

Groupe DELA rapport annuel 2018

DELA Coöperatie U.A.
(version abrégée)



coöperatie
DELA

Photo de couverture : Marleen van Iersel (à droite), coéquipière de Joy Stubbe

Cette traduction de la version abrégée néerlandaise du rapport annuel contient un résumé des comptes annuels statutaires : dans le présent résumé, le bilan original au 31 décembre 2018 et le compte de résultat relatif à l'exercice 2018 ont été intégralement tirés des comptes annuels statutaires. Les comptes annuels statutaires se basent sur le Titre 9 Livre 2 du Code civil. Ce résumé se contente de répéter les fondements pour les postes matériels des comptes annuels. Les explications exigées sur la base du Titre 9 Livre 2 du Code civil ont été simplifiées compte tenu de l'objectif de ces états financiers résumés. Le présent résumé fournit également des chiffres comparatifs. La prise de connaissance de ce résumé ne peut pas remplacer la prise de connaissance des comptes annuels statutaires relatifs à l'exercice 2018 étant donné que diverses simplifications ont été apportées.

Les utilisateurs qui souhaitent de plus amples informations peuvent télécharger un exemplaire des comptes annuels statutaires sur le site web jaarverslag2018.dela.nl (version seulement disponible en néerlandais). Tous les autres chapitres ont été intégralement repris du rapport annuel original.

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

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

DELA signifie :

« Draagt Elkanders Lasten »

(prendre soin les uns des autres)

Soit être solidaires, plus forts ensemble

Partager et décider ensemble

Rassembler les individus et les générations

Dans les moments qui comptent

Pour eux, pour vous

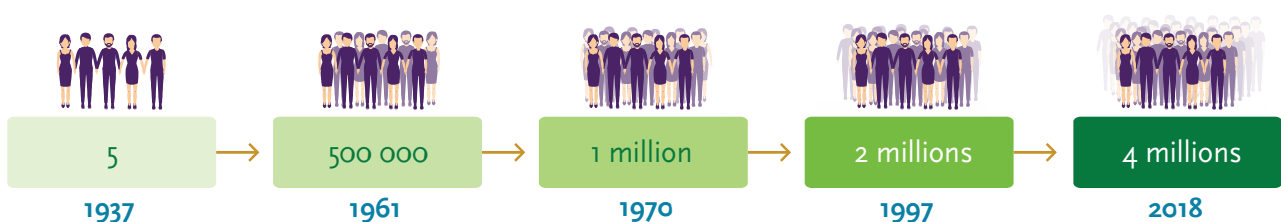


Table des matières

En bref	6
Avant-propos	9
Ensemble, nous sommes forts	11
Profil	12
Chiffres clés	14
L'année en images	18
Orientation et stratégie	20
Visages de la Direction	23
Visages du Conseil des Commissaires	24
Rapport de la Direction	26
Nos membres	29
Nos finances	41
Nos collaborateurs	49
Notre environnement	63
Nos perspectives	75
Rapport du Conseil des Commissaires	78
Présentation du rapport annuel	81
Gouvernance et gestion du risque	88
Gouvernance	91
Gestion du risque	103
Synthèse des comptes annuels	110
Résumé	113
Bilan consolidé au 31 décembre 2018	114
Compte de résultats 2018	116
Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés	118
Autres informations	124
Autres informations	127
Attestation de contrôle du réviseur indépendant	128
Rapport du commissaire	131
Annexes	134
Annexe 1 : À propos du présent rapport	137
Annexe 2 : Affiliations et codes de conduite	139
Annexe 3 : Tableau GRI	140

Notions, abréviations	142
Colophon	148



Jasper Bouter

Coéquipier de Christiaan Varenhorst

Championnat européen aux Pays-Bas. Fête des célébrités et des amateurs. Profiter du sport. Et profiter de la vie ensemble [#MonMoment #2018](#)
[#PourEuxPourVous](#)

La Coopérative DELA est le principal sponsor du beach-volley néerlandais. Par le biais de ce sponsoring, nous soutenons aussi bien les activités sportives de haut niveau que les manifestations sportives de grande envergure. Aux Pays-Bas, DELA est assimilé au volley-ball. Au cours de la période 2006-2016, DELA avait conclu un engagement à long terme avec l'équipe féminine néerlandaise de volley-ball. Le volley-ball est un sport largement pratiqué et accessible à tous.

LA
elkaar



Rapport annuel 2018 Groupe DELA

En bref

Avant-propos

2018 a d'abord et avant tout été une année de croissance. De croissance saine, à tous les niveaux. La barre des 4 millions d'assurés a été largement dépassée. L'élément le plus notable est notre départ sur les chapeaux de roue sur le marché allemand. Nous avons également été très heureux de constater des évolutions positives aux Pays-Bas, notre marché premier. La croissance nette dans le segment des assurances obsèques a été meilleure que prévu et nous avons renoué avec une tendance à la hausse dans notre part de marché pour les obsèques organisées par nos soins. Les assurés continuent de manifester leur estime envers nous en nous attribuant des notes très élevées. Les « Net Promotor Scores » ont encore augmenté et, tant aux Pays-Bas qu'en Belgique, nos collaborateurs n'ont pas tari d'éloges par rapport à DELA en tant qu'employeur.

Numérisation et service d'excellence

La croissance ne se produit cependant pas sans coup férir. Afin de poursuivre sur la voie de la croissance, rester agiles et parer nos collaborateurs, nos systèmes et nos processus pour l'avenir, nous nous efforçons de consentir des investissements de grande envergure dans la numérisation, ce qui affecte nos activités dans toutes leurs facettes. Tous ces changements impliquent avant tout des coûts et des efforts supplémentaires qui mettent le résultat opérationnel et l'organisation sous pression. Mais nous savons où nous voulons aller : nous voulons tendre vers une organisation axée sur l'excellence du service, qui laisse toujours de l'espace pour une attention personnelle avec, pour fondement, les processus numériques. C'est énergisant.

Finances

Sur le plan financier, 2018 a été une année à la fois difficile et passionnante. Le résultat des placements a été négatif, principalement en raison de la forte baisse du cours des actions. Après un superbe résultat positif en 2017, nous devons justifier une perte considérable en 2018. Mais cette volatilité des résultats est inhérente à notre modèle d'entreprise. Nous investissons dans un objectif à long terme, afin de générer plus de valeur pour nos assurés. De fortes fluctuations des résultats intermédiaires sont donc normales. Notre solvabilité, en revanche, a fait preuve d'une solidité à toute épreuve. En ce qui concerne la participation bénéficiaire octroyée, nous puiserons cette année dans les réserves constituées par le passé. Au total, 42 millions d'euros ont été affectés à la participation bénéficiaire en vue d'une augmentation du capital assuré. Cette opération vise à compenser en partie l'inflation du coût des obsèques.

Mise à l'épreuve

Au cours des derniers mois de l'année 2018, DELA a non seulement été mis à l'épreuve en raison de la chute du cours des actions, mais aussi à cause d'allégations concernant le relevé et la falsification non désirés d'empreintes digitales de défunts comme souvenirs tangibles pour leurs proches. Il était question, premièrement, d'une violation de la vie privée ayant l'apparence d'un intérêt commercial. Il fut ensuite question de falsifications présumées. Nous avons pris le premier point au sérieux et une enquête indépendante a tiré les choses au clair pour le second. Cette épreuve a ravivé notre solidarité et nous a confortés dans notre conviction que le dévouement quotidien de tous nos collaborateurs fait la différence. C'est donc en toute confiance que nous poursuivons notre route vers un service excellent et significatif.

Eindhoven, le 17 avril 2019

Coopérative DELA

La Direction

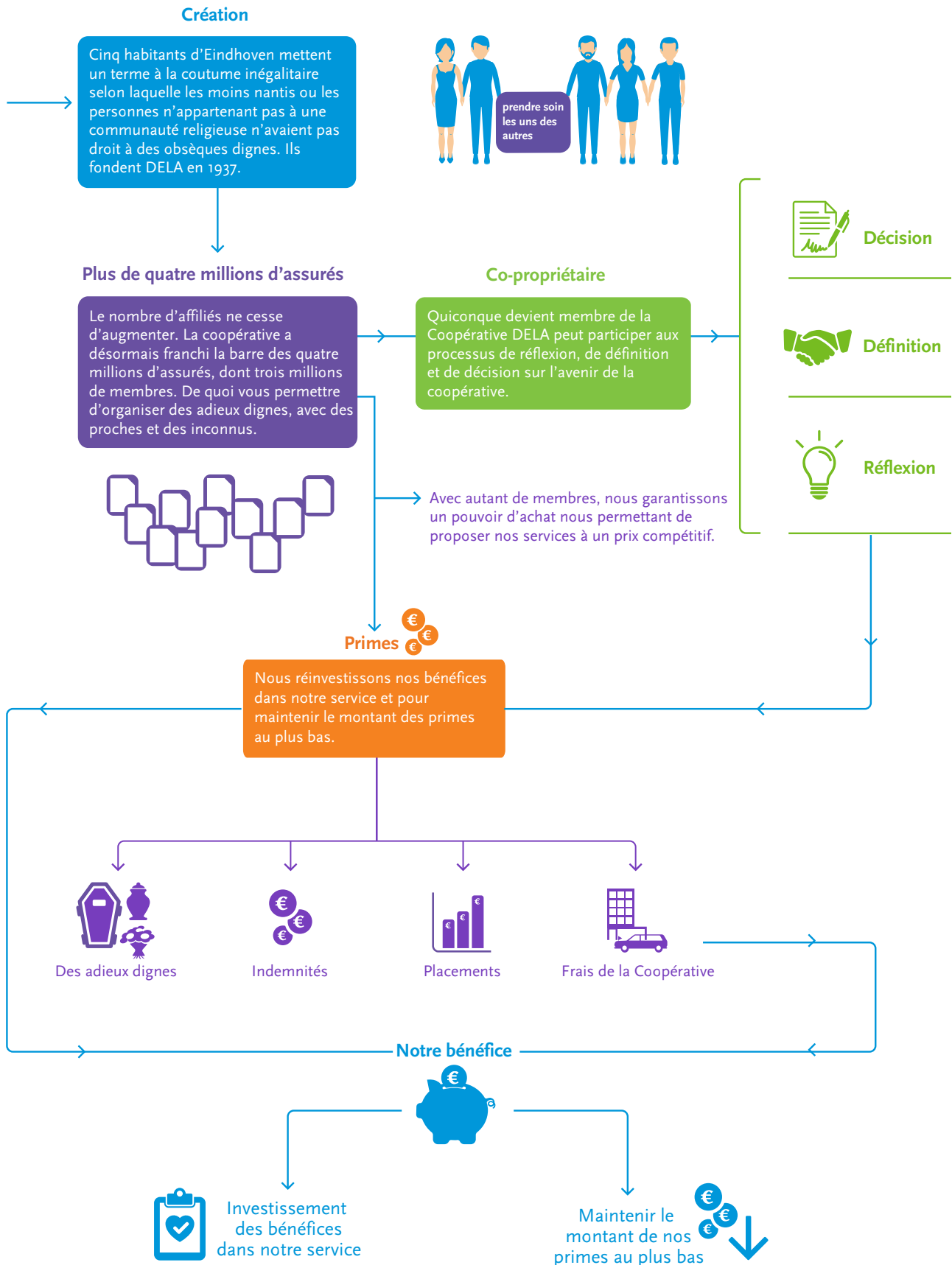
E. (Edzo) Doeve, Président

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

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

2018 : une année de croissance saine durant laquelle nous avons largement dépassé la barre des 4 millions d'assurés.

Ensemble, nous sommes forts



Profil

DELA Coöperatie U.A. (ci-après « DELA » ou « Groupe DELA » consolidé) est un assureur et une organisation funéraire d'envergure internationale. L'entreprise se caractérise par son modèle coopératif : les membres sont, collectivement, « propriétaires » de la coopérative. DELA est actif aux Pays-Bas, en Belgique et, depuis peu, en Allemagne et compte plus de quatre millions d'assurés.

Assurances et obsèques

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

Pour et par les membres

DELA est une coopérative. Les intérêts de nos membres et leur satisfaction sont notre objectif premier. Ils sont nos « actionnaires » et sont membres de la coopérative par le biais de leurs assurances. La Direction de DELA et le Conseil des Commissaires rendent des comptes à l'Assemblée générale. Le modèle coopératif est une garantie unique de la préservation des intérêts des assurés, qu'ils soient membres (actifs) ou non.

Accroître le nombre de membres, garantir la solidarité

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

Nos membres sont, collectivement, « propriétaires » de DELA. Les bénéfices leur reviennent. Ceci nous permet de maintenir le montant de leur prime au plus bas et de compenser la hausse du coût des obsèques.

International

DELA se compose de compagnies d'assurance et d'entreprises de pompes funèbres aux Pays-Bas et en Belgique. Aux Pays-Bas, la coopérative compte 28 centres funéraires et 21 crématoriums. En Belgique, ces nombres sont de 54 centres funéraires et 4 crématoriums qui, chaque jour, assurent des adieux dignes. DELA est également actif en tant qu'assureur sur le marché allemand depuis 2018.

2018 marque l'arrivée sur les chapeaux de roue de DELA sur le marché allemand.

Réserves financières

DELA gère des actifs de plus de 5,7 milliards d'euros. Contrairement aux assureurs non-vie, le portefeuille d'assurances de DELA se compose d'obligations de longue durée, ce qui a des conséquences sur notre politique d'investissement que nous avons soigneusement alignée sur nos obligations, conformément au principe qui nous guide depuis notre création : « c'est en périodes prospères que l'on réalise des réserves financières, de sorte à pouvoir y puiser quand les temps se font durs ».

Collaborateurs et société

Fin 2018, DELA comptait 1 985 collaborateurs (1 494 ETP). Véritables, impliqués et entreprenants, ils œuvrent au quotidien et avec fierté à l'augmentation du nombre de nos membres, à la création des produits d'assurance recherchés, aux bons résultats des placements, à un service excellent, à des obsèques dignes, à une gestion durable et rentable de l'organisation et à notre propre satisfaction. Nous contribuons, par ailleurs, à relever les défis de notre société dans la mesure du possible.

Chiffres clés

Groupe

	2018	2017	2016	2015	2014
Satisfaction client					
<i>NPS - Moyenne sur 12 mois</i>					
Pays-Bas	53	52	52	45	nb
Belgique	52	43	nb	nb	nb
Total (pondéré en f. du no. de répondants)	53	49	nb	nb	nb
Réputation					
Pays-Bas, membres	78,7	80,3	80,8	81,1	80,6
Pays-Bas, non membres	65,4	64,5	64,7	63,4	62,5
Pays-Bas (RepTrak-pulse)	72,1	72,4	72,8	72,3	71,6
Belgique (« DELA = le spécialiste funéraire par excellence »)	70%	72%	62%	nb	nb
Satisfaction des collaborateurs					
<i>Résultat GPTW</i>					
Pays-Bas	89	84	81	83	83
Belgique	87	83	79	71	78
Total	88	84	80	77	81
Collaborateurs					
<i>ETP fin d'année</i>					
Pays-Bas	1115*	1.017	1.038	1.084	1.076
Belgique	369	357	371	350	358
Allemagne	11	6			
Total	1.495	1.380	1.409	1.434	1.434
Chiffre d'affaires					
<i>x 1 000 €</i>					
Assurances, revenu des primes	450.782	434.773	399.569	367.088	341.438
Assurances, chiffre d'affaires divers	109	3.418	1.654	1.659	1.841
Assurances	450.891	438.191	401.223	368.747	343.279
Obsèques	113.475	116.082	118.853	123.280	121.443
Chiffre d'affaires, hors produits des placements	564.366	554.273	520.076	492.027	464.722
Produits des placements	-139.287	422.973	333.402	107.458	257.985
Total	425.079	977.246	853.478	599.485	722.707

*Y compris 90 collaborateurs (65 FTE), augmentation par rapport à la fin de l'année 2017, conséquence de reprises d'entreprises

Groupe

suite

	2018	2017	2016	2015	2014
Bilan					
<i>Sauf indication contraire : x 1 million d'euros</i>					
Total du bilan	6.159	6.111	5.722	5.303	5.014
Valeur des placements	5.686	5.742	5.293	4.793	4.599
Capital assuré	42.765	38.548	34.981	30.012	24.759
Provision technique	4.584	4.291	4.063	3.850	3.591
Fonds propres	1.048	1.251	1.016	878	903
... en pourcentage de la provision technique	23%	29%	25%	23%	25%
Solvabilité					
Ratio de Solvabilité Solvency II	373%	309%	239%		
Participation bénéficiaire et résultat					
<i>x 1 million €</i>					
Participation bénéficiaire	42	18	31	55	60
Résultat net	-203	235	137	-29	77
Émissions de CO₂					
<i>x 1 tonne, Uniquement DELA Pays-Bas</i>					
CHAMP D'APPLICATION 1					
Consommation de gaz	4.133*	4.183	4.025		
Transport funéraire	310	316	381		
Véhicules de leasing	1.541	1.589	1.812		
Autres	82	82	98		
Total	6.066	6.170	6.316		
CHAMP D'APPLICATION 2					
Électricité	-	625	924		
Chaleur	3	3	3		
Total	3	628	927		
CHAMP D'APPLICATION 3					
Trajets domicile-lieu de travail	878	1.087	1.092		
Voyages d'affaires	361	465	458		
Total	1.239	1.552	1.550		

* Toujours inconnu, estimation

Assureur

	2018	2017	2016	2015	2014
Satisfaction du client					
<i>NPS : moyenne sur 12 mois</i>					
Pays-Bas (à l'exclusion du service clients)	43	42	41	28	nb
Belgique	39	30	nb	nb	nb
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	40	34	nb	nb	nb
Assurés					
Nombre à la fin de l'année					
Pays-Bas	3.218.355	3.176.382	3.129.427	3.073.020	2.982.980
Belgique	835.392	758.456	724.868	686.576	666.293
Allemagne	4.100	-	-	-	-
Total	4.057.847	3.934.838	3.854.295	3.759.596	3.649.273
Revenu des primes					
<i>x 1 000 €</i>					
UitvaartPlan, Pays-Bas	257.445	254.172	246.915	242.541	235.293
LeefdoorPlan, Pays-Bas	26.044	23.947	20.706	14.959	10.096
SpaarPlan, Pays-Bas	58.091	57.741	39.808	24.215	12.110
Total Pays-Bas	341.580	335.860	307.429	281.715	257.499
Belgique	108.905	98.913	92.140	85.373	83.939
Allemagne	297	-	-	-	-
Total	450.782	434.773	399.569	367.088	341.438

Service clients

	2018	2017	2016	2015	2014
Satisfaction du client					
<i>NPS : moyenne sur 12 mois</i>					
Pays-Bas	35	32	26	32	nb
Belgique	32	26	nb	nb	nb
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	35	32	nb	nb	nb
Contacts téléphoniques					
<i>Nombre</i>					
Pays-Bas	290.906	261.461			
Belgique	217.025	239.379			
Total	507.931	500.840			

Obsèques

	2018	2017	2016	2015	2014
Satisfaction des proches					
<i>NPS : moyenne sur 12 mois</i>					
Pays-Bas	71	70	68	58	nb
Belgique	74	71	nb	nb	nb
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	72	70	nb	nb	nb
Assistance en formalités après funérailles					
<i>Nombre d'entretiens</i>					
Pays-Bas (par téléphone)	33.580	31.920			
Belgique (physiques)	8.745	8.792			
Total	42.325	40.712			
Obsèques					
<i>Nombre</i>					
Pays-Bas	33.422	31.821	31.433	31.264	29.730
Belgique	11.461	11.795	11.793	12.720	12.262
Total	44.883	43.616	43.226	43.984	41.992
Crémations					
<i>Nombre dans les crématoriums propres à DELA</i>					
Pays-Bas	23.984	22.781	22.341	20.889	18.329
Belgique	8.367	10.013	12.658	13.050	16.263
Total	32.351	32.794	34.999	33.939	34.592
Chiffre d'affaires					
x 1 000 €					
Pays-Bas	188.635	182.508	179.613	179.129	168.922
Belgique	52.520	54.602	54.980	56.810	55.453
-/- Chiffre d'affaires interne	127.680	121.028	115.740	112.659	102.932
Total	113.475	116.082	118.853	123.280	121.443
Coût moyen des obsèques					
€ Police Natura, adulte, Pays-Bas					
Augmentation par rapport à l'année précédente	1,5%	0,9%	1,1%	2,0%	2,7%

L'année en images

Janvier

- Rénovation et agrandissement du centre funéraire DELA In Pace à Oldenzaal (Pays-Bas).

Février

- Ouverture de l'agence DELA Allemagne à Düsseldorf (Allemagne). [1]

Mars

- DELA est élu lauréat de l'enquête Great Place to Work aux Pays-Bas et décroche une belle 7e place en Belgique. [2]
- Les centres funéraires Forrier et Vangrunderbeek ouvrent leurs portes à l'occasion de la rénovation des sites de Vilvorde et Zaventem (Belgique). [3]



Janvier

Février

Mars

Avril

Mai

Juin



Avril

- DELA inaugure son siège social entièrement rénové et durable à Eindhoven (Pays-Bas). Le rez-de-chaussée est occupé par un établissement de restauration accessible au public. [4]
- Lancement des ventes d'assurances en Allemagne. Morgen & Morgen attribue à DELA une note de cinq étoiles pour son produit.
- Finale du « Final Footprint Challenge » (Pays-Bas), l'événement consacré au partage de solutions durables avec le secteur funéraire et le monde.
- La combinaison Ecor/Chistann remporte le concours, avec un cercueil pratiquement neutre en CO₂, que les acheteurs peuvent recevoir par la poste et assembler par eux-mêmes. [5]

Mai

- Inauguration du crématorium « Het Zeeuwse Land » à Goes (Pays-Bas). [6]

Juin

- Innovation : DELA Pays-Bas présente le cercueil « assis-couché » comme un exemple d'obsèques sans cesse plus personnelles.

