

# Quatre-vingts ans et bien vivante

Rapport annuel 2017

80  
ans  
pour eux, pour nous

80  
ans  
pour eux, pour nous

DELA



**Les photos ci-dessus illustrent bien la manière dont nous avons célébré le 80e anniversaire de DELA. Une grande fête particulièrement réussie pour tous les collaborateurs et leur partenaire. Notre chorale pop, composée de 80 travailleurs, a offert un show époustouflant aux Pays-Bas.**

Le dernier acte a été assuré par Guus Meeuwis et notre collègue Angela Oversteegen (45 ans de service chez DELA), qui a eu l'honneur d'annoncer que chaque collaborateur se verrait octroyer une prime d'anniversaire. Le lendemain, c'était au tour de DELA Belgique d'être à la fête.

# Quatre-vingts ans et bien vivante

DELA (pour «Draagt Elkanders Lasten», «prendre soin les uns des autres» en néerlandais) est une coopérative qui s'est assigné une mission. Depuis notre création, en 1937, notre devise est «Ensemble, nous sommes plus forts». Ce qui fait l'unicité de notre coopérative? La combinaison de l'assurance et de l'organisation d'obsèques. DELA a toujours eu à cœur de voir grandir le nombre de ses membres, de réaliser des avantages à l'achat et de maintenir le montant de ses primes au plus bas. Un autre 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. C'est de cette manière que nous prenons soin les uns des autres depuis quatre-vingts ans maintenant. Et que nous jouons un rôle toujours plus significatif pour nos membres.

Nos principes fondamentaux, nos valeurs et nos convictions de l'époque n'ont en rien perdu de leur éclat. Bien au contraire : après quatre-vingts ans, ils sont plus vivants que jamais. Nous sommes fiers de nos origines. Nous savons d'où nous venons, et c'est pour nous une source de motivation. Notre organisation s'agrandit, nos parts de marché augmentent et nous sommes particulièrement curieux de savoir ce que nous réserve l'avenir. Nous consentons de lourds investissements en matière de numérisation et nous mettons tout en œuvre pour rendre notre organisation la plus agile et résiliente possible. Nous sommes conscients de ce qu'il se passe autour de nous et jouons résolument la carte de la durabilité. En cette période d'évolutions rapides, nous veillons aussi à ne pas perdre de vue l'essentiel. Nous n'avons pas peur de faire entendre notre voix, de manière claire et transparente, ni d'afficher notre leadership sur le marché.

DELA souffle cette année ses quatre-vingts bougies. C'est pourquoi nous mettrons en lumière, dans le présent rapport annuel, plusieurs de nos caractéristiques distinctives en termes de durabilité. Des caractéristiques d'hier et d'aujourd'hui. La Coopérative DELA a quatre-vingts ans, mais est bien vivante.

Ce rapport annuel a été présenté lors de l'Assemblée générale de DELA, Coopérative U.A., à Eindhoven, le 26 mai 2018. Fondée le 11 mars 1937 et constituée sous la forme d'une coopérative par acte du 7 septembre 1942, dressé par Maître H.Ph.M.J. Janssen, alors notaire à Eindhoven.

Les statuts ont été modifiés pour la dernière fois le 15 juin 2011, par acte dressé par Maître M.A.J. Cremers, notaire à Amsterdam. Le résumé des comptes annuels statutaires ci-joints a été établi comme suit : le bilan original au 31 décembre 2017 et le compte de pertes et profits de l'année 2017 qui figurent dans le présent résumé ont été repris dans leur intégralité des comptes annuels statutaires.

Les comptes annuels statutaires s'appuient sur le Titre 9 du Livre 2 du Code civil en vigueur aux Pays-Bas. Le présent résumé se contente de rappeler les fondements des postes matériels des comptes annuels. Les explications requises sur la base du Titre 9 du Livre 2 du Code civil en vigueur aux Pays-Bas sont exposées en termes simplifiés, compte tenu de l'objectif que poursuivent ces états financiers abrégés. Le présent résumé fournit également des comparaisons chiffrées. Compte tenu des diverses simplifications apportées, la lecture du présent résumé ne peut se substituer à celle des comptes annuels statutaires de l'exercice 2017. Les utilisateurs qui souhaiteraient de plus amples informations peuvent télécharger un exemplaire des comptes annuels statutaires sur le site web, à l'adresse [www.dela.nl/jaarverslag](http://www.dela.nl/jaarverslag).

Oude Stadsgracht 1, Eindhoven

**Le 26 mai 2018**

# Table des matières

<b>Avant-propos</b>	6	<b>Gouvernance d'entreprise</b>	64
<b>À propos de la Coopérative DELA</b>	8	Commentaire général	64
<b>Orientation et stratégie</b>	12	Rapport du Conseil des Commissaires	68
<b>L'année en images</b>	16	Rapport de l'Assemblée générale	74
<b>Chiffres clés</b>	22	Visages	76
<b>Rapport de la Direction</b>		<b>Résumé des comptes annuels</b>	82
Nos finances	24	Comptes annuels abrégés consolidés	82
Nos risques	28	Commentaire	86
Nos membres	34	<b>Autres informations</b>	91
Nos collaborateurs	38	Attestation de contrôle du	
Notre environnement	50	réviseur indépendant	92
Notre responsabilité sociétale	52	<b>Colophon</b>	94
Nos perspectives	58		

## Quatre-vingts ans et bien vivante

Prendre soin les uns des autres	18
<b>Croissance</b>	32
Conseil et assistance	48
Pour eux, pour vous	60



‘C’est emplis de confiance que nous travaillons sans relâche à offrir un service excellent et significatif.’

# Avant-propos

Après de nombreux efforts consentis pour atteindre notre objectif ambitieux, nous récoltions, en 2017, les fruits de notre labeur. Enfin, nous jouissons de ce que nous avons semé les années précédentes. Des projets que nous avons menés avec plaisir. Nous en apprenons toujours plus les uns des autres et du client. Nous maintenons le cap. Ce qui ne nous autorise cependant pas à baisser la garde. Il nous faut embrasser adéquatement la révolution numérique qui bat son plein. Agilité, résilience et crédibilité sont des valeurs que nous voulons faire nôtres. Malgré une trajectoire clairement définie, le risque de se voir relégué en queue de peloton est grand si on ne sait pas comment réagir aux changements et si on ne fait pas montre d'agilité. Appréhender et s'approprier les changements est loin d'être évident : cela nécessite d'être une organisation résiliente, capable de surmonter les obstacles. Cela implique aussi de devoir se soutenir mutuellement. Mais l'essentiel, en période de changement, est de ne pas oublier ce que l'on est et de ne pas mettre ses valeurs en péril. De rester crédible dans tous les aspects de son service.

2017 est une année marquée par de superbes résultats. La branche assurances a connu une croissance remarquable, le bénéfice net est particulièrement encourageant, l'augmentation du coût des obsèques a été limitée et notre solvabilité est restée extrêmement solide.

La participation bénéficiaire accordée à nos membres était relativement faible. Cela semble paradoxal, mais il s'agit de la conséquence logique de deux évolutions : la faible inflation, d'une part, et notre système consistant à répartir

au mieux les avantages et les charges de la coopérative dans le temps, d'autre part. Ce point sera présenté plus en détail dans le chapitre Rapport de la Direction (partie « Nos finances »).

En dépit de ces très beaux résultats, nous devons aussi souligner plusieurs préoccupations. L'absentéisme pour cause de maladie est trop élevé. L'estime des collaborateurs envers DELA en tant qu'employeur était certes très bonne et a même légèrement augmenté par rapport à 2016. Les objectifs fixés en termes de santé de notre personnel ne sont cependant pas encore au rendez-vous. À cela s'ajoute le rythme des changements, qui ne faiblit pas. Il continue, au contraire, d'augmenter, dans la foulée de la numérisation des processus et des moyens de communication. Nous serons contraints de revoir nos investissements à la hausse dans ce domaine, tout en mettant tout en œuvre pour impliquer chaque individu dans ces nouvelles évolutions.

2017 marque les quatre-vingts ans de DELA. Un anniversaire que nous avons fêté comme il se doit. C'est avec beaucoup de respect, d'admiration et de plaisir que nous sommes revenus sur le chemin parcouru depuis nos origines. Ce n'est qu'en sachant d'où on vient qu'on peut aller quelque part. C'est empli de confiance que nous travaillons sans relâche à offrir un service excellent et significatif.

Au nom de la Direction de la Coopérative DELA  
Edzo Doeve, président

# À propos de la Coopérative DELA

**DELA signifie Draagt Elkanders Lasten. Soit être solidaires, être plus forts ensemble. Partager et décider ensemble. Toujours dans le respect des principes fondamentaux de notre coopérative, qui a vu le jour il y a maintenant plus de quatre-vingts ans.**

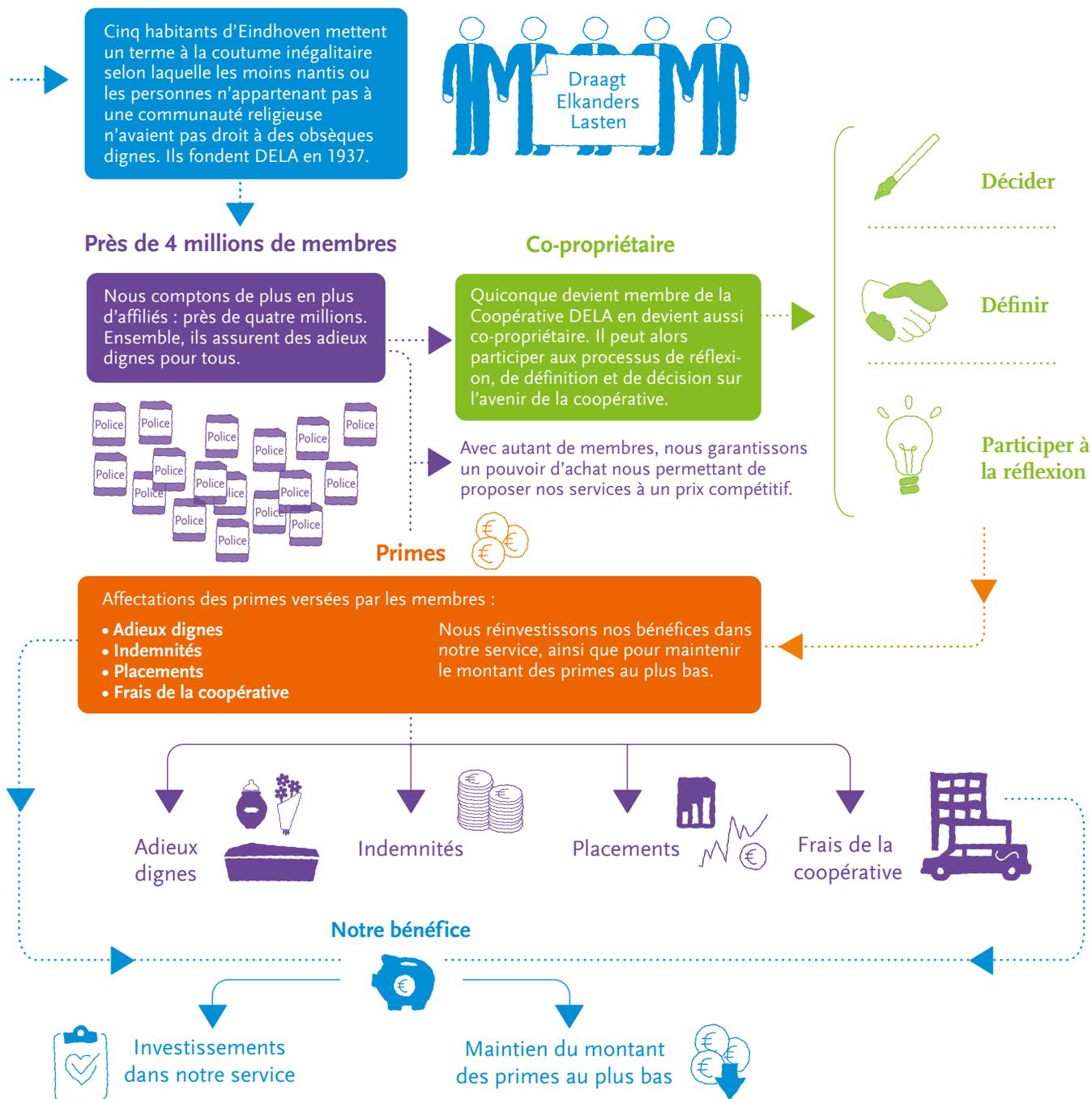
## **Origines, mission et valeur clé**

Depuis 1937, DELA est une coopérative qui s'est assigné une mission : celle d'assurer à ses membres des obsèques convenables et dignes, quel que soit leur rang ou leur statut. Une promesse que nous tenons envers nos membres, de manière engagée et individualisée, grâce à la combinaison de l'assurance et de l'organisation des obsèques. DELA garantit sécurité, assistance et continuité. L'ensemble de nos services est placé sous le signe de la solidarité et de l'assistance aux proches. Nous aspirons à offrir à nos membres l'avenir le plus serein possible. Mener à bien cette mission requiert persévérance et combativité : c'est ce qui fait le caractère de la coopérative et qui a plu aux collaborateurs véritables, impliqués et entreprenants. Ce sont ces valeurs clés qui rapprochent nos travailleurs. Ceux-là mêmes qui fleurissent notre coopérative.

## **Pour eux, pour vous**

Les intérêts de nos membres sont au cœur de nos priorités. Par le biais de leurs assurances, ils sont les propriétaires de la coopérative. DELA a toujours eu à cœur de voir grandir le nombre de ses membres, de réaliser des avantages à l'achat et de maintenir le montant de ses primes au plus bas grâce à la participation bénéficiaire. Depuis sa création, la coopérative n'en démord pas : « ensemble, nous sommes plus forts. » Avec près de quatre millions de membres, DELA est l'une des plus grandes coopératives des Pays-Bas. L'Assemblée générale est l'organe décisionnel le plus élevé. Les délégués des membres y débattent de la valeur et du contenu de l'assurance et de l'affectation du résultat financier. Un autre principe toujours appliqué 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. La coopérative possède des réserves amplement suffisantes et est en pleine santé sur le plan financier. Notre devise « pour eux, pour vous » est notre façon à nous d'exprimer la solidarité entre la coopérative et ses membres, mais aussi et surtout entre les membres et leur famille et entre les générations au sein des familles. La double signification de notre devise n'échappe à personne : chez DELA, nous prenons soin les uns des autres et nous le faisons bien.

# Ensemble, nous sommes plus forts



# Le cercle des obsèques



28

**Lichtjes-avonden**  
(Soirées lumières)



27

**Herinnerings-bijeenkomst**  
(Réunions du souvenir)



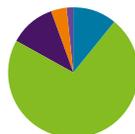
19

**Thema-bijeenkomsten**  
(Réunions à thème)

261.461

75.361

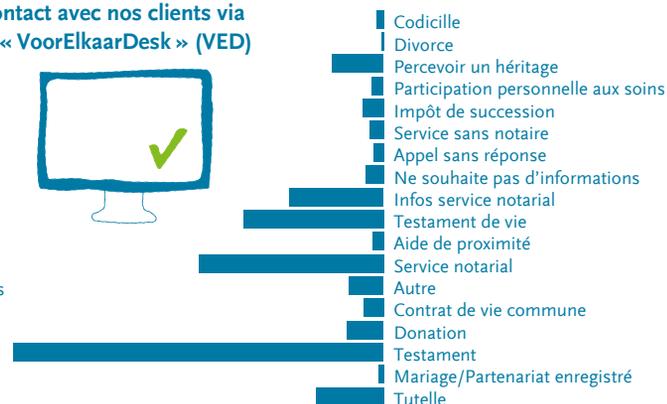
**Contacts**  
Service clientèle



**Abonnés**  
réseaux sociaux

5.818 DELA goededoelenfonds  
38.125 Facebook  
6.064 LinkedIn  
2.089 Twitter  
789 Instagram

Contact avec nos clients via le « VoorElkaarDesk » (VED)



4.503 Total



43.616 Obsèques



32.794 Crémations



Mesure de la satisfaction client



Assurance et Centre clients NL — 37

Organisation d'obsèques NL — 70

Assurances et organisation d'obsèques BE — 46

Rencontres avec les proches

31.920

Dont 1.168 visites au domicile des proches

Entretiens préliminaires avec les membres quant à leurs volontés pour leurs obsèques

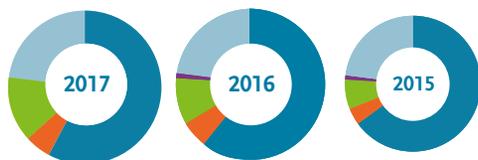
1.432

Nombre de comptes Before You Leave

4.140

Revenus des primes

DELA UitvaartPlan  
DELA LeefdoorPlan  
DELA SpaarPlan  
Intérêt collectif  
DELA Assurance obsèques Belgique



Nombre d'assurés Pays-Bas

DELA UitvaartPlan : 2.887.165  
DELA LeefdoorPlan : 256.159  
DELA SpaarPlan : 33.058

Nombre d'assurés Belgique

DELA Assurance obsèques Belgique : 758.456

### **Engagement et signification**

N'oubliez pas de vivre. Vivre, c'est transmettre. Si la vie a de la valeur, c'est précisément en raison de son caractère limité. Nous lui donnons davantage de sens en transmettant et en chérissant les souvenirs. Chaque jour, nous faisons l'expérience du pouvoir des paroles prononcées pendant une cérémonie d'obsèques. C'est pourquoi une coopérative engagée a à cœur de permettre à ses membres d'échanger de belles paroles entre eux de leur vivant. Par cet engagement, notre coopérative espère pouvoir jouer un rôle toujours plus significatif pour ses membres. Grâce à une offre de produits et services toujours plus variée, la coopérative assiste ses membres dans leur sollicitude les uns envers les autres et décharge leurs êtres chers de leurs tracas. Chez DELA, nous croyons en effet à des adieux dignes pour tous, mais notre conviction première est d'être là pour prendre soin les uns des autres.

### **Forme de gouvernance coopérative**

Les membres de DELA participent aux processus de réflexion et de décision relatifs à l'avenir de la coopérative. La Direction est chargée de l'administration courante, de la gestion de l'actif et rend compte au Conseil des Commissaires, qui supervise la politique et les affaires générales. Elle rend également compte à l'Assemblée générale, composée de membres de DELA. Ensemble, ils participent au processus de réflexion et ont le dernier mot quant à la politique générale.

# Orientation et stratégie

## MISSION

Nous nous apportons mutuellement sécurité, assistance et continuité

## OBJECTIF AMBITIEUX

D'ici 2030, 5 millions de membres en Europe s'apporteront mutuellement sécurité, assistance et continuité

## VALEURS VIE

- Véritable
- Impliqué
- Entreprenant

## ATOUPS

- Pour eux, pour vous
- Chaleureux et avenant
- Remarquable pour tous
- Conseil et assistance
- Fiable

**Notre orientation repose  
sur quatre fondements :  
notre mission, nos valeurs  
VIE, nos atouts et notre  
objectif ambitieux.**

Nous apprécions les progrès du Groupe et de ses composantes néerlandaises et belges dans la quête de son objectif ambitieux à l'aune de quatre objectifs principaux :

- **Nos membres**

Ils recommandent nos services.

À quel niveau se situent nos Net Promotor Scores (NPS) ?

- **Nos collaborateurs**

Pour eux, nous sommes la meilleure entreprise dans laquelle travailler.

Quel est le niveau de satisfaction et de fierté de nos collaborateurs d'après l'enquête Great Place to Work ?

- **Notre environnement**

Nous sommes une organisation jouissant d'une réputation solide sur le long terme. Quel est le niveau de nos scores de réputation ?

- **Nos finances**

Notre base financière a été renforcée.

Dans quelle mesure cela nous permet-il de continuer à accorder une participation bénéficiaire ?

Aux Pays-Bas, le cap sur notre objectif ambitieux a été divisé en plusieurs phases : travail du sol, semis et récolte. Nous en sommes à notre première année de récolte, bien qu'il faille encore semer çà et là.

Chaque année, nous définissons des fers de lance supplémentaires. Pour ce faire, nous réalisons une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) afin de rester attentifs à ce qu'il se passe autour de nous et de pouvoir évaluer réellement où nous en sommes. Nous transposons ensuite les résultats à chaque branche d'activités et à chaque équipe. Ce qui nous permet ensuite de rédiger des plans annuels à tous les niveaux : de la direction aux équipes, en passant par l'équipe de direction et les différents secteurs. Les objectifs annuels et KPI afférents que nous y avons inscrits se répercutent ensuite dans les accords orientés résultats (AOR) de chaque collaborateur. Pour que chacun sache clairement comment participer à la réalisation du résultat souhaité.

## Piliers de croissance

Cette orientation claire est portée par le plus grand nombre. La voie qui nous mènera à notre objectif, jalonnée de nos choix stratégiques, doit être régulièrement réévaluée. Nous accordons du temps aux explorations stratégiques, prévues jusqu'en 2040. Nous sommes, dans ce contexte, convaincus de devoir rester fidèles à nos origines et à nos racines (notre ADN). Notre stratégie porte, d'une part, sur le renforcement de notre agilité et de la faculté d'adaptation de notre organisation, et, d'autre part, sur la préservation de notre responsabilité sociétale et de notre pertinence. Nous tendons à une gestion opérationnelle la moins néfaste possible pour l'environnement et souhaitons participer à une société où tout le monde compte et peut apporter sa pierre à l'édifice. Ces dix dernières années, nous avons inscrit la mort et les services apparentés dans un contexte de plus en plus large. Ce qui nous a valu une reconnaissance considérable de la part de nos affiliés, mais aussi des non-membres. Cet élan d'élargissement nous porte à croire que notre organisation doit pénétrer dans un domaine nouveau, à savoir celui de vieillir dignement. Car notre société actuelle la met de plus en plus à mal. Les personnes âgées vivent plus souvent et plus longtemps seules chez elles. Une grande partie d'entre elles se sentent limitées dans leurs activités quotidiennes; une situation à laquelle font face nombre de nos membres. La Coopérative DELA souhaite les aider à se sentir chez eux et en sécurité dans leur cadre de vie.

D'après les scénarios à long terme, le portefeuille d'obsèques et d'assurances, soit le cœur de notre coopérative, serait en repli aux Pays-Bas, qui représentent notre marché premier. Le nombre de fournisseurs

actifs d'assurances obsèques semble, en outre, en baisse. L'évolution démographique actuelle se traduira néanmoins par une forte croissance du marché des services funéraires. Ceci nécessite de repenser entièrement la question et de trouver de nouvelles manières de rattacher les individus à notre coopérative. Nous pouvons, par exemple, envisager des améliorations de l'offre actuelle d'assurances, de nouveaux moyens de financer les obsèques, voire de nouvelles formes d'affiliation qui donneraient accès à la coopérative. Nous pourrions ainsi nous développer, nous aussi, sur le plan des obsèques privées, qui représentent un marché croissant.

