

Groupe DELA rapport annuel 2019

DELA Coöperatie U.A.
(version abrégée)



coöperatie
DELA

Photo de couverture : DOMUSDELA (église Paterskerk), Eindhoven (NL)

En cette période de crise dans laquelle le coronavirus a plongé le monde entier, nombreux sont ceux qui cherchent à se mettre un peu de baume au cœur. En signe d'espoir, DELA a donc décidé d'illuminer la statue du Christ de l'église Paterskerk de DOMUSDELA en vert chaque jeudi. De quoi faire naître une lueur d'espérance pour tous ceux qui en ont besoin en cette période difficile.

La lumière, le symbole de l'espoir

Depuis des siècles, la lumière est un symbole d'espoir. Or, Eindhoven est connue comme la « Ville Lumière » depuis le 19^e siècle. DOMUSDELA concilie donc ces deux faits dans le cadre d'une initiative temporaire d'illumination pour Eindhoven. En temps normal, DOMUSDELA n'illumine la statue que pour célébrer la naissance d'un nouvel Eindhovenois.

Une nouvelle vie

La statue du Sacré-Cœur, perchée sur le clocher de la Paterskerk, s'illuminera sur demande dans la couleur préférée des jeunes parents pour annoncer la naissance de leur enfant à toute la ville. Les parents malheureusement confrontés à la perte d'un enfant mort-né pourront eux aussi, s'ils le souhaitent, formuler cette demande d'illumination en signe de reconnaissance pour leur enfant. La Coopérative DELA entend ainsi répondre au besoin de donner un sens supplémentaire à un moment clé de la vie, d'une façon inédite. Les cloches sonnent bien pour signaler des obsèques. Pourquoi n'y a-t-il pas de symbole pour annoncer une naissance ? Notre société a besoin de nouveaux rituels.

La présente version abrégée des comptes annuels contient un résumé des comptes annuels statutaires du 17 avril 2020. Dans le présent résumé, le bilan original au 31 décembre 2019 et le compte de résultat relatif à l'exercice 2019 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 2019 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 jaarverslag2019.dela.nl (version seulement disponible en néerlandais). Tous les autres chapitres ont été intégralement repris du rapport annuel original.

Avertissement : certaines parties du présent rapport annuel contiennent des perspectives d'avenir. Ces parties peuvent, sans restriction, comporter des 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 prospectifs s'appuient 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.

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.

DELA signifie :

« Draagt Elkanders Lasten »

(prendre soin les uns des autres)

Soit être solidaires, plus forts ensemble

Partager et décider ensemble

Rassembler les individus et les générations

Dans les moments qui comptent

Pour eux, pour vous



Table des matières

En bref	6
Avant-propos	7
L'union fait la force	10
Profil	11
Chiffres clés	14
Nos parties prenantes	18
Orientation et stratégie	20
Visages de la Direction	23
Visages du Conseil des Commissaires	24
Rapport de la Direction	26
Nos membres	27
Nos finances	46
Nos collaborateurs	55
Notre environnement	71
Notre avenir	87
Rapport du Conseil des Commissaires	90
Présentation du rapport annuel	91
Gouvernance et gestion du risque	96
Gouvernance	97
Gestion du risque	108
Comptes annuels abrégés	114
Résumé	115
Bilan consolidé au 31 décembre 2019	116
Compte de résultat d'exploitation	118
Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés	120
Autres informations	130
Autres informations	131
Rapport d'audit	132
Rapport d'audit du réviseur indépendant	133
Annexes	136
Annexe 1 : À propos du présent rapport	137
Annexe 2 : Affiliations et codes de conduite	139
Annexe 3 : Tableau GRI	140

Notions et abréviations	143
Colophon	149

> Tout le monde est le bienvenu chez DELA, quel que soit son rang ou son statut. Depuis plus de quatre-vingts ans



En bref

- > Avant-propos
- > L'union fait la force
- > Profil
- > Chiffres clés
- > Nos parties prenantes
- > Orientation et stratégie
- > Visages de la Direction
- > Visages du Conseil des Commissaires

Avant-propos

C'est avec des sentiments mitigés que nous présentons ce rapport annuel. Au moment de sa rédaction, nous nous trouvons en effet au cœur d'une crise sans précédent : la pandémie provoquée par le coronavirus Covid-19. Cette crise, d'une ampleur incroyable, exige d'énormes efforts de la part de l'ensemble de la société, pas uniquement aux Pays-Bas, mais pratiquement dans le monde entier. Les infrastructures de soins sont à ce point mises sous pression que, dans de nombreux pays, les contacts sociaux ont été énormément réduits, voire simplement paralysés. Les moindres aspects de notre vie quotidienne, tels que nous les connaissions, sont tout bonnement mis sens dessus dessous.

Nous sommes tenus de clôturer chaque exercice, mais l'émergence de cette crise fait naître une autre perspective. Nous allons néanmoins tenter de considérer l'année 2019 avec les mêmes intentions que celles que nous avons en 2019, alors que nous ne savions pas encore qu'une pandémie était sur le point d'éclater. C'est à travers le prisme de ces intentions que nous revenons sur une année mémorable.

Au début de l'année 2019, nous allions de l'avant, en gardant notre objectif ambitieux pour 2020 en ligne de mire. Il nous restait deux ans pour le concrétiser, lui et ses sous-objectifs. À l'heure où nous revenons sur 2019, nous nous rendons compte qu'elle fut une belle année, riche en réalisations, en résultats encourageants et en événements marquants. L'évolution prospère de nos activités en Allemagne contribue à la croissance de la Coopérative. Sur notre marché national néerlandais, une occasion unique de faire un grand pas en avant s'est présentée à nous en 2019 : l'accord trouvé avec Yarden en octobre quant à la reprise de ses activités. Nous avons en outre œuvré à nos objectifs initiaux. Et les avons presque tous réalisés.

Au mois d'octobre, la Coopérative DELA a annoncé avoir trouvé un terrain d'entente avec Yarden quant à la reprise de l'ensemble des activités de cet assureur et organisateur funéraire. Le collectif de DELA vient en aide à un autre pour devenir un collectif plus grand encore. Tout au long des quatre-vingts ans d'existence de DELA, l'échelle a toujours été un moteur pour réaliser un avantage à l'achat et atteindre l'efficacité. Nous serons ainsi en mesure de maintenir le montant de nos primes au plus bas et la valeur de nos assurances constante. Une fois la reprise définitive, DELA comptera environ

1 million d'assurés supplémentaires. Après la reprise, DELA jouira d'une couverture nationale de centres funéraires et de crématoriums et sera en mesure de servir presque tous les assurés néerlandais après un décès, et ce depuis un site propre. Yarden fera officiellement partie de DELA lorsque les régulateurs auront marqué leur accord. Ce qui devrait être le cas dans le courant de l'année 2020. Cette reprise n'était pas un objectif prévu de longue date ; les circonstances ont fait en sorte que DELA puisse offrir une continuité aux assurés de Yarden tout en continuant de proposer des avantages aux membres de DELA. Une situation qui profite donc à tous : la solidarité fait naître des avantages pour tout le monde, un principe sur lequel repose DELA, tout comme Yarden d'ailleurs.

Plus tôt dans l'année, au mois de mars, DELA s'est vu décerner plusieurs distinctions Great Place to Work. Nous avons décroché la 2^e place du classement européen Best Workplace. Aux Pays-Bas, nous avons terminé premiers pour la deuxième année consécutive. En Belgique, nous nous sommes améliorés, en passant de la 7^e à la 6^e place. Ce qui nous importe n'est pas une place sur le podium ou la médaille : notre véritable récompense, c'est la confiance de nos collaborateurs, qui est à la base de l'enquête. Cette reconnaissance nous emplit évidemment de fierté : par rapport à DELA en tant qu'employeur, et à nous-mêmes, en tant que collaborateurs, qui faisons de DELA ce qu'il est.

Non content de figurer parmi les « Best Workplaces », DELA Pays-Bas s'était assigné trois autres objectifs qui, ensemble, constituent notre objectif ambitieux. Sont ici concernés les résultats relatifs au NPS (Net Promotor Score), qui expriment la satisfaction des clients et leur propension à recommander DELA à d'autres ; la solvabilité, qui reflète notre position financière solide ; et la réputation mesurée d'après la méthode Reptrak. À l'exception d'un détail apparemment mineur, tous nos objectifs ont été atteints. Seule notre réputation auprès des non-membres aux Pays-Bas, pour laquelle nous comptons atteindre un score de 70, doit encore s'améliorer quelque peu. Elle s'élève, en moyenne, à 67 pour l'année couverte par le présent rapport, et culmine à 69 fin décembre.

DELA Belgique aussi s'est assigné des objectifs complémentaires. Celui relatif à la satisfaction des clients (NPS) a été largement atteint. Nous voulons être considérés comme le spécialiste funéraire par excellence sur le marché belge. Si nous sommes en légère régression par rapport à l'année précédente, nous restons néanmoins dans la marge que nous nous étions fixée comme objectif. Nous n'avons malheureusement pas atteint notre objectif qui consistait à augmenter encore nos parts de marché pour le nombre d'obsèques. Les objectifs financiers ont été atteints. L'année 2019 a marqué le 30^e anniversaire de l'arrivée de DELA sur le marché belge. Nous avons, à cette occasion, organisé un congrès funéraire consacré à la qualité de notre secteur.

L'introduction de nos assurances en Allemagne va bon train. Nous connaissons une croissance prometteuse, nous proposons des produits attractifs et le marché recèle un énorme potentiel.

Nous consentons actuellement des investissements colossaux et nous travaillons d'arrache-pied en matière de numérisation. Harmoniser les différents projets et réaliser notre ambitieux calendrier du changement restent un défi. Nous voyons fort heureusement nos efforts porter leurs fruits. Le volume de travail et la satisfaction des clients ont augmenté, tandis que le nombre d'appels téléphoniques

passés à nos centres de contact clients a diminué d'environ 20 % aux Pays-Bas : une évolution positive qui nous montre que nous sommes sur la bonne voie par rapport à nos changements de processus et que nous continuons de répondre aux besoins de nos clients.

Le résultat des placements était excellent en 2019 et a largement compensé la dépréciation de valeur de 2018. DELA effectue des placements à long terme et les fluctuations de cours font partie de notre modèle d'entreprise, ce qui a joué en notre faveur en 2019.

Depuis plus de quatre-vingts ans, DELA est à la fois pertinent et significatif pour la société. Notre responsabilité sociétale va au-delà de l'intérêt de nos membres. Depuis des décennies, nous aidons les proches et nous nous engageons à poursuivre la professionnalisation du secteur funéraire. Nous favorisons le vieillissement en toute dignité sur de nombreux fronts, que les gens soient membres ou clients de DELA ou non. Nous soutenons des organismes caritatifs et rassemblons les générations depuis des décennies. Nous le faisons parce que nous sommes une coopérative : la continuité, la solidarité et le souci de l'autre forment notre base.

Nous avons reçu beaucoup de considération pour la réalisation de DOMUSDELA, un projet inauguré officiellement au mois de novembre dans le centre d'Eindhoven et qui nous permet de réaliser plusieurs objectifs sociétaux. En plein cœur de la société, de grands événements de la vie pourront être célébrés dans les nouvelles salles de cérémonie, où profond chagrin pourra côtoyer joie intense. DOMUSDELA fait preuve de respect pour les bâtiments historiques et exploite la puissance spirituelle du lieu. DELA a racheté les bâtiments à la commune et à l'Ordre des Augustins. Nous attirons l'attention sur la signification qu'ont eue les pères augustins pour la ville d'Eindhoven pendant plus de 125 ans. En quittant leur lieu tant aimé, ils ont déclaré : « L'histoire continue, même si nous ne sommes plus là. » DELA est resté fidèle à l'histoire de ce quartier historique d'Eindhoven, et l'a même renforcée. Dans cette optique aussi, nous rassemblons les générations.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que nous avons réalisé énormément d'objectifs en 2019. Nous avons mis notre stratégie en œuvre avec brio et avons laissé parler notre cœur sociétal. Laisser parler ce cœur sera d'autant plus nécessaire si nous voulons continuer de remplir nos tâches sociétales en cette situation de crise particulière du fait de la pandémie de coronavirus.

Eindhoven, le 17 avril 2020

Coopérative DELA

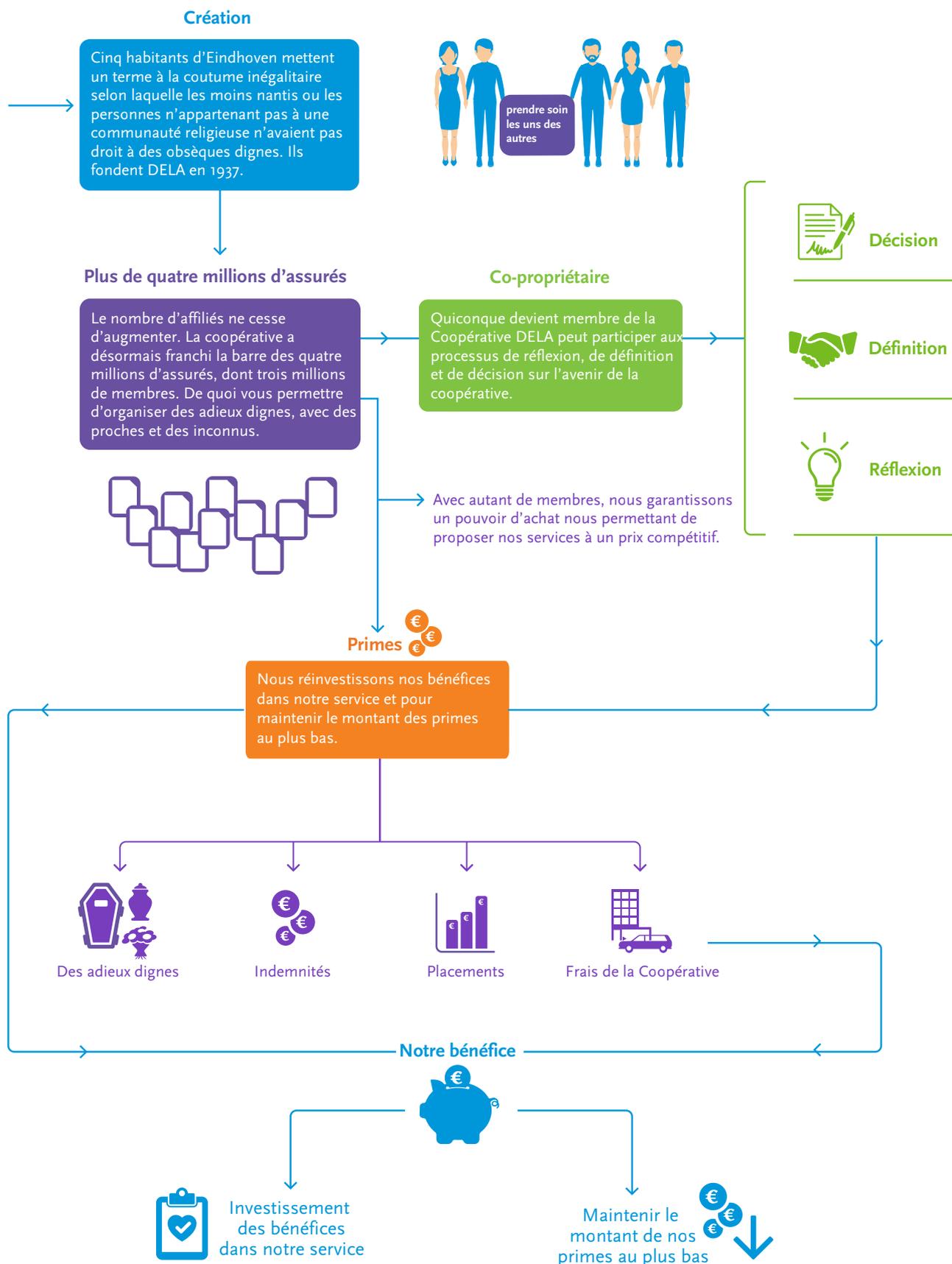
La Direction

E. (Edzo) Doeve, CEO/Président

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

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

L'union fait la force



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 mutuelle y joue un rôle clé. Plus de quatre millions d'assurés dans trois pays ont déjà choisi DELA. Nous sommes aux côtés de chacun.

Assurances et obsèques

DELA a été fondé il y a plus de quatre-vingts ans dans le but d'offrir des adieux dignes à ses membres. Ce que nous concrétisons par le biais de l'assurance et de l'organisation d'obsèques. Depuis sa création, sécurité, assistance et continuité ont toujours été au centre des préoccupations de la Coopérative.

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 rendent compte 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.

Accroître le nombre de membres, garantir la solidarité

En vue d'offrir un service de qualité à ses membres en échange d'une prime la plus basse possible, DELA s'efforce d'augmenter le nombre de ses membres, de renforcer la solidarité et de réaliser des avantages à l'achat. Au départ uniquement aux Pays-Bas, ces trois dernières décennies à l'international. Depuis sa création, la Coopérative a toujours eu pour devise : « ensemble, nous sommes plus forts ».

Octobre 2019 : DELA et Yarden parviennent à un accord sur une reprise de Yarden par DELA. La demande a été présentée aux régulateurs en vue de son examen. Dès qu'ils auront donné leur aval, près d'un million d'assurés Yarden seront transférés chez DELA.

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 54 centres funéraires et 21 crématoriums. En Belgique, ces nombres sont de 59 centres funéraires, 3 crématoriums et un centre de rapatriement qui, chaque jour, assurent des adieux dignes. DELA est également actif en tant qu'assureur sur le marché allemand depuis 2018 au départ de son entreprise néerlandaise.

Décembre 2019 : DELA Allemagne multiplie par sept son nombre d'assurés au cours d'une deuxième année fructueuse.

Solidité financière

DELA perçoit un revenu annuel de près d'un demi-milliard d'euros sur les primes et gère un patrimoine de près de 6,5 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, conformément au principe qui nous guide depuis notre création : « c'est en périodes prospères que l'on réalise des réserves financières, de sorte à pouvoir y puiser quand les temps se font durs ».



Collaborateurs et société

Fin 2019, DELA comptait plus de 2000 collaborateurs (plus de 1 500 ETP). Véritables, impliqués et entreprenants, ils œuvrent au quotidien et avec fierté à l'augmentation du nombre de nos membres, à la création des produits d'assurance recherchés, aux bons résultats des placements, à l'excellence du service, à des obsèques dignes, à une gestion durable et rentable de l'organisation et à la satisfaction de nos propres collaborateurs. Nous contribuons, par ailleurs, à la société à de nombreux égards.

Mars 2019 : le Groupe DELA décroche la deuxième place du classement « Best Workplace » dans la catégorie « grandes entreprises » du palmarès européen Great Place to Work.

Par et pour les membres

Notre modèle coopératif en quelques mots...

- L'union fait la force : déjà plus de quatre millions d'assurés au total. Les assurés néerlandais (trois millions) sont également membres de la Coopérative DELA. L'affiliation des assurés belges à la Coopérative est en cours d'examen et nous aspirons également, à terme, à permettre l'affiliation à nos assurés allemands ainsi, en principe, qu'aux nouveaux assurés arrivés par l'intermédiaire de Yarden.
- Les membres sont organisés en 36 départements géographiques.
- Chaque département élit un représentant et un suppléant. Ensemble, ils forment l'Assemblée générale et jouent collectivement le rôle d'« actionnaires » de DELA.
- L'Assemblée générale :
 - élit le Conseil des Commissaires (CdC). Celui-ci assure la surveillance de la Direction et de l'organisation. Il veille à la continuité et aux intérêts des parties prenantes, dont les membres ;
 - définit le système de participation bénéficiaire. Ce système détermine la mesure dans laquelle les bénéfices sont utilisés pour les assurés, afin de maintenir le niveau des primes au plus bas, ou pour la Coopérative, pour renforcer les réserves financières.
- Les membres sont, en outre, représentés dans le panel de la Coopérative en ligne. Près de 1 200 membres conseillent DELA et participent au processus de réflexion sur les points de politique.

Qu'il soit question de politique, de mise en œuvre ou de répartition des bénéfices : chez DELA, l'intérêt des membres est au centre des priorités !

Chiffres clés **Groupe**

	2019	2018	2017	2016	2015
Satisfaction des clients					
<i>NPS</i>					
Pays-Bas	60	53	52	52	45
Belgique	66	52	43	-	-
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	62	53	49	-	-
Réputation					
<i>Score Reptrak</i>					
Pays-Bas, membres	79,9	78,7	80,3	80,8	81,1
Pays-Bas, non-membres	66,5	65,4	64,5	64,7	63,4
Pays-Bas (score « pulse » RepTrak)	73,2	72,1	72,4	72,8	72,3
Belgique (« DELA = le spécialiste funéraire par excellence »)	67%	70%	72%	62%	-
Satisfaction des collaborateurs					
<i>Résultat GPtW</i>					
Pays-Bas	88	89	84	81	83
Belgique	87	87	83	79	71
Total	88	88	84	80	77
Collaborateurs					
<i>ETP à la fin de l'année</i>					
Pays-Bas	1.113	1.115	1.017	1.038	1.084
Belgique	392	369	357	371	350
Allemagne	19	11	6	-	-
Total	1.524	1.495	1.380	1.409	1.434
Chiffre d'affaires					
<i>x 1 000 €</i>					
Chiffre d'affaires Assurances	480.189	450.891	438.191	401.223	368.747
Chiffre d'affaires Obsèques	244.865	241.155	237.110	234.593	235.939
Am. : chiffre d'affaires interne	-130.872	-127.680	-121.028	-115.740	-112.659
Chiffre d'affaires net	594.182	564.366	554.273	520.076	492.027
Répartition des produits de placements					
<i>x 1 000 €</i>					
Produits de placements	664.185	-139.287	422.973	333.402	109.904
Am. : pour les prestations d'assurance à venir*	137.065	130.314	124.624	119.856	107.458
Am. : pour la limitation de la prime assurances*	42.323	42.321	17.753	31.237	54.618
Reste pour la position financière de la Coopérative***	484.797	-311.922	280.596	182.309	-52.172

* sur la base d'un taux d'intérêt actuariel ajouté au compte technique ** participation bénéficiaire *** revenus des investissements, disponibles pour l'accroissement de capital

Groupe

suite

	2019	2018	2017	2016	2015
Bilan					
<i>Sauf indication contraire : x 1 million €</i>					
Total du bilan	6.939	6.159	6.111	5.722	5.303
Valeur des placements	6.482	5.686	5.742	5.293	4.793
Provision technique	4.870	4.584	4.291	4.063	3.850
Fonds propres	1.434	1.048	1.251	1.016	878
... en pourcentage de la provision technique	29%	23%	29%	25%	23%
Capital assuré					
<i>X 1 million €</i>					
Capital assuré	49.915	42.987	38.548	34.981	30.012
Degré de couverture					
Degré moyen de couverture*	156%	175%	189%	171%	175%
Solvabilité					
Ratio de solvabilité Solvency II	296%	373%	309%	239%	0%
Émissions de CO₂					
<i>x 1 tonne. Uniquement DELA Pays-Bas</i>					
CHAMP D'APPLICATION 1					
Consommation de gaz	4.073	4.133	4.183	4.025	nb
Transport funéraire	324	310	316	381	nb
Véhicules de leasing	1.358	1.541	1.589	1.812	nb
Autres	82	82	82	98	nb
Total	5.837	6.066	6.170	6.316	nb
CHAMP D'APPLICATION 2					
Électricité**	-	-	625	924	nb
Chaleur	3	3	3	3	nb
Total	3	3	628	927	nb
CHAMP D'APPLICATION 3					
Trajets domicile-lieu de travail	802	878	1.087	1.092	nb
Voyages d'affaires	307	361	465	458	nb
Total	1.109	1.239	1.552	1.550	nb

*Moyenne de 12 scores en fin de mois. Le degré moyen de couverture forme la base de la participation bénéficiaire durant l'année suivante. **Champ d'application 2, électricité verte néerlandaise à partir de 2018 et donc plus d'émissions de CO₂.