Juillet

- DELA entame la construction d'un nouveau centre funéraire sur le site du crématorium Zegestede à Roosendaal (Pays-Bas).
- Finale du tournoi DELA Beach Open. [7]

Août

- Arrivée du centre funéraire Lantmeeters-Geyskens de Genk (Belgique) dans la famille DELA.

Septembre

- Migration d'environ 41 800 polices vers DELA à la suite de l'acquisition (antérieure) d'un portefeuille d'Hooghenraed.
- DELA atteint un nouveau record et compte 4 millions d'assurés !
- Le DELA GoedeDoelenfonds décerne la «Gouden Venus van Milo» : Imke Emons est la personne handicapée néerlandaise la plus inspirante. [8]
- La 1 000e police est souscrite en Allemagne.

Octobre

- Le superbe nouveau funéraire Bleyaert à Knokke (Belgique) a ouvert ses portes.
- Le salon mortuaire du centre funéraire Marote à Ostende (Belgique) a fait peau neuve.
- DELA Belgique lance l'application « Je ne t'oublierai jamais ». Elle a déjà été installée par plus de 1 200 utilisateurs. [10]
- Le Plan de Prévoyance obsèques de DELA est élu meilleure assurance obsèques 2018 en Belgique par DECAVI, l'organisation de connaissances du monde des assurances.



7



9



10

Juillet

Août

Septembre

Octobre

Novembre

Décembre



8



11



12



13

Novembre

- La chaîne AVROTROS consacre une émission à DELA Pays-Bas. Dans le programme télévisé « Radar », DELA fournit des éclaircissements sur la question des empreintes digitales. [11]
- DELA rassemble les générations pendant le festival d'art lumineux « Glow » à Eindhoven (Pays-Bas). Des collègues de tout le pays, plus de 40 personnes âgées et 25 jeunes du Zonnebloem ont marché deux soirs au gré des points forts du parcours du Glow.
- DELA Allemagne atteint un nombre d'observations suffisant pour un avis client et obtient le score « très bien ». [12]

Décembre

- Les centres funéraires Remans à Genk et Lambrecht à Blankenberge (Belgique) font l'objet de rénovations.
- Des cadeaux sont déposés au pied des arbres de Noël du siège social à Eindhoven. Ils sont destinés aux enfants des familles qui dépendent de la banque alimentaire. Cette initiative est le fruit d'une collaboration entre le Fonds DELA et la Fondation « Stichting voor Eindhoven ». [13]
- Les centres funéraires Bemelmans à Trooz et Laloux-Chaudoir à Salzinnes (Belgique) sont toujours en cours de construction. La réception des travaux est prévue pour début 2019.
- L'agence de notation Assekurata attribue la note de A (« strong credit, stable outlook ») à la Coopérative DELA en Allemagne. [12]

Orientation et stratégie

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

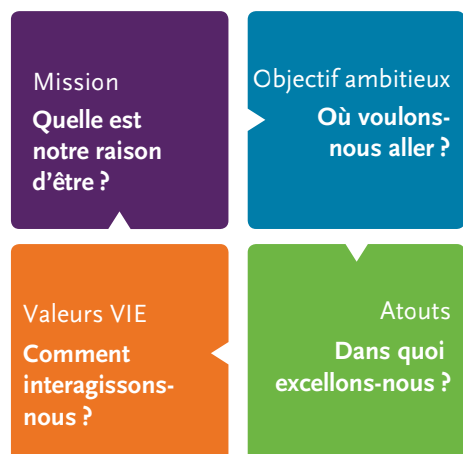
Mission

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

Modèle d'entreprise

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

- l'union des forces du plus grand nombre de membres possible ;
- la rentabilité des achats et l'organisation d'adiex dignes ;
- la création d'une valeur structurelle pour les parties prenantes par la réalisation des quatre objectifs principaux ;
- la préservation de notre responsabilité sociale et de notre pertinence. Nous voulons une gestion d'entreprise qui ait le moins d'impact possible sur l'environnement et qui contribue à une société dans laquelle chacun compte et peut participer.



Ambition : un objectif ambitieux clair pour tous

Où voulons-nous aller ? Quelle est notre ambition ultime ? Notre mission et notre stratégie se reflètent dans l'objectif ambitieux que nous avons formulé pour le Groupe DELA pour la décennie à venir : « D'ici 2030, cinq millions de membres en Europe s'apporteront mutuellement sécurité, assistance et continuité ».

L'objectif ambitieux de DELA Pays-Bas pour la période de planification actuelle vise en effet l'engagement social et un service excellent : « D'ici 2020, la Coopérative DELA sera la coopérative la plus engagée qui donne un sens à la vie ».

DELA Belgique est en phase de croissance, tant organique que par le biais d'acquisitions. L'objectif ambitieux de DELA Belgique pour cette période de planification est lié à l'établissement de la notoriété et de la réputation : « En 2020, DELA est le spécialiste funéraire en Belgique, présent en tant que famille chaleureuse pour toutes les autres familles ».

Aucun objectif ambitieux n'a encore été formulé pour la branche allemande de DELA, lancée en 2018, si ce n'est de faire une entrée réussie sur le marché allemand.

Nos objectifs principaux : pour la création de valeur

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

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

Stratégie pluriannuelle : le mouvement visé

En principe, l'orientation de la coopérative DELA est « intemporelle » et s'applique d'année en année. Il n'en va pas de même pour notre stratégie : elle vaut pour la période de planification en cours et fournit des informations sur la phase dans laquelle nous agissons en tant qu'entreprise. Au niveau du groupe, la stratégie peut être résumée comme suit :

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

Mise en œuvre 2018

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

Groupe DELA	Augmenter le nombre de membres Améliorer, étendre et garantir un service excellent. Développer la maîtrise numérique et la gestion et l'utilisation des données. Unifier le modèle de DCC (diriger en cycles courts). Mieux ancrer les opérations commerciales socialement responsables, durables et transparentes dans notre entreprise et les rendre visibles.
DELA Pays-Bas	Renforcer notre position sur le marché des obsèques privées. Garantir les résultats du programme de réduction des coûts. Lancement du projet de remplacement des grands systèmes techniques d'assurance.
DELA Belgique	Renforcer notre position sur le marché des obsèques privées. Croissance par acquisitions et intégration du portefeuille à acquérir d'Hooghenraed, un assureur funéraire belge.
DELA Allemagne	Mise en œuvre du programme de réduction des coûts. Construction d'une organisation et ouverture d'un bureau propre. Présentation de la marque DELA, dans un premier temps au secteur du conseil en assurance. Lancer la vente des polices d'assurance-vie temporaire.

Visages de la Direction

E. (Edzo) Doeve (1956), Président

Homme, de nationalité néerlandaise. Fonction au sein du Groupe DELA : président de la Direction (depuis 2004). Fonction au sein de DELA Pays-Bas : directeur général (depuis 2004), responsable de la politique générale, la coopération, la gestion des assurances et de l'organisation d'obsèques, la GRH, la communication, la RSE, l'audit interne, les affaires juridiques et la conformité. Mandat : à durée indéterminée. Autres fonctions : président du conseil d'administration du Nationaal Uitvaartmuseum Tot Zover, membre du Conseil des Commissaires et président du comité d'audit Eindhoven 365, président de la Stichting Promotors Van Abbemuseum, membre du conseil de la Stichting DELA Fonds.

Ir. J.A.M. (Jack) van der Putten (1959), Vice-Président

Homme, de nationalité néerlandaise. Fonction au sein du Groupe DELA : membre de la Direction et vice-président (depuis 2010). Fonction au sein de DELA Pays-Bas : Directeur (depuis 2010), responsable de l'IT, l'approvisionnement, l'expérience client, l'équipe de processus client et le service clients. Il est également CEO de DELA Belgique. Mandat : à durée indéterminée. Autres fonctions : membre de la Direction de la Stichting DELA Fonds, président de la Stichting Onbeperkt Genieten.

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

Homme, de nationalité néerlandaise. Fonction au sein du Groupe DELA : membre de la Direction (depuis 2014) et CFRO. Fonction au sein de DELA Pays-Bas : directeur financier (depuis 1994), responsable des finances, du contrôle, de l'actuariat, de la gestion du risque et des investissements, en ce compris l'organisation immobilière. Mandat : à durée indéterminée. Autres fonctions : trésorier de la Fondation Los Niños, membre de la Direction de la Stichting DELA Fonds, membre du Conseil des Commissaires et membre du comité d'audit Finances et Immobilier de la Regionale Stichting Zorgcentra de Kempen.

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



Visages du Conseil des Commissaires

Dr. W.M. (Wim) van den Goorbergh (1948), Président

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2007. Troisième et dernier mandat en cours, jusqu'au 25/5/2019. Autres fonctions : président du Conseil des Commissaires de la NIBC Bank NV (jusqu'au 26/4/2019), président de la Direction de la Stichting Administratiekantoor Heijmans, président de la Stichting Administratiekantoor ANWB, président de la Direction de la Vereniging AEGON, président du Conseil des Commissaires de la Leyden Academy on Vitality and Ageing BV, membre de la commission des recours du Conseil disciplinaire des banques, président de la Direction de la Stichting Leefbaarheid Luchthaven Eindhoven.

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

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2012. Deuxième mandat en cours. Autres fonctions : président du Centre de recherche Onderneming en Recht de l'Université Radboud de Nimègue, président de la Direction de l'Institut Titus Brandsma de Nimègue, Président du Conseil consultatif scientifique de l'Institut royal néerlandais à Rome.

J.P. (Jan Pieter) de Pender (1961), secrétaire

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2009. Troisième et dernier mandat en cours. Fonction : professeur et secrétaire d'examen à la Nassau Scholengemeenschap Breda. Autres fonctions : aucune.

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

Femme, de nationalité néerlandaise. Nommée en 2014. Nouvelle nomination au cours de l'année couverte par le présent rapport. Deuxième mandat en cours. Fonction : conseillère/directrice par intérim/propriétaire de Caadje BV. Autres fonctions : membre du Conseil des Commissaires de la coopération de logement Waterweg Wonen, présidente du Conseil des Commissaires du fonds de pension de l'industrie agricole et alimentaire, présidente du Conseil des Commissaires du Distillers Group Toorank BV, présidente du Conseil des Commissaires de la Stichting Pensioenfonds Openbaar Vervoer, présidente de la commission de visite Pensioenfonds Lloyds Register Rotterdam.

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



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

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2015. Premier mandat en cours. Fonction : professeur émérite à l'Université d'Amsterdam où il enseigne la matière « Bestuurlijke Informatieverzorging ». Autres fonctions : Président du Conseil des Commissaires du Chassé Theater N.V., Président du Cultuurfonds Chassé Theater, membre du Conseil d'Administration de la Stichting John van Geunsfonds, Président du Conseil consultatif de l'ILFA Groep.

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

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2019. Premier mandat en cours. Fonction : partner au sein de Corporate Finance, Forensics & Recovery Joanknecht. Autres fonctions : membre du Conseil des Commissaires d'Omroep Brabant, président de Elefunds, membre de la Direction du Theaterfestival Boulevard, membre de la Direction du Rotary's-Hertogenbosch.

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

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2015. Premier mandat en cours. Fonction : directeur de la Stichting Merita, directeur de la Stichting Kwaliteitsgarantie Vleeskalversector, directeur propriétaire de Macotra BV. Autres fonctions : aucune.

Adhésion après la date du rapport annuel

J.W.Th. (John) van de Steen (1954), président au 25/5/2019

Homme, de nationalité néerlandaise. Autres fonctions : président du Conseil des Commissaires de BinckBank N.V., président du Conseil des Commissaires de Princess Sportsgear & Traveller B.V., membre de la Stichting Donateurs van het Koninklijk Concertgebouw Orkest, membre de la Direction de Stadhold Assurances S.A. et membre de la Direction de la Vereniging AEGON. Propriétaire d'Ansteen Holding B.V.

Tous les commissaires siègent au sein des conseils des commissaires de DELA Coöperatie U.A., de Dela Holding N.V. et Dela Natura- en levensverzekeringen N.V.

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





Sanne Keizer

Coéquipière de Madelein Meppelink

Championnats d'Europe. Balle de match. Puis, soudain, tout est clair : on a gagné, ensemble ! Fiers l'un de l'autre. Super. Fièvre de toute l'équipe
#MonMoment #2018 `#PourEuxPourVous



evi

obrigado

JetConsult

BRIS
BIRAL

Rapport annuel 2018 Groupe DELA

Rapport de la Direction

Nos membres

La défense des intérêts de nos membres et clients est au cœur de tout ce que nous faisons. L'ensemble de nos services est placé sous le signe de l'assistance aux proches et de la solidarité entre les générations. C'est en partie grâce à l'importance que nous accordons à un service excellent que la satisfaction de nos clients s'est améliorée dans toute l'organisation. Par le biais du panel de la coopérative, nous impliquons nos clients dans l'amélioration de nos produits et services.

DELA s'emploie à augmenter le nombre d'assurés afin de pouvoir réaliser des avantages à l'achat et maintenir le montant des primes au plus bas. Malgré un marché en recul aux Pays-Bas, nous enregistrons une belle croissance nette du nombre d'assurés en 2018. Elle est relativement plus forte en Belgique qu'aux Pays-Bas. C'est sur ce marché que se situe le plus grand potentiel de croissance de DELA. DELA est également présent sur le marché allemand depuis le printemps 2018. Les débuts étaient prometteurs. Fin 2018, DELA comptait environ 123 000 assurés de plus qu'un an auparavant.

Marchés

DELA compte des marchés premiers et des nouveaux marchés.

Marchés premiers : Pays-Bas et Belgique

Sur notre marché premier, les Pays-Bas, les scénarios à long terme nous indiquent qu'un recul du portefeuille d'assurances obsèques (le cœur de métier de la coopérative) semble inévitable, alors même que le marché des obsèques est voué à connaître une forte croissance en raison des prévisions démographiques. Nous devons donc remettre nos produits et nos marchés premiers en question pour imaginer de nouvelles manières de lier les individus à la coopérative avant, pendant et après les obsèques. Ce remaniement peut passer par l'amélioration de l'offre d'assurances actuelle, par de nouvelles méthodes de financement des obsèques, voire par l'introduction de nouvelles formes d'affiliations. Nous serons ainsi à même de servir un plus grand nombre de clients, même sur le marché des services funéraires non assurés en croissance.

La Belgique est notre deuxième marché premier. Les perspectives de croissance y sont très différentes de celles aux Pays-Bas. À long terme, le volume du marché pourrait tripler. Le défi consiste ici à concrétiser cette croissance et à créer une synergie entre l'assurance et l'organisation d'obsèques. Notre compagnie d'assurance apporte la sécurité du financement des obsèques et nos services

d'organisation d'obsèques épaulent les proches en organisant les obsèques, en mettant à leur disposition des crématoriums, un service de rapatriement et en leur offrant une assistance en formalités après funérailles.

Perspectives de nouveaux marchés : introduction sur le marché allemand

Une vaste exploration des marchés étrangers européens nous a indiqué la présence d'opportunités de croissance dans plusieurs pays, en particulier pour une entrée sur le marché par le biais de l'assurance. Dans ce contexte, le principe de base veut que toute croissance (à l'étranger) serve la coopérative dans son ensemble. De par son envergure et sa pénétration croissante, le marché allemand est le plus intéressant dans un premier temps, raison pour laquelle une agence DELA a ouvert ses portes à Düsseldorf, en 2018.

Assurances

La taille de notre portefeuille total, mesurée à l'aune du nombre d'assurés, est l'un des principaux fers de lance de DELA. Sur un marché des assurances-vie individuelles en recul, nous sommes parvenus à enregistrer une croissance significative en 2018. Elle est le résultat des trois groupes de produits : assurance obsèques, assurance-vie temporaire et assurance épargne. En élargissant nos services, nous accroissons non seulement notre signification pour membres et clients actuels, mais nous attirons également de nouveaux assurés. La croissance nette autonome consolidée s'élevait à environ 81 200 assurés (contre environ 80 500 assurés en 2017). La croissance nette totale s'élevait, notamment en raison de la croissance non autonome, à près de 123 000 assurés.

Assurés

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

	2018	net growth	2017
UitvaartPlan, Pays-Bas	2.897.923	+10.758	2.887.165
LeefdoorPlan, Pays-Bas	282.153	+25.994	256.159
SpaarPlan, Pays-Bas	38.279	+5.221	33.058
Total Pays-Bas	3.218.355	+41.973	3.176.382
Belgique	835.392	+76.936	758.456
Allemagne	4.100	+4.100	-
Total	4.057.847	+123.009	3.934.838

Assurances obsèques

L'année 2018 s'est clôturée sur une note très positive pour les assurances obsèques. Aux Pays-Bas, le nouveau chiffre d'affaires, réalisé en grande partie en ligne, et la gestion du portefeuille existant ont tous deux rapporté de bons résultats. La part de DELA sur le marché des assurances obsèques aux Pays-Bas a augmenté en 2018 pour atteindre 39,1 % (contre 37,2 % en 2017). En Belgique, le marché des assurances obsèques est toujours en cours de développement, raison pour laquelle les

perspectives de croissance y sont plus élevées qu'aux Pays-Bas. En Belgique, la croissance nette autonome de l'année 2018 s'élevait à plus de 35 200 assurés (contre environ 33 600 en 2017). En outre, la reprise du portefeuille d'assurances belge Hooghenraed, finalisée le 1^{er} octobre, a entraîné la migration d'environ 41 800 polices vers DELA. Fin 2018, DELA Belgique comptait au total 835 392 assurés, soit 10,1 % de plus qu'un an auparavant. À la fin octobre, le Plan de Prévoyance obsèques de DELA a été élu meilleure assurance obsèques par DECAVI pour la deuxième année consécutive. Un titre que DELA portera avec fierté une année de plus. Une assurance obsèques a également été développée pour le marché allemand en 2018. Elle y sera introduite en 2019.

Rachat des assurances obsèques

Depuis le 1^{er} mai 2018, il est possible de racheter les dépôts au sein desquels le montant précédemment racheté de l'assurance obsèques avait été placé. L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a indiqué, depuis 2015, que le rachat devait être possible pour les nouvelles assurances obsèques à souscrire. DELA est une coopérative qui donne le dernier mot à ses membres. La politique de rachat a été acceptée à l'unanimité à l'Assemblée générale. La nouvelle politique de rachat est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2017. La différence majeure par rapport à la politique précédente est que la valeur de rachat calculée est désormais directement distribuée, et ne doit plus obligatoirement être placée dans le fonds de dépôts, à condition toutefois que la valeur de rachat avant déduction soit plus élevée qu'un montant minimum fixé. Sous le précédent système, nous ne distribuions pas d'argent. Législation et réglementation n'y autorisaient en effet pas les assureurs. La valeur de rachat était transférée dans le fonds de dépôts de DELA. Les montants dans ce fonds sont assortis, chaque année, d'un taux d'intérêt intéressant. Le montant ainsi constitué est libéré au décès et les proches peuvent en bénéficier pour financer les obsèques.

Assurance-vie temporaire

La croissance nette des assurances-vie temporaires aux Pays-Bas s'élevait à environ 26 000 assurés (contre 32 500 en 2017). Un résultat qui a été influencé, pendant l'année couverte par le présent rapport, par la difficulté d'accès au marché du logement pour les jeunes qui se lancent dans la vie. Étant donné que le nombre de souscriptions d'hypothèques est en baisse, le produit de l'assurance-vie temporaire se vend moins. Les assurances-vie temporaires sont en effet vendues par le biais du canal de vente intermédiaire. Aux Pays-Bas, DELA fait face à une concurrence de plus en plus rude. Les circonstances sont différentes en Allemagne, où DELA a lancé son produit d'assurance-vie temporaire en 2018. L'assurance-vie temporaire est, en effet, déjà bien connue sur le marché allemand. Au cours de l'année d'introduction du produit, DELA a accueilli pas moins de 4100 assurés et s'est vu décerner une très bonne note allemande pour la solvabilité et la stabilité (note A) par l'agence de notation Assekurata et une note 5 étoiles pour son produit par Morgen & Morgen. Des performances dont

nous sommes fiers. La notoriété de DELA reste encore à faire en Allemagne, mais nous y jouissons, en tant que Néerlandais, d'une bonne réputation en termes de fiabilité et de sympathie. L'idée de la coopérative séduit par ailleurs beaucoup chez nos voisins allemands.

Assurances épargne

Sur le marché néerlandais, DELA propose également une assurance d'épargne. Pour les consommateurs, elle constitue une excellente façon de placer de l'argent sur le long terme et propose un taux d'intérêt fixe de 2,00 %. Ce produit représente donc une alternative intéressante, a fortiori à une époque où les taux d'intérêt des banques sont très bas. Les titulaires de police effectuent des dépôts périodiques ou ponctuels et reçoivent un montant garanti à la fin du terme. DELA a renouvelé son produit d'assurance épargne au 1^{er} janvier 2018, en partie dans le cadre du nouveau règlement européen (PRIIPs). La croissance nette de l'assurance épargne aux Pays-Bas représentait environ 5 200 assurés (contre environ 8 800 assurés en 2017). Cette diminution par rapport à l'exercice précédent s'explique par notre ajustement des taux d'intérêt en début d'exercice. Le volume des contrats d'assurance épargne repart à la hausse à partir de fin 2018.