La Belgique est notre deuxième marché. Les perspectives de croissance y sont complètement différentes : à long terme, le marché pourrait bien tripler de volume. Nous entendons pérenniser cette croissance et concrétiser la synergie entre l'assurance et l'organisation d'obsèques. Une analyse plus large à l'échelle européenne suggère qu'il existe de plus fortes chances de croissance en matière d'assurances, plus particulièrement pour une introduction sur le marché via les assurances. Le pays le plus intéressant à cet égard est l'Allemagne (grande étendue, pénétration en hausse), ce qui explique que nous y ayons ouvert une agence de vente, fin 2017. Mais les marchés plus matures, comme l'Espagne et la France, sont eux aussi porteurs. Nous partons du principe que l'ensemble de la croissance à l'étranger doit servir la coopérative.

Grâce à ces piliers de croissance, nous sommes convaincus que nous pourrions inscrire durablement DELA sur la voie de la croissance.



**DELA**  
Fürstentum

Gewinnt die Zeit mit  
Ihren Lebens-  
und Alterszeit  
mit Adressen und  
Anlagen

Passen DELA zu Euch? Ihre Vorteile. Ihre Tarif. Wer wir sind.

### Die DELA - mehr als eine Risikolebensversicherung.

Als DELA-Lieferant, Anbieter\* für über 70 Jahre ist die DELA ein wichtiger Partner für die  
Risikolebensversicherung und die Altersvorsorge. Mit DELA können Sie sich für Ihre  
Anlagen und Ihre Lebensversicherung\* und Ihre Altersvorsorge\* und Ihre Lebensversicherung\*  
Anlagen und Ihre Lebensversicherung\* und Ihre Altersvorsorge\* und Ihre Lebensversicherung\*

#### 5 gute Gründe für die DELA

- 4 Millionen zufriedene Kunden +
- Sicherheit durch Gemeinschaft +
- Familien-Services +
- Ein preiswerter Tarif - maximale Flexibilität +
- Fuller Garantiebeitrag +

# L'année en images



Janvier

Février



Mars

Avril

Mai

Juin



## Janvier

- Annonce des transformations au siège central d'Eindhoven. Les bureaux sont modernisés et durabilisés. Le rez-de-chaussée devient par ailleurs accessible au public avec l'implantation d'un établissement Starbucks.

## Mars

- Cession de la branche néerlandaise de rapatriement Ouwkerk International à Zorg Diensten Groep (ZDG) et à Verstraaten Staatsie Vervoer (VSV).

## Mai

- DELA soutient l'appel aux partis politiques en formation en ce qui concerne l'entrepreneuriat durable. Au total, quinze grandes entreprises néerlandaises proposent, ensemble, un plan en 10 points.
- Annonce du projet de construction d'un nouveau crématorium à Bemmel.
- L'Assemblée générale de DELA rend un avis positif quant à la proposition de révision du système de participation bénéficiaire. L'ancien système «tout ou rien» fait place à la possibilité de percevoir des bénéfices partiels, même en cas de faible solvabilité financière.

## Février

- Mise en service du crématorium de Veldhoven, qui devient ainsi le 21<sup>e</sup> crématorium de DELA. Son signe distinctif est son arbre du souvenir en métal, une structure de trois mètres de haut. Les proches peuvent y accrocher le nom d'un être cher, pour perpétuer son souvenir.

## Avril

- DELA est proclamé assureur le plus orienté client des Pays-Bas en 2017 à l'occasion du gala Customer First. Cette élection fait écho à une enquête en ligne indépendante menée auprès de milliers de consommateurs néerlandais sélectionnés de manière aléatoire.

## Juin

- Signature d'un contrat quadriennal de sponsoring du beach-volley néerlandais. Le contrat court jusqu'aux Jeux olympiques de 2020 et porte sur le sport professionnel comme sur les activités sportives de masse.

## Octobre

- Le Plan de Prévoyance obsèques de DELA est élu meilleure assurance obsèques 2017 en Belgique par DECAVI, l'organisation de connaissances du monde des assurances.

## Novembre

- Remise en service du nouveau centre funéraire Rhijnhof à Leiden après des transformations radicales. Son signe distinctif est le «rouwsteiger», une installation unique qui permet d'acheminer un défunt vers le crématorium en empruntant la voie d'eau.

## Décembre

- Adhésion officielle à la fondation GreenLeave. Celle-ci vise à promouvoir la durabilité dans la branche obsèques. Il existe au minimum une alternative durable à chaque produit de l'assortiment de DELA.



Juillet

Août

Septembre

Octobre

Novembre

Décembre



## Juillet

- Annonce du rachat du portefeuille d'assurances belge Hooghenraed. DELA Belgique devient le point de contact pour 49000 polices obsèques et clients afférents.

## Août

- Le lancement de l'application Before you Leave, créée à l'initiative de DELA et qui aide à mener des conversations significatives au cours de la dernière phase de vie, a été un succès. On compte déjà des centaines d'utilisateurs après quelques semaines seulement.

## Septembre

- DELA célèbre son quatre-vingtième anniversaire à l'occasion de l'Uitvaartcongres, dans la Paterskerk d'Eindhoven. La thématique centrale est «les relations familiales». Les organisateurs d'obsèques sont de plus en plus souvent confrontés à des rapports familiaux compliqués. Enfants issus de deux ou trois mariages, ruptures de contrats et même belles-familles constituent parfois des obstacles à des obsèques dignes. Les spécialistes des obsèques discutent entre eux de la meilleure manière de faire face à ces situations.
- Birsan BaĀar remporte la Gouden Venus van Milo, le prix annuel du DELA Goededoelenfonds décerné au Néerlandais handicapé le plus inspirant.

Depuis sa création, le souci premier de la coopérative est de « prendre soin les uns des autres ». Cela implique notamment le coût des obsèques, mais aussi tous les aspects qui entrent en ligne de compte lors d'un dernier hommage. Formalités après funérailles, réunions de souvenir et soirées lumières sont d'autres manières de nous soutenir mutuellement dans la période difficile qui s'ensuit.

### Prendre soin les uns des autres

#### **Solidarité**

DELA offre protection et solidarité à l'ensemble de ses membres et applique des conditions identiques pour tous depuis quatre-vingts ans. Si cela s'avère nécessaire, nous adaptons ces conditions de manière collective. Nous vivons en permanence avec notre temps. Au début, les crémations étaient inexistantes. Aujourd'hui, elles sont majoritaires. Chevaux et calèches se sont inclinés devant les cortèges de voitures, qui ont à leur tour fait place à un montant à utiliser librement. Nos membres assurés depuis des décennies jouissent des mêmes conditions que ceux inscrits depuis hier. C'est notre façon à nous d'organiser des obsèques toujours en harmonie avec l'époque à laquelle nos membres viennent à nous quitter.

### **La décision revient à nos membres**

Comme toujours au sein d'une coopérative, le Conseil des membres est l'organe décisionnel le plus élevé qui décide de la modification collective des accords fixés dans les conditions au nom de tous les titulaires de polices. Et ce, toujours dans le respect des exigences et des cadres législatifs que nous imposent les superviseurs. Ce même Conseil des membres décide de l'affectation des résultats financiers. Depuis des décennies, les bénéficiaires servent à ralentir l'augmentation des primes. Nous veillons ainsi à ce que la valeur de la police reste constante, sans que les assurés aient à essuyer une augmentation annuelle considérable des montants qu'ils versent. Les membres sont libres de quitter DELA s'ils le souhaitent. Ils récupèrent alors un montant raisonnable pour toutes les années où ils ont versé la prime. L'Assemblée générale des membres a adopté la politique de rachat à l'unanimité. Les membres qualifient la procédure de rachat d'une assurance obsèques de légitime et d'intègre, parce qu'elle rend justice aux membres qui restent fidèles à DELA, tout en étant équitable pour les membres sortants.

### **La force de la collectivité**

Prendre soin les uns des autres passe aussi par le soutien sur le plan des services funéraires. L'attention personnelle et l'assistance (quel qu'en soit le prix) sont garanties. Et grâce à l'étendue et à la force de la collectivité, DELA est en mesure de proposer à ses membres des avantages à

l'achat pour les services qui donnent corps aux adieux. Cela va bien au-delà des services funéraires proprement dits. DELA propose en effet à ses membres un service entièrement gratuit de formalités après funérailles. Les conseillers aident les familles à gérer tous les aspects pratiques et administratifs consécutifs à un décès.

Les proches sont également invités à assister à des réunions du souvenir et à des soirées lumières. Le fait d'entretenir la flamme du souvenir aide les proches à faire leur deuil et à reprendre le cours de leur vie. Ceux-ci bénéficient aussi d'un tarif réduit pour une assistance notariale. DELA encourage ses membres à passer des accords de leur vivant et à informer au mieux leurs proches au sujet de leurs dernières volontés pour leurs obsèques, mais aussi au sujet de leur héritage, donation ou tutelle.

### **Ensemble, nous sommes plus forts**

Outre leur vote formel, nos membres exercent également une influence accrue depuis quelques années, notamment en ce qui concerne le développement de nouveaux produits et services. Leur avis compte énormément dans la réflexion sur les services d'aide de proximité et les soins palliatifs. Nous avons, pour ce faire, imaginé des solutions en ligne, comme un forum. Nous écoutons nos membres et engageons le dialogue avec eux. Cela nous permet de continuer de nous épanouir et de donner corps à notre conviction selon laquelle nous sommes plus forts ensemble que seuls.

Quatre-vingts ans et bien vivante



# Nouveau système de participation bénéficiaire

## Solidarité durable

Pendant l'année couverte par le présent rapport, l'Assemblée générale des membres (AG) s'est penchée sur l'interprétation du nouveau système de participation bénéficiaire du DELA UitvaartPlan. Les évolutions des marchés financiers et les changements législatifs en étaient à l'origine.

Gerard Pater est responsable du Financial Risk Management & Actuariat chez DELA. C'est lui, en sa qualité d'actuaire, qui a émis cette proposition : « Le fait que DELA soit une coopérative au sein de laquelle le plus haut organe décisionnel, l'Assemblée générale, peut prendre des résolutions au nom des titulaires de polices présente des avantages pour l'ensemble des membres. Les membres de l'AG décident, par exemple, de l'affectation des bénéfices et du montant des primes. Chaque année, ils tiennent compte de l'augmentation du coût moyen des obsèques. Si elle est de 2 %, prime et capital assuré augmentent eux aussi de 2 %. En tant que coopérative, DELA tâche cependant de financer autant que possible la surprime, à verser parce que la prime des années précédentes était calculée sur un capital assuré inférieur (le "back-service"), à partir des bénéfices. Si ce n'est pas possible, on puise alors dans les bénéfices réservés des années précédentes. Pour maintenir les primes au niveau le plus bas possible. »

La proposition de nouveau système a été adoptée par l'AG et est d'application depuis le 1er janvier 2018. À la différence de l'ancien système, DELA peut désormais accorder des bénéfices partiels, compte tenu de divers facteurs tels que l'inflation, le taux d'intérêt, le degré de couverture, la solvabilité et les législations et réglementations. L'étendue de la participation bénéficiaire dépend du degré de couverture. S'il est de 225 % ou plus, il s'en suit une participation bénéficiaire complète. S'il est compris entre 125 % et 225 %, il s'agira d'une participation partielle et, en deçà de 125 %, d'une participation nulle. Gerard Pater : « Avec l'ancien système, une participation bénéficiaire n'était accordée qu'à condition que le taux de couverture soit de 200 % ou plus. Il est toujours possible, comme auparavant, que la participation aux bénéfices soit nulle et que la prime augmente. C'est le cas quand le taux d'intérêt tombe en deçà de 1 % et que le taux de couverture est inférieur à 125 %. DELA applique alors une mesure de prime. Des scénarios nous permettent désormais, chaque année, de définir la meilleure option pour la coopérative sur le long terme et pour les membres sur le court terme. Ceci parce que l'augmentation annuelle de la prime est freinée au maximum. C'est ce qui fait l'unicité de DELA. Ces dix dernières années, la coopérative a accordé 664 millions d'euros de participation bénéficiaire. Ce montant s'élève à 18 millions d'euros en 2017. »

# Chiffres clés 2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Nombre d'employés	1.852	1.878	1.919	1.877	1.811
Nombre d'assurés					
Pays-Bas	3.176.382	3.129.427	3.073.020	2.982.980	2.968.898
Belgique	758.456	724.868	686.576	666.293	654.309
<b>Total des assurés</b>	<b>3.934.838</b>	<b>3.854.295</b>	<b>3.759.596</b>	<b>3.649.273</b>	<b>3.623.207</b>
Nombre d'obsèques					
Pays-Bas	31.821	31.433	31.264	29.730	30.270
Belgique	11.795	11.793	12.720	12.262	13.556
<b>Total des obsèques</b>	<b>43.616</b>	<b>43.226</b>	<b>43.984</b>	<b>41.992</b>	<b>43.826</b>
Nombre de crémations sur site propre					
Pays-Bas	22.781	22.341	20.889	18.329	18.765
Belgique	10.013	12.658	13.050	16.263	17.911
<b>Total des crémations sur site propre</b>	<b>32.794</b>	<b>34.999</b>	<b>33.939</b>	<b>34.592</b>	<b>36.676</b>
Frais moyens des obsèques en nature aux Pays-Bas par adulte en euros	4.134	4.099	4.055	3.975	3.872

x millions €	2017	2016	2015	2014	2013
Total du bilan	6.111	5.722	5.303	5.014	4.682
Valeur des placements	5.742	5.293	4.793	4.599	4.191
Capital assuré	38.548	34.981	30.012	24.759	22.405
Provision technique	4.291	4.063	3.850	3.591	3.378
Fonds propres	1.251	1.016	878	903	820
En % de la provision technique	29	25	23	25	24
Ratio de solvabilité Solvency II*	309%	239%	-	-	-
Primes	435	400	367	341	330
Produits de l'assistance funéraire	237	235	236	224	231
C.A. des activités opérationnelles	672	635	603	565	561
Résultat d'exploitation**	56	44	123	105	108
Produits des placements	430	340	117	267	66
Répartition bénéficiaire / back-service	18	31	55	60	64
Bénéfice net	235	137	-29	77	-34

Émissions de CO <sub>2</sub>	2017	2016	2015	2014	Différence 2014 p/r (année de base)
Agences	359	463	344	376	-4,6%
Centres funéraires et crématoriums	4.533	5.257	5.777	5.743	-21,1%
Transport funéraire	316	381	433	376	-16,0%
Véhicules de leasing	1.589	1.812	1.903	2.121	-25,1%
Trajets professionnels	465	458	499	470	-1,1%
Trajets domicile-travail	1.087	1.092	1.182	1.061	2,5%
Transport d'État		432	523	541	-19,3%
<b>Total</b>	<b>8.785</b>	<b>9.895</b>	<b>10.661</b>	<b>10.688</b>	<b>-17,8%</b>

\* Le ratio de solvabilité Solvency II n'est pas connu pour les années 2013 à 2015.

\*\* Tous les revenus d'investissement directs ont été repris dans le résultat opérationnel des années 2013 à 2015.

La systématique a été adaptée à partir de l'exercice 2016. Depuis 2016, seuls les revenus d'investissement directs nécessaires à la capitalisation de la provision technique sont inclus.

# Rapport de la Direction

## Nos finances

**Depuis plus de quatre-vingts ans, la coopérative remue ciel et terre pour ses membres.**

**Génération après génération. En mettant l'accent sur la sécurité, l'assistance et la continuité, notre souci premier est de tenir nos promesses : la constance de la valeur des indemnités contre la prime la plus basse possible grâce à la participation bénéficiaire.**

**Un 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.**

**Depuis notre création, et au fur et à mesure de la croissance de la coopérative, nous sommes convaincus de pouvoir jouer un rôle toujours plus significatif pour nos membres (ensemble, nous sommes plus forts).**

### **Forte croissance de la branche assurances**

La croissance autonome de 8,9 % du revenu des primes, atteignant 435 millions d'euros en 2017, s'est révélée plus forte et plus soutenue que prévu. Aux Pays-Bas, la croissance a été intégralement portée par les trois catégories de produits : assurances obsèques, assurances-vie temporaires et assurances épargne. Nos parts de marchés étaient, elles aussi, excellentes. Il en va de même pour la Belgique, qui enregistre une croissance nette de près de 34 000 assurés. La croissance de 1,1 % de la branche obsèques à 237 millions d'euros reste toutefois en deçà des attentes. Un revers principalement dû au retard des parts de marché pour les obsèques des non-membres.



### **Un résultat opérationnel dans la norme**

La croissance du chiffre d'affaires et nos efforts pour atteindre une réduction structurelle des coûts se sont traduits par un bon résultat opérationnel de 56 millions d'euros. Celui-ci ne comporte que les revenus d'investissement en lien avec les intérêts comptables appliqués aux taux des primes.

### **Des revenus d'investissement satisfaisants. Un bénéfice net excellent.**

Nous avons pu réaliser un rendement total de 8,7 % (2016 : 7,4 %) grâce à de fortes hausses des taux et à une bonne répartition de notre portefeuille d'obligations. Les choix stratégiques des dernières années (notamment moins d'obligations d'État, la répartition de notre portefeuille d'actions et la vente de notre portefeuille d'habitations) ont porté leurs fruits. Les produits de placement indirects s'élèvent à pas moins de 230 millions d'euros. Dans le même temps, le coût moyen de nos obsèques a augmenté de moins de 1 %. En conséquence, en combinaison avec notre nouveau système de participation bénéficiaire, seuls 18 millions d'euros de participation bénéficiaire ont été nécessaires au maintien de la valeur de notre assurance obsèques. Après participation bénéficiaire et après impôts, le bénéfice net s'élevait à 235 millions d'euros (2016 : 137 millions d'euros). La volatilité du rendement des placements relève de notre modèle d'entreprise. Nos

placements visent, à long terme, à atteindre le rendement sur lequel se base également la prime, tout en surpassant l'inflation du coût des obsèques.

### **Notre participation bénéficiaire**

Nous avons revu notre système de participation bénéficiaire pour répondre aux exigences de solvabilité tout en accordant une participation bénéficiaire aussi élevée que possible.

Ce nouveau système, adopté par l'Assemblée générale en 2016, a été parachevé début 2017. Il nous permet pratiquement de nous immuniser contre les faibles taux d'intérêt. De concert avec l'Assemblée générale, nous avons décidé que nous pourrions faire varier la participation bénéficiaire, non pas en fonction du bénéfice effectif d'une année, mais principalement en fonction du taux de couverture sous-jacent de nos obligations et, ce faisant, en fonction des taux d'intérêt actuels. En substance, si l'intérêt est très faible, nous faisons appel à nos membres en leur demandant une contribution plus élevée afin de supporter la constance de la valeur des indemnités dans le cadre des assurances obsèques. Puisqu'un faible taux d'intérêt va généralement de pair avec une inflation faible, l'effet sur l'augmentation annuelle de la prime est facile à prévoir. Au 1er janvier 2018, la prime du DELA UitvaartPlan a été

augmentée de 1,43 %, dont 0,98 % d'inflation et 0,45 % de financement du back-service. Si la charge de l'indexation avait été répercutée dans son intégralité, l'augmentation de la prime aurait été de 1,8 %. À titre de comparaison : ces 5 dernières années, l'augmentation moyenne de la prime entraînée par l'augmentation du coût moyen des obsèques était de 2,23 %. Vu sous cet angle, nous atténuons les effets des faibles taux d'intérêt et d'une inflation élevée pour nos membres. Tandis que par le passé, nous accordions davantage de participation bénéficiaire que les bénéfices réalisés pendant l'exercice en question, nous avons décidé, en 2017, de renforcer nos réserves. Elles nous viendront bien à point en cas de nouvelle inflation. C'est en effet pendant les périodes prospères qu'il vaut mieux prendre les devants.

### **Une solvabilité robuste, même en présence de faibles taux d'intérêt**

Sous la législation Solvency II (introduite en 2016), le ratio de solvabilité s'élevait à 309 % au 31 décembre 2017. Notre objectif à long terme est d'atteindre un ratio de solvabilité qui demeure supérieur à 250 %. Notre ratio témoigne d'une position solide, a fortiori au vu des faibles taux d'intérêt à long terme. La nouvelle législation Solvency II tient davantage compte de tous les risques que nous encourons et s'appuie sur les valeurs du marché. Elle amplifie en revanche les variations des taux d'intérêt dans le cas d'une compagnie d'assurances dont les obligations courent sur le long terme, comme un assureur obsèques.

### **Un modèle d'entreprise unique : placement en valeurs à rendement variable, constance de la valeur des obligations et participation bénéficiaire**

Chaque année, nous aimons rappeler que notre modèle d'entreprise est unique. Nos obligations courent à très long terme et leur valeur est constante. Elles perdureront jusqu'au siècle prochain. À cela s'ajoute le fait que la majorité de nos obligations est en nature. Chaque année, nous tenons compte de l'inflation du coût moyen des obsèques et majorons notre prime d'un pourcentage équivalent. Nous tâchons toutefois de compenser l'éventuelle différence entraînée par une prime antérieure inférieure (ce que l'on appelle le «back-service») vis-à-vis de nos membres sous la forme d'une participation bénéficiaire issue des bénéfices réalisés pendant l'exercice ou des bénéfices des années antérieures mis en réserve. Les années fastes, nous augmentons les réserves. Les années où les produits des placements sont insuffisants, nous compensons en puisant dans ces réserves.

Nous constituons de vastes réserves que nous conservons dans le temps pour pouvoir continuer à investir sur le long terme avec un nombre relativement élevé de valeurs à rendement variable (fin 2017, nos placements étaient composés à 20 % de valeurs immobilières et à 38 % d'actions). Le rendement escompté des placements dans notre politique ALM (Asset Liability Management) s'élève à environ 4,5 %. Les activités opérationnelles contribuent, elles aussi, à ce résultat. En s'appuyant sur un intérêt

comptable de 2,75 %, l'inflation annuelle du coût des obsèques peut avoisiner 2 %. Un pari facilement tenu ces dernières années, puisqu'en 2016 et 2017, cette inflation n'était que de 1 %. Nous estimons qu'il sera difficile de contenir cette inflation à un niveau aussi bas. Nous partons cependant du principe que nous pourrions la maintenir sous la barre de 2 %. Si nous parvenons à maintenir le rendement sur nos placements au-dessus des 4,5 % à long terme, si l'inflation du coût des obsèques ne dépasse pas 2 % et si nous veillons à ce que nos résultats restent satisfaisants sur le plan opérationnel, la continuité sera assurée. La dépendance aux fluctuations des taux à court terme pour notre bénéfice net est néanmoins colossale. Si cela a porté ses fruits en 2016 et 2017, c'était nettement moins le cas en 2015. Nous nous accommodons toutefois de cette volatilité. Après tout, nos placements sont axés sur le long terme.

#### **Programme de réduction des coûts**

À la mi-2015, nous avons lancé le programme FIT (Financièrement solide, Innovant et Tourné vers l'avenir) aux Pays-Bas, à la suite de l'augmentation excessive

des coûts par rapport au chiffre d'affaires des dernières années. Le programme FIT vise à mettre un terme à cette tendance et à réaliser des économies structurelles de l'ordre de 17 millions d'euros pour le 1er janvier 2018.