Assureur

	2019	2018	2017	2016	2015
Satisfaction des clients					
<i>NPS. À l'exclusion du service clients</i>					
Pays-Bas	50	43	42	41	28
Belgique	52	39	30	nb	nb
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	52	40	34	nb	nb
Assurés					
<i>Nombre à la fin de l'année</i>					
Pays-Bas	3.255.079	3.218.355	3.176.382	3.129.427	3.073.020
Belgique	848.694	835.392	758.456	724.868	686.576
Allemagne	29.496	4.100	-	-	-
Total	4.133.269	4.057.847	3.934.838	3.854.295	3.759.596
Revenus des primes					
<i>x 1 000 €</i>					
UitvaartPlan, Pays-Bas	264.662	257.445	254.172	246.915	242.541
LeefdoorPlan, Pays-Bas	29.542	26.044	23.947	20.706	14.959
SpaarPlan, Pays-Bas	60.587	58.091	57.741	39.808	24.215
Total Pays-Bas	354.791	341.580	335.860	307.429	281.715
Belgique	121.912	108.905	98.913	92.140	85.373
Allemagne	3.476	297	-	-	-
Total	480.179	450.782	434.773	399.569	367.088

Service clients

	2019	2018	2017	2016	2015
Satisfaction des clients					
<i>NPS</i>					
Pays-Bas	45	35	32	26	32
Belgique	54	32	26	nb	nb
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	46	35	32	nb	nb
Contacts téléphoniques					
<i>Nombre</i>					
Pays-Bas	244.297	290.906	261.461		
Belgique	199.762	255.227	242.744		
Total	444.059	546.133	504.205		

Obsèques

	2019	2018	2017	2016	2015
Satisfaction des proches					
<i>NPS</i>					
Pays-Bas	76	71	70	68	58
Belgique	78	74	71	nb	nb
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	77	72	70	nb	nb
Assistance en formalités après funérailles					
<i>Nombre d'entretiens</i>					
Pays-Bas (par téléphone)	38.977	33.580	31.920		
Belgique (physiques)	8.851	8.745	8.792		
Total	47.828	42.325	40.712		
Obsèques					
<i>Nombre</i>					
Pays-Bas	33.645	33.422	31.821	31.433	31.264
Belgique	11.136	11.461	11.795	11.793	12.720
Total	44.781	44.883	43.616	43.226	43.984
Crémations					
<i>Nombre dans les crématoriums propres à DELA</i>					
Pays-Bas	24.137	23.984	22.781	22.341	20.889
Belgique	8.387	8.367	10.013	12.658	13.050
Total	32.524	32.351	32.794	34.999	33.939
Chiffre d'affaires					
<i>x 1 000 €</i>					
Pays-Bas	191.841	188.635	182.508	179.613	179.129
Belgique	53.024	52.520	54.602	54.980	56.810
Total	244.865	241.155	237.110	234.593	235.939
Coût moyen des obsèques					
<i>€ Police Natura, adulte, Pays-Bas</i>					
Coût moyen des obsèques	4.298	4188*	4.134	4.099	4.055
Augmentation par rapport à l'année précédente	2,6%	1,3%	0,9%	1,1%	2,0%

*Diffère d'une publication précédente en raison d'un recalcul

Nos parties prenantes

En sa qualité de coopérative, DELA est au cœur de la société. Les parties prenantes sont les groupes et individus qui influencent directement ou indirectement les activités de DELA et de ses sociétés d'exploitation ou, à l'inverse, qui sont influencés par DELA. DELA recherche le dialogue, examine, écoute et tente de déchiffrer ce dont il est question. Cette vue d'ensemble présente les principales parties prenantes, leur relation avec DELA, les points importants à leurs yeux et la façon dont DELA répond à leurs besoins ou à leurs intérêts.

Nos clients

Panel de la Coopérative

Médias

Associations de défense des intérêts

Organisations de défense des consommateurs

Religion

DELA apporte sécurité et assistance. Une assurance à valeur constante et des obsèques aussi dignes et personnalisées que possible forment la base de notre service. C'est au départ de ce noyau que l'assistance offerte par DELA s'est étoffée ces dernières années. L'ensemble de nos services est placé sous le signe de l'assistance aux proches et de la solidarité entre les générations.

Nos clients (les assurés auprès de la branche assurances et les proches auprès de la branche obsèques) estiment que DELA apporte sécurité et assistance. Lorsqu'ils ont une plainte, ils sont d'avis que DELA la traite avec sérieux. Les clients recommandent DELA.



2019: dialogue multipartite « Le respect de la vie privée après un décès »

En 2019, nous avons organisé un dialogue multipartite réparti sur plusieurs sessions et portant sur la thématique « Respect de la vie privée après un décès ». Ce dialogue avait pour objectif de parvenir à une vision commune sur le sujet. Les participants au dialogue ont été recrutés par le biais des réseaux sociaux, du site web de DELA, du panel de la Coopérative et d'une approche personnelle. Cf. Rapport de la Direction, Notre environnement pour de plus amples informations.

Nos collaborateurs

Chez DELA, tout le monde compte. Nous croyons que des collaborateurs satisfaits peuvent faire la satisfaction des clients, et inversement. Nos collaborateurs forment, pour ainsi dire, le cœur de notre Coopérative.

Marché de l'emploi
Enseignement et formation



Les collaborateurs de DELA se disent satisfaits de leur employeur, de leur fonction, de leur dirigeant et de leurs collègues. Ils sont fiers des produits et services qu'ils réalisent ensemble. Ils estiment qu'ils apprennent et qu'ils ont la possibilité de s'épanouir durant toute leur carrière. Ils sont véritables, impliqués et entreprenants. Ils sont en forme et se sentent en bonne santé. **Les collaborateurs ont confiance en DELA.**

Société

Société

Environnement et climat

Politique

Communes et pouvoirs publics

Régulateurs

Partenaires et fournisseurs

La Coopérative DELA se soucie de la continuité de la vie. C'est pourquoi nous entendons laisser notre monde comme nous l'avons trouvé, voire en meilleur état, pour les générations actuelles et futures. Nous sommes significatifs pour la société depuis plus de quatre-vingts ans.

La société estime que DELA est honnête et transparent et est consciente que nous faisons grand cas d'une gestion d'entreprise socialement responsable. En tant que leader de marché du secteur des obsèques, nous

prenons nos responsabilités et soutenons de nombreux organismes caritatifs et participons activement à la société.



Orientation et stratégie

DELA existe depuis plus de 80 ans. Par la mission que nous nous sommes assignée, nous sommes restés fidèles à nos fondateurs. Notre modèle d'entreprise est solide et notre orientation détermine notre manière de créer de la valeur pour nos parties prenantes. Notre stratégie pluriannuelle nous guide vers l'avenir, sur la voie des objectifs ambitieux de DELA.

Mission

DELA est une entreprise coopérative axée sur la continuité de la vie. Nous aspirons à ce que nos membres puissent envisager l'avenir le plus sereinement possible. Notre vaste assortiment de services pratiques et financiers leur apporte conseil et assistance. La mission que s'est assignée DELA est la suivante : « Nous nous apportons mutuellement sécurité, assistance et continuité ».

Modèle d'entreprise

Les membres et l'organisation DELA garantissent, ensemble, la continuité de la Coopérative et veillent à ce que notre idée fondamentale continue d'exister et de fonctionner pour de nombreuses années. Le modèle d'entreprise est simple et porte sur :

- l'union des forces du plus grand nombre de membres possible ;
- la rentabilité des achats ;
- l'organisation d'adieux dignes ;
- la création d'une valeur structurelle pour les parties prenantes par la réalisation des quatre objectifs principaux ;
- des investissements durables afin de générer une participation bénéficiaire, pour maintenir le niveau des primes au plus bas ;
- la préservation de notre responsabilité sociétale et de notre pertinence. Nous voulons une gestion d'entreprise qui ait le moins d'impact possible sur l'environnement et qui contribue à une société où chacun compte et peut apporter sa pierre à l'édifice.

Mission
Quelle est
notre raison
d'être ?

Objectif ambitieux
Où voulons-
nous aller ?

Valeurs VIE
Comment
interagissons-
nous ?

Atouts
Dans quoi
excellons-nous ?

Ambition : un objectif ambitieux clair pour tous

Où voulons-nous aller ? Quelle est notre ambition ultime ? Notre mission et notre stratégie se reflètent dans l'objectif ambitieux que nous avons formulé pour le Groupe DELA : « D'ici 2030, cinq millions de membres en Europe s'apporteront mutuellement sécurité, assistance et continuité ». L'objectif ambitieux de DELA Pays-Bas pour la période de planification actuelle vise en effet l'engagement sociétal et l'excellence du service : « D'ici 2020, la Coopérative DELA sera la coopérative la plus engagée qui donne plus de sens à la vie ». DELA Belgique est en phase de croissance, tant organique que par le biais d'acquisitions. L'objectif ambitieux de DELA Belgique pour cette période de planification est lié à l'établissement de la notoriété et de la réputation : « En 2020, DELA sera le spécialiste funéraire par excellence en Belgique, présent comme une famille chaleureuse pour toutes les autres familles ». Aucun objectif ambitieux n'a été formulé en 2019 pour la branche allemande de DELA, lancée il y a peu, si ce n'est de faire une entrée réussie sur le marché allemand.

Nos objectifs principaux : cap sur la création de valeur

Nous mesurons nos bons résultats à l'aune de nos quatre objectifs principaux. En atteignant ces objectifs, nous créons de la valeur pour nos principales parties prenantes.

- Nos membres : nos membres et clients recommandent-ils nos services ? Le Net Promotor Score (NPS) en est un indicateur.
- Nos finances : dans quelle mesure pouvons-nous continuer d'accorder une participation bénéficiaire à nos membres, maintenant et à l'avenir ? La participation bénéficiaire moyenne escomptée en est un indicateur.
- Nos collaborateurs : pensent-ils que DELA est la meilleure entreprise où travailler ? Indicateur : l'indice de fierté et de satisfaction, mesuré par l'enquête annuelle « Great Place to Work ».
- Notre environnement : comment le monde extérieur perçoit-il DELA ? Nos indicateurs sont, aux Pays-Bas, l'évolution de notre réputation grâce aux mesures du Reputation Institute. En Belgique, nous évaluons la mesure dans laquelle DELA est considéré comme le spécialiste funéraire par excellence.

Stratégie pluriannuelle : le mouvement visé

À l'échelle du groupe, la stratégie pour la période de planification actuelle (qui court jusque 2020 inclus) est la suivante :

- renforcer notre position sur nos marchés premiers aux Pays-Bas et en Belgique, en élargissant notre offre de produits et en procédant à des acquisitions ;
- poursuivre la croissance du nombre de membres grâce à l'expansion internationale, ce qui nous permettra de réaliser de plus en plus d'économies d'échelle ;
- permettre à DELA de continuer à répondre aux attentes de ses membres, y compris celles des membres de demain, en fournissant un excellent service et en visant la rentabilité grâce à l'amélioration de notre agilité, de notre maîtrise numérique et de notre faculté d'adaptation ;
- développer de nouveaux domaines sur le plan de notre responsabilité sociétale et de la pertinence et introduire des produits et services dans ce domaine avec l'ADN de DELA (sous l'appellation « DELA rassemble »).

Mise en œuvre 2019

L'année couverte par le présent rapport comporte les points stratégiques suivants.

Groupe DELA	Augmenter le nombre de membres. Améliorer, étendre et garantir l'excellence du service. Développer la maîtrise numérique et la gestion et l'utilisation des données. Unifier le modèle de DCC (diriger en cycles courts). Mieux ancrer les opérations commerciales socialement responsables, durables et transparentes dans notre entreprise et les rendre visibles.
DELA Pays-Bas	Consolider notre réputation auprès des non-membres. Renforcer notre position sur le marché des obsèques privées. Commencer le remplacement des grands systèmes de back-office.
DELA Belgique	Renforcer la part de marché de Funerals. Mettre en œuvre le programme de réduction des coûts FIT. Mettre en œuvre la nouvelle stratégie de distribution.
DELA Allemagne	Augmenter le nombre d'assurés. Introduire de nouveaux produits funéraires.

Bien que nous ayons déjà réalisé des progrès sur tous les points stratégiques mentionnés ci-dessus, nous n'avons pas encore satisfait toutes les attentes correspondantes. Nous avons mis beaucoup d'énergie dans l'élaboration de notre ambitieux calendrier du changement, mais nous faisons face, à certains niveaux, à un ralentissement et à des coûts plus élevés. La croissance du nombre d'obsèques a, elle aussi, ralenti à certains égards : aux Pays-Bas, le volume des obsèques privées a certes évolué conformément au plan, mais pas suffisamment rapidement pour renforcer notre position de marché pour l'avenir ; en Belgique, les acquisitions ont moins contribué à la croissance que ce que nous avions budgétisé pour 2019. Le programme de réduction des coûts FIT n'a finalement pas permis d'atteindre les attributions qui avaient été définies pour le programme. DELA Pays-Bas s'est fixé un nouvel objectif important dans le courant de l'année 2019 : la préparation de la reprise et l'intégration de Yarden.

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). Responsable de DELA Pays-Bas. Fonction au sein de DELA Pays-Bas : Directeur général (depuis 2004), avec les domaines d'action suivants : politique générale, coopération, gestion des assurances et de l'organisation d'obsèques, GRH, communication, RSE, audit interne, affaires juridiques et conformité. Mandat : à durée indéterminée. Autres fonctions : Président du Conseil d'administration du Nationaal Uitvaartmuseum Tot Zover, membre du Conseil des Commissaires et Président du Comité d'audit Eindhoven 365, Président de la Stichting Promotors Van Abbemuseum, Président de l'association Impact 040, membre du Conseil de la Stichting DELA Fonds, membre du Conseil consultatif Brabantse Dag, membre du Conseil 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). Responsable de DELA Belgique. Fonction au sein de DELA Pays-Bas : Directeur (depuis 2010), avec les domaines d'action suivants : IT, approvisionnement, expérience client, équipe de processus client et service clients. Fonction au sein de DELA Belgique : CEO jusqu'au 31/12/2019 inclus. Mandat : à durée indéterminée. Autres fonctions : Président de la Stichting Onbeperkt Genieten. Jusqu'à juin 2019 : membre de la Direction du DELA Fonds.

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

Homme, de nationalité néerlandaise. Fonction au sein du Groupe DELA : membre de la Direction (depuis 2014). Responsable de DELA Vastgoed. Fonction au sein de DELA Pays-Bas : Directeur financier (depuis 1994), avec les domaines d'action suivants : finances, contrôle, actuariat, taxes, gestion du risque et investissements. Mandat : à durée indéterminée. Autres fonctions : Trésorier de la Fondation Los Niños, membre du Conseil de surveillance et Président du Comité d'audit Finances et Immobilier de la Stichting Oktober. Jusqu'à juin 2019 : membre de la Direction du DELA Fonds.

De gauche à droite : Jon van Dijk, Edzo Doeve, Jack van der Putten



Visages du Conseil des Commissaires

J.W.Th. (John) van de Steen (1954), Président depuis le 25/05/2019

Homme, de nationalité néerlandaise. Autres fonctions : Président du Conseil des Commissaires de BinckBank N.V., Président du Conseil des Commissaires de Princess Sportsgear & Traveller B.V., Vice-président et membre du Conseil des Commissaires de RAI Holding B.V., membre de la Direction de Stadhold (Randstad) Insurances S.A., membre de la Direction de l'association AEGON, Ambassadeur du Koninklijk Concertgebouw Orkest.

Prof. Me C.J.H. (Corjo) Jansen (1961), Vice-Président

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2012. Deuxième mandat en cours. Fonction : Professeur universitaire d'histoire du droit et de droit civil à la Radboud Universiteit Nijmegen. Autres fonctions : Président de la Direction de l'Institut Titus Brandsma de Nimègue.

Drs J.P. (Jan Pieter) de Pender (1954), secrétaire

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2009. Troisième et dernier mandat en cours. Fonction : Professeur et secrétaire d'examen à la Nassau Scholengemeenschap Breda. Autres fonctions : différentes fonctions de direction dans le volontariat/la vie associative.

Drs W.A.P.J. (Willemien) Caderius van Veen RA (1959)

Femme, de nationalité néerlandaise. Nommée en 2014. Deuxième mandat en cours. Fonction : Directrice par intérim/Conseillère de direction. Autres fonctions : membre du Conseil des Commissaires de la coopération de logement Waterweg Wonen, Présidente du Conseil de surveillance du fonds de pension de l'industrie agricole et alimentaire, Présidente du Conseil de surveillance de la Stichting Pensioenfonds Openbaar Vervoer, Présidente de la Commission de visite du Pensioenfonds Lloyds Register Rotterdam.

De gauche à droite : Jan Pieter de Pender, Willemien Caderius van Veen, Corjo Jansen



Prof. Dr J.J.A. (Hans) Leenaars RA (1952)

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2015. Nouvelle nomination au cours de l'année couverte par le rapport. Deuxième mandat en cours. Fonction : Professeur émérite à la Universiteit van Amsterdam où il enseigne la matière « Bestuurlijke Informatieverzorging ». Autres fonctions : Président du Conseil des Commissaires du Chassé Theater N.V., Président du Cultuurfonds Chassé Theater, membre du Conseil d'administration de la Stichting John van Geunsfonds, Président du Conseil de surveillance de la Stichting Het Klooster Breda, Président de la Direction de la Stichting Via Nobel, Président du Conseil consultatif de l'ILFA B.V., personne de confiance NBA (Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants).

Me Dr G.H.C. (Georges) de Méris RA FCA (1961)

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2019. Premier mandat en cours. Fonction : Partner au sein de Corporate Finance, Forensics & Recovery Joanknecht. Autres fonctions : membre du Conseil de surveillance d'Omroep Brabant, membre du Conseil de surveillance du Theaterfestival Boulevard, membre du Conseil des Commissaires Hy2Care B.V., membre du Conseil des Commissaires de Caelus B.V., membre du Conseil des Commissaires de Matisse B.V., membre de la Direction du Rotary 's-Hertogenbosch, Président de la Stichting Stop Diabetes Invest.

Cessation de fonctions au cours de l'année couverte par le rapport

Dr W.M. (Wim) van den Goorbergh (1948), Président jusqu'au 25/05/2019

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2007. Troisième et dernier mandat en cours, jusqu'au 25/05/2019.

C.P.V. (Van) van der Weg (1955), membre jusqu'au 25/05/2019

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2015. Fin du premier mandat : 25/05/2019.

Tous les commissaires siègent au sein du Conseil des Commissaires de la Coopérative DELA U.A., de DELA Holding N.V. et de DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.

De gauche à droite : Hans Leenaars, John van de Steen, Georges de Méris



Rapport annuel 2019

Rapport de la Direction

- > Nos membres
- > Nos finances
- > Nos collaborateurs
- > Notre environnement
- > Notre avenir

Nos membres

La défense des intérêts de nos membres et clients est au cœur de tout ce que nous faisons. Le NPS (Net Promotor Score) a laissé entrevoir une évolution très positive en 2019. Les scores ont à nouveau clairement augmenté, tant pour la branche assurances que pour la branche obsèques, aux Pays-Bas comme en Belgique. Les scores du service clients ont eux aussi augmenté dans les deux pays. En fin de compte, DELA affiche un NPS moyen de 62 pour l'année couverte par le rapport, contre 53 en 2018.

Le nombre d'assurés a continué d'augmenter en 2019. La croissance nette s'élève, au total, à plus de 75 000, tous produits et pays confondus. En Allemagne, marché sur lequel nous nous sommes lancés en 2018, nous comptabilisons plus de 25 000 polices souscrites et avons introduit l'assurance obsèques. DELA Allemagne, dont la taille est encore relativement modeste, contribue à la croissance nette au niveau du groupe à raison de plus d'un tiers.

DELA a organisé près de 44 800 obsèques et 32 500 crémations aux Pays-Bas et en Belgique. Le nombre d'obsèques a légèrement baissé en raison de la diminution en Belgique. Le nombre de crémations a légèrement augmenté, conformément aux évolutions nationales. Le nombre d'obsèques organisées par DELA pour le compte de non-assurés de polices Natura a augmenté de 1,2 % aux Pays-Bas. Nous avons espéré pouvoir réaliser plus de parts de marché dans ce segment « privé ». En 2019, aux Pays-Bas, le taux de mortalité était de 1 % inférieur à celui de 2018 ; en Belgique, il était de 2 % inférieur, et même de 7 % inférieur dans les régions belges où DELA est actif.

L'augmentation du coût moyen des obsèques de l'ensemble des services Natura aux Pays-Bas est restée limitée à 2,6 %, ce qui est tout à fait conforme à l'inflation (IPC) sur 2019.

Nous sommes donc satisfaits de ces évolutions de marché. La stratégie de l'activation en Allemagne porte déjà ses premiers fruits et compense le recul de la croissance en Belgique. L'élargissement de DELA à l'international contribue à la réalisation structurelle de la croissance.

Net Promotor Score

Le fait d'avoir mis l'accent sur l'excellence du service et d'avoir misé ensemble, en permanence, sur l'apprentissage et l'amélioration, nous a permis d'augmenter considérablement nos scores NPS et, partant, la satisfaction de nos clients, toutes branches d'activité confondues, tant aux Pays-Bas qu'en Belgique.

Aux Pays-Bas, le score global a augmenté pour atteindre 60, et 66 en Belgique. S'il l'on prend le nombre pondéré par rapport au nombre de répondants, DELA atteint un score de 62 (contre 53 en 2018). Une belle progression dont nous pouvons être fiers. L'augmentation pour le service clients et dans la branche assurances, en particulier, est spectaculaire. La poursuite de l'augmentation pour la branche obsèques est tout aussi remarquable, compte tenu du score déjà très élevé en 2018.

Net Promotor Score

Moyenne sur 12 mois. Total Groupe DELA, pondéré en fonction du nombre de répondants

	2019	2018	2017	2016	2015
Pays-Bas					
Assurances	50	43	42	41	28
Obsèques	76	71	70	68	58
Service clients	45	35	32	26	32
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	60	53	52	52	45
Belgique					
Assurances	52	39	30		
Obsèques	78	74	71		
Service clients	54	32	26		
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	66	52	43		
Total Groupe	62	53	49		

Des enquêtes interrogent les clients quant à la mesure dans laquelle ils recommanderaient une entreprise, un produit ou un service donné à d'autres. Les répondants ont la possibilité de « chiffrer » leur réponse de 0 à 10. Les résultats de 0 à 6 sont considérés comme une qualification négative. Le groupe qui attribue des scores de 9 ou de 10 est qualifié de « promoteur » ; ils comptent comme qualification positive. Les scores restants (7 et 8) sont considérés comme « passifs neutres » ; ils ne comptent pas. On obtient le score NPS en soustrayant le nombre de qualifications négatives du nombre de qualifications positives.

Marchés

Pays-Bas : reprise de Yarden

Sur notre marché premier néerlandais, le marché des obsèques augmentera consécutivement aux évolutions démographiques attendues. La part de marché de DELA augmentera en raison de la reprise envisagée de Yarden. Une fois que les régulateurs auront donné leur aval, l'intégration des deux organisations sera une thématique majeure pour DELA Pays-Bas au cours des années à venir.

Belgique : maintien de la croissance

La Belgique est notre deuxième marché. À long terme, le marché des assurances obsèques pourrait encore doubler. Le défi consiste ici à maintenir cette croissance et à créer une synergie entre l'assurance et l'organisation d'obsèques. La Belgique n'a pas d'assurance Natura en vente active. La branche obsèques ne jouit pas d'une couverture nationale. La fertilisation croisée entre la branche assurances et la branche obsèques ne coule dès lors pas de source. L'un des points à prendre en considération est le pourcentage d'assurés qui confie l'organisation des obsèques à DELA. En 2019, cette fertilisation croisée s'est améliorée pour atteindre 18,5 %. Nous avons pour objectif d'augmenter encore ce pourcentage au cours des années à venir.

Notre compagnie d'assurance apporte la sécurité du financement des obsèques et nos services d'organisation d'obsèques épaulent les proches en organisant les obsèques, en mettant à leur disposition des crématoriums, un service de rapatriement et en leur offrant une assistance en formalités après funérailles.

Allemagne : champ libre à la croissance

Une vaste exploration des marchés étrangers européens nous a indiqué la présence d'opportunités de croissance dans plusieurs pays, en particulier pour une entrée sur le marché par le biais de l'assurance. Dans ce contexte, le principe de base veut que toute croissance (à l'étranger) serve la Coopérative dans son ensemble. De par son envergure et sa croissance, le marché allemand était le plus intéressant dans un premier temps. C'est la raison pour laquelle une agence DELA a ouvert ses

portes à Düsseldorf en 2018 et une assurance-vie temporaire a été introduite en Allemagne. Une assurance obsèques a été mise sur le marché en Allemagne en 2019. Bien que sa vente ait été limitée en 2019, les premières réactions sont positives et les attentes envers ce produit sont élevées.

Nombre d'assurés

Priorité à la croissance

La taille de notre portefeuille total, mesurée à l'aune du nombre d'assurés, est l'un des principaux fers de lance de DELA. Sur un marché des assurances-vie individuelles en recul, nous sommes malgré tout parvenus à enregistrer une croissance significative en 2019. Elle est le résultat des trois groupes de produits : assurance obsèques, assurance-vie temporaire et assurance épargne. Cette croissance a été observée dans tous les pays.