Commercialisation

L'augmentation du nombre d'assurés pour l'ensemble de nos produits et marchés ne s'est, bien entendu, pas faite d'elle-même. DELA œuvre activement à la commercialisation en tâchant de tendre à l'équilibre optimum entre commerce (dans le droit fil de notre objectif de devenir le plus grand possible) et réserve (dans le droit fil de notre marque et nos produits). Nous faisons le choix de nous engager activement dans le dialogue sur les événements de société. Grâce à nos publications sur les réseaux sociaux, comme LinkedIn et Facebook, nous communiquons sur DELA et sur la mort.

Aux Pays-Bas, nous avons mené diverses campagnes qui présentaient très clairement l'introduction de l'automatisation du marketing et du marketing en one-to-one. Cette démarche nous permet non seulement d'augmenter l'efficacité des campagnes dans un nouveau paysage médiatique numérique, mais aussi et surtout d'assurer une meilleure orientation client. En 2018, DELA Pays-Bas a élaboré de nouvelles propositions pour le marché funéraire privé, devenues réalité en septembre 2018. Nous avons également transposé la campagne « Waarom wachten », qui avait remporté un franc succès en 2012, en une nouvelle variante. Cette version sera lancée en 2019 et durera plusieurs années.

Je ne t'oublierai jamais

DELA, le spécialiste des obsèques, entend aider les individus avant, pendant et après les obsèques. C'est à la lumière de cette mission que DELA a développé l'application « Je ne t'oublierai jamais » en collaboration avec des spécialistes et la thérapeute spécialisée dans le deuil, Lies Scaut. Cet outil a pour objectif d'aider les enfants à faire leur deuil. Parce qu'après tout, le deuil les touche aussi. Ce que l'on a souvent tendance à oublier.

L'application s'adresse aux enfants du primaire et entend les soutenir dans leur deuil en les aidant à garder vivant le souvenir du défunt. Léon et Marie, les personnages principaux de l'application, emmènent les enfants à travers le labyrinthe du deuil et les aident à se créer un monde de souvenirs.

Les enfants se font souvent de fausses idées sur tout ce qui touche aux obsèques, au défunt ou à la mise en bière. C'est pourquoi DELA a également développé une partie éducative où les enfants peuvent visionner des vidéos informatives sur les adieux. De quoi commencer leur deuil en étant dûment préparés et en sachant à quoi s'attendre.

DELA Belgique a mené la campagne médiatique « Vous êtes inoubliable, mais pas éternel » sur l'air de la chanson *Unforgettable* (1952) de Nat King Cole. Ce choix a débouché sur une campagne radio réussie. DELA Belgique a par ailleurs lancé plusieurs campagnes en ligne tout au long de l'année et a publié régulièrement sur Facebook. Les Relations publiques ont, par ailleurs, assuré la publicité nécessaire. L'activité et la visibilité de DELA dans l'information des citoyens sont une autre manière essentielle d'améliorer la réputation de DELA et de l'association de DELA comme étant « le spécialiste des funéraires par excellence en Belgique ».

Adieux

Ce qui a permis à DELA de devenir ce qu'il est, c'est la combinaison des assurances et de l'organisation d'obsèques. Nos collaborateurs offrent une aide concrète et épaulent nos membres et leurs proches en leur apportant conseil et assistance. À l'origine, il s'agissait avant tout de l'organisation des obsèques. C'est à partir de ce cœur d'activité que l'aide offerte par DELA s'est développée ces dernières années. Fin 2018, DELA comptait 145 points funéraires, dont 25 crématoriums et 82 centres funéraires.

En 2018, le nombre de décès aux Pays-Bas (plus de 153 000) a été supérieur aux estimations des tables de mortalité. La période a donc été très chargée, a fortiori au premier trimestre. Elle l'a été d'autant plus que DELA est parvenu à accroître sa part de marché dans le domaine des obsèques privées. En Belgique, le nombre d'obsèques a légèrement diminué. DELA a fait de la consolidation de

l'organisation interne l'une de ses priorités et entendait réaliser sa croissance par le biais d'acquisitions. Le nombre de crémations en Belgique a diminué, notamment en raison du fait que les crémations effectuées dans la ville de Hasselt ne comptent plus pour les chiffres de DELA.

Adieux Nombres

Par pays	2018	différence	2017
Obsèques			
Pays-Bas	33.422	+1.601	31.821
Belgique	11.461	-334	11.795
Total	44.883	+1.267	43.616
Crémations			
Pays-Bas	23.984	+1.203	22.781
Belgique	8.367	-1.646	10.013
Total	32.351	-443	32.794

En 2018, le nombre total d'obsèques était d'environ 44 900, soit une augmentation de près de 1 300 par rapport à 2017. Cette augmentation est entièrement attribuable aux Pays-Bas. En Belgique, en effet, le nombre d'obsèques a légèrement diminué par rapport à 2017, d'environ 300. La part des obsèques privées aux Pays-Bas a augmenté, certes progressivement, au cours de tous les trimestres de 2018, pour passer de 17 % à 18 %, alors qu'elle fluctuait encore, au cours des quatre trimestres de 2017, entre 15 % et 16 %. C'est donc une évolution positive. En Belgique, en revanche, la branche Obsèques s'adresse exclusivement au marché privé. La croissance doit donc s'établir par le biais d'acquisitions. Les marges des entreprises funéraires sont sous pression, surtout aux Pays-Bas où la concurrence s'est intensifiée.

Développement de produits

DELA œuvre à rendre les obsèques les plus durables et les plus personnelles possible. C'est d'ailleurs la priorité du développement de produits.

En 2018, DELA a développé un tout nouveau type de cercueil en collaboration avec son fournisseur Kaspersma Uitvaartkistenfabriek. Une nouveauté qui marque une belle avancée sur le plan de la responsabilité sociétale des entreprises. En 2019, ce cercueil durable devrait, selon toute vraisemblance, décrocher la certification FSC, après quoi il sera commercialisé.

La phase d'essai d'un nouveau système pour les impressions, qui permet aux entrepreneurs de pompes funèbres de réaliser eux-mêmes les impressions en ligne, s'est clôturée en 2018, à l'issue d'un déroulement très favorable. Le déploiement à l'échelle nationale commencera en mars 2019, une fois

l'affluence du début d'année passée.

Acquisitions

Le 1^{er} août marque la reprise, par DELA, du centre funéraire Lantmeeters-Geyskens à Genk (Belgique). Les préparatifs de deux autres acquisitions en Belgique ont débuté en 2018 en vue d'une réalisation en 2019.

Cercueil assis-couché

En 2018, le concepteur d'intérieur maastrichtois Sjeng Schellinx a développé le cercueil assis-couché en collaboration avec DELA. Traditionnellement, une fois la toilette funéraire réalisée, le défunt est mis en bière sur un lit ou dans le cercueil en position couchée. C'est pour répondre à un souhait personnel que Schellinx, le concepteur de ce cercueil d'un genre nouveau, a imaginé un prototype qui permettra désormais de mettre les défunts en bière en position assise. Ce cercueil convient aux inhumations comme aux crémations.

Nouvelles constructions et rénovations

DELA a effectué des travaux dans le crématorium Het Zeeuwse Land à Goes (Pays-Bas), qui a ouvert ses portes en avril/mai. Toujours aux Pays-Bas, le nouveau crématorium De Hoge Boght à Veldhoven a été opérationnel pendant une première année complète. DELA a également effectué des travaux de transformation aux infrastructures des sites de Leiden et d'Oldenzaal (Pays-Bas). En avril, DELA a entamé la construction d'un nouveau centre funéraire sur le site du crématorium Zegestede à Roosendaal (Pays-Bas). Le crématorium De Ommering à Spijkenisse (Pays-Bas) a été rénové à partir de mai 2018. Le crématorium rénové a rouvert ses portes en mars 2019.

Les sites des centres funéraires Forrier et Vangrunderbeek à Vilvorde et Zaventem (Belgique) ont été rénovés. Le superbe nouveau centre funéraire Bleyaert à Knokke (Belgique) a ouvert ses portes. Le salon mortuaire du centre funéraire Marote à Ostende (Belgique) a été restauré. Le centre funéraire Remans de Genk (Belgique) et le centre funéraire Lambrecht à Blankenberge (Belgique) présentent désormais de nouveaux bureaux. Les centres funéraires Bemelmans à Trooz (Belgique) et Laloux-Chaudoir à Salzinnes (Belgique) sont toujours en cours de construction. La réception des travaux est prévue pour le premier semestre 2019. Dans l'ensemble, des investissements considérables ont été consentis et les installations ont été modernisées.

Mortuary Brussels Airport

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

Apprendre et s'améliorer

Grâce à l'accent que nous mettons sur l'excellence du service et à notre volonté d'apprendre et de nous améliorer continuellement ensemble, nous constatons une amélioration progressive de la satisfaction de nos clients et, partant, de notre NPS, tant aux Pays-Bas qu'en Belgique.

Un service excellent

Il est judicieux de sonder régulièrement nos membres par rapport à nos valeurs et au service que nous leur proposons au quotidien. Correspondent-ils toujours à leurs besoins, à leurs souhaits et à leurs attentes ? Les atouts de DELA (appelés « piliers » en Belgique) représentent les éléments essentiels de notre service aux yeux des assurés. Ce qui nous semble normal dans le cadre de notre travail peut faire la différence aux yeux d'autrui. Œuvrer ensemble à un service excellent exige que chacun comprenne l'essence de nos atouts et sache les transposer dans son travail au quotidien.

Net Promotor Score

Les Net Promotor Scores (NPS) sont le système qui nous permet d'évaluer la satisfaction de nos clients, de nos membres et des proches. Le NPS nous indique si nos clients nous recommanderaient à d'autres. Aux Pays-Bas, le score global a augmenté pour atteindre 53. Celui de la Belgique a enregistré une augmentation très claire pour arriver à 52, soit une belle progression pour DELA Belgique pour l'année couverte par le présent rapport.

Net Promotor Score

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

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

Service excellent

Aux Pays-Bas, la branche Obsèques participe au programme « Gastvrij de Beste ». L'objectif est de travailler à l'amélioration des compétences des supérieurs, de donner corps à la valeur VIE « véritable » et de développer une image uniforme des individus, du comportement souhaité des collaborateurs, d'une ambiance de travail optimale et de protocoles clairs et simplifiés. Le programme tend à offrir à chacun un accueil chaleureux.

Développement de produits : ThisBest

Les personnes âgées vivent désormais de manière autonome jusqu'à un âge de plus en plus avancé. En 2018, DELA s'est penché sur le développement d'un produit qui devait déclencher le versement d'une allocation d'assurance en cas de vieillesse, de maladie ou d'accident, et ce, à partir d'un certain degré d'assistance requise. Dans ce contexte, une étude a été réalisée en 2018 et un développement de produit a été lancé sous le nom ThisBest. La décision a finalement été prise, en 2018, de ne pas commercialiser l'assurance ThisBest. L'enquête menée par DELA a en effet démontré que le besoin d'une telle assurance n'était pas suffisamment vivant au sein du groupe cible auquel s'adressait le produit.

Intérêts des membres

Par et pour les membres

Aux Pays-Bas, les preneurs d'assurance et leurs co-assurés sont membres de la coopérative et, par conséquent, collectivement « propriétaires » de DELA. Nous œuvrons toujours à la construction juridique pour nos assurés en Belgique, processus qui devrait être achevé en 2020. L'objectif est qu'ils adhèrent, eux aussi, à la coopérative. Nous visons également l'affiliation d'un nombre provisoire de 100 000 assurés en Allemagne.

Participation aux processus de discussion et de définition

L'Assemblée générale est l'organe décisionnel le plus élevé de la coopérative. C'est elle qui a le dernier mot en matière de nominations et de politique et qui nomme les superviseurs et les membres de la Direction. Nos membres sont représentés à l'Assemblée générale. Le chapitre consacré à la gouvernance d'entreprise présente une description de la manière dont notre organisation est dirigée et dont les intérêts de nos membres sont préservés.

Assemblée générale en 2018

En 2018, l'Assemblée générale s'est réunie à deux reprises : en janvier et en mai. À l'automne, elle a réfléchi à la question de l'éducation permanente.

Le 13 janvier, elle a, entre autres, examiné les questions suivantes :

- l'entrée en fonction de dix-sept nouveaux membres ou membres suppléants à l'Assemblée générale ;
- les résultats du programme FIT (« *Financieel solide, Innovatief en Toekomstgericht* », soit solidité financière, innovation et orientation vers l'avenir), qui a été lancé mi-2015. Ce programme a vu le jour en raison de la trop forte augmentation des coûts par rapport au chiffre d'affaires. Il avait pour objectif d'inverser cette tendance et de réaliser des économies structurelles de 17 millions d'euros au 1^{er} janvier 2018 par rapport au budget 2015 ;
- la politique de déflation. DELA applique des règles quant à la gestion de l'augmentation annuelle du coût moyen des obsèques. La prime de l'assurance obsèques augmente alors, et cette augmentation sera soumise annuellement à l'Assemblée générale pour décision. Une politique de déflation a désormais été mise en place ;
- la reconduction du mandat de commissaire de Mme Caderius van Veen ;
- le budget, dont l'Assemblée générale a pris connaissance ;
- la politique en matière de capital, qui a été approuvée ;
- le régime de participation bénéficiaire, qui a été approuvé ;
- l'ajustement de l'assurance épargne introduit par DELA en 2018.

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

- le rachat des dépôts au sein desquels le montant précédemment racheté d'une assurance obsèques a été placé ;
- l'élection du Comité de confiance. Quatre membres sont nommés, conformément à l'article 10 du Règlement intérieur. Les membres sont nommés pour une période maximale de quatre ans. Chaque année, un membre démissionne conformément au calendrier de démission. En 2018, on recensait un poste vacant. M. Slenter a été élu à l'issue du vote ;
- le rapport annuel. Après que la Direction a fourni des explications détaillées, l'Assemblée générale a arrêté les comptes de l'exercice 2017 et l'affectation du résultat. Le rapport annuel de DELA est ainsi arrêté par l'Assemblée générale ;
- décharge. L'Assemblée générale a donné décharge, à l'unanimité, aux membres individuels de la Direction pour la politique menée et aux membres du Conseil des Commissaires pour la surveillance de la politique menée par la Direction ;
- le rapport de rémunération. Sur la base du rapport de rémunération, l'Assemblée générale établit que la rémunération a été effectuée minutieusement pour l'année 2017 ;
- le coût moyen des obsèques ;
- l'ajustement de la prime. L'Assemblée générale a approuvé l'augmentation de la prime consécutivement à l'augmentation du coût moyen des obsèques de 1,90 % ;
- la détermination de la participation bénéficiaire pour le CoöperatiespaarPlan de DELA ;
- les dépenses supplémentaires liées à la numérisation par rapport au budget débattu antérieurement.

Consultation des membres

Panel de coopérative DELA

Afin de défendre correctement les intérêts de nos membres, nous réalisons des enquêtes et prenons des décisions concertées avec nos membres quant à nos produits et nos activités commerciales, entre autres. La consultation des membres est un outil important à cet égard. Le panel de la coopérative existe depuis 2010 par et pour nos membres. En 2015, ce panel a été transformé en un panel en ligne pour permettre à un plus grand nombre de membres de participer au processus de réflexion. Fin 2018, il comptait 1 913 membres (contre 1 800 membres en 2017). Au cours de l'année couverte par le présent rapport, ses membres ont soulevé des idées, notamment sur les thématiques suivantes :

- le programme « Vieillir dignement », y compris l'inventaire d'une nouvelle assurance ;
- les frais de rachat ;
- la communication sur la nouvelle police 2019 ;
- la procédure de relevé des empreintes digitales des défunts.

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



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. Les résultats opérationnels pour 2018 ont été bons. Le résultat des placements, en revanche, a été négatif, ce qui, en fin de compte, se traduit par une perte substantielle. Comme le montre le ratio de solvabilité, DELA est solide financièrement et en très bonne santé. Malgré des résultats d'investissement décevants, la marge de solvabilité a augmenté et la coopérative a pu créditer 42 millions d'euros de participation bénéficiaire au profit de ses membres. Après tout, notre principe clé depuis notre création est : « c'est en périodes prospères que l'on réalise des réserves financières, de sorte à pouvoir y puiser quand les temps se font durs ».

Modèle d'entreprise DELA

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

Revenu des primes

La croissance autonome du revenu des primes s'élève à 4 % (contre 9 % en 2017) et atteint 451 millions d'euros. Cette croissance, inférieure à celle de 2017, est entièrement imputable à la baisse du volume de la prime unique des assurances épargne. Aux Pays-Bas, la croissance a été pleinement soutenue par les trois groupes de produits : assurance obsèques, assurance-vie temporaire et assurance épargne. C'est la Belgique qui a enregistré la plus forte augmentation des primes en pourcentage, si l'on ne prend pas en compte l'arrivée sur le marché allemand.

L'année 2018 a été une très bonne année pour les assurances obsèques. Tant le nouveau chiffre d'affaires, réalisé en grande partie en ligne, que la gestion du portefeuille existant, ont été meilleurs que prévu.

Revenu des primes

x 1000 €

	2018	différence	2017
Pays-Bas	341.580	2%	335.860
Belgique	108.905	10%	98.913
Allemagne	297	-	-
Total	450.782	4%	434.773

Produits des placements

En 2018, les fluctuations des cours de nos placements ont joué en notre défaveur. Il en résulte une perte pour l'année couverte par le présent rapport. Nous aurions bien évidemment préféré qu'il en soit autrement, mais la volatilité est une conséquence directe de nos choix stratégiques d'investissement. Ceux-ci visent l'obtention du rendement sur lequel se base la prime, tout en luttant contre l'inflation du coût des obsèques. Puisque nous nous attendons à ce que notre stratégie nous permette d'atteindre un meilleur résultat au fil des ans, nous acceptons les fortes fluctuations de la valeur de notre portefeuille de placements.

Produits des placements

x 1000 €

	2018	différence	2017
Produits des placements opérationnels	130.314	5%	124.624
Produits des placements non opérationnels	-265.091	-187%	305.148
Autres charges y compris loyers intersociétés crématoriums	-4.510	-34%	-6.799
Produits des placements	-139.287	-133%	422.973

Les pertes sur placements s'élèvent, au total, à 139 millions d'euros. Les produits des placements présentent une différence de plus d'un demi-milliard d'euros par rapport à 2017. Notre stratégie d'investissement est plus sensible à un comportement négatif des marchés, ce qui a été particulièrement le cas au quatrième trimestre de 2018. En termes relatifs, les prestations de nos investissements ont, en moyenne, été conformes aux indices de référence pertinents.

Résultat opérationnel

Bien que nettement inférieur à ce qui avait été budgétisé, le résultat opérationnel est bon. Nous nous attendions à cette diminution par rapport à 2017, qui est essentiellement imputable à la forte augmentation des dépenses relatives aux programmes de changement en matière d'informatique et de numérisation des processus. Nous avons également consenti d'autres dépenses de marketing dans le but d'augmenter notre part sur le marché des obsèques. Le nouveau régime de retraite s'est lui aussi traduit par une hausse des dépenses en 2018. Il entraîne certes des dépenses à court terme, mais comporte moins de risques à long terme pour l'employeur. Au total, le résultat opérationnel s'élevait à 35,8 millions d'euros. Le taux d'absentéisme pour maladie, toujours élevé, les dépenses déjà mentionnées relatives aux programmes de changement, les charges de pension plus élevées et la pression sur les marges de la branche Obsèques doivent être prises en considération. DELA donne la priorité à la limitation de l'augmentation du coût moyen des obsèques et à la qualité de nos services ; ce qui ne nous empêche pas de souhaiter que la branche Obsèques clôture chaque année sur un résultat positif modeste. Nous nous attendons à enregistrer un nouveau solde excédentaire dans la branche Obsèques en 2021, après avoir consenti d'autres investissements.

Les frais informatiques, conséquences de lourdes dépenses, grèvent lourdement le résultat opérationnel de la compagnie d'assurance dont les marges sont sous pression. Le taux d'absentéisme élevé n'aide pas à atteindre un modeste résultat.

Résultat opérationnel

x 1000 €

	2018	différence	2017
Revenu des primes	450.782	4%	434.773
Produits des placements (affectés au compte technique)	130.314	5%	124.624
Chiffre d'affaires Obsèques	241.155	2%	237.110
Chiffre d'affaires divers	109	-97%	3.418
Bénéfices	822.360	3%	799.925
Charges (hors charges supplémentaires pour les programmes de changement)	775.866	4%	744.045
Dépenses supplémentaires des programmes de changement	10.700	-	-
Charges	786.566	6%	744.045
Résultat opérationnel	35.794	-36%	55.880

DELA Digitaal : à la base d'un service personnalisé

La numérisation affecte l'organisation dans son ensemble. Ensemble, Business et IT ont cherché à jeter des bases solides pour un service personnalisé. Après tout, c'est tout ce qui importe. En 2018, nous avons beaucoup déjà appris de ce qu'il nous reste à faire. Pour faire face aux fortes dépenses de numérisation, DELA doit non seulement investir dans des systèmes et des processus, mais aussi et surtout dans les individus. Pour renforcer notre agilité, il est essentiel de réduire nos coûts de base. Ce qui nous laissera aussi la marge nécessaire, ces prochaines années, pour investir dans la numérisation, la robotisation et l'intelligence artificielle.

Programme FIT

Le programme FIT (« *Financieel solide, Innovatief en Toekomstgericht* », soit solidité financière, innovation et orientation vers l'avenir) a été lancé aux Pays-Bas en 2015 et clôturé avec succès en 2017. À l'origine du lancement de ce programme, on retrouvait la trop forte augmentation des coûts par rapport au chiffre d'affaires. L'objectif du programme FIT était de mettre un terme à cette tendance et de réaliser des économies structurelles de 17 millions d'euros au 1^{er} janvier 2018 par rapport au budget de 2015.