Le résultat final se traduit par une économie structurelle de 16,4 millions d'euros. Certaines initiatives, qui entraîneront encore une économie (partielle), iront au-delà de la période prise en compte et d'autres se sont révélées plus rentables que ce qui avait été calculé dans le cadre du programme FIT. Certaines économies sont immédiatement répercutées dans le coût moyen des obsèques et profitent directement à nos membres, sans aucune incidence sur le résultat opérationnel. Nous pouvons dès lors affirmer que nous avons atteint l'objectif poursuivi de 17 millions d'euros. Le programme FIT a renforcé la conscientisation aux coûts, ainsi que l'idée de maintenir les coûts en ligne par rapport au chiffre d'affaires sur le long terme.

Nous avons lancé un programme de réduction des coûts similaire en Belgique, où nous entendons réaliser des économies de plus de 5 millions d'euros d'ici 2020.

‘Nos placements sont axés sur le long terme.’

# Nos risques

**Certains de nos membres nous sont fidèles depuis notre création, en 1937. D'autres viennent à peine de venir au monde. Nous entendons toutefois continuer d'honorer nos obligations envers chacun d'entre eux, aujourd'hui et jusqu'à la fin des temps. Pour ce faire, nous devons compter sur une bonne gestion du risque. Celle-ci nous permet de faire des choix délibérés et mûrement réfléchis sur le plan du risque et du rendement, pour éviter de prendre des risques que nous ne serions pas capables de supporter.**



## Système de gestion du risque

Notre système de gestion du risque opère une distinction entre nos activités et les fonctions actuarielles et de gestion du risque. Les différentes responsabilités sont ainsi clairement délimitées et l'indépendance de la «deuxième ligne» est garantie. À sa base, le modèle des «Three Lines of Defense» :

- la première ligne, constituée de l'administration, de la direction et du management, est la première responsable des opérations, des résultats et du respect des mesures internes de contrôle et de la gestion effective des risques ;
- la deuxième ligne, composée de la gestion du risque, de la conformité et de la fonction actuarielle, conseille, coordonne, surveille et contrôle, indépendamment de la première ligne, que cette première ligne assume effectivement ses responsabilités dans le respect des cadres du risque (comme les limites de la propension au risque et les procédures de maîtrise interne) ;
- la troisième ligne, l'«internal Audit DELA» (IAD), fournit une certitude complémentaire quant à la qualité de la maîtrise interne par le biais d'audits. Elle vérifie aussi que la deuxième ligne assume effectivement ses responsabilités. Cette fonction opère de manière complètement indépendante de la première et de la deuxième ligne et est en ligne directe avec le Conseil des Commissaires.

L'une des composantes du système de gestion du risque est l'«Own Risk and Solvency Assessment» (ORSA). DELA procède à cette évaluation au moins une fois par an afin de découvrir dans quels scénarios négatifs des problèmes de solvabilité pourraient se présenter à court et moyen terme.

Les scénarios qui pourraient se révéler les plus rudes pour DELA sont ceux mettant en présence un faible taux d'intérêt et un faible taux d'inflation.

### Propension au risque

Afin de pouvoir tenir compte de tous les 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 la coopérative et dans quelle mesure. La propension au risque se compose d'affirmations qualitatives, de limites de risque et de tolérances de risque. Tous ces facteurs nous permettent d'avoir toujours suffisamment de capital pour faire face aux déconvenues. Si nous ne pouvons pas nous permettre de prendre des risques ou s'ils ne sont pas souhaitables, nous recourons à des mesures pour les limiter. Nous évaluons chaque année notre propension au risque vis-à-vis des évolutions au sein de DELA et en dehors.

### Risques et incertitudes

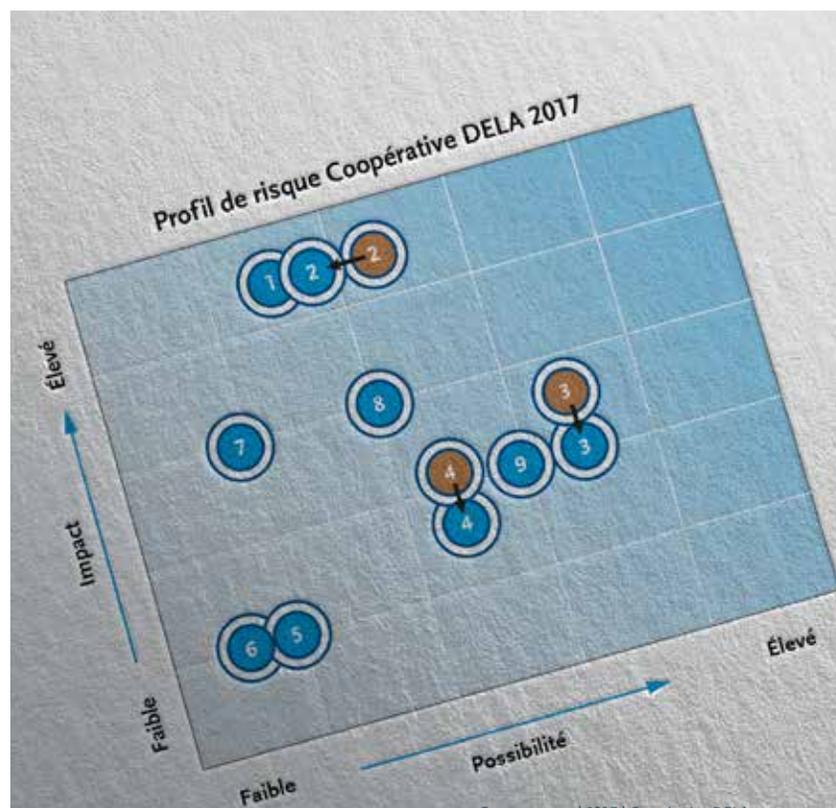
L'illustration ci-contre présente les principaux risques de DELA. Ils sont exposés plus en détail dans les pages suivantes.

#### Profil de risque de DELA

- 1 Risques stratégiques
- 2 Risques de participation bénéficiaire et de solvabilité
- 3 Risques de marché
- 4 Risques techniques d'assurance
- 5 Risques financiers divers
- 6 Risques liés à la fraude
- 7 Risques liés au client et au produit
- 8 Risques liés aux processus et aux systèmes
- 9 Risques liés aux conditions de travail

Les principales affirmations qualitatives de la propension au risque sont :

- DELA veut que ses membres profitent au maximum de ses bénéfices. La valeur des polices des membres reste donc constante.
- 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 considérablement sa réputation en péril.



## Risques stratégiques

### 1. Risques stratégiques

Il s'agit des risques et incertitudes susceptibles d'entraver la mise en œuvre de la stratégie à long terme. Ces risques peuvent faire obstacle à l'expansion à l'étranger ou à l'application du modèle d'entreprise selon lequel il est essentiel de pouvoir accorder une participation bénéficiaire. Les risques stratégiques sont avant tout palliés par une procédure stratégique résiliente, avec l'aide de consultants externes, sous la surveillance du Conseil des Commissaires. Des études de cas sont effectuées pendant la mise en œuvre afin d'évaluer les investissements nécessaires et de faire en sorte qu'ils restent maîtrisables.

## Risques financiers

### 2. Risques de participation bénéficiaire et de solvabilité

Cette catégorie concerne le risque pour DELA de ne plus pouvoir répondre à sa solvabilité normalisée. DELA ne sera donc plus en mesure de concrétiser les attentes suscitées auprès de ses membres en termes de participation bénéficiaire. La cause peut être située au niveau des différents risques décrits dans ce chapitre. Le ratio de solvabilité est, par conséquent, surveillé sur base mensuelle. DELA évalue, en outre, les mesures éventuelles pour maintenir à niveau sa solvabilité et sa participation bénéficiaire, et ce sur base annuelle. En 2017, la principale évolution à ce niveau a été la révision du système de participation bénéficiaire (mesure de prime comprise), entraînant une hausse du ratio de solvabilité et la réévaluation des attentes en termes de participation bénéficiaire.

### 3. Risques de marché

La valeur des placements et la valeur de nos obligations

dépendent des évolutions sur les marchés financiers, de la composition du portefeuille de placement et des caractéristiques des obligations d'assurance. DELA court un risque d'intérêt parce que la durée des placements à revenu fixe et celle des obligations ne correspondent plus (en raison de la longue durée des obligations), mais aussi parce les investissements ne sont pas uniquement dirigés vers des valeurs à revenu fixe.

DELA s'expose aussi à des risques de placement (actions, immobilier, devises, etc.) en lien avec notre modèle d'entreprise. Ces risques de marché sont limités, entre autres, par des études ALM, une gouvernance étendue sur les placements (comme un comité consultatif d'investissement), une répartition des placements, des restrictions de placement et la sélection et le suivi des assets managers professionnels. La mesure de prime proposée couvre aussi le risque d'intérêt. En 2017, ce risque a été limité par l'élargissement de la diversification du portefeuille de placement et par l'acquisition d'options visant à protéger le portefeuille contre de fortes diminutions de la valeur des actions.

### 4. Risques techniques d'assurance

Cette catégorie concerne le risque que l'ampleur et le moment des indemnités ne correspondent pas aux attentes décrites dans la fixation de prime. Les principaux risques de ce genre sont le risque de vie courte, de chute artificielle et de coût. Dans ce cas, la véritable évolution du portefeuille d'assurances ne correspond plus aux fondements appliqués lors de la fixation de la prime, ayant pour conséquence que les prévisions techniques constituées ne sont plus suffisantes pour les indemnités. Réparti sur les Pays-Bas et la Belgique, le portefeuille d'assurances présente un

faible profil de risque grâce à son étendue. Il existe, de plus, des mesures visant à limiter le risque, comme la politique d'acceptation, la politique de réassurance et les programmes de réduction des coûts.

### **5. Autres risques financiers**

Outre les risques de marché et les risques techniques d'assurance, il existe d'autres risques financiers d'ordre moins matériel, comme le risque de crédit de la contrepartie et le risque de liquidité. Ces risques sont en grande partie limités par des exigences imposées aux parties sur lesquelles DELA a des créances et par le maintien d'une quantité de liquidités suffisantes dans le portefeuille de placement pour pouvoir assumer ses obligations à court terme.

## **Risques opérationnels**

En marge des risques stratégiques et financiers, DELA fait également face à des risques opérationnels. Ces risques découlent d'influences externes, du caractère faillible des personnes, des processus ou des systèmes ou du non-respect de la législation ou de la réglementation. Les principaux risques opérationnels sont décrits plus en détail ci-dessous..

### **6. Risques liés à la fraude**

Les risques liés à la fraude sont les risques résultant d'actions menées dans le but de frauder, de détourner des biens, d'éluder ou de contourner des lois, des règlements ou des politiques de l'entreprise. Des mesures ont été prises pour endiguer ces risques, comme la politique antifraude, la politique d'achat ou des procédures et des contrôles internes.

### **7. Risques liés au client et au produit**

Il s'agit de risques de perte résultant d'un manquement à une obligation professionnelle envers certains clients, commis involontairement ou par inadvertance ou résultant de la nature ou la conception d'un produit. Ces risques font partie de l'analyse systématique du risque d'intégrité de DELA. Des procédures, des protocoles et des contrôles internes précis limitent le risque de défaut des produits d'assurance et des produits funéraires et réduisent le risque d'erreurs.

### **8. Risques liés aux processus et aux systèmes**

Les risques liés aux processus sont des risques résultant du dysfonctionnement des procédures telles qu'elles sont appliquées au sein de DELA. Des mesures, comme la politique de gestion des processus, la politique d'achat et les contrôles internes permettent de limiter ces risques. Les risques liés aux systèmes sont des risques de dérèglement des activités d'exploitation en raison de défaillances du système. Des mesures telles que la politique d'externalisation, la politique de sécurité de l'information (informatique), des procédures strictes et des contrôles internes, limitent les risques de perturbations.

### **9. Risques liés aux conditions de travail**

Ces risques sont liés aux conditions de travail auxquelles sont exposés nos collaborateurs, sur le plan, par exemple, de la santé ou de la sécurité, mais aussi des inégalités et de la discrimination. Des mesures telles qu'une politique des conditions de travail, la réalisation périodique d'une inventarisation et d'une évaluation des risques (IER), des protocoles et la mesure de la satisfaction des collaborateurs permettent de limiter ces risques.

## Quatre-vingts ans et bien vivante

Dès sa fondation en 1937, la Coopérative « Draagt Elkanders Lasten » subvenait clairement à un besoin. La grande force de DELA était sa propension à mener à bien une mission. DELA proposait non seulement un produit, mais poursuivait aussi un idéal. Ses membres en font eux-mêmes la publicité et en sont de véritables ambassadeurs. DELA a beau être une coopérative sans but lucratif, elle n'en a pas moins l'entrepreneuriat dans le sang. Cette détermination est toujours vectrice de croissance. Une croissance nécessaire pour pouvoir perdurer en tant que coopérative et pouvoir continuer de développer la force de la collectivité.

### Croissance

#### Membres et pays

DELA vit sa première poussée de croissance dans les années quarante, quand les coursiers faisaient encore du démarchage en porte à porte. C'est notamment grâce à leur persévérance que DELA passe le cap des 10000 membres en 1947 et devient ainsi le premier assureur obsèques aux Pays-Bas. À l'origine concentré autour d'Eindhoven, le cercle de membres s'élargit rapidement à l'ensemble du pays dans les années cinquante. En 1971, DELA compte déjà un million d'assurés. Un nombre qui aura doublé en 1997. L'entreprise sœur belge voit le jour en 1989, sous la forme d'une branche assurances.

S'en suit, seize ans plus tard, le rachat d'un grand nombre d'entrepreneurs de pompes funèbres flamands et wallons (Sophia Group). Un rachat qui marque le coup d'envoi de la concrétisation de notre formule en Belgique : DELA assure et organise. La croissance se poursuit. En 2007, le nombre de membres aux Pays-Bas et en Belgique est de trois millions. En 2017, année couverte par le présent rapport, près de quatre millions d'assurés ont rejoint la coopérative et les démarches vont bon train pour entrer sur le marché allemand. Nous devrions franchir le cap des quatre millions en 2018.

Nombre de membres en :	1937	1947	1961	1970	1997	2007	2017
	5	10.000	500.000	1.000.000	2.000.000	3.000.000	3.934.838

### Services funéraires

Le nombre de membres augmentant, il importait de pouvoir offrir un service de qualité à tous, aux quatre coins des Pays-Bas. En 1937 déjà, DELA représentait bien plus que le versement d'une simple somme d'argent : il s'agissait déjà d'assurer et d'organiser. Quiconque s'affiliait à DELA pouvait compter sur une organisation complète de ses obsèques. DELA possède ses propres installations, mais collabore aussi avec des entrepreneurs locaux. Au fur et à mesure des divers rachats et grâce à son évolution personnelle, DELA peut désormais se prévaloir de près de 150 sites et 44 000 obsèques par an.

### Évolution des produits et du marché

C'est en tant que fier leader du marché au Benelux que DELA fait son entrée dans le nouveau millénaire. Mais ce n'est pas le moment de souffler. Jusqu'alors, DELA était une coopérative proposant un produit unique et comptant un seul canal de distribution propre. DELA Intermediair voit le jour en 2005 : la coopérative propose dès maintenant ses produits d'assurance par le biais du canal intermédiaire. Un deuxième produit vient rejoindre l'assurance obsèques : une assurance-vie temporaire pour décharger financièrement les familles et pour que les proches puissent conserver leur domicile, par exemple. L'assurance épargne, introduite un peu plus tard, participe, elle aussi, à un avenir serein pour les membres et leurs familles. Les évolutions numériques et les changements législatifs accélèrent la vente d'assurances obsèques par Internet, désormais le premier canal de souscription d'une assurance obsèques ou épargne chez DELA. Il n'en va pas de même pour l'assurance-vie temporaire, pour laquelle le canal de vente intermédiaire jouit toujours de la préférence du consommateur en raison de la combinaison à une hypothèque.



## Für einander Arrivée sur le marché allemand

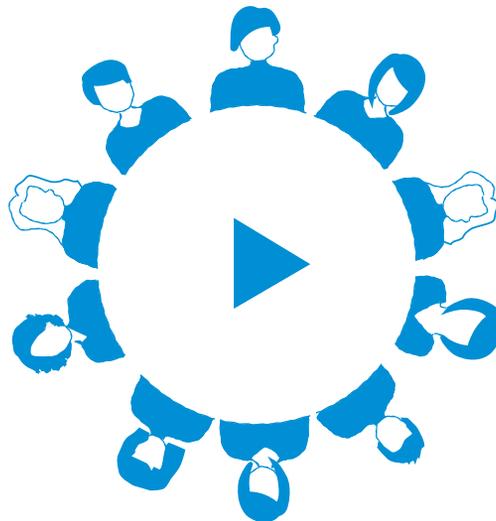
L'introduction de DELA sur le marché allemand exige une solide préparation. Elle a été principalement réalisée pendant l'année couverte par ce rapport. Il s'agit, d'après les responsables de projet Jan-Willem Baake et Kristel van Reenen, d'un projet de longue haleine : « Nous devons faire les choses correctement. DELA n'est pas encore connu en Allemagne, mais grâce à nos origines néerlandaises, notre réputation n'est pas à faire chez nos voisins. Les Néerlandais sont en effet réputés pour leur fiabilité et leur amabilité. Et le concept de coopération y a aussi beaucoup d'adeptes. » À la question de savoir pourquoi les Allemands attendent DELA avec impatience, Jan-Willem répond : « Nous nous démarquons et garantissons sécurité, assistance et continuité. Et notre produit est complètement transparent. » L'introduction d'une assurance-vie temporaire comme premier produit proposé sur ce nouveau marché est un choix mûrement réfléchi, comme l'explique Kristel : « Nous nous lançons sur le marché allemand avec un produit relativement simple et déjà familier des Allemands, ce qui fait toute la différence. Ils tiennent compte de leur expérience dans leur propre pays. » Et Jan-Willem de poursuivre : « Nous avons reçu des Allemands une note très favorable pour notre solvabilité et notre stabilité, ainsi qu'une évaluation 5 étoiles pour notre produit. » D'après nos prévisions, l'assurance obsèques devrait être lancée à l'automne 2018. « Il s'agira d'une assurance comportant un élément de capitalisation », explique Kristel. « Ce ne sera donc pas comme aux Pays-Bas. Nous reprenons cependant l'élément des formalités après funérailles de l'esprit coopératif, en tant que service de suivi pour apporter conseil et assistance à nos nouveaux membres. Ou comme on dit en Allemagne : DELA. Für einander. »

# Nos membres

**La défense des intérêts de nos membres est au centre de nos priorités dans tout ce que nous faisons. DELA se démène pour faire grandir le nombre de ses membres, pour réaliser des avantages à l'achat et pour maintenir le montant de ses primes au plus bas grâce à la participation bénéficiaire. L'ensemble de notre service est placé sous le signe de la solidarité entre les individus et de l'aide aux proches. Nous garantissons assistance, sécurité et continuité. Nous nous rendons compte que, si nous voulons captiver nos membres et les fidéliser, nous nous devons de revoir notre stratégie au moment opportun. Encore et toujours.**

## **Croissance constante du nombre d'assurés**

L'étendue de notre portefeuille, mesurée à l'aune du nombre d'assurés, est l'une de nos priorités. Sur un marché en repli au niveau des assurances-vie individuelles, nous sommes parvenus, en 2017, à enregistrer à nouveau une croissance autonome considérable. Nous la devons aux trois catégories de produits : assurances obsèques, assurances-vie temporaires et assurances épargne. Nous sommes en outre ravis d'avoir pu enregistrer une croissance nette positive pour notre DELA UitvaartPlan. L'élargissement de notre service nous permet non seulement de jouer un rôle toujours plus significatif pour nos membres actuels, mais aussi d'en attirer de nouveaux. Cette croissance va bon train en Belgique, malgré la perte d'un canal de vente majeur. Sur une base consolidée, nous avons enregistré une croissance nette autonome de 85000 assurés. Nous nous approchons donc à toute allure du cap des 4 millions.



### Décider ensemble, discuter ensemble

Aux Pays-Bas, les titulaires de polices et leurs co-assurés sont membres de la coopérative et, ce faisant, propriétaires de DELA. Nous peaufinons toujours la construction juridique pour nos assurés belges. Ce travail devrait être finalisé en 2020. L'Assemblée générale est l'organe le plus élevé. C'est elle qui a le dernier mot pour les nominations et la politique. Nous devons, en outre, prouver au jour le jour que toutes nos actions sont placées sous le signe de la coopérative et menées en concertation avec nos membres. La consultation des membres est un instrument essentiel à cet égard. Nous disposons, depuis 2010, d'un panel de coopérative pour et par nos membres. Il a pris la forme d'un panel en ligne en 2015, ce qui permet à plus de membres de participer au processus de réflexion. Il comptait d'ailleurs 1 800 affiliés fin 2017. Ils ont notamment échangé sur des sujets comme l'inhumation en pleine nature, le courrier d'accompagnement de la police annuelle et la durée de la cérémonie funéraire.

Nous guidons les visiteurs de notre site avec des contenus touchants, mais aussi grâce à un soutien pratique et à des téléchargements et leur demandons de nous laisser leurs coordonnées. La dernière étape est le téléchargement d'un livret de souhaits. Plus de mille personnes l'ont fait au cours du dernier quadrimestre de 2017. La thématique centrale de 2017 était «Faire ses adieux». Nous poursuivrons en 2018 avec des thématiques comme «Continuer» et «Donner».

### Écouter les membres et les clients pour apprendre d'eux

En 2017, les «Net Promotor Scores» (NPS), indicateurs de la satisfaction de nos membres et de leurs proches, ont continué leur progression aux Pays-Bas. Le NPS indique la mesure dans laquelle ils nous recommanderaient à d'autres. Un système où seuls les 9 et les 10 comptent. En sont déduits tous les 6 et les scores inférieurs. Lorsque nous avons introduit cette méthode aux Pays-Bas en 2013, nous n'avions aucune idée de ce qu'elle allait donner. Nous nous sommes alors intéressés aux expériences des autres secteurs et nous pensions que nous pouvions nous réjouir d'un score général de 25 pour le secteur de l'assurance et de l'organisation d'obsèques. Nous savons désormais ce qu'il en est : il faut placer la barre beaucoup plus haut. Nous avons atteint un NPS de 37 pour le service des assurances et pour le Centre clients. Pour la branche obsèques, il est de 70. Le score général de 46 pour DELA Belgique était très satisfaisant.