L'introduction de nouveaux produits nous permet d'atteindre une autre forme de croissance. En élargissant nos services, nous accroissons non seulement notre signification pour nos membres et clients actuels, mais nous attirons également de nouveaux assurés.

Croissance nette

La croissance nette consolidée s'élevait à environ 75 400 assurés (contre environ 123 000 assurés en 2018). Sans prendre en considération la reprise du portefeuille d'assurances belge d'Hooghenraed de 41 800 assurés en 2018, le volume de la croissance nette s'est maintenu à son niveau. L'Allemagne contribue à la croissance nette à raison d'un tiers. La croissance en Allemagne arrive à point nommé, étant donné que la croissance en Belgique est restée clairement en deçà des attentes en 2019. La stratégie consistant à nous étendre à l'international, pour nous permettre de maintenir la croissance au niveau du Groupe DELA, a fait ses preuves en 2019.

Fin 2019, DELA Belgique comptait 21 % et DELA Allemagne 1 % du nombre total d'assurés. Les plus de trois quarts d'assurés restants sont servis par DELA Pays-Bas.

Assurés

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

	2019	Croissance nette	2018
UitvaartPlan, Pays-Bas	2.921.439	+23.516	2.897.923
LeefdoorPlan, Pays-Bas	290.897	+8.744	282.153
SpaarPlan, Pays-Bas	42.743	+4.464	38.279
Pays-Bas	3.255.079	+36.724	3.218.355
Plan de Prévoyance obsèques, Belgique	548.781	+29.597	519.184
Autre (plus en vente), Belgique	299.913	-16.295	316.208
Belgique	848.694	+13.302	835.392
Risikoleben, Allemagne	26.374	+22.274	4.100
Sterbegeld, Allemagne	3.122	+3.122	-
Allemagne	29.496	+25.396	4.100
Total	4.133.269	+75.422	4.057.847

Assurances obsèques

Aux Pays-Bas, le DELA UitvaartPlan a affiché une belle croissance. La croissance nette était de 23 500 (contre 10 600 en 2018). Une réussite qui ne s'applique pas qu'à l'arrivée de nouveaux clients : DELA atteint aussi de bons résultats sur le plan de la rétention de clients. Le score de DELA a augmenté sur les sites de comparaison, notamment en raison de l'augmentation de la prime chez les concurrents. Les messages négatifs à l'égard de Yarden dans les médias ont joué en notre faveur en ce qui concerne l'arrivée de nouveaux assurés DELA. Au final, plus de 40 % des Néerlandais qui ont souscrit une assurance obsèques ont choisi DELA.

En Belgique, l'arrivée d'assurés en 2019 est plus faible que prévu. L'arrivée d'assurés via les courtiers, essentiellement, est en recul. La nouvelle campagne publicitaire n'a pas été en mesure d'infléchir suffisamment cette évolution. La campagne à la fin de l'année a toutefois boosté l'arrivée de nouveaux assurés, permettant d'atteindre malgré tout le niveau de l'objectif au cours du mois de décembre. Nous n'avons malheureusement pas atteint l'objectif annuel.

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 déjà accueilli plus de 3 100 assurés en 2019.

Assurance-vie temporaire

La croissance nette des assurances-vie temporaires aux Pays-Bas s'élevait à environ 8 700 assurés (contre 26 000 en 2018). Un résultat qui a été influencé, pendant l'année couverte par le présent rapport, par la difficulté d'accès au marché du logement pour les jeunes qui se lancent dans la vie. Un nombre record d'hypothèques a été souscrit, mais il s'agissait notamment d'adaptations en raison des faibles taux d'intérêt. Une autre raison est la suppression de l'assurance-vie temporaire obligatoire à la souscription d'une nouvelle hypothèque NHG (hypothèque avec garantie d'hypothèque nationale), entrée en vigueur en 2018. À partir du 1^{er} janvier 2020, cette suppression s'applique également aux hypothèques NHG existantes. Les assurances-vie temporaires seront notamment commercialisées par le biais du canal intermédiaire. La concurrence se fait plus rude pour DELA aux Pays-Bas. Fin 2019, DELA atteignait une part de marché de 8 %.

Les circonstances sont différentes en Allemagne, où DELA a lancé son produit d'assurance-vie temporaire en 2018. En 2019, première année complète, DELA a accueilli plus de 22 000 assurés (contre 4 100 en 2018, l'année d'introduction du produit). La notoriété de DELA reste encore à faire en Allemagne, mais nous y jouissons, en tant que Néerlandais, d'une bonne réputation en termes de fiabilité et de sympathie. L'idée de la coopérative séduit par ailleurs beaucoup chez nos voisins allemands. En 2019, DELA a atteint une part de marché de 5 % avec l'assurance-vie temporaire.

Assurances 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. La croissance nette représentait environ 4 500 assurés (contre environ 5 200 assurés en 2018). Cette diminution par rapport à l'exercice précédent s'explique par la modification des conditions de la police, notamment la baisse du taux d'intérêt fixe (de 2,75 à 2 %).

Commercialisation

L'augmentation du nombre d'assurés pour l'ensemble de nos produits et marchés ne s'est, bien entendu, pas faite d'elle-même. DELA œuvre activement à la commercialisation en tâchant de tendre à l'équilibre optimum entre commerce (dans le droit fil de notre objectif de devenir le plus grand possible afin de pouvoir continuer d'exploiter les économies d'échelle) et réserve (dans le droit fil de notre marque et nos produits). Aux Pays-Bas, nous avons lancé la campagne de marque « Waaron Wachten » (Pourquoi attendre), dans le prolongement de la campagne « Waaron wachten met iets moois zeggen als het ook vandaag kan » (Pourquoi attendre pour dire quelque chose de beau alors que vous pouvez le dire aujourd'hui ?), organisée par DELA en 2012 et qui avait remporté un franc succès.

[La campagne de marque « Waaron Wachten » >](#)



Alors qu'à l'époque, le discours de l'émetteur était au centre de la campagne, les courtes vidéos de la nouvelle campagne portent désormais sur la réaction du destinataire. Le fait de montrer l'expression, l'émotion, la joie, l'irritation, l'incertitude et des visages rayonnants fait comprendre et ressentir pourquoi il vaut la peine de partager des paroles qui vont droit au cœur tant qu'on est en vie. Cette campagne est diffusée à la télévision, au cinéma, à la radio, sur les réseaux sociaux et en ligne. Le marketing en one-to-one nous permet non seulement d'augmenter l'efficacité des campagnes dans un nouveau paysage médiatique numérique, mais aussi et surtout d'assurer une meilleure segmentation et une meilleure orientation client. La campagne de marque « Waaron Wachten » a été lancée en 2019 et se poursuivra aussi début 2020. Grâce à cette initiative, DELA espère, tout comme dans ses services du quotidien, inspirer les gens à partager de belles paroles et, ce faisant, rendre les Pays-Bas un peu meilleurs. De cette manière, nous espérons également accroître notre notoriété et notre réputation, surtout auprès des non-membres.

Une autre façon de nous montrer est de nous engager activement dans le dialogue sur les événements de société. Grâce à nos publications sur les réseaux sociaux, comme LinkedIn et Facebook, nous communiquons sur DELA, sur notre rôle sociétal et sur la mort. Nous tentons ainsi d'établir un dialogue et de conscientiser la population à l'importance de la solidarité et de l'assistance mutuelle.

Chez DELA Belgique aussi, une nouvelle campagne a été lancée à la radio afin de promouvoir le Plan de Prévoyance obsèques.

En septembre, DELA a organisé quatre rencontres à l'intention des courtiers en Flandre et en Wallonie. Lors de roadshows, nous avons partagé les évolutions majeures, comme les adaptations de produits, notre nouvelle collaboration avec Europ Assistance, ainsi que le déploiement de la plateforme numérique DELAconnect.

En novembre, nous avons introduit la nouvelle plateforme DELAconnect auprès des courtiers et des organisations de vente en Belgique. 3 700 courtiers et six organisations de vente l'utilisent désormais activement. Cette plateforme permet aux courtiers d'établir en ligne des calculs de primes, des offres et des propositions de police pour le Plan de Prévoyance obsèques de DELA. La prochaine étape consistera à utiliser DELAconnect afin de permettre aux intermédiaires de gérer eux-mêmes leur portefeuille d'assurances.

En Belgique, l'organisation de vente a été restructurée pour passer d'une division régionale à une segmentation basée sur les segments de courtiers. Nos Key Account Managers rendent actuellement visite aux grands courtiers et nos Account Managers font de même avec les courtiers de taille moyenne. Les courtiers de petite taille, quant à eux, sont en contact téléphonique avec nos Desk Account Managers.

Début 2020, nous avons introduit en Belgique la possibilité de demander une police sur le web et via mobile. Cette demande ne prend que 10 minutes. Si, à l'issue de quelques questions de santé, il s'avère que le demandeur est en bonne santé, tous les documents nécessaires sont créés automatiquement et envoyés sans engagement. Si le demandeur signe par voie électronique au moyen d'un SMS, d'Itsme ou de son eID, l'assurance prend cours et le client reçoit immédiatement la police d'assurance.

En Allemagne, la commercialisation est axée sur la consolidation de notre notoriété, notamment dans le canal intermédiaire. La proposition est attractive et bénéficie d'une position favorable sur le marché. Les évaluations de diverses agences de notation sont positives.

“On ne souscrit pas une assurance obsèques pour soi, mais pour quelqu'un d'autre. Pour soulager ses proches. DELA organise les obsèques, paie les frais et décharge les proches de leurs soucis.”

Fin octobre, DELA Belgique s'est une nouvelle fois vu décerner une belle récompense : DECAVI a, à nouveau, élu le Plan de Prévoyance obsèques « Meilleure assurance obsèques 2019 ». DELA remporte cette récompense pour la troisième année consécutive.

En janvier 2020, DELA Allemagne s'est vu attribuer une très bonne note lors d'une évaluation d'ASSEKURATA. Pas moins de 90 % des clients DELA recommandent nos produits.

Adieux et transmission

Obsèques

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.

La part d'obsèques privées sur le marché néerlandais s'élève à 5,3 % en 2019. Ce chiffre s'élevait déjà à 5,5 % au dernier trimestre de 2019, nous ramenant au même niveau qu'il y a un an.

Environ 152 000 personnes sont décédées aux Pays-Bas (contre 153 000 en 2018). DELA a organisé près de 33 600 obsèques (contre environ 33 400 en 2018). La part de marché de DELA s'élève à 22,2 % (contre 21,8 % en 2018).

En Belgique, le nombre d'obsèques a diminué de façon limitée. La branche obsèques en Belgique est, justement, essentiellement axée sur le marché privé. Au vu du taux de mortalité en baisse, la croissance doit être réalisée, ici, par le biais d'acquisitions. DELA Belgique mise également sur le renforcement de la fertilisation croisée avec la branche assurances. Les collègues de l'assistance en formalités après funérailles lancent une collaboration avec « Successio » et « Advies Nalatenschap » afin d'offrir une aide encore plus professionnelle à nos familles pour la déclaration de succession. Notons aussi la création d'« Aftercare », la nouvelle application pour les formalités après funérailles.

Les marges de la branche obsèques sont sous pression, surtout aux Pays-Bas, en raison de l'augmentation de la concurrence.

Adieux et transmission

Obsèques et crémations organisées. Nombres

Par pays	2019	Différence	2018
Obsèques			
Pays-Bas	33.645	+223	33.422
Belgique	11.136	-325	11.461
Total	44.781	-102	44.883
Crémations			
Pays-Bas	24.137	+153	23.984
Belgique	8.387	+20	8.367
Total	32.524	+173	32.351

Collaboration avec des officiants

Nous collaborons avec des officiants et/ou des maîtres de cérémonie pour bon nombre d'obsèques aux Pays-Bas. Nous avons en effet l'impression, en faisant appel ces professionnels, d'ajouter une dimension plus personnelle aux obsèques et de rendre le service d'adieux plus significatif aux yeux des proches. Dans le cadre d'une collaboration efficace, organisateur d'obsèques et officiant ou maître de cérémonie tirent pleinement parti de leurs qualités mutuelles. L'organisateur peut ainsi se concentrer pleinement sur les aspects purement organisationnels, et l'officiant ou maître de cérémonie sur le contenu et la forme de la cérémonie. Les évaluations que nous avons reçues pour les obsèques où nous avons eu recours à cette association sont élevées et se sont nettement améliorées ces dernières années.

"En notre qualité de maîtres de cérémonie, nous nous entretenons longuement avec la famille avant de rédiger l'intégralité du texte de la cérémonie. Le texte est toujours personnalisé au défunt et à la famille. Nous intégrons les discours des autres intervenants éventuels à l'ensemble. Pendant les obsèques, nous jouons le rôle de maître de cérémonie et annonçons les intervenants éventuels. Nous veillons à la bonne structuration de l'office, sans fermer la porte à la symbolique et aux rituels. Le tout, en étroite concertation avec la famille. Souvent, nous nous chargeons aussi de la coordination et de la présentation, de la musique et du faire-part."

Crémations

La part de marché des crémations aux Pays-Bas a baissé de façon limitée, mais s'élève toujours à 24 % (à l'arrondi). Ceci s'explique par l'ouverture de nouveaux crématoriums qui réduisent la part de marché de DELA. Aux Pays-Bas, la branche obsèques participe au programme « Gastvrij de Beste ». L'objectif est de travailler à l'amélioration des compétences des dirigeants, de donner corps à la valeur VIE «impliqué» et de développer une image uniforme des individus, du comportement souhaité des collaborateurs, d'une ambiance de travail optimale et de protocoles clairs et simplifiés. Le programme tend à offrir à chacun un accueil chaleureux.

En Belgique, le nombre de crémations se situe à un niveau comparable à celui de 2018. Bien que l'ouverture d'un crématorium tiers dans la ville toute proche d'Ostende ait entraîné la réduction du nombre de crémations au crématorium DELA de Bruges, DELA a pu rester au même niveau en raison du report de leurs travaux de construction.

Au mois d'octobre, le crématorium de Bruges a accueilli pratiquement 1000 visiteurs lors de la Journée Découverte Entreprises. Le Professeur Manu Keirse y a prononcé un discours sur le deuil et le chagrin.

Acquisitions

Le 15 janvier 2019, DELA a acquis le centre funéraire Jorissen à Diepenbeek et Zutendaal (Belgique). Le 17 janvier 2019, DELA a repris le centre funéraire Bertje Deborre à Genk (Belgique). Le 26 juillet, les deux entreprises ont fusionné avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019. Le 1^{er} mai 2019, DELA a fait l'acquisition des Pompes funèbres Warzée. Cette entreprise de pompes funèbres compte des centres funéraires à Seilles, Andenne, Petit-Waret et Sclayn (Belgique).

Sites, nouvelles constructions et rénovations

Nos centres funéraires et crématoriums sont familiaux, chaleureux et colorés. 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 et contribue à des adieux dignes.

Fin 2019, DELA comptait au total 113 centres funéraires et 24 crématoriums.

Aux Pays-Bas, DELA compte 54 centres funéraires et 21 crématoriums. En 2019, nous avons ouvert le centre funéraire de Roosendaal aux Pays-Bas. L'ancien centre funéraire a été vendu. Le crématorium De Ommering à Spijkenisse a subi des transformations majeures et a été rouvert.

Un nouveau crématorium « sans label » est en cours d'aménagement à Maastricht, en collaboration avec Monuta. Le monumental domaine La Grande Suisse, au nord de Maastricht, est rénové à cette fin. Le site jouira d'activités et d'une identité propres. Les noms et chartes graphiques de Monuta et DELA ne se retrouvent pas non plus visuellement dans le bâtiment. Le crématorium devrait ouvrir ses portes en 2020. L'Autoriteit Consument en Markt a approuvé cette collaboration en 2019.

À Groningue, la construction d'un nouveau crématorium à het Hoendiep a démarré à la fin de l'été. Le Conseil d'État néerlandais a approuvé définitivement les plans de construction au printemps 2019.

DELA Belgique compte 59 centres funéraires, 3 crématoriums (et une participation de 30 % dans un quatrième) et dispose de son propre centre de rapatriement « Mortuary Brussels Airport » à Zaventem. Les crématoriums sont situés dans les villes de Bruges, Hasselt, Mons et Charleroi (participation). DELA Belgique est géré au départ de ses sièges sociaux d'Anvers et de Liège.

[Centre funéraire Roosendaal >](#)



En Belgique, le centre funéraire Bemelmans à Trooz a rouvert ses portes à l'issue de transformations majeures. Les bâtiments du centre funéraire Vangrunderbeek à Zaventem et du centre funéraire Pol Laffut & Heerwegh à Marche-en-Famenne ont été entièrement rénovés. Le salon mortuaire du centre funéraire Werbrouck a été agrandi et un bureau supplémentaire a été aménagé pour les assurances.

Le centre funéraire Amez à Waregem est désormais en mesure de proposer le nouveau salon mortuaire « Mantua » pour les cérémonies personnalisées grâce à la collaboration avec Waregem Expo.

Plusieurs transformations ont en outre été préparées en 2019 et seront réalisées en 2020, notamment à Bruges, Wetteren, Harelbeke, Seraing, Pelt, Bottin (Liège nord), Gohyssart, Ans (Liège nord), Maasmechelen et Lanaken.

DELA Belgique a fait l'acquisition des Pompes funèbres Warzée le 1er mai 2019. Cette entreprise de pompes funèbres compte 4 centres funéraires.

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 spécialement dédié à la mise en bière des défunts et d'un salon mortuaire pour les cérémonies d'adieux. En 2019, le centre a géré 756 rapatriements, soit 4 % de plus qu'en 2018.

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. Aux Pays-Bas, ce service fait partie intégrante de toutes les obsèques organisées par DELA.

En Belgique, les collègues de l'assistance en formalités après funérailles ont engagé une collaboration avec « Successio » et « Advies Nalatenschap » afin d'offrir une assistance encore plus professionnelle aux familles pour la déclaration de succession. Notons aussi la création d'« Aftercare », la nouvelle application pour les formalités après funérailles.



Intérêts des membres

Par et pour les membres

Aux Pays-Bas, les titulaires de police et leurs co-assurés sont membres de la Coopérative et, par conséquent, collectivement « propriétaires » de DELA. Nous œuvrons toujours à la construction juridique pour nos assurés en Belgique, pour qu'ils puissent eux aussi adhérer au collectif. Nous visons également l'affiliation d'un nombre provisoire de 100 000 assurés en Allemagne. À l'instar des membres néerlandais et de la plupart des membres belges, ils bénéficient eux aussi d'une certaine forme de participation bénéficiaire (en fonction du produit), même s'ils ne sont pas encore membres.

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 et les membres de la Direction. La section « Gouvernance » présente une description de la manière dont notre organisation est dirigée et dont les intérêts de nos membres sont préservés.

Assemblée générale en 2019

En 2019, l'Assemblée générale s'est réunie à trois reprises : en janvier, en mai et en novembre.

Le 19 janvier, elle a, entre autres, examiné les questions suivantes :

- l'entrée en fonction de cinq nouveaux membres ou membres suppléants à l'Assemblée générale ;
- le rachat des dépôts ;
- la nomination de M. Van der Steen et de M. de Méris à la fonction de Commissaires ;
- le système de participation bénéficiaire pour la nouvelle assurance obsèques de DELA Allemagne ;
- la procédure de candidature pour l'Assemblée générale ;
- l'ajustement des indemnités pour l'Assemblée générale, le Comité de confiance et le Conseil des Commissaires. Conformément à la politique, celles-ci sont actualisées tous les trois ans par décision de l'Assemblée générale ;
- le budget 2019 ;
- la politique en matière de capital, qui décrit comment DELA garantit une position de solvabilité solide.

Le 26 mai, l'Assemblée générale a débattu des questions suivantes :

- l'enquête relative à une probable collaboration avec Yarden ;
- l'élection du Comité de confiance. Conformément à l'article 10 du règlement intérieur, quatre membres sont nommés pour une période maximale de quatre ans. Chaque année, un membre démissionne conformément au calendrier de démission, de sorte, en principe, qu'un nouveau membre rejoigne le Comité chaque année. Mme A.C. van Gils-Dirks a été élue en tant que

nouvelle membre à l'issue du vote ;

- la reconduction du mandat de M. Leenaars en tant que membre du Conseil des Commissaires;
- le rapport annuel 2018. Après que la Direction a fourni des explications détaillées, l'Assemblée générale a arrêté les comptes de l'exercice 2018 et l'affectation du résultat ; le rapport annuel du Groupe DELA est ainsi arrêté par l'Assemblée générale ;
- décharge. L'Assemblée générale a donné décharge, à l'unanimité, aux membres individuels de la Direction pour la politique menée et au CdC pour la surveillance de la politique menée par la Direction ;
- le rapport de rémunération. Sur la base du rapport de rémunération, l'Assemblée générale établit que la rémunération a été effectuée minutieusement pour l'année 2018 ;
- le coût moyen des obsèques ; il est commenté par la Direction ;
- l'ajustement de la prime. L'Assemblée générale a approuvé l'augmentation de la prime du DELA UitvaartPlan au 1^{er} janvier 2019 consécutivement à l'augmentation du coût moyen des obsèques de 2,09 % ;
- la détermination de la participation bénéficiaire pour le CoöperatiespaarPlan de DELA ;
- l'état des lieux de différents programmes de changement ;
- la démission du Président du Conseil des Commissaires, M. van den Goorbergh, et du Commissaire, M. van der Weg.

Le 19 novembre, l'Assemblée générale a été convoquée dans le cadre de la reprise prévue de Yarden. La Direction a fourni des explications détaillées, les conséquences juridiques et financières ont été évoquées et les étapes ultérieures ont été passées en revue. Le 25 mai, l'Assemblée générale avait déjà mandaté le Comité de confiance d'évaluer la reprise. Cette réunion a été entièrement consacrée à informer l'Assemblée générale.

Consultation des membres : panel de la Coopérative en ligne

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 2019, il comptait plus de 2 100 membres (contre plus de 1 900 en 2018). En 2019, nous avons demandé au panel de la Coopérative comment il gérait les paiements périodiques et comment DELA peut améliorer l'information et la clarté sur les paiements.

Tous les résultats peuvent être consultés sur <https://www.dela.nl/over-dela/over-cooperatie-dela/lid-van-cooperatie-dela/cooperatiepanel/terugkoppeling-van-onderzoeksresultaten>. Disponible uniquement en néerlandais.

DELA annonce la reprise prévue de Yarden

La Coopérative DELA envisage de racheter l'assureur et organisateur funéraire Yarden. Cette reprise devrait être définitive dans le courant de l'année 2020. DELA et Yarden sont toutes deux des organisations de membres qui ont été fondées afin d'offrir des obsèques dignes. Yarden rencontre actuellement des problèmes financiers. La direction de Yarden a pris des mesures en vue de renverser la vapeur, ce qui a fonctionné sur le court terme. Afin de pouvoir proposer une solution structurelle à son million d'assurés, Yarden s'est mis en quête du partenaire adéquat pour reprendre ses activités. Ce partenaire n'est autre que DELA.

Que rachète le Groupe DELA exactement?

Le Groupe DELA reprend l'intégralité de l'entreprise Yarden : l'organisation funéraire, les assurances et les participations. En ce compris les bénéficiaires et les charges, donc tous les revenus de primes, les provisions, les placements et les collaborateurs, ainsi que les obligations financières actuelles et futures.

D'un point de vue technique, il s'agit d'une reprise qui inclut une fusion annoncée des entreprises funéraires DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. et Yarden Uitvaartverzekeringen N.V. Grâce à cette fusion, qui aura lieu peu après la reprise, le portefeuille d'investissement de Yarden pourra être immédiatement investi selon la combinaison de placements de DELA, normalement plus rentable à long terme.

La Vereniging Yarden, qui aide les familles à faire leur deuil et à briser les tabous autour de la mort, continuera de voler de ses propres ailes (avec l'aide de DELA) et sera également déployée pour venir en aide aux assurés DELA (lorsque cela est possible).

Comment DELA envisage-t-il l'avenir pour les assurés de Yarden ?

Les assurés de Yarden conservent leur police, à la différence près qu'ils seront clients de DELA et non plus de Yarden. L'objectif à long terme est de créer un grand collectif unique. C'est la raison pour laquelle une enquête sera réalisée après la reprise afin de convertir les polices Yarden en polices DELA. La conversion en une assurance DELA impliquera également une adhésion à la Coopérative DELA.

Pourquoi DELA reprend-il Yarden ?

DELA entend offrir une continuité aux assurés de Yarden par pure solidarité. Une étude approfondie sur la situation financière de Yarden a démontré qu'une reprise serait favorable, tant pour les assurés de Yarden que pour les assurés de DELA. Plus les personnes qui soutiennent la Coopérative seront nombreuses, plus celle-ci sera robuste.