La Belgique a lancé son propre programme FIT en 2017, avec l'objectif de réaliser une économie de coûts nette structurelle de 5,1 millions d'euros sur base annuelle à compter de 2020 par rapport au budget de 2017. Cet objectif s'est traduit en plusieurs objectifs annuels progressifs. Pour l'année 2018, il était de 2 millions d'euros. Finalement, au terme de l'année 2018, c'est une économie de 2,2 millions d'euros qui a pu être réalisée, l'objectif étant donc atteint. Ces économies sont des économies structurelles au sein de la branche Assurances, de la branche Obsèques et de divisions diverses.

Solvabilité

Notre solvabilité est restée très solide, ce qui est entièrement imputable aux liens qui existent avec notre participation bénéficiaire et nos placements. Nous aspirons à atteindre un équilibre optimal entre la politique en matière de placements, la participation bénéficiaire et la solvabilité. Le rendement négatif des placements en 2018 témoigne de l'incidence de résultats décevants. Ce rendement négatif a entraîné une réduction de la participation bénéficiaire escomptée, mais cette diminution reste limitée grâce à la combinaison de placements en valeurs à rendement variable à long terme. Dans le même temps, le niveau de solvabilité est resté stable, ceci en raison de l'effet d'atténuation du système de participation bénéficiaire. Le ratio de solvabilité a même augmenté pour atteindre 373 %.

Cette augmentation est due, en partie, au fonctionnement de notre système lors de la chute du cours des actions en décembre 2018. Les améliorations du modèle ont permis de déterminer avec plus de précision l'effet d'atténuation de la participation bénéficiaire.

Ceci souligne le fait que DELA dispose d'un modèle très robuste. La politique en matière de placements garantit que les prévisions en matière de participation bénéficiaire ne seront pas trop lourdement affectées en cas de déconvenues sur le plan des résultats et que l'effet d'atténuation du système de participation bénéficiaire assure le maintien du niveau de solvabilité.

Solvabilité

Ratio de Solvabilité Solvency II

	2018	différence	2017
Ratio de solvabilité	373%	+64pp	309%

Un ratio de solvabilité de 373 % indique que DELA jouit d'une position très solide et est suffisamment robuste pour résister aux fluctuations des cours.

Participation bénéficiaire

DELA entend offrir à ses membres des obsèques à valeur constante. Les coûts des obsèques augmentent consécutivement à l'inflation. La prime augmente elle aussi, pas uniquement en raison de l'inflation, mais aussi en raison de ce que l'on appelle le « back-service ». Nous souhaitons limiter au maximum l'augmentation de la prime résultant du back-service pour nos membres. Pour y parvenir, nous accordons une participation bénéficiaire. L'importance de cette participation bénéficiaire est liée à l'inflation : plus l'inflation est élevée, plus le back-service est élevé et plus la participation bénéficiaire que nous souhaitons accorder est, en principe, importante.

Système de participation bénéficiaire

La mesure dans laquelle nous parvenons à limiter la prime de « back-service » par le biais de la participation bénéficiaire dépend du degré moyen de couverture pendant douze mois. Si le degré moyen de couverture 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. S'il est inférieur à 125 %, la participation bénéficiaire sera nulle.

Le degré de couverture dépend de différents facteurs, comme le taux d'intérêt et les évolutions de la mortalité et des coûts. Si le taux d'intérêt tombe en deçà de 1 % et que le degré de couverture est inférieur à 125 %, DELA applique une mesure de prime. Des scénarios nous permettent de définir, chaque année, 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.

Participation bénéficiaire

X 1000 €

	2018	2017
Accordé	42.321	17.753

En dépit de résultats de placement négatifs, nous avons pu dégager une participation bénéficiaire de 42 millions d'euros en 2018. L'augmentation par rapport à 2017 s'explique principalement par la hausse de l'inflation du coût des obsèques à 1,9 % et par le fait que nous voulons accorder une participation bénéficiaire supérieure pour compenser la prime de back-service. Le degré moyen de couverture, à la base de la participation bénéficiaire, a lui aussi augmenté pour atteindre 189 % le 1/1/2019. Il ne s'élevait, en 2017, qu'à 171 %.

La participation bénéficiaire fait l'unicité de DELA. Au cours des dix dernières années, la coopérative a accordé près de 600 millions d'euros de participation bénéficiaire.

Coût moyen des obsèques

Chaque année, DELA suit de près l'évolution du coût moyen des obsèques aux Pays-Bas. Outre le fait d'atteindre les montants assurés à reverser, DELA vise également à compenser l'inflation du coût des obsèques. En 2018, le coût moyen des obsèques s'élevait à 4 197 €, soit une augmentation de 1,5 % par rapport à l'année précédente.

Coût des obsèques

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

	2018	différence	2017
Coût moyen des obsèques par personne	4.197	1,5%	4.134



colopernste
DELA

uppeloe pup
Maud
io: TRUB
top

Nos collaborateurs

DELA croit fermement que des collaborateurs satisfaits peuvent faire la satisfaction des clients, et inversement. Nous sommes donc fiers des excellents résultats que nous avons obtenus dans le cadre de l'enquête Great Place to Work. DELA Pays-Bas peut se prévaloir de son titre de Meilleur Employeur 2018 et DELA Belgique de sa très belle 7^e place. Des résultats supérieurs à ceux de l'année précédente dans les deux pays.

Chez DELA, tout le monde compte. Chaque collègue bénéficie de notre confiance dès le premier jour. L'engagement est enraciné au cœur de notre culture. 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. Mais l'engagement, à lui seul, ne suffira pas à atteindre nos objectifs. Pour enregistrer sans cesse des résultats positifs, nous nous devons de nous épanouir et de rester vigilants en permanence.

Bonnes pratiques d'emploi

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

Résultats Great Place to Work

Afin de savoir où nous nous situons par rapport à d'autres entreprises de taille comparable, DELA participe chaque année à l'enquête Great Place to Work (GpTW). Celle-ci considère la confiance comme une clé pour être un bon employeur. Les Pays-Bas, comme la Belgique, peuvent se féliciter d'avoir obtenu cette année un meilleur résultat que l'année précédente. DELA Belgique enregistre une progression très positive en quelques années à peine.

Satisfaction des collaborateurs

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

	2018	2017	2016	2015	2014
Pays-Bas (catégorie >250 collaborateurs)	89	84	81	83	83
Belgique (catégorie >500 collaborateurs)	87	83	79	71	78

Best Workplaces

DELA Pays-Bas a remporté le premier prix dans la catégorie « grandes entreprises » lors de la cérémonie de remise des prix des « Best Workplaces » de GpW le 29 mars 2019. DELA peut donc se targuer d'être le meilleur employeur des Pays-Bas pour la deuxième année consécutive. DELA Belgique affiche également un très bon résultat en terminant à 6^e place dans la catégorie Best Workplaces en 2019. Une reconnaissance dont nous ne sommes pas peu fiers, car elle témoigne de l'appréciation dont nous faisons l'objet et confirme que les collègues se sentent écoutés. Ensemble, nous travaillons d'arrache-pied au quotidien pour y parvenir. Le classement de la liste des Best Workplaces est influencé par deux composantes : l'enquête annuelle menée auprès des collaborateurs, qui compte pour deux tiers, et le feed-back par rapport à l'Audit culturel, qui compte pour un tiers.

Nous avons appris, aux alentours du 20 mars, que DELA Belgique passait de la 7^e à la 6^e place du classement. Encore une amélioration !

Le 27 mars 2019, DELA Pays-Bas a encore une fois décroché la 1^{re} place du classement, de quoi se parer du titre de Best Workplace 2019 !

Audit culturel

L'audit culturel renvoie une image détaillée et illustrée de la politique d'employeur de DELA et des raisons pour lesquelles DELA est aussi unique et spécial aux yeux de nombreux collègues. DELA Pays-Bas et DELA Belgique ont tous deux fait réaliser cet audit en août 2018.

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

Recrutement et sélection

À l'instar d'autres entreprises, DELA éprouve de plus en plus de difficultés à attirer de nouveaux collaborateurs. Aux Pays-Bas, des projets et des campagnes axés sur le recrutement et l'employer branding ont été mis en place en 2018. Ces campagnes seront lancées en 2019. En Belgique, une enquête a été menée sur la nécessité de l'employer branding. Notre objectif est d'accroître la visibilité de DELA sur le marché. Nous espérons ainsi parvenir à pourvoir plus rapidement nos postes vacants et à attirer les collaborateurs adéquats. Les postes vacants chez DELA sont, dans un premier temps, toujours publiés en interne afin de donner à chacun l'opportunité de relever un nouveau défi au sein de DELA.

Travail significatif

Chez DELA, vous faites un travail significatif et vous donnez du sens à la vie de nombreuses personnes, en collaboration avec des collègues véritables, impliqués et entreprenants. Des personnes qui célèbrent la vie et qui en retirent le maximum, mues par la passion et l'ambition. Un facteur essentiel pour y parvenir ? Le fait d'apprendre ensemble. La culture chez DELA est agréable : tout le monde compte, bénéficie de la confiance et est lié aux autres.

Employabilité flexible

DELA est à la fois assureur et organisateur d'obsèques. Un double rôle en raison duquel il n'est pas toujours aisé de proposer des conditions de travail uniformes au sein de notre entreprise. La flexibilité revêt, par ailleurs, une importance cruciale, particulièrement pour la branche Obsèques. DELA est certes en mesure d'estimer le nombre de décès par an, mais pas par jour. C'est la principale raison pour laquelle notre branche Obsèques se doit de faire preuve d'une flexibilité à toute épreuve.

Santé et absentéisme

DELA se fixe pour objectif que chaque collaborateur soit en bonne santé physique et mentale et soit capable d'effectuer ses tâches, aujourd'hui et demain. L'attention toute particulière accordée à la santé (par opposition à l'absentéisme) porte ses fruits. Depuis la rupture de tendance opérée au second semestre de 2018, l'absentéisme est en baisse. Le chiffre annuel reste cependant supérieur à celui de 2017. Plusieurs programmes sont en cours d'exécution ou de développement. En Belgique, un groupe de travail a été mis sur pied en 2018. Chez DELA Pays-Bas, une task force mène une réflexion sur la question de la vitalité, abordée aux Pays-Bas au moyen de diverses thématiques mensuelles. Nous constatons que le risque d'absence de longue durée reste élevé, particulièrement du côté d'Obsèques. Nous sommes toujours au cœur d'un changement d'attitude qui vise à dissocier maladie et absentéisme par la devise « tomber malade arrive, mais l'absentéisme est toujours réfléchi ». Nous assimilons encore beaucoup trop facilement la maladie et le fait de rester chez soi.

Absentéisme

	2018	différence	2017
Pays-Bas	7,3%	+0,3pp	7,0%
Belgique	5,2%	-0,5pp	5,7%
Allemagne	2,4%	-	-

L'absentéisme est relativement élevé dans le secteur des obsèques, en partie parce que le métier de collaborateur de pompes funèbres n'est pas facile. Chaque jour, nos collaborateurs sont confrontés à la tristesse humaine, ce qui, émotionnellement, peut être très lourd à gérer. À cela s'ajoutent les horaires de travail irréguliers et la flexibilité requise, qui peuvent être éprouvants physiquement. C'est la raison pour laquelle nous avons élaboré, cette année, une politique en matière de présence et de réintégration : un outil qui nous aidera à prévenir au maximum les absences de nos collaborateurs. Elle jouera également le rôle de fil conducteur pour nos dirigeants : nous les encourageons à rester en contact avec les travailleurs absents. Malgré tous les efforts consentis, DELA Pays-Bas n'est pas parvenu à réduire le taux d'absentéisme pour maladie, devant même essayer une augmentation à 7,3 %. La situation est heureusement différente en Belgique, où l'absentéisme a reculé de 0,5 point pour atteindre 5,2 %.

Nous agissons sur la base des valeurs « véritable », « impliqué » et « entreprenant ». Des valeurs clés, résumées sous l'abréviation « VIE ». Nos valeurs VIE sont profondément enracinées dans la coopérative.

Diversité

DELA tient à ce que ses collaborateurs soient le reflet de la société. Un nombre relativement élevé de femmes travaillent chez DELA, où elles sont plus nombreuses que les hommes. La proportion de 30 % (minimum pour les hommes et les femmes) est respectée dans toutes les fonctions-cadres. Il n'en va autrement qu'au niveau de la Direction statutaire, composée uniquement d'hommes (au nombre de trois). Comme il n'y a pas eu de mutations au sein de la Direction ces dernières années, cette situation reste inchangée en 2018. Satisfaire à d'autres aspects de la diversité, comme l'engagement de collaborateurs éloignés du marché de l'emploi, est également une évidence pour DELA en tant qu'employeur.

Diversité

Nombre de collaborateurs

	2018			2017		
	hommes	femmes	total	hommes	femmes	total
Pays-Bas						
Direction	5	2	7	5	2	7
Cadres supérieurs	21	10	31	20	9	29
Cadres moyens	27	41	68	25	42	67
Autres collaborateurs	462	1.001	1.463	444	922	1.366
Total	515	1.054	1.569	494	975	1.469
Belgique						
Direction	2	1	3	3	1	4
Cadres supérieurs	9	1	10	7	4	11
Cadres moyens	3	12	15	4	12	16
Autres collaborateurs	165	212	377	167	203	370
Total	179	226	405	181	220	401

Leadership

Le management de DELA tend à une culture la plus transparente qui soit, qui met toujours au centre les valeurs communes. C'est pourquoi nous répondons aux questions et partageons l'information de diverses façons, à la fois directement (par le biais d'ateliers et de réunions avec les collaborateurs) et en ligne et de façon formelle et informelle. L'espace de travail des bureaux aux Pays-Bas et en Belgique couvre un grand espace ouvert unique. Les cadres travaillent au milieu de leur équipe. Chez DELA, les tours d'ivoire n'existent pas. Les salles de réunion, aux parois en verre, sont littéralement transparentes.

En Belgique, une étude a été réalisée en 2018 sur le rôle du cadre. Elle nous a appris que nous devons mettre davantage l'accent sur le coaching, un aspect pour lequel nos résultats sont inférieurs. Tous les cadres ont suivi une formation de plusieurs jours et une Journée du Dirigeant est organisée toutes les six semaines. Les partenaires RH prennent également activement part à ces sessions. À la clé ? Une belle augmentation de notre résultat en matière de coaching.

Le nombre de business partners RH a été revu à la hausse. Leur rôle consiste à nous aider à encore mieux épauler et accompagner nos cadres et collaborateurs.

En 2018, DELA Pays-Bas a lancé une rencontre mensuelle destinée aux dirigeants et intitulée « Praktisch HR ». Toutes les disciplines sont abordées. Chaque dirigeant a l'occasion de se soumettre à une évaluation de gestion des valeurs.

Diriger en cycles courts

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 et/ou mensuels. DELA Belgique applique cette méthode depuis 2018 et sa mise en œuvre se poursuivra en 2019. En 2018, DELA Pays-Bas a lancé le projet pilote DCC 3.0 : adopter une approche interdépartementale et diriger au niveau de la chaîne toute entière. Nous avons lancé un projet pilote au sein des branches Assurances et Obsèques. Tous deux portent sur la gestion d'un processus client. Au mois d'octobre, l'heure était au bilan : la mise en place d'une gestion interdépartementale prend du temps. Ces projets pilotes se poursuivront donc en 2019.

DELA Pays-Bas : Labo Innovation

Le Labo Innovation de DELA Pays-Bas est ce que l'on pourrait appeler un avant-poste d'innovation. Il est une équipe multidisciplinaire et autonome de 9 personnes dont la priorité est le développement de nouveaux produits et services dans des domaines nouveaux ou existants, par le biais d'une conception, de tests et d'un développement pas-à-pas, du concept au prototype, à la construction et à l'introduction sur le marché. Cette équipe a pour autre mission de trouver réponse à des questions d'innovation du secteur, en dénichant et en collaborant avec des start-ups proposant des solutions à ces problèmes. L'un des services développés par cette équipe est l'application « Before You Leave ». Une autre application développée par cette même équipe est l'application « Fello ». Nous avons également noué un partenariat avec la start-up sociale Klup, qui vise à rassembler des personnes de 50 ans et plus afin qu'elles puissent participer ensemble à des activités.

DELA Belgique : sa propre Harley Davidson

DELA a organisé le premier Innovation Award en 2016. Chaque centre funéraire est invité, chaque année, à présenter des idées d'amélioration ou d'innovation. Le département Business Development reçoit, compile et décrit toutes les suggestions reçues, donnant ensuite la possibilité à chaque collaborateur de voter pour son idée favorite. L'idée qui, d'après l'avis de tous, présentera la plus forte valeur ajoutée sera sacrée vainqueur de ce prix de l'innovation. Cette idée peut sortir entièrement des sentiers battus. Ce prix a notamment donné lieu au concept des obsèques à moto. Les amis motards se rassemblent pour une toute dernière sortie à moto, afin de faire leurs adieux à un camarade disparu. Pour ce faire, DELA a acquis une Harley Davidson et l'a transformée pour qu'elle puisse transporter une urne.

Développement personnel

DELA Academy

Chez DELA, nous sommes convaincus qu'il est important que les collaborateurs aient l'occasion de se perfectionner. C'est pourquoi nous avons créé DELA Academy : une offre annuelle de cours de formation, ouverte à tous les collaborateurs.

Chez DELA Pays-Bas, nous clôturons le programme de rencontre en donnant l'occasion aux nouveaux collaborateurs de travailler selon leur cap personnel. Un cap personnel fait office de boussole : il aide à faire des choix dans la vie.

En juin, DELA Belgique s'est vu décerner le troisième prix lors de la remise du Fopas Learning and development award. Fopas est le fonds pour la formation et le développement de compétences des employeurs et des travailleurs.

Conseil d'entreprise

DELA Pays-Bas et DELA Belgique ont chacune leur propre comité d'entreprise. Tous deux présentent leur rapport sur l'année 2018 ci-dessous.

DELA Pays-Bas

En l'absence de sujets majeurs à l'ordre du jour, comme la problématique des pensions ou le programme de réduction des coûts FIT, 2018 s'annonçait être une année calme en termes de participation. Le Conseil d'entreprise a tout de même traité 18 demandes d'avis et 14 demandes d'autorisation.

Le Conseil d'entreprise a également dû réfléchir à l'intérêt de l'entreprise, essentiellement dans le cadre de l'internationalisation du portefeuille immobilier. Heureusement, le Conseil d'entreprise a pu faire en sorte que les intérêts des collaborateurs prévalent dans le cadre de demandes d'autorisation, comme celles portant sur le fait de ne plus faire du Vendredi saint un jour férié et sur la modification de la prime de présence en un congé de présence.

Le Conseil d'entreprise a dû se réunir à 16 reprises pour pouvoir débattre de l'ensemble de ces demandes d'avis et d'autorisation et se concerter régulièrement avec le président de la Direction en présence d'un commissaire. Cela paraît beaucoup, mais au premier semestre 2018, le Conseil d'entreprise a expérimenté la tenue de réunions plus fréquentes et plus courtes. La collaboration en ligne et les réunions à distance n'ont pas rapporté les résultats escomptés, cette expérimentation a donc pris fin à l'été. En 2018, nous avons cherché une formation dans ce domaine qui réponde aux souhaits du Conseil d'entreprise. En plus de garder un œil critique sur les développements au sein de DELA, de continuer à écouter la base de soutien et de donner une approbation et prendre des décisions mûrement réfléchies, le Conseil d'entreprise poursuit donc un bel objectif d'apprentissage pour 2019.

Membres du Conseil d'entreprise Pays-Bas

Nom	Fonction
Paul Beaumont	membre de la direction quotidienne du CE
Ans van den Boogaard	membre du CE
Christa van den Broek	membre du CE
Jan Cornelisse	membre du CE
Roger Dautzenberg	membre du CE
Judith van Gerwen	membre de la direction quotidienne du CE
Tanja Harms	membre du CE
Petra Jansen	membre du CE
Rene Jansen	membre de la direction quotidienne du CE
Chantal van Kruijsdijk	membre du CE
Norman van der Loop	président du CE
Ed Michielsen	membre du CE
John Mulderij	membre de la direction quotidienne du CE
Anouk van Nunen	membre du CE
Maarten Schepen	membre du CE
Melanie Willems	secrétaire officielle

DELA Belgique

En 2018, le Conseil d'entreprise s'est réuni à onze reprises à l'occasion de réunions mensuelles régulières. Les points inscrits à l'ordre du jour ont été expliqués : les chiffres clés, la rotation du personnel et la vue d'ensemble des postes vacants. Les chiffres trimestriels et les récapitulatifs des heures supplémentaires et complémentaires ont été épinglés chaque trimestre. L'évolution du congé éducation a fait l'objet d'une discussion sur base semestrielle. Une réunion d'informations économiques et financières (EFI) a également eu lieu.

En outre, le Conseil d'entreprise s'est également intéressé aux sujets suivants, entre autres :

- les règlements du travail d'Obsèques, d'Assurances et du Holding ont été débattus et approuvés ;
- le suivi du changement de secrétariat social a été exposé ;
- le DRH a présenté la nouvelle politique de présence et de réintégration ;
- le CEO a présenté le rapport final de Nova Reperta. Son incidence a également été abordée. Le directeur d'Obsèques a fait une présentation sur la thématique « Ensemble, nous sommes plus forts » ;
- le DRH a présenté la stratégie des RH pour 2018 ;
- FINC a présenté le projet FIT ;
- le nouveau régime en matière de smartphones a été exposé et l'approche quant aux préoccupations à ce sujet a également été expliquée ;
- le Conseil d'entreprise a été informé d'un nouveau projet « rôle du travailleur ». Son objectif est que chaque collaborateur soit le moteur de son propre développement.

