Notre organisation

Chez DELA, la numérisation affecte l'organisation dans son ensemble. Afin de relever le défi important de la numérisation, DELA doit non seulement investir dans des systèmes et des processus, mais aussi et surtout dans les individus : dans l'organisation hiérarchique comme dans les départements IT.

Le remplacement des systèmes centraux est trop complexe pour être effectué en une seule fois. C'est pourquoi nous procédons étape par étape. Les projets sont fortement interdépendants. Nous devons donc parfois faire un pas en arrière dans un processus de mise en œuvre. Un obstacle ennuyeux, mais pas insurmontable. En 2021, nous avons bien avancé dans nos programmes IT, mais nous avons également dû arrêter un projet.

Un autre domaine d'attention au sein de notre organisation est l'innovation. La Coopérative DELA recherche de nouvelles initiatives dans la société qui résolvent les questions sociales en réunissant des individus ou des organisations. En 2021, DELA a pris une participation dans la fintech sociale Salarise.

Enfin, cette section présente une description de nos activités dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En 2021, nous avons établi pour la première fois une politique RSE au niveau du groupe et nous avons acquis une bonne compréhension de nos émissions de CO₂ à l'échelle de l'organisation. Plusieurs initiatives RSE ont vu le jour.

La numérisation à la base d'un service personnalisé

DELA est au cœur d'un vaste programme de changement pluriannuel visant à remplacer ses systèmes centraux et à mettre en œuvre une nouvelle automatisation. Dans ce contexte, DELA entend non pas devenir un assureur ou un organisateur d'obsèques numérique, mais plutôt mettre les développements technologiques numériques au service de ses membres, clients et collaborateurs. Le tout dans le but d'offrir une qualité et un travail sur mesure encore plus personnalisés. Pour renforcer notre agilité, il est essentiel de réduire nos coûts de base, de définir des priorités et de faire des choix clairs.

Nous parlons également de nos « compétences numériques » pour désigner la mesure dans laquelle nous sommes capables de mener à bien la transition numérique. Il s'agit de la manière dont nous développons, utilisons et exploitons les personnes, les ressources et les systèmes pour parvenir à une transition numérique réussie et maîtrisée.

Programmes de changement

DELA déploie plusieurs programmes de changement IT. Nous en décrivons deux : le projet principal et le projet interrompu en 2021.

Dauphin

Le programme Dauphin vise principalement le remplacement des systèmes d'assurance désormais obsolètes par de nouvelles technologies dans les deux ou trois prochaines années. DELA pourra ainsi embrasser l'avenir numérique. Les principaux avantages que nous voulons obtenir avec Dauphin sont l'amélioration de la qualité des données et la prise en charge d'un traitement plus automatisé des processus.

En 2020, le programme Dauphin avait été temporairement interrompu, avant d'être restructuré et simplifié sur la base d'un deuxième avis. De nombreux systèmes périphériques ont d'abord été achevés et diverses améliorations ont été apportées. Le programme a été relancé au tournant de l'année.

En juillet 2021, nous avons déployé la première fonctionnalité. La nouvelle architecture cible, qui constitue la base de la chaîne des assurances et qui aura également son importance pour la chaîne des obsèques, a ainsi fait ses preuves. Des étapes importantes ont, en outre, été franchies pour rendre notre planification plus fiable. Le contrôle de la qualité a lui aussi été amélioré. Nous nous attelons néanmoins toujours à résoudre les problèmes de performance. Nous avons donc reporté la migration du module Deposito à 2022.

Le calendrier du changement IT a également été repriorisé en 2021. Les objectifs dans un contexte plus large sont énumérés ci-dessous.

1. Remplacer et renoncer à l'ancien environnement IT afin de ne plus consacrer de ressources à sa maintenance
2. Renforcer la gestion opérationnelle sur un certain nombre de points spécifiques
3. Mettre en œuvre la gestion du Total Cost of Ownership (TCO) futur
4. Numériser la chaîne des assurances
5. Préparer la conversion de Yarden vers les systèmes de DELA Pays-Bas
6. Préparer la mise en œuvre de solutions IT spécifiques pour DELA Allemagne et DELA Belgique

Étant donné que les objectifs ont été élargis, nous avons réexaminé comment façonner au mieux la collaboration dans le cadre de ce programme en 2021. Nous avons en effet constaté que la configuration précédente ne correspondait pas à la mission de changement plus large. L'élément central de la nouvelle configuration est une collaboration plus intensive entre business et IT. Une équipe de précurseurs a été constituée afin d'élaborer et de mettre en œuvre cette nouvelle configuration. L'équipe composée à la fois de collaborateurs business et IT dispose de compétences et de domaines d'attention plus nombreux et plus variés que l'équipe de l'approche précédente. Les collaborateurs business indiquent quelles fonctionnalités sont nécessaires, et dans quel ordre. Ils dirigent également les opérations en termes de valeur, et établissent ainsi les priorités entre la gestion et le changement. Les collaborateurs IT émettent des avis, formulent des hypothèses et dirigent le développement et la mise en œuvre. Lors de la mise en place du programme, nous nous appuyerons sur le cadre SAFe®, qui a été conçu pour appliquer une méthode de travail agile à plus grande échelle.

Éléphant

En 2021, nous avons dû décider de mettre le programme Éléphant en suspens en raison d'une redéfinition des priorités.

Notre ambition est d'être la plus grande et la meilleure entreprise de pompes funèbres aux Pays-Bas, y compris à l'avenir. Dans le cadre du projet Éléphant, nous avons donc réfléchi à la question « Comment les obsèques seront-elles organisées à l'avenir ? ». On observe de grands changements dans la société, qui tend vers un modèle numérique. En anticipant ces changements, nous nous assurons d'être prêts pour le futur et de pouvoir soutenir nos clients comme ils l'entendent. DELA offre à ses membres et assurés la possibilité de consigner leurs souhaits, d'organiser (une partie de) leurs obsèques et de rappeler leurs proches à leur souvenir. Le programme Éléphant consiste à développer les souvenirs et à les convertir en processus.

En 2021, nous avons arrêté le programme. L'ampleur du calendrier du changement était trop importante et les conséquences de l'acquisition de Yarden qui sont venues s'y ajouter exigeaient trop de ressources. La poursuite du projet ne s'avérait pas judicieuse à ce stade. Les solutions et les souhaits imaginés resteront au cœur de l'automatisation future ; seul le développement d'une application spécifique pour la branche obsèques a été interrompu. Le total des coûts activés pour le système d'administration des obsèques (6,1 millions €) a donc été dévalué et entièrement réaffecté au résultat.

Gestion du changement : collaborateur ou chatbot ?

Le dilemme de la gestion du changement réside dans le fait que nous voulons aider les membres et assurés suffisamment rapidement, de préférence via le canal et au moment de leur choix, mais que nous voulons aussi maîtriser les coûts, dans l'intérêt de ces mêmes membres et assurés. En proposant les processus de base en ligne, les collaborateurs peuvent effectuer des tâches à plus forte valeur ajoutée.

En 2021, nous avons ainsi décidé de ne plus inclure notre numéro de téléphone dans les lettres aux titulaires de police. Nous avons consenti d'importants investissements dans MijnDELA, où les clients peuvent consulter eux-mêmes des informations et effectuer des changements. Nous avons néanmoins reçu un nombre élevé de réclamations. DELA a donc commandé une enquête à un organisme externe.

L'enquête révèle que tous les clients ne trouvent pas aussi facilement le numéro de téléphone du service clients sur le site web. L'authentification à deux facteurs, une sécurité supplémentaire que nous avons dû ajouter lors de la connexion sur le site, a entraîné son lot de questions. L'augmentation du trafic due à la vague de covid et l'effectif réduit au sein du service clients, également dû à la vague de covid, sont arrivés au mauvais moment vis-à-vis du maintien des services.

L'équilibre entre la visibilité du numéro de téléphone et l'orientation des clients vers le bon endroit pour trouver une réponse ou régler un problème semble (r)établi sur le site de DELA. Il existe cependant des moyens de répondre encore mieux aux attentes des clients. Nous y travaillons.

En conclusion, DELA réalise des progrès considérables en matière de self-service en ligne, l'organisation s'est montrée accessible ces trois dernières années et les temps de réponse ont été sensiblement réduits. Une grande partie des membres utilisent MijnDELA et l'apprécient. Les membres commencent également à utiliser le chatbot. Une partie d'entre eux préfèrent néanmoins la communication sur papier, et ce groupe en particulier peut se montrer moins enthousiaste quant au renvoi à notre page de service et de contact uniquement.

DELA continuera à développer MijnDELA et d'autres formes de technologie afin de répondre aux attentes des clients. Dans le même temps, DELA reste vigilant et curieux face aux expériences des clients. La gestion structurelle de l'équilibre optimal entre l'évolution numérique, la convivialité et l'accessibilité est d'une importance capitale.

Cybersécurité

Les cyberattaques ne sont pas rares dans les pays où DELA est actif. Chaque jour, des entreprises sont la cible de ransomware ou d'autres piratages. DELA accorde une grande attention à la cybersécurité et ne tient pas à divulguer trop d'informations sur les mesures prises en la matière. Nous levons néanmoins un coin du voile et expliquons comment les membres de la direction et les gestionnaires de données se sont affrontés dans une partie de « Game of Threats ». Comment se déroule une attaque ? Quelles sont les cybermenaces auxquelles DELA est confronté et que pouvons-nous faire pour nous armer ? Quels choix stratégiques pouvons-nous faire pour accroître notre cyber-résilience et être en mesure de parer une attaque ? Voici quelques exemples de questions qui étaient à l'ordre du jour dans le cadre du jeu stratégique, qui vise à sensibiliser à la cybersécurité et à la complexité des cyberattaques. Les deux équipes ont dû prendre des décisions en un laps de temps très court, sur la base d'informations très succinctes. Les décisions prises ont ensuite été évaluées afin que les participants puissent comprendre les conséquences de leurs choix.

Innovation

DELA est désormais un acteur majeur dans le domaine de l'assurance et de l'organisation d'obsèques, mais son ambition est encore plus grande. Comment notre Coopérative pourrait-elle apporter une contribution positive à la société grâce au pouvoir de la solidarité ?

La Coopérative DELA recherche de nouvelles initiatives qui résolvent les questions sociales en réunissant des individus ou des organisations sur fond d'égalité et de solidarité. Cela signifie que chacun fait partie d'un ensemble plus large, auquel il peut faire appel en cas de besoin. DELA entend ainsi renforcer l'entraide au sein de la société et mettre à profit les compétences des citoyens. Au cours de notre exploration, il nous est apparu que le pouvoir de la solidarité peut être un important agent de liaison pour les défis sociaux, où le lien social est de moins en moins évident. Nous avons planché sur deux propositions en 2021.

Salarise

DELA a acquis des parts et collabore avec la plateforme peer-2-peer Salarise. Salarise aide les collaborateurs à se refaire une santé financière en échangeant des prêts et des dettes trop coûteux contre des prêts à taux plus bas. Les participants remboursent systématiquement leur prêt afin de pouvoir repartir sur de bonnes bases à la fin de la période. Salarise n'est pas une banque ; l'organisation encourage les investisseurs à placer leur argent dans une offre de prêts sains et accessibles.

www.salarise.nl

Fello

Fello rassemble les organisations et leurs membres prestataires de soins informels afin d'apporter un soutien solidaire aux aidants-proches, qui fournissent un travail essentiel pour la société. Fello est là pour toutes les personnes qui s'occupent d'un proche et qui ont besoin d'aide. Fello propose un coaching individuel à tous les aidants-proches actifs.

www.fello.nl

« La solidarité constitue plus que jamais un important agent de liaison pour les défis sociaux. »

Sanne Geurtsen, Manager du DELA Innovation Lab

Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

DELA a été fondé sur la force du collectif. Nous prenons soin les uns des autres. Cela signifie que nous voulons aussi contribuer à un monde meilleur. C'est pourquoi nous faisons des choix socialement responsables, afin de transmettre la terre aux générations futures de la manière la plus propre et la plus équitable possible.

Politique RSE

En 2021, la Coopérative DELA a élaboré une politique RSE au niveau du groupe. Nos objectifs pour 2030 sont les suivants :

- avoir un impact positif sur les individus et l'environnement avec nos produits, nos services et notre gestion opérationnelle ;
- veiller à ce que cet impact positif soit perçu par nos membres et la société dans son ensemble.

Le programme RSE s'inscrit dans la droite ligne de cette ambition et se concentre sur cinq piliers, décrits plus en détail ci-dessous.

1. Réduire nos propres émissions de CO₂

Nous tâchons de réduire les émissions de CO₂ de nos activités commerciales et de nos services, car le CO₂ est un gaz à effet de serre qui contribue de manière significative au réchauffement de la planète. Dans leur Klimaatakkoord (Accord sur le climat), les Pays-Bas s'engagent à émettre 50 % de CO₂ en moins en 2030 par rapport à 1990. DELA veut aller de l'avant et souhaite diminuer son empreinte carbone plus rapidement, en atteignant 100 % de réduction à l'horizon 2030. Notre ambition est d'arriver à la neutralité climatique de l'ensemble de nos activités opérationnelles d'ici 2030. Nous nous conformons ainsi à l'accord de Paris sur le climat et au Klimaatakkoord et contribuons à l'objectif de développement durable 13 « lutte contre les changements climatiques ».

D'abord réduire, puis compenser

Nous achetons de l'électricité éolienne et solaire générée aux Pays-Bas pour l'approvisionnement de nos crématoriums, de nos centres funéraires et de notre siège social néerlandais. Cette option est actuellement considérée comme la meilleure pour l'achat d'électricité verte. Nous avons également installé des panneaux solaires sur plusieurs bâtiments. Notre consommation de gaz est compensée selon la norme la plus élevée possible : Gold Standard du WWF.

Le crématorium Den en Rust de Bilthoven rénové sans gaz

Deux fours de crémation électriques ont été installés au crématorium. Ceux-ci sont alimentés par 139 panneaux solaires placés sur le toit. Le bâtiment n'utilise plus de gaz naturel.

2. Rendre nos investissements plus durables

DELA assure la durabilité de son portefeuille d'investissement, conformément à l'accord européen sur le climat. Nous réduisons les émissions de CO₂ de nos investissements et sommes attentifs aux facteurs ESG. Notre ambition est de réduire nos émissions nettes de gaz à effet de serre (équivalents CO₂) de 50 % en 2030 par rapport aux émissions nettes comparables de 2019. DELA réduit l'impact négatif et accroît l'impact positif de son portefeuille d'investissement sur le monde. Nous contribuons ainsi à l'accord de Paris sur le climat, au Klimaatakkoord, aux Principes pour l'investissement responsable des Nations unies, ainsi qu'aux objectifs de développement durable 7 « énergie propre et d'un coût abordable » et 13 « lutte contre les changements climatiques ».

DELA investit 100 millions d'euros dans le fonds Kempen SDG Farmland Fund

En 2021, la Coopérative DELA a, dans le cadre de sa politique d'investissement socialement responsable, investi 100 millions d'euros dans le Kempen SDG Farmland Fund, un fonds d'investissement néerlandais qui se concentre sur des terres cultivables qui contribuent à une production alimentaire durable aux quatre coins du monde.

Investissement durable dans Lightyear, la voiture solaire néerlandaise

Dans le cadre de sa politique d'investissement socialement responsable, DELA a investi en 2021 dans Lightyear, l'entreprise high-tech néerlandaise qui développe la première voiture solaire longue distance au monde.

Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO)

DELA s'est fixé pour objectif de figurer dans le top 10 du classement des assureurs durables de la VBDO. En 2021, DELA a atteint la septième place (le classement n'avait pas été établi en 2020) !

3. Utiliser davantage de matériaux durables

Nous voulons gérer intelligemment les matières premières, car elles sont limitées. Nous étudions comment minimiser notre consommation de matériaux. Nous avons par exemple davantage recours à des matériaux biosourcés et recyclés. Cela nous permet également de réduire le volume de déchets que nous produisons. Petit à petit, nous veillons à causer moins de dégâts, mais aussi à avoir un impact positif. Notre ambition est d'utiliser exclusivement des matériaux et matières premières durables d'ici 2030. Nous contribuons ainsi à prévenir l'épuisement des matières premières rares et à l'objectif de développement durable 12 « consommation et production responsables ».

Les cercueils en aggloméré retirés de l'assortiment

Le 1^{er} mai, DELA Pays-Bas a retiré de son assortiment les cercueils en aggloméré. Bien que les panneaux d'aggloméré soient aujourd'hui partiellement fabriqués à partir de déchets de bois, ce matériau n'est pas écologique. Ce type de cercueil nécessite une grande quantité de colle, dont la combustion est polluante. Les cercueils les plus courants sont désormais fabriqués à partir de bois à croissance rapide certifié FSC provenant de Scandinavie et de colle à base d'eau.

4. Favoriser l'inclusion

Il nous importe que des personnes d'origines, de niveaux et d'âges différents se sentent les bienvenues dans notre organisation et puissent y contribuer avec leurs propres talents. C'est précisément cette combinaison de talents qui nous permet de fournir de meilleurs services, adaptés à chaque individu. Nous exigeons cette attitude non seulement de notre propre organisation, mais aussi de nos fournisseurs et partenaires. Notre ambition est que chacun, indépendamment de son âge, de son sexe, de son handicap, de sa race, de son ethnicité, de son origine, de sa religion ou de son statut économique ou autre, se sente le bienvenu chez DELA en ce qui concerne notre rôle d'employeur et de prestataire de services. Un objectif que nous entendons mesurer de manière structurelle par le biais d'enquêtes auprès de nos collaborateurs et de nos clients. Nous contribuons ainsi aux objectifs de développement durable 8 « travail décent et croissance économique » et 10 « inégalités réduites ».

De « Made in China » à « Made in Breda »

Un rituel souvent observé lors des obsèques consiste à apposer une croix catholique sur le cercueil. Ces croix étaient habituellement en métal, provenaient de Chine et étaient emballées individuellement. En 2021, elles ont été remplacées par des croix en bois, fabriquées à partir de déchets de bois par les travailleurs de l'atelier protégé Amarant, à Breda. Ce changement a également permis de réduire considérablement les temps de transport et la quantité de matériaux d'emballage.

5. Devenir l'autorité du secteur en matière d'obsèques durables

Chaque cérémonie d'obsèques que nous organisons est unique, personnalisée et hautement qualitative. Nous veillons également à travailler avec des produits durables et à conclure des partenariats avec les bons fournisseurs. Nous sommes la force motrice et innovatrice du secteur dans le domaine des obsèques durables et, en tant qu'acteur majeur, nous pouvons avoir un impact important. Notre ambition est de devenir l'autorité et la force motrice des obsèques durables et d'être perçus comme tels à l'horizon 2030. Nous contribuons ainsi au caractère durable de notre secteur et aux objectifs de développement durable 8 « travail décent et croissance économique », 12 « consommation et production responsables » et 13 « lutte contre les changements climatiques ».

« DELA investit, par le biais d'un fonds néerlandais, dans des terres cultivables qui contribuent à une production alimentaire durable aux quatre coins du monde. Le rendement financier et la réalisation de nos objectifs RSE vont ainsi de pair. Cela nous permet aussi de diversifier notre portefeuille. »

Frank Eizinga, Chief Investment Officer du Groupe DELA

Podcast : transmettre la vie de manière écologique

En 2021, DELA a participé à divers podcasts sur les obsèques durables. Il existe aujourd'hui déjà beaucoup de possibilités en la matière. Pensez au transport funéraire électrique, au faire-part de décès imprimé sur du papier écologique ou encore au cercueil. En matière de transport, le champ des possibles est néanmoins encore bien plus vaste. Les collaborateurs de DELA engagent le dialogue.

Enquête auprès des membres : comment nos membres envisagent-ils la durabilité ?

Dans quelle mesure nos membres estiment-ils que la durabilité est un critère important pour DELA en tant que Coopérative ? Quelle importance accordent-ils à la durabilité de nos services ? Telles sont les questions que DELA a posées au panel de la Coopérative en 2021. Les membres trouvent important que DELA travaille de manière durable, mais n'ont pas encore suffisamment connaissance de nos actions en matière de durabilité. Dans le domaine de l'environnement, les membres souhaitent avant tout que DELA contribue à la préservation de la biodiversité.

Les entreprises considèrent souvent la durabilité comme un équilibre entre les pôles People, Planet et Profit. Dans le questionnaire, nous avons réparti ces pôles dans les catégories « Homme et société », « Environnement » et « Économie ». Parmi toutes les personnes qui ont rempli le questionnaire, la majorité (86 %) a accordé le plus de valeur à la contribution de DELA au volet « Homme et société ». Viennent ensuite l'environnement (84 %) et l'économie (80 %). Quels sont les thèmes les plus importants aux yeux des répondants ?

- **Homme et société**
 - Bonnes pratiques d'emploi (96 %)
 - Plus-value sociale (90 %)
 - Diversité et inclusion (88 %)
- **Environnement**
 - Biodiversité sur nos sites (92 %)
 - Déchets (92 %)
 - Énergie (89 %)
- **Économie**
 - Investir avec des critères d'exclusion (87 %)
 - Investir dans des entreprises qui rendent le secteur funéraire plus durable (82 %)

Le modèle de calcul du CO2 également utilisé en Belgique et en Allemagne

Aux Pays-Bas, DELA avait déjà introduit en 2020 un nouveau modèle pour calculer son empreinte carbone. Ce modèle est conforme au protocole Greenhouse Gas (GHG), le protocole le plus utilisé dans le monde pour calculer les émissions de gaz à effet de serre. La méthode tient compte de trois champs d'application :

- champ d'application n° 1 : émissions de CO₂ directes causées par des sources propres à l'organisation. Il s'agit des émissions provenant des bâtiments, du transport et des activités liées à la production ;
- champ d'application n° 2 : émissions de CO₂ indirectes causées par la production de l'électricité ou de la chaleur achetée et consommée ;
- champ d'application n° 3 : émissions de CO₂ indirectes causées par les activités opérationnelles d'une autre organisation. Il s'agit des émissions provenant de sources qui n'appartiennent pas à l'organisation et sur lesquelles elle n'a pas d'influence directe.