Qui plus est, la fusion de ces deux entreprises funéraires permettra de réaliser des économies d'échelle et offrira des opportunités supplémentaires de proposer un service de qualité à tous les membres.

En quoi cette reprise est-elle avantageuse pour DELA ?

Nos réserves nous permettent de réaliser cette reprise tout en conservant notre position financière solide. Avec 296 % (fin 2019), la solvabilité de DELA est très élevée. Elle aurait été d'environ 252 % si la reprise de Yarden avait eu lieu fin 2019. Grâce à son bon ratio de solvabilité, DELA, Yarden inclus, jouit de toute la marge de manœuvre nécessaire pour consentir des investissements à long terme, tandis que Yarden n'est plus en mesure de le faire en raison de son faible ratio de solvabilité. L'entreprise est dès lors contrainte d'investir de manière à éviter les risques et engrange par conséquent des rendements trop faibles pour pouvoir remplir pleinement ses obligations d'assurance. Les actifs investis de Yarden seront donc plus rentables chez DELA. DELA sera ainsi en mesure d'offrir aux assurés de Yarden une stabilité financière avec une marge de protection contre l'inflation, tout en augmentant, à terme, la possibilité de participation bénéficiaire pour ses propres membres. Cette reprise rapportera, par ailleurs, un million d'assurés supplémentaires à DELA, ainsi qu'un grand nombre de centres funéraires et de crématoriums. De quoi augmenter encore l'envergure de DELA et disposer d'une meilleure couverture nationale de centres funéraires et crématoriums propres.

Quand la reprise sera-t-elle finalisée ?

Yarden fera officiellement partie de DELA lorsque les régulateurs, De Nederlandsche Bank et l'Autoriteit Consument en Markt, auront donné leur aval. Les chiffres de Yarden seront alors intégrés dans les comptes annuels de DELA. Yarden sera complètement intégré à DELA au plus tard en 2022.

Nos finances

DELA est l'acronyme de « Draag Elkanders Lasten ». La Coopérative remue ciel et terre pour ses membres. Génération après génération. Elle a pour souci premier de proposer une constance de la valeur des indemnités contre la prime la plus basse possible. Une position financière de départ favorable et la bonne gestion interne de DELA sont des conditions préalables clés pour un succès durable.

La solvabilité, l'indicateur indiquant la solidité de DELA, s'élevait à 296 % fin 2019.

Le résultat opérationnel s'élève à 31 millions € et a diminué, conformément à nos attentes, de 5 millions € par rapport à 2018. Cette diminution s'explique essentiellement par les programmes de changement et IT majeurs, qui représentent un fondement essentiel pour devenir l'assureur et organisateur funéraire le plus orienté client, offrant un soutien numérique optimal. Une campagne supplémentaire a, par ailleurs, été menée afin de consolider notre réputation auprès des non-membres.

Le résultat des placements est excellent et s'élève à plus d'un demi-milliard d'euros : 664 millions € au total, ce qui correspond à un rendement de plus de 12 %. En 2018, nous avons essuyé une perte de 139 millions €. Les fluctuations de cours, qui nous avaient été préjudiciables à l'époque, jouent désormais clairement en notre faveur.

La participation bénéficiaire accordée en 2019 s'élève à 42 millions € et reste ainsi identique à celle de l'année précédente. La participation bénéficiaire sur l'année 2019 est le résultat de la faible inflation du coût des obsèques (2,09 % en 2019) et du degré de couverture (175 % en moyenne, se traduisant par une participation bénéficiaire de 50 %). Les taux d'intérêt bas font pression sur le degré de couverture de l'assureur. Un degré qui est à son tour déterminant pour le pourcentage de participation bénéficiaire à attribuer. Nous faisons donc face à un dilemme : bien que la position financière de la Coopérative soit tout simplement excellente (ce qui garantit que nous

pourrons continuer d'accorder une participation bénéficiaire à l'avenir), les faibles taux d'intérêt ne nous permettront pas d'accorder une participation bénéficiaire plus élevée à court terme.

Revenus des primes

DELA a perçu 480,2 millions € de revenus de primes en 2019 (contre 450,8 millions € en 2018). La croissance des revenus des primes se chiffre ainsi à 7 % (contre 4 % en 2018). En Belgique, les revenus des primes ont augmenté de 12 %. Cette hausse s'explique principalement par l'acquisition du portefeuille d'Hooghenraed, officialisée le 1^{er} octobre 2018. Près de 41 800 polices ont alors été transférées chez DELA. Les revenus des primes qui s'y rapportent seront pris en compte pour la première année complète en 2019.

Revenus des primes

€ x 1 000

	2019	Différence	2018
Pays-Bas	354.791	4%	341.580
Belgique	121.912	12%	108.905
Allemagne	3.476	1070%	297
Total	480.179	7%	450.782

L'année 2019 a été excellente pour les assurances obsèques. La concurrence s'est affaiblie aux Pays-Bas en raison de l'augmentation des prix et de l'incertitude financière chez Yarden. Nous avons, par ailleurs, pris un très bon départ en Allemagne.

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.

En 2019, les fluctuations des cours de nos placements ont joué en notre faveur. Il en résulte un produit de 664 millions €. Certaines années, les fluctuations des cours jouent en notre faveur, et d'autres années en notre défaveur, comme en 2018. Cette année, avec un rendement de pas moins de

12 %, le résultat des placements est donc extrêmement élevé, compensant largement la dépréciation de valeur de 2018.

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. Pour établir une meilleure comparaison, il convient de prendre en considération les référentiels pertinents. Vu sous cet angle, nos performances sur l'année 2019 sont légèrement supérieures à la moyenne.

Produits des placements

€ x 1.000

	2019	Différence	2018
Produits des placements	664.185	803.472	-139.287

Nous proposons avant tout des assurances de longue durée, avec un versement au moment du décès. Nous pouvons ainsi investir une grande partie en actions et en immobilier. Ces placements rapportent, en principe, des rendements plus élevés sur le long terme

Résultat opérationnel

Compte tenu des dépenses supplémentaires (délibérées) destinées aux programmes de changement de grande envergure, comme le remplacement des systèmes de back-office et les campagnes publicitaires supplémentaires en vue de consolider notre réputation, le résultat opérationnel de 2019 est inférieur à celui de 2018, mais reste satisfaisant.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du résultat opérationnel. Il montre que les charges, hors coûts supplémentaires liés à l'IT et aux campagnes, ont augmenté de 5 % en 2019. Les charges sont ainsi en équilibre avec l'augmentation des bénéfices, qui ont eux aussi augmenté de 5 %.

Résultat opérationnel

€ x 1 000. Définition du solde : charges additionnelles en 2019 par rapport à 2018 (à des fins de comparaison).

	2019	Différence	2018
Revenus des primes	480.179	+7%	450.782
Produits des placements*	137.065	+5%	130.314
Chiffre d'affaires obsèques	244.865	+2%	241.155
Chiffre d'affaires divers	10	-91%	109
Bénéfices	862.119	+5%	822.360
Charges (hors solde IT et campagne de marque)	825.082	+5%	786.566
Solde IT**	3.300	-	-
Solde campagne de marque	3.200	-	-
Charges	831.582	+6%	786.566
Résultat opérationnel	30.537	-15%	35.794

*Affectés au « compte technique » **Les dépenses IT additionnelles s'élevaient à 10,2 millions €, dont 6,9 millions € activés.

Le résultat opérationnel pour l'année 2019 s'élève à 30,5 millions € (contre 35,8 millions € en 2018) et représente le solde des bénéfices de l'assureur (38,4 millions €) et de la perte de la branche obsèques (7,9 millions €). La baisse du résultat opérationnel en 2019 par rapport à 2018 est imputable à hauteur de 4,2 millions € à la branche assurances et à hauteur de 1,1 million € à la branche obsèques. En ce qui concerne la branche obsèques, l'augmentation salariale et la pression sur les marges ont eu une incidence. DELA privilégie la limitation de l'augmentation du coût des obsèques et la qualité de notre service ; ce qui ne nous empêche pas de vouloir clôturer la branche obsèques chaque année sur un résultat légèrement positif. Un objectif que nous ne pourrions cependant pas atteindre ces prochaines années en raison des investissements IT supplémentaires. La branche obsèques mise sur une augmentation de la part de marché auprès des non-membres (sur le marché privé), qui ouvre bel et bien la voie à une réduction des coûts par le biais d'économies d'échelle.

La numérisation à la base d'un service personnalisé

Chez DELA, la numérisation affecte l'organisation dans son ensemble. Ensemble, Business et IT cherchent à jeter des bases solides pour un service personnalisé. Ce qui est précisément notre objectif. 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. Pour renforcer notre agilité, il est essentiel de réduire nos coûts de base. Ce qui nous laissera aussi la marge nécessaire, ces prochaines années, pour investir dans la numérisation, en ce compris la

robotisation et l'intelligence artificielle. En 2019, les dépenses totales consacrées à l'IT s'élevaient à plus de 30 millions €. Une grande partie de ce montant a été utilisée afin de préparer encore mieux DELA à l'avenir.

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 2019, le coût moyen des obsèques s'élevait à 4 298 € (contre 4 188 en 2018), soit une augmentation de 110 €, soit 2,6 %, par rapport à l'année précédente.

Coût des obsèques

En €. Pour l'assurance Natura aux Pays-Bas, par adulte

	2019	Différence	2018
Coût moyen des obsèques	4.298	2,6%	4188*

*Diffère d'une publication précédente en conséquence d'un recalcul

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. En janvier 2020, l'Assemblée générale a ajusté le degré de couverture dans le cadre de la participation bénéficiaire avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019. Nous appliquons désormais un degré de couverture unique pour tous les produits de participation bénéficiaire aux Pays-Bas, en Belgique et en Allemagne. En outre, pour autant qu'elles soient supérieures à celles d'une combinaison de placements passive définie par nos soins, les charges des placements ne seront plus intégrées au degré de couverture. Le degré moyen de couverture sur une année détermine (en partie) le système de participation bénéficiaire de l'année suivante ; l'ajustement avec effet rétroactif n'a donc aucune incidence sur la participation bénéficiaire pour l'année 2019 ni sur les comptes annuels de 2019.

Le degré de couverture s'élevait à 181 % au début de l'année couverte par le rapport, pour terminer à 151 % fin 2019. Cela semble étrange à première vue, étant donné que DELA a enregistré un résultat de placements élevé en 2019. La vue d'ensemble ci-dessous indique les facteurs à l'origine de la diminution. Le plus important est la baisse des taux d'intérêt. En 2019, le taux d'intérêt sur 20 ans a diminué pour passer de 1,36 % début janvier à 0,61 % fin décembre. Cette baisse du taux d'intérêt a exercé une pression sur le degré de couverture de l'ordre de pas moins de 55 points de pourcentage. Les produits élevés des placements ont ajouté 20 points de pourcentage au degré de couverture et n'ont donc pas été en mesure de compenser l'effet des taux d'intérêt. Outre les taux d'intérêt, la

perspective d'inflation a également été revue à la baisse et a entraîné à la baisse l'estimation du coût des obsèques futur. Une évolution qui se traduit par une hausse du degré de couverture de 7 points de pourcentage.

Le degré moyen de couverture sur l'année 2019 était de 156 % (contre 175 % en 2018). Cette moyenne constitue la base de la participation bénéficiaire pour l'année suivante.

Degré de couverture

Pourcentage. Effet contraignant et effet extensif en points de pourcentage

	Début	Effet contraignant	Effet extensif	Fin
Début	181%			
Baisse du taux d'intérêt en 2019		-55%		
Autres facteurs		-2%		
		<u>-57%</u>		
Produits de placements supérieurs en 2019			+20%	
Coûts des obsèques inférieurs futurs*			+7%	
			<u>+27%</u>	
Fin				151%

*En raison de la perspective d'inflation future revue à la baisse en 2019

Participation bénéficiaire

DELA entend offrir à ses membres des obsèques à valeur constante. Les coûts des obsèques augmentent consécutivement à l'inflation. La prime augmente elle aussi, non seulement en raison de l'inflation, mais aussi en raison du « back-service ». 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. 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 le degré moyen de couverture au cours des douze derniers mois. Lorsque ce 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 %, l'Assemblée générale applique une mesure de prime (une décision en vue d'une augmentation de prime supplémentaire). Les pourcentages mentionnés s'intègrent dans un nouveau système de participation bénéficiaire qui a été arrêté en janvier 2020 par les représentants des membres à l'Assemblée générale.

Des scénarios nous permettent de définir, chaque année, la meilleure option pour les membres : à long terme, pour que la Coopération reste financièrement solide, et à court terme, pour que les primes n'augmentent que de façon limitée. L'intérêt des membres prévaut toujours : il s'agit de choisir entre les intérêts des membres à court et à long terme.

En 2019, nous avons pu dégager une participation bénéficiaire de 42 millions €. La participation bénéficiaire reste ainsi au même niveau qu'en 2018.

Participation bénéficiaire

€ x 1.000

	2019	2018
Accordé	42.323	42.321

La participation bénéficiaire fait l'unicité de DELA. Au cours des dix dernières années, la Coopération a accordé 551 millions € de participation bénéficiaire.

Ratio de solvabilité

DELA détermine sa solvabilité sur la base de Solvency II, d'où l'appellation « ratio Solvency II ». Il s'agit des règles de calcul européennes qui tiennent compte des risques figurant au bilan de l'assureur pour déterminer la solvabilité. 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 373 % à 296 % en fin d'année.

Ratio de solvabilité

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

	Début	Effet contraignant	Fin
Début	373%		
Ajustement du système de participation bénéficiaire		-28%	
Actualisation des hypothèses (coûts, mortalité, etc.)		-24%	
Augmentation de la valeur des placements et diminution du taux d'intérêt en 2019		-19%	
Autres effets		-6%	
		<u>-77%</u>	
Fin			296%

L'ajustement du système de participation bénéficiaire précité a engendré une diminution du ratio de solvabilité (- 28 points de pourcentage). L'échelle de participation bénéficiaire a été abaissée d'un degré de couverture allant de 125 à 225 % à un degré de couverture allant de 120 à 210 %, comme présenté à la rubrique « Participation bénéficiaire », ce qui permet une participation bénéficiaire plus précoce et plus importante. De plus, l'effet de la mesure de prime sur l'augmentation de la prime a diminué d'un quart. Les deux mesures atténuent l'augmentation de la prime : un choix délibéré. Le ratio de solvabilité diminue puisque davantage de fonds seront à l'avenir affectés à la réduction de la prime.

L'actualisation des hypothèses contribue elle aussi clairement à cette diminution (-24 points de pourcentage). Ceci s'explique notamment par l'augmentation future présumée des coûts IT, ainsi que des charges des placements. Ces dernières sont liées aux ajustements apportés à notre portefeuille d'investissement, qui se traduisent par un rendement escompté plus élevé et une meilleure répartition des risques d'investissement.

En dépit du résultat des placements élevé en 2019, qui a entraîné une augmentation des fonds propres de base, le résultat des placements a eu un effet contraignant (-19 points de pourcentage). Le capital requis dans le cadre de Solvency II a en effet augmenté dans une plus forte mesure que les fonds propres de base. Ceci s'explique par le fait que, sur un marché d'actions en hausse, ce capital requis est significativement plus élevé que sur un marché en baisse, comme celui que nous connaissions en 2018.

Fin 2019, DELA affichait un ratio de solvabilité de 296 %.

DELA a l'intention de convertir le portefeuille d'investissement de Yarden peu après l'acquisition en transformant les bons du Trésor à long terme comportant peu de risques et presque aucun rendement en la combinaison de placements de DELA comportant un peu plus de risques et un meilleur rendement. L'histoire a montré que, sur plusieurs années, cela nous permet d'optimiser la participation bénéficiaire que nous accordons à nos membres. Tant la reprise que la conversion des placements exigent davantage de notre solvabilité. Si la reprise prévue de Yarden avait eu lieu fin 2019, notre ratio de solvabilité se serait élevé à 252 %. Fin 2019, le portefeuille de Yarden représentait environ 20 % de la taille du portefeuille de DELA. Si le portefeuille d'investissement de Yarden avait déjà été converti, le ratio de solvabilité, Yarden inclus, aurait été de 228 %. Après ces changements, le ratio de solvabilité est toujours largement suffisant, ce qui nous offre l'avantage d'être dans une situation rentable en ce qui concerne le portefeuille de Yarden. Une situation dont profiteront tant les membres de Yarden que ceux de DELA, qui auront plus de chances de se voir accorder une participation bénéficiaire.

Conclusion sur notre position financière

Les résultats présentés dans cette section soulignent que DELA possède un modèle d'entreprise à la fois unique et extrêmement solide. La décision d'appliquer une augmentation de prime plus ou moins élevée est toujours prise dans l'intérêt de nos membres et de nos clients, et est une conséquence de la mise en œuvre de la politique arrêtée 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. 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.

Nos collaborateurs

Nos collaborateurs sont le moteur de notre Coopérative. Chaque jour, plus de 2 000 collaborateurs véritables, impliqués et entreprenants dans trois pays concrétisent notre mission. DELA est une organisation en mouvement, pleine d'ambition, qui laisse toute la liberté nécessaire aux personnes impliquées et entreprenantes, désireuses de prendre responsabilités et initiatives. Apprendre et s'améliorer ensemble est, à cet égard, un facteur de réussite, laissant une large place à l'épanouissement et au développement personnels. Chez DELA, la culture est orientée vers l'humain : tout le monde compte, bénéficie de la confiance et est lié aux autres.

Notre approche se reflète dans les résultats de l'enquête annuelle Great Place to Work (GPTW). En 2019 aux Pays-Bas, DELA a décroché la première place dans la catégorie « grandes entreprises », tout comme en 2018. En 2019 en Belgique, DELA est remonté d'une place dans le classement par rapport à l'année précédente, pour atteindre la sixième place. DELA Pays-Bas décroche même la deuxième place à l'échelle européenne en 2019.

L'absentéisme s'est nettement amélioré en 2019. La santé de nos collaborateurs est une préoccupation de tous les instants, notamment au sein de la branche obsèques et du service clients. Sans compter que le rythme des changements ne ralentit pas ; au contraire, il continue de s'intensifier. Ce qui, dans le même temps, apporte son lot de perspectives pour toute une nouvelle génération. DELA peut par exemple se prévaloir de posséder une très belle communauté IT d'environ 250 collaborateurs, en interne et en externe, qui œuvrent à notre transition numérique. En 2019, nous avons entamé le renforcement structurel de notre communication vers le marché de l'emploi. Nous sommes ainsi en mesure de fidéliser les talents adéquats à DELA.

Chez DELA, tout le monde compte. 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.

Bonnes pratiques d'emploi

DELA veut être le meilleur employeur, chez qui il est le plus agréable de travailler. L'avis de nos collaborateurs est essentiel à nos yeux et agit comme un feed-back dans un but d'amélioration permanente.

Résultats Great Place to Work

Afin de savoir où nous nous situons par rapport à d'autres entreprises de taille comparable, DELA participe chaque année à l'enquête Great Place to Work (GpTW). Celle-ci considère la confiance comme une clé pour être un bon employeur. Aux Pays-Bas comme en Belgique, le résultat est resté pratiquement au même niveau en 2019. DELA affichait un indice de confiance de 88 points aux Pays-Bas, et de 87 points en Belgique. Nous avons donc réalisé une belle progression sur quelques années.

Satisfaction des collaborateurs

Résultat de l'enquête GpTW (Great Place to Work)

	2019	2018	2017	2016	2015
Pays-Bas (catégorie >250 collaborateurs)	88	89	84	81	83
Belgique (catégorie >500 collaborateurs)	87	87	83	79	71

Best Workplaces

DELA Pays-Bas a remporté le premier prix dans la catégorie « grandes entreprises » lors de la cérémonie de remise des prix « Best Workplaces » de GpTW le 27 mars 2019. DELA peut donc se targuer d'être le meilleur employeur des Pays-Bas pour la deuxième année consécutive. DELA Belgique affiche également un très bon résultat en terminant à la 6^e place des Best Workplaces en 2019. 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. Ensemble, nous travaillons d'arrache-pied au quotidien pour y parvenir. Le classement de la liste des Best Workplaces est influencé par deux composantes : l'enquête annuelle menée auprès des collaborateurs, qui compte pour deux tiers, et le feed-back sur l'audit culturel, qui compte pour un tiers.

Le rapport du jury de GpTW indique que DELA Pays-Bas est considéré comme le meilleur employeur grâce à notre offre diversifiée d'instruments RH et à nos divers programmes et manières de joindre nos collègues. DELA obtient un score élevé sur le plan de la convivialité et de l'intégration de la politique d'employeur. Selon les résultats GpTW, le score élevé de l'indice de confiance démontre, en outre, que la politique de DELA est très efficace dans de nombreux cas. En raison de la pandémie de coronavirus, la publication des résultats, généralement organisée autour de mars/avril, est reportée à juin pour l'année 2020.

Le 27 mars 2019, DELA a encore une fois décroché la 1^{re} place du classement, de quoi se parer du titre de Best Workplace 2019 ! DELA Belgique s'est hissé de la 7^e à la 6^e place du classement. Encore une amélioration !

Audit culturel

L'audit culturel renvoie une image détaillée et illustrée de la politique d'employeur de DELA et des raisons pour lesquelles DELA est aussi unique et spécial aux yeux de nombreux collègues. DELA Pays-Bas et DELA Belgique ont tous deux fait réaliser un audit en 2019.

Le rapport du jury chante les louanges de DELA, qui répond aux besoins de ses collaborateurs et qui engage régulièrement un dialogue avec eux par le biais de séances d'écoute et de tables rondes. DELA encourage également ses collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes grâce au programme Persoonlijke Koers et aux DELA Summer schools.

DELA Pays-Bas atteint de très bons résultats dans tous les domaines, et obtient les meilleurs résultats pour les thématiques « engager », « inspirer », « développer », « se soucier », « trouver l'équilibre » et « célébrer ». DELA affiche des scores élevés pour tous les critères, et les résultats les plus élevés pour les thématiques « variété », « accessibilité » et « intégration ».

Travail humain

Chaque jour, nous cherchons des collaborateurs qui nous correspondent. Des personnes qui donnent du sens à la vie, car le travail chez DELA est un travail humain. Nous cherchons des personnes qui célèbrent la vie et qui en retirent le maximum, mues par la passion et l'ambition. Chaque nouveau collaborateur doit incarner nos valeurs fondamentales : véritable, impliqué et entreprenant. Des collègues qui s'inscrivent dans une culture de fierté, de plaisir et de confiance. Nous appliquons des critères de sélection très stricts et accordons une attention toute particulière à l'adéquation : nous correspondons-nous bien ? En termes de connaissances, de compétences et de comportement, mais aussi de normes et de valeurs. Nous le vérifions. Pour atteindre notre objectif ambitieux, nous avons besoin de personnes passionnées qui cherchent à aller toujours plus loin. DELA accorde sa confiance à chacun, dès le premier jour.

Apprendre ensemble

Chez DELA, nous prenons soin les uns des autres. Nous sommes une organisation en mouvement, pleine d'ambition, qui laisse toute la liberté nécessaire aux personnes entrepreneurs, désireuses de prendre responsabilités et initiatives. Apprendre ensemble est, à cet égard, un facteur de réussite, laissant une large place à l'épanouissement et au développement personnels.

Employabilité flexible

DELA est à la fois assureur et organisateur d'obsèques. Nous avons donc un nombre relativement élevé de fonctions différentes. Nous proposons pourtant des conditions de travail aussi uniformes que possible. La flexibilité revêt, par ailleurs, une importance cruciale, particulièrement pour la branche obsèques. DELA est certes en mesure d'estimer le nombre de décès par an, mais pas par jour ou par semaine. C'est la principale raison pour laquelle notre branche obsèques se doit de faire preuve d'une flexibilité à toute épreuve.

Structure organisationnelle en Belgique

2019 marque l'arrivée d'une nouvelle structure organisationnelle au sein de la branche obsèques de DELA Belgique. L'étendue du soutien des dirigeants était devenue trop vaste pour pouvoir garantir un accompagnement optimal et une communication à l'avenant aux collaborateurs. Les équipes sont désormais plus petites, et la branche obsèques en Belgique compte dix dirigeants de plus. Depuis le 1^{er} septembre 2019, la branche obsèques se compose donc de nombreuses nouvelles équipes, comprenant, généralement, un nouveau dirigeant.

Santé et absentéisme

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'attention toute particulière accordée à la santé (par opposition à l'absentéisme) porte ses fruits. Depuis la rupture de tendance opérée au second semestre de 2018, l'absentéisme est en baisse. Cette tendance positive s'est poursuivie en 2019. Plusieurs programmes sont en cours d'exécution ou de développement pour lutter contre l'absentéisme et favoriser la santé. En Belgique, un groupe de travail est actif et aux Pays-Bas, une task force a mené une réflexion sur la question de la vitalité, abordée au moyen de diverses thématiques. Nous constatons néanmoins que le risque d'absence de longue durée reste élevé, particulièrement du côté des organisateurs d'obsèques.