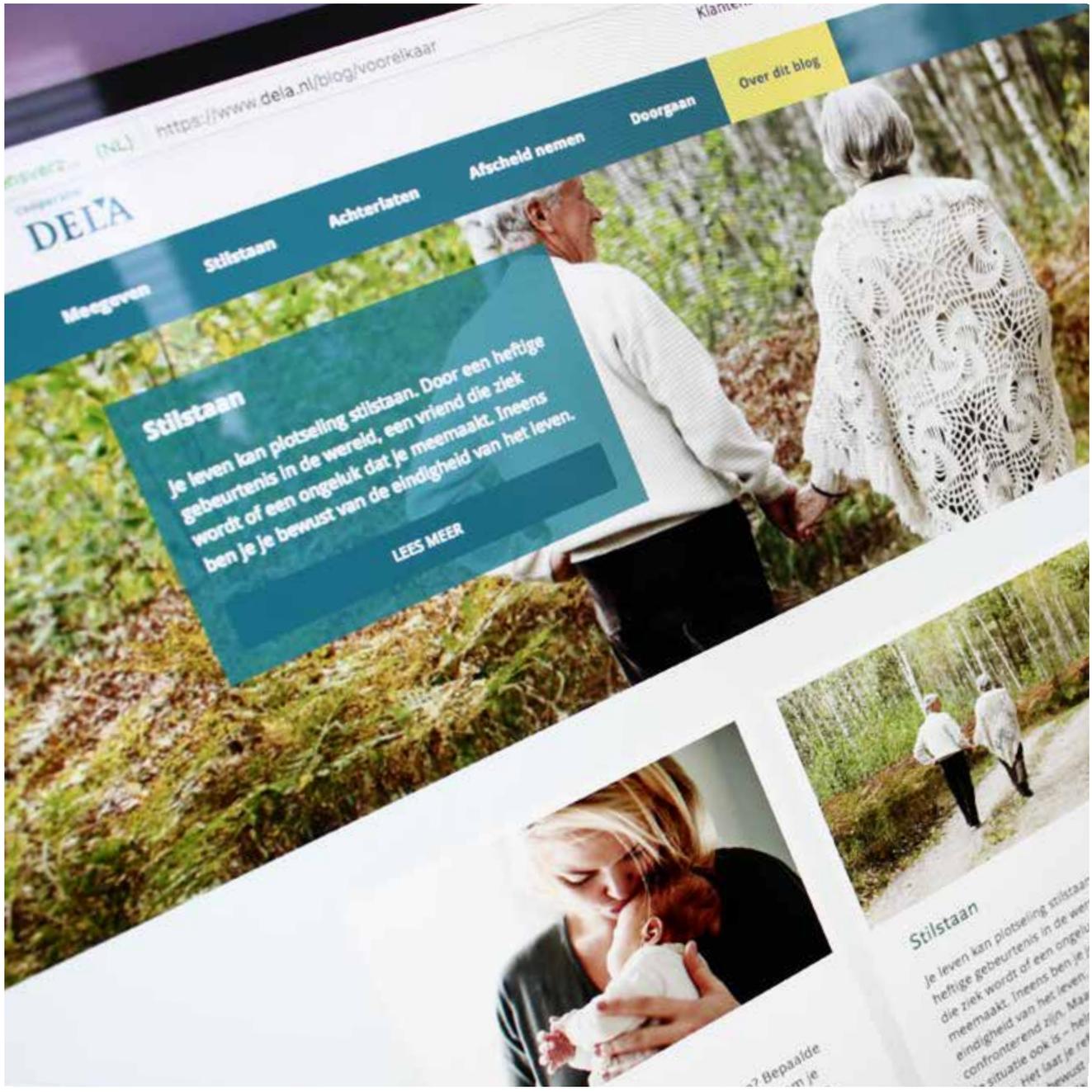
'Atouts aux Pays-Bas, piliers en Belgique : voilà comment nous appelons les éléments qui nous démarquent.'

### **Nos atouts**

L'élargissement de notre offre de services nous occupe depuis un certain temps maintenant. Nous voulons rester identifiables et préserver ce qui, aux yeux de nos membres, fait toute notre différence. «Atouts» aux Pays-Bas, «piliers» en Belgique : voilà comment nous appelons les éléments qui nous démarquent. Nous avons recommencé à en faire le récapitulatif en 2016 aux Pays-Bas, en concertation avec les groupes et les membres. Nous y avons mis la dernière main en 2017. Nous nous appuyons sur quatre atouts, mais, à l'issue de ces entretiens, nous en avons modifié un et ajouté un nouveau. Ils étaient : «fiable», «conseil et assistance», «accessible au plus grand nombre» et «coopérative». Nous y avons ajouté «chaleureux et avenant», car les membres qui nous connaissent nous qualifient de très personnels. Nos membres percevaient l'atout «accessible au plus grand nombre» comme trop ordinaire. Il aurait pu faire croire que nous proposons des services standards, alors que c'est précisément notre empathie qui a fait notre renommée. Raison pour laquelle nous l'avons rebaptisé «propre à chacun». Nos services doivent correspondre à ces atouts, et nous nous y employons rigoureusement.

### **Allemagne**

Les préparations de l'introduction sur le marché allemand début 2018 ont commencé en 2017. Le premier produit que nous y lancerons sera l'assurance-vie temporaire, parce que ce marché est mature et offre une large voie d'accès au reste du marché. Les assurances obsèques feront leur entrée début 2019. Nous espérons évidemment pouvoir constituer un solide portefeuille en Allemagne aussi. Une fois que nous aurons atteint une envergure sérieuse, c'est-à-dire quand nous aurons franchi le cap des 100000 assurés, ceux-ci auront aussi la possibilité de devenir membres de la coopérative. Ceci afin que la croissance de notre coopérative soit portée par des membres de pays différents.



<https://www.dela.nl/blog/voorelkaar>  
 Meegeven   Stilstaan   Achterlaten   Afscheid nemen   Doorgaan   Over dit blog  
**DELA**  
**Stilstaan**  
 Je leven kan plotseling stilstaan. Door een heftige gebeurtenis in de wereld, een vriend die ziek wordt of een ongeluk dat je meemaakt. Ineens ben je je bewust van de eindigheid van het leven.  
 LEES MEER  
**Stilstaan**  
 Je leven kan plotseling stilstaan. Door een heftige gebeurtenis in de wereld, een vriend die ziek wordt of een ongeluk dat je meemaakt. Ineens ben je je bewust van de eindigheid van het leven. Maar de confrontatie met de eindigheid van het leven is niet altijd makkelijk. Het laat je reflecteren op je leven.

## Nos collaborateurs

**Nous croyons fermement que des collaborateurs satisfaits peuvent faire la satisfaction des clients, et inversement. Chez DELA, tout le monde compte.**

**Nous aspirons à ce que chaque collaborateur se sente pleinement engagé auprès de nos membres, de nos clients et dans notre rôle au sein de la société. L'engagement est enraciné au cœur de notre culture.**

**Mais l'engagement, à lui seul, ne suffira pas à atteindre nos objectifs. Pour enregistrer sans cesse des résultats positifs pour nos membres et clients, nous nous devons de nous épanouir et de rester vigilants en permanence.**



### L'organisation apprenante

Notre manière de diriger en cycles courts (DCC) nous permet d'apprendre les uns des autres et de nos clients. L'ensemble de DELA Pays-Bas applique des démarrages journaliers, hebdomadaires ou mensuels. Nous respectons un schéma fixe en ce sens et les objectifs correspondent toujours à ceux de DELA Pays-Bas. En 2017, toutes les équipes ont été soumises à un audit sur la seconde phase des cycles courts, quant au fait d'être véritablement en train d'apprendre et d'améliorer. Plus de 90 % de nos équipes l'ont réussi, conformément à notre objectif. Nous avons introduit un langage commun et nous prenons plaisir à voir, partout, les photos hebdomadaires et mensuelles. Les collaborateurs débordent de reconnaissance quand ils se rendent visite les uns aux autres.

Nous accordons une importance permanente aux enseignements que nous pouvons tirer du client grâce à l'analyse des « Net Promotor Scores » (NPS). Nos organisateurs d'obsèques perçoivent le feed-back des proches comme énervant et stressant. Ils organisent des sessions d'approfondissement et discutent ensemble des difficultés, mais aussi des bons côtés de ces réactions. Les collaborateurs ont à cœur de savoir ce qu'ils peuvent améliorer, individuellement ou en équipe. Ils ne doivent surtout pas oublier qu'une réaction négative doit être perçue comme une chance de s'améliorer et non comme une attaque personnelle. Ce qui n'est pas toujours évident et requiert vigilance et concertation attentive.

Nous avons réalisé un audit portant sur le comportement dans le secteur des services funéraires (transport funéraire, centres funéraires et crématoriums). Une expérience très enrichissante pour notre service audit interne. Lors d'interviews approfondies de dirigeants et de collaborateurs, nous avons cherché à connaître les tenants et aboutissants de la communication dans le travail quotidien. La conclusion était particulière : ils éprouvent le besoin d'une plus grande clarté et de plus de liberté quant aux choix personnels. Cette conclusion peut paraître paradoxale, mais ne l'est en fait pas du tout. La clarté est créatrice d'espace. En nous montrant clairs et précis par rapport aux processus fondamentaux, valables pour tous, nous créons de l'espace pour les choix personnels, ainsi qu'un visage propre. Nous y travaillons désormais d'arrache-pied. Les processus ou protocoles fondamentaux ont été écourtés et doivent être formulés de la manière la plus concise et la plus claire possible. Ce qui, en pratique, s'avère également plus difficile à mettre en œuvre qu'à première vue. Parce que l'engagement implique d'accepter une multitude d'exceptions, sans que nous ne nous en rendions compte. L'opinion selon laquelle clarté et discipline permettent, justement, de créer plus d'espace, se fraie lentement, mais sûrement un chemin dans l'organisation.

### **Plaisir au travail**

Nous participons chaque année à l'enquête «Great Place to Work», aux Pays-Bas comme en Belgique. La clé pour être un bon employeur selon cette étude? La confiance. Elle se mesure par un «Trust Index» et un audit culturel. Aux Pays-Bas, début 2017, nous occupions la cinquième position selon l'enquête menée en 2016. Bien que notre régression dans le Trust Index fût faible, nous avons conservé une position identique à celle révélée par l'enquête en 2015. Nous nous sommes mis au défi de remporter la première place en 2020. Notre progression pendant l'année 2017 est notable. Nos scores à l'audit culturel sont, eux aussi, meilleurs. Les améliorations sont largement encouragées. Les excellents résultats du secteur de l'organisation d'obsèques sont une source d'inspiration. Du côté du Centre clients et d'IT, en proie à de nombreux changements, le plaisir au travail et la confiance sont également sur la bonne voie. Nous avons récemment appris que nous avions déjà atteint la première position. Un succès de taille! Notre prochain défi consistera à conserver cette première position au cours des prochaines années.

‘Nous découvrons les préoccupations et les attentes de nos collaborateurs en organisant des séances d’écoute.’

Après la forte reprise en 2016, la Belgique enregistre une nouvelle augmentation du Trust Index, largement soutenue elle aussi. Nous entrevoyons ici les effets du fait de travailler avec un point à l'horizon, par le biais de l'objectif ambitieux : DELA deviendra, en 2020, le spécialiste des obsèques par excellence, qui se profilera comme une famille chaleureuse pour toutes les autres familles. Tous les collaborateurs ont l'impression de devoir et de pouvoir contribuer à cet objectif.

Nous découvrons les préoccupations et les attentes de nos collaborateurs en organisant des séances d'écoute. Les résultats sont toujours positifs. L'essentiel est que ces attentes soient correctement gérées par la suite. Tous les souhaits ne peuvent être exaucés et certains prendront plus de temps à aboutir.

La grande fête organisée à l'occasion de notre quatre-vingtième anniversaire était particulièrement réussie. Tous les collaborateurs et leur partenaire ont passé une soirée très agréable. Une chorale pop composée de quatre-vingts collaborateurs a offert un superbe spectacle aux Pays-Bas. L'assemblée a repris en chœur la dernière chanson, qui était un texte personnel sur la musique de «You've got a friend». Le dernier acte a été assuré par Guus Meeuwis et notre collègue Angela Oversteegen (45 ans de service chez DELA), qui a eu l'honneur d'annoncer que chaque collaborateur se verrait octroyer une prime d'anniversaire. Le lendemain, c'était au tour de DELA Belgique d'être à la fête. S'il était impossible de garder cette prime complètement secrète, la plupart des collaborateurs, agréablement surpris, n'ont pas manqué de réserver une ovation chaleureuse à son annonce.

### **Souligner l'absentéisme plus faible**

Nous nous employons chaque jour à réduire le taux d'absentéisme et à élaborer une méthode de travail saine. L'appréciation réservée au respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée s'est accrue. Aux Pays-Bas, nous venons d'instaurer un nouveau service des conditions de travail. Tous les dossiers concernant des malades de longue durée occupent toute notre attention. Nous réalisons aussi de nombreuses enquêtes et les interventions sont légion. Nous ne pouvons malheureusement pas encore récolter les fruits de ce travail, bien que nous ne savons pas si la situation aurait été pire sans lui. Une chose est claire, en revanche : notre personnel s'entête à rester trop longtemps au travail, c'est le revers de la médaille de leur engagement incommensurable. Lorsque cela ne va plus, ils sont totalement au bout du rouleau. En tant qu'employeur et collègues, nous devons donc faire en sorte que la personne concernée arrête à temps. C'est compliqué, car celui qui est habitué à aider les autres éprouve des difficultés à accepter d'être aidé. Nous savons aussi que des contrats mineurs, combinés à l'exigence de disponibilité permanente, augmentent sensiblement l'impression de charge de travail. Nous devons rectifier le tir, tout en accédant au grand besoin de flexibilité dans la planification du travail.

Quoi qu'il en soit, nous nous intéressons de près à la question, nous cherchons des possibilités de prévention et nous aspirons à ce que nos collaborateurs restent en pleine santé. Nous avons toutefois encore du pain sur la planche. Nous croyons fermement que tout ce qui bénéficie d'attention finit par s'épanouir, et cette conviction nous conforte dans notre objectif d'amélioration de la santé de notre personnel et de réduction de l'absentéisme.

### **Séances d'inspiration, donner plus de sens à la vie**

Aux Pays-Bas, les tables rondes de 2016 se sont clôturées début 2017. Elles ont lieu tous les trois ans, en présence de l'ensemble de nos collaborateurs. Cette fois, elles étaient placées sous le signe du deuxième volet de notre objectif ambitieux : donner plus de sens à la vie.

Donner du sens à la vie commence toujours par vous-même, par les choix que vous faites dans la vie et la manière dont ils s'inscrivent dans ce qui est important et précieux à vos yeux. En corollaire à ces séances, nous avons organisé des séances d'inspiration. Nous avons invité un orateur externe à venir parler de la thématique « le bonheur, c'est O.M.I. », soit une attention personnelle portée aux Objectifs, aux Moments de ressourcement et aux Individus. Au fur et à mesure que vous vous engagez dans cette thématique et que vous y cherchez un équilibre, le bonheur arrive à votre portée. Le bonheur ne doit pas être un but en soi, mais il est toujours bon à prendre en tant que sous-produit d'une vie pleine de sens. En ce qui concerne les objectifs et les individus, les choses sont assez claires. Telle était du moins la conclusion de ces séances. La complexité réside plutôt dans les moments de ressourcement, soit le fait de prendre spontanément du temps pour soi au bon moment et de puiser à nouveau son énergie dans quelque chose, peu importe quoi.

### **Conseil d'entreprise Pays-Bas**

Les conditions de travail étaient une thématique centrale de l'ordre du jour du Conseil d'entreprise (CE) aux Pays-Bas. La première problématique était la question des pensions. D'autres demandes d'accord sur le plan des conditions de travail (certes non moins importantes, mais qui ont causé moins de fil à retordre) touchaient, par exemple, à la

politique en matière de mobilité, au transfert des organisateurs d'obsèques vers un autre groupe de fonction ou aux modifications pour ralentir l'évolution salariale. Le conseil d'entreprise est parvenu à réduire le nombre de séances plénières en travaillant sur la question de la pension en groupe de travail, assisté par un conseiller externe et deux conseillers internes.

Par quatre fois, le président de la Direction s'est présenté accompagné d'un membre du Conseil des Commissaires. Les boutons de vote, introduits en 2016, ont été utilisés à plus d'une reprise.

Le CE a marqué son accord quant à un régime de prime disponible. Les faibles taux d'intérêt et l'espérance de vie actuelle ont pesé dans la balance. Ces éléments impliqueraient que DELA, s'il applique le régime du salaire moyen, ne pourrait maintenir le niveau des pensions que par une forte augmentation des coûts. Il est donc grand temps que le CE se mette à défendre les intérêts des collaborateurs d'une autre façon. Le CE est parvenu à obtenir l'ajout d'un mois supplémentaire au salaire donnant droit à la pension et la clarification des accords relatifs à l'indexation des droits acquis préalablement.

En revenant sur l'année 2017, le CE constate que toutes les composantes n'ont pas bénéficié du même niveau d'attention. Les thématiques inscrites ou non à l'ordre du jour ont fait l'objet de choix mûrement réfléchis. D'un point de vue général, le CE se dit satisfait de son droit de participation et, plus particulièrement, des solutions trouvées sur la problématique des pensions.

### **Conseil d'entreprise Belgique**

En 2017, le conseil d'entreprise belge s'est réuni à 11 reprises à l'occasion de réunions mensuelles. Les points inscrits à l'ordre du jour sont : les chiffres clés, la rotation du personnel et les postes vacants. Les chiffres trimestriels et les récapitulatifs des heures supplémentaires ont été épinglés chaque trimestre. L'évolution du congé éducation a fait l'objet d'une discussion sur base semestrielle. Une Economische Financiële Informatie-vergadering (réunion d'informations économiques et financières, ou « EFI ») a également eu lieu en 2017. Plusieurs sujets particuliers ont également été abordés, comme le règlement de travail de l'organisation d'obsèques. Du côté des assurances, les membres ont discuté des conséquences de la suspension du canal de distribution ERGO. Les tenants et aboutissants du Règlement général sur la protection des données (la législation européenne qui restreint la collecte de données par les entreprises) au sein de l'organisation ont été développés. La CCT 104 a été évaluée et la nouvelle CCT 104 a vu le jour. Le cinquième diagnostic des déplacements domicile-lieu de travail (SPF Mobilité) a été réalisé et approuvé. Dans une optique de prévention, des explications ont été fournies quant à une nouvelle politique de présence et de réintégration qui entrera en vigueur dès 2018. Par cette politique, DELA entend montrer que le bien-être de ses collaborateurs est l'une de ses priorités et que tout est mis en œuvre pour les aider, tant de manière préventive que curative.

## Compositions du Conseil d'entreprise aux Pays-Bas

Mw. A. van den Boogaard  
Mw. C. van den Broek  
J. Cornelisse  
R. Dautzenberg  
R. de Gier (jusqu'au 13 juillet 2017)  
B. Jongeneel  
B. de Lange (jusqu'au 25 septembre 2017)  
L. Liebreks  
N. van der Loop, voorzitter  
Mw. E. van der Meer  
E. Michielsen  
J. Mulderij  
R. Mutsaers  
Mw. A. van Nunen  
Mw. M. Visser  
Mw. M. Willems, secrétaire exécutive

## Compositions du Conseil d'entreprise en Belgique

### Délégation patronale :

#### Membres effectifs :

J. van der Putten (président)  
L. Verstraete

#### Membres suppléants :

B. Moors (président suppléant)

### Délégation du personnel :

#### Membres effectifs :

##### Employés

Mw. M. Verhoeven (CSC)  
R. Bulcke (CSC)  
J. Chapa (CGSLB)

##### Cadres :

K. de Buck (CSC)

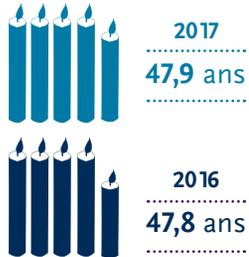
#### Membres suppléants :

##### Employés

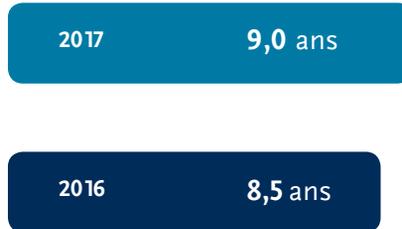
J. Charpentier (CGSLB)

# Pays-Bas

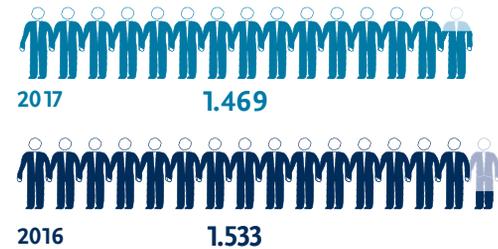
## ÂGE MOYEN



## DURÉE DU CONTRAT



## NOMBRE DE COLLABORATEURS

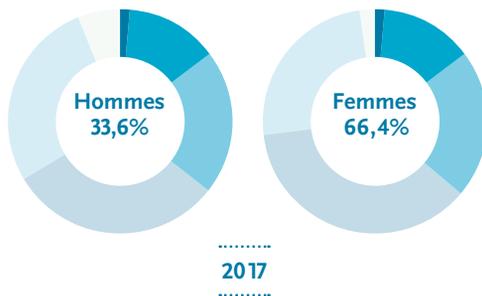


## COLLABORATEURS EN SERVICE



Secteur	2017	fte	2016	fte
Coopérative et assurances	70	63	65	57
Holding et services d'encadrement	214	187	180	156
Centre clients	142	105	179	139
Services funéraires	672	400	703	407
Organisation d'obsèques	347	240	382	256
Immobilier	24	22	24	22
<b>Total</b>	<b>1.469</b>	<b>1.017</b>	<b>1.533</b>	<b>1.038</b>

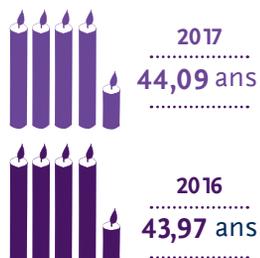
## PYRAMIDE DES ÂGES



	2017		2016	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
< 25 ans	7	14	9	14
25 < 35	67	130	66	126
35 < 45	103	209	111	242
45 < 55	151	361	168	372
55 < 65	136	242	139	233
≥ 65 ans	30	19	34	19
	<b>494</b>	<b>975</b>	<b>527</b>	<b>1.006</b>
	<b>33,6%</b>	<b>66,4%</b>	<b>34,4%</b>	<b>65,6%</b>

# Belgique

## ÂGE MOYEN



## DURÉE DU CONTRAT



## NOMBRE DE COLLABORATEURS

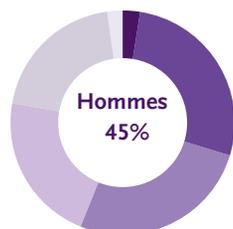


## COLLABORATEURS EN SERVICE

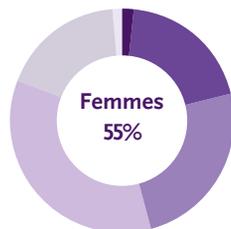


Secteur	2017	fte	2016	fte
Holding et services d'encadrement	46	43,79	44	41,39
Assurances	110	98,40	101	90,00
Obsèques	245	215,10	272	239,35
<b>Total</b>	<b>401</b>	<b>357,29</b>	<b>417</b>	<b>370,74</b>

## PYRAMIDE DES ÂGES



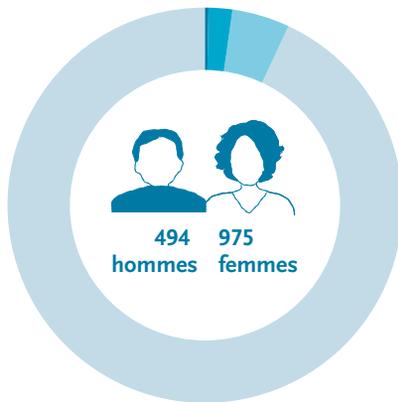
2017



	2017		2016	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
< 25 ans	5	4	9	3
25 < 35	49	43	47	47
35 < 45	48	54	48	53
45 < 55	39	77	45	84
55 < 65	36	39	34	36
≥ 65 ans	4	3	5	6
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>220</b>	<b>188</b>	<b>229</b>
	<b>45%</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>	<b>55%</b>

# Pays-Bas

## RÉPARTITION HOMMES/FEMMES



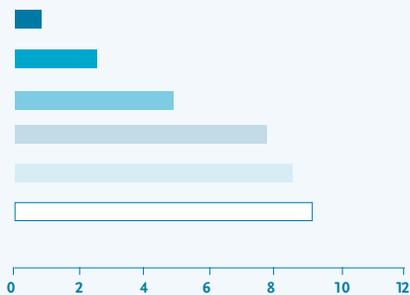
2017

	2017			2016		
	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes
■ Direction	7	5	2	7	5	2
■ Cadres supérieurs	29	20	9	32	23	9
■ Cadres moyens	67	25	42	68	28	40
■ Autres collaborateurs	1.366	444	922	1.426	471	955
<b>Total</b>	<b>1.469</b>	<b>494</b>	<b>975</b>	<b>1.533</b>	<b>527</b>	<b>1.006</b>

Cadres sup. : Dirigeants faisant rapport au directeur de secteur et niveau de fonction 17 et sup.