Membres du Conseil d'entreprise Belgique

Nom	Fonction
Jack van der Putten	au nom de l'employeur
Ludo Verstraete	au nom de l'employeur
Bruno Moors	membre suppléant, au nom de l'employeur
Martine Verhoeven	au nom de la CSC
Kristof de Buck	au nom de la CSC
Ronny Bulcke	au nom de la CSC
Jean-Marc Chapa	au nom de la CGSLB
Jean-Marc Charpentier	au nom de la CGSLB

Collaborateurs Pays-Bas

Âge moyen

2018
48,2
année

2017
47,9
année



Durée de l'emploi

2018
9,1
année

2017
9,0
année



Nombre de collaborateurs

2018*
1.569
1.115 ETP

2017
1.469
1.017 ETP



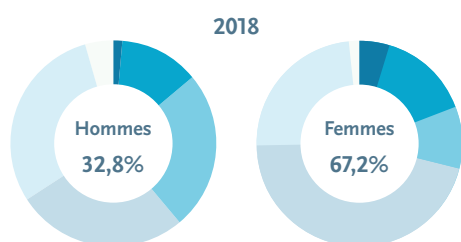
* Y compris 90 collaborateurs (65 FTE), augmentation par rapport à la fin de l'année 2017, conséquence de reprises d'entreprises

Collaborateurs et absentéisme en fonction du secteur



Secteur	2018			2017		
	Nombre	ETP	Absent.	Nombre	ETP	Absent.
Coopérative et assurances	66	59	2,3%	70	63	4,8%
Holding et services d'encadrement	230	201	0,8%	214	187	0,8%
Centre clients	132	101	7,0%	142	105	9,1%
Services funéraires	664	407	9,2%	672	400	8,6%
Organisation d'obsèques	454	326	8,6%	347	240	7,6%
Immobilier	23	21	9,1%	24	22	2,6%
Total	1.569	1.115	7,3%	1.469	1.017	7,0%

Pyramide des âges



	2018		2017	
	hommes	femmes	hommes	femmes
< 25 ans	10	16	7	14
25 < 35 ans	62	133	67	130
35 < 45 ans	123	228	103	209
45 < 55 ans	139	383	151	361
55 < 65 ans	158	273	136	242
≥ 65 ans	23	21	30	19
Total	515	1.054	494	975
	32,8%	67,2%	33,6%	66,4%

Collaborateurs Belgique

Âge moyen

2018
44,7
année

2017
44,1
année



Durée de l'emploi

2018
8,8
année

2017
8,7
année



Nombre de collaborateurs

2018
405
369 ETP

2017
401
357 ETP



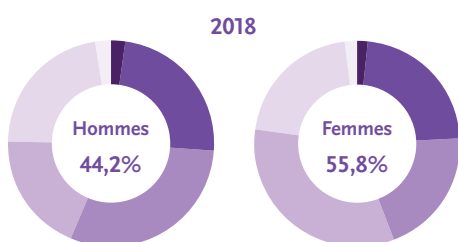
Collaborateurs et absentéisme en fonction du secteur



Secteur	2018			2017		
	Nombre	ETP	Absent.*	Nombre	ETP	Absent.*
Assurances	111	101	2,6%	110	98	5,8%
Holding et Services d'encadrement	49	47	3,6%	46	44	3,7%
Obsèques	245	221	6,9%	245	215	6,0%
Total	405	369	5,2%	401	357	5,7%

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

Pyramide des âges



	2018		2017	
	hommes	femmes	hommes	femmes
■ < 25 ans	4	4	5	4
■ 25 < 35 ans	43	51	49	43
■ 35 < 45 ans	54	45	48	54
■ 45 < 55 ans	34	75	39	77
■ 55 < 65 ans	40	47	36	39
■ ≥ 65 ans	4	4	4	3
Total	179	226	181	220
	44,2%	55,8%	45,1%	54,9%



Notre environnement

La Coopérative DELA se soucie de la continuité de la vie. C'est pourquoi nous entendons laisser notre monde comme nous l'avons trouvé, voire en meilleur état, pour les générations actuelles et futures. C'est avec notre politique d'investissement socialement responsable que nous avons le plus grand impact. Nous exploitons toutes les possibilités qui s'offrent à nous en tant qu'actionnaires pour exercer une influence. DELA fait également grand cas d'une gestion durable et responsable. Nous aspirons par exemple à réduire nos émissions de CO₂ et celles de nos obsèques et à réduire notre consommation de papier. Nous cherchons, dans le même temps, de nouveaux domaines sociétaux que nos connaissances et nos spécialités nous permettront de conquérir.

Bien que les intérêts de nos membres et de nos assurés soient au cœur de nos priorités chez DELA, nous nous rendons compte qu'avec une base de soutien de cette ampleur, nous avons aussi une responsabilité envers la société dans son ensemble. Nous avons donc à cœur de défendre les intérêts des autres et de prendre fait et cause pour les normes et les labels de qualité dans notre secteur. Par le biais des activités menées par nos fonds, nous contribuons, aux Pays-Bas et en Belgique, à des initiatives de société louables.

Réputation

DELA réalise une enquête de réputation structurelle afin de mieux cerner l'idée que se fait la société à propos de DELA. Ces dernières décennies, DELA s'est forgé une solide réputation. 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 prestataires de services funéraires, 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.

Aux Pays-Bas, notre réputation est restée stable au cours de l'année couverte par le présent rapport. Notre score de notoriété auprès du grand public était de 72, soit identique à celui de 2017. Cela nous maintient au sommet des institutions financières réputées. Notre réputation auprès de nos membres est restée excellente, avec un score de 79 (contre 80 en 2017) : de quoi être fier. Nous aspirons à ce

qu'il ne retombe pas sous la barre des 80. Malheureusement, nous venons de rater cet objectif de peu. Notre réputation auprès des non-membres est restée identique et se maintient à un niveau de 65 (2017 : 65). En Belgique, nous constatons que le score de réputation spontanée en tant que spécialiste des funéraires est resté stable. La notoriété spontanée de la marque, en revanche, est un paramètre très complexe et volatil. En 2017, la notoriété assistée (« Considérez-vous DELA comme le spécialiste des funéraires par excellence ? ») est passée de 62 % à 72 %. Ce pourcentage est retombé à 70 % en 2018, soit une baisse très limitée.

Réputation

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

	2018	différence	2017
Membres	79	-1	80
Non-membres	65	-	65
Total	72	-	72

Une large responsabilité sociale

DELA entend jouer un rôle social très large et stimuler et véhiculer des thématiques comme la solidarité entre les générations, la vie et la mort, les obsèques, le deuil et une existence digne. Pour ce faire, nous menons de nombreuses activités et soutenons des organismes de bienfaisance.

Représentation pour enfants à propos de la mort, de la solitude et du deuil

Le crématorium Maaslanden à Nieuwkuijk (Pays-Bas) a été le théâtre d'un spectacle pour enfants intitulé « Zijn er nog vragen ? » (« Y a-t-il d'autres questions ? »). Ce spectacle, assuré par le théâtre pour la jeunesse TAK, met en scène des jeunes et porte sur des thématiques d'adultes, comme la mort, la solitude et le deuil.

Gestion des morgues aux Pays-Bas

DELA a pris l'initiative de s'atteler aux problèmes de gestion des morgues dans les instituts de soin avec les organisations professionnelles du secteur. Nous estimons qu'il est urgent de revoir la gestion des morgues des instituts de soin, comme les hôpitaux et les maisons de soins. À l'heure actuelle, il y a souvent un manque de clarté quant à la personne qui commande les services fournis par la morgue et leur coût. Il est, par ailleurs, souvent question de conflits d'intérêts entre le gérant de la morgue et l'organisateur d'obsèques, caractérisés par une violation des règles de respect de la vie privée et de la liberté de choix des consommateurs. Bien que les hôpitaux et maisons de soins veuillent s'axer en priorité sur la fourniture de soins médicaux, ils ont l'obligation morale d'assurer une gestion correcte de la morgue, ainsi que de faire la clarté sur les services à fournir et sur leur coût. DELA plaide en faveur de la prolongation de la période de soins indispensables de 3 à 12 heures. Les proches ont ainsi plus de temps et de liberté.

Investissements durables

Une part importante du modèle d'entreprise de la coopérative DELA consiste en l'investissement diversifié des primes d'assurance à long terme. Afin de pouvoir faire face à ses obligations à long terme, DELA poursuit une stratégie d'investissement offensive axée sur l'obtention du rendement sur lequel la prime se base et visant, en outre, à lutter contre l'inflation du coût des obsèques. Ces dernières années, DELA a apporté la preuve d'être en mesure d'atteindre de meilleurs résultats à long terme. DELA entend les atteindre d'une manière socialement responsable.

La coopérative DELA a pour ambition de figurer parmi les investisseurs les plus engagés socialement d'ici 2020. Nous accordons donc une attention toute particulière à notre politique d'investissement socialement responsable (ISR). Celle-ci contient toutes les lignes directrices et les cadres que DELA entend remplir en sa qualité d'investisseur socialement engagé. Notre politique ISR peut être consultée sur notre site web. DELA poursuit l'objectif de figurer dans le top 10 du référentiel des investisseurs durables du VBDO.

Engagement

Nous appelons notre « engagement » le degré d'implication de DELA envers les entreprises dans lesquelles nous investissons et la mesure dans laquelle nous les influençons. DELA a sa propre politique de vote. Nous votons à toutes les assemblées des actionnaires des sociétés de notre portefeuille de placements. Une politique de vote active s'inscrit dans le cadre du dialogue que nous menons avec les entreprises concernées. Préalablement aux assemblées des actionnaires, nous tentons d'établir des contacts avec les entreprises pour partager nos attentes et épingler les problèmes. En cas de rejet (ou d'abstention), nous expliquons généralement notre choix aux entreprises concernées à l'issue des assemblées des actionnaires, si nous estimons que cette explication peut être bénéfique au dialogue. De concert avec d'autres grands investisseurs, nous entamons également un dialogue avec les entreprises dans lesquelles nous souhaitons voir des améliorations sur le plan de la bonne gouvernance d'entreprise, des questions sociales ou environnementales. Nous publions périodiquement ces rapports de vote et d'engagement sur notre site web. En 2018, DELA a interpellé 398 entreprises du portefeuille d'actions sur des sujets d'engagement. Cela a donné 163 résultats. Au sein du portefeuille d'obligations d'entreprises, nous avons tenté de nouer un dialogue avec 88 entreprises, ce qui a mené à des changements positifs dans 52 cas.

Des normes plus strictes en matière d'exclusion

DELA tient à jour une liste d'exclusion d'entreprises et de pays dans lesquels nous et nos gestionnaires externes d'actifs n'investissons pas pour des raisons sociales. Des exemples peuvent être des entreprises qui fabriquent des armes controversées ou qui violent les droits de l'homme. La définition de l'implication dans les armes controversées a été élargie en 2018 : auparavant, nous excluons les entreprises uniquement si elles fabriquaient des composants essentielles pour des armes controversées, et ce, sur mesure pour l'application concernée. Depuis le 1^{er} octobre 2018, nous considérons comme « impliquées » les entreprises qui fournissent des composants ou des services essentiels et/ou sur mesure pour ces armes. L'élargissement de la définition a augmenté de 18 le nombre d'exclusions d'entreprises. De la sorte, nous agissons encore davantage dans le droit fil de nos principes.

Obligations vertes

Nous avons continué d'investir dans des obligations vertes en 2018. L'argent que les entreprises collectent en émettant une obligation verte ne peut être utilisé que pour des projets spécifiques ayant un caractère durable. La production d'énergie durable ou la construction d'un siège social respectueux de l'environnement en sont des exemples. De cette façon, les obligations vertes rapportent un rendement non seulement financier, mais aussi social. À la fin de l'année 2018, DELA avait investi près de 52 millions d'euros dans des obligations vertes (contre 35 millions d'euros en 2017).

Protection de la vie privée et des données

DELA ne s'est pas contenté de mettre en œuvre le Règlement général sur la protection des données (RGPD) au sein de sa propre organisation. En 2018, nous avons dialogué avec plus de 50 entreprises sur la manière dont elles appliquent les exigences du RGPD. Bon nombre d'entre elles nous ont donné accès aux spécialistes qui sont directement responsables de la protection de la vie privée. Les discussions avec ces entreprises ont été informatives et détaillées. Ces discussions contrastent cependant nettement avec le reporting superficiel de la plupart des entreprises sur la question. Nos réunions d'engagement nous ont permis de nous faire une idée claire des innovations importantes et des bonnes pratiques. Nous nous appuierons sur ces conclusions pour formuler des objectifs de reporting à l'intention des entreprises. Ce projet est lié à l'Objectif de développement durable n° 16 des Nations unies « Paix, justice et institutions efficaces ».

Pacte international

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

- **réduction conjointe des émissions de gaz à effet de serre** : DELA participe à Climate Action 100+, une initiative mondiale pour la collaboration entre les investisseurs lancée en décembre 2017. En 2018, 277 discussions ont été menées entre les investisseurs et les entreprises concernées ;
- **réduction des quantités de plastique dans les océans** : la pollution plastique des océans est rapidement devenue un problème majeur pour les entreprises comme pour les consommateurs. DELA soutient l'UK Plastic Pact et le New Plastics Economy Global Commitment, tous deux axés sur le développement de modèles économiques circulaires pour le plastique ;
- **demande de justification sur la politique contre l'esclavage moderne** : de nombreuses entreprises ont publié des déclarations sur l'esclavage moderne consécutivement à l'entrée en vigueur du Modern Slavery Act britannique en 2015. En 2018, nous avons entamé des discussions avec 16 entreprises britanniques. En notre qualité d'investisseur, nous estimons qu'il est de notre devoir de mettre les entreprises face à leurs responsabilités et de les encourager à adopter des politiques solides pour réduire les risques d'esclavage moderne et améliorer la fourniture d'informations, afin que les parties prenantes soient assurées de la mise en œuvre de mesures efficaces. L'esclavage moderne comprend notamment le travail forcé, le travail des enfants et la traite des êtres humains ;
- **tarification responsable des médicaments** : l'objectif de ce projet est d'encourager les entreprises du secteur pharmaceutique à développer une politique de prix transparente et responsable qui tienne suffisamment compte des intérêts des patients et de la société, en parallèle au but lucratif.

La question des empreintes digitales

DELA fait rarement la une des journaux dans un sens négatif. Ce fut malheureusement le cas en octobre. L'émission Radar, diffusée à la radio et à la télévision néerlandaises, a féroce­ment accusé DELA d'avoir relevé les empreintes digitales de défunts sans autorisation et à des fins commerciales. Deux sources anonymes ont ensuite accusé des collaborateurs de DELA ou des personnes externes au service de DELA d'avoir falsifié des empreintes digitales.

Procédure de relevé des empreintes digitales

DELA a revu la méthode de relevé des empreintes digitales au 1^{er} septembre 2018. DELA recevait régulièrement des réactions de proches qui déploraient qu'aucune empreinte digitale n'ait été relevée. Les empreintes ne peuvent être relevées que peu de temps après le décès du défunt. De plus, en l'absence des proches, les empreintes n'étaient pas relevées. Depuis le 1^{er} septembre, DELA a décidé, dans ce genre de situation, de tout de même procéder au relevé d'empreintes et d'en discuter ultérieurement avec les proches. Cette procédure a été peaufinée avec les meilleures intentions et le plus grand soin. Nous constatons en effet chaque jour que des éléments tangibles, comme des empreintes digitales, aident les proches à conserver le souvenir d'un être cher.

En réaction aux plaintes des clients, nous avons immédiatement renoncé à cette méthode et n'avons relevé les empreintes digitales qu'à la demande et avec l'accord exprès des proches. L'inculpation selon laquelle nous procédions aux relevés d'empreintes à des fins commerciales nous a énormément préoccupés. DELA est une coopérative de membres et le commerce n'est nullement primordial dans le cadre de notre travail. Dans la mesure où cela a été perçu comme tel, nous avons présenté nos plus sincères excuses et avons modifié nos communications.

Infirmation des allégations de falsification

Deux sources anonymes ont par ailleurs affirmé que des collaborateurs de DELA ou des personnes externes au service de DELA se rendaient coupables de falsification d'empreintes digitales. DELA était sous le choc. Cette accusation était non seulement douloureuse pour les proches, mais aussi pour tous les collaborateurs et partenaires de DELA. Afin de faire la lumière sur la question, nous avons fait réaliser une enquête indépendante. Après plus de trois mois d'investigations, les résultats viennent confirmer notre sentiment : aucun incident relatif à des empreintes digitales n'a pu être diagnostiqué. Sur la base des résultats de l'enquête, il est impossible d'étayer par des faits les déclarations formulées par Radar et les deux sources anonymes dans l'émission. Nous n'avons jamais remis en question notre intégrité, mais nous sommes heureux que l'étude le confirme. Les manifestations de soutien réconfortantes reçues de la part de nombreuses personnes, y compris de membres, nous ont fait le plus grand bien.

Réduction de notre empreinte écologique (émissions de CO₂)

D'ici 2021, DELA Pays-Bas entend réduire de 50 % ses propres émissions de CO₂ dues à la consommation de gaz et d'électricité dans nos bureaux et par nos voitures de leasing par rapport à 2014. Nous aspirons à la neutralité climatique dans ce domaine d'ici 2050 au plus tard. « Neutralité climatique » signifie ne plus produire d'émissions nettes de CO₂. Pour ce faire, nous nous concentrons sur trois axes : économie, durabilité et compensation. Nous visons également une réduction de 50 % de nos émissions de CO₂ dues aux déplacements entre le domicile et le lieu de travail et aux déplacements professionnels d'ici 2021 par rapport à 2014.

Économies d'énergie

Premièrement, nous entendons réaliser un maximum d'économies d'énergie. Pour ce faire, nous mettons notamment en œuvre des améliorations techniques (comme des capteurs de luminosité et des installations plus économiques). Il est également essentiel que les collaborateurs modifient leur comportement. Une deuxième étape pour réduire notre empreinte écologique est l'utilisation d'énergie durable. Nous achetons déjà de l'électricité « verte ». Depuis de 2018, toute l'électricité consommée aux Pays-Bas provient de l'énergie solaire et éolienne néerlandaise. Comme il n'est pas (encore) possible de réduire complètement les émissions de CO₂, nous compenserons une partie des émissions. Enfin, nous souhaitons réduire la proportion que nous allons compenser à un minimum. La compensation passe par des investissements dans des initiatives de tiers dont le but est de réduire les émissions de CO₂, comme la plantation d'arbres ou les investissements dans des projets (internationaux) d'énergie durable. Nous ne passerons à la phase de compensation que lorsque nous aurons réduit nos émissions de CO₂ au maximum.

En 2018, la Coopérative DELA a inauguré son siège social entièrement rénové et durable à Eindhoven (Pays-Bas). Le rez-de-chaussée est occupé par un établissement de restauration accessible au public.

Construction durable

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

Émissions de CO₂ par catégorie

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

	2018	différence	2017
Bureaux	311	-13%	359
Centres funéraires et crématoriums	3.907	-11%	4.370
Transport funéraire	310	-2%	316
Voitures de leasing	1.541	-3%	1.589
Voyages d'affaires	361	-22%	465
Trajets domicile-travail	878	-19%	1.087
Total	7.308	-11%	8.186

Émissions de CO₂ par champ d'application

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

	2018	différence	2017
Champ d'application 1			
Consommation de gaz	4.133*	-1%	4.183
Transport funéraire	310	-2%	316
Véhicules de leasing	1.541	-3%	1.589
Autres	82	0%	82
Total	6.066	-2%	6.170
Champ d'application 2			
Électricité	-	-100%	625
Chaleur	3	0%	3
Total	3	-100%	628
Champ d'application 3			
Trajets domicile-travail	878	-19%	1.087
Voyages d'affaires	361	-22%	465
Total	1.239	-20%	1.552

Achats responsables

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

Final Footprint Challenge

Pour organiser des obsèques durables, il est indispensable d'augmenter le nombre d'innovations durables dans le secteur funéraire. Dans cette optique, en tant que secteur, nous entendons stimuler le développement de nouvelles connaissances, de nouveaux produits et de nouveaux services. Ne pouvant pas accomplir cette tâche seuls, nous collaborons volontiers avec d'autres, internes ou externes au secteur. Ensemble, nous pourrions rendre l'ensemble du marché plus durable. C'est pourquoi DELA est à l'origine de la création du « Final Footprint Challenge ». Le secteur funéraire invite tout un chacun à réfléchir à ce que seront des obsèques plus durables en 2030. Ensemble, nous entendons léguer un monde meilleur aux générations actuelles et futures. Il est, dès lors, essentiel que les obsèques soient complètement durables. 37 entrepreneurs se sont inscrits au Final Footprint Challenge. Tous ont une solution à présenter pour des obsèques plus vertes. Parmi ces 37 participants, 10 ont été sélectionnés pour participer aux journées d'entraînement. Un gagnant a entre-temps été désigné. Nous le soutenons dans le développement de son projet. Pour en savoir plus, surfez sur : <https://www.dela.nl/over-dela/nieuws-en-media/20180201-final-footprint-challengecomposteerbare-urn-en-grafkist-per-post>

Réduction de la consommation de papier

D'ici 2020, DELA Pays-Bas entend réduire sa consommation de papier de 50 % par rapport à 2014. Un environnement sans papier implique de recourir au maximum à des solutions numériques. C'est le cas de la consommation de papier dans nos bureaux, que nous avons réduite de 16 % en 2018 par rapport à 2017, mais aussi des communications client. Nous voulons atteindre cet objectif en numérisant et en utilisant davantage les ordinateurs portables, les tablettes et les smartphones. Nous avons les outils pour y parvenir à notre disposition, mais le changement dans les comportements des collaborateurs y contribuera aussi largement. DELA Belgique a lancé un projet d'impression « à la demande » par le biais d'un site de publication marketing qui permet d'éviter l'accumulation de stocks inutiles ou l'élimination des impressions résiduelles.