Absentéisme

%

	2019	Différence	2018
Pays-Bas	6,1%	-1,2pp	7,3%
Belgique	4,5%	-0,7pp	5,2%
Allemagne	3,3%	0,9pp	2,4%

*Remarque : pour le calcul du pourcentage santé en Belgique, seul l'absentéisme de moins d'un an a été pris en compte. Aux Pays-Bas, l'absentéisme pris en compte était celui de moins de 2 ans.

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. Aux Pays-Bas, nous enregistrons malheureusement une augmentation de l'absentéisme au sein du Centre contact clients. 80 % de l'absentéisme est le fait de 20 % de collaborateurs fréquemment absents à court terme. Nous avons mené une enquête pour en découvrir les causes, qui nous a permis de formuler des actions qui devraient porter leurs fruits en 2020. Grâce à leurs nombreux efforts, DELA Pays-Bas et DELA Belgique sont parvenus à réduire l'absentéisme au sein de la branche obsèques. Cette baisse est comprise, aux Pays-Bas et en Belgique, entre 1,3 % et 1,5 %, en fonction du département. Nous notons une hausse en Allemagne, mais l'absentéisme est toujours faible dans le pays, avec 3,3 %.

Politique d'absentéisme : régie propre

En 2019, DELA Pays-Bas a adopté le « modèle de régie propre ». DELA entend ainsi donner davantage de substance à la vision de l'absentéisme. Tomber malade peut arriver à tout le monde, mais l'absentéisme est toujours réfléchi. Le cœur d'une approche comportementale de l'absentéisme consiste à ce que collaborateur et dirigeant entament une discussion sur l'absentéisme et sur le choix le plus approprié. Le dirigeant agit en tant que Case Manager pour tout parcours d'absentéisme et a le contrôle, dans les limites, bien sûr, de la loi Poortwachter (loi néerlandaise relative à la remise au travail des malades de longue durée). Dans le cadre du modèle en régie propre, nous faisons davantage appel à la responsabilité personnelle de chacun durant le parcours d'absentéisme. Le médecin du travail joue un rôle de conseiller.

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 et des équipes de direction, puisqu'il n'y a eu pratiquement aucune mutation en 2019. Des objectifs de diversité sont pris en compte dans le cadre des mutations. 65 % 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 <https://werkenbij.dela.nl> et <https://www.dela.be/fr/a-propos/travailler-chez-dela>. 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 2019, pas moins de 2 600 personnes ont postulé chez DELA Pays-Bas. DELA Belgique a suscité l'intérêt de 1 180 candidats !

> **Postuler et travailler chez DELA : tout le monde est le bienvenu**



Diversité

Nombre de collaborateurs

	2019			2018		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Pays-Bas						
Direction*	3	0	3	3	0	3
Équipe de direction	3	1	4	2	2	4
Cadres supérieurs	18	16	34	21	10	31
Cadres moyens	29	40	69	27	41	68
Autres collaborateurs	457	1.006	1463	462	1.001	1463
Total	510	1.063	1.573	515	1.054	1.569
Belgique						
Équipe de direction	5	2	7	5	1	6
Cadres supérieurs	7	5	12	6	1	7
Cadres moyens	3	14	17	3	12	15
Autres collaborateurs	172	218	390	165	212	377
Total	187	239	426	179	226	405
Allemagne**						
Autres collaborateurs	8	11	19	5	6	11
Total	8	11	19	5	6	11
Groupe DELA						
Direction	3	0	3	3	0	3
Équipe de direction	8	3	11	7	3	10
Cadres supérieurs	28	22	50	30	11	41
Cadres moyens	32	54	86	30	53	83
Autres collaborateurs	637	1235	1872	632	1219	1851
Total	705	1.313	2.018	699	1.286	1.985

*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.

“Nous agissons sur la base des valeurs “véritable”, “impliqué” et “entreprenant”. Des valeurs clés, résumées sous l’abréviation “VIE”, profondément enracinées dans la Coopérative. ”

Wet arbeidsmarkt in balans (Wab)

La « Wet arbeidsmarkt in balans » (Wab, loi néerlandaise sur l'équilibre du marché de l'emploi) entre en vigueur aux Pays-Bas le 1^{er} janvier 2020. Cette loi comporte un ensemble de mesures censées réduire les divergences entre travail permanent et travail flexible. Elle doit rendre la possibilité d'engager du personnel sous contrat fixe plus attractive pour les employeurs, tout en autorisant le travail flexible quand le travail l'impose. La réflexion qui sous-tend cette loi est dans le droit fil de la pensée de DELA. Nous fidélisons volontiers notre personnel et nos collaborateurs bénéficient de notre confiance dès le premier jour. Une volonté qui va de pair avec un contrat fixe. Dans le même temps, notre travail exige cependant aussi que nous fassions preuve de flexibilité, notamment au sein d'IT, au vu de ses projets de grande envergure. Des travailleurs flexibles sont également indispensables au sein de la branche obsèques pour absorber les pics d'activité.

DELA Pays-Bas offre la possibilité à ses collaborateurs d'effectuer 8 heures de volontariat (pour le compte de l'employeur) par an.

Leadership

Le management de DELA tend à une culture la plus transparente qui soit, qui accorde toujours une place centrale aux valeurs communes. C'est pourquoi nous répondons aux questions de manière aussi transparente que possible et partageons l'information de diverses façons, à la fois directement (par le biais d'ateliers et de réunions avec les collaborateurs) et en ligne et de façon formelle et informelle. L'espace de travail des bureaux aux Pays-Bas et en Belgique couvre un grand espace ouvert unique. Les cadres travaillent au milieu de leur équipe. Personne n'a son propre bureau.

Journée du Dirigeant

Toutes les six semaines, DELA Belgique organise la Journée du Dirigeant (JDD), qui réunit l'ensemble de ses dirigeants. Les HR Business Partners jouent ici un rôle clé. Nous organisons, par exemple, une intervention sur la façon de mener un dialogue ouvert. Puisque nous attachons une importance toute particulière à une culture de feed-back transparente, celle-ci constitue une thématique récurrente de la Journée du Dirigeant depuis mars 2019. Nous organisons un moment d'intervention consacré au dialogue ouvert à chaque nouvelle Journée du Dirigeant. Les dirigeants abordent alors la manière dont ils s'y sont pris pour gérer la mission qui leur a été confiée la fois précédente. Qu'est-ce qui s'est bien ou moins bien passé ? De quelle aide ont-ils eu besoin ? Le fait d'échanger et de recevoir des exemples leur permet de découvrir comment fonctionne un dialogue de qualité. Ils évoquent également des cas issus de la pratique et échangent des trucs et astuces. Les dirigeants peuvent ainsi s'inspirer mutuellement à mettre en place, maintenir et améliorer une culture du dialogue ouvert au sein de chaque département.

DELA Pays-Bas a organisé deux journées consacrées au Management Development (MD), toutes deux placées sous le signe de l'apprentissage et de l'inspiration mutuelle. Nous nous sommes penchés, ensemble, sur la réalisation de notre objectif ambitieux. Nous avons également organisé des « arènes clients » au sein desquelles les dirigeants ont adopté une attitude d'écoute active. Elles ont été très instructives. Kees Klomp, défenseur de l'entrepreneuriat socialement significatif, nous a emmenés dans le monde de l'économie de la signification. Une réunion consacrée à tous les rapports directs et réservée aux membres de la direction se tient, en outre, chaque trimestre. Elle a pour objectif d'échanger des informations, d'être une source d'inspiration, mais aussi de se retrouver dans une ambiance conviviale. Au cours de l'une de ces sessions, nous avons eu un échange avec des proches, sous forme d'arène clients, pour apprendre comment améliorer encore notre service.

Enquête de l'AFM sur la rémunération et la valorisation

En 2018, l'AFM (autorité néerlandaise des marchés financiers) a réalisé une enquête aux Pays-Bas consacrée à la rémunération et à la valorisation. Cette enquête a été menée auprès de cinq assureurs obsèques et de cinq grands intermédiaires d'assurance. DELA y a donc participé. L'objectif poursuivi par l'AFM dans le cadre de cette enquête était de découvrir comment les collaborateurs du secteur financier perçoivent les rémunérations et les valorisations qu'ils reçoivent et de comprendre l'effet de la rémunération et de la valorisation sur leur comportement (éthique) et sur leur engagement. Cette enquête était composée d'une recherche documentaire, d'un questionnaire écrit envoyé à tous les individus des secteurs qui relèvent de la surveillance de l'AFM, ainsi que d'interviews avec 10 collaborateurs de ce groupe.

L'AFM a fourni un feed-back à DELA en 2019. Les principaux résultats indiquent que l'engagement des collaborateurs de DELA est élevé. Les collaborateurs se soucient fortement de l'intérêt des clients. Le « tone at the top » est bon et très apprécié. Il arrive cependant que les collaborateurs ressentent une pression de devoir atteindre certains objectifs.

La 5e édition des Tables Rondes a été lancée à l'automne. Les collaborateurs de DELA Pays-Bas se sont retrouvés les manches ensemble et de manière festive. Nous avons appris à mieux nous connaître et avons évoqué notre stratégie et notre avenir.

DELA Pays-Bas : Labo Innovation

L'innovation est un pilier majeur pour DELA. Nous voulons être aux côtés de nos membres, aujourd'hui, mais aussi demain. Nous nous devons donc de réfléchir, pour nous, mais aussi pour eux, à la manière de concrétiser cette volonté. Le Labo Innovation de DELA y contribue grâce au développement de produits sur le marché premier (assurances et obsèques) et au développement de nouveaux business sur de nouveaux marchés. Nous partons du principe que nos nouveaux concepts doivent correspondre aux valeurs défendues par DELA : apporter assistance, sécurité et continuité. Le Labo Innovation de DELA Pays-Bas se compose d'une équipe multidisciplinaire et autonome de 9 personnes, dont la priorité est le développement de nouveaux produits et services, de la conception à la mise sur le marché. Pour ce faire, l'équipe applique une méthode itérative conformément aux principes du lean start-up, et de plus en plus souvent en collaboration avec des start-up qui ont une solution à apporter à ces questions. Parmi les innovations de 2019, citons notre chatbot Roos, sur dela.nl, et le portail du souvenir Delen (partager), un lieu où famille et proches peuvent partager des souvenirs. En 2019, le nombre d'utilisateurs de Fellos, notre application pour les aidants proches, a augmenté pour passer de 50 000 à 80 000.

Pour de plus amples informations, surfez sur www.dela.nl/innovatie

Développement personnel

DELA est une organisation apprenante. L'apprentissage est inscrit dans nos gènes, et nous défions nos collaborateurs de faire un peu mieux chaque jour. Dans plusieurs secteurs, des collaborateurs ont élaboré un plan de développement personnel, en parallèle, bien sûr, des objectifs de développement personnel que chacun formule chaque année. Nous avons à nouveau organisé des « Summer schools » et les collaborateurs qui nous ont rejoints il y a environ un an se sont penchés sur leur cheminement personnel.

Nous croyons à la force des récits : ils indiquent la voie à suivre et fournissent interprétation, inspiration et motivation. Les dirigeants des services obsèques sont formés en ce sens. Deux reportages vidéo ont été réalisés, dans lesquels six collègues et leur dirigeant partagent leur récit sur l'hospitalité avec le secteur. Pour apprendre les uns des autres. Découvrez la première spéciale de « Gastvrij de Beste » ici : https://youtu.be/yHI6_w2xw8A

Chez DELA Pays-Bas, nous clôturons le programme d'introduction en donnant à nos nouveaux collègues la possibilité de travailler sur leur cheminement personnel. Le cheminement personnel fait office de boussole et les guide dans leurs choix de vie (active).

Conseil d'entreprise

DELA Pays-Bas et DELA Belgique ont chacun leur propre Conseil d'entreprise (CE). Tous deux présentent leur rapport sur l'année 2019 ci-dessous.

DELA Pays-Bas

En 2019, le CE a rendu un avis sur :

- la décision prévue de transférer temporairement l'équipe IT d'innovation au Labo Innovation pour 60 % de son temps ;
- l'approche pilote sur l'absentéisme dans la branche obsèques ;
- la réorganisation des portefeuilles de l'équipe de direction ;
- le centre funéraire de Hulst, qui sera associé au crématorium de Goes (Het Zeeuwse Land) ;
- la scission de la composante obsèques Algemeen Belang en organisation d'obsèques et services funéraires ;
- les transferts au sein du MT IT ;
- les pilotes avec le cycle RGW de Marketing et IT ;
- l'acquisition d'une participation minoritaire dans Decidee (De Nederlandse Uitvaartmaatschappij BV) ;
- le nouveau département à mettre en place consacré au positionnement de l'organisation d'obsèques ;
- la reprise de 100 % des parts de Yarden (holding, organisation d'assurance et autres filiales) et son intégration au sein de DELA, dans les trois ans. À cet égard, le CE a rendu un avis :
 - sur la concertation systématique avec le Conseil d'entreprise si cette reprise devait toucher des collaborateurs de DELA ;
 - sur la communication au Conseil d'entreprise de DELA de tous les sujets soumis pour avis et approbation au Conseil d'entreprise de Yarden, ainsi que de la réaction de ce dernier, en prévision d'une future structure de participation ;
 - sur un groupe de travail dédié aux questions de synergie et d'intégration ;
 - sur le plan de communication.

Le CE a marqué son accord sur les questions suivantes :

- l'attribution au prorata d'un jour de congé supplémentaire à l'occasion du Vendredi saint ;
- un nombre important de changements envisagés dans le règlement de DELA sur les conditions de travail complémentaires ;
- l'achat et à la vente de jours de congé, qui seront dorénavant possibles sur base annuelle ;
- la poursuite de la mise en œuvre d'un régime sur mesure pour les collaborateurs de Uitvaartverzorging, de Vastgoed et du siège social ;
- le recours, sous conditions, à des extras au sein des services funéraires ;
- la politique d'absentéisme. Cette politique définit la façon dont est géré l'absentéisme pour cause de maladie au sein de DELA et comment DELA le réduit à un minimum ou l'évite ;
- l'attribution d'un poste pour chaque collaborateur au sein de Uitvaartverzorging. Chaque collaborateur se verra ainsi attribuer un site DELA en guise de poste attribué. Il a également été décidé de limiter à un maximum d'une demi-heure (aller) le temps de trajet des consultants de la Coopérative et des coordinateurs d'événements en début et en fin de journée vers ou depuis le site DELA attribué. L'adoption d'une même approche en matière de temps de trajet au sein du secteur permet d'instaurer une plus grande équité.

Membres du CE Pays-Bas

Nom	Fonction
Paul Beaumont	membre de la gestion journalière du Conseil d'entreprise
Ans van den Boogaard	membre du CE
Christa van den Broek	membre du CE
Jan Cornelisse	membre du CE
Roger Dautzenberg	Vice-président du Conseil d'entreprise
Judith van Gerwen	membre de la gestion journalière du Conseil d'entreprise
Tanja Harms	membre du CE (jusqu'au 24 septembre 2019) d'entreprise
Petra Jansen	membre du CE
Rene Jansen	membre de la gestion journalière du Conseil d'entreprise
Chantal van Kruijsdijk	membre du CE
Norman van der Loop	Président du Conseil d'entreprise
Roger Mutsaers	membre suppléant du CE (à partir du 21 février 2019, remplace John Mulderij)
Ed Michielsen	membre du CE (jusqu'au 17 juin 2019)
John Mulderij	membre de la gestion journalière du Conseil d'entreprise
Anouk van Nunen	membre du CE
Maarten Schepen	membre du CE
Melanie Willems	secrétaire officielle

DELA Belgique

En 2019, le CE a marqué son accord sur les questions suivantes :

- le régime des jours fériés 2020 ;
- l'exemption de sous-consolidations au niveau des sociétés belges (parce que les rapports sont présentés au niveau du Groupe DELA).

Membres du CE Belgique

Nom	Fonction
Jack van der Putten (jusqu'au 31/12/2019 inclus)	pour l'employeur
Sandra Schellekens (à partir du 1/01/2020)	pour l'employeur
Ludo Verstraete	pour l'employeur
Bruno Moors	membre suppléant, pour l'employeur
Martine Verhoeven	pour la CSC
Kristof de Buck	pour la CSC
Ronny Bulcke	pour la CSC
Jean-Marc Charpentier	pour la CGSLB

Collaborateurs Pays-Bas

Âge moyen

2019
48,0
ans

2018
48,2
ans



Durée de l'emploi

2019
9,3
ans

2018
9,1
ans



Nombre de collaborateurs

2019
1.573
1.113 ETP

2018
1.569
1.115 ETP

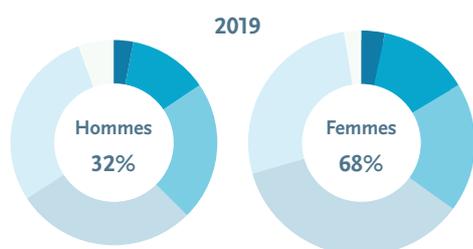


Collaborateurs et absentéisme en fonction du secteur



Secteur	2019			2018		
	Nombre	ETP	Abs.	Nombre	ETP	Abs.
Coopérative et assurances	68	62	0,7%	66	59	2,3%
Holding et services d'encadrement	237	211	3,0%	230	201	0,8%
Centre clients	124	95	9,0%	132	101	7,0%
Services funéraires	685	412	7,7%	664	407	9,2%
Organisation d'obsèques	442	318	6,2%	454	326	8,6%
Immobilier	17	15	4,3%	23	21	9,1%
Total	1.573	1.113	6,1%	1.569	1.115	7,3%

Pyramide des âges



	2019		2018	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
< 25 ans	16	37	10	16
25 < 35 ans	64	140	62	133
35 < 45 ans	112	198	123	228
45 < 55 ans	144	376	139	383
55 < 65 ans	147	286	158	273
≥ 65 ans	27	26	23	21
Total	510	1.063	515	1.054
	32%	68%	33%	67%

Collaborateurs Belgique

Âge moyen

2019
44,6
ans

2018
44,7
ans



Durée de l'emploi

2019
8,6
ans

2018
8,8
ans



Nombre de collaborateurs

2019
426
392 ETP

2018
405
369 ETP



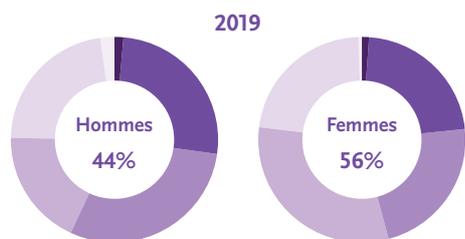
Collaborateurs et absentéisme en fonction du secteur



Secteur	2019			2018		
	Nombre	ETP	Abs. *	Nombre	ETP	Abs. *
Assurances	108	100	3,0%	111	101	2,6%
Holding et Services d'encadrement	66	63	3,6%	49	47	3,6%
Obsèques	252	229	5,6%	245	221	6,9%
Total	426	392	4,5%	405	369	5,2%

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

Pyramide des âges



	2019		2018	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
< 25 ans	3	3	4	4
25 < 35 ans	48	53	43	51
35 < 45 ans	56	54	54	45
45 < 55 ans	34	74	34	75
55 < 65 ans	42	54	40	47
≥ 65 ans	4	1	4	4
Total	187	239	179	226
	44%	56%	44%	56%

Collaborateurs Allemagne

Âge moyen

2019
38,7
ans

2018
38,7
ans



Durée de l'emploi

2019
2,0
ans

2018
1,0
ans



Nombre de collaborateurs

2019
19
19 ETP

2018
11
11 ETP

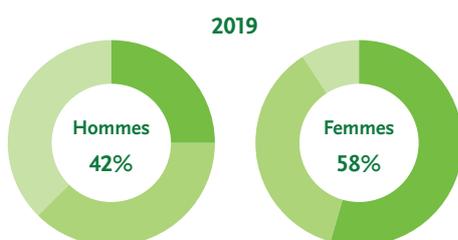


Collaborateurs et absentéisme en fonction du secteur



Secteur	2019			2018		
	Nombre	ETP	Abs.	Nombre	ETP	Abs.
Assurances	19	19	3,3%	11	11	2,4%
Total	19	19	3,3%	11	11	2,4%

Pyramide des âges



	2019		2018	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
■ < 25 ans	0	0	0	1
■ 25 < 35 ans	2	6	1	1
■ 35 < 45 ans	3	4	1	2
■ 45 < 55 ans	3	1	3	2
■ 55 < 65 ans	0	0	0	0
■ ≥ 65 ans	0	0	0	0
Total	8	11	5	6
	42%	58%	45%	55%

Notre environnement

En notre qualité de Coopérative, nous sommes solidaires et nous nous prêtons assistance. Nous rassemblons les générations. C'est pourquoi nous entendons laisser notre monde comme nous l'avons trouvé, voire en meilleur état, pour les générations actuelles et futures.

DELA fait grand cas d'une gestion durable et responsable. Nous aspirons par exemple à réduire nos émissions de CO₂ et celles de nos obsèques. Nous nous sommes fixé l'objectif ambitieux d'atteindre une gestion neutre en CO₂ d'ici 2030.

Au cours de l'année couverte par le rapport, nous avons fait de grandes avancées pour en arriver où nous en sommes. Nous avons par exemple installé le premier four de crémation électrique aux Pays-Bas, ce qui marque un tournant majeur. Autre grande avancée dans la bonne direction : l'introduction d'un nouveau cercueil durable certifié FSC, utilisé par défaut aux Pays-Bas dans le pack Natura.

En notre qualité d'investisseur, nous avons encore renforcé nos critères d'investissement durable. Nous respectons des directives internationales et nationales, appliquons une liste d'exclusion et utilisons notre voix lors des assemblées des actionnaires pour permettre aux entreprises de poursuivre sur la voie de la durabilité. Et nous investissons un peu plus, bien que de façon encore limitée, dans des obligations vertes.

Nos activités premières nous permettent de donner corps à notre rôle sociétal. À l'initiative d'un groupe de collègues de la branche obsèques, nous avons créé plusieurs lieux de commémoration au sein de notre branche obsèques, spécialement destinés aux enfants-étoiles : les enfants mort-nés. Nous avons organisé des « *lichtjesavonden* » en leur mémoire. L'affluence de proches et de visiteurs était saisissante.

Nous avons également réalisé un magnifique projet à Eindhoven : DOMUSDELA. Cette initiative avait pour objectif de créer un lieu invitant à la réflexion sur les moments importants de la vie. La joie et le deuil peuvent ici coexister, au propre comme au figuré, au cœur de la société.

Dans le cadre d'un dialogue multipartite, nous avons mis un point d'honneur à développer une vision sur la thématique « respect de la vie privée après un décès ». La loi stipule que ce respect de la vie privée expire après le décès, et cela doit à tout prix changer. Dans la pratique, DELA respecte d'ailleurs la vie privée du défunt, tout en tenant compte des souhaits des proches. Différentes parties se sont réunies lors de ces séances de dialogue et ont échangé leurs points de vue afin de parvenir à un fil conducteur qui permettra de faire avancer la société.

Ce ne sont là que quelques exemples des nombreuses initiatives que nous avons mises en œuvre afin d'apporter notre pierre à l'édifice sociétal. Nous espérons qu'elles seront communicatives, de sorte que nous nous soucions tous un peu plus les uns des autres et que nous fassions preuve de solidarité. Parce qu'ensemble, nous constituons la société. En notre qualité de Coopérative, nous aspirons à prendre les rênes et donner l'exemple.

Cette volonté nous vient de notre conviction personnelle, de notre solidarité et de notre force collective. Dans le même temps, nous espérons bien évidemment que la société appréciera ces efforts et que nos actions participeront à notre bonne réputation. DELA jouit d'une réputation robuste et solide et peut se prévaloir, à cet égard, de compter parmi les meilleures entreprises des Pays-Bas. Nous avons pratiquement atteint l'objectif ambitieux que nous avons formulé à cet égard et qui s'intègre dans le cadre plus large de notre objectif ambitieux 2020.

Garantie de la qualité et protection du consommateur au sein de la branche obsèques

Aux Pays-Bas, DELA, Monuta et Yarden ont présenté en novembre une ambition commune et soutenue par le secteur funéraire visant à garantir la qualité dans le secteur et la protection du consommateur. Cette initiative implique le lancement d'un centre de connaissances centralisé, une prise de parole centralisée et un institut de gestion des plaintes indépendant pour le secteur. Cette

ambition est sous-tendue par la large assise trouvée par Ton Heerts, ancien membre de la Tweede Kamer, syndicaliste et président du MBO Raad, dans le cadre des « Principes pour la garantie de la qualité et la protection du consommateur dans le secteur funéraire ».