Cadres moy. : Dirigeants autres que cadres supérieurs.

## ABSENTÉISME



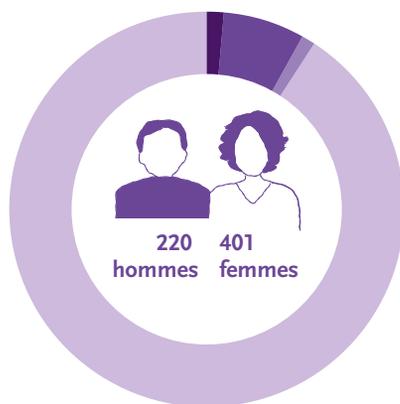
2017

6,97%

	2017		2016	
■ Holding et services d'encadrement	0,78%		Holding et services d'encadrement	2,77%
■ Immobilier	2,55%		Immobilier	2,85%
■ Assurances	4,76%		Assurances	3,07%
■ Organisation d'obsèques	7,64%		Organisation d'obsèques	7,42%
■ Services funéraires	8,56%		Services funéraires	7,50%
□ Centre clients	9,10%		Centre clients	10,24%
<b>Total</b>	<b>6,97%</b>		<b>Total</b>	<b>6,69%</b>

# Belgique

## RÉPARTITION HOMMES/FEMMES

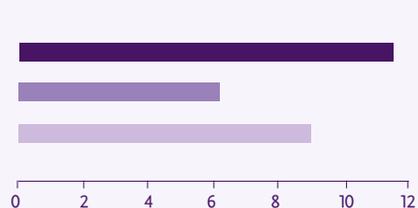


2017

	2017			2016		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Direction	3	1	4	3	1	4
Cadres supérieurs	12	9	21	13	8	21
Cadres moyens	2	10	12	2	8	10
Autres collaborateurs	164	200	364	170	212	382
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>220</b>	<b>401</b>	<b>188</b>	<b>229</b>	<b>417</b>

Dirigeants faisant rapport au directeur de secteur et niveau de fonction 17 et sup.  
Dirigeants autres que cadres supérieurs.

## ABSENTÉISME\*



7,76%

2017

	2017	2016
Holding et services d'encadrement	8,27%	11,62%
Assurances	7,23%	6,36%
Obsèques	7,86%	9,22%
<b>Total</b>	<b>7,76%</b>	<b>8,84%</b>

En 1937 déjà, DELA représentait bien plus que le versement d'une simple somme d'argent : il s'agissait déjà d'assurer et d'organiser. Quiconque s'affiliait à DELA pouvait compter sur une organisation complète de ses obsèques. Outre l'engagement de nos collaborateurs, nous devons aussi la réussite de DELA à la conviction d'apporter conseil et assistance à nos membres. Et bien que quatre-vingts ans se soient écoulés, le besoin de sécurité et d'assistance est toujours bel et bien présent. Il grandit, même. Le besoin de conseil et d'assistance est tout à fait légitime en cas d'événement dramatique. Tout notre service est placé sous le signe de la solidarité entre les individus et de l'assistance aux proches.

### Conseil et assistance

#### Célébrer la vie

Nous nous sommes rendu compte, en 2005, que nous voulions et pouvions jouer un rôle plus significatif pour nos membres et leur famille. Grâce à la force de la coopérative. C'est pourquoi nous avons revu nos priorités : non plus faire ses adieux, mais se souvenir et continuer de vivre. Des priorités que notre nouveau service met à l'honneur. Nos soirées lumières et nos réunions du souvenir sont des moments consacrés au souvenir des proches disparus. Une idée qui plaît, car la perte d'intérêt pour l'Église a fait naître le besoin d'autres rituels. La perte d'un être cher s'inscrit désormais dans un nouvel environnement optimiste. Nos centres funéraires et crématoriums laissent entrer la lumière, font la part belle au confort et aux couleurs chaleureuses. Après les adieux, les proches peuvent rester fidèles à la coutume et manger un morceau de tarte et boire une tasse de café, mais de plus en plus d'entre eux décident de célébrer la vie autour de tapas, de prosecco et de musique live.

#### Un avenir serein

Nos services funéraires nous ont fait prendre conscience qu'une personne en deuil n'est plus automatiquement prise en charge par son propre réseau social. Il n'est pas toujours évident de reprendre le cours de sa vie après la perte d'un être cher. Les aspects pratiques à régler sont nombreux. C'est pourquoi nous avons imaginé une nouvelle forme de service. Si nos membres le souhaitent, ils peuvent faire appel à nous pour des aspects moins courants, comme l'héritage, la donation et la tutelle. Des choses importantes à régler du vivant. Automatisation et numérisation toujours plus poussées sont l'occasion d'optimiser notre service. Avec la numérisation de nos processus, nos membres peuvent créer leurs volontés électroniques sur MaDELA et nous consigner leurs dernières volontés. Relevons aussi la présence d'un planificateur d'obsèques, qui assiste la famille dans l'organisation des obsèques.



Ces services (en ligne) forment un complément au travail de l'organisateur d'obsèques. Le besoin d'un soutien personnel et d'une attention humaine est énorme, et nous entendons bien le combler. Nous sommes aux côtés de nos membres et de leur famille dans les moments difficiles et émotionnels de leur vie.

#### **Nos atouts font toute la différence**

Nous avons certes élargi nos services, mais nous sommes restés fidèles à nos racines. Nous jouons aussi un rôle de plus en plus significatif pour nos membres. Notre service est entraîné par nos atouts : ce sont eux qui font toute la différence. Au cours de l'année couverte par ce rapport, nous les avons reformulés pour qu'ils correspondent à ce qui fait l'unicité de DELA auprès de ses membres et des non-membres. DELA est fiable, offre conseil et assistance, est propre à chacun dans son service, est chaleureux et avenant; de plus, notre conviction première est que nous sommes là pour prendre soin les uns des autres. Ces atouts seront, à l'avenir aussi, au cœur de l'évaluation de nouvelles initiatives, qu'elles portent sur les soins palliatifs, de nouveaux services en ligne ou des activités à l'étranger.

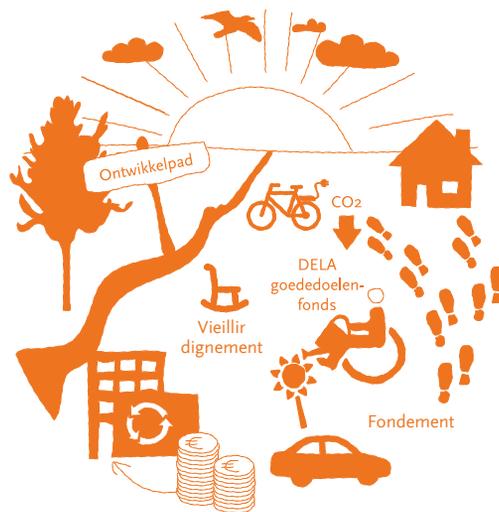
## Une appli du deuil pour les enfants

### Innovation en Belgique

DELA a toujours prôné l'innovation. C'est également le cas en Belgique. Notre prix annuel de l'innovation, remis en interne, inspire nos collaborateurs à présenter des idées innovantes. En 2017, il a été décerné à l'équipe du centre funéraire Hofmans. Son idée? Une application du deuil destinée aux enfants. « Nous avons initié quelque chose », explique Hilde Boden, organisatrice d'obsèques à l'origine de l'initiative. De par sa fonction, elle rencontre régulièrement des enfants qui ont perdu un parent, un grand-parent, un frère, une sœur ou un ami. « Mon métier m'a appris que les enfants se posent des milliers de questions. De plus, parler de la mort et du deuil aux enfants est plutôt tabou en Belgique. Il est rare qu'ils suivent leur famille au centre funéraire et ne savent donc pas ce qu'il s'y passe. Leur imagination se met en route et ils l'assimilent à un lieu sinistre. » À la question de savoir ce que propose l'appli, Hilde répond : « Cette application permet aux enfants de chercher par eux-mêmes des réponses compréhensibles aux questions qu'ils se posent. Tout cela de manière ludique, en présentant par exemple l'application comme un univers rempli de planètes à explorer. Les applications sont devenues une façon accessible et tout à fait courante de se mettre en quête de réponses. Les enfants grandissent avec elles. » Elle vient aussi au secours des parents et peut être utilisée avec des personnes atteintes d'un handicap mental ou de démence sénile. « Les applications ne se substitueront évidemment jamais à notre service personnalisé. Mais elles sont en passe de devenir un complément de plus en plus important dans le processus de deuil. » Tout est mis en œuvre pour que cette application soit disponible en 2018.

## Notre environnement

**Nous sommes toujours restés fidèles à nos racines coopératives. Mais DELA s'est également toujours montré capable de revoir sa stratégie à temps, de s'adapter à de nouvelles conditions, de prendre des initiatives et de s'engager sur de nouvelles voies. Nous nous rendons compte qu'il est toujours plus important de réagir rapidement aux nouvelles évolutions.**



### Des seuils élevés pour ceux qui en ont le plus besoin

Le nombre de nouvelles assurances obsèques souscrites aux Pays-Bas est en baisse. Les Néerlandais privilégient de plus en plus la souscription en ligne. C'est pourquoi nous avons accéléré le développement du canal en ligne ces dernières années, ce qui a considérablement renforcé notre part de marché dans la vente de nouvelles polices. Un résultat dont nous nous réjouissons, bien entendu, bien que des inquiétudes demeurent. Les familles à faibles revenus ou en proie à des problèmes financiers manquent de confiance et cherchent des conseils, mais ne sont pas en mesure de déboursier immédiatement le montant moyen du conseil de près de 100 € au moment de la souscription de la police. L'assurance proprement dite représente environ 12 € par mois. Un seuil inutile avec des répercussions sociétales dont on préférerait se passer. Les dirigeants nous soutiennent dans cette optique et maintiennent ou rétablissent délibérément les assurances obsèques lors de l'assainissement de dettes. Nous avons attiré l'attention des médias sur cette problématique en 2016 et en avons débattu avec d'importantes parties prenantes. En 2017, nous avons attiré l'attention des hommes politiques néerlandais sur la question.

### **Les défis de la numérisation et de la mondialisation**

Nous nous étions largement attardés sur les défis de la numérisation et de la mondialisation dans notre précédent rapport annuel. Et nous constatons qu'il est de plus en plus urgent de les relever. Les technologies de l'information touchent de nombreuses facettes de la vie quotidienne : elles sont omniprésentes. Nous expérimentons actuellement la technologie des chatbots et poursuivons le développement de notre service en ligne. Mais comment se préparer à cela alors que la voiture autonome fonce tout droit vers nous ? C'est toujours la même rengaine : les possibilités des évolutions technologiques sont surestimées à court terme, mais sous-estimées à long terme. Elles nous absorbent, mais rien ne sert de courir... Le tout est de rester vigilant, de ne pas être à la traîne et de prendre le train en marche. Nous devons faire preuve d'une solide faculté d'adaptation et éviter de nous laisser surprendre par les évolutions et les nouveaux concurrents. Nous n'avons cependant pas à craindre la disparition du principe de solidarité : il est immuable, bien que nous devons veiller à ce qu'il soit préservé au sein de grands groupes et qu'il ne se fragmente pas en petits groupes et perde, dès lors, de sa force.

### **Réputation**

Ces dernières décennies, DELA s'est forgé une solide réputation. La coopérative 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 que prestataire de services financiers, la confiance est essentielle à notre raison d'être.

Nous surveillons périodiquement l'évolution de notre réputation. Pour ce faire, nous appliquons la méthode RepTrak : une enquête de réputation utilisée à l'échelle internationale, développée par l'Université Érasme de Rotterdam et le Reputation Institute. Nous mesurons le ressenti des individus vis-à-vis de DELA (pulse) et les aspects sur lesquels repose ce ressenti (accélérateurs de réputation). Notre réputation est restée assez stable pendant l'année couverte par le rapport. Avec un score de 72,4 auprès du grand public, nous nous maintenons dans le peloton de tête des instituts financiers jouissant d'une bonne réputation. Avec un score de 80, notre réputation auprès de nos membres reste excellente : de quoi être fier. Nous aspirons à ce qu'il ne retombe pas sous la barre de 80. Notre réputation auprès des non-membres, quant à elle, est restée identique et se maintient à un niveau de 65.

# Notre responsabilité sociétale

**La Coopérative DELA se soucie de la continuité de la vie et souhaite que ses clients puissent envisager l'avenir de la manière la plus sereine possible. C'est pourquoi nous entendons laisser notre monde comme nous l'avons trouvé, voire en meilleur état, pour les générations actuelles et futures. Nous aspirons à réduire notre impact sur l'environnement, tant celui de notre propre organisation que celui des obsèques que nous coordonnons. Nous cherchons, dans le même temps, de nouveaux domaines sociétaux que nos connaissances et nos spécialités nous permettront de conquérir.**

## **Gestion durable**

Le fondement de notre politique ESR aux Pays-Bas vise à rendre plus durable notre gestion opérationnelle. D'ici 2021, nous entendons réduire de 50 % par rapport à 2014 les émissions de CO<sub>2</sub> de nos bureaux, voitures de société, déplacements professionnels et déplacements domicile-travail. En 2017, nous avons enregistré une baisse de 18 % par rapport à 2014. En ce qui concerne les bureaux DELA Immobilier, nous avons réduit de 54 % notre consommation électrique par rapport à 2016. Une nette diminution que nous devons à l'installation de panneaux solaires et d'éclairage LED. Ces bureaux arborent désormais le label énergétique A. D'ici 2020, nous souhaitons, par ailleurs, réduire de moitié notre consommation de papier par rapport à 2015. Nous avons élaboré un plan d'économie de papier visant à des impressions plus raisonnées et à la numérisation de nos processus. Notre consommation de papier a baissé de 19 % en un an.

### **Des méthodes funéraires alternatives**

Les alternatives (durables) à la crémation et à l'inhumation se développent à toute vitesse. Aux Pays-Bas, ce besoin d'alternatives durables se fait ressentir auprès d'un large public. C'est pourquoi le secteur des obsèques se penche sur de nouvelles techniques telles que la résomation (utilisation d'une solution alcaline), la cryomation (technique de congélation) ou l'écolation (le corps est transformé en une poudre biologique inactive). DELA aspire à explorer les possibilités de ces nouvelles techniques en collaboration avec d'autres organisations funéraires. L'application de ces nouvelles techniques nécessitera néanmoins l'adaptation de la loi néerlandaise sur les pompes funèbres (Wet op de Lijkbezorging, abrégée «Wlb»). Des fours crématoires sans gaz sont en cours de développement. Le premier sera mis en service par DELA aux Pays-Bas en 2019, au sein du crématorium de Groningue, et fonctionnera à l'énergie verte.

### **Vieillir dignement**

Ces dernières décennies, DELA a impliqué un nombre toujours plus grand de parties prenantes dans les services funéraires. En notre qualité de coopérative, nous entendons jouer un rôle toujours plus significatif dans la vie de nos membres. Notre assistance en formalités après funérailles vise ainsi à venir en aide à nos membres pendant la période qui suit les obsèques. Notre service notarial et notre assistance en matière de tutelle et de donation évitent les problèmes après le décès grâce à une gestion efficace du vivant de la personne.

Dans notre société, il est de plus en plus difficile de vieillir dignement. Les personnes âgées vivent plus souvent et plus longtemps seules chez elles. Une grande partie d'entre elles se sentent limitées dans leurs activités quotidiennes; une situation à laquelle font face nombre de nos membres. La Coopérative DELA souhaite les aider à se sentir chez eux et en sécurité dans leur cadre de vie. Nous avons ajouté le thème «Aide de proximité» au VoorelkaarDesk, auprès duquel les membres peuvent obtenir gratuitement des réponses claires à leurs questions, par exemple concernant leur testament, le mariage, la cohabitation, la donation ou l'héritage. Des thèmes auxquels vient donc s'ajouter l'aide de proximité. Un premier pas a été fait en faveur d'une collaboration avec Senior Service pour savoir comment nous pouvons en apprendre davantage sur l'aide de proximité et l'assistance complémentaire par une autre personne qu'un proche en cas de demande supplémentaire ou de surcharge de la famille.

Juste avant l'été, nous avons lancé l'appli «Before you leave» pour encadrer les entretiens individuels avec les personnes qui savent que leur décès est proche. Cette appli contient des centaines de questions qui permettent d'aborder des sujets, légers ou plus lourds, lors des entretiens. La voix d'un proche peut également être enregistrée en guise de souvenir permanent. L'appli facilite, en outre, le partage de ces enregistrements avec les amis et la famille. Fin 2017, près de 4000 personnes utilisaient cette appli.

### **Obsèques vertes**

D'ici 2030 au plus tard, nous voulons devenir le spécialiste de la connaissance de la branche obsèques et le leader du marché des obsèques respectueuses du climat. Notre objectif à moyen terme (2025) est de réduire de moitié nos émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à 2014. L'une des premières étapes consiste à économiser de l'énergie au cours de nos propres activités. En 2017, nous avons mesuré la consommation énergétique de nos centres funéraires et crématoriums à l'aide de sondes intelligentes. Les premières mesures d'économie d'énergie ont déjà été mises en œuvre et nous ont permis de réduire nos émissions de CO<sub>2</sub> de 3 % par rapport à 2016.

Après plus d'un an de préparatifs, nous avons officiellement adhéré à GreenLeave en 2017. Cette fondation vise à promouvoir la durabilité dans la branche obsèques. Nous sommes le premier acteur du secteur funéraire néerlandais à proposer activement des produits durables et certifiés par GreenLeave dans l'ensemble de notre assortiment. Nous remplissons tous les critères d'adhésion.

Il est non seulement question de réduire notre empreinte écologique, mais aussi de respecter de bonnes pratiques d'emploi, de soutenir les initiatives sociales et de posséder le label Uitvaartzorg (prévoyance obsèques). Nous avons, en outre, compté parmi les initiateurs du Final Footprint Challenge, qui encourage les projets et les idées respectueuses de l'environnement au sein de la branche obsèques.

### **Investissement socialement responsable**

D'ici 2020, la Coopérative DELA entend se hisser parmi les investisseurs les plus engagés sur le plan social aux Pays-Bas. C'est pourquoi nous sommes très attentifs à notre politique d'investissement socialement responsable (ISR). Notre politique ISR regroupe toutes les lignes directrices et les cadres que DELA souhaite respecter en tant qu'investisseur engagé. Elle est disponible sur notre site web. Nous utilisons également une liste d'exclusion, comprenant les entreprises et les pays dans lesquels nous (DELA et ses gestionnaires de fonds externes) n'investissons pas pour des raisons d'ordre sociétal. Il peut ainsi s'agir d'entreprises qui fabriquent des armes controversées ou de pays qui violent les droits de l'homme. Nous disposons, en outre, d'une politique électorale propre. Cela signifie que nous procédons à un vote lors de chaque assemblée des actionnaires des entreprises comprises dans notre portefeuille de placement. Enfin, nous engageons aussi, en collaboration avec d'autres grands investisseurs, le dialogue avec les entreprises où nous souhaitons voir des améliorations en termes de bonne gouvernance d'entreprise, de questions sociales ou d'environnement.

Nous publions périodiquement ces rapports de vote ou d'engagement sur notre site web

En 2017, nous avons analysé les résultats du dialogue que nous avons eu en 2016 avec les membres au sujet de l'ISR. Les membres ont indiqué qu'ils aimeraient voir DELA investir dans des entreprises qui œuvrent pour le bien de l'homme et de l'environnement. C'est pourquoi nous avons commencé à investir dans les obligations vertes. L'argent que les entreprises retirent de l'émission d'une obligation verte peut uniquement être utilisé pour des projets spécifiques, ayant un caractère durable.

Fin 2017, la Coopérative DELA avait investi environ 35 millions d'euros dans les obligations vertes, dont près de la moitié a été utilisée dans le cadre de projets d'énergie durable.

Les obligations vertes présentent, de cette manière, un rendement financier, mais aussi sociétal. L'objectif est d'investir au moins 50 millions d'euros dans les obligations vertes en 2018. Les efforts consentis en matière d'ISR nous ont valu une place dans le top 10 des assureurs en 2017 selon la Benchmark Onderzoek. Une position que nous entendons évidemment conserver.

### **DELA goededoelenfonds**

En 2017, notre fonds de bienfaisance, le DELA goededoelenfonds, a demandé à des bénévoles atteints d'un handicap mental, physique ou psychique de réaliser une bonne action pour une autre personne, et ce à la lumière du thème «Onbeperkt!» (sans restriction). Le résultat? Pas moins de 260 demandes de projets dans le cadre desquels des personnes handicapées se mettent au service des autres. Une brochure sur les obsèques des personnes souffrant d'une déficience mentale a également été publiée cette année grâce à l'intervention de notre fonds. Cette brochure a été rédigée par Peter Dibbets, atteint d'un handicap mental. Peter a effectué un stage chez nous et a ensuite obtenu un contrat de travail.