Selon le protocole Greenhouse Gas (en vigueur dans la plupart des organisations), une organisation assume dans tous les cas la responsabilité des émissions de CO₂ des champs d'application 1 et 2.

Le modèle utilisé suit une approche descendante et fournit, de ce fait, une image plus complète, intégrée et réaliste. En 2021, ce modèle a été mis en œuvre au niveau de la Coopérative : l'empreinte de DELA Belgique et DELA Allemagne a également été déterminée.

Les émissions par champ d'application sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Selon le protocole, les investissements font également partie de l'empreinte carbone de DELA. Cette dernière catégorie fait l'objet d'un suivi, mais n'est pas présentée dans le tableau ci-dessous, car DELA est moins à même de la contrôler du point de vue opérationnel. Cet aspect est néanmoins surveillé dans le cadre de la politique d'investissement socialement responsable.

Émissions de CO2

Nettes, en tonnes. Hors investissements. 2021 : DELA Pays-Bas (y compris Yarden), DELA Belgique et DELA Allemagne. Jusqu'à 2020 inclus : DELA Pays-Bas uniquement.

	2021	2020
Champ d'application 1	4 577	338
Champ d'application 2	2 602	-
Champ d'application 3	30 804	18 728
Total	37 983	19 066
Pays-Bas, hors Yarden	21 109	19 066
Pays-Bas, Yarden	7 824	-
Belgique	8 990	-
Allemagne	60	-
Total	37 983	19 066

Les émissions moyennes par obsèques ont encore diminué, passant de 496 kg/obsèques en 2020 à 440 kg/obsèques en 2021.



Investissements durables

Que fait DELA en matière d'investissements durables ?

- Intégration des scénarios climatiques dans les études ALM périodiques afin de mieux comprendre l'impact des scénarios climatiques sur l'évolution à long terme du bilan de DELA.
- Ambition d'accroître l'efficacité énergétique des fonds immobiliers et d'infrastructure via le GRESB.
- Investissement à impact social, notamment dans les obligations vertes et dans les énergies renouvelables.
- Intendance active, comprenant deux volets :
 - engagement : encourager les améliorations comportementales au sein des entreprises dans lesquelles nous détenons une participation vis-à-vis de l'environnement, des aspects sociaux et de la gouvernance (voir ci-dessous) ;
 - vote : exercer activement nos droits de vote lors des assemblées d'actionnaires de toutes les entreprises de notre portefeuille d'actions.
- Exclusion :
 - des entreprises et pays qui violent les lois, les sanctions et les directives internationales en matière de durabilité ;
 - des entreprises qui sont impliquées dans le développement, la production ou l'entretien d'armes
 - controversées de toutes sortes ;
 - des entreprises qui réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires dans les secteurs suivants : sables bitumineux, charbon, énergie de schiste, extraction de pétrole et de gaz en Arctique, tabac, fourrure et cuirs spéciaux, prêts prédateurs, viande de baleine, armes d'assaut pour les particuliers et cannabis récréatif.
- Intégration ESG : intégration des informations ESG (Environmental, Social, Governance) dans le processus d'investissement de nos gestionnaires d'actifs et de fonds externes.
- Depuis 2015, DELA souscrit aux Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies (UN PRI). Le rapport public de transparence et le rapport d'évaluation sont publiés sur notre site web.
- DELA souscrit à l'engagement moral d'entrepreneuriat socialement responsable international (IMVO) du secteur des assurances, émis notamment par le Verbond van Verzekeraars, ainsi qu'aux directives de l'OCDE.
- Dans la mise en œuvre de notre politique d'investissement, nous tenons également compte des principes du Pacte mondial de l'ONU, des Principes directeurs de l'ONU, ainsi que de divers Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU.
- Nous souscrivons aux lignes directrices de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

Engagement

Nous appelons notre « engagement » le degré d'implication de DELA envers les entreprises dans lesquelles nous investissons et la mesure dans laquelle nous les influençons. DELA a sa propre politique de vote. Notre politique veut que nous votions lors d'un maximum d'assemblées des actionnaires des sociétés de notre portefeuille d'investissement. Une politique de vote active s'inscrit dans le cadre du dialogue que nous menons avec les

entreprises concernées. De concert avec d'autres grands investisseurs, nous entamons également un dialogue avec les entreprises dans lesquelles nous souhaitons voir des améliorations sur le plan de la bonne gouvernance d'entreprise, des questions sociales ou environnementales.

En 2021, DELA a interpellé un total de 413 entreprises (contre 309 en 2020) du portefeuille d'actions sur des sujets d'engagement. Cela a donné 208 résultats (contre 191 en 2020). Au sein du portefeuille d'obligations d'entreprises, nous avons tenté de nouer un dialogue avec 126 entreprises (contre 123 en 2020), ce qui a mené à des changements positifs dans 77 cas (contre 64 en 2020). Le nombre d'entreprises interpellées est présenté par thème dans le tableau ci-dessous.

Engagement

Nombre d'entreprises interpellées, par thème

Élément	Chapitre
Changement climatique	389
Normes environnementales	191
Éthique commerciale	37
Droits de l'homme	124
Conditions de travail	357
Santé publique	187
Gouvernance d'entreprise	277

« Avec nos parties prenantes, nous voulons faire de notre Coopérative une entreprise socialement responsable de premier plan. Une condition essentielle pour rassembler les générations. »

Ilse van de Voort, Manager RSE

Nos finances

La Coopérative DELA remue ciel et terre pour ses membres, génération après génération, sans but lucratif. Une position financière de départ favorable et la bonne gestion interne de DELA sont des conditions préalables clés pour une base financière durable. Cela permet de garantir notre continuité pour les membres et les assurés.

Grâce à l'acquisition de Yarden, la Coopérative est plus grande et plus forte. À la clé? Une participation bénéficiaire accrue et une meilleure protection contre l'inflation, le tout sur le long terme.

La solvabilité, l'indicateur de la solidité financière de DELA, se monte à 266 % fin 2021. Il s'agit d'une solvabilité solide, bien qu'elle enregistre une diminution fractionnée par rapport à 2020. Cette baisse s'explique en grande partie par l'ajustement des paramètres économiques, notamment les taux d'intérêt et l'inflation. Le revenu élevé des placements compense presque entièrement cette diminution.

Le résultat opérationnel s'élève à environ 54 millions € et a augmenté de 41 % par rapport à 2020, principalement en raison du meilleur résultat de la branche assurances. La branche obsèques signe également un résultat en hausse grâce à l'augmentation de la couverture des frais fixes, découlant elle-même de l'augmentation du nombre d'obsèques, et aux économies de coûts.

Le résultat des placements est excellent, puisque le revenu total s'élève à 646,4 millions €.

L'augmentation du coût moyen des obsèques du pack Natura aux Pays-Bas a été limitée à 3,0 %.

La participation bénéficiaire accordée en 2021 est plus faible. Le degré moyen de couverture de 122 % en 2020 se situant juste au-dessus de la norme de 120 %, l'application d'une mesure de prime n'est pas nécessaire, mais ne permet d'accorder qu'une participation bénéficiaire limitée.

Chez DELA, les membres se partagent les charges, afin de jouir de bénéfices supplémentaires sur le long terme, qui compensent de loin les charges. C'est précisément ce qui fait toute la force de notre Coopérative.

Acquisition de Yarden

Nous décrivons ici dans les grandes lignes les conséquences financières de l'acquisition de Yarden.

Le prix d'acquisition se compose d'un montant symbolique de 2 € pour toutes les actions (une explication plus détaillée sur le prix d'acquisition figure à la section 1.4 des comptes annuels consolidés).

DELA a convenu qu'en cas de décès d'un assuré au titre d'une police multirisque en nature de Yarden au cours de la période comprise entre la date d'acquisition et dix ans après la date d'acquisition, tous les services compris dans le forfait seraient exécutés sans supplément, à condition de faire appel à l'entreprise de pompes funèbres interne. DELA a réservé 22,6 millions € à cette fin.

DELA s'est également engagé à compenser une partie de l'indexation que Yarden avait gelée en 2019 en appliquant la clause en bloc sur les polices multirisques en nature. Un montant nominal de 62,4 millions € a été réservé à cet effet (valeur réelle : 57,8 millions € fin 2021).

DELA paiera en outre 1,5 million € à la Vereniging Yarden en trois versements annuels. L'association, qui n'est pas incluse dans l'acquisition, pourra ainsi continuer à fonctionner de manière autonome. Les membres de DELA peuvent également faire appel aux services de cette organisation bénévole.

DELA acquiert donc la compagnie d'assurance, qui compte environ un million de clients, et l'entreprise de pompes funèbres, qui comprend notamment 47 centres funéraires et 24 crématoriums.

Après avoir obtenu l'approbation de l'ACM, DELA s'est engagé à vendre deux centres funéraires et sept crématoriums abritant eux-mêmes quatre centres funéraires.

Le capital investi de l'assureur Yarden, qui représentait une valeur de 1,62 milliard € à la date d'acquisition, a été pris en gestion par DELA et a déjà été partiellement transféré dans le mix d'investissements de DELA.

Bien qu'il soit question d'un investissement à court terme, la solidarité ne suppose pas ici que les membres de DELA tâchent de résoudre les problèmes des membres de Yarden par le biais de dons. Pour voir la situation gagnant-gagnant, il est bon de savoir que les assureurs qui affichent un ratio de solvabilité fort, comme DELA, jouissent d'une grande marge de manœuvre pour aligner leur mix d'investissements sur leurs obligations. Des obligations qui se caractérisent par leur caractère à long terme dans le secteur des assurances obsèques. Cela implique des investissements à grande échelle, avec un risque attendu plus élevé à court terme, mais aussi avec un rendement attendu plus élevé à long terme. En revanche, les assureurs qui possèdent un ratio de solvabilité plus faible, comme Yarden avant l'acquisition, ne sont pas autorisés à supporter un tel risque à court terme. Yarden a donc été contraint de placer son capital investi en prenant peu de risques. Yarden à lui seul générerait de ce fait un rendement trop faible pour remplir ses obligations en matière d'assurance, ce qui a entraîné une baisse de la solvabilité et une propension au risque encore plus faible, propulsant l'entreprise dans une spirale descendante. La somme de DELA et Yarden offre toutefois d'autres perspectives. En association avec DELA, la solvabilité reste largement suffisante

pour investir à long terme, avec des rendements attendus plus élevés. Le capital investi de Yarden a donc également été converti en un mix d'investissements plus offensif. DELA prévoit une spirale ascendante à court terme. Les membres de DELA percevront alors une participation bénéficiaire.

L'acquisition nécessitera une injection de capital à court terme, mais n'aura qu'un effet limité sur les fonds propres et sur la solvabilité de DELA. Elle n'entraînera pas non plus d'augmentation des primes.

Grâce à cette acquisition, DELA se dote de près d'un million d'assurés supplémentaires, mais aussi d'un grand nombre de centres funéraires et crématoriums. DELA étend ainsi encore son échelle et offre une meilleure couverture nationale en sites propres.

Revenus des primes

L'acquisition de Yarden a bien entendu eu des conséquences sur les primes perçues par DELA en 2021.

Après déduction de la prime de réassurance, DELA a perçu 592,5 millions € de revenus de primes (contre 516,8 millions € en 2020). La croissance par rapport à l'année précédente s'élève ainsi à 15 % (contre 8 % en 2020). Les revenus ont augmenté dans tous les pays. Aux Pays-Bas, plus de la moitié de l'augmentation est imputable à l'acquisition de Yarden : 29,7 millions € sur les 57 millions € d'augmentation. Ces chiffres concernent la prime à compter de la date d'acquisition, début août 2021. En Allemagne, DELA a doublé ses revenus de primes.

Revenus des primes

x 1 000 €. Net de prime de réassurance.

	2021	Différence	2020
Pays-Bas	434 518	+56 955	377 563
Belgique	136 258	+7 495	128 763
Allemagne	21 696	+11 230	10 466
Total	592 472	+75 680	516 792

Produits des placements

Le modèle d'entreprise de DELA est solide. Le placement diversifié des primes d'assurance apporte une contribution structurelle à long terme à notre Coopérative et à ses membres. Les obligations sont à long terme en raison de la nature des assurances (dans la plupart des cas : versement au moment du décès). Un horizon aussi large exige une stratégie d'investissement plus offensive. Les résultats des placements peuvent, par conséquent, fluctuer davantage.

2021 : forte reprise

Nous avons assisté à une forte reprise en 2021. Un an plus tôt, avec le début de la pandémie de coronavirus au début 2020, les cours sur les marchés financiers ont chuté presque partout dans le monde. La relance s'est installée fin 2020. Le résultat des placements en 2021 s'élève à 646,4 millions €, contre 74,4 millions € un an plus tôt. Le rendement se monte ainsi à 9,3 % (contre 1,4 % en 2020).

Produits des placements

x 1 000 €

	2021	Différence	2020
Produits des placements	646 420	571 761	74 659

La volatilité de la valeur de nos placements est une conséquence directe de nos choix stratégiques d'investissement. Ceux-ci visent l'obtention à long terme du rendement sur lequel se base la prime, tout en luttant contre l'inflation du coût des obsèques. En acceptant un risque calculé dans notre stratégie d'investissement, nous espérons atteindre un meilleur résultat au fil des ans. Les fluctuations, parfois fortes, de la valeur de notre portefeuille d'investissement sont une conséquence de cette politique. C'est pourquoi il n'est pas possible de comparer le résultat des placements sur plusieurs années sans tenir compte, par exemple, des fluctuations sur les marchés financiers.

Conséquences de l'acquisition de Yarden

Les conséquences de l'acquisition de Yarden sur le portefeuille d'investissement ont été considérables. Le bilan de Yarden présentait un autre caractère que celui de DELA et, par conséquent, des limitations strictes dans la composition du portefeuille s'appliquaient à Yarden. Pour ce qui est du capital investi de Yarden, qui a entre-temps été absorbé dans le capital investi de DELA, nous avons appliqué dans une large mesure les critères et la composition du portefeuille d'investissement de DELA en 2021.

Un bon équilibre entre investissements actifs et passifs

En 2021, nous avons redéfini notre vision concernant l'allocation du portefeuille d'actions. Nous avons d'abord évalué ce que serait une composition neutre sur la base de benchmarks internationaux. Nous avons, par ailleurs, étudié cette question avec des conseillers externes. Nous avons ensuite apporté différents ajustements sur la base de choix, par exemple dans le domaine des investissements durables. D'autres choix portaient sur la différence de diversification entre les régions, l'efficacité des marchés et les coûts des instruments de couverture.

Tant pour les placements en actions que pour les placements à revenu fixe, DELA dispose d'une bonne combinaison de portefeuilles d'investissements en gestion active et passive. À moyen terme, les gestionnaires de fonds actifs fournissent la valeur ajoutée pour laquelle DELA les rémunère et affichent une surperformance relativement constante. Les portefeuilles passifs donnent, quant à eux, des résultats conformes aux benchmarks choisis.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel a augmenté de 41 % pour atteindre 54,5 millions € (contre 38,6 millions en 2020).

Résultat opérationnel

x 1 000 €. Selon le compte de résultat opérationnel.

	2021	Différence	2020
Assurances	66 703		51 557
Obsèques	3 871		1 474
Coopérative	-14 018		-12 937
Impact des principes de groupe*	-2 104		-1 527
Résultat opérationnel	54 452	41%	38 567

* Adapté par rapport à la publication précédente.

Le résultat de la branche assurances s'élève à 66,7 millions € et augmente ainsi de 15,1 millions € (soit 29 %) par rapport à 2020. Le résultat de la branche obsèques a presque triplé pour atteindre environ 3,9 millions €. Ceci s'explique par l'augmentation de la couverture des frais fixes et des économies, notamment due à l'acquisition de Yarden. La branche obsèques mise également sur une augmentation de la part de marché auprès des non-membres (sur le marché libre), avec pour objectif une réduction des coûts supplémentaire par le biais d'économies d'échelle.

Les coûts non affectés à la branche assurances et à la branche obsèques ont augmenté de 8 % pour atteindre 14,0 millions €.

Questions des membres : le prix du gaz

La hausse du prix du gaz a-t-elle une incidence sur le prix de la crémation et sur la prime d'assurance ?

L'augmentation constante du prix du gaz n'a pour l'instant aucun impact sur la prime ou sur le coût d'une crémation.

DELA a fixé les prix pour 2022 avec son fournisseur avant les fortes augmentations. Ce prix est comparable à celui de 2021.

Bien que le nombre de fours de crémation électriques soit en hausse, la majorité des fours dans les crématoriums DELA sont encore alimentés au gaz. Chaque crémation consomme environ 60 m³ de gaz vert.

Il est impossible de prédire aujourd'hui l'évolution future des coûts énergétiques. Si les prix restent élevés, cela finira par avoir une influence limitée sur le coût des obsèques.

Degré de couverture

Le degré de couverture exprime la valeur de marché des placements en pourcentage de la valeur de marché des obligations garanties. Il dépend, ce faisant, de facteurs tels que les taux d'intérêt, les évolutions de la mortalité et des coûts. Le degré moyen de couverture sur une année détermine (en partie) le régime de participation

bénéficiaire de l'année suivante pour tous les produits inclus dans la participation bénéficiaire aux Pays-Bas, en Belgique et en Allemagne.

Le degré moyen de couverture (moyenne sur 13 mois) était de 116 % au début de l'année sous revue et a terminé 2021 sur un score de 135 %. Nous expliquons ci-dessous les facteurs à l'origine de cette augmentation.

En 2021, le taux d'intérêt à 20 ans est passé de 0,00 % début janvier à 0,55 % fin décembre. L'augmentation du taux d'intérêt a entraîné une hausse du degré de couverture de l'ordre de 12 points de pourcentage. Les bons produits des placements sont, quant à eux, responsables d'une augmentation de 13 points de pourcentage. La hausse de l'inflation a néanmoins entraîné une baisse de 9 points de pourcentage. D'autres développements ont provoqué une augmentation de 3 points de pourcentage, l'acquisition de Yarden ayant à peine affecté le degré de couverture en 2021.

Degré moyen de couverture

Pourcentage. Moyenne mobile sur 12 mois. Effet contraignant et extensif exprimé en points de pourcentage.

	Début	Effet contraignant	Effet extensif	Fin
Début	116%			
Hausse de l'inflation		-9%		
		-9%		
Hausse du taux d'intérêt			12%	
Produits des placements			13%	
Autres facteurs			3%	
			28%	
Fin				135%

Le degré moyen de couverture sur l'année 2021 est de 129 % (contre 122 % en 2020). Cette moyenne constitue la base de la participation bénéficiaire de l'année suivante.

Participation bénéficiaire

DELA entend offrir à ses membres des obsèques à valeur constante. La participation bénéficiaire est une caractéristique unique de la Coopérative.

Limiter en partie les conséquences du back-service

Les coûts des obsèques augmentent avec le temps consécutivement à l'inflation. La prime augmente elle aussi, non seulement en raison de l'inflation, mais aussi en raison du « back-service ». Voici comment cela fonctionne : lorsque le coût des obsèques augmente pendant la durée de l'assurance obsèques, l'apport des années précédentes est basé sur une valeur assurée insuffisante. Cette différence doit alors être ajustée ultérieurement. Cette correction est appelée « back-service ». Une augmentation du coût des obsèques entraîne donc en principe un pourcentage d'augmentation plus élevé de la prime. DELA veut limiter l'augmentation de la prime en accordant une participation bénéficiaire. L'importance de cette participation bénéficiaire est liée à l'inflation : plus l'inflation est élevée, plus le back-service est élevé et plus la participation bénéficiaire que nous souhaitons accorder est, en principe, importante.

Garantir le fonctionnement du modèle d'entreprise

Certaines restrictions s'appliquent cependant à la mesure dans laquelle nous pouvons recourir à la participation bénéficiaire, étant donné que DELA doit toujours conserver une position financière solide dans l'intérêt de ses membres. L'une de ces restrictions est déterminée par le niveau du degré moyen de couverture au cours des douze derniers mois. Lorsque le degré moyen de couverture est de 210 % ou plus, il s'en suit une participation bénéficiaire complète. S'il est compris entre 120 % et 210 %, il s'agira d'une participation partielle. S'il est inférieur à 120 %, la participation bénéficiaire sera nulle. Si le taux d'intérêt sur 20 ans tombe en deçà de 1 % et que le degré de couverture est inférieur à 120 %, une mesure de prime (augmentation de prime supplémentaire) est appliquée.

Adaptation du régime de la mesure de prime à partir de 2021

Lorsque les taux d'intérêt sont bas, la solvabilité de DELA s'en ressent. La mesure de prime a été ajustée en conséquence à partir de 2021. DELA préfère ne pas activer cette mesure, mais le fait lorsque la situation l'impose. Il est en effet dans l'intérêt de la Coopérative et de nos membres que la solvabilité soit préservée et que notre modèle d'entreprise continue de fonctionner. De quel ajustement parle-t-on au juste ? Si le degré de couverture tombe en dessous de 120 % et que le taux d'intérêt atteint 0 %, on applique une augmentation de prime supplémentaire de 0,75 %. Pour 2021, DELA avait supposé que l'augmentation de prime supplémentaire ne dépasserait pas ces 0,75 %, même si le taux d'intérêt devait tomber en dessous de 0 %. Avec un taux d'intérêt négatif pendant une période prolongée, il convient cependant de créer une plus grande marge de manœuvre pour une augmentation de prime supplémentaire afin de maintenir la solvabilité au niveau requis. Le régime de la mesure de prime a donc été ajusté. L'augmentation de prime supplémentaire maximale est désormais fixée à 1,5 % et est activée lorsque le taux d'intérêt atteint -1 %. La tendance des taux d'intérêt négatifs est heureusement en passe de disparaître, et le recours à cet ajustement ne devrait pas être nécessaire pour l'instant.