Organismes caritatifs

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

Avec le thème « Onbeperkt » (*sans restriction*), le DELA Goededoelenfonds soutient les personnes handicapées qui réalisent bénévolement une bonne action pour une autre personne depuis 2014. Un prix d'encouragement annuel a même été créé afin de mettre ce thème encore plus en avant. Le « Gouden Venus van Milo » est un prix décerné au Néerlandais handicapé le plus inspirant ayant

réalisé une bonne action pour autrui. De cette façon, les personnes handicapées donnent plus de sens à leur propre vie et représentent, dans le même temps, une valeur inestimable pour la société. En 2018, un nouveau thème visant à rassembler les générations a vu le jour en parallèle.

DELA Belgique a choisi d'utiliser le soutien financier de la Fondation Fonds DELA pour aider, entre autres, l'association sans but lucratif « Au-delà des nuages » à se développer en Wallonie. Sous le nom « Boven de wolken », l'association propose un site web et un réseau de photographes qui acceptent de réaliser gratuitement un reportage photo professionnel sur un enfant décédé. Toujours en Belgique, DELA a lancé l'application « Je ne t'oublierai jamais », destinée à aider les enfants en deuil (nom original : « Mijn herinnering aan jou »).

En Belgique, le Fonds DELA a été utilisé différemment en 2018 que par le passé. En consacrant plus de moyens à un objectif au lieu de les morceler, DELA peut aller plus loin et faire une réelle différence.

La Fondation Handicamp

La Fondation Handicamp veut prouver qu'il est possible de camper avec n'importe quel type de handicap. À l'occasion du week-end annuel de camp en 2018, qui s'est tenu à Schaijk, Marc de Hond (présentateur de télévision, entrepreneur, écrivain, réalisateur de théâtre et ancien joueur dans l'équipe néerlandaise de basket-ball en fauteuil roulant) est allé à la rencontre des participants pour collecter leurs expériences. Le fait de ne pas avoir à fournir d'explications est un aspect important pour pouvoir être soi-même lors de ce genre de week-end de camp. La plupart des participants ayant un budget serré, la fondation dépend de sponsorings et de dons. Les organisateurs ont, par conséquent, été ravis de recevoir la contribution du DELA Goededoelenfonds. Pour en savoir plus sur la fondation Handicamp, surfez sur www.handicamp.nl.

Boven de Wolken

Boven de Wolken est un mouvement bénévole au sein duquel des photographes professionnels acceptent de réaliser gratuitement des reportages photo d'enfants récemment décédés (les « enfants-étoiles ») pour que les parents gardent un souvenir durable. Jusqu'à l'an dernier, l'initiative ne dépassait pas les frontières flamandes. Nous avons pu constater qu'un reportage photo peut jouer un rôle essentiel dans le deuil des parents. La fondation caritative de DELA Belgique estime que chacun en Belgique doit avoir le droit de bénéficier de cette initiative particulière et a fait en sorte que l'organisation puisse s'étendre à la Wallonie. Grâce au soutien financier, le pendant francophone de ce mouvement a pu voir le jour en 2018 sous l'appellation « Au-delà des nuages ».

DomusDELA

DELA réalise actuellement la rénovation et le réaménagement du quartier Mariënhage à Eindhoven (Pays-Bas). Mariënhage est un lieu porteur d'une valeur culturelle et historique particulière pour la ville, tant par son architecture que par sa riche histoire. Les dessous du monastère abritent les vestiges de l'ancien château d'Eindhoven, datant du 13^e siècle. La nouvelle affectation, baptisée DomusDELA, est vouée à devenir un lieu de rencontre, de rassemblement et d'enrichissement. Il comprend deux salles de cérémonie, un hôtel de conférence avec services de restauration et de réunion, une brasserie, un nouvel espace extérieur et des jardins du cloître. L'affectation du monastère est toujours inconnue à ce jour.

Des journées d'information à l'intention des riverains ont été organisées en 2018. Les travaux de rénovation ont mis au jour un mur d'enceinte de l'église du monastère médiéval. Ce mur était dissimulé depuis la construction d'un autre mur contigu il y a un siècle. En septembre, cette découverte pour le moins atypique a été présentée au public à l'occasion de la journée « Monuments ouverts » aux Pays-Bas. En décembre, un accord a été conclu avec la Fondation Henri van Abbe sur les interventions structurelles à l'église Paterskerk. Le recours précédemment intenté par la fondation a donc été abandonné et plus rien ne s'oppose à la rénovation et au réaménagement du site. La réouverture aura lieu le 13 novembre 2019, le jour de la naissance de saint Augustin.



Le site de Mariënhage à Eindhoven (Pays-Bas) avant sa transformation en DomusDELA.

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. Après notre entrée sur le marché allemand de l'assurance-vie, nous introduirons une assurance obsèques en espèces en Allemagne en 2019. De plus, en 2019, nous consentirons 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.

Des programmes de changement qui misent pleinement sur les technologies de l'information et l'innovation

Depuis 2018, DELA met en place un certain nombre de programmes de changement d'envergure aux Pays-Bas, comme le remplacement des applications pour le back-office. En Belgique aussi, nous mettrons encore plus l'accent sur l'IT et l'innovation. Outre des dépenses informatiques plus importantes que ces changements impliquent, l'entreprise verra aussi une forte expansion de ses activités, nécessaire pour concevoir et mettre en œuvre de tels projets de manière contrôlée. Les besoins en gestionnaires/managers de processus et en analystes/consultants business, entre autres, vont, par conséquent, augmenter considérablement. Nous devons tenir compte du fait qu'il faut au moins trois ans pour mener à bien ce genre de transitions, sans parler des ressources supplémentaires que nous allons devoir dégager. Cette expansion se fera, ces prochaines années, au détriment de notre résultat d'exploitation, mais la perte sera compensée par l'amélioration du service à la clientèle, et les dépenses seront récupérées dans un délai raisonnable.

La numérisation touche l'organisation dans son ensemble. Afin de travailler efficacement, il convient de savoir ce que l'on veut, pourquoi et comment y parvenir. IT et l'entreprise parcourent ce processus ensemble. En 2018, nous avons beaucoup appris.

Nouvelle campagne d'entreprise

Après une période de calme relatif, DELA Pays-Bas lancera une nouvelle campagne d'entreprise en 2019 avec, pour objectif principal, de toucher les individus qui connaissent moins bien DELA. À terme, une réputation solide doit mener à une augmentation du nombre de clients et à un plus grand pouvoir d'attraction sur un marché de l'emploi étriqué. DELA entend bien entendu continuer de mettre l'accent sur un service excellent et, partant, sur l'amélioration continue. Nous nous efforcerons de tendre à des scores NPS et GPtW encore meilleurs.

Priorité à la croissance

DELA table sur une nouvelle croissance au niveau de sa taille, en particulier en Belgique. Nous placerons évidemment la barre plus haut en Allemagne, étant donné le grand nombre d'intermédiaires désormais affiliés.

Aux Pays-Bas, des efforts de marketing supplémentaires seront nécessaires pour assurer la croissance des obsèques privées, tandis qu'en Belgique, nous nous développerons principalement par le biais d'acquisitions. Ce type de croissance est également nécessaire, étant donné que les marges brutes de la branche Obsèques sont sous pression et que les efforts supplémentaires consentis dans le domaine de l'informatique et de la maîtrise interne doivent être récupérés.

Un portefeuille de placements diversifié

En termes de placements, le fer de lance le plus important est la transformation du portefeuille immobilier néerlandais actuel en un portefeuille immobilier international plus diversifié.

Remerciements

La Direction remercie toutes les parties prenantes pour leur implication au sein de DELA et aimerait profiter de l'occasion pour féliciter une fois de plus tous les collaborateurs pour leur première place aux Pays-Bas et leur sixième place en Belgique décrochées il y a quelques semaines dans le cadre de l'enquête Great Place to Work. DELA est une entreprise humaine. Nous misons pleinement sur la numérisation afin de pouvoir offrir une qualité encore plus personnelle et un meilleur travail sur mesure à nos membres et à nos clients. Ce sont les collaborateurs de DELA qui, ensemble, réalisent et concrétisent notre qualité. Le fait qu'ils le fassent avec un niveau de satisfaction aussi convaincant, comme le montre l'enquête de satisfaction des collaborateurs, nous emplit de fierté et renforce notre confiance dans l'avenir.

Eindhoven, le 17 avril 2019

Coopérative DELA

La Direction

E. Doeve MAIA

Ir. J.A.M. van der Putten MMO

J.L.R. van Dijk RA



Alexander Brouwer
Coéquipier de Robert Meeuwsen

Huntington Beach Open. Première victoire européenne sur le sol américain depuis 1996
[#MonMoment](#) [#2018](#) [#PourEuxPourVous](#)



oor elkaar

DELA
voor elkaar
Rabobank



LEVEL
CHAMPIONSHIP

DELA
BEACH VOLLEYBALL
EUROPEAN CHAMPIONSHIP

Rapport annuel 2018 Groupe DELA

Rapport du Conseil des Commissaires

Présentation du rapport annuel

Chère partie prenante de DELA, cher lecteur,

Le Conseil des Commissaires présente le rapport annuel qui comprend le rapport de la Direction, le rapport du Conseil des Commissaires et les comptes annuels. Le rapport de la Direction et les comptes annuels ont été établis par la Direction et ont fait l'objet de discussions avec le Conseil des Commissaires. Les comptes annuels ont été examinés par le réviseur externe et sont dotés d'une attestation de contrôle, émise sans réserve. Le Conseil des Commissaires approuve les comptes annuels.

Client et marché

La satisfaction des clients, exprimée par les scores NPS, a augmenté. La croissance nette des assurés du Plan de Prévoyance obsèques de DELA et la croissance autonome des assurés en Belgique sont satisfaisantes. DELA a fait son entrée sur le marché allemand : la vente d'assurances-vie a dépassé les attentes, tant en termes de capital assuré qu'en termes de nombre d'assurés. La marge brute de la branche Obsèques aux Pays-Bas n'est pas encore suffisante et la part de marché d'Obsèques en Belgique est en baisse.

Investissements

Nous avons dû essuyer une perte considérable en 2018, principalement en raison de la chute brutale du cours des actions. Notre modèle d'entreprise est, cependant, solide. Le ratio de solvabilité Solvency II et le degré de couverture restent stables. Nous sommes donc en mesure d'accorder une participation bénéficiaire considérable à nos membres, de sorte que l'augmentation des primes reste limitée.

Organisation

Dans l'ensemble, le Conseil des Commissaires est satisfait des mesures que l'organisation a pu prendre. La transformation numérique marque une première étape, mais la gouvernance de ces processus de changement doit être renforcée. De nouveaux systèmes et processus passent aussi par plus d'investissements dans les individus, les procédures, les méthodes et les techniques.

Le pourcentage de santé s'est quelque peu redressé en 2018, mais doit encore augmenter. La satisfaction des collaborateurs s'est améliorée, comme en témoignent les excellents résultats de l'enquête Great Place to Work menée aux Pays-Bas et en Belgique.

Un changement dans la procédure de relevé des empreintes digitales a entraîné des réactions négatives de la part des clients et nous a valu un reportage critique dans une émission de radio grand public. DELA a donc immédiatement revu sa procédure de relevé des empreintes digitales. La politique en la matière a été inversée, pour retrouver sa teneur d'avant le 1^{er} septembre 2018. DELA ne

procédera donc à des relevés d'empreintes qu'à la demande et avec le consentement exprès des proches. Les e-mails destinés à informer les proches quant aux possibilités d'obtenir des souvenirs tangibles des défunts ont aussi été adaptés. Une enquête indépendante n'a révélé aucune preuve d'utilisation frauduleuse des empreintes digitales.

Tâches et responsabilités du Conseil des Commissaires

Les tâches et responsabilités du Conseil des Commissaires consistent à assurer la surveillance de la Direction et du cours général des affaires au sein de la Coopérative et des entreprises associées. Le Conseil des Commissaires conseille également la Direction en prenant en considération tous les intérêts en jeu, y compris ceux des membres et des collaborateurs. Outre son rôle de surveillance et de conseil, le Conseil des Commissaires est également l'employeur des membres de la Direction. Ces mêmes membres forment également le Conseil des Commissaires de DELA Holding N.V. et de la société principale DELA Natura- en levenszekeringen N.V.

Rôle de surveillance et de conseil

En 2018, le Conseil des Commissaires s'est régulièrement informé de la réalisation des objectifs de la Coopérative, de la stratégie et des risques inhérents aux activités de l'entreprise, de la mise en place et du fonctionnement des systèmes internes de gestion et de contrôle des risques, du processus de reporting financier, du respect des lois et règlements et de la politique en matière de risques. Le Conseil a évalué l'adéquation, au niveau stratégique, de l'allocation du capital, de la politique en matière de placements et de la position de liquidité par rapport à la propension au risque. En outre, lors d'une séance stratégique spéciale à l'automne 2018, le Conseil des Commissaires a eu un échange de vues approfondi avec la Direction et les membres de la Direction de DELA Pays-Bas à propos des principales tendances et évolutions économiques, technologiques et sociales susceptibles d'avoir des répercussions sur le modèle d'entreprise de DELA.

Le Conseil des Commissaires en tant qu'employeur

Le Conseil des Commissaires évalue la performance des membres de la Direction au moins une fois par an. Le Conseil supervise également la politique de la Direction en ce qui concerne les critères de sélection et la procédure de nomination des membres de la Direction générale. La rémunération variable de la Direction est fixée via des accords financiers et non financiers orientés résultats, qui tiennent compte de la stratégie à long terme, de la propension au risque, des objectifs pluriannuels et du plan annuel de DELA. Sur la base des performances de la Direction en 2018, 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.

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. Le Conseil des Commissaires de DELA aspire à une composition équilibrée et variée du Conseil. Avec une composition telle qu'en 2018, le Conseil des Commissaires entend garantir une bonne interprétation des connaissances, expériences et compétences en son sein. En vue de la démission prévue de deux commissaires en 2019, les préparatifs des nominations ont débuté en 2018 au moyen de l'utilisation d'un profil du Conseil des Commissaires. Ce profil est évalué chaque année afin de savoir s'il correspond toujours aux tâches et responsabilités actuelles et futures du Conseil. La composition du Conseil des Commissaires au 31 décembre 2018 est la suivante :

- Dr W.M. van den Goorbergh, président
- Prof. M^e C.J.H.H. Jansen, président suppléant
- Dr J.P. de Pender, secrétaire
- 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

Réunions du Conseil des Commissaires

Durant l'année couverte par le présent rapport, le Conseil des Commissaires a exercé un contrôle continu et formulé des avis à l'intention de la Direction. En 2018, 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 2018 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 2018 et les projets issus de la stratégie de croissance 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. 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* ainsi qu'à l'évolution de la législation et de la réglementation. Le règlement de la Direction a été mis à jour et approuvé comme chaque année. La répartition modifiée du portefeuille de la Direction a également été approuvée (au 1^{er} juillet 2019). Par ailleurs, comme chaque année, le règlement du Conseil des Commissaires et des comités a été évalué et adopté. En septembre 2018, 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.

Évaluation du Conseil des Commissaires

Le Conseil des Commissaires évalue son fonctionnement au moins une fois par an. Il réitère cet exercice tous les trois ans sous la supervision d'un organe externe indépendant. Ce fut le cas en 2018. Le cadre de référence de l'évaluation comprend le *Gedragcode Verzekeraars* (Code de conduite des assureurs), ainsi que des informations actuelles en matière de bonne gouvernance d'entreprise. Cette évaluation a révélé que le Conseil des Commissaires fonctionnait correctement. Le Conseil des Commissaires est correctement informé du cours des affaires, est orienté sur le fond, est équilibré et ses membres font preuve d'un engagement élevé au sein de DELA. 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. Au cours de la période à venir, une attention particulière sera accordée au renforcement du Conseil dans le domaine des TIC. Le Conseil considère intégralement les intérêts de toutes les parties prenantes de DELA, et ce de manière suffisamment minutieuse et équilibrée. La dynamique en salle du conseil est bonne et l'atmosphère qui y règne est agréable et ouverte et incite à la critique constructive. La relation entre le Conseil des Commissaires et la Direction se caractérise par une confiance mutuelle, ce qui conduit à un dialogue ouvert et approfondi.

Réunions et composition des commissions en 2018

Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques assiste le Conseil des Commissaires dans la supervision des activités de la Direction dans des domaines tels que le reporting financier, la gestion et le contrôle internes du risque, la conformité, l'audit, la politique en matière de risques, la gestion du risque et les risques potentiels qui découlent de la politique de rémunération. Une description plus détaillée des tâches figure dans le chapitre consacré à la Gouvernance d'entreprise. En 2018, le Comité d'audit et des risques et la Direction se sont réunis à quatre reprises. La composition du Comité d'audit et des risques au 31 décembre 2018 est la suivante :

- Mme W.A.P.J. Caderius van Veen RA, présidente
- Prof. Dr J.J.A. Leenaars RA
- Dr J.P. de Pender

Comité de rémunération et de nomination

Le Comité de rémunération et de nomination assiste le Conseil des Commissaires dans la préparation du processus de prise de décision concernant, entre autres, la composition et la (re)nomination au sein du Conseil et de la Direction, la rémunération des membres de la Direction et la politique de

rémunération de l'entreprise. En 2018, le Comité de rémunération et de nomination s'est réuni avec la Direction à trois reprises. La composition du Comité de rémunération et de nomination au 31 décembre 2018 est la suivante :

- Dr W.M. van den Goorbergh, président
- Prof. M^e C.J.H. Jansen
- C.P.V. van der Weg

Formation continue

Les membres du Conseil ont suivi un programme de formation en 2018. L'objectif de ce programme était de maintenir et, le cas échéant, d'accroître le niveau d'expertise. La première séance avait pour thème : « L'approfondissement des coûts de DELA Pays-Bas ». Elle a été l'occasion d'expliquer que des typologies et des principes différents conduisent à des perspectives différentes en matière de types et de centres de coûts des coûts chez DELA.

La deuxième séance portait sur la pensée exponentielle. Au cours de la première partie, les participants ont eu l'occasion d'approfondir les évolutions des technologies à croissance très rapide, également appelées « technologies exponentielles », et la réflexion qui les accompagne. La deuxième partie de la séance était consacrée aux nouvelles perspectives en matière de santé et d'espérance de vie, qui sont évidemment des thématiques majeures pour DELA. Les séances étaient des séances plénières auxquelles tous les commissaires ont participé.

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

Conformément aux dispositions statutaires de la Coopérative DELA U.A., le Conseil des Commissaires a examiné les états financiers et approuvé les comptes annuels de la Coopérative DELA U.A. et les informations qui y ont été annexées. Le Conseil des Commissaires a débattu de ces états financiers avec la Direction, la fonction d'audit interne et l'auditeur externe (Deloitte) et a pris note de l'attestation de contrôle de Deloitte sur les comptes annuels 2018 de la Coopérative DELA U.A. Le Conseil des Commissaires suggère à l'Assemblée générale d'arrêter les comptes annuels 2018 de la Coopérative DELA U.A. et de donner décharge aux membres de la Direction pour la politique menée pendant l'année. Nous vous invitons également à donner décharge aux membres du Conseil des Commissaires pour la supervision assurée.

Conclusion

Le Prof. M^e F.H.J.J. (Frans) Andriessen est décédé le 22 mars 2019. Frans Andriessen avait été membre et président de notre conseil et membre d'honneur de la coopérative DELA. Il croyait fermement en le pouvoir de la solidarité, avait l'âme généreuse envers la coopérative et a joué un rôle essentiel pour DELA.

Le Conseil remercie les clients de la coopérative DELA pour leur confiance. Nous aimerions également remercier tous les collaborateurs de la coopérative DELA pour leur dévouement et leur engagement dans l'intérêt des membres, des assurés, des clients et des parties intéressées de la coopérative DELA.

Eindhoven, le 17 avril 2019

Coopérative DELA

Le Conseil des Commissaires

Dr. W.M. van den Goorbergh, voorzitter

Prof. mr. C.J.H. Jansen, vicevoorzitter

Drs. J.P. de Pender, secretaris

Mw. drs. W. A. P. J. Caderius van Veen RA

Prof. dr. J.J.A. Leenaars RA

Mr. drs. G.H.C. de Méris RA FCA

C.P.V. van der Weg



Madelein Meppelink
Coéquipière de Sanne Keizer

**Championnats européens chez nous.
Concentration sur le match. Enveloppés d'une
vague orange. Finale = suspense à son comble.
Dernier point au filet. Explosion d'énergie. Quelle
fête ! #MonMoment #2018 #PourEuxPourVous**



obrigado

evi

MEPPELINK

Rapport annuel 2018 Groupe DELA

Gouvernance et gestion du risque

Gouvernance

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 la continuité de la coopérative et sur les intérêts à long terme de nos membres. La gouvernance d'entreprise de DELA repose, d'une part, sur la culture de notre organisation, et, d'autre part, sur la législation, la réglementation et les bonnes pratiques. DELA est ainsi en mesure de se conformer aux réglementations et aux directives du législateur européen, telles que Solvency II, à la législation nationale, comme la loi relative à la surveillance financière, et aux règles de politique des autorités de surveillance. Ce chapitre présente les aspects les plus importants de notre gouvernance.