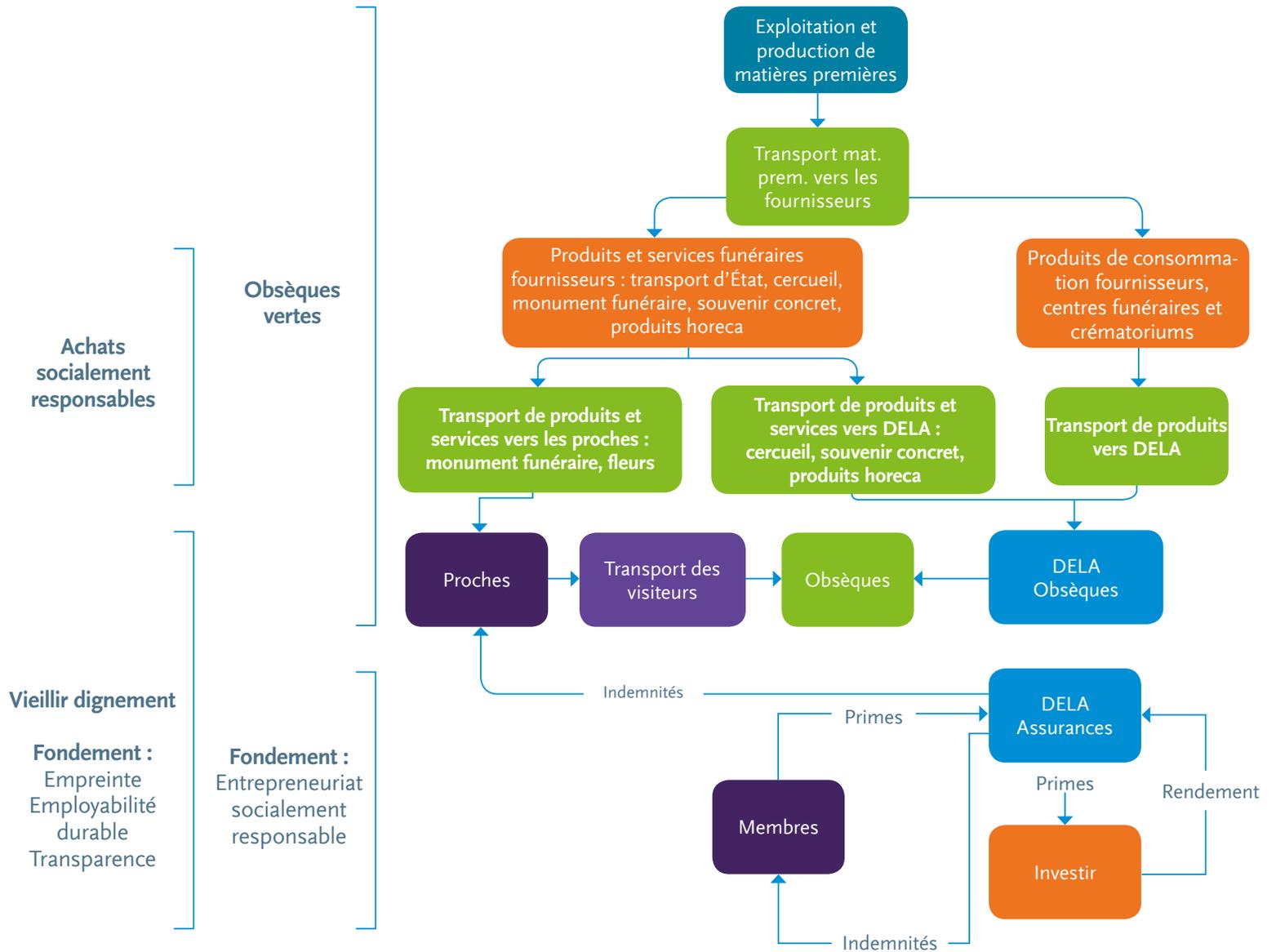
'Après plus d'un an de préparatifs, nous avons officiellement adhéré à GreenLeave en 2017. Cette fondation vise à promouvoir la durabilité dans la branche obsèques.'

Le DELA goededoelenfonds s'est à nouveau mis à la recherche du citoyen néerlandais handicapé le plus inspirant en raison d'une bonne action réalisée au profit de la société. Près de 22 000 intéressés ont attribué leur voix à l'un des 100 nominés. La Gouden Venus van Milo 2017 a été attribuée à Birsen Baġar, une citoyenne néerlandaise atteinte d'autisme. Birsen a reçu le précieux sésame, ainsi qu'un chèque d'une valeur de 10 000 €, au cours d'un rassemblement festif dans la Paterskerk d'Eindhoven. Elle se mobilise pour une meilleure acceptation de l'autisme, et plus précisément auprès des personnes d'origine étrangère.

Lors du pitch en ligne réalisé par le fonds de bienfaisance à l'automne, plusieurs personnes atteintes d'un handicap ont expliqué leur projet de bénévolat par le biais d'une courte vidéo. Parmi 24 candidatures, c'est finalement Veroni Steentjes et sa fondation Intermobiel qui ont remporté les suffrages. Veroni a empoché la somme de 1 000 € en reconnaissance de son enthousiasme à l'idée de transmettre son attitude positive à d'autres jeunes atteints d'un handicap physique ou d'une maladie chronique. Après une évaluation par un jury d'experts, les autres projets ont reçu un montant compris entre 100 € et 1 000 €.

‘D’ici 2020, la Coopérative DELA entend se hisser parmi les investisseurs les plus engagés sur le plan social aux Pays-Bas.’

# Thèmes ESR

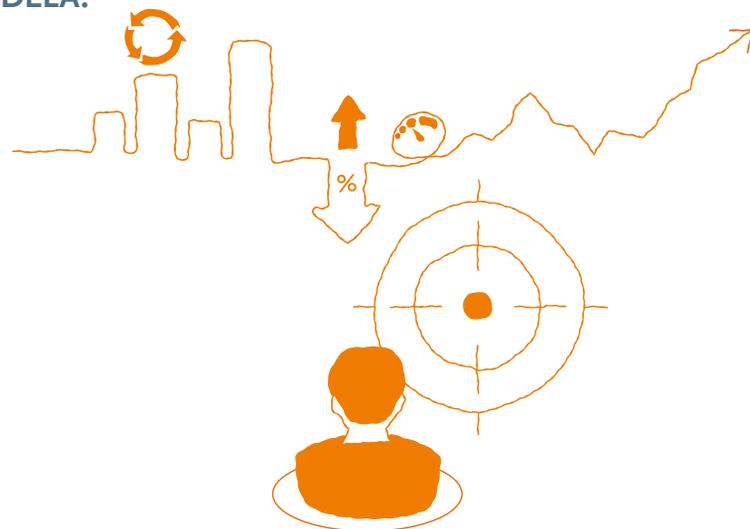


## Nos perspectives

Nous poursuivons notre croissance, tant en termes de nombre de membres que de chiffre d'affaires, et cela renforce notre coopérative. Nous continuons à situer le cœur de nos services, l'assurance et l'organisation d'obsèques, dans un contexte plus large. Nous faisons nos premiers pas sur le marché allemand de l'assurance-vie et nous consentirons bientôt d'importants investissements dans des systèmes et processus qui nous permettront d'adopter une position avant-gardiste face au monde numérique. Nous miserons aussi davantage sur le renforcement de nos parts de marché sur les marchés funéraires aux Pays-Bas et en Belgique. Nous souhaitons, en ce sens, venir en aide à chaque citoyen, qu'il soit ou non assuré chez DELA.

### Faible taux d'intérêt, faible inflation ?

Il importe que nous en prenions petit à petit conscience : il n'est plus réaliste de supposer que les taux d'intérêt resteront bas. La question n'est pas de savoir si les taux vont augmenter, mais bien à quelle vitesse ils augmenteront et jusqu'à quel point. Bien qu'il soit presque impossible de prédire nos attentes financières, nous partons actuellement du principe que le taux d'intérêt et l'inflation ne connaîtront pas d'augmentation brusque. Notre position de solvabilité est robuste et résistante. Elle est forte en cas de taux faible, mais n'augmentera pas forcément en cas de taux élevé, ce qui laissera certes plus de place à la participation bénéficiaire. Notre scénario de base prévoit un retour sur investissement compris entre 4,5 et 5 % et une inflation maximale du coût des obsèques d'environ 2 %.



### **Investissements supplémentaires**

Après avoir fortement insisté sur les économies structurelles, nous investirons 10 millions d'euros supplémentaires en 2018. Ces investissements seront consacrés au remplacement de systèmes sources, mais aussi à des fonctionnalités et des innovations additionnelles. Cela se ressentira sur le résultat d'exploitation, mais nous estimons à la fois que ces investissements nous rendront plus robustes et agiles et qu'ils profiteront à nos résultats à plus long terme. Nous consentirons, en outre, des investissements supplémentaires pour que la branche obsèques aux Pays-Bas profite davantage à tous, y compris à ceux qui ne sont pas assurés chez DELA.

### **Croissance étendue**

Nous nous attendons principalement à un chiffre d'affaires en hausse dans notre branche assurances. En Belgique, nous partons du principe que la croissance nette satisfaisante des dernières années se maintiendra. Nous poursuivrons, par ailleurs, notre croissance en Belgique grâce au rachat d'une petite compagnie d'assurances obsèques. Nous attendons une contribution très modeste de notre nouveau site en Allemagne. En 2018, nous espérons franchir le cap des quatre millions d'assurés.

### **Agile, résiliente et crédible**

Afin de pouvoir réagir à temps aux évolutions rapides et successives de notre environnement, nous continuons à développer notre agilité. En raison des innombrables développements technologiques, personne ne sait à quoi ressemblera le monde d'ici cinq à dix ans. C'est pourquoi nous devons faire preuve de vigilance, être capables de nous adapter rapidement et anticiper la situation dans la mesure du possible. Tous ces changements exigent un réel investissement de la part de l'organisation et de chacun des collaborateurs. Nous prenons soin les uns des autres et ne nous faisons pas faux bond. Nous tendons à accroître la résilience de nos collaborateurs afin de pouvoir surmonter efficacement les obstacles, tant de manière collective qu'individuelle. Nous veillons à maintenir intact le cœur de notre culture, notre vraie préoccupation. Nous restons crédibles et continuerons à faire la différence grâce à nos nouveaux atouts : « pour eux, pour vous », « chaleureux et avenant », « conseil et assistance », « propre à chacun » et « fiable ».

Dans les années 1930, les fondateurs de DELA ont parfaitement saisi l'esprit de l'époque. Les proches ne seraient plus confrontés à des années de dettes pour payer les obsèques. Chaque individu, indépendamment de son origine ou de sa situation, a droit à des obsèques décentes et bien réglées. DELA aspire à des adieux dignes pour tous, mais notre conviction première est d'être là pour prendre soin les uns des autres. Et cela ne vaut pas seulement pour nos membres, car une coopérative dotée d'une si grande base de soutien est animée par la responsabilité sociétale de jouer un rôle toujours plus significatif pour la société.

# Pour eux, pour vous

### Communication

Un beau discours d'adieu fait la part belle aux anecdotes et aux récits de vie, de façon à perpétuer le souvenir d'une personne. Une situation que DELA concrétise au quotidien par le biais de ses services et installations. Leur pertinence sociétale a d'ailleurs grimpé en flèche lorsque DELA a mis en place des campagnes percutantes pour sensibiliser l'ensemble de la société au pouvoir de partager de belles paroles durant le vivant. Après tout, pourquoi attendre pour dire quelque chose de beau quand vous pouvez le faire tout de suite ? Le fait que DELA soit à l'origine de cette prise de conscience n'a fait que renforcer son impact. Comme le veut notre vision, DELA a encouragé et facilité l'échange réel de mots tendres entre les proches. Et il ne s'agit là pas uniquement de mots d'amour, de reconnaissance ou d'affection. DELA est conscient que la solidarité entre les générations prend également forme à travers les valeurs et normes que les individus se transmettent entre eux. Ce processus fait d'ailleurs sens pour les deux parties, car ce que vous transmettez est ce que vous laisserez derrière vous, plus tard. Autant d'idées que DELA répand volontiers, dans l'espoir de rendre la société un peu plus belle.



Rienk Rozema

Cheque € 5.000,-

~ Vijfduizend euro ~

Winnaar  
Zilveren  
Venus van  
Milo 2017

DELA  
Goededoelenfonds

Birsen Başar

Cheque € 10.000,-

~ Tienduizend euro ~

Winnaar  
Gouden  
Venus van  
Milo 2017

DELA  
Goededoelenfonds

Anita Korff de G

Cheque € 2

~ Tweeduizendvijfho

DELA  
Goededoelenfonds

## Quatre-vingts ans et bien vivante

### Corps et âme

Les normes et valeurs que nous tenons en estime aujourd'hui trouvent souvent leur origine plusieurs siècles en arrière. Depuis que les négociations ont commencé avec les Pères augustins au sujet du rachat de la Paterskerk, du couvent Mariënhage, de l'Augustianium et de la studentenkapel, qui appartiennent tous à un seul complexe dans le centre d'Eindhoven, DELA a davantage pris conscience de la signification plus large d'un lieu de rencontre, de réflexion et d'approfondissement, ainsi que des rituels afférents au cours de la vie. Jouer un rôle toujours plus significatif l'un pour l'autre, en se donnant corps et âme, est une tâche qui s'étend au-delà des intérêts de notre propre organisation. DELA aime voir plus loin et entend gagner en signification, unir et inspirer. C'est pourquoi nous prévoyons un espace de cérémonie qui laisse place aux rituels, du mariage au deuil. Des rituels qui ont un sens, parce qu'ils sont vécus et partagés par tous.

### Solidarité

Chez DELA, nous croyons avant tout que nous sommes là pour prendre soin les uns des autres. Nous tenons également compte des générations futures et veillons, par conséquent, à fournir les services les plus durables possible. Par le biais de notre fonds de bienfaisance, nous cherchons instamment des thèmes qui mettent l'accent sur la solidarité entre les individus. « Prendre soin les uns des autres » signifie que chaque individu compte. C'est dans un souci d'inclusivité que nous avons souhaité mettre à profit les compétences des personnes handicapées. Nous les encourageons à inspirer d'autres personnes et à ne pas se laisser entraver par des restrictions, de quelque nature qu'elles soient.



# DELA

## Goededoelenfonds

### Gouden Venus van Milo

Avec le thème «Onbeperkt!», le DELA Goededoelenfonds invite les personnes handicapées à réaliser bénévolement une bonne action pour une autre personne. Ces bonnes actions permettent d'accroître le sens de la vie. Mia van Eijl, Manager du fonds de bienfaisance : «En 2016, nous avons mis en place un prix intitulé «De Gouden Venus van Milo» pour récompenser le citoyen néerlandais handicapé le plus inspirant œuvrant au bien de la société néerlandaise. Ce prix a été imaginé par Marc de Hond, l'ambassadeur du fonds. Le nom «Gouden Venus van Milo» est tiré de la sculpture «La Venus de Milo» qui, en dépit de ses imperfections (bras manquants), est une pièce majeure de la collection du Louvre. En 2016, c'est Roos Prommenschenkel qui a décroché la timbale pour son investissement dans l'amélioration de l'accessibilité aux transports en commun pour les personnes handicapées. Birsen BaDar a assuré la relève en 2017. Birsen est d'origine turco-néerlandaise et a été diagnostiquée autiste classique à l'âge de 21 ans. Outre son travail au sein de la commune de Breda, elle est ambassadrice de l'association néerlandaise Vereniging voor Autisme. Elle est également apparue dans plusieurs documentaires et programmes TV et est une oratrice professionnelle très sollicitée. Mia van Eijl : «Birsen s'investit pour l'acceptation et la participation des personnes autistes dans le monde entier. Dans ses livres, elle relate son histoire à cœur ouvert. Une réelle source d'inspiration! La particularité de Birsen et de Roos, mais aussi de notre ambassadeur Marc de Hond (metteur en scène, conférencier et présentateur), est qu'ils réfléchissent en termes de possibilités et non en termes de restrictions. Et c'est précisément le message que nous voulons transmettre avec le thème «Onbeperkt» (sans restrictions). Nous souhaitons que chacun ait l'impression de contribuer à et de compter pour la société. Car nous ne sommes peut-être pas identiques, mais nous sommes bien égaux.»

# Gouvernance d'entreprise

## Commentaire général

**Une bonne gouvernance d'entreprise repose sur une gestion minutieuse, une surveillance adéquate et une responsabilité transparente. Il importe, en ce sens, de trouver un bon équilibre entre l'entrepreneuriat, le contrôle et la gestion du risque. Chez DELA, nous organisons nos activités dans une optique axée sur les intérêts à long terme de nos membres. Les risques afférents sont surveillés de près.**

La force de DELA réside principalement dans un dialogue ouvert avec toutes les parties prenantes. Cette force repose sur une culture d'entreprise solide et sur la qualité d'une gestion opérationnelle saine. Ce chapitre sur la gouvernance d'entreprise présente tout d'abord le préavis du Conseil des Commissaires, suivi du rapport du Conseil des Commissaires. Il décrit ensuite les points de l'agenda 2017 de l'Assemblée générale et les résolutions prises par ses membres. Vous trouverez de plus amples informations sur les membres (suppléants) de l'Assemblée générale, les membres d'honneur, les membres du Conseil des Commissaires et de la Direction dans la suite de ce rapport.

### Gestion opérationnelle

La coopérative est régie par une équipe de Direction composée d'un président et de deux administrateurs. Ensemble, ils dirigent la coopérative et gèrent ses actifs. La Direction rend compte à l'Assemblée générale quant à la manière dont elle dirige l'organisation. Le Conseil des Commissaires supervise la gestion de DELA. La Direction est à tout moment tenue de solliciter l'approbation préalable du Conseil des Commissaires et de l'Assemblée générale pour les résolutions mentionnées dans les statuts de la coopérative.

Ce modèle de gestion garantit une gestion opérationnelle efficace et équilibrée, pourvue de mécanismes de contrôle adéquats.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des parties du rapport où se trouvent les informations non financières relatives au modèle d'entreprise de DELA.

Élément	Chapitre	Paragraphe
Modèle d'entreprise	À propos de la Coopérative DELA	
Questions environnementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notre responsabilité sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsèques vertes</li> <li>• Méthodes funéraires alternatives</li> <li>• Gestion durable</li> <li>• Investissement socialement responsable</li> </ul>
Questions sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notre responsabilité sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vieillir dignement</li> <li>• DELA goededoelenfonds</li> <li>• Investissement socialement responsable</li> </ul>
Questions liées au personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos collaborateurs</li> <li>• Nos risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operationele risico's / Risico's werkomstandigheden</li> </ul>
Respect des droits de l'homme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notre responsabilité sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques opérationnels/risques liés aux conditions de travail</li> </ul>
Lutte contre la corruption et les pots-de-vin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos risques</li> <li>• Notre responsabilité sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques opérationnels/risques liés à la fraude</li> <li>• Investissement socialement responsable</li> </ul>

### Préavis

À l'Assemblée générale de la Coopérative DELA, à Eindhoven : Le Conseil des Commissaires présente le rapport annuel 2017 sous pli séparé. Le rapport annuel se compose du rapport de la Direction, des comptes annuels et des autres informations, parmi lesquelles la déclaration d'approbation du réviseur. Les comptes annuels ont été établis par la Direction. Nous vous proposons de les arrêter conformément aux pièces présentées et de donner ainsi décharge à la Direction pour leur gestion durant l'année couverte par le rapport.

Nous vous invitons ensuite à donner décharge au Conseil des Commissaires pour la supervision exercée

### La Direction

Drs. E. Doeve  
 Ir. J.A.M. van der Putten  
 J.L.R. van Dijk RA

20 avril 2018



**La Direction Pays-Bas, de g. à dr. :**

V. Klaassen

A. Melisse

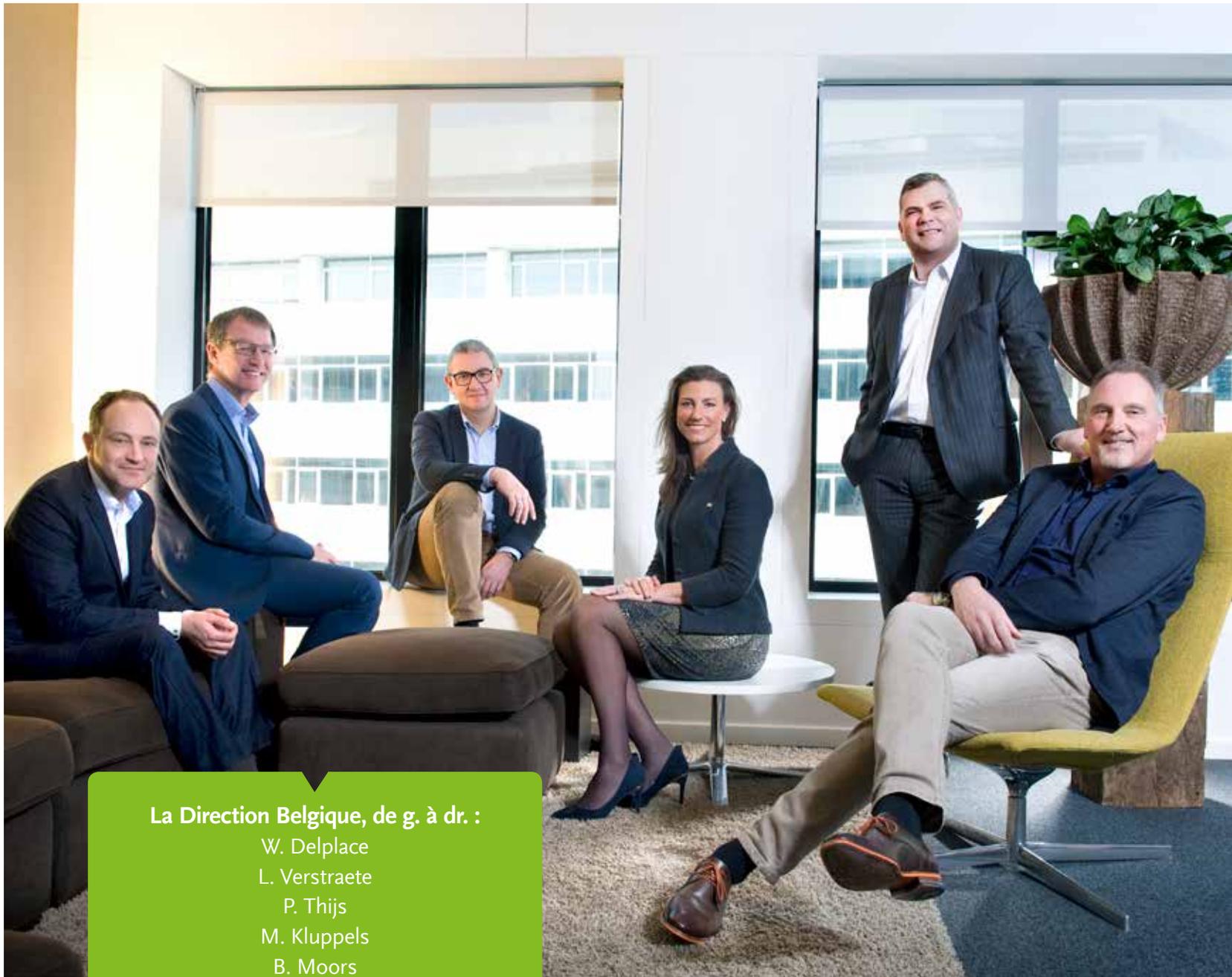
S. Schellekens-Lyppens

M. de Jong

E. Doeve

J. van der Putten

J. van Dijk



**La Direction Belgique, de g. à dr. :**

W. Delplace  
L. Verstraete  
P. Thijs  
M. Kluppels  
B. Moors  
J. van der Putten

# Rapport du Conseil des Commissaires

## Développements 2017

Les objectifs fixés pour 2017 ont été en grande partie réalisés. La croissance de la branche assurances est satisfaisante à tous les égards. La croissance visée du montant des primes a été largement atteinte, tout comme l'augmentation du nombre d'assurés. Tous les produits d'assurance actifs enregistrent une croissance positive; y compris le DELA UitvaartPlan, qui a connu une croissance négative pendant plusieurs années sur un marché saturé. Le chiffre d'affaires de l'organisation d'obsèques se révèle inférieur aux estimations. La proportion de cérémonies d'obsèques pour les non-membres est moins importante que prévu et la marge sur les services funéraires a baissé. En Belgique, le nombre d'obsèques et de crémations a également été mis à mal; le conflit avec la ville d'Hasselt ayant joué un rôle en ce sens. L'augmentation du coût moyen des obsèques s'est également révélée inférieure aux estimations. Une situation favorable pour les membres, puisque cela limite l'augmentation de la prime d'assurance obsèques. Le back-service est, de ce fait, également inférieur, ce qui réduit la nécessité d'une participation bénéficiaire. Au profit du résultat d'exploitation. L'un des principaux fers de lance de DELA est la satisfaction client. Les résultats de 2017 sont corrects à cet égard, bien que la Direction ait placé la barre légèrement plus haut. Le résultat d'exploitation estimé a été atteint. Le bénéfice net pour 2017 est élevé, principalement en raison de très bons revenus d'investissement.