Des scénarios nous permettent de définir, chaque année, la meilleure option pour les membres : à long terme, pour que la Coopérative reste financièrement solide, et à court terme, pour que les primes n'augmentent que de façon limitée.

Participation bénéficiaire 2021

En 2021, nous avons pu dégager une participation bénéficiaire de 5,9 millions € (contre 43,0 millions € en 2020). La participation bénéficiaire accordée en 2021 est plus faible, car le degré moyen de couverture de 122 % en 2020 se situait juste au-dessus de la norme de 120 %. Bien que l'application d'une mesure de prime ne soit pas nécessaire, cela ne permet d'accorder qu'une participation bénéficiaire limitée.

Participation bénéficiaire

x 1 000 €

	2021	2020	2019
Accordé	5 940	42 994	42 323

La participation bénéficiaire devrait être plus élevée en 2022, car le degré moyen de couverture était supérieur à la norme de 120 % en 2021.

Participation bénéficiaire

La décision d'accorder une augmentation de prime plus ou moins élevée est une question de choix entre les intérêts des membres à court et à long terme.

Ajustement de la prime

L'augmentation de la prime du Uitvaartplan aux Pays-Bas au 1^{er} janvier 2022 est de 3,46 % et se compose de trois facteurs :

- augmentation liée à l'inflation du coût des obsèques. Cette composante de l'ajustement de la prime est déterminée annuellement par l'Assemblée générale. L'inflation prévue pour l'année suivante détermine la proposition d'ajustement de la prime au 1^{er} janvier de l'année suivante. Étant donné que l'inflation prévue pour 2022 était de 1,73 %, ce pourcentage a été soumis à l'Assemblée générale en 2021 comme composante de l'ajustement de la prime au 1^{er} janvier 2022. L'Assemblée a adopté cette proposition ;
- augmentation liée à l'allocation incomplète de la participation bénéficiaire pour la couverture du back-service. Au 1^{er} janvier 2022, une augmentation de prime de 1,76 % a été nécessaire pour le back-service, dont seulement 0,03 % a été financé par la participation bénéficiaire. Une augmentation de 1,73 % a ainsi été imputée aux titulaires de police ;
- augmentation liée à la mesure de prime en raison d'un taux d'intérêt structurellement bas et d'un faible degré de couverture. Étant donné que le degré moyen de couverture sur 12 mois était supérieur à 120 % en 2021, il n'a pas été nécessaire d'activer une mesure de prime.

Ratio de solvabilité

DELA détermine sa solvabilité sur la base de Solvency II, d'où l'appellation « ratio Solvency II ». Il s'agit de règles de calcul européennes qui tiennent compte des risques figurant au bilan de l'assureur pour déterminer la solvabilité. La réglementation Solvency II exige une solvabilité suffisante comme condition préalable à la participation bénéficiaire. DELA aspire à atteindre un équilibre optimal entre la politique d'investissement, la participation bénéficiaire et le ratio de solvabilité.

Le ratio de solvabilité a diminué pour passer de 270 % à 266 % en fin d'année.

L'évolution des taux d'intérêt, de l'inflation et d'autres paramètres économiques a fait chuter le ratio de solvabilité de 41 points de pourcentage. L'actualisation des hypothèses a entraîné une baisse du ratio de 18 points de pourcentage, principalement due à une augmentation des coûts au sein du portefeuille belge. Les produits des placements ont ajouté 76 points de pourcentage au ratio de solvabilité. Diverses autres évolutions, telles que la surmortalité due au Covid-19, la nouvelle production et l'affinement de la politique d'indexation pour le produit belge Natura, ont provoqué une diminution de 21 points de pourcentage. L'acquisition de Yarden n'a, en fin de compte, pratiquement pas impacté le ratio de solvabilité.

Le ratio de solvabilité tient compte de la valeur de marché de nos placements et de nos obligations envers les titulaires de police : en termes d'assurance, les « provisions techniques ». Nos obligations doivent être ajustées en fonction du taux d'intérêt actuel. Au cours des dix dernières années, nous avons obtenu un rendement moyen de 5,3 % sur nos placements. Pour les années à venir, nous prévoyons d'atteindre un rendement moyen de 3,8 %. Nous

ne pouvons cependant pas l'inclure dans nos obligations ; le taux d'intérêt actuel sert toujours de base au calcul. Lors de l'introduction de Solvency II en 2016, le taux d'intérêt à 20 ans était d'environ 1,5 % ; fin 2021, il se monte à 0,55 %. DELA doit donc faire face à un effet contraignant du taux d'intérêt sur le ratio de solvabilité.

Ratio de solvabilité

Pourcentage. Conformément à Solvency II. Effet contraignant et extensif exprimé en points de pourcentage.

	Début	Effet contraignant	Effet extensif	Fin
Début	270%			
Ajustement des paramètres économiques (notamment le taux d'intérêt et l'inflation)		-41%		
Ajustement des principes de base		-18%		
Autres évolutions		-21%		
		-80%		
Produits des placements			76%	
Fin				266%

Modèle d'entreprise robuste

Les résultats présentés dans cette section soulignent que DELA possède un modèle d'entreprise à la fois unique et extrêmement solide.

La participation bénéficiaire inférieure en 2021 n'y change rien ; elle est même la preuve de la résilience de notre Coopérative. Le caractère solidaire de notre Coopérative réside notamment dans le fait que les membres et les assurés supportent eux-mêmes un risque limité. La prime peut en effet être légèrement revue à la hausse dans des conditions de marché exceptionnelles. Cela permet néanmoins de maintenir la prime à un niveau plus bas dans des circonstances normales, car il est alors plus facile de maintenir la solvabilité du collectif.

La décision d'appliquer une augmentation de prime plus ou moins élevée est une conséquence de la mise en œuvre d'un instrument politique arrêté par les représentants des membres à l'Assemblée générale. La décision d'accorder une augmentation de prime plus ou moins élevée est une question de choix entre les intérêts des membres à court et à long terme. Dans tous les cas, les intérêts des membres sont primordiaux. Chez certains autres assureurs, les bénéfices (y compris les primes de risques calculées) sont reversés aux actionnaires, tandis que les déficits sont compensés par des augmentations de primes. Au sein de la Coopérative DELA, le collectif des membres est l'actionnaire. Nous partageons les bénéfices et les charges. Telle est la force de notre Coopérative.

Perspectives

Nos principaux défis pour 2022 concernent l'intégration de Yarden et l'accélération du développement de notre paysage IT et des données, afin d'élever encore le niveau de personnalisation et de rentabilité de nos services. Le développement du modèle d'affiliation et de notre portefeuille de produits figure également parmi les priorités. La hausse de l'inflation exige, dans le même temps, une forte sensibilisation aux coûts.

Ambition 2022

La solidarité et la continuité sont les mots clés de notre orientation. Nous avons formulé ci-dessous six objectifs principaux dans les domaines suivants : nos membres, notre connexion, notre rayonnement, nos collaborateurs, notre organisation et nos finances. Nous explicitons ces grands objectifs non seulement dans le cadre de notre orientation (voir section « Orientation et stratégie » dans le chapitre « En bref »), mais aussi dans le cadre de nos ambitions 2022.

Nos membres

Aux Pays-Bas en 2022, nous veillerons à une augmentation limitée du nombre d'assurés et de membres, en tenant compte d'une baisse au sein du portefeuille de Yarden. Nous intensifierons les efforts commerciaux afin de nous développer dans le domaine des obsèques « en marché libre ».

Nous voulons également gagner en importance en Belgique. Nous prévoyons une augmentation des rachats d'entreprises de pompes funèbres et nous travaillerons à l'introduction de l'affiliation à la Coopérative.

En Allemagne, où les clients ne peuvent pas encore devenir membres, nous miserons sur une forte croissance du nombre de clients et sur l'expansion de notre canal de distribution en ligne.

Au total, le Groupe DELA vise une augmentation d'environ 70 000 assurés en 2022.

Afin de placer l'affiliation au centre de l'ensemble de nos services, nous œuvrons à un nouveau cadre d'affiliation, de marques et de produits, que nous soumettrons pour examen à l'Assemblée générale début 2023.

Notre connexion

Nous souhaitons intensifier la relation avec nos membres et clients et nous visons à les aider également au-delà du domaine du décès. À cet égard, nous considérons qu'il est important qu'ils éprouvent une connexion personnelle dans leurs contacts avec DELA.

Aux Pays-Bas en 2022, nous élaborerons le cadre d'affiliation, de produits et de services, dans le cadre duquel l'affiliation constituera un volet à part entière. Nous lancerons également un projet de mesure de la notoriété et de l'appréciation de l'affiliation parmi nos membres.

En Belgique, nous concrétiserons l'affiliation et accueillerons les premiers membres de la Coopérative. Dans la branche assurances, nous poursuivrons notre plan de distribution. Dans la branche obsèques, nous nous concentrerons également sur la croissance et sur l'amélioration de nos processus afin de garantir une activité

rentable sur le long terme.

En Allemagne, le marché de l'assurance obsèques est encore relativement immature. En tant qu'acteur de premier plan dans le domaine du décès, nous voulons développer ce marché et ainsi stimuler notre croissance. Nous mettrons également en place un panel de clients et explorerons les formes d'affiliation. Nous augmenterons le nombre de courtiers et mettrons résolument l'accent sur la distribution en ligne.

Notre rayonnement

Nous étendrons la mesure de notre réputation aux Pays-Bas, ce qui nous permettra d'obtenir un meilleur aperçu au niveau des différentes unités opérationnelles. Nous continuerons à développer le positionnement de la branche obsèques et des obsèques « en marché libre ».

En Belgique, nous introduirons la marque DELA au sein de la branche obsèques et propagerons l'histoire de la Coopérative et nos valeurs.

DELA Allemagne commencera à évaluer le Net Promotor Score (NPS) parmi les clients de nos intermédiaires. Nous élargirons également la mesure de la satisfaction des partenaires de distribution proprement dits.

Nos collaborateurs

En ce qui concerne nos collaborateurs, nous étudions attentivement les points d'amélioration soulevés lors de la mesure Effectory. Nous travaillons à un enrichissement culturel basé sur la curiosité. Aux Pays-Bas, nous passerons à un nouveau mode de collaboration et de gestion conjointe. Nous continuerons à œuvrer à une organisation durable et agile, nous améliorerons la communication sur le marché du travail et nous nous concentrerons sur les groupes cibles essentiels, notamment les spécialistes IT. L'intégration de Yarden occupera bien entendu une place centrale.

En Belgique, nos efforts seront dirigés vers la vitalité et la résilience. Nous utiliserons pour ce faire un programme de leadership, un programme de bien-être et notre approche du développement des talents. Nous veillerons tout particulièrement à réduire la charge de travail. À cet effet, nous accorderons une attention accrue à la priorisation de nos projets et à la gestion des capacités. Nous nous concentrerons également sur le marché du travail et mettrons en œuvre un système de gestion des performances.

En Allemagne, nous améliorerons nos entretiens d'évaluation et d'évolution, ainsi que le coaching sur le lieu de travail. Nous lancerons, en outre, une enquête structurelle sur la satisfaction des collaborateurs.

Notre organisation

En 2022, l'organisation néerlandaise se concentrera sur la réalisation des objectifs d'intégration de Yarden et des objectifs RSE. Nous travaillerons, par ailleurs, à notre ambition de devenir l'organisation la plus à l'écoute des Pays-Bas (Gouden Oor) et nous améliorerons notre gestion des processus.

En Belgique, nous mettrons en œuvre notre programme RSE renforcé. Nous poursuivrons également la professionnalisation de la gouvernance des données.

Le Groupe DELA dans son ensemble s'efforcera d'accélérer l'agenda en matière de numérisation et de technologies de l'information.

Nos finances

Côté finances, nous devons rester attentifs à la hausse de l'inflation. Il est essentiel de maîtriser le coût moyen des obsèques et l'évolution de la prime, cette dernière ne pouvant pas être beaucoup plus élevée que l'inflation générale des prix. Les taux d'intérêt sont encore bas, mais affichent une tendance à la hausse. En 2022, les chances d'obtenir un bon résultat des placements, et donc un résultat positif, sont limitées selon nos prévisions. Notre modèle coopératif unique nous offre néanmoins une solvabilité solide. L'augmentation des taux d'intérêt ouvre la porte à une hausse de la participation bénéficiaire et nous permettra d'atténuer les charges de la hausse de l'inflation : un avantage de notre modèle d'entreprise. L'attention portée au contrôle des coûts reste une priorité pour l'ensemble de DELA. Aux Pays-Bas, la branche obsèques se concentrera sur l'expansion des obsèques « en marché libre », tandis que DELA Belgique consacrera son énergie aux acquisitions.

Coronavirus

La vaccination à grande échelle et la réduction des mesures restrictives nous donnent l'espoir et la confiance de ne pas voir l'impact du coronavirus sur notre société et nos activités commerciales reprendre l'ampleur observée en 2020 et 2021. Quant à l'incidence estimée du coronavirus sur notre continuité, les années passées ont montré que la pandémie de coronavirus n'a pas posé de risque pour notre Coopérative, même au sommet de sa gravité.

Guerre en Ukraine, sanctions contre la Russie

En mars, le monde a été confronté à l'invasion et à la guerre en Ukraine. La guerre retient notre attention à tous. Chaque jour, nous voyons les images terribles des combats et des millions de personnes qui ont pris la fuite. Nos collaborateurs se demandent ce qu'ils peuvent et ce qu'ils doivent faire. Par l'intermédiaire du DELA Fonds, nous offrons un soutien généreux aux collaborateurs qui prennent des initiatives pour venir en aide aux autres.

L'invasion a notamment entraîné des sanctions contre la Russie. Chez DELA, nous nous sommes naturellement penchés sur nos investissements en Russie, qui représentaient 57,0 millions € avant le début de la guerre. Nous devons renoncer à ces investissements. Une décision difficile, mais nécessaire. Cet événement n'a toutefois pas d'impact sur les comptes annuels 2021 et sera intégré aux états de 2022.

Les investissements en Ukraine représentaient 8,4 millions € avant le début de la guerre. Ceux-ci seront vraisemblablement soumis à une forte dépréciation. L'exposition totale à ces deux pays avant l'invasion représentait 0,8 % du total du capital investi de notre Coopérative.

Il va sans dire que DELA applique à la lettre la loi sur les sanctions. Nous suivons de près l'évolution de la situation en matière de sanctions et anticipons si nécessaire.

Nous ne savons pas combien de temps la guerre va durer et quelles proportions elle prendra finalement. Les conséquences sur l'économie et sur la société sont une autre inconnue. Quant aux répercussions sur notre Coopérative, nous pensons principalement à la valeur des placements. Leur valeur a baissé, mais les prix des investissements fluctuent. Les prix de l'énergie ont également fortement augmenté, ce qui crée de nouvelles pressions inflationnistes. En toute honnêteté, nous ne pouvons pas prédire les conséquences. Nous pouvons toutefois affirmer qu'il n'y a aucune raison de penser que la continuité de notre Coopérative en sera affectée. Cela n'enlève pas que nous avons beaucoup de peine pour les Ukrainiens et que nous considérons les événements dans leur pays avec regret et condamnation. Nous sommes également conscients que la lutte menée en Ukraine affecte profondément notre société dans tous ses aspects.

Remerciements

La Direction souhaite remercier toutes les parties prenantes pour leur engagement. Nous sommes parvenus à abattre un travail considérable dans des conditions restrictives en 2021, qui restera dans les annales comme la deuxième année de la pandémie de coronavirus. Personne n'aurait pu le prédire au début de l'année sous revue. Grâce à l'engagement et à la flexibilité de près de 3 000 collaborateurs et à notre cercle de fournisseurs, de conseillers et autres contacts, DELA a été en mesure d'assumer pleinement sa responsabilité sociale. C'est avec une fierté non dissimulée que nous avons accueilli les titulaires de police de Yarden et, dans le même temps, permis à DELA de doper sa courbe de croissance. C'est ainsi que nous clôturons l'année 2021, tandis que nous avons déjà les yeux rivés sur les défis de demain. La situation en Ukraine nous préoccupe. La solution définitive semble encore loin. Nous savons d'ores et déjà que les conséquences seront terribles. Nous nous devons de rester extrêmement attentifs à la situation. Il est également de notre devoir de rester ouverts à ce que nous tous, en tant que Coopérative, pouvons représenter pour la société. En d'autres termes : nous sommes reconnaissants et fiers. Et nous restons curieux, afin de pouvoir changer de cap à temps, le cas échéant.

Eindhoven, le 30 avril 2022

Coopérative DELA

La Direction

Drs. E. (Edzo) Doeve MAIA

Ir. J.A.M. (Jack) van der Putten MMO

J.L.R. (Jon) van Dijk RA

En vertu du Titre 9, Livre 2 du Code civil néerlandais, les informations présentées dans les chapitres « En bref », « Gouvernance et gestion du risque », « Annexes » et « Notions et abréviations » relèvent du chapitre « Rapport de la Direction ». Pour des raisons de présentation, cette information n'est pas répétée dans ce chapitre.

3 Rapport du Conseil des Commissaires

Présentation du rapport annuel

Chers membres de DELA et autres parties prenantes, chers lecteurs,

Le Conseil des Commissaires (CdC) présente le rapport annuel qui comprend le rapport de la Direction, le rapport du CdC et les comptes annuels.

Le rapport de la Direction et les comptes annuels ont été établis par la Direction et ont fait l'objet de discussions avec le CdC. Les comptes annuels ont été examinés par le réviseur externe et sont dotés d'un rapport d'audit, émis sans réserve. Le CdC approuve les comptes annuels.

2021

Au cours de l'année sous revue, le CdC s'est principalement concentré sur l'acquisition de Yarden. La pandémie de coronavirus en relation avec la gestion opérationnelle, ainsi que l'évolution et les choix dans le cadre du calendrier du changement IT, de la politique d'investissement et du contrôle interne ont, en outre, été fréquemment discutés.

Nos tâches et responsabilités

Les tâches et responsabilités du CdC consistent à assurer la surveillance de la Direction et du cours général des affaires au sein de la Coopérative et des entreprises associées. Le CdC conseille également la Direction en prenant en considération tous les intérêts en jeu, y compris ceux des membres et des collaborateurs. Outre son rôle de surveillance et de conseil, le CdC est également l'employeur des membres de la Direction. Tous les membres du CdC agissent également ensemble en tant que CdC de DELA Holding N.V. et de DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. À la suite de l'acquisition de Yarden, quatre membres du CdC, ainsi que J.H. (Janhein) Pieterse qui a été nommé au nom du CE de Yarden, constituent également le CdC de Yarden Holding B.V. à partir d'août 2021.

Rôle de surveillance et de conseil

En 2021, le CdC s'est régulièrement informé de la réalisation de l'orientation et des objectifs de la Coopérative, de la stratégie et des risques inhérents aux activités de l'entreprise, de l'impact du coronavirus et notamment de ses conséquences sur l'organisation d'obsèques et les collaborateurs, de la satisfaction des collaborateurs, des activités commerciales et des résultats, de l'évolution du chiffre d'affaires et des coûts, des investissements, du calendrier des projets IT et du changement, de la politique de risque, de la mise en place et du fonctionnement des systèmes internes de gestion et de contrôle des risques, du processus de reporting (financier et non financier), ainsi que du respect des lois et règlements. Le Conseil a évalué et a déterminé qu'au niveau stratégique, l'allocation du capital, la politique d'investissement et la position de liquidité sont conformes à la propension au risque. En 2020, le Conseil a constaté que la propension au risque par rapport à la participation bénéficiaire était dépassée et a discuté de l'évolution de cette question avec la Direction au cours de l'année sous revue. La Direction a, à cet égard, révisé le Risk Appetite Statement. Le Conseil a régulièrement discuté de l'acquisition de Yarden. La mise en balance de la solidarité (qui est une valeur clé pour DELA depuis sa création) et de la position financière des membres et de la Coopérative a été un important point d'attention dans ce contexte. Le Conseil a accepté la proposition de la Direction de reprendre Yarden.

Le Conseil des Commissaires en tant qu'employeur

Le CdC évalue les performances des membres de la Direction au moins une fois par an. Ce fut également le cas en 2021. Cette question est régulièrement abordée au sein du Comité de rémunération et de nomination, ainsi qu'au sein du Conseil.

Le Conseil supervise également la politique de la Direction en ce qui concerne les critères de sélection et la procédure de nomination des membres de la Direction générale.

La rémunération variable de la Direction est fixée via des accords financiers et non financiers orientés résultats, qui tiennent compte de la stratégie à long terme, de la propension au risque, des objectifs pluriannuels et du plan annuel de DELA. Sur la base des performances de la Direction en 2021, le Comité de rémunération et de nomination a proposé au Conseil des Commissaires d'attribuer une rémunération variable. A l'exception de la Direction, la rémunération variable sera supprimée pour tous les postes au sein de DELA Pays-Bas à partir de 2022. Une compensation sera prévue.

Les avantages sociaux au sein de DELA Pays-Bas ont été modernisés. Un nouveau régime de retraite a été adopté pour les nouveaux collaborateurs de DELA Pays-Bas. Le CdC a suivi de près les propositions et le processus et se dit satisfait du résultat obtenu.

Composition et fonctionnement

Mutations au sein du Conseil des Commissaires

Le secrétaire drs. J.P. (Jan Pieter) de Pender a démissionné de son rôle de commissaire en septembre 2021. Il avait été nommé en 2009 et a donc renoncé à sa fonction car il avait atteint la durée maximale de mandat au sein du CdC. À l'issue de la réunion, les personnes présentes ont pu lui dire au revoir, ainsi qu'au prof. mr. C.J.H. (Corjo) Jansen, qui avait déjà quitté ses fonctions en juin 2020, mais qui n'avait pas pu être remercié à l'époque en raison de la pandémie de coronavirus.