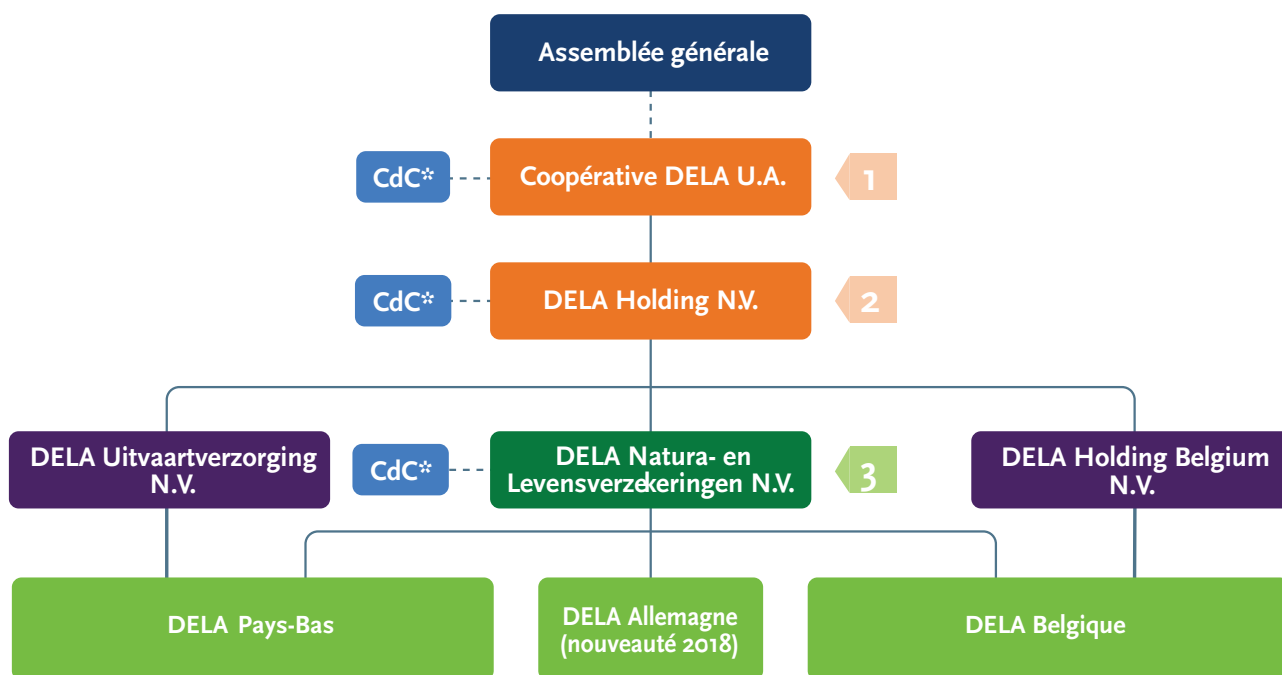
Structure juridique

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

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

Structure

Affichage simplifié



Explication

- 1 : en abrégé « DELA » (simple) ou « Groupe DELA » (consolidé). Membres de la Direction : cf. « Visages »
- 2 : en abrégé « DELA Holding » (simple) ou « DELA Holding Group » (consolidé). Les membres de la Direction sont les mêmes que ceux de la Coopérative DELA U.A., cf. « Visages ».
- 3 : en abrégé « DELA Natura » (simple) ou « Groupe DELA Natura » (consolidé)
- CdC : en union personnelle pour ces trois entités, cf. « Visages ».

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

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

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

Les activités d'assurance néerlandaises, belges et allemandes relèvent de DELA Natura. DELA Uitvaartverzorging N.V. renferme les activités funéraires pour les Pays-Bas. Les activités funéraires en Belgique sont exercées par la société principale DELA Holding Belgium N.V. Les sociétés principales ont des filiales et des participations.

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

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

Membres

Seules les personnes physiques peuvent être membres de la coopérative. Pour devenir membres, elles doivent avoir souscrit un contrat (d'assurance) désigné avec une ou plusieurs filiales. Les co-assurés inscrits sur ces contrats peuvent devenir membres de la coopérative s'ils en manifestent le souhait.

La coopérative est divisée en départements. Le nombre, les noms et les limites des départements sont décrits dans le règlement intérieur. Chaque membre de la coopérative relève d'un département.

Les membres de la coopérative peuvent, sur proposition du Conseil des Commissaires, être nommés membres d'honneur par l'Assemblée générale en raison de leurs mérites envers la coopérative.

Membres d'honneur de la Coopérative DELA

Nom

Prof. Me F.H.J. Andriessen (décédé le 22/03/2019)

Dr J. Kremers

J.A.G. Dirks

Dr. A.J.M. Lauvenberg

A.W.M. van de Zande

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

F.H.J. Boons

C.C.C.M. Libregts

Assemblée générale

L'Assemblée générale du Groupe DELA opère en tant qu'« actionnaire de plus haut niveau » et se compose de personnes élues parmi les membres de la coopérative. L'Assemblée générale se compose de 36 membres et de 36 membres suppléants. Membres et membres suppléants assistent aux assemblées à raison de deux fois par an. La liste des membres de l'Assemblée générale, valable à partir du 19 janvier 2019, figure ci-dessous.

Lors des assemblées, les membres débattent de questions majeures relatives à la coopérative DELA, comme :

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

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

Pour devenir membre de l'Assemblée générale, il faut avoir été membre de la coopérative DELA pendant cinq ans ou plus.

Conseil des membres

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

Comité de confiance

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

Tâche

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

Mandat

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

Conseil des Commissaires

Composition

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

Profil

Le Conseil des Commissaires a établi un profil de sa taille et de sa composition en tenant compte de la nature de l'entreprise, des activités et de l'expertise, de l'expérience et de l'indépendance souhaitées de ses membres. Le Conseil des Commissaires évalue périodiquement ce profil.

Nomination

Les commissaires sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition du Conseil des Commissaires.

Tâches

Le Conseil des Commissaires a notamment pour mission de superviser, de contrôler et d'assurer le suivi de la Direction par rapport à la réalisation des objectifs de la coopérative, à la stratégie et aux risques inhérents aux activités de l'entreprise, de veiller à la mise en place et au fonctionnement des

systèmes internes de gestion et de contrôle des risques, au processus de reporting financier, au respect des lois et règlements et à la politique en matière de risques. En outre, le Conseil veille au respect et à l'application de la structure de gouvernance d'entreprise, à l'approbation des comptes annuels, du budget et des investissements de capitaux, à la sélection et à la nomination de l'auditeur externe et de l'actuaire, à l'approbation de la propension au risque, à la présentation des membres de la Direction en vue de leur nomination et de leur démission et à l'établissement de la politique de rémunération. Le Conseil des Commissaires sélectionne et présente ses membres en vue de leur nomination à l'Assemblée générale. Il revoit également la politique de rémunération et évalue le fonctionnement de la Direction. Le président du Conseil des Commissaires est le point de contact en cas de présomption d'irrégularités susceptibles de mettre à mal le fonctionnement des membres de la Direction.

Dans l'exercice de leurs fonctions, les commissaires tiennent compte des intérêts de la coopérative et des entreprises associées. Ils font un examen minutieux des intérêts des divers intervenants de la coopérative, y compris ses membres et collaborateurs. Le Conseil des Commissaires est responsable de la qualité de son propre fonctionnement.

Règlements

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

Nomination, durée du mandat

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

Comités

Le Conseil des Commissaires est doté d'un Comité d'audit et des risques et d'un Comité de rémunération et de nomination.

Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques se compose d'au moins trois membres du Conseil des Commissaires. Il rend compte de sa réunion à la réunion du Conseil des Commissaires. Le nombre de membres est fixé par le Conseil des Commissaires. Le collectif des membres du comité possède les connaissances et l'expérience nécessaires dans le domaine financier et en ce qui concerne les

procédures administratives et dans le domaine de la gestion du risque, de l'audit et des investissements. Le Conseil des Commissaires désigne l'un des membres du comité comme président du comité. Le président du Conseil des Commissaires ne peut être président de ce comité.

Le comité est chargé de préparer la supervision du fonctionnement des systèmes internes de gestion et de contrôle des risques, du respect des recommandations et du suivi des observations de la fonction d'audit interne et de l'auditeur externe, du financement des sociétés et du reporting financier.

Il se réunit quatre fois par an, deux semaines avant une réunion du Conseil des Commissaires. Il rend compte de sa réunion à la réunion du Conseil des Commissaires. Au moins deux membres de la Direction doivent assister à la réunion du Comité d'audit et des risques. Les responsables des risques de deuxième ligne et le responsable de l'audit interne sont également présents. Le responsable de la gestion financière du risque et de l'actuariat et le responsable du reporting et du contrôle assistent, en principe, eux aussi à cette réunion. L'auditeur externe est également tenu d'assister à au moins deux réunions du Comité d'audit et des risques.

Comité de rémunération et de nomination

Le Comité de rémunération et de nomination est composé du président du Conseil des Commissaires et d'un ou plusieurs membres désignés par le Conseil des Commissaires parmi ses membres. Le nombre de membres du Comité est fixé par le Conseil des Commissaires. Le président du Conseil des Commissaires préside le Comité.

Le Comité est chargé de la préparation des décisions relatives à la nomination et au fonctionnement des membres du Conseil des Commissaires et des membres de la Direction ainsi que de la préparation des décisions relatives à la rémunération du Conseil des Commissaires, des membres de la Direction et des collaborateurs de la coopérative, y compris des décisions relatives à la politique de rémunération qui affectent les risques et la gestion du risque de la coopérative et leur suivi.

Il se réunit au moins trois fois par an, deux semaines avant une réunion du Conseil des Commissaires. Il rend compte de sa réunion à la réunion du Conseil des Commissaires. Au moins deux membres de la Direction et le Directeur du *Personeel & Organisatie* doivent assister à la réunion du Comité de rémunération et de nomination.

Participations

Les membres du Conseil des Commissaires de la Coopérative DELA ont également été désignés commissaires au sein de DELA Holding N.V. et de DELA Natura- en levenszekeringen N.V. (ci-après « DELA Natura »). La création d'un Conseil des Commissaires a été rendue obligatoire au sein de DELA Natura en vertu de la loi néerlandaise sur la surveillance financière (*Wet financieel toezicht, Wff*).

Comité consultatif d'investissement

DELA dispose d'un Comité consultatif d'investissement (CCI). Ce comité joue un rôle consultatif et de révision en matière d'investissements à l'égard de la Direction. Il est également sollicité pour des conseils en matière de propositions de politique, de changements de politique et de mise en œuvre de la politique dans ce domaine. Enfin, les transactions immobilières significatives d'un montant supérieur à 25 millions d'euros sont soumises à l'avis du CCI. Si le CCI remet un avis rejeté par la Direction, cette dernière est tenue d'en informer le Conseil des Commissaires. Le CCI se concerte à raison d'au moins une fois par an avec le Conseil des Commissaires, la Direction, le Chief Investment Officer et le directeur de DELA Vastgoedmanagement B.V. Le CCI joue explicitement le rôle de conseiller et évalue si les propositions sont cohérentes, exhaustives et solides en termes de rendement et de risque. La Direction et le Conseil des Commissaires conservent leurs propres responsabilités. Le CCI se compose d'au moins trois membres externes. Les membres sont nommés par le Conseil des Commissaires sur proposition de la Direction.

Direction

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

DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.

L'une des participations du Groupe est DELA Natura- en levensverzekeringen N.V. (ci-après « DELA Natura »). Elle englobe les activités d'assurance et le personnel qui s'y rattache. Le Conseil des Commissaires de DELA Natura compte les mêmes membres que ceux de la coopérative DELA (en union personnelle). C'est la raison pour laquelle ce rapport de DELA correspond fortement à celui du Groupe DELA.

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

Plus d'informations :

- à propos de DELA Natura : cf. rapport annuel distinct ;
- à propos de la législation applicable à DELA et des activités de l'AFM et de la DNB : www.afm.nl et www.dnb.nl.

Branches d'activités indépendantes

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

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

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

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

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

Activités en Belgique

DELA Belgique englobe des activités d'assurance qui ont été transférées à la société néerlandaise DELA Natura et des activités d'organisation d'obsèques qui relèvent de sociétés belges (la société principale est DELA Holding Belgium N.V.).

DELA Belgique est dirigé par le CEO de DELA Belgique, fonction exercée par le vice-président de la Direction. En collaboration avec le Comité de direction, il assure la gestion d'entreprise de DELA Belgique. Le CEO de DELA Belgique est, eu égard aux activités d'assurance, actif au sein de l'entité DELA Enterprises N.V. Il s'agit d'une succursale de l'entité néerlandaise DELA Natura. Les activités d'assurance sont donc exercées sous la licence délivrée par la DNB, qui supervise aussi les activités en matière de contrôle prudentiel. DELA Belgique rend compte de la surveillance des règles de conduite à l'Autorité belge des services et des marchés financiers (« FSMA »).

Activités en Allemagne

Les activités de marketing et de vente en Allemagne sont assurées par la succursale établie à Düsseldorf (article 2 : 115 de la loi néerlandaise sur la surveillance financière, Wft). Toutes les autres activités sont effectuées au siège de DELA Natura à Eindhoven (DELA Pays-Bas). En principe, les activités en Allemagne sont couvertes par la politique de DELA Pays-Bas. La surveillance des règles de conduite est assurée par la BaFin en Allemagne.

Intégrité

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

Responsabilité conjointe

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

Contrôle

Compliance établit une analyse des risques d'intégrité qui permet de cartographier clairement les risques d'intégrité auxquels DELA s'expose ainsi que les mesures de contrôle qui ont été prises. La fonction d'audit interne évalue l'adéquation des mesures de contrôle. Un programme de surveillance est utilisé pour déterminer si les mesures de contrôle sont suffisamment respectées. L'analyse systématique du risque d'intégrité (ASRI) se compose des thèmes « intégrité organisationnelle », « intégrité de la chaîne client », « intégrité des collaborateurs », « intégrité des données personnelles » et « intégrité du marché ». Ils sont décrits dans le document de référence de l'ASRI. Il existe des ASRI pour DELA Pays-Bas (également applicables à DELA Vastgoed) et des ASRI pour DELA Belgique, adaptées à la situation belge.

Guide de conduite

Une composante essentielle de la politique d'intégrité de DELA est de s'assurer que chaque collaborateur agit de manière intègre. Agir de manière intègre signifie, pour les collaborateurs, faire preuve d'honnêteté, d'ouverture, de clarté et de prudence. Ce Guide de conduite a été élaboré afin de

donner davantage corps à la notion d'intégrité des collaborateurs. Il détaille les règles que les collaborateurs sont tenus de respecter pour un certain nombre de domaines d'intérêt afin de promouvoir une conduite intègre. Le Guide de conduite et ses règles sous-jacentes s'appuient sur des réglementations internes et externes. Ils ont été établis pour DELA Pays-Bas et s'appliquent également à la BAI DELA Vastgoed. DELA Belgique dispose de son propre code d'intégrité et de ses règles sous-jacentes propres, spécifiquement adaptés à la situation et au marché belges, en ce compris la réglementation belge, mais qui s'inscrivent dans le code et les réglementations décrits ci-dessous.

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

- veiller à ce que les postes sensibles en termes d'intégrité soient pourvus ;
- conflits d'intérêts et corruption ;
- comportements indésirables ;
- signalement des suspicions d'abus ;
- concurrence déloyale ;
- opérations d'investissement privées.

Gestion du risque

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

Systeme de gestion du risque

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

- la première ligne est la première responsable des opérations, des résultats et du respect des mesures internes de contrôle et de la gestion effective des risques ;
- la deuxième ligne conseille, coordonne, surveille et contrôle, indépendamment de la première ligne, que cette première ligne assume effectivement ses responsabilités dans le respect du cadre de la propension au risque de DELA ;
- la troisième ligne fournit une certitude complémentaire quant à la qualité de la maîtrise interne par le biais d'audits.

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

Modèle « Three Lines of Defense »

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

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. Les résultats de ces considérations sont consignés dans la propension au risque de DELA. 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, 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.

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.

Catégories de risques

Les principales catégories de risques qui s'appliquent à DELA sont exposées plus en détail ci-dessous.

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. L'Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) annuelle analyse, en outre, les risques qui représentent une menace potentielle pour la continuité de DELA. Au besoin, des mesures préparatoires peuvent être prises. Les conditions préalables et les mesures les plus importantes sont établies dans la politique de capital, qui fait l'objet d'une évaluation annuelle.

Les évolutions majeures qui se sont produites en 2018 par rapport à ce risque ont été l'introduction d'une police d'assurance-vie en Allemagne, le développement d'une police d'assurance obsèques en Allemagne ainsi que la poursuite des recherches sur les possibilités d'internationalisation. Les résultats de l'ORSA montrent que DELA jouit d'une solide position de solvabilité dans divers scénarios de choc.

Risques financiers

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.

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 placements 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 que les investissements ne sont pas uniquement dirigés vers des valeurs à revenu fixe. DELA s'expose aussi à des risques de placement (comme des mutations de valeur des actions, de l'immobilier, des devises, etc.) en lien avec notre modèle d'entreprise. Ces risques de marché sont limités, entre autres, par des études d'Asset Liability Management (ALM), un contrôle des placements, une répartition des placements, des restrictions de placement et la sélection et le suivi des assets managers professionnels. En outre, nous avons délibérément choisi de limiter le risque lié aux actions et aux devises avec des produits dérivés.

L'année 2018 a été placée sous le signe de l'internationalisation du portefeuille immobilier et d'infrastructures afin d'optimiser encore le rapport risque/rendement au sein du portefeuille.

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, la Belgique et l'Allemagne, 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.

En 2018, les produits ont fait l'objet d'une évaluation dans le cadre du processus annuel d'examen des produits. Les améliorations nécessaires ont été proposées.

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 placements pour pouvoir assumer ses obligations à court terme. Ces risques n'ont donné lieu à aucune particularité en 2018.

Risques opérationnels

En marge des risques 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.

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.

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. 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.

Risques liés aux processus et aux systèmes

Les risques liés aux processus sont des risques qui résultent 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. Les cyber-risques et risques pour la sécurité des informations sont des thématiques majeures de cette catégorie. 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.

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'un inventaire et d'une évaluation des risques (IER), des protocoles et la mesure de la satisfaction des collaborateurs permettent de limiter ces risques.

Risques d'intégrité

Le risque d'intégrité représente un danger d'atteinte à la réputation ou une menace, existante ou future, pour les actifs ou les résultats de l'entreprise résultant d'un respect insuffisant d'une disposition législative ou de ce qu'elle prescrit. Au sein de DELA, ce risque est surveillé à la base par la Compliance, sur la base des thèmes de l'analyse systématique du risque d'intégrité (ASRI). En 2018, nous avons accordé une attention toute particulière au respect du Règlement général sur la protection des données, entré en vigueur le 25 mai 2018.

Risque de réputation

Le risque de réputation est le risque de subir des dommages résultant de la dégradation de la réputation. Le risque de réputation est maîtrisé par la mise en œuvre active de la gestion de la réputation, dont la gestion des incidents est un pilier majeur. Cette gestion du risque permet d'identifier les risques de réputation potentiels et les effets sur l'image de marque qui en résultent et de mettre en œuvre d'éventuelles actions de gestion en temps opportun. La culture d'entreprise et le « tone at the top » sont également des piliers essentiels pour atténuer ce risque, soutenus par des programmes de formation, l'organisation administrative et le contrôle interne.

En 2018, DELA a fait négativement la une des journaux en ce qui concerne le risque de réputation. Cette attention médiatique portée à la coopérative avait pour origine la question du relevé des empreintes digitales. Pour répondre aux allégations de falsification d'empreintes digitales, DELA a

demandé la tenue d'une enquête indépendante. Celle-ci s'est terminée en mars et n'a révélé aucun fait concret ou circonstance laissant présumer l'existence d'incidents par rapport au relevé d'empreintes digitales de défunts au sein de la coopérative DELA.

Matrice des risques

Le graphique ci-dessous représente le profil de risque de DELA. Les risques d'intégrité et de réputation ne sont pas présentés séparément, parce qu'ils résultent ou sont à la base des risques déjà présentés.



Conclusion

DELA a continué d'œuvrer à la professionnalisation de la gestion du risque en son sein en 2018. Nous constatons que les mesures d'atténuation des risques ont été efficaces. Des mesures ont immédiatement été prises pour pallier le dépassement de la propension au risque afin de la ramener à un niveau correct dans les délais impartis.



Christiaan Varenhorst
Coéquipier de Jasper Bouter

Un sportif de haut niveau n'a pas toujours la vie facile. Fin du partenariat avec Jasper : j'en ai tiré les enseignements. J'espère ne plus faire les mêmes erreurs [#MonMoment #2018](#)
[#PourEuxPourVous](#)





Rapport annuel 2018 Groupe DELA

Synthèse des comptes annuels

Résumé

Cette version abrégée du rapport annuel contient un résumé des comptes annuels statutaires. Dans le présent résumé, le bilan original au 31 décembre 2018 et le compte de résultats relatif à l'exercice 2018 ont été intégralement tirés des comptes annuels statutaires. Les comptes annuels statutaires se basent sur le Titre 9 Livre 2 du Code civil. Ce résumé se contente de répéter les fondements pour les postes matériels des comptes annuels. Les explications exigées sur la base du Titre 9 Livre 2 du Code civil ont été simplifiées compte tenu de l'objectif de ces états financiers résumés. Le présent résumé fournit également des chiffres comparatifs. La prise de connaissance de ce résumé ne peut pas remplacer la prise de connaissance des comptes annuels statutaires relatifs à l'exercice 2018 étant donné que diverses simplifications ont été apportées.

Les utilisateurs qui souhaitent de plus amples informations peuvent télécharger un exemplaire des comptes annuels statutaires sur le site web jaarverslag2018.dela.nl. Tous les autres chapitres ont été intégralement repris du rapport annuel original.