La solvabilité a fortement augmenté et se situe ainsi bien au-delà de l'objectif à long terme de 250 %. Ceci s'explique en partie par la réévaluation du système de participation bénéficiaire et de la mesure de prime aux Pays-Bas.

## Réunions du Conseil des Commissaires

Durant l'année couverte par le rapport, le Conseil des Commissaires a exercé un contrôle continu et formulé des avis à l'intention de la Direction. En 2017, le Conseil des Commissaires a tenu six réunions régulières avec la Direction. Comme à l'accoutumée, deux réunions ont également eu lieu avec l'Assemblée générale. 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 deux 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. Une séance stratégique s'est également tenue en 2017 en présence de la Direction et des membres de la Direction de DELA Pays-Bas. Le Conseil des Commissaires a exercé un contrôle sur la politique générale de DELA et de ses entreprises associées aux Pays-Bas et en Belgique. Les objectifs 2017 et les projets issus de la stratégie de croissance, tels que la pénétration du marché des assurances en Allemagne, ont été abordés lors de chaque réunion. Le programme d'économies structurelles a bénéficié de l'attention nécessaire. Les développements en matière de gestion du risque et les activités et résultats de la gestion de l'actif furent d'autres thématiques récurrentes.

En 2017, nous nous sommes également préoccupés de l'élaboration et de l'amélioration de la réévaluation de la participation bénéficiaire et de la mesure de prime liée au DELA UitvaartPlan.

L'Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) et la politique de capital ont, comme chaque année, été inscrits à l'ordre du jour du Conseil des Commissaires en décembre. Une attention particulière a également été accordée à l'évolution de la supervision de l'Autoriteit Financiële Markten et de la Nederlandsche Bank (comme le suivi des «enquêtes sur site» en ce qui concerne les contrôles IT et l'environnement de capital et de gestion), ainsi qu'à l'évolution de la législation et de la réglementation. En 2017, 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.

### **Composition 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.

- Dr W.M. van den Goorbergh, président
- Prof. Me C.J.H. Jansen, président suppléant
- Dr J.P. de Pender, secrétaire (a démissionné et a été réélu le 20 mai 2017)
- Mme Dr W.A.P.J. Caderius van Veen RA (a démissionné et a été réélue le 13 janvier 2018)
- Prof. Dr J.J.A. Leenaars RA
- C.P.V. van der Weg

Le Conseil des Commissaires de DELA aspire à une composition équilibrée et variée du Conseil, y compris en ce qui concerne la répartition hommes-femmes des sièges. Avec une composition telle qu'en 2017, le Conseil des Commissaires entend garantir une bonne interprétation des connaissances, expériences et compétences en son sein.

'Le Conseil des Commissaires de DELA  
aspire à une composition équilibrée et variée.'

## Comités

Les comités du Conseil des Commissaires ont abordé différentes thématiques, au sujet desquelles ils ont conseillé le Conseil des Commissaires. Il a notamment été question des résultats financiers, de la propension au risque et de la gestion du risque, de l'audit interne, de la politique de rémunération de l'entreprise, des performances et de la rémunération de la Direction, ainsi que du développement du talent au sein de l'entreprise. Le Comité d'audit et des risques s'est réuni à quatre reprises en 2017.

Le Comité de rémunération et de nomination a tenu trois réunions régulières en 2017.

### Composition du Comité d'audit et des risques :

Mme Dr W.A.P.J. Caderius van Veen RA, présidente

Dr J.P. de Pender

Prof. Dr J.J.A. Leenaars RA

### Composition du Comité de rémunération et de nomination :

Dr W.M. van den Goorbergh, président

Prof. Me C.J.H. Jansen

C.P.V. van der Weg

### Rémunération 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 2017, 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 et du Comité d'audit et des risques. Le Conseil des Commissaires a adopté les propositions du Comité de rémunération et de nomination.

### Évaluation du Conseil des Commissaires

En 2017, le Conseil des Commissaires a évalué son fonctionnement par le biais d'une auto-évaluation. Cette évaluation a révélé que le Conseil des Commissaires fonctionnait correctement. Les commissaires font preuve d'un engagement élevé au sein de DELA. Cela se reflète notamment dans le taux élevé de participation aux réunions et dans la préparation minutieuse à laquelle s'emploient les commissaires. Le président joue un rôle constructif en ce sens. Le fonctionnement du Comité d'audit et des risques et du Comité de rémunération et de nomination est adéquat et les sujets sont préparés en détail au sein des comités en amont du Conseil des Commissaires. Il ressort, dans l'ensemble, que le Conseil est composé de manière complémentaire et multiforme. Le Conseil considère intégralement les intérêts de toutes les parties prenantes de DELA, et ce de manière suffisamment minutieuse et équilibrée. La relation entre le Conseil des Commissaires et la Direction se caractérise par une confiance mutuelle.

### Formation continue

Les membres du Conseil des Commissaires ont suivi un programme de formation en 2017. Le président du Conseil des Commissaires veille à la présence d'un programme de formation continue pour le Conseil des Commissaires. Le programme vise à entretenir et, le cas échéant, à renforcer les compétences. La première séance était consacrée à la cybersécurité. L'importance de la cybersécurité au sens large, et pour DELA en particulier, a été abordée en profondeur. La deuxième séance portait sur la numérisation et sur les implications d'une telle transformation pour la gestion opérationnelle de DELA. Ces deux séances ont été jugées utiles et ont permis de dégager plusieurs nouvelles idées. Il s'agissait de séances plénières, auxquelles ont assisté tous les commissaires.

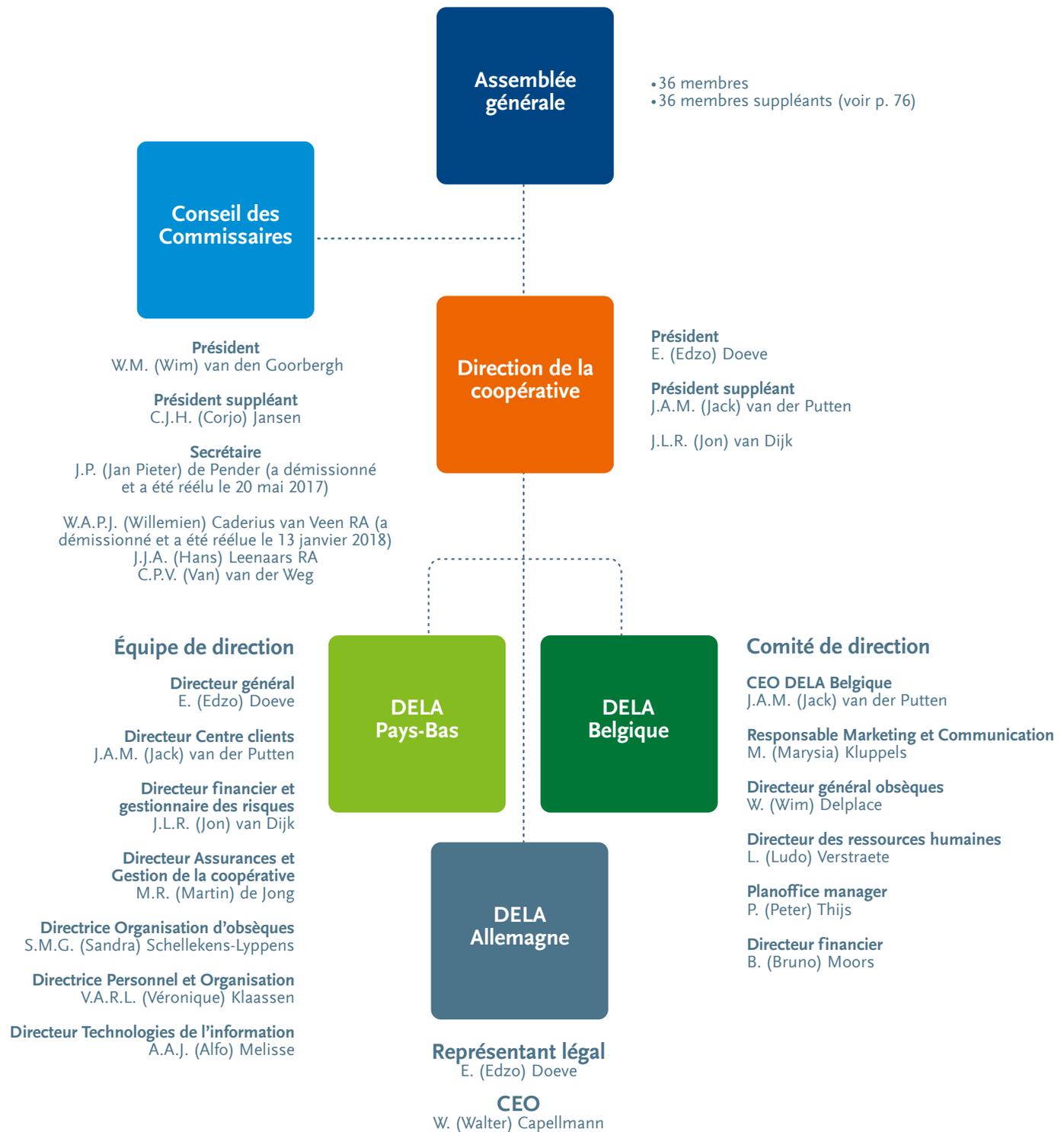
### Conclusion

Le Conseil des Commissaires remercie la Direction, l'équipe de Direction de DELA Pays-Bas, l'équipe de Direction de DELA Belgique et tous les autres collaborateurs de la Coopérative DELA pour leur dévouement et leur engagement en faveur des intérêts des membres, des assurés, des clients et des autres parties prenantes de la Coopérative DELA.

Eindhoven, le 20 avril 2018

Le Conseil des Commissaires

‘Les membres du Conseil des Commissaires ont suivi un programme de formation en 2017.’





# Rapport de l'Assemblée générale

**DELA est une coopérative de près de quatre millions de membres, fondée en 1937 afin d'offrir des obsèques dignes à tous, et ce, grâce à l'union des forces des membres. Les membres de DELA déterminent ensemble l'orientation à prendre. Les titulaires d'une police et les co-assurés d'un DELA UitvaartPlan, d'un DELA LeefdoorPlan et/ou d'un DELA CooperatiespaarPlan sont automatiquement membres.**

## Réunions

Tous les membres de DELA sont répartis en 36 départements. Chaque département est représenté par un membre et un membre suppléant. Ceux-ci constituent l'Assemblée générale (les « membres » comprennent donc aussi les membres suppléants). Les membres se réunissent plusieurs fois par an pour traiter les principaux thèmes qui concernent DELA et formuler un avis ou statuer à leur égard.

## Janvier

Lors de la réunion du 28 janvier 2017, l'Assemblée générale a accueilli plusieurs nouveaux membres. Ceux-ci avaient été suggérés à l'automne 2016 dans le magazine Kroniek destiné aux membres, ainsi que sur le site web de DELA. Aucune objection n'ayant été formulée à l'égard de ces nominations, les candidats ont été élus.

‘Un dialogue constructif s’est instauré entre les formateurs de DELA et les membres.’

Les nouveaux membres sont entrés en fonction avec beaucoup d'enthousiasme. Lors de l'Assemblée, une grande attention a été accordée au budget 2017 et aux résultats intermédiaires du programme FIT. La mise en œuvre des changements de politique liés au DELA UitvaartPlan a, en outre, été inscrite à l'ordre du jour. Des informations ont également été échangées sur le fonctionnement du panel de la coopérative et la manière dont DELA interprète l'entrepreneuriat socialement responsable. La politique de capital de DELA a été passée en revue et approuvée par les membres de l'Assemblée générale.

## **Mai**

L'Assemblée a arrêté les comptes annuels de 2016 lors de la réunion du 20 mai 2017 et a donné décharge aux membres de la Direction pour leur gestion et aux membres du Conseil des Commissaires pour leur supervision. L'ordre du jour comprenait également l'élaboration définitive de la réévaluation de la participation bénéficiaire et de la mesure de prime. L'Assemblée a ensuite discuté de l'adaptation de la prime du DELA UitvaartPlan au 1er janvier 2018. L'augmentation du coût des obsèques due à l'inflation est arrêtée chaque année par l'Assemblée générale. Et cette année n'échappe pas à la règle. L'augmentation liée à l'incapacité d'allouer l'intégralité de la participation bénéficiaire a été notifiée à l'Assemblée générale sur la base de la règle empirique précédemment approuvée. Il ne s'est pas avéré nécessaire d'augmenter la prime dans le cadre de la mesure de prime, car le taux de couverture était supérieur à 125 %.

L'élection du Comité de confiance a également eu lieu lors de cette Assemblée. Deux membres du Comité de confiance ont démissionné, car ils avaient atteint la durée maximale de leur mandat au sein de l'Assemblée générale. Deux sièges vacants ont ainsi été créés. Parmi les candidats suggérés, monsieur G.C.A.M. van Bree et monsieur R.P.C. Libregts ont été élus membres du Comité de confiance. La proposition d'inviter les membres suppléants aux deux réunions de l'année à l'avenir a, par ailleurs, été adoptée à l'unanimité. Au profit de l'engagement. La stratégie de croissance de DELA a finalement été expliquée en détail au cours de cette réunion.

## **Programme de formation**

Un programme de formation a été organisé à l'automne 2017 à l'intention des membres de l'Assemblée générale. Ce programme s'adresse plus particulièrement aux nouveaux membres, mais est également ouvert aux membres existants. Dix-sept membres y ont pris part. Les thèmes abordés au cours des deux séances ? L'histoire de DELA et la gouvernance, le budget et les comptes annuels, la gestion du risque, les investissements, les produits d'assurance et l'organisation d'obsèques. Le programme de formation a été couronné de succès. Un dialogue constructif s'est instauré entre les formateurs de DELA et les membres, mais aussi au sein même des membres.

# Visages

## Membres (Mem) et membres suppléants (Supp) de l'Assemblée générale (au 1er décembre 2017)

### Achterhoek

Mme W. Ruesink-Orriëns	Mem
W. ten Hooven	Supp

### Almelo, Enschede et alentours

J. Mulstege	Mem
J.J.M. Brouwer	Supp

### Amsterdam, Amstelveen, Flevoland

W. Brons	Mem
A. Prins	Supp

### Arnhem et S-E

Mme M. van Zwam-Jagers	Mem
W. Ankersmit	Supp

### Breda

C.M. van Eersel	Mem
T.A.P. Harrings	Supp

### Drenthe et N-O Overijssel

W.F.A. Vroom	Mem
W. Scheepstra	Supp

### Eindhoven

R.P.C. Libregts	Mem
Mme K. Wagt	Supp

### Frise, Groningue

H.J.T. de Jong	Mem
J.S. Slager	Supp

### Région de Breda

L.A.M. Everts	Mem
Monsieur A. Matheeuwsen	Supp

### Région de Eindhoven

T. Bergmans	Mem
A.C. van Gils-Dirks	Mem

### Région de Rotterdam

J.A.M. Heppe	Mem
M.M.C. Gerritsen	Supp

### Région 's-Hertogenbosch,

#### Maaskant

J.E.M. Slenter	Mem
H. Litmaath	Supp

### Région de Tilburg

A.F.M. Geerts	Mem
M.A.E. van den Boer	Supp

### Helmond et alentours, Campine

J. Beerens	Mem
D. De Hoon-Sanders	Supp

### Land van Maas en Waal,

#### Bommelerwaard

A.M.J. van Rijswijk	Mem
J.G.J.M. Wennink	Supp

### Langstraat, Land van Altena

J.P.A.M. Willems	Mem
A.J. Brok	Supp

### Maastricht, Sud du Limbourg

A.H.C. Nijpels	Mem
R.J.P. van der Burgt	Supp

### Midden-Meierij

J.T.H.M. Schepers	Mem
Monsieur H.J.J. van Gogh	Supp

### Nord de la Hollande-Septentrionale

A. van Wieringen	Mem
R. de Graaf	Supp

### Ouest de la Hollande-Septentrionale

M.M. Scheen	Mem
C. Hoogland	Supp

### Nord du Limbourg et Cuijk

F. Blok	Mem
R. Oehmen	Supp

### Midden-Limburg Est

J. Zeelen	Mem
Siège vacant	Supp

### Mijnstreek Est

E.E.T.M. Kalnenek	Mem
J.M.W. Scholtis	Supp

### Rijnstreek

R.M.A.B. Ubachs	Mem
T.W.H. de Bruijn	Supp

### Roosendaal, Bergen-op-Zoom et alentours

M.L.P.M. Valkenburg	Mem
C.A. van Loon	Supp

### Rotterdam

A.J. Barbier	Mem
A.A. van 't Hof	Supp

### 's-Gravenhage, Leiden et alentours

J.M.M. Hoogstraaten	Mem
A. Goes	Supp

### 's-Hertogenbosch, Vught

L.M.F. Bonte	Mem
G. de Méris	Supp

### Tilburg

A.C.L.M. Jacob	Mem
----------------	-----

### Tilburg (entrée en fonction le 20-05-2017)

E. Hensen-Timmermans	Supp
----------------------	------

### Utrecht Nord et Est

G.C.A.M. van Bree	Mem
M.P. Meeder	Supp

### Utrecht, Utrecht Ouest, Het Gooi

J.W.M. Schuurman	Mem
I. Dijst	Supp

### Veluwe

J.P. Arts	Mem
J.M. Spruijt	Supp

### Midden-Limburg Ouest,

### Mijnstreek Ouest

D.L.A.M. Bindels	Mem
W.C.H.M. Bindels	Supp

### S-E Brabant et Brabantse Peel

F.J.J. Paumen	Mem
L.A. Janssen	Supp

### Zélande

J.M.E. Tollenaar-Will	Mem
R. Noët	Supp

### Sud de la Hollande-Méridionale

C.M.J. Mierop	Mem
A. Scheurwater	Supp

## Membres d'honneur

Monsieur Prof. M<sup>e</sup> F.H.J.J. Andriessen

Monsieur M<sup>e</sup>. J.H. Blaauw (décédé le 08-03-2017)

Monsieur dr. J. Kremers

Monsieur J.A.G. Dirks

Monsieur drs. A.J.M. Lauvenberg

Monsieur A.W.M. van de Zande

Monsieur Prof. mr. S.C.J.J. Kortmann

Monsieur F.H.J. Boons

Monsieur C.C.M. Libregts

## Direction



### **Dr E. (Edzo) Doeve (1956) – Président de la Direction**

Edzo Doeve est entré en fonction chez DELA en 2004 en tant que président de la Direction de la Coopérative DELA U.A. Depuis 1984, il a occupé différents postes (à l'étranger) au sein d'AMEV, dernièrement en tant que membre de la direction générale d'AMEV Verzekeringen N.V. Il a fait ses études à Groningue (licence en droit juridique et maîtrise en histoire), en Italie et à Washington D.C., aux États-Unis, où il a obtenu une maîtrise universitaire ès lettres dans les domaines de la politique internationale, de l'économie internationale et de l'analyse financière. Au sein de DELA, Edzo Doeve se concentre, en sa qualité de Président de la Direction, sur la politique générale, et plus spécifiquement sur la coopérative, la gestion des assurances et l'organisation d'obsèques, la GRH, la communication, l'ESR, l'audit interne, les affaires juridiques et la conformité. En dehors de DELA, Edzo Doeve est membre du conseil de surveillance de la Stichting Eindhoven Marketing, président du conseil d'administration du Nationaal Uitvaartmuseum Tot Zover et président de la Stichting Promotors Van Abbemuseum.



### **Ir. J.A.M. (Jack) van der Putten (1959) – Membre de la Direction et président suppléant**

Outre ses études de gestion à l'université technique d'Eindhoven, Jack van der Putten a également suivi une formation de Master au sein de l'école TIAS. Il a commencé sa carrière chez Delta Lloyd, à Amsterdam, après quoi il a occupé divers postes de direction au sein d'Interpolis. Jack van der Putten travaille chez DELA depuis 1996. Il a d'abord exercé la fonction de directeur de l'entreprise funéraire, puis celle de CEO de DELA Belgique. En 2010, il a été nommé administrateur au sein de la Direction de la Coopérative DELA. Jack van der Putten possède, de plus, différents portefeuilles au sein de DELA, dont l'IT, l'approvisionnement, l'expérience client, l'équipe de processus client et le centre de contact clients. Il est, par ailleurs, responsable de DELA Belgique.



### **J.L.R. (Jon) van Dijk RA (1957) – Membre de la Direction et CFRO**

Jon van Dijk entame sa carrière en 1976 chez Dien & Co Accountants (devenu plus tard PwC), en parallèle d'une formation de comptable au NIVRA, achevée en 1984. Il pénètre dans le monde des entreprises en 1988, en tant que directeur financier de Kuipers Installaties B.V. Il entre en service chez DELA en 1994, en tant que directeur du service interne, où il est notamment responsable des finances. Une fonction qui a par la suite été renommée « directeur financier ». Jon van Dijk est également responsable du portefeuille de placement depuis plusieurs années et a rejoint la Direction de la Coopérative DELA en 2014 en tant que CFRO. Au sein de la Direction, Jon van Dijk est responsable des finances, du contrôle, de l'actuariat, de la gestion du risque et des investissements, en ce compris l'organisation immobilière. En dehors de DELA, Jon van Dijk est membre du conseil de surveillance (et membre du Comité audit et immobilier) de la Regionale Stichting Zorgcentra De Kempen et membre du conseil d'administration (et trésorier) de la fondation Los Ninos.