G.C.A.M. (Frits) van Bree RA a été nommé commissaire lors de l'Assemblée générale du 4 septembre. Il a rejoint le Conseil des Commissaires à la date de sa nomination, où il occupe le poste de secrétaire. Monsieur van Bree était membre de l'Assemblée générale depuis 2016 et membre du Comité de confiance depuis 2017. Il a été désigné parmi les membres de DELA. Sa nomination a été approuvée par la Nederlandsche Bank (DNB).

À l'issue de l'année sous revue, la drs. G.M. (Georgette) Fijneman a été nommée commissaire le 5 février, lors de la première Assemblée générale de 2022. Elle a rejoint le Conseil des Commissaires avec effet immédiat et sa nomination a également été approuvée par la DNB. Cette nomination permet de pourvoir le poste vacant qui avait été créé le 6 juin 2020 à la suite de la démission de Corjo Jansen.

Au cours de cette même Assemblée du 5 février 2022, la drs. W.A.P.J. (Willemien) Caderius van Veen RA a été réélue commissaire pour une période de deux ans. Elle entame ainsi son troisième mandat.

Avec ces nominations, le CdC se compose de deux femmes et quatre hommes et répond à la norme de diversité d'au moins 30 % pour les hommes et les femmes.

Fonctionnement et évaluation du Conseil des Commissaires

Le Conseil des Commissaires souscrit au principe selon lequel sa composition doit permettre à ses membres de porter un regard critique et d'intervenir indépendamment les uns par rapport aux autres, par rapport à la Direction et par rapport à d'éventuels intérêts particuliers. Le CdC de DELA aspire à une composition équilibrée et variée du Conseil.

Le CdC évalue son fonctionnement au moins une fois par an. Il réitère cet exercice tous les trois ans sous la supervision d'un organe externe indépendant. Le cadre de référence de l'évaluation comprend le Gedragcode Verzekeraars (Code de conduite des assureurs), ainsi que des informations actuelles en matière de bonne gouvernance d'entreprise. Le CdC estime qu'il fonctionne correctement. Avec une composition telle qu'en 2021, le CdC entend garantir une bonne interprétation des connaissances, expériences et compétences en son sein. Il ressort, dans l'ensemble, que le Conseil est composé de manière complémentaire et multiforme. Le Conseil a recours à un profil pour la composition du CdC. Ce profil est évalué périodiquement afin de savoir s'il correspond toujours aux tâches et responsabilités actuelles et futures du Conseil.

Réunions du Conseil des Commissaires

Réunions du Conseil des Commissaires

Durant l'année sous revue, le CdC a exercé un contrôle continu et formulé des avis à l'intention de la Direction.

En 2021, le Conseil a tenu douze réunions avec la Direction. Plusieurs réunions ont été consacrées à l'acquisition de Yarden. Le CdC a suivi de près l'évolution de ce processus et a discuté intensivement de cette acquisition. Au cours de l'année sous revue, le taux de présence est de 92 % pour George de Méris et de 89 % pour Jan Pieter de Pender, qui ont tous deux été absents à une réunion. Le taux de présence des autres commissaires est de 100 %.

Comme à l'accoutumée, deux réunions régulières ont eu lieu avec l'Assemblée générale. Une Assemblée générale a par ailleurs été organisée dans le cadre de l'acquisition de Yarden. Étant donné que la réunion de juin a été écourtée en raison de la pandémie de coronavirus, une réunion supplémentaire s'est tenue en septembre pour aborder les points restants et procéder au vote par écrit. La section « Pour nos membres » du chapitre « Rapport de la Direction » présente une description des sujets qui ont été traités lors des Assemblées générales.

Le Président du Conseil des Commissaires et le Président de la Direction ont régulièrement été en contact tout au long de l'année. Le CdC s'est réuni à trois reprises avec le Comité de confiance. Plusieurs commissaires ont, par ailleurs, assisté individuellement à une ou plusieurs réunions du Conseil d'entreprise de DELA Pays-Bas.

Le CdC a exercé un contrôle sur la politique générale de DELA et de ses entreprises associées aux Pays-Bas, en Belgique et en Allemagne. Les développements en matière de gestion du risque et des projets IT et les activités et résultats de la gestion des actifs furent d'autres thématiques récurrentes. L'Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) et la politique de capital ont, comme chaque année, été inscrits à l'ordre du jour du CdC en décembre. Les règlements du CdC et des comités ont été évalués et arrêtés. Seul le règlement du Comité de rémunération et de nomination a été modifié de manière limitée.

Comité d'audit

Le Comité d'audit prépare la supervision du CdC en ce qui concerne le fonctionnement des systèmes internes de gestion et de contrôle des risques, le respect des recommandations et le suivi des remarques de la fonction d'audit interne et du réviseur externe, le financement des sociétés, les rapports financiers et l'IT.

En 2021, le Comité d'audit a notamment discuté des points ci-dessous.

- Le plan d'audit interne 2020 (évaluation/analyse de l'avancement), le plan d'audit externe 2021 (établissement) et le plan d'audit interne 2022.
- L'audit des contrôles souples, de la culture et du comportement, ainsi que la manière dont le département d'audit interne traite ces questions.
- Les rapports mensuels et trimestriels.
- La charte de gouvernance, qui sera adaptée en 2022 en fonction de l'acquisition de Yarden. Le modèle « Three lines of defense » en matière de gestion des risques y sera également intégré.
- Le rapport de la concertation annuelle entre la DNB, Deloitte et le service d'audit interne.
- Le rapport annuel et les comptes annuels pour l'année 2020.
- Le rapport du réviseur pour l'année 2020, en présence du réviseur du Groupe DELA et du réviseur de DELA Belgique.
- Le renouvellement du mandat du réviseur de DELA Belgique (Deloitte).
- L'évolution du poste « provisions techniques », et plus particulièrement les effets de la mesure de prime sur ce poste.
- L'évaluation des processus internes et externes dans le cadre des comptes annuels.
- Le plan d'affaires 2022 du Groupe DELA. Compte tenu de l'acquisition de Yarden, le plan d'affaires sera affiné au printemps 2022, avec des KPI concrets en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), notamment car la nouvelle réglementation impose un reporting à cet égard.
- La sécurité d'accès, la mise en œuvre de scans de vulnérabilité IT et l'augmentation du budget à cet effet.
- L'évolution des technologies de l'information et le mode de collaboration et de coordination entre IT et business.
- La vérification de l'identité des clients, les processus utilisés et les discussions avec la DNB à ce sujet.
- Les conséquences des restrictions covid sur l'exécution des services, les revenus et les coûts.
- Les évolutions commerciales liées aux obsèques « en marché libre ».
- La vente de crématoriums à la suite de la décision de l'Autoriteit Consument en Markt (ACM).
- Les discussions menées par la Direction et plusieurs collaborateurs avec la Nederlandsche Bank (DNB).
- Le processus de paiement chez DELA Allemagne et les procédures internes, y compris les autorisations.
- La vente du crématorium de Hasselt (voir la section « Présence locale » dans le chapitre « Notre connexion » du rapport de la Direction).
- L'acquisition éventuelle d'entreprises de pompes funèbres en Belgique et la stratégie à suivre à cet égard.

La composition du Comité d'audit est la suivante :

- Willemien Caderius van Veen, Présidente ;
- Hans Leenaars ;
- Frits van Bree.

George de Méris était membre du Comité d'audit jusqu'à la nomination de Frits van Bree, le 4 septembre. Le Comité d'audit s'est réuni à quatre reprises. Le taux de présence est de 100 % pour tous les commissaires.

Comité des risques

Le Comité des risques prépare la supervision du CdC en ce qui concerne le fonctionnement des systèmes internes de gestion et de contrôle des risques (y compris la supervision de la conformité aux lois et réglementations pertinentes et aux codes de conduite applicables), la conception et l'efficacité du système interne de gestion des risques et la gestion des risques financiers et non financiers de la Coopérative.

En 2021, le Comité des risques a notamment discuté des points ci-dessous.

- Le statut de la gestion interne. Toutes les organisations nationales de DELA ont été passées en revue : Pays-Bas, Belgique et Allemagne. Ont été commentés : les processus, les systèmes utilisés pour la gestion et, d'une manière générale, le modèle de maturité de la gestion interne, ainsi que les progrès réalisés en matière de développement sur la base des stades du modèle. Il y a encore beaucoup à faire, mais le Comité juge le contrôle et l'amélioration qualitatifs et approfondis.
- Les rapports trimestriels sur la gestion du risque.
- Les « risk appetite statements » : la politique en matière de gestion du risque prévoit une évaluation annuelle des déclarations dans lesquelles DELA détermine les risques qu'il est prêt à prendre. Cette évaluation a également été effectuée. Deux aspects de propension au risque ont retenu une attention particulière : la participation bénéficiaire et l'augmentation de la prime. Nous avons déjà constaté en 2020 un dépassement du risk appetite statement en matière de participation bénéficiaire. La Direction présente l'état actuel des choses dans le chapitre « Gestion du risque » du présent rapport. Le Comité des risques suivra de près l'évolution de la situation en 2022.
- La politique d'investissement, y compris le processus d'initiation des propositions d'investissement et d'obtention de l'approbation, les exigences et les restrictions en matière de RSE, la performance des investissements et l'état de la situation en ce qui concerne la réduction du portefeuille immobilier.
- L'évaluation de la mesure de prime par le DNB et les concertations menées à ce sujet par la Direction et les collaborateurs.
- Les évolutions concernant les taux d'intérêt, l'inflation, la performance des investissements et l'impact sur DELA.
- La discussion détaillée sur l'ORSA dynamique et les modifications de l'ORSA statique.
- Les risques climatiques et la manière dont ils sont intégrés dans l'ORSA. Nous avons plus précisément évalué l'emplacement des biens immobiliers par rapport à une élévation du niveau de la mer.
- Le SFCR 2020.
- Les rapports trimestriels sur la gestion des impôts.
- La liste d'exclusion en matière d'investissements.
- L'investissement/la participation dans la voiture solaire Lightyear, la classe d'actifs à laquelle cet investissement appartient et le processus préalable à la réalisation d'un tel investissement.
- Le rapport d'évaluation d'Assekurata (DELA Allemagne) et le processus suivi.
- Les provisions pour les titulaires de police Yarden, leurs conséquences et effets à la fois pour la Coopérative, les membres et les titulaires de police Yarden, selon différents scénarios tenant compte, entre autres, d'une évolution de l'inflation, d'une augmentation du coût des obsèques, du bénéfice, du taux d'intérêt et des revenus des crématoriums et centres funéraires (qui doivent obligatoirement être cédés à la suite de l'acquisition).
- Le plan d'intégration de Yarden.
- La qualité de la gestion du risque chez Yarden et l'affectation de personnel aux postes dans ce domaine.
- Les procédures juridiques avec les franchisés de Yarden.
- La gestion fiscale, y compris en ce qui concerne l'acquisition de Yarden.
- La gestion des coûts de la branche obsèques. Le Comité des risques a demandé à la Direction de formuler une vision plus précise de cet objectif pluriannuel, notamment en ce qui concerne l'évolution de la prime et la solvabilité, et de veiller à une délimitation claire des coûts entre la Coopérative et la branche obsèques.
- Les placements et les actifs liés aux évolutions ESG (Environmental, Social et Governance).
- L'interruption du projet IT Éléphant, ce qui signifie que toute l'attention est désormais concentrée sur le projet IT Dauphin (une explication détaillée de ces projets figure à la section « Notre organisation » du rapport de la Direction).
- Le traitement des données à caractère personnel et une fuite de donnée résultant d'une erreur humaine. Celle-ci a été signalée à l'Autorité de protection des données.
- L'évaluation de la fonction actuarielle, en présence d'un conseiller de Willis Towers Watson.

- La loi relative à la prévention du blanchiment de capitaux en Belgique et le processus suivi en la matière.
- L'adaptation du règlement du Comité des risques.

La composition du Comité des risques est la suivante :

- Hans Leenaars, Président;
- Willemien Caderius van Veen;
- Georges de Méris (à partir du 4 septembre 2021).

Jan Pieter De Pender était membre du Comité des risques jusqu'à son départ du Conseil des Commissaires, le 5 juin. Le Comité des risques s'est réuni à quatre reprises au cours de l'année sous revue. Le taux de présence est de 100 % pour tous les commissaires.

Comité de rémunération et de nomination

Le Comité de rémunération et de nomination prépare les décisions du CdC en ce qui concerne le rôle de l'employeur, comme l'évaluation et la rémunération du CdC et de la Direction. Le Comité suit l'évolution des positions-clés et se fait une opinion sur la culture de l'organisation.

En 2021, le Comité de rémunération et de nomination a notamment discuté des points ci-dessous.

- Les perspectives concernant la composition de la Direction.
- Le déplacement de l'attention de la Direction de DELA Pays-Bas vers le Groupe DELA. Jon van Dijk intensifiera ses activités de CFRO au niveau du groupe et ne sera plus actif au sein de l'équipe de direction de DELA Pays-Bas, où il était également CFO.
- La revue de la flotte et l'adaptation du groupe de postes de direction et de positions-clés, y compris les voies de développement possibles du point de vue des personnes concernées.
- Le potentiel d'évolution de l'organisation vers les postes de direction et les positions-clés et éventuellement vers la Direction, y compris des suggestions d'amélioration du potentiel d'évolution.
- La suppression de la méthode de gestion et de leadership « travail orienté résultats » et la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de travail en matière de gestion de l'apprentissage et des performances.
- Le programme lié à l'enrichissement culturel.
- La rémunération de la Direction et du groupe de postes de direction et de positions-clés (y compris diverses analyses, tant prospectives que rétrospectives), la suppression de la rémunération variable pour toutes les fonctions au sein de DELA Pays-Bas et la proposition d'une compensation à cet égard. Nous avons également évalué dans quelle mesure un ajustement est souhaitable et nécessaire en raison de l'influence exercée sur les objectifs de rémunération par l'acquisition de Yarden.
- Les expériences relatives au test d'un nouveau système d'évaluation au sein de DELA Belgique, dans le cadre duquel les collaborateurs et les départements s'évaluent mutuellement. Des tests similaires ont été effectués au sein de DELA Pays-Bas dans les départements IT et Marketing.
- La modernisation du package d'avantages sociaux au sein de DELA Pays-Bas. Le CdC se félicite que DELA répercute ses conceptions modernes des pratiques d'emploi sur les avantages sociaux et veuille montrer la voie sur le marché de l'emploi dans ce domaine.
- Le nouveau régime de retraite pour les nouveaux collaborateurs de DELA Pays-Bas, qui repose sur un régime à cotisations définies, y compris la cotisation patronale, le capital-décès et le plan de transition ultérieur. Il s'agit d'une réduction nécessaire de la pension, mais dans le même temps d'un arrangement réfléchi d'un point de vue social.
- La réorganisation consécutive à l'intégration de Yarden, la situation pour les collaborateurs, les postes vacants et l'utilisation d'outils de rétention.

- Le processus de nomination des commissaires provenant de l'Assemblée générale.
- Le processus de nomination de deux nouveaux commissaires et la démission d'un commissaire (voir la section « Composition du Conseil des Commissaires » ci-après).
- Le benchmark à réaliser pour la rémunération des membres du CdC, qui a lieu tous les trois ans. Les résultats ont été commentés en avril 2022.
- La formation continue des membres du CdC, y compris la nécessité d'organiser davantage de formations internes.
- Les autres fonctions des membres du CdC et de la Direction, y compris la stimulation d'occupation de postes auxiliaires en dehors de DELA au sens général.
- Les suggestions des membres de l'Assemblée générale en matière de formation continue.

La composition du Comité de rémunération et de nomination est la suivante :

- John van der Steen, Président;
- Georges de Méris;
- Georgette Fijneman (à partir du 5 février 2022).

En 2021, le Comité de rémunération et de nomination s'est réuni à quatre reprises. Le taux de présence est de 100 % pour tous les commissaires.

Formation continue

Les membres du Conseil ont suivi deux séances internes dans le cadre de leur formation continue (FC) en 2021. L'objectif du programme est de maintenir et, le cas échéant, d'accroître le niveau d'expertise. Le 4 juin, à l'occasion d'une séance consacrée au marketing axé sur les données, le département marketing et un intervenant externe ont plongé le CdC dans le monde du big data, des médias sociaux et du marketing personnalisé et orienté client. Le 5 novembre, le CdC a participé à un « Game of Threats », un jeu numérique stratégique visant à sensibiliser les membres de la direction et des conseils d'administration à la cybersécurité. Lors de ce jeu, deux équipes s'affrontent dans le cadre d'une simulation de cyberattaque. La première équipe doit se défendre contre l'attaque de la deuxième équipe. Les deux séances ont été jugées très utiles et ont permis de dégager des perspectives intéressantes.

Proposition à l'Assemblée générale

Conformément aux dispositions statutaires de DELA Coöperatie U.A., le Conseil des Commissaires a examiné les états financiers et approuvé les comptes annuels de DELA Coöperatie U.A. et les informations qui y ont été annexées. Le Conseil des Commissaires a débattu de ces états financiers avec la Direction, le réviseur interne et le réviseur externe Deloitte et a pris note du rapport d'audit de Deloitte émis sans réserve sur les comptes annuels 2021 de DELA Coöperatie U.A. Le Conseil des Commissaires suggère à l'Assemblée générale d'arrêter les comptes annuels 2021 de DELA Coöperatie U.A. et de donner décharge aux membres de la Direction pour la politique menée pendant l'année. Le Conseil invite également l'Assemblée générale à donner décharge au CdC pour la supervision assurée.

Conclusion

Conclusion

Le CdC tient à remercier Jan Pieter de Pender qui, en sa qualité de commissaire, a contribué pendant douze ans au développement de la Coopérative, notamment en tant que secrétaire du Conseil.

Le CdC remercie également tous les membres et autres clients pour leur confiance. Nous sommes particulièrement reconnaissants du grand dévouement et du fort engagement dont tous les collaborateurs de DELA ont fait preuve pendant la pandémie de coronavirus.

Eindhoven, le 30 avril 2022

Groupe DELA

Le Conseil des Commissaires

J.W.T. (John) van der Steen, Président

Prof. dr. J.J.A. (Hans) Leenaars RA, Vice-président

G.C.A.M. (Frits) van Bree RA, Secrétaire

Drs. W. A.P.J. (Willemien) Caderius van Veen RA

Drs. G.M. (Georgette) Fijneman

M. drs. G.H.C. (Georges) de Méris RA FCA

4 Gouvernance et gestion du risque

Gouvernance

Une bonne gouvernance d'entreprise repose sur une gestion minutieuse, une surveillance adéquate et une responsabilité transparente. Chez DELA, nous organisons nos activités dans une optique axée sur les intérêts à long terme de nos membres, accordant ainsi une place centrale aux clients. Les risques afférents sont surveillés de près. La force de DELA réside dans sa structure coopérative, son entrepreneuriat et sa flexibilité. Cette force repose en partie sur les principes de l'organisation apprenante et sur la mission, les valeurs fondamentales, les atouts et la qualité d'une gestion d'entreprise intègre. DELA s'efforce notamment d'offrir un excellent service en proposant des produits et services durables et accessibles, de s'ériger en bon employeur et de remplir un rôle sociétal (visible). Ce chapitre présente les aspects les plus importants de notre gouvernance.

Charte de gouvernance

La gouvernance d'entreprise de DELA repose, d'une part, sur la culture de notre organisation, et, d'autre part, sur la législation, la réglementation et les bonnes pratiques. Les réglementations et les directives du législateur européen, telles que Solvency II; la législation nationale, comme la loi sur la surveillance financière, y compris la législation subordonnée; les règles de politique des régulateurs et le Code néerlandais des assurances contribuent à la structure de gouvernance de DELA. La gouvernance d'entreprise est définie dans une charte de gouvernance, qui fait l'objet d'une évaluation annuelle. La charte de gouvernance sera adaptée en 2022 à la suite de l'acquisition de Yarden.

Structure juridique

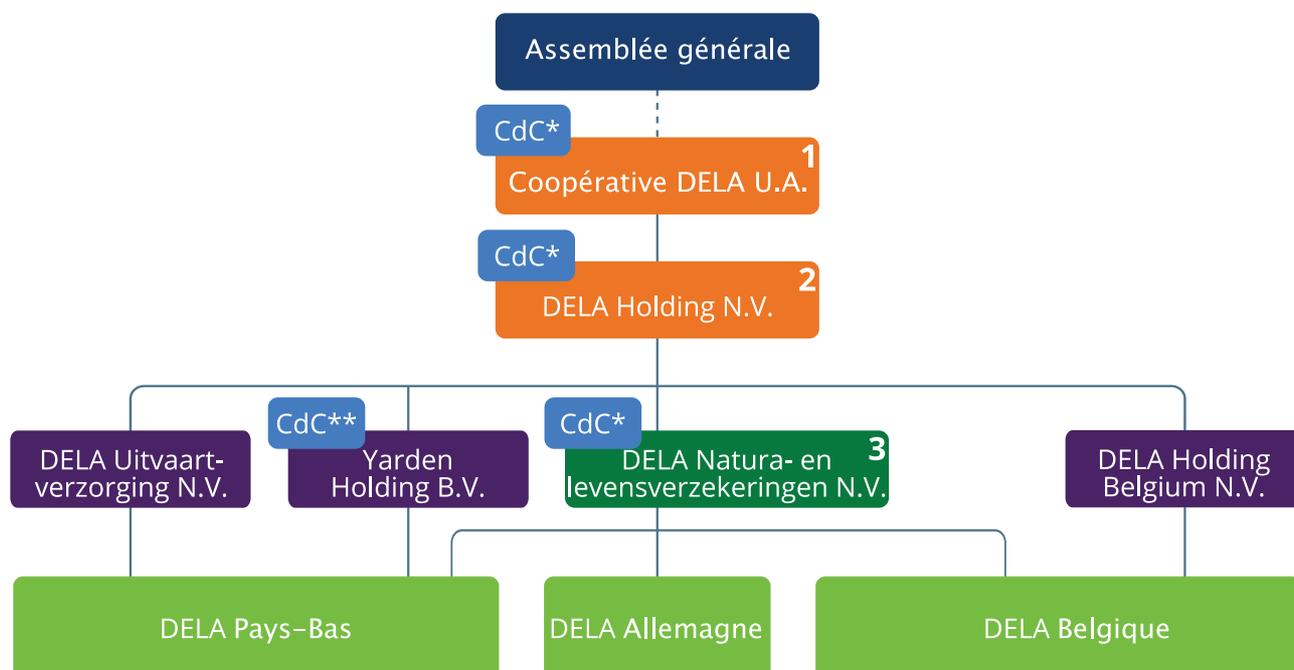
DELA Coöperatie U.A. (ci-après « Coopérative DELA ») est une coopérative pour les membres fondée en 1937 et dont l'objectif est :

- d'offrir à ses membres conseil et assistance afin qu'ils puissent envisager l'avenir le plus sereinement possible ;
- d'assurer des obsèques dignes et abordables à ses membres et co-assurés ;
- de promouvoir la réputation du marché de l'assurance vie et celle de la branche obsèques.