À la demande des trois organisations funéraires, Ton Heerts s'est adressé à toutes les parties du secteur funéraire. D'après les résultats de ces entretiens, toutes les associations sectorielles se disent favorables à un centre de connaissances centralisé. Ce centre constitue aussi le visage du secteur et le lieu où les parties prenantes (journalistes, hommes politiques et autres) peuvent poser leurs questions sur le secteur. Un institut de gestion des plaintes indépendant, auquel les consommateurs pourront présenter leurs expériences dans les différentes disciplines du secteur funéraire, bénéficie également d'un large soutien.

Rôle de la politique

Un cadre d'évaluation indépendant et objectif, supporté par le secteur, qui soutient largement le système actuel des valeurs humaines non écrites et des normes de décence et qui fournit un point de repère et une protection aux consommateurs contre un service de mauvaise qualité, fait actuellement cruellement défaut dans le secteur funéraire. La profession n'est pas protégée, la loi néerlandaise sur les pompes funèbres (Wlb) n'édicte pas de normes de qualité quant au service, les formations ne sont pas accréditées et le label volontaire est perçu comme très contraignant par de nombreuses petites entreprises en raison de sa charge administrative. Nous n'attendons pas de la politique qu'elle intègre la garantie de la qualité dans la prochaine version modernisée de la loi néerlandaise sur les funérailles (Uitvaartwet), et l'introduction d'une protection de la profession se heurtera à de nombreux obstacles pratiques. La politique devrait pouvoir accorder au secteur un certain délai pour la mise en place d'une garantie de qualité indépendante, qui vaudrait pour l'ensemble du secteur. Pareille « mission » pourrait participer à l'enrichissement des ambitions communes, avec une conscience de l'urgence.

Congrès funéraire « Perspectives sur les obsèques »

Une initiative similaire a été menée en Belgique. À l'occasion de son 30^e anniversaire, DELA Belgique a organisé en novembre un congrès destiné à l'ensemble du secteur. L'abolition de la législation d'établissement en Flandre sape le sérieux du métier. DELA prend donc l'initiative de créer une assise, de concert avec le secteur, pour promouvoir la norme de qualité du secteur funéraire. DELA entend, en outre, continuer d'améliorer et d'optimiser la coopération mutuelle avec le secteur. Pour y parvenir, nous avons réfléchi, durant ce congrès, à une législation et aux nouvelles évolutions potentielles, à l'éthique, aux tendances et à une suite possible à cette initiative. Le congrès s'intitulait « Perspectives sur les obsèques ». De nombreux collaborateurs de DELA y ont pris part, aux côtés de nombreux professionnels externes du secteur funéraire et autres parties prenantes.



Dialogue multipartite sur le respect de la vie privée après le décès

Le respect de la vie privée importe, même après la mort. C'est ce qu'a révélé le premier « dialogue multipartite » organisé par la Coopérative DELA et la Nyenrode Business Universiteit. La loi sur la vie privée (RGPD) ne s'applique pas en cas de décès. Comment un entrepreneur de pompes funèbres gère-t-il la question de la vie privée après un décès ? Les participants au dialogue avaient pour tâche de parvenir à une vision permettant de donner forme à une politique en la matière.

La question du respect de la vie privée suscite bien des interrogations dans le quotidien d'un entrepreneur de pompes funèbres. Prenons par exemple le partage, en interne, de photos de cérémonies d'adieux en vue de tirer des enseignements et de s'améliorer. Que recommande DELA à ses membres en matière de succession électronique ? L'entrepreneur de pompes funèbres peut-il prendre le parti d'un fils ou d'une fille mis(e) à l'écart par la famille ? Les participants ont eu toute la liberté nécessaire de définir quels étaient, selon eux, les aspects majeurs du respect de la vie privée après un décès.

Le dialogue s'est articulé en trois rencontres. Il était ouvert aux membres de DELA, mais aussi à tous ceux qui manifestaient un souhait, une attente ou un intérêt envers DELA. Il s'est rapidement avéré que la question du respect de la vie privée après le décès suscitait énormément d'intérêt. Plus de vingt parties prenantes ont pris part à ce dialogue.

Les parties prenantes ont trouvé important à tous points de vue que DELA joue un rôle de pionnier envers le secteur et le monde politique. Les choses bougent dans la société et l'expérience et la vision de DELA peuvent servir à amorcer des changements dans ce contexte. Dans l'attente de la publication du rapport final, DELA a rédigé un position paper afin de transmettre aux institutions politiques de La Haye les avis et idées des participants quant à la succession électronique. Les participants estiment qu'il est important que DELA informe ses membres sur ce qu'est une succession électronique et sur les aspects à prendre en compte pour en simplifier le règlement pour les proches. La Kroniek van het voorjaar (Chronique de printemps) 2020 s'intéresse à cette thématique. DELA se réjouit des résultats du dialogue et s'est attelé à les développer. Le rapport final peut être consulté sur notre site : <https://www.dela.nl/over-dela/nieuws-en-media/20200128-multistakeholderdialogoog>.

Gestion responsable

Réduction de notre consommation énergétique

En matière de gestion responsable, notre premier objectif est de réaliser un maximum d'économies d'énergie. Pour ce faire, nous apportons notamment des améliorations techniques, comme des capteurs de luminosité et des installations moins énergivores dans nos bâtiments. Un changement de comportement dans le chef des collaborateurs est un autre aspect important. Une deuxième étape dans la réduction de notre consommation énergétique et, partant, de notre empreinte carbone, est

< Congrès « Perspectives sur les obsèques », novembre 2019, Bruxelles (B)

l'utilisation d'énergie durable. Aux Pays-Bas, nous achetons déjà de l'électricité « verte » : depuis 2018, toute l'électricité consommée aux Pays-Bas provient de l'énergie solaire et éolienne produite aux Pays-Bas.

Quand nous construisons ou rénovons nos sites, nous tenons compte, dans la mesure du possible, de la durabilité des bâtiments et de l'aménagement. Nous privilégions par exemple des matériaux plus durables et des installations moins énergivores, mais veillons aussi à ce que nos collaborateurs bénéficient d'une lumière naturelle suffisante. Nous avons obtenu un certificat BREEAM pour la rénovation de notre siège social. BREEAM-NL est un outil qui permet de mesurer et d'évaluer intégralement la durabilité des nouveaux bâtiments, des bâtiments existants, des domaines et des projets de démolition.

Un cercueil plus durable en épicéa

En 2019, DELA a franchi une étape importante dans la durabilisation des obsèques. Depuis l'été, aux Pays-Bas, un nouveau cercueil en bois d'épicéa massif est venu remplacer le cercueil basique en panneaux d'aggloméré. Ce nouveau cercueil fait partie du pack de base et est par conséquent de loin le cercueil le plus utilisé. Le nouveau cercueil est plus moderne, arbore un design plus épuré et est fabriqué à partir de bois certifié FSC. Le cercueil est plus léger et plus clair. À l'intérieur, le satin (de polyester) a laissé place à du coton non blanchi. Ce cercueil est donc beaucoup plus respectueux de l'environnement que le cercueil basique en panneaux d'aggloméré utilisé jusqu'à présent. C'est notamment grâce à ce cercueil que DELA fait une avancée considérable en vue d'atteindre son objectif de proposer des obsèques climatiquement neutres d'ici 2030. Près de 6 000 cercueils durables ont déjà été utilisés en 2019.

[Un nouveau cercueil fabriqué à partir de bois certifié FSC et de coton non blanchi >](#)



Achats responsables

Le service Achats de DELA Pays-Bas a initié plusieurs développements afin de contribuer à nos objectifs de développement durable. Les aspects de durabilité (people, planet, profit) ont été exprimés plus explicitement dans la politique d'achats responsables. DELA impose donc des exigences de durabilité à ses fournisseurs ainsi qu'aux produits et services qu'ils proposent. Nous collaborons avec des fournisseurs dans divers domaines pour créer de nouveaux produits durables.

Installation du premier four de crémation électrique des Pays-Bas

Le premier four de crémation électrique des Pays-Bas a été installé en février 2019. Cette exclusivité revient au crématorium DELA Nedermaas à Geleen. Depuis toujours, les fours de crémation aux Pays-Bas sont raccordés au réseau de gaz. En moyenne, 60 m³ de gaz sont nécessaires pour une crémation. Le passage à des fours de crémation électriques permet de réduire les émissions de CO₂ d'environ 113 kilos par crémation. La Coopérative DELA est la première organisation funéraire à posséder un four de crémation électrique aux Pays-Bas. Grâce aux évolutions techniques, l'électricité est devenue plus efficace et il est désormais possible de recourir à cette source d'énergie pour les crémations. La crémation électrique constitue donc une belle avancée dans la réduction de l'utilisation des combustibles fossiles.

Électricité solaire et éolienne

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. Cette option est actuellement considérée comme la meilleure pour l'achat d'électricité verte. Nous avons également installé des panneaux solaires sur plusieurs bâtiments. Toutes ces mesures nous permettent de réaliser de grandes avancées pour faire de DELA une organisation climatiquement neutre.

Fin 2019, DELA Pays-Bas a installé des panneaux solaires sur 3 sites. Des panneaux qui génèrent, ensemble, quelque 45 000 kWh/an.

Fin 2019, DELA Belgique avait doté de panneaux solaires douze de ses sites en Flandre et dix de ses sites en Wallonie. Avec une puissance par toiture comprise entre 4 et 10 kWc, les toits assurent une production d'énergie de 400 000 kWh/an.

DELA Pays-Bas entend être climatiquement neutre en 2030 et ne plus produire d'émissions nettes de CO₂. Pour ce faire, nous nous concentrons sur trois axes : économie, durabilité et, au besoin, compensation. Nous avons identifié la quantité d'émissions de CO₂ par obsèques en 2015. Ce calcul a révélé que les principales composantes sont le cercueil, la crémation, le bâtiment, la pierre tombale et

le déplacement des participants aux obsèques. Les émissions de CO₂ de DELA Pays-Bas sont indiquées ci-dessous. Ces données ne sont pas encore disponibles pour les autres pays où DELA est actif.

Émissions de CO₂ par catégorie

En tonnes. Concerne les résultats de DELA Pays-Bas, y compris la branche obsèques.

	2019	Différence	2018
Bureaux	101	-68%	311
Centres funéraires et crématoriums	3.972	2%	3.907
Transport funéraire	324	5%	310
Véhicules de leasing	1.358	-12%	1.541
Voyages d'affaires	307	-15%	361
Trajets domicile-travail	802	-9%	878
Total	6.864	-6%	7.308

Émissions de CO₂ par champ d'application

En tonnes. Concerne les résultats de DELA Pays-Bas, y compris la branche obsèques.

	2019	Différence	2018
Champ d'application 1			
Consommation de gaz	4.073	-1%	4.133
Transport funéraire	324	5%	310
Véhicules de leasing	1.358	-12%	1.541
Autres	82	0%	82
Total	5.837	-4%	6.066
Champ d'application 2			
Électricité	-	-	-
Chaleur	3	-	3
Total	3	-	3
Champ d'application 3			
Trajets domicile-travail	802	-9%	878
Voyages d'affaires	307	-15%	361
Total	1.109	-10%	1.239

Investissements durables

Une part importante du modèle d'entreprise de la Coopérative DELA consiste en l'investissement diversifié des primes d'assurance à long terme. La Coopérative DELA a pour ambition de figurer parmi les investisseurs les plus engagés socialement d'ici 2020. Nous accordons donc une attention toute particulière à notre politique d'investissement socialement responsable (ISR). Celle-ci contient toutes les lignes directrices et les cadres que DELA entend remplir en sa qualité d'investisseur socialement engagé. Notre politique ISR peut être consultée sur notre site web. DELA poursuit l'objectif de figurer dans le top 10 du référentiel des investisseurs durables du VBDO et se classe actuellement en sixième position.

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 2019, DELA a interpellé un total de 408 entreprises (contre 398 en 2018) du portefeuille d'actions sur des sujets d'engagement. Cela a donné 212 résultats (contre 163 en 2018). Au sein du portefeuille d'obligations d'entreprises, nous avons tenté de nouer un dialogue avec 85 entreprises, ce qui a mené à des changements positifs dans 49 cas.

Des normes plus strictes en matière d'exclusion

DELA tient à jour une liste d'exclusion d'entreprises et de pays dans lesquels nous et nos gestionnaires externes d'actifs n'investissons pas pour des raisons sociétales. En 2019, la politique d'exclusion a été élargie aux secteurs suivants : sables bitumineux, charbon, extraction de pétrole et de gaz en Arctique, gaz de schiste, armes d'assaut pour les particuliers, prêts prédateurs, fourrure et cuirs spéciaux et chasse à la baleine.

Obligations vertes

L'argent que DELA investit dans les obligations vertes ne peut être utilisé que pour des projets spécifiques ayant un caractère durable. La production d'énergie durable ou la construction de bureaux respectueux de l'environnement en sont des exemples. De cette façon, les obligations vertes rapportent un rendement non seulement financier, mais aussi sociétal. À la fin de l'année 2019, DELA avait investi près de 62 millions d'euros dans des obligations vertes (contre 52 millions d'euros en 2018).

Pacte international

DELA respecte également l'accord international sur la responsabilité/l'investissement socialement responsable des entreprises, conclu en 2018. Dans le cadre de cet accord, les fonds de pension et les assureurs travailleront ces quatre prochaines années avec le gouvernement, les syndicats et les organisations de la société civile afin de prévenir et résoudre tout effet négatif sur la société et l'environnement causé par les entreprises du portefeuille. Divers sujets ont été abordés en 2018 dans le cadre d'une politique de vote active en tant que composante du dialogue mené avec les entreprises : réduction conjointe des émissions de gaz à effet de serre, réduction des quantités de plastique dans les océans, demande de justification sur la politique contre l'esclavage moderne et tarification responsable des médicaments.

En décembre, « Je ne t'oublierai jamais » (Mijn herinnering aan jou), l'application de DELA Belgique destinée à aider les enfants à faire leur deuil, a été récompensée par deux prix : « Best digital app » et « Innovation Award ».

DOMUSDELA

DELA a entrepris en 2017 la rénovation et le réaménagement du quartier Mariënhage, dans le centre d'Eindhoven. DOMUSDELA a ouvert ses portes le 8 novembre 2019. Le centre-ville dispose désormais d'un lieu contemporain dédié aux rencontres, aux célébrations et au séjour. DELA a racheté le quartier et les bâtiments connexes à l'Ordre des Augustins et à la commune d'Eindhoven. Le projet acquis et transformé par DELA comprend deux salles de cérémonie, un hôtel de conférence avec des installations de restauration et de réunion, une brasserie, un nouvel espace extérieur et les jardins du cloître. DELA a réussi le pari de donner une nouvelle affectation au quartier vieilli, mais historique d'Eindhoven, mais aussi de remettre le processus d'adieux au cœur de notre société.

“DOMUSDELA est un lieu de rencontre, de célébration et de séjour. Un lieu où la joie et le chagrin peuvent coexister. Tout comme c'est le cas dans notre quotidien. Dans ce complexe, on célèbre la vie et on réalise que la vie a une fin.”

Edzo Doeve, CEO

[DOMUSDELA, Eindhoven \(NL\) >](#)





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 plus de 80 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 nouvelle thématique « Rassembler les générations » que nous avons introduite aux Pays-Bas en 2019, 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 désormais 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.

En 2019, les Fonds ont notamment soutenu les activités suivantes :

Boven de Wolken

Boven de Wolken est un mouvement bénévole au sein duquel des photographes professionnels acceptent de réaliser gratuitement des reportages photo d'enfants récemment décédés (les « enfants étoiles ») pour que les parents gardent un souvenir durable. Un reportage photo joue un rôle essentiel dans le deuil des parents. La fondation caritative de DELA Belgique estime que chacun en Belgique doit avoir le droit de bénéficier de cette initiative particulière et a fait en sorte que l'organisation puisse s'étendre à la Wallonie, sous l'appellation « Au-delà des nuages ». En 2019, l'organisation a fait le portrait de 667 enfants étoiles en Flandre et 134 en Wallonie.

< **DOMUSDELA, Eindhoven (NL)**

Lieux de commémoration pour les enfants-étoiles

En 2019, DELA Pays-Bas a ouvert quatre lieux de commémoration pour les enfants mort-nés. Le chagrin causé par la perte d'un enfant mort-né retient de plus en plus l'attention de la société néerlandaise. DELA se réjouit de cette attention croissante. Depuis le mois de février de cette année, les parents peuvent inscrire leur enfant mort-né dans le registre de base. Au cours des six premiers mois suivant l'ouverture des inscriptions, quelque 10 000 enfants mort-nés ont été enregistrés. Par ailleurs, le nombre d'obsèques d'enfants mort-nés de moins de 24 semaines est en augmentation. Au-delà de 24 semaines, l'organisation d'obsèques est une obligation légale.

Recherche sur les jeux pour lutter contre la solitude

De concert avec la fondation Games for Health Europe, basée à Eindhoven, DELA a versé un demi-million d'euros au profit de la recherche sur l'utilisation de jeux pour lutter contre la solitude chez les personnes âgées. Un million d'euros est désormais disponible au total, car l'Organisation néerlandaise pour la recherche scientifique (NWO) a également fait don d'un demi-million d'euros. Plus de la moitié des plus de 75 ans affirment qu'il leur arrive de se sentir seuls. Étant donné que la population néerlandaise est de plus en plus âgée, ce problème prend de l'ampleur. Dans le cadre de la collaboration avec Games for Health et la Radboud Universiteit Nijmegen, les chercheurs étudient si les jeux électroniques (fédérateurs) entre enfants et personnes âgées peuvent réduire ce problème social.

> [Monument «Sterrenlicht», crématorium Rijtackers, Eindhoven \(NL\)](#)



Application de deuil « Je ne t'oublierai jamais »

Faire son deuil après un décès est un processus important, tant pour les adultes que pour les enfants. C'est la raison pour laquelle DELA Belgique a développé l'application « Je ne t'oublierai jamais » en collaboration avec ses spécialistes du deuil et Lies Scaut, thérapeute du deuil. Cette application web s'adresse aux enfants entre 6 et 12 ans et leur permet de créer un univers numérique plein de souvenirs de l'être cher disparu. L'app a intégré plusieurs mises à jour en 2019. De petites vidéos spécialement destinées aux enfants les aident à faire leurs adieux et les guident au travers du processus de deuil. L'application leur permet de créer un univers de souvenirs consacré à la personne décédée, comprenant des photos, des vidéos et des chansons, ainsi que des messages parlés ou écrits. Dans le processus de deuil des enfants, il est toujours important d'apprendre à gérer la perte et d'entretenir le souvenir. L'app, spécialement conçue pour eux, permet de le faire de manière créative. L'application web est également disponible au format mobile, ce qui donne la possibilité aux enfants de visiter, partout et à tout moment, l'univers de souvenirs du défunt.

Sponsoring de l'hélicoptère du service mobile d'urgence

Chaque jour, l'hélicoptère du service mobile d'urgence (Mobiële Urgentiegroep, MUG) décolle trois à quatre fois de sa base à l'AZ Sint-Jan Brugge-Oostende, campus de Bruges. Cet hélicoptère arrive sur place trois fois plus vite que la voiture du SMUR (MUG), ce qui n'est pas un luxe quand une vie est en danger. Pour la deuxième année, DELA a sponsorisé cet hélicoptère, lui permettant ainsi de voler pendant plusieurs mois.

Cadeaux de Noël

L'entreprise ASML de Veldhoven et DELA ont collecté ensemble quelque 880 cadeaux pour les enfants d'Eindhoven issus de familles dépendantes de la Banque alimentaire (Voedselbank). Les deux entreprises ont invité leurs collaborateurs, clients et fournisseurs, ainsi que les habitants d'Eindhoven, à venir déposer un cadeau sous un arbre de Noël. Ce fut la sixième édition de cette campagne de Noël et la première collaboration entre ASML et DELA.

Outre les services funéraires, les salles de cérémonie de DOMUSDELA peuvent également accueillir des cérémonies de mariage. Ce complexe hors du commun se prête aussi à l'organisation de fêtes, de dîners, de conférences et de concerts.

Réputation

DELA réalise une enquête de réputation structurelle afin de mieux cerner l'idée que se fait la société à propos de DELA. Ces dernières décennies, DELA s'est forgé une solide réputation. DELA jouit aussi d'une grande renommée. Cette 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.

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 couverte par le présent rapport, notre réputation est restée stable aux Pays-Bas. Notre score de notoriété auprès du grand public a légèrement augmenté, passant à 73 (contre 72 en 2018). Cela nous maintient au sommet des institutions financières réputées. Notre réputation auprès de nos membres a légèrement augmenté pour atteindre 80 (contre 79 en 2018). Le fait que nous soyons parvenus à améliorer encore notre réputation malgré un score déjà très élevé a de quoi nous rendre fiers. Nous aspirons à ce qu'il ne retombe pas sous la barre des 80. Notre réputation auprès des non-membres a atteint une moyenne annuelle de 67 (contre 65 en 2018). Nous avons même terminé sur un score de 69 en décembre. Notre objectif ambitieux consiste notamment à obtenir un score de 70 auprès des non-membres, un chiffre que nous n'avons encore jamais atteint à ce jour.

En Belgique, nous avons constaté une légère baisse du score de notoriété assistée en tant que « spécialiste funéraire par excellence ». En 2019, la notoriété assistée (« Considérez-vous DELA comme le spécialiste funéraire par excellence ? ») est passée de 70 à 67. Notre ambition est de maintenir ce score dans la fourchette 66-78, au-delà de laquelle il serait question d'un changement significatif.

Réputation

RepTrak (Reputation Institute), score « pulse ». Concerne la réputation aux Pays-Bas.

	2019	Différence	2018
Pays-Bas (score RepTrak)			
Membres	80	+1	79
Non-membres	67	+1	65
Total	73	+1	72
Belgique (Brand Fame Tracker : « spécialiste funéraire par excellence »)	67	-3	70

Notre avenir

En plein cœur de la crise du coronavirus, il va de soi que bon nombre de nos projets pour 2020 tombent à l'eau ou doivent être revus. Le coronavirus Covid-19 est loin d'être éradiqué et la pandémie nous confronte à de nouvelles problématiques d'une ampleur considérable. Envisager l'avenir devient soudain une notion très relative. Nous ne pouvons néanmoins pas nous dérober à notre devoir de le faire et d'interpréter au mieux notre avenir proche. Au cours des quelque quatre-vingts dernières années, DELA n'a cessé de croître et la Coopérative se développe aujourd'hui encore. Les assurances que nous proposons sont d'autant plus pertinentes en ces temps incertains. En perspective de la reprise de Yarden, qui nous rapportera environ 1 million d'assurés supplémentaires, 2020 devrait entrer dans l'histoire de notre Coopérative comme une année caractérisée par une forte croissance. En supposant que cette reprise soit effective dans le courant de 2020, l'intégration minutieuse de l'organisation de Yarden exigera l'attention de notre organisation néerlandaise dans les années à venir. En Belgique, nous poursuivons les acquisitions et tâcherons de renforcer notre position sur le marché. En Allemagne, les produits déjà introduits et l'organisation mise en place à court terme nous offrent une large marge de croissance.

Aspect financier

D'un point de vue financier, les conséquences macro-économiques de la crise du coronavirus sont encore très incertaines. Notre modèle d'entreprise est particulièrement solide : notre ratio SII n'en sera pas ou à peine affecté. Les évaluations ORSA l'ont suffisamment démontré. Avec ou sans crise, il reste pertinent que nous continuions à travailler sur notre structure de coûts et que nous menions à bien notre transition numérique. Nous ne voyons pas la nécessité d'un financement complémentaire dans ce contexte. Le Groupe DELA ne prévoit aucun besoin de financement complémentaire.

Nouvelle période de planification pour l'entreprise

Aux Pays-Bas et en Belgique, nous formulerons un nouvel objectif ambitieux en 2020 et élaborerons un plan d'entreprise pour la période à partir de 2021. La mise en œuvre de notre calendrier du changement comprenant les projets IT reste, en ce sens, extrêmement importante.

Nos collaborateurs

Nous aspirons à maintenir au haut niveau actuel la satisfaction et la confiance de nos collaborateurs et espérons qu'en cette période particulière, ils se rendent compte de l'importance et de la signification de nos services. Nous tâchons d'assurer la continuité de ces services en toutes circonstances, en prenant toutefois toutes les précautions nécessaires pour éviter de faire courir des risques inutiles à nos collaborateurs.