# Conseil des Commissaires



## **Dr W.M. (Wim) van den Goorbergh (1948)**

Monsieur Wim van den Goorbergh est économiste et banquier. Il a étudié l'économétrie à l'Université de Tilburg et a travaillé dans cette même institution de 1971 à 1980, au sein de l'unité d'enseignement et de recherche « Algemene Leer en Geschiedenis van de Economie ». De 1980 à 2002, il occupe divers postes de direction au sein de la Coopérative Rabobank, dernièrement en tant que président suppléant et CFO du conseil d'administration. Il a, depuis lors, exercé (et exerce toujours) la fonction de contrôleur et d'administrateur au sein de différentes entreprises et institutions, telles que NIBC Bank, Bank Nederlandse Gemeenten ou le centre de connaissances LAVA. Wim van den Goorbergh est président de la fondation Stabat Mater. En tant que membre du comité consultatif Toekomst Banken (comité Maas), il a aidé à jeter les bases du Code Banken. Monsieur Wim van den Goorbergh est membre du Conseil des Commissaires de DELA depuis 2007 et préside le Conseil des Commissaires depuis sa création. Il est, en outre, président du Comité de rémunération et de nomination.



## **PProf. Me C.J.H. (Corjo) Jansen (1961)**

Monsieur Corjo Jansen est professeur d'histoire du droit depuis 1998 et professeur d'histoire du droit et de droit civil depuis 2007 à l'Université Radboud de Nimègue. Il a étudié le droit néerlandais à l'Université d'Utrecht, où il a obtenu un doctorat en 1987. À l'issue de ses études, il a travaillé en tant qu'enseignant, maître de conférences et chargé de cours au sein des universités de Leiden, Groningue et Amsterdam. Corjo Jansen dispose, en outre, d'une expérience judiciaire. De 2003 à 2005 et de 2007 à 2010, il était, en tant que doyen, responsable des opérations générales et financières de la faculté de droit de l'Université Radboud de Nimègue. Il est également président du conseil d'administration du centre de recherche Onderneming & Recht et du Centrum voor Postacademisch Juridisch Onderwijs. Il siège, par ailleurs, au comité de rédaction de diverses revues scientifiques spécialisées dans le droit. Corjo Jansen est membre du Conseil des Commissaires de DELA depuis 2012. Son expertise au sein du Conseil se situe dans les domaines des ressources humaines et de la rémunération, de la gouvernance, des affaires juridiques et de la conformité. Il est vice-président du Conseil des Commissaires depuis le 1er juin 2015 et fait aussi partie du Comité de rémunération et de nomination.

## Conseils des Commissaires



### **Dr J.P. (Jan Pieter) de Pender (1954)**

Monsieur Jan Pieter de Pender a étudié l'anglais à l'Université de Nimègue et travaille dans l'enseignement depuis 1977. De 2008 à 2016, il était directeur du département VWO et VWO bilingue au sein de De Nassau, une vaste communauté scolaire établie à Breda. Depuis août 2016, il y donne à nouveau quelques heures de cours et apporte son appui au conseil d'administration et à la direction du réseau. Il est aussi secrétaire d'examen. Il exerce, par ailleurs, diverses fonctions de direction, notamment dans la vie associative. Jan Pieter de Pender est impliqué dans l'organisation de DELA depuis 1985. Avant de rejoindre le Conseil des Commissaires, il a été membre de l'Assemblée générale de DELA de 1985 à 2009 et a siégé au Comité de confiance de DELA de 1998 à 2009. Monsieur de Pender est membre du Conseil des Commissaires depuis 2009. Il a été nommé secrétaire du Conseil des Commissaires au début de son mandat. En plus de veiller aux intérêts des membres de la coopérative, il accorde une attention particulière à la gestion du risque et à l'audit et fait également partie du Comité d'audit et des risques.



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

Madame Willemien Caderius van Veen est directrice par intérim et consultante en management. Elle a étudié la gestion et la comptabilité à l'Université Érasme de Rotterdam. De 1984 à 2005, elle a exercé diverses fonctions de direction chez Unilever, notamment dans le domaine des modifications de processus et des TIC et en tant que directrice/contrôleuse financière. Elle a, par la suite, occupé le poste de CFO/Group Controller au sein d'Herman Jansen Nederland BV. Elle a également exercé plusieurs fonctions de direction. Willemien Caderius van Veen supervise le département des pensions au sein de la Stichting Bedrijfspensioenfondsvoor de Agrarische en Voedselvoorzieningshandel et de la Stichting Pensioenfondsvoor Openbaar Vervoer. Elle est membre de la commission d'inspection de Lloyd's Register et membre du conseil de surveillance de l'entreprise familiale Toorank, ainsi que d'une société de logement. Elle a siégé au conseil de surveillance de la Stichting Bedrijfstakpensioenfondsvoor de Drinkindustrie jusqu'en 2016. Madame Caderius van Veen est membre du Conseil des Commissaires de DELA depuis 2014. Au sein du Conseil, elle se concentre spécifiquement sur les finances, la gestion du risque, l'audit et l'informatique. Elle est membre du Comité d'audit et des risques, qu'elle préside d'ailleurs depuis le 1er juin 2015.



#### **C.P.V. (Van) van der Weg (1955)**

À l'issue de ses études, C.P.V. van der Weg rejoint les services de douane en 1974, où il se consacre à diverses disciplines pendant 15 ans et exerce différentes fonctions de direction. Au cours de cette période, il étudie également à l'Opleidingsinstituut Financiën voor Verificateur van 's Rijksbelastingen. Après deux ans au poste de manager du Keuringsdienst van Waren, il devient directeur de la Stichting Kwaliteitsgarantie Vleeskalversector en 1991. En 1998, il devient, en outre, directeur statutaire de trois sociétés actives dans les assurances du bétail et les contrôles de qualité. Ces trois sociétés évoluent en une organisation de 650 travailleurs, disposant de succursales en Belgique et au Danemark. Monsieur van der Weg dirige également cette société. Il a été membre de l'Assemblée générale de DELA de 1998 à 2005 et, plus tard, du Comité de confiance de DELA. Son affiliation a ensuite été suspendue en raison d'un déménagement. Depuis 2008, C.P.V. van der Weg est membre du conseil d'administration du DELA goededoelenfonds. Il est membre du Conseil des Commissaires depuis juin 2015. Au sein de ce Conseil, son attention se concentre sur les intérêts des membres de la coopérative, les questions économiques et politiques, les ressources humaines et le développement de la gestion, ainsi que sur les questions de marketing et de communication. Monsieur van der Weg est également membre du Comité de rémunération et de nomination.



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

Monsieur Hans Leenaars a étudié la gestion à la Hogere Economische School de Rotterdam et la comptabilité au NIVRA. Il a obtenu son doctorat en 1993. Il est à l'origine d'un grand nombre de publications et a donné de nombreuses conférences aux Pays-Bas et à l'étranger. Il a été membre du conseil d'administration de Robeco Groep de 1988 à 2000. Après un intermède de deux ans en tant que PDG de SNS Reaal Groep, il a rejoint le conseil d'administration de la BNG en 2002, où il était principalement responsable de la trésorerie, du financement et des marchés de capitaux. Monsieur Hans Leenaars a également présidé le comité de crédit de BNG. En 1993 et 1994, il a été vice-président du Koninklijk NIVRA. Il possède actuellement plusieurs mandats externes. Monsieur Leenaars est, depuis 1994, rattaché à l'Université d'Amsterdam, où il enseigne la matière « Bestuurlijke Informatieverzorging ». Il est membre du Conseil des Commissaires de DELA depuis juin 2015. Au sein du Conseil des Commissaires, il se consacre principalement aux finances, aux investissements et à la gestion du risque. Il est, par ailleurs, membre du Comité d'audit et des risques.

# Synthèse des comptes annuels

## Bilan consolidé au 31 décembre 2017

(après affectation du résultat)

x € 1.000	31 décembre 2017	31 décembre 2016
<b>ACTIF</b>		
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>92.063</b>	<b>100.343</b>
<b>Placements</b>		
1. Biens immobiliers	1.136.402	1.315.669
2. Participations	579	579
3. Autres placements financiers		
- Actions et autres titres à revenu variable	2.184.927	1.610.815
- Obligations et autres titres à revenu fixe	1.790.319	1.860.833
- Créances sur prêts hypothécaires	279.840	206.135
- Créances sur autres prêts	65.666	7.989
- Infrastructure	13.936	-
- Placements de trésorerie	62.409	47.535
- Autres placements financiers	208.067	243.519
	<b>5.742.147</b>	<b>5.293.074</b>
<b>Créances</b>		
1. Autres créances	82.916	98.844
	<b>82.916</b>	<b>98.844</b>
<b>Autres éléments d'actif</b>		
1. Biens immobiliers en usage propre	71.311	73.672
2. Autres actifs corporels	27.405	24.895
3. Stocks	1.954	2.234
	<b>100.670</b>	<b>100.801</b>
<b>Comptes de régularisation</b>		
1. Intérêts et loyers acquis non échus	1.797	1.993
2. Autres comptes de régularisation	13.486	12.350
	<b>15.283</b>	<b>14.343</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>78.037</b>	<b>114.253</b>
	<b>6.111.115</b>	<b>5.721.658</b>

# Bilan consolidé au 31 décembre 2017

(après affectation du résultat)

x € 1.000	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
PASSIF				
<b>Capitaux du groupe</b>				
Capitaux propres	1.251.400		1.015.744	
Part des tiers	1.035		1.197	
		<b>1.252.435</b>		<b>1.016.941</b>
<b>Provisions</b>		205.627		195.663
<b>Provisions techniques</b>		4.291.492		4.062.701
<b>Dettes à long terme</b>		149.098		145.627
<b>Dettes à court terme et comptes de régularisation</b>		212.464		300.726
		<b>6.111.115</b>		<b>5.721.658</b>

# Compte de résultat consolidé 2017

x € 1.000	2017		2016	
<b>ASSURANCES</b>				
<b>Produits</b>				
Produits de prime	434.773		399.569	
Produits des placements	124.624		119.856	
Autre chiffre d'affaires	3.418		1.654	
Total des produits		562.816		521.079
<b>Charges</b>				
Charges techniques d'assurance	395.089		362.436	
Frais de personnel	47.754		49.228	
Coûts d'acquisition	39.031		35.117	
Autres charges d'exploitation	23.481		27.646	
Total des charges		505.356		474.427
<b>Résultat d'exploitation assurances</b>		<b>57.460</b>		<b>46.652</b>

# Compte de résultat consolidé 2017

x € 1.000	2017	2016
<b>ORGANISATION D'OBSÈQUES</b>		
<b>Produits</b>		
Chiffre d'affaires organisation d'obsèques	237.110	234.593
Frais directs organisation d'obsèques	(109.568)	(106.902)
Marge brute	127.543	127.691
<b>Charges</b>		
Frais de personnel	77.749	75.516
Autres charges d'exploitation	51.532	53.781
Charges financières	(158)	842
Total des charges	129.122	130.139
<b>Résultat d'exploitation organisation d'obsèques</b>	<b>(1.580)</b>	<b>(2.448)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>55.880</b>	<b>44.204</b>
<b>Autres produits et charges</b>		
Charges pour anniversaire	(5.467)	-
Autres produits exceptionnels	-	5.519
Autres charges exceptionnelles	(15.610)	(35.417)
Frais de démarrage du canal commercial en Allemagne	(2.372)	-
Don Goededoelenfonds DELA	(887)	(687)
Amortissement du goodwill	(5.825)	(9.560)
	(30.161)	(40.145)
<b>Résultat à affecter</b>		
Produits directs des placements en faveur de la participation bénéficiaire et de l'accroissement d'actif	75.556	76.211
Produit indirect des placements	229.591	144.222
Participation bénéficiaire	(17.753)	(31.237)
	287.394	189.195
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>313.114</b>	<b>193.255</b>
Impôts	(78.395)	(56.035)
Intérêts minoritaires	162	68
<b>Résultat après impôt</b>	<b>234.881</b>	<b>137.288</b>

# Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés

## 1 Commentaire général

### 1.1 Activités

Les activités de la Coopérative DELA U.A., ayant son siège statutaire à Eindhoven, Oude Stadsgracht 1, numéro KvK 17012026, et de ses sociétés filiales (« le Groupe ») consistent en l'assurance et l'organisation d'obsèques. Ces activités se déroulent aux Pays-Bas et en Belgique.

Les comptes annuels abrégés pour 2017 de la Coopérative DELA U.A. à Eindhoven se composent du bilan abrégé au 31 décembre 2017, du compte de résultat d'exploitation consolidé pour 2017 et des commentaires afférents. Ils sont tirés du contrôle de résultat audité pour 2017 de la Coopérative DELA U.A. Il n'est pas tenu compte d'éventuels événements survenus entre la publication des comptes annuels statutaires et celle de ces comptes annuels abrégés.

### 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. Le présent compte de résultat reprend le compte de résultat segmenté afin de donner une meilleure idée des activités opérationnelles distinctes Assurances et Organisation d'obsèques.

Pour le compte de résultat fondé sur les modèles prévus par arrêté, nous renvoyons le lecteur au compte de résultat statutaire.

## 2 Principes de valorisation de l'actif et du passif

### 2.1 Généralités

Le compte de résultat consolidé est établi conformément aux dispositions légales du Titre 9 Livre 2 CC. Tous les montants s'entendent en milliers d'euros, sauf stipulation contraire. Les montants indiqués entre parenthèses dans ces comptes annuels sont négatifs. 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 la synthèse.

Sauf mention contraire, la valorisation de l'actif et du passif et le calcul du résultat se fondent sur les coûts historiques. Les produits et les charges sont imputés à l'année à laquelle ils ont trait. 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 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 « autres provisions techniques ». L'attribution du montant que la Coopérative DELA a provisionné sous les autres provisions techniques pour participation bénéficiaire discrétionnaire s'effectue par prélèvement sur le résultat.

## 2.3 Provisions techniques – contrats d'assurance

La définition des provisions techniques d'assurance est un processus entouré par essence d'incertitudes. Le versement effectif des indemnités dépend de facteurs tels que les tendances sociales, économiques et démographiques, l'inflation, le rendement des placements, le comportement des preneurs d'assurance et les hypothèses relatives à l'évolution de la mortalité. Le recours à d'autres hypothèses pour ces facteurs que les principes tarifaires actuellement utilisés dans les comptes annuels pourrait avoir un effet matériel sur les provisions techniques d'assurance et sur les charges techniques d'assurance (voir aussi Test de contrainte).

### Assurances obsèques pour risque et compte propres

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 pour les assurances obsèques pour risque et compte propres se composent de la valeur escomptée (avec intérêt) des versements futurs attendus (y compris les dividendes déjà attribués) aux titulaires de police ou autres bénéficiaires, déduction faite des primes futures. L'essentiel de la provision technique pour les assurances

obsèques et vie pour propre compte et risque conclues

aux Pays-Bas est calculé selon la méthode nette pure à 2,75 pour cent d'intérêt et sur la base du tableau d'espérance de vie GBMV 1995-2000, dont il est fait usage des principes en matière de mortalité et d'intérêt. L'essentiel de la provision technique pour les assurances obsèques et vie pour propre compte et risque conclues en Belgique est calculé selon la méthode nette pure au taux d'intérêt usuel au moment de l'entrée en vigueur et selon la table de mortalité 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.

Pour le DELA LeefdoorPlan, la provision technique est calculée selon la méthode nette pure à 3 pour cent 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.

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. Les primes comprennent une majoration pour couverture des frais. Lorsque les primes sont encaissées ou devenues irrécouvrables, 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. Les coûts d'acquisition activés sont portés en déduction de la provision.

### 3 Principes de détermination du résultat

#### 3.1 Généralités

Le résultat est défini par la différence entre le chiffre d'affaires, composé des primes, des produits de placement et des produits d'assistance funéraire, et des versements, coûts et autres charges de l'exercice. Les produits et charges sont imputés à l'exercice auquel ils ont trait. Les pertes peuvent déjà être réalisées dès qu'elles sont prévisibles.

### 4 Instruments financiers et gestion du risque

Le Groupe 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 associées aux contrats d'assurance et de placement. Le principal objectif de placement dans le secteur assurances consiste à maximiser le rendement attendu sur l'actif dans les limites de risque autorisé.

### 5 Aperçu des mutations dans les fonds propres

Les mutations dans les fonds propres sont les suivantes :

	2017	2016
Situation au 1er janvier	1.015.744	878.456
Résultat net consolidé	234.881	137.288
Réévaluation biens immobiliers	732	
Autres mutations	43	
<b>Situation au 31 décembre</b>	<b>1.251.400</b>	<b>1.015.744</b>

#### Proposition d'affectation du résultat 2017

Il est proposé d'affecter le résultat après impôts de 234.881 € 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 2016

Les comptes annuels de 2016 ont été approuvés lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2017. L'Assemblée générale a approuvé l'affectation du résultat conformément à la proposition qui avait été faite.

## 6 Solvabilité

Solvency II est en vigueur depuis 2016. Cette directive modifie notamment la méthode de calcul de la solvabilité. Selon Solvency II, il convient désormais de tenir davantage compte des risques imputés au bilan des assureurs que par le passé. DELA applique le modèle standard pour ses calculs. Nous nous fondons, pour ce faire, sur la courbe des taux d'intérêt publiée par le superviseur européen EIOPA (y compris Ultimate Forward Rate en Volatility Adjustment) en fin d'année 2017.

		31-12-2017		31-12-2016
Coopérative DELA	Solvabilité effective	Solvabilité exigée	Solvabilité effective	Solvabilité exigée
	1.703.865	551.351	1.992.085	832.935
<b>Marge de solvabilité Coopérative DELA</b>		<b>1.152.514</b>		<b>1.159.150</b>
<b>Solvabiliteitsratio Coöperatie DELA</b>		<b>309%</b>		<b>239%</b>

## 7 Provisions techniques

La spécification est la suivante :

	31-12-2017	31-12-2016
Provision technique :		
- Brut	4.373.066	4.139.557
- Part de réassurance	(16.304)	(14.630)
- Répartition des excédents	2.720	857
	<b>4.359.482</b>	<b>4.125.784</b>
Coûts d'acquisition activés	(67.990)	(63.082)
<b>Situation au 31 décembre</b>	<b>4.291.492</b>	<b>4.062.701</b>

Le détail des provisions techniques se présente comme suit :

	2017	2016
<b>Situation au 1er janvier</b>	<b>4.062.701</b>	<b>3.850.195</b>
- Prime	327.002	284.310
- Intérêt	123.763	117.695
- Part bénéficiaire	17.753	31.237
- Reprise/conversion portefeuille	0	3.141
- Indemnités	-119.513	-120.235
- Fraction de prime pour décès	-109.515	-97.766
- Déduction pour frais *	-5.817	0
- Autres mutations	26	566
- Coûts d'acquisition activés	-4.908	-6.442
<b>Situation au 31 décembre</b>	<b>4.291.492</b>	<b>4.062.701</b>

\* Il s'agit d'une autre classification de fraction de prime pour décès par rapport à l'année passée.

## 8 Chiffre d'affaires net

La répartition géographique du chiffre d'affaires se présente comme suit :

	2017	2016
Primes Pays-Bas	335.860	307.429
Produits organisation d'obsèques aux Pays-Bas	182.508	179.613
<b>Total Pays-Bas</b>	<b>518.368</b>	<b>487.042</b>
Primes Belgique	98.913	92.140
Produits organisation d'obsèques Belgique	54.602	54.980
<b>Total Belgique</b>	<b>153.515</b>	<b>147.120</b>
<b>Total des primes et des produits organisation d'obsèques</b>	<b>671.883</b>	<b>634.161</b>
Produits des placements	422.973	333.404
Chiffre d'affaires interentreprises organisation d'obsèques	(121.028)	(115.740)
Autre chiffre d'affaires Assurances	3.418	1.654
<b>Total</b>	<b>977.246</b>	<b>853.480</b>

Du total des primes en 2017, 4,3 millions d'euros se composent de primes uniques, contre 5,2 millions en 2016.

# 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.

# Attestation de contrôle du réviseur indépendant

Aux membres de l'Assemblée générale et du Conseil des Commissaires de la Coopérative DELA U.A.

## Notre avis

Les comptes annuels abrégés 2017 (ci-après « les comptes annuels abrégés ») de la Coopérative DELA U.A., à Eindhoven, découlent des comptes annuels contrôlés pour 2017 de la Coopérative DELA U.A. À notre avis, les comptes annuels abrégés joints correspondent sur tous les aspects matériels aux comptes annuels contrôlés pour 2017 de la Coopérative DELA U.A. sur la base des principes décrits aux points 1, 2 et 3 des commentaires.

## Les comptes annuels abrégés sont composés :

1. du bilan consolidé au 31 décembre 2017 ;
2. du compte de résultat opérationnel consolidé 2017 ;
3. des commentaires abrégés afférents.

## Comptes annuels abrégés

Les comptes annuels abrégés ne comprennent pas tous les commentaires exigés en vertu du Titre 9 Livre 2 du Code civil en vigueur aux Pays-Bas (CC). La consultation des comptes annuels abrégés et de notre déclaration afférente ne peut donc pas remplacer celle des comptes annuels contrôlés de la Coopérative DELA U.A. et de notre déclaration de contrôle afférente. Ni les comptes annuels abrégés ni les comptes annuels contrôlés ne comprennent de référence aux événements qui ont eu lieu depuis la date de notre déclaration de contrôle, soit le 7 mai 2018.

## Les comptes annuels contrôlés et la déclaration de contrôle afférente

Nous avons émis un avis positif sur les comptes annuels contrôlés pour 2017 de la Coopérative DELA U.A. dans notre déclaration de contrôle du 7 mai 2018. Responsabilités de la Direction et du Conseil des Commissaires pour les comptes annuels abrégés.

La Direction est responsable de l'établissement des comptes annuels abrégés sur la base des principes décrits aux points 1, 2 et 3 des commentaires.

Le Conseil des Commissaires est responsable du contrôle sur le processus d'établissement des états financiers de la coopérative.

## Nos responsabilités

Notre responsabilité consiste à donner un avis sur la conformité sur tous les aspects matériels des comptes annuels abrégés avec les comptes annuels contrôlés sur la base de nos activités, effectuées selon le droit néerlandais, dont la norme néerlandaise 810 « Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten ».

Amsterdam, le 26 mai 2018 Deloitte Accountants B.V.

C.J. de Witt RA



# Colophon

## Telefoon

040 260 16 01

## Internet

[www.dela.nl](http://www.dela.nl)

## Texte

Coöpérative DELA  
Joop van der Pol  
Ton de Kort

## Photographie

Clea Betlem  
Ton Toemen  
Coöpérative DELA

## Réalisation

KampertNauta, Oss

## Impression

KampertNauta, Oss

## Papier

Couverture : carton sulfate double couche 350 g  
Intérieur : hv mc silk 170 g

## Coöpérative DELA U.A.

Oude Stadsgracht 1  
5611 DD Eindhoven

Quatre-vingts ans et bien vivante

Votre avis sur notre rapport annuel nous intéresse.  
Nous vous invitons à laisser une réaction à  
[communicatie@dela.org](mailto:communicatie@dela.org).





<b>Adresse postale</b>	Postbus 522   5600 AM Eindhoven
<b>Adresse des bureaux</b>	Oude Stadsgracht 1   5611 DD Eindhoven
<b>Téléphone</b>	040 260 16 01
<b>Internet</b>	<a href="http://www.dela.nl">www.dela.nl</a>