Explication

- 1 : en abrégé « DELA » (individuel) ou « Groupe DELA » (consolidé). Membres de la Direction, cf. Visages
- 2 : en abrégé « DELA Holding » (individuel) ou « Groupe DELA Holding » (consolidé). Les membres de la Direction sont les mêmes que ceux de DELA Coöperatie U.A., cf. Visages
- 3 : en abrégé « DELA Natura » (individuel) ou « Groupe DELA Natura » (consolidé)
- *CdC: en union personnelle pour ces trois entités, cf. Visages
- **CdC: quatre membres du CdC forment avec une personne externe le CdC de Yarden Holding B.V., voir

[Visages](#)



DELA est une coopérative à responsabilité exclue pour les membres. La Coopérative est composée de tous les assurés qui, au moment de la souscription d'une police d'assurance faisant partie de la Coopérative, deviennent également membres de la Coopérative.

DELA Coöperatie U.A. abrite DELA Holding N.V. Les administrateurs de la Coopérative sont également administrateurs de DELA Holding N.V.

La holding comprend quatre sociétés principales : DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. (ci-après : « DELA Natura »), DELA Uitvaartverzorging N.V., DELA Holding Belgium N.V. et Yarden Holding B.V.

Yarden Holding B.V. a rejoint la structure en 2021. Le 2 août, DELA Holding N.V. a acquis 100 % des parts de Yarden Holding B.V. Le 4 août, Yarden Uitvaartverzekeringen N.V. (qui était alors une filiale de Yarden Holding B.V.) a fusionné avec DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. Depuis cette date, Yarden Holding B.V. comprend la holding et les services d'encadrement, ainsi que l'entreprise de pompes funèbres.

DELA Natura regroupe ainsi toutes les activités d'assurance néerlandaises, belges et allemandes, y compris celles de Yarden. Les activités belges et allemandes sont exercées via une succursale des activités d'assurance néerlandaises. Les assurances belges et allemandes sont donc, au même titre que les assurances néerlandaises, couvertes par la licence néerlandaise délivrée par De Nederlandsche Bank.

DELA Uitvaartverzorging N.V. renferme les activités funéraires pour les Pays-Bas (à l'exclusion Yarden). Les activités funéraires en Belgique sont exercées par la société principale DELA Holding Belgium N.V.

Les sociétés principales ont des filiales et des participations. DELA Holding N.V. est toujours administrateur des sociétés principales. Chaque société principale est toujours administrateur d'une filiale. En outre, un directeur peut être désigné dans chaque société. Les compétences du directeur sont fixées dans les statuts de chaque société et dans le règlement des compétences de l'unité opérationnelle concernée, et sont attestées par les inscriptions à la Chambre de Commerce néerlandaise.

La Coopérative DELA est inscrite à la Chambre de Commerce néerlandaise sous le numéro 17012026.

Membres

Seules les personnes physiques peuvent être membres de la Coopérative. Pour devenir membres, elles doivent avoir souscrit un contrat (d'assurance) désigné par l'Assemblée générale avec une ou plusieurs filiales.

La Coopérative est divisée en départements. Le nombre, les noms et les limites des départements sont décrits dans le règlement intérieur. Chaque membre de la Coopérative relève d'un département. Au cours de l'année sous revue, le nombre de départements est passé de 36 à 40 à la suite de l'acquisition de Yarden.

À partir de février 2022, les assurés belges pourront également devenir membres de la Coopérative. Dans un premier temps, ils seront inclus dans le département géographique d'Eindhoven. Lorsque leur nombre atteindra 100 000, un département distinct sera créé pour la Belgique. DELA Belgique commencera par l'adhésion des nouveaux assurés.

Membres d'honneur de la Coopérative DELA

Nom

Monsieur F.H.J. Boons

Monsieur J.A.G. Dirks

Monsieur dr. W.M. Van den Goorbergh

Monsieur prof. mr. S.C.J.J. Kortmann

Monsieur dr. J. Kremers

Monsieur drs. A.J.M. Lauenberg

Monsieur C.C.M. Libregts

Monsieur drs. J.P. De Pender

Monsieur A.W.M. van de Zande



Conseil des membres

Département	Membre	Membre suppléant
Achterhoek	Monsieur E. Ruesink	Monsieur J. Broekhof
Almelo, Enschede et alentours	Monsieur J. Mulstege	Monsieur J.J.M. Brouwer
Amsterdam, Amstelveen	poste vacant	poste vacant
Arnhem, S-E	Monsieur W. Ankersmit	Monsieur H.F.W. van Zwam
Breda	Monsieur A.J.M. Strik	Monsieur C. de Witte
Drenthe, N-O Overijssel	Madame A.L. Weijenberg*	Madame mr. drs. P.W.M. Zomer
Eindhoven	Madame K. Wagt	Monsieur drs. Ir. P.J.C. Dat
Flevoland	Monsieur B. Ramautarsing	Madame A. Mangal
Frise, Groningue	Monsieur J.G.J.M. Wennink	poste vacant
Région 's-Hertogenbosch, Maaskant	Monsieur drs. J.E.M. Slenter*	Madame H. Litmaath
Région de Breda	Monsieur L.A.M. Everts	Monsieur A. Matheeuwsen
Région d'Eindhoven	Madame A.C. van Gils-Dirks*	Monsieur J.W.C.M. van de Rijt
Région de Rotterdam	Monsieur J.A.M. Heppe	Madame C.C.A.E. van der Loo
Région de Tilburg	Monsieur M.A.E. van den Boer	Madame M.A. Schaafsma
Groningen	poste vacant	Madame I. Aarsman
Helmond et environs, Campine	Madame J. Beerens	Madame D. de Hoon-Sanders
Land van Maas en Waal, Bommelerwaard	Monsieur R. Asschert	Monsieur C. Bekkers
Langstraat, Land van Altena	Monsieur N. Teunissen	Madame I. Brokken-Janssen
Leiden et alentours	poste vacant	poste vacant
Maastricht, Limbourg Sud	Monsieur R.J.P. van der Burgt	Monsieur I. Habets
Midden Meerij	Monsieur J.T.H.M. Schepers	poste vacant
Hollande-Septentrionale Nord	Monsieur R. de Graaf	Monsieur M.H. ten Have
Hollande-Septentrionale Ouest	Monsieur E. Kromme	Monsieur F. Plantinga BEd BBA
Limbourg Nord et Land van Cuijk	Monsieur R. Oehmen	Madame L.E. de Kinkelder
Midden Limburg Est	Monsieur Drs. J.F.P. Leurs	poste vacant
Mijnstreek Est	Monsieur E.E.T.M. Kalnenek	Monsieur J.M.W. Scholtis
Overijssel	poste vacant	poste vacant
Rijnstreek	Madame ir. R.M.A.B. Ubachs	Monsieur T.W.H. de Bruijn
Roosendaal, Bergen op Zoom et alen.	Monsieur C.A. van Loon	Monsieur drs. R.P.A. van Meer RA
Rotterdam	Monsieur A.A. van 't Hof	Madame S.D.M. Duijsings-Mahangi
's-Gravenhage, Leiden et alentours	Madame A. Goes	Madame S. Abdoelgafoer
's-Hertogenbosch	Monsieur C.L. Groeneweg	Madame A.M.J.G. van Lier
Tilburg	Madame E. Hensen-Timmermans	Madame J. Geers
Utrecht Nord et Est	Monsieur ing. M.P. Meeder MBA	Monsieur W. Huiskes
Utrecht, Utrecht Ouest, Het Gooi	Madame I. Dijst	Madame S. Pieters
Veluwe	Madame J.M. Spruijt*	Monsieur R.G.J.M. Spierings
Midden-Limburg Ouest, Mijnstreek Ouest	Monsieur D.L.A.M. Bindels	Madame W.C.H.M. Bindels
S-E Brabant et Brabantse Peel	Monsieur F.J.J. Paumen	Monsieur L.A. Janssen
Zeeland	Monsieur R.A.J. van de Bank	Madame I. Wojtal
Hollande-Méridionale Sud	Monsieur A. Hulshoff	poste vacant

* Également membre du Comité de confiance

Conseil des membres

L'Assemblée générale du Groupe DELA opère en tant qu'« actionnaire du plus haut niveau » et se compose de personnes élues parmi les membres de la Coopérative. L'Assemblée générale compte un membre et un membre suppléant pour chaque département. Membres et membres suppléants assistent à l'Assemblée générale, qui se tient en principe deux fois par an.

Lors de l'Assemblée générale, les membres débattent de questions majeures relatives à la Coopérative DELA, comme :

- le budget de l'année à venir ;
- le rapport annuel de l'exercice à clôturer ;
- l'arrêt des comptes et la décharge à accorder à la Direction et au Conseil des Commissaires ;
- l'approbation des modifications apportées aux produits d'assurance de DELA qui concernent tous les assurés, comme l'augmentation annuelle de la prime ;
- les nominations des administrateurs et des commissaires.

L'Assemblée générale est, en outre, invitée à participer au processus de réflexion sur les évolutions majeures pour la Coopérative. Des questions concernant par exemple le DELA Fonds, le traitement des plaintes ou la méthode de travail des services funéraires figurent également à l'ordre du jour.

Pour devenir membre de l'Assemblée générale, il est souhaitable que le candidat soit membre de la Coopérative DELA depuis cinq ans ou plus.

La section « Pour nos membres » du chapitre « Rapport de la Direction » présente une description des sujets qui ont été traités lors des quatre Assemblées générales en 2021.

Comité de confiance

En marge du Conseil général des membres, un Comité de confiance est également en place. Il est composé de quatre membres, tous élus par l'Assemblée générale parmi ses membres.

Tâche

Dans le cadre des compétences de l'Assemblée générale, le Comité de confiance a pour tâche de favoriser une bonne collaboration entre l'Assemblée générale, la Direction et le Conseil des Commissaires. En vue de mener bien sa tâche, le Comité de confiance est invité par le Conseil des Commissaires à se réunir avec ce dernier, préalablement à chaque Assemblée générale. Le Comité de confiance se réunit par ailleurs au moins une fois par an avec la Direction de la Coopérative uniquement.

Durée du mandat

Chaque membre du Comité de confiance est élu pour une période maximale de quatre ans. Un membre est tenu de démissionner chaque année selon un calendrier de démission établi par le Comité. Un membre sortant peut être réélu immédiatement. La durée maximale du mandat au sein du Comité de confiance est de 12 ans.

Conseil des Commissaires

Composition

Le Conseil des Commissaires (CdC) se compose de minimum cinq et de maximum sept personnes physiques. Ce nombre est fixé par le CdC lui-même. Dans la mesure du possible, deux commissaires doivent être élus parmi les membres ou membres suppléants de l'Assemblée générale. La composition du CdC est telle que la combinaison de l'expérience, de l'expertise et de l'indépendance de ses membres répond au profil et permet au Conseil de remplir ses diverses obligations. Les commissaires sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition du CdC.

Tâches

Le CdC a notamment pour mission et pour responsabilité de superviser, de contrôler et de conseiller la Direction par rapport à la réalisation des objectifs de la Coopérative, à la stratégie et aux risques inhérents aux activités de l'entreprise, de veiller à la mise en place et au fonctionnement des systèmes internes de gestion et de contrôle des risques, au processus de reporting financier, au respect des lois et règlements et à la politique en matière de risques. Le Conseil veille, en outre, au respect et à l'application de la structure de gouvernance d'entreprise, à l'approbation des comptes annuels, du budget et des investissements de capitaux, à la sélection et à la nomination du réviseur externe et de l'actuaire, à l'approbation de la propension au risque, à la présentation des membres de la Direction en vue de leur nomination et de leur démission et à l'établissement de la politique de rémunération. Le Conseil des Commissaires sélectionne et présente ses membres en vue de leur nomination à l'Assemblée générale. Il revoit également la politique de rémunération et évalue le fonctionnement de la Direction. Le Président du Conseil des Commissaires est le point de contact en cas de présomption d'irrégularités susceptibles de mettre à mal le fonctionnement des membres de la Direction.

Dans l'exercice de leurs fonctions, les commissaires tiennent compte des intérêts de la Coopérative et des entreprises associées. Ils font un examen minutieux des intérêts des diverses parties prenantes de la Coopérative, y compris ses membres et collaborateurs. Le CdC est responsable de la qualité de son propre fonctionnement.

Règlements

Le Conseil des Commissaires dispose d'un règlement interne qui fournit les règles relatives au processus décisionnel du CdC. Ce règlement est établi par le Conseil et adopté par l'Assemblée générale. Ce règlement est un complément aux règles et directives applicables au CdC en vertu du droit néerlandais et des statuts de la Coopérative.

Nomination et durée du mandat

Chaque commissaire est nommé pour une durée maximale de quatre ans, étant entendu qu'il doit se retirer au plus tard à l'issue de la première Assemblée générale tenue après l'expiration du délai de quatre ans suivant sa dernière nomination. Le membre sortant peut être réélu immédiatement, à condition que la durée de mandat maximale de douze ans ne soit pas dépassée.

Comités

Le CdC est doté d'un Comité d'audit, d'un Comité des risques et d'un Comité de rémunération et de nomination.

Participations

Les membres du CdC de la Coopérative DELA ont également été désignés commissaires au sein de DELA Holding N.V. et de DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. (ci-après « Groupe DELA Natura »). La création d'un CdC a été

rendue obligatoire au sein du Groupe DELA Natura en vertu de la loi néerlandaise sur la surveillance financière (Wet financieel toezicht, Wft). Quatre membres du CdC et un commissaire issu des rangs de Yarden ont également été nommés commissaires de Yarden Holding B.V.

Direction

La Coopérative dispose d'une Direction. Elle se compose de personnes physiques dont le nombre est fixé par le Conseil des Commissaires. À l'exception des restrictions statutaires, la Direction est chargée de la direction de la Coopérative et de la gestion de son patrimoine. La Direction peut décider de l'affectation des tâches de chaque directeur en particulier. La répartition des tâches doit être approuvée par le Conseil des Commissaires.

Investissements

Les activités d'investissement pour le Groupe DELA sont effectuées depuis les Pays-Bas. DELA dispose d'un Comité consultatif d'investissement (CCI). Le CCI joue un rôle consultatif et de révision en matière d'investissements à l'égard de la Direction. Il est également sollicité pour des conseils en matière de propositions de politique, de changements de politique et de mise en œuvre de la politique dans ce domaine. Si le CCI remet un avis rejeté par la Direction, cette dernière est tenue d'en informer le Conseil des Commissaires. Le CCI joue explicitement le rôle de conseiller et évalue si les propositions sont cohérentes, exhaustives et solides en termes de rendement et de risque. La Direction et le Conseil des Commissaires conservent leurs propres responsabilités. Le CCI se compose d'au moins trois membres externes. Les membres sont nommés par le Conseil des Commissaires sur proposition de la Direction.

DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.

L'une des participations du Groupe est DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. (ci-après « Groupe DELA Natura »). Elle englobe les activités d'assurance et les collaborateurs qui s'y rattachent. Le CdC du Groupe DELA Natura compte les mêmes membres que ceux de la Coopérative DELA (en union personnelle).

Le Groupe DELA Natura est placé sous la supervision de l'Autoriteit Financiële Markten (autorité néerlandaise des marchés financiers, AFM) et de la Nederlandsche Bank (DNB) et est enregistré sous le numéro d'autorisation 12000437. DELA Natura est inscrit à la Chambre de Commerce néerlandaise sous le numéro 17078393.

Yarden Holding B.V.

La nouveauté de 2021 est l'arrivée de Yarden Holding B.V. Le 2 août, DELA Holding N.V. a acquis 100 % des parts de Yarden Holding B.V. Le 4 août, Yarden Uitvaartverzekeringen N.V. (qui était alors une filiale de Yarden Holding B.V.) a fusionné avec DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. Depuis cette date, Yarden Holding B.V. comprend la holding et les services d'encadrement, ainsi que l'entreprise de pompes funèbres.

Politique : pour le groupe ou pour les branches d'activité

Les politiques qui s'appliquent à l'ensemble du groupe relèvent de la responsabilité de la Direction et constituent des politiques de groupe. Les politiques qui concernent une branche d'activité indépendante (BAI) relèvent de la responsabilité de l'équipe de direction de la BAI en question. Les équipes de direction des BAI élaborent leur propre politique dans ces cadres. Les politiques de groupes (en dehors des documents de politique de la deuxième et de la

troisième ligne) couvrent notamment les domaines suivants : marques, IT, gestion des données, sécurité, confidentialité, investissements, gestion du capital, ORSA, ALM, échelle/fiscalité, reporting et contrôle, communication, RSE, rémunération, gestion du risque (première ligne) et gestion interne.

Les branches d'activité

Le groupe possède plusieurs branches d'activité indépendantes (BAI). À la date du présent rapport annuel, le Groupe DELA en comptait trois : DELA Pays-Bas, DELA Belgique et Yarden. La BAI DELA Vastgoedmanagement a été dissoute d'un point de vue pratique en 2021, compte tenu de la réduction du portefeuille immobilier néerlandais.

Une BAI possède sa propre équipe de direction qui rend compte à la Direction. Un membre de la Direction est désigné pour intervenir comme premier responsable à l'égard d'une BAI. L'équipe de direction s'appuie sur un règlement qui établit les responsabilités et les compétences de l'équipe. L'équipe de direction d'une BAI est responsable de la mise en œuvre de la stratégie, du pilotage et de la fourniture d'informations de gestion au profit de la consolidation du groupe, du traitement des questions formelles/juridiques et de la prise de décision correcte, conformément aux statuts de la branche d'activité et au règlement. Ce modèle de gestion assure une gestion d'entreprise experte et équilibrée, assortie des freins et contrepoids adéquats.

Activités à l'étranger

Belgique

DELA Belgique englobe des activités d'assurance qui ont été transférées à la société néerlandaise Groupe DELA Natura et des activités d'organisation d'obsèques qui relèvent de sociétés belges (la société principale est DELA Holding Belgium N.V.). Les activités d'assurance sont effectuées au sein de l'entité DELA Enterprises NV. Il s'agit d'une succursale de l'entité néerlandaise Groupe DELA Natura. Les activités d'assurance sont donc exercées sous la licence délivrée par la DNB, qui supervise aussi les activités en matière de contrôle prudentiel. DELA Belgique rend compte de la surveillance des règles de conduite à l'Autorité belge des services et des marchés financiers (ci-après « FSMA »).

En février 2022, l'Assemblée générale a décidé d'accorder aux assurés belges l'accès au statut de membre de la Coopérative DELA. DELA Belgique sera le premier à ouvrir cette possibilité aux nouveaux assurés et poursuivra la mise en œuvre de la nouvelle affiliation en 2022.

Allemagne

Les activités de marketing et de vente en Allemagne sont assurées par une succursale établie à Düsseldorf (article 2:115 Wft). Toutes les autres activités sont effectuées au siège du Groupe DELA Natura à Eindhoven (DELA Pays-Bas). Les activités en Allemagne relèvent de la BAI DELA Pays-Bas. La surveillance des règles de conduite est assurée par la BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) en Allemagne.

Intégrité

DELA est convaincu qu'une gestion opérationnelle continue, experte et équilibrée avec des freins et contrepoids adéquats dans la culture adéquate est essentielle. La culture de DELA se caractérise par ses valeurs : véritable, impliqué et entreprenant.

Le guide de conduite se concentre sur les domaines d'intérêt suivants :

- veiller à ce que les postes sensibles en termes d'intégrité soient pourvus ;

- conflits d'intérêts et corruption ;
- comportements indésirables ;
- signalement des suspicions d'abus ;
- concurrence déloyale ;
- opérations d'investissement privées.

Responsabilité conjointe

La Direction de DELA est chargée de la mise en place des garanties suffisantes pour préserver l'intégrité de la gestion d'entreprise. Tous les collaborateurs ont un rôle à jouer pour assurer l'intégrité de la gestion d'entreprise.

Guide de conduite

Une composante essentielle de la politique d'intégrité de DELA est de s'assurer que chaque collaborateur agit de manière intègre. Agir de manière intègre signifie, pour les collaborateurs, faire preuve d'honnêteté, d'ouverture, de clarté et de prudence. Le guide de conduite a été élaboré afin de donner davantage corps à la notion d'intégrité des collaborateurs. Il détaille les règles que les collaborateurs sont tenus de respecter pour un certain nombre de domaines d'intérêt afin de promouvoir une conduite intègre. Le guide de conduite et ses règles sous-jacentes s'appuient sur des réglementations internes et externes. Ils ont été établis pour DELA Pays-Bas et s'appliquaient également à la BAI DELA Vastgoed, aujourd'hui disparue. DELA Belgique dispose de son propre code d'intégrité et de ses règles sous-jacentes, spécifiquement adaptés à la situation et au marché belges, en ce compris la réglementation belge.