Notre environnement

Nous poursuivons sur la voie d'une gestion d'entreprise entièrement durable. Nos nombreuses initiatives en vue d'atteindre la neutralité climatique d'ici 2030 seront converties en un plan par étapes comprenant des objectifs annuels concrets. L'enthousiasme et la motivation intrinsèque de compter parmi les pionniers, y compris dans ce domaine, sont bel et bien présents au sein de l'organisation. Nous avons mis sur pied de merveilleuses initiatives de durabilité. Il est encore trop tôt pour déterminer l'impact de la crise du coronavirus sur ce processus. Nous espérons sincèrement assister à une accélération de ce processus en partant du constat que, tout comme la lutte contre une pandémie, le climat exige une approche qui dépasse les frontières nationales.

Coronavirus et principes directeurs pour DELA

Compte tenu des restrictions et de la situation particulière entraînées par le coronavirus, nous avons établi des principes directeurs pour la prise de décisions au sujet de nos services :

- nous assumons notre responsabilité sociétale. Cette mission doit se poursuivre en toutes circonstances. C'est pourquoi il est judicieux que les collègues qui assurent les services funéraires fassent partie des professions essentielles ;
- notre responsabilité sociétale signifie aussi que nous contribuerons autant que possible à endiguer la propagation du virus ;
- il est de notre devoir de protéger au mieux nos collaborateurs. Cela peut même se traduire par des mesures plus strictes en interne que celles prescrites par le gouvernement.

Nous continuons à apporter conseil et assistance aux proches, par le biais de nos services attentionnés et pratiques. Nous suivons systématiquement les directives du gouvernement, du GGD, du SPF et du RIVM. Dans le cadre de ces directives, nous prenons toujours les précautions qui sont les mieux adaptées à nos services et qui sont nécessaires pour garantir le bien-être des collaborateurs et des proches. Nous mettons tout en œuvre pour maintenir la qualité de nos services au plus haut et veiller à ce qu'ils répondent aux attentes.

Nos membres et clients

Si nous devons retenir une chose de la crise du coronavirus, c'est bien que nous ne sommes rien sans la solidarité. Que seul le lien qui nous unit nous permet d'affronter les menaces extérieures. C'est précisément de là que vient notre devise « Prendre soin les uns des autres ». Nous n'avons aucun doute sur le fait que la vision de nos fondateurs est bien vivante. Au cours de la prochaine décennie, nous continuerons de propager la vision qu'ils nous ont transmise il y a plus de quatre-vingts ans : décharger les gens de leurs soucis et leur venir en aide, sur la base d'une solidarité mutuelle, accessible à tous, indépendamment du rang ou du statut. Il nous incombe d'autant plus à cette époque de montrer que la solidarité qui règne au sein de notre Coopérative est visible et tangible, à l'intérieur et à l'extérieur de notre organisation. Que nous prenons soin les uns des autres.

Remerciement

La Direction remercie toutes les parties prenantes pour leur implication. DELA est une entreprise humaine. Nous sommes là, ensemble, les uns pour les autres, en ces temps et en ces lieux qui font la différence. En 2019, nous avons fait de grands progrès sur de nombreux fronts. Nous adressons un remerciement particulier à tous ceux qui y ont contribué.

Eindhoven, le 17 avril 2020

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

Rapport annuel 2019

Rapport du Conseil des Commissaires

> [Présentation du rapport annuel](#)

Présentation du rapport annuel

Chère partie prenante de DELA, cher lecteur,

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.

2019

Au cours de l'année couverte par le rapport, les principaux points d'attention du CdC ont été la réalisation des objectifs de DELA, l'évolution du calendrier du changement, la reprise de Yarden et le processus de contrôle interne.

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.

Rôle de surveillance et de conseil

En 2019, le CdC s'est régulièrement informé de la réalisation des objectifs de la Coopérative, de la stratégie et des risques inhérents aux activités de l'entreprise, de la mise en place et du fonctionnement des systèmes internes de gestion et de contrôle des risques, du processus de reporting financier, du respect des lois et règlements, de l'évolution du chiffre d'affaires et des coûts, du calendrier des projets IT et du changement, ainsi que de la politique de risque. Le Conseil a évalué si, et a établi que, au niveau stratégique, l'allocation du capital, la politique d'investissement et la position de liquidité sont conformes à la propension au risque.

Le Conseil des Commissaires en tant qu'employeur

Le CdC évalue la performance des membres de la Direction au moins une fois par an. Ce fut également le cas en 2019.

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. En 2019, dans le cadre de son rôle d'employeur, le CdC a examiné les évaluations des équipes de direction des branches d'activité

indépendantes réalisées par la Direction, ainsi que les rapports directs de la Direction.

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 2019, le Comité de rémunération et de nomination a proposé au Conseil des Commissaires d'attribuer une rémunération variable. Le Comité de rémunération et de nomination a, à cet égard, bénéficié de l'avis de la Commissie Governance Beloningsbeleid, du Comité d'audit et du Comité des risques.

Composition du Conseil des Commissaires

Deux commissaires ont démissionné en 2019 : M. Wim van den Goorbergh et M. Van van der Weg. Tous deux ont pris congé en mai, lors de l'Assemblée générale, et ont été remerciés par les membres présents pour leur contribution à la Coopérative. Ils ont cédé leur place à M. Georges de Méris, qui a rejoint le CdC en janvier 2019, et à M. John van der Steen, qui a été nommé en janvier et qui agit en tant que Président du CdC depuis son adhésion en mai.

À l'issue de son premier mandat, M. Hans Leenaars a été réélu pour une période de quatre ans.

La composition du CdC est présentée dans le chapitre « En bref », à la section « Visages 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. Avec une composition telle qu'en 2019, le CdC entend garantir une bonne interprétation des connaissances, expériences et compétences en son sein. Le Conseil a recours à un profil pour la composition du CdC. Ce profil est évalué chaque année afin de savoir s'il correspond toujours aux tâches et responsabilités actuelles et futures du Conseil.

Réunions du Conseil des Commissaires

Durant l'année couverte par le présent rapport, le CdC a exercé un contrôle continu et formulé des avis à l'intention de la Direction.

En 2019, le Conseil a tenu six réunions régulières avec la Direction. Le taux de présence était de 100 % pour chaque commissaire. Par ailleurs, quinze réunions extraordinaires à composition variable ont été entièrement consacrées à la reprise (prévue) de Yarden. Le Comité d'audit et le Comité des risques se sont chacun réunis à quatre reprises, tandis que les trois premières réunions se sont encore tenues en « Comité d'audit et des risques » combiné. Le Comité de rémunération et de nomination s'est réuni à cinq reprises.

Comme à l'accoutumée, deux réunions régulières ont également eu lieu avec l'Assemblée générale. Une Assemblée générale extraordinaire entièrement consacrée à la reprise de Yarden a également eu lieu en novembre. 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 Conseil des Commissaires s'est réuni à cinq reprises avec le Comité de confiance. Les commissaires ont, par ailleurs, tous assisté à une ou plusieurs réunions du Conseil d'entreprise néerlandais en présence du président de la Direction.

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 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. La proposition d'adaptation du système de participation bénéficiaire a également été abordée et cette proposition a entre-temps été adoptée par l'Assemblée générale en janvier. Le règlement de la Direction a été mis à jour et approuvé comme chaque année. Par ailleurs, comme chaque année, les règlements du CdC et des comités ont été évalués et adoptés, donnant lieu à la scission du règlement du Comité d'audit et du Comité des risques. En septembre 2019, le Conseil des Commissaires a tenu une réunion conjointe avec le Comité consultatif d'investissement, au cours de laquelle ont été abordés les développements dans le domaine des investissements, en ce compris le choix de la composition de l'actif et la vision du Comité consultatif d'investissement à cet égard. Cette réunion du CdC a également permis d'aborder les projets en matière responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Évaluation du Conseil des Commissaires

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. Ce fut le cas en 2018. 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. Une évaluation interne a été réalisée en 2019. Le CdC estime qu'il fonctionne correctement. Il ressort, dans l'ensemble, que le Conseil est composé de manière complémentaire et multiforme.

Comités et composition

Scission du Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques a été scindé à la mi-2019. Le Comité d'audit assiste le CdC dans la supervision des activités de la Direction dans des domaines tels que le reporting financier, la gestion interne du risque et l'IT. Le Comité des risques supervise la politique de risque, la gestion du risque et les risques potentiels qui découlent de la politique de rémunération. En 2019, les Comités d'audit et des risques se sont réunis avec la Direction à quatre reprises.

La composition du Comité d'audit est la suivante :

- Mme Willemien Caderius van Veen, Présidente ;
- M. Hans Leenaars ;
- M. Georges de Méris.

La composition du Comité des risques est la suivante :

- M. Hans Leenaars, Président ;
- Mme Willemien Caderius van Veen ;
- M. Jan Pieter de Pender.

Comité de rémunération et de nomination

Le Comité de rémunération et de nomination assiste le CdC dans la préparation du processus de prise de décision concernant, entre autres, la composition et la (re)nomination au sein du Conseil et de la Direction, la rémunération des membres de la Direction et la politique de rémunération de l'entreprise. En 2019, le Comité de rémunération et de nomination s'est réuni avec la Direction à trois reprises.

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

- M. John van Steen (depuis le 25 mai 2019)/M. Wim van den Goorbergh (jusqu'à cette date),
Président ;
- M. Corjo Jansen ;
- M. Georges de Méris (depuis le 25 mai 2019)/M. Van van der Weg (jusqu'à cette date).

Formation continue

Les membres du Conseil ont suivi un programme de formation en 2019. L'objectif de ce programme était de maintenir et, le cas échéant, d'accroître le niveau d'expertise. La première séance de formation continue (FC) a eu lieu le 7 juin 2019 et avait pour thème « L'organisation agile/la méthode de travail agile ». Cette séance a été dispensée par M. Melisse (Directeur IT de DELA) et M. Kolkman (Director Joint IT Command au ministère néerlandais de la Défense). La deuxième séance s'est tenue le 8 novembre 2019, sous la forme d'une conférence consacrée au contexte des taux d'intérêt bas, et a été dispensée par M. Middeldorp, économiste en chef de Rabobank. Les deux séances ont été jugées très utiles et ont permis de dégager plusieurs nouvelles perspectives. Les séances étaient des séances plénières auxquelles tous les commissaires ont participé.

Proposition à l'Assemblée générale de la Coopérative DELA U.A. à Eindhoven

Conformément aux dispositions statutaires de la Coopérative DELA U.A., le Conseil des Commissaires a examiné les états financiers et approuvé les comptes annuels de la Coopérative DELA 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 2019 de la Coopérative DELA U.A. Le Conseil des Commissaires suggère à l'Assemblée générale d'arrêter les comptes annuels 2019 de la Coopérative DELA 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

Le Conseil tient à remercier M. Van van der Weg, Commissaire, pour sa contribution au cours des quatre dernières années. Nous remercions tout particulièrement M. Wim van den Goorbergh, Commissaire et Président, qui est également démissionnaire et qui a été impliqué au sein de notre Coopérative pendant 12 ans.

Le CdC remercie tous les membres et autres clients pour leur confiance. Nous sommes, du reste, particulièrement reconnaissants du dévouement et de l'engagement de tous les collaborateurs de DELA.

Eindhoven, le 17 avril 2020
Coopérative DELA

Le Conseil des Commissaires

J.W.T. van der Steen, Président
Prof. M^e C.J.H. Jansen, Vice-président
Drs J.P. de Pender, Secrétaire
Drs W.A.P.J. Caderius van Veen RA
Prof. Dr J.J.A. Leenaars RA
M^e Drs G.H.C. de Méris RA FCA

Rapport annuel 2019

Gouvernance et gestion du risque

- > Gouvernance
- > 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.

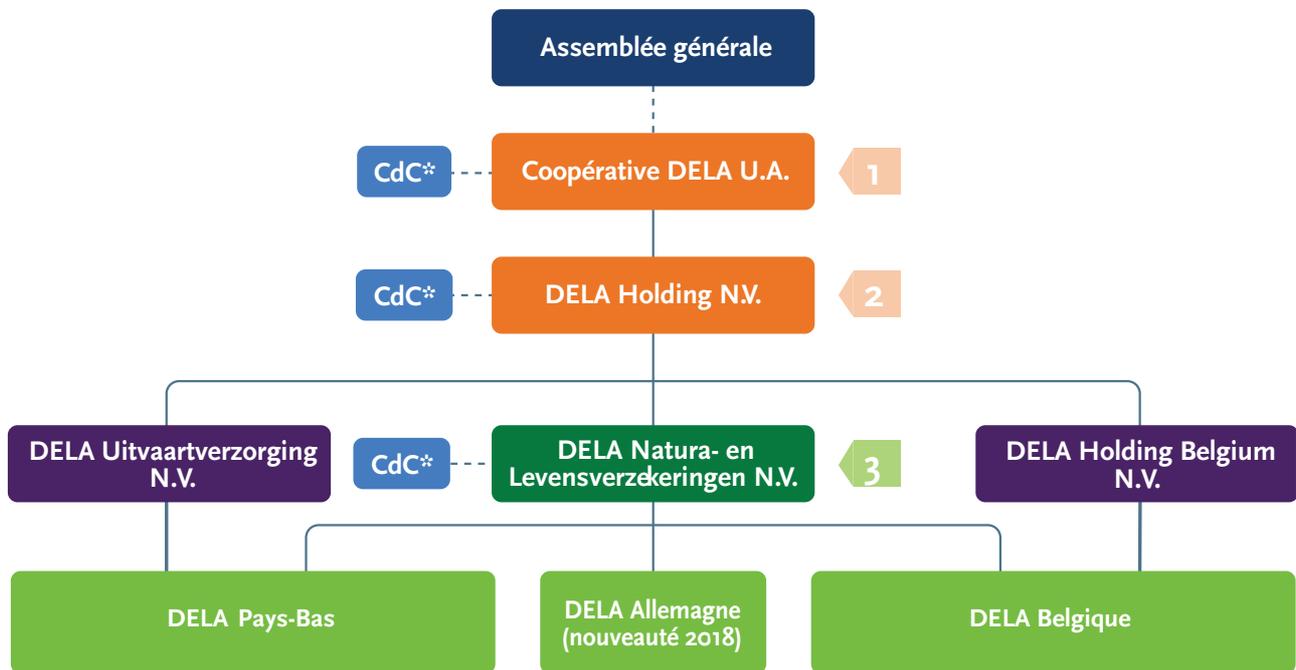
Structure juridique

La Coopérative DELA 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 funérailles 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.

Structure

Représentation simplifiée



Explication

- 1 : en abrégé « DELA » (individuel) ou « Groupe DELA » (consolidé). Membres de la Direction : cf. rapportannuel2019.dela.be/en-bref/visages-de-la-direction
- 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. rapportannuel2019.dela.be/en-bref/visages-de-la-direction
- 3 : en abrégé « DELA Natura » (individuel) ou « Groupe DELA Natura » (consolidé)
- CdC : en union personnelle pour ces trois entités, cf. rapportannuel2019.dela.be/en-bref/visages-du-conseil-des-commissaires

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 trois sociétés principales : DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. (ci-après : « DELA Natura »), DELA Uitvaartverzorging N.V. et DELA Holding Belgium N.V.

DELA Natura regroupe les activités d'assurance néerlandaises, belges et allemandes. 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. 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.

Membres d'honneur de la Coopérative DELA

Nom

F.H.J. Boons

J.A.G. Dirks

Dr W.M. Van den Goorbergh

Prof. Me S.C.J.J. Kortmann

Dr J. Kremers

Drs A.J.M. Lauvenberg

C.C.M. Libregts

A.W.M. van de Zande

Assemblée générale

L'Assemblée générale du Groupe DELA opère en tant qu'« actionnaire de plus haut niveau » et se compose de personnes élues parmi les membres de la Coopérative. L'Assemblée générale se compose de 36 membres et de 36 membres suppléants. Membres et membres suppléants assistent à l'Assemblée générale, qui se tient en principe deux fois par an. La liste des membres de l'Assemblée générale, valable à partir du 17 avril 2020, figure ci-dessous.

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.

En outre, l'Assemblée générale est 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 faut avoir été membre de la Coopérative DELA pendant cinq ans ou plus.

Conseil des membres

Département	Membre	Membre suppléant
Achterhoek	Mme W. Ruesink-Orriëns	M. W. ten Hooven
Almelo, Enschede et alentours	M. J. Mulstege	M. J.J.M. Brouwer
Amsterdam, Amstelveen, Flevoland	M. A. Prins	M. B. Ramautarsing
Arnhem, S-E	Mme M. van Zwam-Jagers	M. W. Ankersmit
Breda	M. A.J.M. Strik	M. C. De Witte
Drenthe, N-O Overijssel	Vacant	Mme A.L. Weijenberg
Eindhoven	M. R.P.C. Libregts*	Mme K. Wagt
Frise, Groningue	M. J.G.J.M. Wennink	Mme Me Dr P.W.M. Zomer
Région de Breda	M. L.A.M. Everts	M. A. Matheeuwsen
Région d'Eindhoven	Mme A.C. van Gils-Dirks*	M. J.W.C.M. Van de Rijt
Région de Rotterdam	M. J.A.M. Heppe	Mme C.C.A.E. van der Loo
Région 's-Hertogenbosch, Maaskant	M. Drs J.E.M. Slenter*	Mme H. Litmaath
Région de Tilburg	M. M.A.E. van den Boer	Mme M. A. Schaafsma
Helmond et alentours, Campine	Mme J. Beerens	Mme D. De Hoon-Sanders
Land van Maas en Waal, Bommelerwaard	M. R. Asschert	M. C. Bekkers
Langstraat, Land van Altena	M. N. Teunissen	Mme I. Brokken-Janssen
Maastricht, Limbourg Sud	M. R.J.P. van der Burgt	M. I. Habets
Midden Meierij	M. J.T.H.M. Schepers	M. H.J.J. van Gogh
Hollande-Septentrionale Nord	M. R. de Graaf	M. M.H. ten Have
Hollande-Septentrionale Ouest	Mme M.M. Scheen	M. C. Hoogland
Limbourg Nord et Land van Cuijk	M. R. Oehmen	Vacant
Midden Limburg Est	M. J. Zeelen	M. J.F.P. Leurs
Mijnstreek Est	M. E.E.T.M. Kalneek	M. J.M.W. Scholtis
Rijnstreek	Mme Ir R.M.A.B. Ubachs	M. T.W.H. de Bruijn
Roosendaal, Bergen op Zoom et alen.	M. C.A. van Loon	M. Drs R.P.A. van Meer RA
Rotterdam	M. A.A. van 't Hof	M. S. Will
's-Gravenhage, Leiden et alentours	M. J.M.M. Hoogstraaten	Mme A. Goes
's-Hertogenbosch	M. C.L. Groeneweg	Mme A.M.J.G. Van Lier
Tilburg	Mme E. Hensen-Timmermans	Mme E.H.M. Verheijen
Utrecht Nord et Est	M. G.C.A.M. van Bree RA*	M. Ing. M.P. Meeder MBA
Utrecht, Utrecht Ouest, Het Gooi	Mme I. Dijkstra	Mme S. Pieters
Veluwe	Mme J.M. Spruijt	M. R.G.J.M. Spierings
Midden-Limburg Ouest, Mijnstreek Ouest	M. D.L.A.M. Bindels	Mme W.C.H.M. Bindels
S-E Brabant et Brabantse Peel	M. F.J.J. Paumen	M. L.A. Janssen
Zeeland	M. R.A.J. van de Bank	Mme I. Wojtal
Hollande-Méridionale Sud	M. C.M.J. Mierop	M. Me Scheurwater

* Membres du Comité de confiance

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 et la Direction et le Conseil des Commissaires. En vue de mener à 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 se compose de minimum cinq et de maximum sept personnes physiques. Ce nombre est fixé par le Conseil des Commissaires lui-même. Dans la mesure du possible, deux membres du Conseil des Commissaires doivent être élus parmi les membres ou membres suppléants de l'Assemblée générale. La composition du Conseil des Commissaires 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 Conseil des Commissaires.

Tâches

Le Conseil des Commissaires a notamment pour mission et pour responsabilité de superviser, de contrôler et d'assurer le suivi de 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. En outre, le Conseil veille 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 Conseil des Commissaires est responsable de la qualité de son propre fonctionnement.

Règlements

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

Nomination, 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 Conseil des Commissaires 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 Conseil des Commissaires 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 Conseil des Commissaires a été rendue obligatoire au sein du Groupe DELA Natura en vertu de la loi néerlandaise sur la surveillance financière (*Wet financieel toezicht, Wft*).

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. Les transactions immobilières significatives d'un montant supérieur à 25 millions d'euros sont soumises à l'avis du CCI. 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 le personnel qui s'y rattache. 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.

Branches d'activité indépendantes

Le groupe possède plusieurs branches d'activité indépendantes (BAI). À la date du présent rapport annuel, le Groupe DELA en comptait 3 : DELA Pays-Bas, DELA Belgique et DELA Vastgoed.

Une BAI possède sa propre équipe de direction qui rend compte à la Direction. Au sein de 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 compétences et les responsabilités 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 contreponds adéquats.

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

Les politiques applicables au groupe dans son ensemble relèvent de la responsabilité de la Direction et sont des politiques de groupe. Les politiques qui portent sur une BAI relèvent de la responsabilité de l'équipe de direction de la BAI. Les équipes de direction des BAI établissent leurs propres politiques dans ces cadres. Sont notamment considérées comme des politiques de groupe (hors documents d'orientation de deuxième et de troisième ligne) :

- politique de marque ;
- politique IT ;
- politique de rémunération ;
- politique de sécurité (sécurité des informations et BCM) ;
- politique de confidentialité ;
- politique de gestion du capital ;
- politique d'investissement ;
- politique de gestion des données ;
- politique ORSA ;
- politique ALM ;
- politique de gestion interne.

Activités en 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 »).

Sandra Schellekens a été nommée CEO de DELA Belgique le 1^{er} janvier 2020. Ces cinq dernières années, elle était déjà Directrice de la branche organisation d'obsèques au sein de DELA Pays-Bas et siégeait au conseil d'administration de la BGNU. Sandra Schellekens travaille en Belgique depuis le 1^{er} février 2019. Elle occupe depuis lors le poste de Directrice de la branche assurances à titre intérimaire au sein de DELA Belgique. L'ancien CEO Jack van der Putten lui a progressivement transféré ses fonctions depuis le 1^{er} juillet 2019.

Activités en 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). En principe, les activités en Allemagne sont couvertes par la politique de 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 VIE : véritable, impliqué et entreprenant.

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. Ce 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'appliquent également à la BAI DELA Vastgoed. DELA Belgique dispose de son propre code d'intégrité et de ses règles sous-jacentes propres, spécifiquement adaptés à la situation et au marché belges, en ce compris la réglementation belge, mais qui s'inscrivent dans le code et les réglementations décrits ci-dessous.

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.

Gestion du risque

La gestion du risque contribue directement aux objectifs à long terme de DELA, qui sont notamment la continuité, la croissance, une position financière saine et un service de qualité aux titulaires de police 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.

Systeme de gestion du risque

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 la première responsable des opérations, des résultats, de la définition de la propension au risque, du respect des mesures internes de contrôle et de la gestion effective des risques ;
- la deuxième ligne conseille, coordonne, surveille et contrôle, 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 »

1 ^{re} ligne	2 ^e ligne	3 ^e ligne
Qui : <ul style="list-style-type: none">• Direction• Hiérarchie et management d'encadrement	Qui : <ul style="list-style-type: none">• Fonction actuarielle• Compliance Risk Manager• Financial Risk Manager• Operational Risk Manager	Qui : <ul style="list-style-type: none">• Audit interne
Tâches : <ul style="list-style-type: none">• Identification des risques• Gestion du risque• Surveillance du risque	Tâches : <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 risque	Tâches : <ul style="list-style-type: none">• Évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du système de gouvernance

Identification et surveillance des risques

L'identification des risques peut être effectuée soit par la 1^{re} ligne, soit par la 2^e ligne. Le Financial Risk Manager, l'Operational Risk Manager, le Compliance Risk Manager et l'actuaire dressent périodiquement un inventaire des risques, en prêtant également attention aux risques émergents. L'ORSA régulière consiste, en outre, à évaluer et à examiner le profil de risque, ainsi qu'à évaluer la pertinence du modèle standard. Les conclusions de ces évaluations sont commentées et confrontées lors de la consultation sur les risques et la conformité (CRC).

Propension au risque

Afin de pouvoir tenir compte des risques qui pourraient découler de décisions importantes, nous nous appuyons notamment sur les catégories de risques définies dans la législation Solvency II. À l'aune de ces catégories, le management évalue les risques que veut prendre DELA et dans quelle mesure. Les résultats de ces considérations sont consignés dans la propension au risque de DELA. La propension au risque se compose d'affirmations qualitatives, transposées de manière quantitative en limites de risque et de tolérances de risque. DELA veille à toujours disposer de suffisamment de capital pour faire face aux déconvenues. Si cela n'est pas possible ou pas souhaitable, nous prenons des mesures pour limiter les risques. Nous évaluons chaque année notre propension au risque vis-à-vis des évolutions au sein de DELA et en dehors.