Gestion du risque

La gestion du risque contribue directement aux objectifs à long terme, qui sont notamment la continuité, la croissance, une position financière saine et un service de qualité aux titulaires de police et aux proches, à un coût acceptable. Une bonne gestion du risque permet de comprendre les sensibilités et les corrélations des risques stratégiques, financiers, opérationnels et de conformité, de sorte que DELA puisse anticiper les évolutions de manière adéquate et décisive et, partant, prendre rapidement des mesures en faveur de la réalisation des objectifs et garantir la continuité de l'organisation.

Systeme

Pour l'établissement du contrôle et de la gestion des risques, DELA a décidé de prendre appui sur le modèle dit des « Three lines of defense ». Il se compose comme suit :

- la première ligne est principalement responsable de la réalisation des objectifs formulés par l'entreprise et de la mise en œuvre démontrable des mesures internes de contrôle et de la gestion effective des risques. La première ligne est notamment chargée des opérations, des résultats, de la définition de la propension au risque, ainsi que de la gestion et du respect des mesures internes de contrôle ;
- la deuxième ligne conseille, coordonne, surveille et évalue, indépendamment de la première ligne, que cette première ligne assume effectivement ses responsabilités dans le respect du cadre de la propension au risque de DELA ;
- la troisième ligne fournit une certitude complémentaire quant à la qualité de la gestion interne par le biais d'audits.

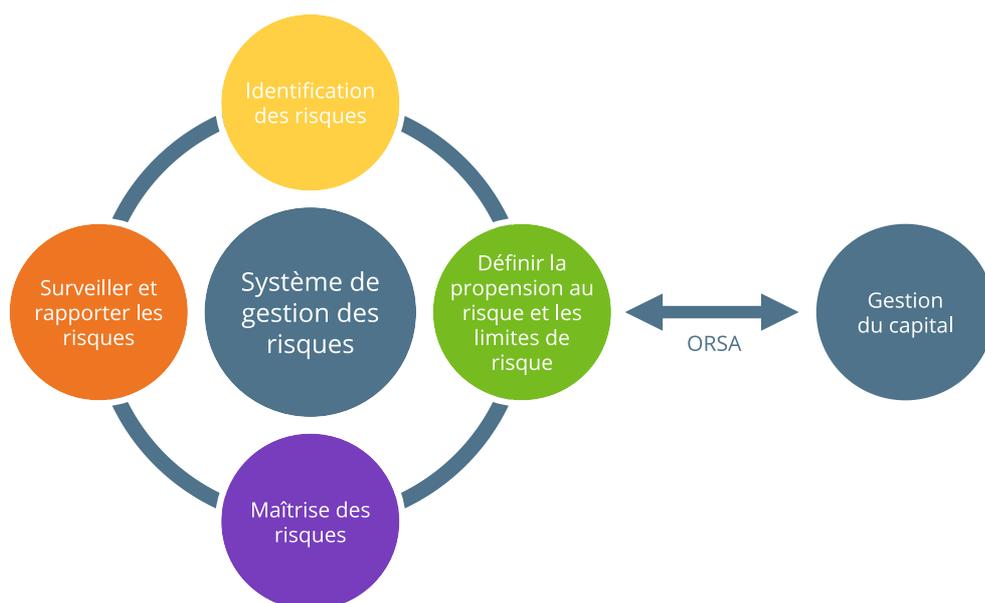
L'indépendance des deuxième et troisième lignes est un principe essentiel au bon fonctionnement de ce modèle. Elle est donc garantie au sein de DELA. La vue d'ensemble suivante représente schématiquement le modèle des « Three lines of defense ».

Modèle « Three lines of defense »

1e ligne	2e ligne	3e ligne
<p>Qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction • Hiérarchie et management d'encadrement <hr/> <p>Tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification des risques • Gestion du risque • Surveillance du risque 	<p>Qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fonction actuarielle • Compliance Risk Manager • Financial Risk Manager • Operational Risk Manager <hr/> <p>Tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surveillance indépendante et fourniture de conseils à la première ligne en matière d'identification des risques et de gestion du risques 	<p>Qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Audit interne <hr/> <p>Tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation de l'adéquation et l'efficacité du système de gouvernance

Processus

DELA dispose d'un processus de gestion des risques qui garantit la connaissance des risques en toutes circonstances et l'évaluation des opportunités, des risques et des mesures de contrôle à mettre en œuvre. Le processus de gestion des risques est un processus continu, qui est résumé dans la figure ci-dessous.



Identification des risques

Au sein de DELA, l'identification des risques relève principalement de la responsabilité de la première ligne. La deuxième ligne inventorie périodiquement les risques identifiés par la première ligne et les complète, le cas échéant, en prêtant également attention aux risques émergents. Cet inventaire est commenté lors de la concertation entre les deuxième et troisième lignes.

Définition de la propension au risque et des limites de risque

La Direction évalue chaque année le profil de risque de DELA, sur la base des objectifs commerciaux établis et des possibilités de l'organisation. Dans le cadre de la « propension au risque », la Direction détermine, en outre, le risque que DELA est prêt à courir afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, et ce en fonction de son profil de risque. Outre le fait d'atteindre les objectifs, il est essentiel de garantir la continuité de l'organisation. Au sein de DELA, la propension au risque consiste en des « risk appetite statements », des affirmations qualitatives et quantitatives qui ont été traduites en limites et tolérances de risque afin de permettre un suivi et un contrôle continus.

Maîtrise des risques

Afin de s'assurer que les risques restent dans les limites souhaitées, DELA applique des solutions appropriées d'atténuation des risques. Dans la plupart des situations, il s'agit d'une combinaison idéale entre :

- la cessation d'activités ou l'externalisation d'activités ;
- la réduction des risques en appliquant des mesures préventives ;
- le transfert du risque en le (ré)assurant et/ou en appliquant le contract management ;
- l'acceptation des risques que l'organisation peut supporter elle-même.

Si les risques se situent en dehors des limites de risque fixées et sont donc plus importants que souhaité, le management déploiera des solutions supplémentaires pour atténuer les risques. Le dépassement délibéré des limites de risque n'est autorisé qu'après approbation de la Direction et ne peut être que temporaire. Les Risk

Appetite Statements ont été évaluées en 2021 et ajustées, le cas échéant. DELA les reverra à nouveau en 2022, notamment en raison de l'acquisition de Yarden.

Les principales affirmations qualitatives de la propension au risque sont :

- DELA n'accepte aucune augmentation de prime disproportionnée ;
- DELA accepte le risque de marché dans une large mesure, car celui-ci fait explicitement partie du modèle de l'entreprise ;
- DELA n'accepte aucun dépassement de coût significatif découlant de ses opérations régulières ;
- DELA n'accepte aucune forme de fraude, interne ou externe ;
- DELA n'accepte aucun risque susceptible de mettre réellement sa réputation en péril ;
- DELA n'accepte aucun risque accru relatif à la sécurité de l'information et à la cybersécurité.

Matrice des risques

DELA utilise les catégories de risques ci-dessous :

- risques stratégiques ;
- risques de participation bénéficiaire et de solvabilité ;
- risques techniques d'assurance ;
- risques de marché ;
- autres risques financiers ;
- risques opérationnels ;
- risques d'intégrité ;
- risques de réputation ;
- autres risques.

Une explication détaillée de ces risques est incluse dans les comptes annuels.

Surveillance et reporting

Le suivi et l'évaluation des risques et le système de gestion des risques sont des conditions préalables importantes à l'organisation apprenante que DELA entend être.

L'évaluation d'un risque consiste à déterminer si le risque reste en dehors du niveau de la propension au risque. Les risques dépassant la propension au risque seront ramenés à un niveau inférieur sur la base d'une combinaison adéquate de solutions d'atténuation des risques.

Afin de mettre en œuvre une surveillance continue, le management établit des KRI (key risk indicators) pour chaque risque du profil de risque. Le management surveille l'évolution de ces indicateurs au moins une fois par trimestre et évalue dans quelle mesure les limites et tolérances de risque sont dépassées. En cas de dépassement, des actions de gestion supplémentaires sont définies. Par ailleurs, les deuxième et troisième lignes rendent périodiquement compte à la Direction.

Le management exécute périodiquement le processus Risk Control Self Assessment (RCSA). Ce processus aboutit à un In Control Statement (ICS) émis par le management.

Own Risk and Solvency Assesment

Au moins une fois par an, et en cas d'évolution susceptible d'affecter de manière significative le profil de risque de DELA, le management évalue, par le biais d'une Own Risk and Solvency Assesment (ORSA), si le profil de risque est toujours approprié compte tenu des objectifs commerciaux, de la propension au risque et des réserves de capital disponibles. Différents scénarios et scénarios de crise sont alors pris en considération.

Le contenu des scénarios et des scénarios de crise est déterminé par la Direction en amont de l'ORSA, en tenant compte de l'avis de la deuxième ligne.

Solvency II exige une évaluation démontrable et équilibrée entre la gestion des risques, la gestion du capital et la stratégie commerciale. La structure du processus pour l'évaluation équilibrée est l'ORSA. Le respect de ce processus est démontré dans le rapport ORSA.

Dans le cadre de l'ORSA 2021, des analyses de scénarios ont été réalisées en ce qui concerne les évolutions négatives des taux d'intérêt et de l'inflation, les atteintes à la réputation suivies de baisses des portefeuilles et les risques climatiques. Il ressort de ces analyses que la position de solvabilité est solide.

Gestion du capital

La politique de capital de DELA vise à maintenir une position de solvabilité solide, tout en aspirant constamment à un bon équilibre entre le volume de capital (actifs) détenu et les risques encourus. Dans ce contexte, DELA a défini la « solvabilité normative ». Il s'agit du niveau de solvabilité au-dessus duquel DELA souhaite à tout moment rester. Si le ratio de solvabilité tombe en dessous de la solvabilité normative, plusieurs actions possibles ont été définies dans la politique de capital. Le tableau ci-dessous indique la solvabilité normative pour chaque entité soumise à autorisation.

Solvabilité normative

% SCR

Entité	Solvabilité normative
Groupe DELA (DELA Coöperatie U.A.)	150 %
Groupe DELA Natura (DELA Natura- en levensverzekeringen n.v.)	150 %

Au cours de l'année 2021, le ratio de solvabilité s'est constamment maintenu au-dessus de la solvabilité normative.

Pour une explication plus détaillée des risques et de leur gestion, veuillez vous reporter aux comptes annuels. Cf. « Comptes annuels consolidés », « Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés » et « 4. Risques ».

5 Comptes annuels abrégés

Résumé

La présente version abrégée des comptes annuels contient un résumé des comptes annuels statutaires qui a été établi comme suit : le bilan consolidé au 31 décembre 2021 et le compte de résultat d'exploitation de l'année 2021 qui figurent dans le présent résumé ont été repris dans leur intégralité des comptes annuels statutaires. Les comptes annuels statutaires s'appuient sur le Titre 9 du Livre 2 du Code civil en vigueur aux Pays-Bas. Le présent résumé se contente de rappeler les fondements des postes matériels des comptes annuels. Les explications requises sur la base du Titre 9 du Livre 2 du Code civil en vigueur aux Pays-Bas sont exposées en termes simplifiés, compte tenu de l'objectif que poursuivent ces états financiers abrégés. Le présent résumé fournit également des comparaisons chiffrées. Compte tenu des diverses simplifications apportées, la lecture du présent résumé ne peut se substituer à celles des comptes annuels statutaires de l'exercice 2021. La présente version abrégée des comptes annuels et comptes annuels statutaires ne reflète pas les effets des événements survenus après la date de ces comptes annuels statutaires.

Les utilisateurs qui souhaiteraient de plus amples informations peuvent télécharger un exemplaire des comptes annuels statutaires via le site web jaarverslag2021.dela.nl. Les autres chapitres ont été intégralement repris du rapport annuel original.

Bilan consolidé au 31 décembre 2021

Bilan consolidé au 31 décembre 2021

Après affectation du résultat, montants x 1 000 €.

	Ref.	31-12-2021	31-12-2020
ACTIVA			
Immobilisations incorporelles		140 940	85 916
Placements			
Biens immobiliers	672 637	642 785	
Participations	3 999	2 038	
Autres placements financiers :			
- Actions et autres titres à revenu variable	2 968 913	2 307 180	
- Obligations et autres titres à revenu fixe	2 695 781	1 764 186	
- Dérivés	-	35 815	
- Prêts hypothécaires	192 457	226 598	
- Autres prêts	359 668	289 200	
- Fonds immobiliers	1 345 465	828 988	
- Fonds d'infrastructure	554 968	435 522	
- Placements de trésorerie	64 057	47 497	
	209 616	-	
- Autres placements financiers	12 644	12 515	
		9 080 205	6 592 324
Créances		300 804	184 509
Autres éléments d'actif			
Biens immobiliers en usage propre	99 580	68 808	
Autres actifs corporels	26 198	26 932	
Stocks	2 880	2 501	
		128 658	98 241
Comptes de régularisation			
Intérêts et loyers acquis non échus	1 189	606	
Comptes de régularisation	23 396	15 140	
		24 585	15 746
Trésorerie et équivalents de trésorerie		218 856	143 070
TOTAL DE L'ACTIF		9 894 048	7 119 806

Montants x 1 000 €

	Ref.	31-12-2021	31-12-2020
PASSIF			
Capitaux du groupe			
Capitaux propres	3	1 778 413	1 343 251
Part des tiers		3 229	3 211
		1 781 642	1 346 462
Provisions		420 478	267 961
Provisions techniques	5	7 172 312	5 154 718
Dettes à long terme		171 239	163 298
Dettes à court terme et comptes de régularisation		348 377	187 367
TOTAL DU PASSIF		9 894 048	7 119 806

Compte de résultat d'exploitation

Informations segmentées

Montants x 1 000 €

	Ref.	2021	2020
BRANCHE ASSURANCES			
Produits			
Produits des primes		592 472	516 792
Produits des placements		160 094	144 482
Autre chiffre d'affaires		3 236	148
		755 802	661 422
Charges			
Charges techniques d'assurance		551 425	482 628
Frais de personnel		62 420	55 614
Coûts d'acquisition		65 224	53 412
Autres charges d'exploitation		10 030	18 211
		689 099	609 865
Résultat d'exploitation branche assurances		66 703	51 557
BRANCHE OBSÈQUES			
Produits			
Chiffre d'affaires branche obsèques		317 723	267 633
Frais directs branche obsèques		-137 242	-118 099
		180 481	149 534
Charges			
Frais de personnel		109 449	94 870
Autres charges d'exploitation		67 995	53 282
Charges financières		-834	-92
		176 610	148 060
Résultat d'exploitation branche obsèques		3 871	1 474
Résultat d'exploitation de la coopérative		-14 018	-12 937
Impact des principes de groupe*		-2 104	-1 527
Résultat d'exploitation total		54 452	38 567

* Pour une partie des biens immobiliers en usage propre, le principe d'évaluation doit être ajusté au niveau du groupe et passer de la valeur actuelle au principe de groupe « coût moins les amortissements ». L'effet de ce changement est présenté séparément à la ligne « Effet des principes de groupe ». Les chiffres comparatifs ont également été ajustés en conséquence.

Informations segmentées, suite

Montants x 1 000 €

	Ref.	2021	2020
Résultat d'exploitation total		54 452	38 567
Autres produits et charges			
Autres produits exceptionnels		9 610	786
Autres charges exceptionnelles		-7 594	-5 233
Don Stichting DELA Fonds		-518	-527
Amortissement du goodwill et des portefeuilles d'assurance acquis		-16 344	-7 414
		-14 846	-12 388
Résultat à affecter			
Produits des placements en faveur de la participation bénéficiaire et de l'accroissement d'actif		500 645	-60 251
Participation bénéficiaire		-5 940	-42 994
		494 705	-103 245
Résultat avant impôt		534 311	-77 066
Impôts		-99 625	-13 229
Intérêts minoritaires		195	189
Résultat après impôt		434 881	-90 106

Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés

1. Commentaire général

Les comptes annuels abrégés 2021 de la Coopérative DELA U.A., à Eindhoven, découlent des comptes annuels statutaires contrôlés 2021 de la Coopérative DELA U.A. Les présents comptes annuels abrégés comprennent le bilan consolidé au 31 décembre 2021 et le compte de résultat d'exploitation pour l'exercice 2021, ainsi que les principaux principes et commentaires afférents. Le compte de résultat d'exploitation est présenté de façon à donner une meilleure idée des activités opérationnelles distinctes de la branche assurances et de la branche obsèques. Pour le compte de résultat fondé sur les modèles prévus par arrêté, référez-vous aux comptes annuels statutaires du 30 avril 2022.

1.1 Activités

Les activités de la Coopérative DELA U.A. (« Coopérative DELA »), ayant son siège statutaire à Eindhoven, Oude Stadsgracht 1, KvK-nummer 17012026, et de ses sociétés filiales (le « Groupe DELA ») consistent en l'assurance, les placements financiers et l'organisation d'obsèques. Les produits d'assurance portent sur des assurances obsèques, des assurances-vie temporaires et des assurances épargne. Ces activités d'assurance se déroulent aux Pays-Bas, en Belgique et en Allemagne. Les activités d'obsèques se déroulent aux Pays-Bas et en Belgique. Les activités de placement du Groupe DELA sont gérées de manière centralisée depuis les Pays-Bas.

1.2 Consolidation

La consolidation intègre les données financières de la Coopérative DELA, de ses filiales et d'autres personnes morales dans lesquelles DELA peut exercer un droit majoritaire ou desquelles elle assume la direction centrale.

Acquisition de Yarden

Le 2 août 2021, DELA Holding N.V. a acquis 100 % des parts de Yarden Holding B.V. La transaction se compose des éléments ci-dessous.

- Un prix d'acquisition comprenant : un prix d'achat de 2 € pour les actions et un engagement de 1,5 million € à la Vereniging Yarden à payer en 3 versements annuels.
- Outre les engagements, les coûts directement imputables à l'acquisition doivent également être ajoutés au prix d'acquisition. Le total des coûts directement imputables à l'acquisition s'élève à 0,9 million €. Ces coûts comprennent principalement les frais d'avocats, la procédure à la DNB et la procédure à l'ACM.
- À la suite des engagements pris dans le contrat d'achat, DELA a réservé un montant pour les polices multirisques en nature de Yarden. Ce montant permettra de compenser une partie de l'indexation que Yarden avait gelée en 2019 en appliquant la clause en bloc et garantira une exécution sans supplément de tous les services compris dans le forfait en cas de décès d'un assuré au titre d'une police multirisque en nature de Yarden au cours des 10 premières années suivant l'acquisition (à condition de faire appel à l'entreprise de pompes funèbres interne). La valeur réelle de cette compensation octroyée par DELA aux titulaires de polices multirisques de Yarden s'élève à 80,4 millions € (60,3 millions € après impôt). Sur ce montant, 57,8 millions € sont destinés à l'indexation des montants assurés et 22,6 millions € à la compensation octroyée aux proches durant les 10 premières années suivant l'acquisition. Ces compensations sont soumises aux mêmes principes que ceux mentionnés pour le portefeuille Yarden.

- Comme décrit au point précédent, DELA a constitué une provision pour les polices multirisques de Yarden en vue de l'indexation future des montants assurés. Il a également été convenu que la provision soit revue à la hausse ou à la baisse en cas d'événements favorables ou défavorables à l'issue de la date d'acquisition. À ce jour, 0,3 million € a été retiré pour les frais juridiques, 9,8 millions € ont été retirés car certains crématoriums ont dû être vendus à un prix inférieur à leur valeur marchande et 1,5 million € a été retiré pour les frais connexes. La provision avait ainsi diminué de 11,6 millions € à la fin 2021. Les crématoriums vendus font l'objet d'une clause d'earn-out, ce qui entraînera une modification du produit de la vente dans les années à venir. L'impact de cette mesure sera systématiquement intégré dans la provision d'indexation. La valeur réelle de la provision d'indexation de 57,8 millions € comprend déjà les compensations.

Le goodwill est inclus en tant que « goodwill d'acquisitions » dans l'état des variations des immobilisations incorporelles. Il est déterminé comme suit :

Goodwill acquisition Yarden Holding B.V.

Montants x 1.000 €

- Prix d'acquisition des actions	0	
- Engagement vis-à-vis de l'Association Yarden	1 500	
- Frais directement attribuables à l'acquisition	902	
- Engagement vis-à-vis des titulaires de police	60 328	
Total		62 730
Moins : valeur réelle des actifs et passifs acquis		4 574
Goodwill		58 155

Afin d'obtenir l'approbation de l'ACM pour l'acquisition, DELA est dans l'obligation de vendre sept crématoriums. Le désengagement vis-à-vis de ces crématoriums crée une solution pour toutes les régions où un problème de concurrence pourrait se poser du fait de la concentration. Un « Share Purchase Agreement » a entre-temps été signé pour la vente de ces sept crématoriums et a été soumis à l'approbation de l'ACM. Jusqu'à la vente, les activités des crématoriums à vendre seront poursuivies sous la direction d'un Hold Separate Manager. Par ailleurs, DELA n'acquerra aucun intérêt économique ni aucune influence dans ces crématoriums sans l'accord écrit préalable de l'ACM.

L'acquisition a été intégrée conformément à la méthode « purchase accounting ». Les résultats de Yarden Holding B.V. et de ses filiales sont inclus dans les comptes annuels du Groupe DELA à compter de la date d'achat (soit le 2 août 2021). Dans le cadre de la méthode « purchase accounting », les chiffres comparatifs (et les chiffres de l'exercice en cours jusqu'à la date d'acquisition) ne sont pas ajustés, tandis que les actifs et passifs identifiables sont estimés à leur valeur réelle à la date d'acquisition.

Le 4 août, Yarden Uitvaartverzekeringen N.V. (filiale de Yarden Holding B.V.) a fusionné avec DELA Natura- en levensverzekeringen N.V., conformément à la méthode « carry over ». Les deux entités se trouvaient sous une direction conjointe au moment de la fusion. Dans le cadre de cette fusion, on a utilisé les mêmes valeurs comptables que celles déterminées avec la méthode « purchase accounting » à la date d'acquisition.

1.3. Estimations

Afin de pouvoir appliquer les méthodes et règles comptables pour la préparation des comptes annuels, la Direction est tenue de formuler un jugement sur diverses questions et de faire des estimations qui peuvent être essentielles pour les montants indiqués dans les comptes annuels. Si cela s'avère nécessaire afin de fournir l'éclairage requis par l'art. 2:362 par. 1 CC, la nature de ces jugements et estimations, y compris les hypothèses associées, est présentée dans les commentaires relatifs aux postes concernés. Ces estimations sont faites au mieux des connaissances de la Direction, mais l'issue effective peut finalement différer de ces estimations. Les estimations les plus importantes concernent :

- la valorisation des investissements : immobilier, fonds immobiliers, fonds d'infrastructure et les sociétés de participation ;
- les principes utilisés pour les provisions techniques ;
- la valorisation des provisions non techniques.

1.4 Impact COVID-19

Le Groupe DELA doit également faire face aux conséquences de la pandémie de Covid-19. Les conséquences de la pandémie de Covid-19 ne compromettent toutefois pas la continuité du Groupe DELA. Le ratio Solvency II est de 266 % à la fin de 2021, tandis que le pourcentage de solvabilité minimum requis est fixé à 150 %. Cela indique que DELA n'a pas de problème de solvabilité. Le résultat opérationnel a été affecté négativement en 2021, mais comme indiqué, ces conséquences ne devraient pas se répercuter sur le long terme. Il n'y a pas non plus de risque en ce qui concerne la position de liquidité.

2. Principes de valorisation du bilan et de détermination du résultat

2.1 Généralités

Les comptes annuels consolidés sont établis conformément aux dispositions légales du Titre 9 Livre 2 du CC néerlandais et aux Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ, lignes directrices pour les rapports annuels). Tous les montants s'entendent en milliers d'euros, sauf stipulation contraire. Aux Pays-Bas, il n'existe pas de critères généraux établis pour l'établissement d'états financiers abrégés. Les critères appliqués par la Direction et le niveau d'agrégation de ces comptes annuels sont donc définis selon l'objectif poursuivi par le résumé.

Sauf mention contraire, la valorisation et la détermination du résultat se fondent sur les coûts historiques. Les produits et les charges sont imputés à l'année à laquelle ils ont trait. Sauf mention contraire, les plus-values ne sont comptabilisées que dans la mesure où elles sont réalisées à la date du bilan. Les obligations et les pertes potentielles qui trouvent leur origine avant la fin de l'année en revue sont prises en compte si elles sont connues avant l'établissement des comptes annuels.

2.2 Placements

Les placements sont valorisés à la valeur actuelle, à l'exception des prêts hypothécaires et de la collection d'art. Les prêts hypothécaires sont valorisés au coût amorti. La collection d'art fait partie des autres placements financiers et est valorisée au prix d'achat. Les plus-values et moins-values réalisées ou non réalisées résultant des ventes et variations de valeur des placements sont comptabilisées dans le compte de résultat. Les coûts de transaction liés à l'achat ou la vente de placements sont directement comptabilisés dans le compte de résultat.

2.3 Participation bénéficiaire discrétionnaire

La participation bénéficiaire est calculée de manière actuarielle et a un caractère conditionnel. La participation bénéficiaire 2021 est fixée par l'Assemblée générale sur proposition de la Direction et du CdC. Le traitement de la participation bénéficiaire passe par le poste « provisions techniques ». L'attribution du montant que le Groupe DELA a provisionné sous les provisions techniques pour participation bénéficiaire discrétionnaire s'effectue par prélèvement sur le résultat.

2.4 Provisions techniques

2.4.1 Généralités

La détermination des provisions techniques est un processus assorti d'incertitudes par nature. Les indemnités réelles dépendent de facteurs tels que les tendances sociales, économiques et démographiques, l'inflation, les rendements des placements, le comportement des titulaires de police et les hypothèses quant à l'évolution de la mortalité. En ce qui concerne ces facteurs, le recours à des hypothèses autres que les principes tarifaires actuellement utilisés dans les comptes annuels pourrait avoir un effet significatif sur les provisions techniques d'assurance et sur les charges techniques d'assurance.

2.4.2 Assurances obsèques

Les versements du chef de polices d'assurance dont il est attendu qu'ils seront réalisés dans le futur sont repris comme obligation dès l'entrée en vigueur de la police. Les obligations des assurances obsèques pour compte et risque propres se composent de la valeur escomptée (avec intérêt tarifaire) des indemnités futures prévues (y compris les parts bénéficiaires déjà accordées) aux titulaires de police ou autres bénéficiaires, déduction faite des primes futures.

L'essentiel de la provision technique pour les assurances obsèques pour compte et risque propres conclues aux Pays-Bas est calculé selon la méthode nette pure à 2,75 % d'intérêt et sur la base du tableau d'espérance GBMV 1995-2000 publié par l'Actuarieel Genootschap, dont il est fait usage des principes en matière de mortalité et d'intérêt. Pour les assurances à cotisation temporaire, le taux d'intérêt actuariel pour la période postérieure à la date de fin de paiement est de 2 %.

En ce qui concerne les provisions techniques du portefeuille Yarden acquis, les principes appliqués reposent sur une estimation à la valeur réelle à la date d'acquisition. Le taux d'intérêt actuariel moyen est de 1,3 % et la mortalité est basée sur le tableau prévisionnel 2020 de la Koninklijk Actuarieel Genootschap. Il est également tenu compte de la diminution anormale sur la base de l'expérience et du niveau de coût actuel. Ces principes ne changent pas pendant la durée du portefeuille et ont donc également été utilisés le 31/12/2021. Il existe, en outre, deux provisions supplémentaires relatives au portefeuille Yarden :

- DELA a constitué une provision de 62,4 millions € pour financer l'indexation future des polices multirisques de Yarden. Une estimation de ces indexations futures a été réalisée. La valeur réelle de cette provision correspond donc à la valeur actuelle de ces prélèvements ;
- DELA a, par ailleurs, garanti que les proches n'auront pas à payer le manque à gagner de l'inflation pendant les dix premières années qui suivent l'acquisition. Ces déficits ont été estimés et escomptés, ce qui donne la valeur réelle de cet engagement.

2.4.3 Assurance-vie temporaire

Pour le DELA LeefdoorPlan, la provision technique est calculée selon la méthode nette pure à 3 % d'intérêt et sur la base des tableaux prévisionnels tels qu'ils sont publiés au moment de l'introduction du tarif par la Koninklijk Actuarieel Genootschap.

La provision technique pour les assurances-vie temporaires conclues en Allemagne est calculée selon la méthode nette pure à 3 % d'intérêt. Les taux de mortalité sont basés sur les tables de mortalité émises par la Deutsche Aktuarvereinigung.

2.4.4 Assurances épargne

Pour le DELA CoöperatiespaarPlan, la provision technique est calculée selon la valeur constituée de la police sur la base des primes d'épargne versées, des parts bénéficiaires déjà attribuées et du taux d'intérêt afférent au tarif.

2.4.5 Primes

Les primes comprennent une majoration pour couverture des frais. Lorsque les primes sont encaissées ou devenues recouvrables, les majorations sont libérées et disponibles pour la couverture des coûts effectifs, y compris les coûts continus et les coûts d'acquisition. Des principes dérogatoires sont appliqués eu égard à certaines provisions techniques plus petites.

2.4.6 Coûts d'acquisition

Les coûts d'acquisition activés sont portés en déduction de la provision.

3. Droits et engagements hors bilan

3.1 Déclaration de responsabilité

La Coopérative a émis une déclaration de responsabilité telle que visée à l'article 2:403 du Code civil néerlandais en faveur de la plupart des filiales incluses dans la consolidation.

3.2 Garantie terrorisme

En vertu de la participation à la Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden N.V., il existe un engagement conditionnel pour les sinistres liés à des actes terroristes pour un montant maximum de 2,0 millions d'euros. Aucun sinistre lié à un acte terroriste n'a eu lieu au cours de l'exercice financier dans le cadre de ce contrat.

Engagements financiers (pluriannuels)

Montants x 1 000 €

	À moins d'un an	Entre un et cinq ans	À plus de cinq
Engagements locatifs	5 257	17 784	8 971
Engagements de leasing	4 423	7 988	7

3.3 Facilités de crédit

Le groupe DELA dispose d'une facilité de crédit auprès de Northern Trust d'un montant maximum de 35 millions d'euros ou de 10 % de la valeur des titres détenus en dépôt par le prêteur. La garantie est constituée par les titres détenus en dépôt par Northern Trust. Le taux d'intérêt dû correspond au taux d'intérêt EONIA, majoré de 1,25 %.

Le groupe DELA dispose d'une facilité de crédit auprès de Rabobank d'un montant maximum de 4 millions d'euros. Le taux d'intérêt dû correspond au taux d'intérêt EONIA, majoré de 1,6 %.

3.4 Investment obligation

Le Groupe DELA a convenu avec diverses contreparties d'investir 50 millions d'euros et 662 millions de dollars (convertis à la date du bilan en 582 millions d'euros) dans des fonds immobiliers. À la fin de l'année 2021, les engagements d'investissement restants s'élèvent à 57 millions d'euros et à 545 millions de dollars (convertis à la date du bilan en 479 millions d'euros).

En outre, le Groupe DELA a convenu avec diverses contreparties d'investir 165 millions d'euros et 180 millions de dollars (convertis à la date du bilan en 158 millions d'euros) dans des fonds d'infrastructure. À la fin de l'année 2021, les engagements d'investissement restants s'élèvent à 204 millions d'euros et à 303 millions de dollars (convertis à la date du bilan en 266 millions d'euros).

In 2021 DELA Group came to an agreement to invest € 250 million in a Mortgage fund. At the end of 2021, the remaining investment obligations were € 44 million.

Enfin, en 2021, le Groupe DELA a convenu avec diverses contreparties d'investir 100 millions € et 115 millions \$ (convertis en 101 millions € à la date du bilan) dans des fonds agricoles et forestiers. Ces obligations sont toujours ouvertes à la fin 2021.

3.5 Produits locatifs contractuels futurs

Le Groupe DELA a droit à des produits locatifs futurs en vertu de contrats de location en cours.

Produits locatifs contractuels futurs

Montants x 1 000 €

	À moins d'un an	Entre un et cinq ans	À plus de cinq
Produits locatifs	20 514	42 364	3 991

3.6 Unité fiscale

Au sein du Groupe DELA, des unités fiscales ont été créées pour l'impôt sur les sociétés et la taxe sur les ventes, tant aux Pays-Bas qu'en Belgique. Chaque société au sein de l'unité fiscale est solidairement responsable des impôts dus. Nous renvoyons le lecteur aux comptes annuels statutaires du Groupe DELA pour la composition de ces unités fiscales pour les sociétés.

4. Événements postérieurs à la date du bilan

La Russie a envahi l'Ukraine le 24 février 2022. Un grand nombre de pays ont condamné cette invasion et ont imposé des sanctions contre la Russie et la Biélorussie. Le Groupe DELA applique bien entendu scrupuleusement la loi sur les sanctions. Les conséquences financières de ces sanctions (dans le cadre des activités d'investissement) sont les suivantes :

- au sein de DELA, il a été décidé de placer la Russie sur la liste d'exclusion des investissements et de revendre ces investissements. Le 23 février 2022 (la veille de l'invasion), le Groupe DELA possédait 57,0 millions d'investissements en Russie. L'exposition totale représentait alors environ 0,7 % du total du capital investi ;
- la valeur des investissements en Ukraine s'élevait à 8,4 millions € le 23 février 2022, soit environ 0,1 % du total du capital investi ;
- les investissements en Russie et en Ukraine n'ont pas subi de dépréciation significative entre le 31 décembre 2021 et le 23 février 2022 ;
- au sein du portefeuille immobilier, des mesures sont prises à l'égard d'une célèbre chaîne de magasins qui nous loue des immeubles commerciaux (2 sites) et qui est en partie détenue par une personne qui figure sur la liste de sanctions. Dans un premier temps, il est demandé au locataire de fermer la propriété de son plein gré, faute de quoi une action en justice sera intentée.

5. Aperçu des mutations dans les fonds propres

Aperçu des mutations dans les fonds propres

Montants * 1 000 €

	2021	2020
Situation au 1er janvier	1 343 251	1 433 623
Résultat de l'exercice hors affectation	434 881	-90 106
Autres mutations de valeur	281	-266
Situation au 31 décembre	1 778 413	1 343 251

Le résultat total de l'exercice s'élève à 435.162 €.

6. Solvabilité

Le Groupe DELA détermine la solvabilité sur la base de Solvency II. Il s'agit de règles de calcul européennes qui prennent en compte les risques imputés au bilan des assureurs pour déterminer la solvabilité. Le Groupe DELA applique le « modèle standard Solvency II » pour ses calculs. Nous nous fondons, pour ce faire, sur la courbe des taux d'intérêt publiée par le régulateur européen EIOPA (y compris Ultimate Forward Rate) en fin d'année 2021. Le pourcentage minimum de solvabilité jugé nécessaire est fixé à 150 %.

Solvabilité (sur la base des règles Solvency II)

Amounts x € 1,000

	31-12-2021	31-12-2020
Required solvency	1,048,411	763,959
Available solvency	2,793,385	2,065,936
Solvency ratio	266%	270%

Le ratio Solvency II est resté pratiquement inchangé. Différents développements comme l'acquisition de Yarden, le rendement positif des placements, l'augmentation des taux, mais aussi une hausse de l'inflation ont eu des effets contraires et s'annulent pratiquement.

Pour une explication plus détaillée de l'établissement des ratios de solvabilité, nous renvoyons au rapport SFCR (solvabilité et situation financière) qui est disponible sur le site web de DELA.

7. Provisions techniques

Provisions techniques, spécification

Montants x 1 000 €

	31-12-2021	31-12-2020
Provisions techniques brutes	7 292 420	5 260 601
Part de réassurance	-23 630	-21 967
Répartition des excédents	-	140
Coûts d'acquisition activés	-96 478	-84 056
Total	7 172 312	5 154 718

La répartition des excédents signifie que le titulaire de la police participe au rendement des placements réalisé par l'assureur, si et dans la mesure où ce rendement dépasse le taux d'intérêt actuariel de la police.

Provisions techniques, détail

Montants x 1 000 €

	2021	2020
Valeur comptable au 1er janvier	5 154 718	4 869 891
- Des primes	462 962	397 501
- Intérêt	160 075	145 924
- Part bénéficiaire	5 844	43 228
- Indemnités	-166 418	-147 491
- Fraction de prime pour décès	-151 533	-135 873
- Déduction pour frais	-13 477	-8 107
- Correction années précédentes	-	1 928
- Autres mutations	-3 308	-1 152
- Coûts d'acquisition activés	-12 421	-11 131
- Acquisition	1 735 870	-
Valeur comptable au 31 décembre	7 172 312	5 154 718

La quasi-totalité de la provision technique doit être considérée comme à long terme. La provision pour indexation et la provision pour compensation des déficits d'indexation des polices font partie de la provision technique. La valeur de ces provisions s'élevait à 57,7 millions € et 22,4 millions € au 31 décembre 2021.

La part de réassurance dans les provisions techniques et indemnités auxquelles le Groupe DELA a droit en vertu de ses contrats de réassurance est déduite des provisions techniques brutes.

Les provisions pour risque vie sont en principe basées sur des fondements tarifaires, généralement des tables de mortalité de la population, un taux d'intérêt actuariel fixe et des paramètres de coûts pour les coûts initiaux et récurrents.

8. Produits

Produits, spécification

Montants x 1 000 €

	2021	2020
Produits des primes		
Produits des primes Pays-Bas	434 518	377 563
Produits des primes Belgique	136 258	128 763
Produits des primes Allemagne	21 696	10 466
	592 472	516 792
Chiffre d'affaires branche obsèques		
Chiffre d'affaires branche obsèques Pays-Bas	258 431	206 656
Chiffre d'affaires branche obsèques Belgique	59 292	60 977
	317 723	267 633
Chiffre d'affaires interne	-161 202	-153 426
	156 521	114 207
Produits des placements		
Produits des placements - assureur	160 094	144 482
Produits des placements disponibles pour part bénéficiaire et augmentation des fonds propres	500 645	-60 251
Moins : charges financières du prestataire d'obsèques	-834	-92
Produits des placements compte de résultat opérationnel	659 905	84 323
Moins : solde intérêt	-4 608	-4 160
Moins : location inter-entreprises crématoriums	19 761	13 824
	646 420	74 659
Autre chiffre d'affaires assurances	3 236	148
Total	1 398 649	705 806

Résultats réalisés et non réalisés sur les placements, spécification 2021

Montants x 1 000 €

2021	Plus-value gestion réalisée	Moins- value gestion réalisée	Résultat non- réalisée	Coût de management et charges d'intérêt	Total
Biens immobiliers (a)	29 028	-	-26 234	21 054	-18 261
Participations (b)	13	-1	-	-	14
Autres placements financiers (c) :					
- Actions et autres titres à revenu variable	325 919	73 607	231 453	5 837	477 928
- Obligations et autres titres à revenu fixe	359 457	69 446	-260 445	4 572	24 994
- Dérivés	59 452	117 143	-76 657	409	-134 757
- Prêts hypothécaires	8 374	-	-	701	7 673
- Autres prêts	20 526	2 171	7 457	1 310	24 502
- Fonds immobiliers	29 376	608	157 890	2 422	184 236
- Fonds d'infrastructure	11 366	-	65 982	-965	78 313
- Fonds hypothécaires	448	-	2 900	-18	3 366
- Autres placements financiers	2 070	15	-90	3 553	-1 588
	816 988	262 990	128 490	17 821	664 667
Résultat total des placements (a) + (b) + (c)	846 028	262 989	102 256	38 875	646 420

Résultats réalisés et non réalisés sur les placements, spécification 2020

Montants x 1 000 €

2020	Plus-value gestion réalisée	Moins- value gestion réalisée	Résultat non- réalisée	Coût de management et charges d'intérêt	Total
Biens immobiliers (a)	42 471	-	-85 390	10 815	-53 734
Participations (b)	-	745	-	-	-745
Autres placements financiers (c) :					
- Actions et autres titres à revenu variable	318 617	163 587	-20 898	6 696	127 436
- Obligations et autres titres à revenu fixe	140 978	91 995	-52 545	3 752	-7 314
- Dérivés	126 848	169 926	9 270	801	-34 609
- Prêts hypothécaires	9 090	-	-	650	8 440
- Autres prêts	13 019	6 410	-2 411	1 244	2 954
- Fonds immobiliers	20 314	-	10 590	-344	31 248
- Fonds d'infrastructure	18 474	386	-15 526	-680	3 242
- Fonds d'infrastructure	-	-	-	-	-
- Autres placements financiers	825	247	155	2 992	-2 259
	648 165	432 551	-71 365	15 111	129 138
Résultat total des placements (a) + (b) + (c)	690 636	433 296	-156 755	25 926	74 659

Les résultats non réalisés reflètent les variations de la valeur de marché au cours de l'exercice pour les placements (y compris les effets de change) détenus à la date du bilan. Tous les autres produits des placements sont imputés aux produits des placements réalisés.

6 Autres données

Autres données

Participation bénéficiaire statutaire

Conformément à l'article 26 des statuts, la direction établit les comptes annuels de l'exercice écoulé, y compris la proposition d'affectation du résultat.

7 Rapport d'audit

Attestation de l'expert-comptable indépendant

À l'attention de l'assemblée générale et conseil de surveillance de DELA Coöperatie U.A.

Notre opinion

Le résumé des comptes annuels de 2021 (ci-après désigné « le résumé des comptes annuels ») de DELA Coöperatie U.A. à Eindhoven est extrait des comptes annuels 2021 contrôlés de DELA Coöperatie U.A.

Nous estimons que les comptes annuels abrégés joints donnent une image fidèle des comptes annuels 2021 contrôlés de DELA Coöperatie U.A. dans tous les aspects d'importance matérielle sur la base des principes décrits en annexes 1 et 2 du résumé des états financiers.

Le résumé des comptes annuels est composé de:

1. Le bilan consolidé au 31 décembre 2021;
2. Le compte de résultat d'exploitation 2021;
3. Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés.

Résumé des comptes annuels

Le résumé des comptes annuels ne contient pas toutes les explications exigées en vertu du Titre 9, Livre 2 du Code civil en vigueur aux Pays-Bas. La lecture des comptes annuels résumés et notre rapport y afférent ne peuvent donc pas remplacer la lecture des comptes annuels contrôlés de DELA Coöperatie U.A. et notre rapport de contrôle y afférent. Les comptes annuels résumés et les comptes annuels contrôlés ne reflètent aucunement des événements qui se sont produits depuis la date de notre rapport de contrôle du 30 avril 2022.

Comptes annuels contrôlés et notre rapport y afférent

Nous avons fourni une opinion sans réserve approuvée pour les comptes annuels 2021 contrôlés de DELA Coöperatie U.A. dans notre rapport du 30 avril 2022. Ce rapport du commissaire contient également la communication de la matérialité, l'étendue des travaux d'audit du groupe et les points clés de l'audit.