Les principales affirmations qualitatives de la propension au risque sont :

- DELA veut compenser les coûts de l'inflation pour ses assurés en accordant une participation bénéficiaire maximale ;
- DELA prend un risque de marché en tenant compte des caractéristiques de ses obligations d'assurance à long terme et de ses ambitions de partage du bénéfice et du renforcement des

fonds propres de base ;

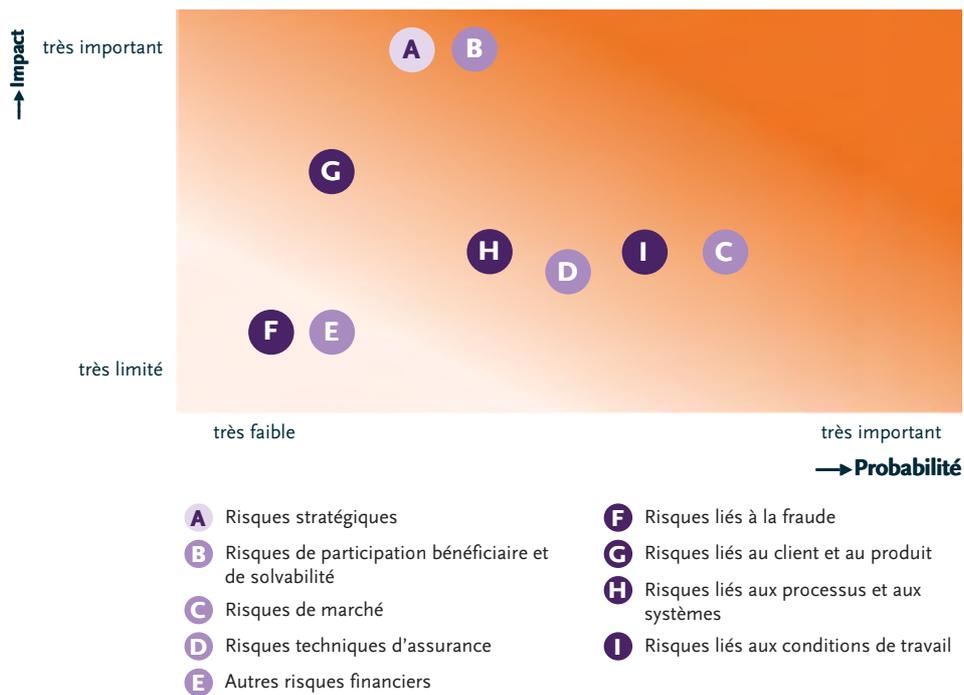
- DELA veut présenter un bon rapport coût-efficacité ;
- DELA n'accepte aucune forme de fraude, interne ou externe ;
- DELA n'accepte aucun risque susceptible de mettre sa réputation en péril.

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.

Le graphique ci-dessous représente le profil de risque de DELA. Aux fins de la détermination du profil de risque, le risque opérationnel a été subdivisé en différents domaines, qui sont présentés séparément dans le graphique ci-dessous. Les risques d'intégrité et de réputation ne sont pas présentés séparément, parce qu'ils résultent ou sont à la base des risques déjà présentés. Les autres risques ne sont pas représentés dans le graphique. Une explication détaillée de ces risques est présentée dans les comptes annuels.



Pour de plus amples explications sur les risques et leur gestion, veuillez vous référer aux comptes annuels. Cf. « Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés », « 4. Risques ».

Évolutions 2019

Du point de vue de la gestion des risques, nous avons connu un certain nombre d'évolutions importantes en 2019. Elles sont expliquées ci-dessous.

Offre d'achat Yarden

En 2019, DELA a fait une offre d'achat pour Yarden, dont les activités d'assurance et les activités funéraires seront reprises si nous obtenons l'aval des régulateurs. D'un point de vue financier, les obligations et les investissements sont considérablement revus à la hausse, entraînant une augmentation des risques (en termes absolus). Il s'agit toutefois de risques déjà connus pour DELA. Les obligations d'assurance de Yarden présentent des caractéristiques différentes de celles de DELA, notamment du fait de l'absence de la mesure de prime et de la présence d'un système de participation bénéficiaire différent. Le risque de taux augmentera en conséquence, mais cet effet sera globalement limité. Le principal risque concerne l'intégration de Yarden dans DELA et la mise en œuvre opérationnelle afférente. Celles-ci feront assurément l'objet d'une attention particulière si nous obtenons l'aval.

Développement du portefeuille d'investissement

L'année 2019 a été marquée par la réduction de l'exposition à l'immobilier de détail aux Pays-Bas et par la constitution du portefeuille international de fonds immobiliers et de fonds d'infrastructure. Ensemble, ces développements permettent une meilleure répartition au sein du portefeuille d'investissement et une réduction du risque de concentration.

Développement du paysage IT

DELA s'efforce actuellement de renouveler le paysage IT en divers endroits au sein de l'organisation. Différents projets ont été initiés afin de mener à bien cette transition. D'un point de vue opérationnel, cette mise à jour comporte des risques.

Recalibrage du système de participation bénéficiaire

L'année 2019 a également donné lieu au recalibrage de la participation bénéficiaire. Le nouveau régime a été adopté par l'Assemblée générale en janvier 2020. L'ajustement du système de participation bénéficiaire, la modification de la mesure de prime pour notre assurance obsèques néerlandaise, ainsi que l'adaptation de la méthode de partage des bénéfices pour certains autres produits, ont permis une répartition plus équilibrée des bénéfices et des charges pour l'ensemble des titulaires de police.

Renforcement du contrôle interne

En 2019, nous avons poursuivi la professionnalisation de la gestion du risque au sein de la première ligne. Grâce à cette attention supplémentaire, la sensibilisation aux risques a été renforcée au sein de tous les départements et la responsabilité à l'égard des différents risques a été rendue plus explicite. Par conséquent, les risques opérationnels et de conformité en particulier ont pu être encore mieux cartographiés, de sorte qu'ils pourront être gérés plus efficacement.

Comptes annuels abrégés

- > Résumé
- > Bilan consolidé au 31 décembre 2019
- > Compte de résultat d'exploitation
- > Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés

Résumé

La présente version abrégée des comptes annuels contient un résumé des comptes annuels statutaires du 17 avril 2020 qui a été établi comme suit : le bilan au 31 décembre 2019 et le compte de résultat d'exploitation de l'année 2019 qui figurent dans le présent résumé ont été repris dans leur intégralité des comptes annuels statutaires. Il n'est pas tenu compte d'éventuels événements survenus entre la publication des comptes annuels statutaires et celle de ces comptes annuels abrégés. 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 2019.

Les utilisateurs qui souhaiteraient de plus amples informations peuvent télécharger un exemplaire des comptes annuels statutaires via le site web jaarverslag2019.dela.nl. Les autres chapitres ont été intégralement repris du rapport annuel original.

Bilan consolidé au 31 décembre 2019

Après affectation du résultat, montants x 1 000 €.

	31-12-2019	31-12-2018
ACTIF		
Immobilisations incorporelles	79.932	88.133
Placements		
Biens immobiliers	890.477	1.213.934
Participations	2.882	1.003
Autres placements financiers:		
- Actions et autres titres à revenu variable	2.353.375	1.956.842
- Obligations et autres titres à revenu fixe	1.802.648	1.645.147
- Dérivés	8.557	80.905
- Prêts hypothécaires	258.873	283.116
- Autres prêts	236.890	171.914
- Fonds immobiliers	586.831	252.003
- Fonds d'infrastructure	282.277	40.534
- Placements de trésorerie	46.677	30.007
- Autres placements financiers	12.097	10.909
	6.481.584	5.686.314
Créances	169.092	194.221
Autres éléments d'actif		
Biens immobiliers en usage propre	69.176	67.447
Autres actifs corporels	31.187	26.730
Stocks	2.250	2.124
	102.613	96.301
Comptes de régularisation		
Intérêts et loyers acquis non échus	1.159	1.214
Comptes de régularisation	15.314	12.741
	16.473	13.955
Trésorerie et équivalents de trésorerie	89.670	79.867
TOTAL DE L'ACTIF	6.939.364	6.158.791

	31-12-2019	31-12-2018
PASSIF		
Capitaux du groupe		
Capitaux propres	1.433.623	1.048.474
Part des tiers	3.268	3.350
	1.436.891	1.051.824
Provisions	290.667	188.001
Provisions techniques	4.869.891	4.584.184
Dettes à long terme	156.008	151.236
Dettes à court terme et comptes de régularisation	185.907	183.546
TOTAL DU PASSIF	6.939.364	6.158.791

Compte de résultat d'exploitation

Informations segmentées

Montants x 1 000 €

	2019	2018
BRANCHE ASSURANCES		
Produits		
Produits des primes	480.179	450.782
Produits des placements	137.065	130.314
Autre chiffre d'affaires	10	109
	617.254	581.205
Charges		
Charges techniques d'assurance	438.113	411.858
Frais de personnel	63.544	59.010
Coûts d'acquisition	47.225	44.295
Autres charges d'exploitation	29.968	23.405
	578.850	538.568
Résultat d'exploitation branche assurances	38.404	42.637
BRANCHE OBSÈQUES		
Produits		
Chiffre d'affaires branche obsèques	244.865	241.155
Frais directs branche obsèques	-109.379	-108.559
	135.486	132.596
Charges		
Frais de personnel	91.365	86.218
Autres charges d'exploitation	52.453	54.540
Charges financières	-465	-1.319
	143.353	139.439
Résultat d'exploitation branche obsèques	-7.867	-6.843

Informations segmentées, suite

Montants x 1 000 €

	2019	2018
Résultat d'exploitation		
Résultat d'exploitation branche assurances	38.404	42.637
Résultat d'exploitation branche obsèques	-7.867	-6.843
	30.537	35.794
Autres produits et charges		
Autres produits exceptionnels	201	4.204
Autres charges exceptionnelles	-16.551	-10.738
Don Stichting DELA Fonds	-670	-690
Amortissement du goodwill	-20.936	-12.769
	-37.956	-19.993
Résultat à affecter		
Produits des placements en faveur de la participation bénéficiaire et de l'accroissement d'actif	535.393	-265.091
Participation bénéficiaire	-42.323	-42.321
	493.070	-307.412
Résultat avant impôt	485.651	-291.611
Impôts	-101.873	88.462
Intérêts minoritaires	228	-243
Résultat après impôt	384.006	-203.392

Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés

1. Commentaire général

Les comptes annuels abrégés 2019 de la Coopérative DELA U.A., à Eindhoven, découlent des comptes annuels statutaires contrôlés 2019 de la Coopérative DELA U.A. Les présents comptes annuels abrégés comprennent le bilan au 31 décembre 2019 et le compte de résultat d'exploitation pour l'exercice 2019, 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, veuillez vous référer aux comptes annuels statutaires.

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, le placement 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.

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 (R), 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. 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 (voir aussi 4.10 Test de suffisance).

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.

L'essentiel de la provision technique pour les assurances obsèques pour compte et risque propres conclues en Belgique est calculé selon la méthode nette pure au taux d'intérêt usuel au moment de l'entrée en vigueur et selon le tableau d'espérance HD MK-FK, dont il est fait usage des principes en matière de mortalité et d'intérêt. Les indemnisations attendues se fondent sur les principes tarifaires, tels qu'ils sont définis lors de la souscription de la police.

La provision technique pour les assurances obsèques conclues en Allemagne est calculée selon la méthode nette pure à 2 % d'intérêt. Les taux de mortalité sont basés sur les tables de mortalité émises par la Deutsche Aktuarvereinigung.

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. Instruments financiers et gestion du risque

Le Groupe DELA maîtrise les positions à risque signalées à l'aide d'études périodiques Asset & Liability Management (ALM), dans le but de générer des résultats de placement à long terme qui excèdent les obligations d'intérêt associées aux contrats d'assurance et aux dépôts. Le principal objectif de placement dans la branche assurances consiste à maximiser le rendement attendu dans les limites de risque autorisées.

4. Aperçu des mutations dans les fonds propres

Aperçu des mutations dans les fonds propres

Montants x 1 000 €

	2019	2018
Situation au 1er janvier	1.048.474	1.251.400
Résultat de l'exercice hors affectation	384.006	-203.392
Autres mutations de valeur	1.143	466
Situation au 31 décembre	1.433.623	1.048.474

Proposition d'affectation du résultat 2019

Il est proposé d'affecter le résultat positif après impôts de 384 006 € aux autres réserves.

Préalablement à l'approbation de l'Assemblée générale, cette affectation du résultat est déjà imputée dans les comptes annuels.

Affectation du résultat 2018

Les comptes annuels de 2018 ont été approuvés lors de l'Assemblée générale du 25 mai 2019.

L'Assemblée générale a approuvé l'affectation du résultat conformément à la proposition qui avait été faite.

5. 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 2019. Le pourcentage minimum de solvabilité jugé nécessaire est fixé à 150 %.

Solvabilité

Montants x 1 000 €

	31-12-2019	31-12-2018
Solvabilité exigée	556.299	442.412
Solvabilité effective	1.644.229	1.651.909
Ratio de solvabilité	296%	373%

Le pourcentage de solvabilité a diminué par rapport à 2018, principalement en raison de l'adaptation de la méthode de partage des bénéfices, de l'augmentation des coûts présumés d'IT et d'investissement et d'une hausse du capital requis due à l'accroissement des investissements.

6. Provisions techniques

Provisions techniques, spécification

Montants x 1 000 €

	31-12-2019	31-12-2018
Provisions techniques brutes	4.958.442	4.674.166
Part de réassurance	-20.160	-18.305
Répartition des excédents	4.535	600
Coûts d'acquisition activés	-72.926	-72.277
Total	4.869.891	4.584.184

La répartition des excédents est plus élevée en 2019 qu'en 2018 en raison du rendement élevé des investissements.

Provisions techniques, détail

Montants x 1 000 €

	2019	2018
Valeur comptable au 1er janvier	4.584.184	4.291.492
Additions imputées au compte de résultat		
- Primes	367.215	342.556
- Intérêt	137.163	129.019
- Part bénéficiaire	42.323	42.415
- Reprise/conversion portefeuille	-	26.878
- Indemnités	-128.542	-123.364
- Fraction de prime pour décès	-124.653	-114.548
- Déduction pour frais	-7.416	-6.600
- Autres mutations	266	623
- Coûts d'acquisition activés	-649	-4.287
Valeur comptable au 31 décembre	4.869.891	4.584.184

La provision technique totale doit être considérée comme à long terme.

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 principes tarifaires tenant compte d'hypothèses spécifiques au marché et du niveau de coûts de l'assureur.

7. Produits

Produits, spécification

Montants x 1 000 €

	2019	2018
Produits des primes		
Produits des primes Pays-Bas	354.791	341.580
Produits des primes Belgique	121.912	108.905
Produits des primes Allemagne	3.476	297
	480.179	450.782
Chiffre d'affaires branche obsèques		
Chiffre d'affaires branche obsèques Pays-Bas	191.841	188.635
Chiffre d'affaires branche obsèques Belgique	53.024	52.520
Chiffre d'affaires interne	-130.872	-127.680
	113.993	113.475
Produits des placements	664.185	-139.287
Autre chiffre d'affaires assurances	10	109
Total	1.258.367	425.079

Sur le total des produits des primes en 2019, 4,0 millions € se composent de primes uniques, contre 4,1 millions € en 2018.

Résultats réalisés et non réalisés sur les placements, spécification 2019

Montants x 1 000 €

2019	Plus-value réalisée	Moins-value réalisée	Résultat non réalisé	Coûts de gestion et charges d'intérêt	Total
Biens immobiliers (a)	55.424	-	-37.015	13.035	5.374
Participations (b)	-93	-	-	-	-93
Autres placements financiers (c) :					
- Actions et autres titres à revenu variable	204.959	78.493	420.300	5.284	541.482
- Obligations et autres titres à revenu fixe	135.832	63.177	136.551	4.809	204.397
- Dérivés	32.484	76.855	-110.540	561	-155.472
- Prêts hypothécaires	9.495	-	-	784	8.711
- Autres prêts	9.298	1.632	3.994	877	10.783
- Fonds immobiliers	12.184	22	26.303	609	37.856
- Fonds d'infrastructure	4.978	1.190	8.654	809	11.633
- Autres placements financiers	1.095	80	618	2.119	-486
	410.325	221.449	485.880	15.852	658.904
Résultat total des placements (a) + (b) + (c)	465.656	221.449	448.865	28.887	664.185

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.

8. Événements postérieurs à la date du bilan

Recalibrage de la participation bénéficiaire

La méthode de participation bénéficiaire modifiée a été approuvée lors de l'assemblée générale du 18 janvier 2020. Cette méthode de participation bénéficiaire a été intégrée aux calculs de Solvency II et au test de suffisance. Elle est décrite au paragraphe 4.10.

Impact de la crise du coronavirus

Le coronavirus Covid-19 se propage à une vitesse fulgurante sur tous les continents depuis décembre 2019. De grandes parties du monde sont par conséquent plongées dans une crise sans précédent. Les infrastructures de soins sont à ce point mises sous pression que la circulation sociale est considérablement réduite, voire complètement paralysée dans de nombreux pays.

Le premier cas de contagion a été recensé aux Pays-Bas le 27 février 2020. DELA, en tant qu'organisation, a donc été confronté à cette situation. Dans la mesure où cet événement ne dit rien sur la situation à la date du bilan, il n'a aucune incidence sur les comptes annuels. Au moment de la rédaction de ces comptes annuels, il est impossible d'évaluer l'ampleur exacte des conséquences financières pour DELA. L'organisation doit notamment veiller à sa communication, à la conformité à la politique publique (et à une politique plus ferme au besoin), à la régie et à l'adéquation opérationnelle ainsi qu'au développement et à l'analyse de scénarios.

Premier inventaire des risques et de leur impact

Nous indiquons ci-dessous les résultats sur les lignes directrices du premier inventaire mondial des risques et de leur impact.

Assurances : en ce qui concerne la branche assurances, notre service est maintenu par téléphone et en ligne. Depuis le début de la crise, nous enregistrons une croissance des assurances obsèques aux Pays-Bas. Les ventes se portent bien en Belgique et en Allemagne aussi, bien que nous nous attendions à une baisse en Belgique étant donné que les ventes se font peu en ligne, mais par le biais d'entretiens de conseil (en majorité par l'intermédiaire de courtiers) qui ne peuvent pas avoir lieu pour le moment. En ce qui concerne le Spaarplan de la Coopérative DELA, nous constatons plus de retraits qu'habituellement. Nous n'entrevoions donc pas d'effets négatifs sur les produits issus des primes, à l'exception des retraits qui ont lieu.

Augmentation des décès : la grande interrogation est de savoir dans quelle mesure le nombre de décès augmentera au cours de la période à venir et à quels moments se situeront les pics. Si nous examinons les statistiques d'autres pays confrontés à un pic avant nous et le nombre de décès liés au coronavirus dans nos propres infrastructures jusqu'à présent, nous ne nous attendons pas à ce que les chiffres de mortalité de nos assurés augmentent au point d'entraîner des problèmes (financiers) pour la branche assurances.

Exécution opérationnelle : l'organisation est mise sous pression en raison de l'augmentation de la charge de travail, de la mise à l'arrêt de collaborateurs et, probablement, également en raison du manque de matériel de protection.

Obsèques : la fermeture de l'horeca va de pair avec une perte de marge. Une enquête est en cours pour savoir si nous pouvons bénéficier des mesures de compensation des pouvoirs publics, étant donné qu'un grand nombre de collaborateurs se retrouvent au chômage pour force majeure.

Résultat opérationnel : notre résultat opérationnel sera affecté par la baisse du chiffre d'affaires et des dépenses additionnelles, notamment dans la branche obsèques.

Placements : les placements affichent une baisse de valeur significative.

Ratio de solvabilité : malgré la baisse de valeur des placements et des taux d'intérêt, notre ratio de solvabilité est élevé. La possibilité que nos membres touchent une participation bénéficiaire a diminué en raison du plus faible degré de couverture.

Flux de trésorerie : en matière de trésorerie, nous nous attendons à pouvoir honorer nos obligations de paiement directes.

Conclusion : la continuité de notre gestion opérationnelle est garantie pour la période à venir, mais une attention (de gestion) constante quant aux principaux risques est requise. DELA n'entrevoit pour l'instant aucune conséquence sur la continuité de la Coopérative.

Rapport annuel 2019

Autres informations

Autres informations

Participation bénéficiaire statutaire

Selon l'article 26 des statuts, la Direction établit les comptes annuels de l'exercice précédent, y compris la proposition d'affectation du résultat.

Rapport annuel 2019

Rapport d'audit

> Attestation de l'expert-comptable indépendant

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 2019 (ci-après désigné « le résumé des comptes annuels ») de DELA Coöperatie U.A. à Eindhoven a été emprunté aux comptes annuels 2019 contrôlés de DELA Coöperatie U.A.

Nous estimons que les comptes annuels résumés joints donnent une image fidèle des comptes annuels 2019 contrôlés de DELA Coöperatie U.A. dans tous les aspects d'importance matérielle sur la base des principes décrits au page 115 et points 1 et 2 de l'explication.

Le résumé des comptes annuels est composé:

1. Le bilan consolidé au 31 décembre 2019;
2. Le compte de résultat d'exploitation 2019;
3. Les notes résumées 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 17 avril 2020.

Comptes annuels contrôlés et notre rapport y afférent

Nous avons fourni une opinion approuvée pour les comptes annuels 2019 contrôlés de DELA Coöperatie U.A. dans notre rapport du 17 avril 2020.

Ce rapport inclut également un paragraphe d'observation relatif à l'impact du Coronavirus. Ce paragraphe d'observation fait référence aux informations fournies par la direction au paragraphe 5.14 des états financiers contrôlés dans lequel la direction déclare qu'à cette date elle n'a pas pu évaluer en

approfondir l'impact du Coronavirus sur le résultat financier et la continuité d'exploitation de Dela Coöperatie U.A. Notre opinion n'a pas été modifiée à ce sujet.

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 au page 115 et points 1 et 2 de l'explication.

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 ses aspects d'importance matérielle sur la base de nos travaux, exécutés conformément à la législation néerlandaise, dont la norme néerlandaise 810 « Consignes en matière de rapportage concernant des résumés d'états financiers ».

Amsterdam, 5 juin 2020

Deloitte Accountants B.V.

C.J. de Witt

Annexes

- > Annexe 1 : À propos du présent rapport
- > Annexe 2 : Affiliations et codes de conduite
- > Annexe 3 : Tableau GRI

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. Elle nous permet de faire rapport sur les sujets importants. La délimitation n'a pas été modifiée par rapport à la période de reporting précédente.

Le rapport couvre l'exercice 2019, qui court du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019. Les informations relatives à la RSE portent sur les activités de DELA Pays-Bas, hors acquisitions de Algemeen Belang Uitvaartverzorging B.V. et de Begraafbeheer BV. Myosotis Uitvaartverzorging B.V. figure néanmoins bel et bien dans l'empreinte carbone des périodes de reporting précédentes. En principe, sauf mention contraire, aucun rapport n'est établi sur les sous-traitants et/ou fournisseurs.

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

Éléments	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	Rapport de la Direction, Notre environnement
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
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	2019
102-51	Date du rapport le plus récent	04/17/2020
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

Rapport annuel 2019

Notions, abréviations

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 sociétale des entreprises) 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).

FIT

L'abréviation « FIT » signifie « Financieel solide, Innovatief en Toekomstgericht » (solidité financière, innovation et orientation vers l'avenir). Ce programme interne de DELA tend à réaliser des économies structurelles.

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 les politiques 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 1 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.

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 sociétale 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

Texte et réalisation

Coopérative DELA

Toebosch Consult, Amsterdam/Maastricht (Pays-Bas)

Photographie

Couverture: Frank Verbruggen. Gert Bonestroo,

Conseil des Commissaires et directeurs : Paul Jespers

DOMUSDELA: Ossip.

Autre: Tim Buitenhuis, FIVB/Nevobo, Conny Kurth, Sebastiaan Nederhoed, Pim Waslander

Design

studioSTRESS, Eindhoven (Pays-Bas)

Site web

Iwink, Groningen (Pays-Bas). Développé dans Kirra Jaarverslag

Traduction

Français

Schrijf.be, Malines (Belgique)

Impression

Kampert-Nauta, Oss (Pays-Bas)

Copyright

Les informations contenues dans le présent rapport annuel peuvent être reprises avec mention de la source «Rapport annuel 2019 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