Responsabilités de l'organe de gestion et du conseil de surveillance relative au résumé des comptes annuels

L'organe de gestion est responsable de l'établissement du résumé des comptes annuels conformément aux principes décrits en annexes 1 et 2 du résumé des états financiers.

Le conseil de surveillance est responsable de la supervision du processus de reporting financier de la coopérative.

Nos responsabilités

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion pour savoir si les comptes annuels résumés confèrent une image fidèle des comptes annuels contrôlés dans tous les aspects d'importance matérielle sur base de nos travaux, exécutés conformément à la législation néerlandaise, dont la norme néerlandaise 810 « Consignes en matière de suivi des résumés d'états financiers ».

Amsterdam, 30 juin 2022

Deloitte Accountants B.V.

E. van Splunter

8 Annexes

Annexe 1 : À propos du présent rapport

Procédure de reporting et de contrôle

La sélection des indicateurs rapportés s'appuie sur les lignes directrices du GRI, les discussions avec nos parties intéressées, l'impact de DELA et la matrice de matérialité qui en résulte. Dans la mesure du possible, les données que nous présentons sont basées sur des mesures et des calculs (tels que le NPS). D'autres données proviennent de systèmes centraux (par ex. : données relatives au personnel) ou sont basées sur des données fournies par des tiers. Tout changement dans les définitions, les méthodes de mesure ou les limites inhérentes aux données ou toute utilisation d'extrapolations ou d'estimations seront indiqués dans le rapport.

Certains des indicateurs présentés (indicateurs financiers, absentéisme) font partie du cycle régulier de planification et de contrôle. Cela signifie que les données sont rapportées par le biais des reportings mensuels. Notre département financier examine les écarts dans les données par rapport aux reportings précédents, évalue la plausibilité des données rapportées et demande des preuves à l'appui au besoin. D'autres indicateurs (énergie, émissions de CO₂) font l'objet d'un reporting annuel aux fins du rapport annuel. Les données sous-jacentes à ces indicateurs ont été collectées et vérifiées par le chef de projet RSE.

Le réviseur doit explicitement faire état des écarts significatifs dans le rapport de la Direction sur la base des connaissances qu'il a acquises lors du contrôle des comptes annuels. Le réviseur n'a pas été chargé de fournir une assurance sur les informations non financières. Nous avons l'ambition de réaliser cette assurance à l'avenir.

Délimitation et portée

La délimitation du rapport a été établie sur la base de l'évaluation de matérialité, telle que menée en 2016, complétée par les premiers enseignements tirés d'une nouvelle évaluation de matérialité qui a débuté fin 2021 et qui s'achèvera en 2022 :

- une première liste d'environ 100 thèmes a été établie sur la base des ODD, du SASB, du GRI, de la taxonomie de l'UE et des rapports annuels d'organisation similaires ;
- cette liste a été réduite à 20 thèmes sur la base d'une évaluation d'experts ;
- cette liste a été ordonnée et constituée par les parties prenantes de DELA. Des thèmes y ont été ajoutés. La stratégie de DELA a également été prise en considération. Il en résulte une liste restreinte de 17 thèmes. Ces thèmes sont accompagnés d'une description, de sorte que le champ d'application de chaque thème et son application sont formulés clairement et dans un langage conforme à DELA ;
- cette liste restreinte a été largement consultée par les parties prenantes de DELA, qui ont été invitées à évaluer l'impact interne et externe ;
- la nouvelle matrice de matérialité a été élaborée sur cette base. Celle-ci a été commentée et arrêtée lors d'un atelier, le 10 mars 2021 ;
- les conclusions ont été présentées et commentées lors d'une réunion avec l'équipe de direction, le 23 mars ;
- sur la base des résultats de l'atelier et de la concertation avec l'équipe de direction, il est prévu d'aborder un certain nombre de thèmes avec les parties prenantes au printemps ;
- nous prévoyons de fixer les objectifs/KPI relatifs aux thèmes matériels en juin 2022.

La délimitation n'a pas été modifiée par rapport à la période de reporting précédente.

Le rapport couvre l'exercice 2021, qui court du 1^{er} janvier au 31 décembre. En 2020, DELA a adopté un nouveau modèle pour déterminer son empreinte carbone. Ce modèle est conforme au protocole Greenhouse Gas (GHG). La nouvelle méthode de calcul suit une approche descendante et fournit, de ce fait, une image plus complète, intégrée et réaliste. En principe, sauf mention contraire, aucun rapport n'est établi sur les sous-traitants et/ou fournisseurs. Le modèle a été introduit aux Pays-Bas en 2020, puis en Belgique en 2021, où l'empreinte carbone a alors été déterminée.

Localisation des informations non financières

Ce rapport annuel présente des informations non financières dans les chapitres :

Informations non financières

Localisation dans le présent rapport annuel

Élément	Chapitre
Satisfaction clients	Nos membres
Questions environnementales	Notre environnement
Questions sociales	Notre environnement
	Nos collaborateurs
Questions de personnel	Nos collaborateurs
Politique d'investissement socialement responsable	Notre environnement
Respect des droits de l'Homme	Notre environnement
Lutte contre la corruption	Notre environnement

Annexe 2 : Affiliations et codes de conduite

La Coopérative DELA est membre et agit conformément aux codes de conduite établis par :

- le Verbond van Verzekeraars (Fédération des assureurs) -> Gedragscode Verzekeraars (Code de conduite des assureurs) ;
- la BGNU -> Branchevereniging Gecertificeerde Nederlandse Uitvaartondernemingen (Association professionnelle des entreprises de pompes funèbres néerlandaises certifiées) ;
- l'IVBN -> Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed (Association des investisseurs institutionnels dans l'immobilier) ;
- la DDMA -> Data Driven Marketing Association ;

Les labels de qualité obtenus par DELA sont :

- le label de qualité néerlandais « Uitvaartzorg » ;
- le label de qualité néerlandais « klantgericht verzekeren » ;
- le « Privacy waarborg ».

Annexe 3 : Tableau GRI

Tableau GRI

Norme GRI/divulgation	Explication/localisation
Description de l'organisation	
102-1 Nom de l'organisation	En bref, Profil
102-2 Principaux produits et/ou services et marques	En bref, Profil
102-3 Situation du siège social	Eindhoven
102-4 Situation des crématoriums et centres funéraires	https://www.dela.nl/service-en-contact/contact-met-ons-opnemen/vestiging-zoeken
102-5 Structure de propriété et forme juridique	Comptes annuels consolidés, Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés
102-6 Débouchés	En bref, Profil et Chiffres clés
102-7 Taille de l'organisation rapportante	En bref, Chiffres clés
102-8 Composition de l'effectif	Rapport de la Direction, Nos collaborateurs
102-9 Description de la chaîne de valeur de l'organisation	En bref, L'Union fait la force
102-10 Changements significatifs pendant la période de reporting en ce qui concerne la taille de l'organisation, sa structure, la propriété ou la chaîne de valeur	Comptes annuels consolidés, Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés
102-11 Chartes économiques, environnementales et sociales élaborées en externe, principes auxquels souscrit l'organisation	Annexe : Affiliations et codes de conduite https://www.dela.nl/verzekeringen/keurmerken
102-12 Initiatives visant à compenser les conséquences environnementales des produits et services et ampleur de cette compensation	Rapport de la Direction, Notre environnement
102-13 Affiliations d'associations (comme des associations professionnelles) d'organisations nationales et internationales de défense des intérêts	Annexe : Affiliations et codes de conduite https://www.dela.nl/verzekeringen/keurmerken
Stratégie	
102-14 Déclaration de la plus haute autorité décisionnelle de l'organisation	En bref, Avant-propos En bref, Orientation et stratégie
Éthique et intégrité	
102-16 Description des valeurs, des principes, des normes et des normes comportementales appliqués par l'organisation comme un code de conduite	Rapport de la Direction, Nos collaborateurs Annexe : Affiliations et codes de conduite
Structure de gouvernance	
102-18 Structure de gouvernance de l'organisation	Gouvernance et gestion du risque, Gouvernance d'entreprise
Implications des parties prenantes	
102-40 Liste de groupes de parties intéressées impliquées par l'organisation	Annexe : À propos du présent rapport
102-41 Pourcentage de collaborateurs relevant d'une convention collective de travail	Non rapporté
102-42 Points de départ pour l'inventaire et la sélection des parties intéressées	Non rapporté
102-43 Façon dont les parties intéressées sont impliquées	Annexe : À propos du présent rapport
102-44 Questions et sujets principaux mis en avant lors de la concertation avec les parties intéressées	Annexe : À propos du présent rapport
Profil de reporting	
102-45 Vue d'ensemble de toutes les entreprises reprises dans les comptes annuels consolidés et qui ne sont pas couvertes par ce rapport	Annexe : À propos du présent rapport

Norme GRI/divulgation

Explication/localisation

102-46 Procédure visant à définir le contenu et les délimitations spécifiques du rapport et principes appliqués dans ce cadre	Annexe : À propos du présent rapport Annexe : Tableau GRI
102-47 Sujets importants qui ont été constatés pendant la procédure de définition du contenu du rapport	Annexe : À propos du présent rapport
102-48 Conséquence d'une éventuelle reformulation d'informations fournies dans un rapport précédent et raisons de cette reformulation	Comptes annuels consolidés, Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés
102-49 Changements significatifs au niveau de la portée et de la délimitation par rapport aux périodes de reporting précédentes	Comptes annuels consolidés, Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés
102-50 Période de reporting	2021
102-51 Date du rapport le plus récent	30-04-2022
102-52 Cycle de reporting	Annuel
102-53 Informations de contact pour les questions relatives au rapport	Colophon
102-54 Niveau d'application du cadre GRI	Core
102-55 Tableau GRI	Annexe : Tableau GRI
102-56 Politique relative à l'assurance	Rapport d'audit, Rapport d'audit du réviseur indépendant

Annexe 4: Notions et abréviations

Vous trouverez ci-dessous une explication des notions et abréviations utilisées.

Absentéisme

Le pourcentage d'absentéisme pour cause de maladie est calculé en divisant le nombre de jours de maladie par le nombre de jours ouvrables par an. Pour chaque pays pour lequel un absentéisme est indiqué, la période prise en compte est celle pendant laquelle DELA court un risque financier. Pour les Pays-Bas, cette période est de 2 ans, pour la Belgique, elle est de 1 an.

Atouts

Les cinq atouts représentent les éléments essentiels du service de DELA aux yeux des assurés.

B.V.

Besloten vennootschap (société à responsabilité limitée)

BREEAM

BREEAM est l'abréviation de « Building Research Establishment Environmental Assessment Method ». La méthode BREEAM est une méthode d'évaluation qui permet de déterminer les performances de durabilité de bâtiments. Cette évaluation porte sur trois volets : le bâtiment, la gestion et l'usage. Ces trois volets sont évalués en fonction de neuf catégories de durabilité différentes : management, santé, énergie, transport, eau, matériaux, déchets, affectation du sol et écologie et pollution. Un score peut être atteint pour chaque élément. Ce score se compose de scores partiels attribués à chacune des catégories de durabilité. Le score final de chaque élément est exprimé sous forme d'un nombre d'étoiles : 5 étoiles pour « Outstanding », 4 pour « Excellent », 3 pour « Very Good », 2 pour « Good » et 1 pour « Pass ».

CCT

Convention collective de travail

CE

Conseil d'entreprise

CFRO

Chief Financial and Risk Officer

Composition de l'actif

La composition de l'actif est la répartition de l'actif entre les actions, les biens immobiliers, les valeurs à revenu fixe, les infrastructures et les équivalents de trésorerie. La composition de l'actif est déterminée sur la base de l'étude ALM et définie dans la politique d'investissement.

Consommation de papier

La consommation de papier représente le nombre de feuilles de papier que nous utilisons chaque année dans nos imprimantes centrales pour les impressions et photocopies. La consommation de papier des imprimantes mobiles utilisées par nos organisateurs d'obsèques et par les consultants de la Coopérative n'est pas prise en compte.

Coût moyen des obsèques

Des obsèques ne vont pas sans frais. Ce coût varie en fonction des choix des proches et de l'endroit où les services sont réalisés. Le coût moyen des obsèques donne une indication de ce que coûteront des obsèques en moyenne. Chez DELA, le « CMO » est le coût moyen d'obsèques sur la base de l'ensemble des services offerts par le Plan de Prévoyance obsèques de DELA.

Croissance nette

La différence entre le nombre de nouvelles polices et le nombre de polices clôturées.

DCC

Diriger en cycles courts

DCG

DELA Crematorium Groep

DCP

DELA Coöperatie SpaarPlan (assurance épargne)

DECAVI

DECAVI (Belgique) propose des services au secteur des assurances (courtiers, assureurs, actuaires). En plus d'organiser des événements dans le secteur et de publier des études de marché, DECAVI décerne aussi les Trophées de l'assurance depuis 2000.

DLP

DELA LeefDoorPlan (assurance vie)

DNB

De Nederlandsche Bank (Banque centrale des Pays-Bas)

DUP

DELA UitvaartPlan (assurance obsèques Natura)

Empreinte carbone

L'empreinte carbone est un inventaire de la quantité totale de gaz à effet de serre émis, exprimée en équivalents CO₂. Les émissions de CO₂ sont causées par la combustion de combustibles. Une quantité excédentaire de CO₂ dans l'atmosphère provoque le changement climatique. L'empreinte carbone indique dans quelle mesure une organisation a un impact sur le changement climatique et à quel niveau les émissions de CO₂ peuvent être réduites. L'empreinte carbone est divisée en trois champs d'application. Le champ d'application n° 1 concerne les émissions directes de CO₂. Le champ d'application n° 2 concerne les émissions indirectes de CO₂ dues à l'achat de gaz et d'électricité. Le champ d'application n° 3 englobe toutes les autres émissions indirectes de CO₂. Notre empreinte carbone est exposée à l'Annexe 1 (Responsabilité sociale de l'entreprise) et à l'Annexe 3 (À propos du présent rapport).

ETP

Équivalents temps plein (par ex. : 2 collaborateurs à temps partiel qui travaillent tous deux à 50 % représentent, ensemble, 1 ETP).

GPtW

Great Place to Work est une organisation qui mesure l'appréciation des collaborateurs. Les mesures dans les entreprises sont comparées, ce qui permet d'obtenir un référentiel GPtW. Les éléments inclus dans la pondération sont notamment la confiance dans l'entreprise, la confiance dans le manager, le défi, les opportunités et les perspectives d'évolution du point de vue du collaborateur.

GreenLeave

GreenLeave est un consortium d'entrepreneurs de pompes funèbres aux Pays-Bas. Ces entrepreneurs de pompes funèbres veulent mettre en œuvre la durabilité de manière pratique au niveau des choix et de la forme des obsèques. Pour ce faire, ils appliquent cinq principes fondamentaux, se basent sur une offre de produits et de services pour certains aspects des obsèques et sur l'association des forces des fournisseurs. Pour de plus amples informations, surfez sur www.greenleave.nu.

GRESB

Le Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) est un référentiel scientifique indépendant qui évalue la politique de durabilité des fonds et portefeuilles immobiliers dans le monde entier. Sur la base de la note GRESB, les gestionnaires de fonds peuvent revoir leur politique de durabilité et mettre en œuvre des améliorations. Surfez sur <https://gresb.com/>.

IPC

Indice des prix à la consommation

ISR

Investissement socialement responsable

IT

Technologie de l'information

MCV

Modèle de création de valeur

MIn

Million

N.V.

Naamloze vennootschap (société anonyme)

Neutralité climatique

La neutralité climatique signifie qu'il n'y a pas d'émissions nettes de CO₂ et qu'il n'y a pas de contribution au changement climatique. Un processus, un service ou une organisation est climatiquement neutre s'il ne produit pas d'émissions de CO₂ ou s'il compense ailleurs les gaz à effet de serre produits.

NPS

NPS signifie « Net Promotor Score ». Des sondages interrogent les clients quant à la mesure dans laquelle ils recommanderaient une entreprise, un produit ou un service particulier à d'autres. Ils peuvent attribuer un score de 0 à 10 à la question. Le groupe de répondants qui attribue une note de 0 à 6 est qualifié de « détracteur ». Le groupe qui attribue un 9 ou un 10 est qualifié de « promoteur ». Le reste (les notes 7 et 8) est considéré comme « neutre ».

passif». On obtient le NPS en déduisant le pourcentage de détracteurs du pourcentage de promoteurs. Par exemple, si l'étude montre que 30 % des répondants sont des « promoteurs » et 20 % des « détracteurs », le NPS sera de +10.

ORSA

Dans le cadre de Solvency II, un assureur est obligé d'effectuer une ORSA (Own Risk and Solvency Assessment). Une ORSA est une évaluation annuelle que l'assureur doit (faire) réaliser sur ordre de l'autorité de surveillance afin de déterminer si tous les risques financiers susceptibles de se produire ont été identifiés et/ou si des mesures d'atténuation ont été prises pour minimiser tout risque, dans le but de pouvoir continuer à remplir les obligations d'assurance à l'avenir.

Prévision

Prévisions du management

Propension au risque

La propension au risque d'une organisation exprime la nature et l'ampleur des risques qu'une organisation est prête à prendre pour atteindre ses objectifs opérationnels.

Ratio de solvabilité

Un ratio de solvabilité indique la capacité d'une entreprise à respecter ses obligations financières. Dans le cadre de Solvency II, cet indicateur est calculé en divisant le capital présent par le capital requis, tout en tenant compte des risques réels.

RCSA

Risk Control Self Assessments. L'identification de tous les risques importants susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs et la pérennité de l'entreprise, dans le but de prendre des mesures d'atténuation une fois ce constat établi.

RepTrak

La méthode RepTrak est une méthode de mesure de la réputation d'une organisation. La méthode RepTrak mesure la perception qu'a le grand public de la réputation de l'entreprise (le RepTrak® Pulse) et sept moteurs de réputation : produits et services, innovation, environnement de travail, gouvernance, RSE, leadership et performance. Pour de plus amples informations, surfez sur : <https://netherlands.reputationinstitute.com/tag/reptrak/>.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel est le résultat des activités ordinaires de DELA, à l'exception des produits et charges exceptionnels, de la participation bénéficiaire et des impôts.

Revenu des primes

Le revenu des primes est le total des primes que perçoit DELA des assurés pour les produits qu'ils souscrivent.

RSE

Responsabilité sociale des entreprises

SA

Société anonyme

Salaire de l'entrepreneur

Les coûts d'un entrepreneur de pompes funèbres auquel est confiée l'organisation d'obsèques.

Scan énergétique

Un scan énergétique donne une indication des possibilités d'économies d'énergie d'un bâtiment. Il identifie les mesures d'économies d'énergie rentables pour un bâtiment.

Solvency II

Législation européenne sur les exigences de solvabilité des (ré)assureurs. L'objectif de Solvency II est de promouvoir un marché unique européen des services d'assurance et d'offrir une protection adéquate des consommateurs. Le point de départ est une approche fondée sur le risque économique, selon laquelle tous les actifs et passifs sont évalués à leur valeur marchande. En outre, le point de départ est le lien entre les exigences de solvabilité et le profil de risque des assureurs. Solvency II est le nom donné aux exigences légales imposées aux assureurs par le régulateur. Ces règles portent sur :

- les exigences quantitatives pour les réserves de capital et les méthodes de valorisation ;
- les exigences relatives à l'organisation de la gestion des risques et de la gouvernance ;
- la réalisation d'une ORSA (Own Risk Solvency Assessment) ;
- la rédaction d'un reporting (SFCR) et la publication de ce reporting dans le cadre de la transparence.

TOC

Travail orienté client

Transparantiebenchmark

Le « Transparantiebenchmark » (référentiel de transparence) est une initiative du ministère néerlandais des Affaires économiques et du Climat. En collaboration avec la Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA, l'organisation professionnelle néerlandaise des réviseurs), les rapports annuels sont évalués sur la base de certains critères. Le prix « Kristal » est décerné à l'organisation qui donne l'exemple le plus inspirant en matière de rapports RSE transparents.

Valeur constante

Qui n'est pas sujet à l'inflation

VBDO

Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (Association des investisseurs pour le développement durable)

VIE

Véritable, impliqué, entreprenant

VVP

« Vaste verrekenprijs » (prix de transfert fixe). Le prix convenu préalablement facturé par l'organisation d'obsèques à l'assureur pour les services offerts dans le forfait assuré.

Wlb

Wet op de Lijkbezorging (loi néerlandaise sur les pompes funèbres)

Wta

Wet toezicht accountantsorganisaties (loi néerlandaise relative au contrôle des organismes d'audit)

Colophon

Éditeur

Coopérative DELA (DELA Coöperatie U.A., DELA ou Groupe DELA)

Texte et réalisation

Coopérative DELA

Toeboosch Consult, Maastricht (Pays-Bas)

Traduction

Français

Schrijf.be, Malines (Belgique)

Photographie

Conseil des Commissaires et directeurs : Paul Jaspers.

Couverture et autres photos: Jelle Verheijke -JeVe Visuals.

Site web

Iwink, Groningen (Pays-Bas). Développé dans Reporting.

Copyright

Les informations contenues dans le présent rapport annuel peuvent être reprises avec mention de la source «Rapport annuel 2020 Groupe DELA ». Vous avez des questions ou des remarques à la lecture du présent rapport annuel ? Communiquez-les-nous à l'adresse communicatie@dela.org.

Siège social DELA

DELA Nederland

Oude Stadsgracht 1
5611 DD Eindhoven (NL)
+31 (0)40 260 16 01
www.dela.nl

DELA Belgique

Noorderplaats 5
2000 Antwerpen (B)
+31 32 (0)2 800 87 87
www.dela.be

**DELA
Lebensversicherungen**

Zweigniederlassung

Allemagne

Platz der Ideen 2
40 476 Düsseldorf (D)
+49 (0)211 542 686 86
www.dela.de