Bilan consolidé au 31 décembre 2018

Après affectation du résultat, montants x 1000 €

	Ref.	31-12-2018	31-12-2017
ACTIF			
Immobilisations incorporelles	4.1	88.133	92.063
Placements	4.2		
Biens immobiliers		1.213.934	1.136.402
Participations		1.003	579
Autres placements financiers :			
- Actions et autres titres à revenu variable		1.956.842	2.184.927
- Obligations et autres titres à revenu fixe		1.645.147	1.790.319
- Créances sur prêts hypothécaires		283.116	284.840
- Créances sur autres prêts		171.914	65.666
- Infrastructure		40.534	13.936
- Placements de trésorerie		30.007	30.120
- Produits dérivés		80.905	27.289
- Autres placements financiers		262.912	208.067
		5.686.314	5.742.146
Autres créances	4.3	194.221	82.916
Autres éléments de l'actif	4.4		
Biens immobiliers en usage propre		67.447	71.311
Autres actifs corporels		26.730	27.405
Stocks		2.124	1.955
		96.301	100.671
Comptes de régularisation			
Intérêts et loyers acquis non échus		1.214	1.796
Autres comptes de régularisation		12.741	13.486
		13.955	15.282
Trésorerie et équivalents de trésorerie		79.867	78.037
TOTAL DE L'ACTIF		6.158.791	6.111.115

	Ref.	31-12-2018	31-12-2017
PASSIF			
Capitaux du Groupe			
Capitaux propres	4.5	1.048.474	1.251.400
Part des tiers	4.6	3.350	1.035
		1.051.824	1.252.435
Provisions	4.8	188.001	205.627
Provisions techniques	4.9	4.584.184	4.291.492
Dettes à long terme	4.11	151.236	149.098
Dettes à court terme et comptes de régularisation	4.12	183.546	212.463
TOTAL PASSIF		6.158.791	6.111.115

Compte de résultats 2018

Informations segmentées

Montants x 1000 €

	2018	2017
ASSURANCES		
Produits		
Produits de prime	450.782	434.773
Produits des placements	130.314	124.624
Autre chiffre d'affaires	109	3.418
	581.205	562.815
Charges		
Charges techniques d'assurance	411.858	395.089
Frais de personnel	59.010	47.754
Coûts d'acquisition	44.295	39.031
Autres charges d'exploitation	23.405	23.481
	538.568	505.355
Résultat d'exploitation Assurances	42.637	57.460
OBSÈQUES		
Produits		
Chiffre d'affaires Obsèques	241.155	237.110
Frais directs Obsèques	-108.559	-109.567
	132.596	127.543
Charges		
Frais de personnel	86.218	77.749
Autres charges d'exploitation	54.540	51.532
Autres charges financières	-1.319	-158
	139.439	129.123
Résultat d'exploitation Obsèques	-6.843	-1.580

Informations segmentées, suite

Montants x 1000 €

	2018	2017
Résultat d'exploitation		
Résultat d'exploitation branche Assurances	42.637	57.460
Résultat d'exploitation branche Obsèques	-6.843	-1.580
	35.794	55.880
Autres produits et charges		
Autres produits exceptionnels	4.204	-
Autres charges exceptionnelles	-10.738	-21.729
Don Stichting DELA Fonds	-690	-887
Amortissement du goodwill	-12.769	-7.545
	-19.993	-30.161
Résultat à affecter à la participation bénéficiaire		
Produits des placements en faveur de la participation bénéficiaire et de l'accroissement de l'actif	-265.091	305.148
Participation bénéficiaire	-42.321	-17.753
	-307.412	287.395
Résultat avant impôts	-291.611	313.114
Impôts	88.462	-78.395
Intérêts minoritaires	-243	162
Résultat après impôts	-203.392	234.881

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, KvK-nummer 17012026, et de ses sociétés filiales (« le Groupe ») consistent à offrir des assurances, à faire des placements et à organiser des d'obsèques. Les produits d'assurance concernent des assurances obsèques, des assurances temporaires et des assurances épargne. Les activités d'assurance se déroulent aux Pays-Bas, en Belgique et en Allemagne. Les activités d'organisation d'obsèques se déroulent aux Pays-Bas et en Belgique.

Les comptes annuels abrégés pour 2018 de la Coopérative DELA U.A. à Eindhoven se composent du bilan abrégé au 31 décembre 2018, du compte de résultats consolidé pour 2018 et des commentaires afférents. Ils sont tirés du contrôle de résultat audité pour 2018 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 résultats reprend le compte de résultats segmenté afin de donner une meilleure idée des activités opérationnelles distinctes Assurances et Organisation d'obsèques. Pour le compte de résultats fondé sur les modèles prévus par arrêté, nous renvoyons le lecteur au compte de résultats statutaire.

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

2.1 Généralités

Le compte de résultats consolidé est établi conformément aux dispositions légales du Titre 9 Livre 2 CC et aux *Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving* (Directives pour le rapport annuel, RJ). 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 se rapportent. 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 Répartition discrétionnaire des bénéfices

La participation aux bénéfices est calculée de manière actuarielle et a un caractère prévisionnel. Le traitement de ceci s'effectue via le compte des provisions techniques. L'ajout du montant que le Groupe a affecté aux provisions techniques pour la participation discrétionnaire aux bénéfices est imputé au résultat.

2.3. Provisions techniques

Contrats d'assurance

La détermination des provisions techniques est un processus assorti d'incertitudes par nature. Les indemnités réelles dépendent de plusieurs facteurs, comme les tendances sociales, économiques et démographiques, l'inflation, les rendements des placements, le comportement des assurés et les hypothèses quant à l'évolution de la mortalité. L'utilisation d'autres hypothèses pour ces facteurs que les bases tarifaires actuellement utilisées dans le rapport annuel pourrait avoir une incidence importante sur les provisions techniques et sur les charges techniques d'assurance (cf. test de suffisance).

Assurances obsèques pour compte propre et risques

Pour les indemnités prévues dans les polices d'assurance qui devraient être versées à l'avenir, une obligation est mise en place une fois la police entrée en vigueur. Les obligations des assurances obsèques pour compte propre et risques se composent de la valeur actualisée (avec intérêt tarifaire) des indemnités futures prévues (y compris les parts bénéficiaires déjà accordées) aux assurés ou à d'autres bénéficiaires, déduction faite des primes futures.

La majeure partie 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 % d'intérêt et sur la base du tableau d'espérance de vie GBMV 1995-2000 publiée par l'*Actuariel Genootschap*, dont il est fait usage des principes en matière de mortalité et d'intérêt.

La majeure partie 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 indemnités attendues se fondent sur les principes tarifaires, tels qu'ils sont définis lors de la souscription à la police d'assurance.

La provision technique d'assurance-vie telle que souscrite en Allemagne est calculée selon la méthode nette pure au taux d'intérêt de 3 % et avec un taux de mortalité sur base des 46 % de la table « DAV2008T NR/R, 2. Ordnung », établie par la *Deutsche Aktuarvereinigung*.

Pour le DELA LeefdoorPlan, la provision technique est calculée selon la méthode nette pure au taux d'intérêt de 3 % et sur base des tableaux de prévision tels que publiés par la *Koninklijk Actuarieel Genootschap* au moment de l'entrée en vigueur de taux.

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 la couverture des frais. Lorsque les primes sont encaissées ou devenues exigibles/remboursables, les majorations sont libérées et rendues disponibles pour couvrir les coûts réels, y compris les coûts récurrents et les coûts d'acquisition. Des principes différents 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 calcul du résultat

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 indemnités, coûts et autres charges de l'exercice. Les produits et charges sont imputés à l'exercice auxquels ils se rapportent. 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 d'intérêt associées aux contrats d'assurance et de placement. Le principal objectif de placement dans la branche Assurances consiste à maximiser le rendement attendu dans les limites de risque autorisé.

5. Aperçu des variations des fonds propres

Aperçu des variations des fonds propres

Montants x 1 000 €

	2018	2017
Situation au 1er janvier	1.251.400	1.015.744
De l'affectation du résultat de l'exercice	-203.392	234.881
Réévaluation des biens immobiliers	466	732
Autres variations	-	43
Situation au 31 décembre	1.048.474	1.251.400

Proposition d'affectation du résultat 2018

Il est proposé de déduire le résultat négatif après impôts de 203 392 € des autres réserves.

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

Affectation du résultat 2017

Les comptes annuels de 2017 ont été approuvés par l'Assemblée générale du 26 mai 2018.

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

6. Solvabilité

Le Groupe détermine sa solvabilité sur la base de Solvency II. Pour déterminer la solvabilité, ces règles de calcul européennes tiennent compte des risques figurant au bilan des assureurs. Pour effectuer ses calculs, le Groupe applique le modèle standard de Solvency II. Celui-ci se base sur la courbe des taux d'intérêt (y compris Ultimate Forward Rate et Volatility Adjustment) publiée fin 2018 par l'AEAPP, le contrôleur européen.

Solvabilité

Montants x 1 000 €

	31-12-2018	31-12-2017
Solvabilité requise	442.412	551.351
Solvabilité présente	1.651.909	1.703.865
Ratio de solvabilité	373%	309%

7. Provisions techniques

Provisions techniques, détail

Montants x 1000 €

	2018	2017
Valeur comptable au 1er janvier	4.291.492	4.062.701
Ajouts à charge du compte de résultat		
- De primes	342.556	327.002
- Intérêt	129.019	123.763
- Part bénéficiaire	42.415	17.753
- Reprise/conversion de portefeuille	26.878	-
- Indemnités	-123.364	-119.513
- Fraction de prime pour décès	-114.548	-109.515
- Déduction pour frais	-6.600	-5.817
- Autres variations	623	26
- Coûts d'acquisition activés	-4.287	-4.908
Valeur comptable au 31 décembre	4.584.184	4.291.492

Provisions techniques, spécification

Montants x 1000 €

	31-12-2018	31-12-2017
Provisions techniques brutes	4.674.166	4.373.066
Part de réassurance	-18.305	-16.304
Répartition des excédents	600	2.720
Frais d'acquisition activés	-72.277	-67.990
Total	4.584.184	4.291.492

Le total des provisions techniques doit être considéré comme courant à long terme. La reprise figurant dans la vue d'ensemble concerne le portefeuille de Hooghenread.

8. Chiffre d'affaires net

Chiffre d'affaires, répartition géographique

Montants x 1000 €

	2018	2017
Revenu des primes		
Revenu des primes Pays-Bas	341.580	335.860
Revenu des primes Belgique	108.905	98.913
Revenu des primes Allemagne	297	
	450.782	434.773
Produits Obsèques		
Produits Obsèques Pays-Bas	188.635	182.508
Produits Obsèques Belgique	52.520	54.602
Chiffre d'affaires interne	-/- 127.680	121.028
	113.475	116.082
Produits des placements	-139.287	422.973
Autre chiffre d'affaires Assurance	109	3.418
Total	425.079	977.246

Sur le revenu total des primes en 2018, 4,1 millions d'euros sont issus des primes uniques (contre 4,3 millions d'euros en 2017).



Robert Meeuwsen
Coéquipier d'Alexander Brouwer

L'or à Huntington Beach. 10 matchs contre le top mondial. Et on en sort vainqueurs...

[#MonMoment](#) [#2018](#) [#PourEuxPourVous](#)



DELA BEACH OPEN FIVB WORLD TOUR

DELA BEACH OPEN FIVB WORLD TOUR

Sen

FIVB

asics

2

NED

DELA

elkaar

DELA BEACH OPEN FIVB WORLD TOUR

DELA BEACH OPEN

PLANTIN
vitamin
Rabobank

DELA

Rapport annuel 2018 Groupe DELA

Autres informations

Autres informations

Participation bénéficiaire statutaire

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



Joy Stubbe

Coéquipière de Marleen van Iersel

Des moments forts. Du sang, de la sueur et des larmes. Des événements internationaux. Le top du beach-volley. Et puis un sourire [#MonMoment](#) [#2018](#) [#PourEuxPourVous](#)



Rapport annuel 2018 Groupe DELA

Attestation de contrôle du réviseur indépendant

Attestation de l'expert-comptable indépendant

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

Notre opinion

Le résumé des comptes annuels de 2018 (ci-après désigné « le résumé des comptes annuels ») de DELA Coöperatie U.A. à Eindhoven a été emprunté aux comptes annuels 2018 contrôlés de DELA Coöperatie U.A.

Nous estimons que les comptes annuels résumés joints donnent une image fidèle des comptes annuels 2018 contrôlés de DELA Coöperatie U.A. dans tous les aspects d'importance matérielle sur la base des principes décrits aux points 1,2 et 3 de l'explication.

Le résumé des comptes annuels est composé:

1. Le bilan consolidé au 31 décembre 2018;
2. Le compte de résultat d'exploitation 2018;
3. Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés.

Résumé des comptes annuels

Le résumé des comptes annuels ne contient pas toutes les explications exigées en vertu du Titre 9, Tome 2 du Code civil en vigueur aux Pays-Bas. La lecture des comptes annuels résumés et notre rapport y afférent ne peuvent donc pas remplacer la lecture des comptes annuels contrôlés de Vebego International N.V. et notre rapport de contrôle y afférent. Les comptes annuels résumés et les comptes annuels contrôlés ne reflètent aucunement des événements qui se sont produits depuis la date de notre rapport de contrôle du 17 avril 2019.

Comptes annuels contrôlés et notre rapport y afférent

Nous avons fourni une opinion approuvée pour les comptes annuels 2018 contrôlés de DELA Coöperatie U.A. dans notre rapport du 17 avril 2019.

Ce rapport du commissaire contient également la communication de la matérialité, l'étendue des travaux d'audit du groupe et les points clés de l'audit.

Responsabilités de l'organe de gestion et de conseil de surveillance pour le résumé des comptes annuels

L'organe de gestion est responsable de la rédaction d'un résumé des comptes annuels conformément aux principes décrits dans page 105 et points 1,2 et 3 l'explication.

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

Nos responsabilités

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

Amsterdam, 29 mai 2019

Deloitte Accountants B.V.

C.J. de Witt RA



Marleen van Iersel
Coéquipière de Joy Stubbe

2018 : suivre son propre programme. Une année mouvementée. Des hauts et des bas. Championnats néerlandais. Nous avons le titre !
#MonMoment #2018 #PourEuxPourVous



PIA
ear



DELA

DER

Rapport annuel 2018 Groupe DELA

Pièces jointes

Annexe 1 : À propos du présent rapport

Procédure de reporting et de contrôle

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

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

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

Délimitation et portée

La délimitation du rapport a été établie sur la base de l'évaluation de matérialité, telle que menée en 2016. Elle nous permet de faire rapport sur les sujets importants. La délimitation n'a pas été modifiée par rapport à la période de reporting précédente.

Le rapport couvre l'exercice 2018, qui court du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018. Les informations relatives à la RSE portent sur les activités de DELA Pays-Bas, hors acquisitions de Algemeen Belang Uitvaartverzorging B.V. et de Begraafbeheer BV. Myosotis Uitvaartverzorging B.V. figure néanmoins bel et bien dans l'empreinte carbone des périodes de reporting précédentes. En principe, sauf mention contraire, aucun rapport n'est établi sur les sous-traitants et/ou fournisseurs.

Localisation des informations non financières

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

Informations non financières

Localisation dans le présent rapport annuel

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

Annexe 2 : Affiliations et codes de conduite

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

- le Verbond van Verzekeraars (Fédération des assureurs) -> Gedragscode verzekeraars (Code de conduite des assureurs) ;
- l'IVBN -> Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed (Association des investisseurs institutionnels dans l'immobilier) ;
- la DDMA -> Data Driven Marketing Association ;

Les labels de qualité obtenus par DELA sont :

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

Annexe 3 : Tableau GRI

Tableau GRI

GRI disclosure	Explication / lieu
Description de l'organisation	
102-1 Nom de l'organisation	Rapport de la Direction, Notre environnement.
102-2 Principaux produits et/ou services et marques	En bref, Profil
102-3 Situation du siège central	d'Eindhoven
102-4 Situation des crématoriums et centres funéraires	https://www.dela.nl/service-en-contact/contact-met-ons-opnemen/vestiging-zoeken
102-5 Structure de propriété et forme juridique	Compte de résultat consolidé, Commentaire sur le bilan consolidé et le compte de résultat.
102-6 Débouchés	En bref, Profil et Chiffres clés.
102-7 Taille de l'organisation rapportante	En bref, Chiffres clés.
102-8 Composition de l'effectif	Rapport de la Direction, Nos collaborateurs.
102-9 Description de la chaîne de valeur de l'organisation	En bref, ensemble, nous sommes plus forts.
102-10 Changements significatifs pendant la période de reporting en ce qui concerne la taille de l'organisation, sa structure, la propriété ou la chaîne de valeur	Compte de résultat consolidé, Commentaire sur le bilan consolidé et le compte de résultat.
102-11 Chartes économiques, environnementales et sociales élaborées en externe, principes auxquels souscrit l'organisation	Annexe : Affiliations et codes de conduite. https://www.dela.nl/verzekeringen/keurmerken
102-12 Initiatives visant à compenser les conséquences environnementales des produits et services et ampleur de cette compensation	Rapport de la Direction, Notre environnement.
102-13 Affiliations d'associations (comme des associations professionnelles) d'organisations nationales et internationales de défense des intérêts	Annexe : Affiliations et codes de conduite. https://www.dela.nl/verzekeringen/keurmerken
Stratégie	
102-14 Déclaration de la plus haute autorité décisionnelle de l'organisation	En bref, Avant-propos. En bref, Orientation et stratégie.
Éthique et Intégrité	
102-16 Description des valeurs, des principes, des normes et des normes comportementales appliqués par l'organisation comme un code de conduite	Rapport de la Direction, Nos collaborateurs. Annexe : Affiliations et codes de conduite.
Structure de gouvernance	
102-18 Structure de gouvernance de l'organisation	Gouvernance et gestion du risque, Gouvernance d'entreprise

Implication des parties prenantes

102-40	Liste de groupes de parties intéressées impliquées par l'organisation	Annexe : À propos du présent rapport annuel
102-41	Pourcentage de collaborateurs relevant d'une convention collective de travail	Non rapporté
102-42	Points de départ pour l'inventaire et la sélection des parties intéressées	Non rapporté
102-43	Façon dont les parties intéressées sont impliquées	Annexe : À propos du présent rapport annuel
102-44	Questions et sujets principaux mis en avant lors de la concertation avec les parties intéressées	Annexe : À propos du présent rapport annuel

Profil de reporting

102-45	Vue d'ensemble de toutes les entreprises reprises dans le compte de résultat consolidé et qui ne sont pas couvertes par ce rapport	Annexe : À propos du présent rapport annuel
102-46	Procédure visant à définir le contenu et les délimitations spécifiques du rapport et principes appliqués dans ce cadre	Annexe : À propos du présent rapport annuel Annexe: Tableau GRI
102-47	Sujets importants qui ont été constatés pendant la procédure de définition du contenu du rapport	Annexe : À propos du présent rapport annuel
102-48	Conséquence d'une éventuelle reformulation d'informations fournies dans un rapport précédent et raisons de cette reformulation	Geconsolideerde jaarrekening, Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening
102-49	Changements significatifs au niveau de la portée et de la délimitation par rapport aux périodes de reporting précédentes	Geconsolideerde jaarrekening, Toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening
102-50	Période de reporting	2018
102-51	Date du rapport le plus récent	04/17/2019
102-52	Cycle de reporting	Annuel
102-53	Informations de contact pour les questions relatives au rapport	Colophon

Notions, abréviations

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

Absentéisme

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

Atouts

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

B.V.

Besloten vennootschap (société à responsabilité limitée)

BREEAM

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

CCT

Convention collective de travail

CE

Conseil d'entreprise

CFRO

Chief financial and risk officer

Composition de l'actif

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

Consommation de papier

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

Coût moyen des obsèques

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

Croissance nette

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

DCC

Diriger en cycles courts

DCG

DELA Crematorium Groep

DCP

DELA Coöperatie spaarPlan (assurance épargne)

DECAVI

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

DLP

DELA LeefDoorPlan (assurance-vie)

DNB

De Nederlandsche Bank (Banque centrale des Pays-Bas)

DUP

DELA UitvaartPlan (assurance obsèques natura)

Empreinte carbone

L'empreinte carbone est un inventaire de la quantité totale de gaz à effet de serre émis, exprimée en équivalents CO₂. Les émissions de CO₂ sont causées par la combustion de combustibles. Une quantité excédentaire de CO₂ dans l'atmosphère provoque le changement climatique. L'empreinte carbone indique dans quelle mesure une organisation a un impact sur le changement climatique et à quel niveau les émissions de CO₂ peuvent être réduites. L'empreinte carbone est divisée en trois champs d'application. Le champ d'application n° 1 concerne les émissions directes de CO₂. Le champ

d'application n° 2 concerne les émissions indirectes de CO dues à l'achat de gaz et d'électricité. Le champ d'application n° 3 englobe toutes les autres émissions indirectes de CO. Notre empreinte carbone est exposée à l'Annexe 1 (Responsabilité sociétale des entreprises) et à l'Annexe 3 (À propos du présent rapport).

ETP

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

FIT

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

GPtW

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

GreenLeave

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

GRESB

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

IPC

Indice des prix à la consommation

ISR

Investissement socialement responsable

IT

Technologie de l'information

MCV

Modèle de création de valeur

MIn

Million

N.V.

Naamloze Vennootschap (société anonyme)

Neutralité climatique

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

NPS

NPS signifie « Net Promotor Score ». Des sondages interrogent les clients quant à la mesure dans laquelle ils recommanderaient une entreprise, un produit ou un service particulier à d'autres. Ils peuvent attribuer un score de 1 à 10 à la question. Le groupe de répondants qui attribuent une note de 0 à 6 est qualifié de « détracteur ». Le groupe qui attribue un 9 ou un 10 est qualifié de « promoteur ». Le reste (les notes 7 et 8) est considéré comme « neutre passif ». On obtient le NPS en déduisant le pourcentage de détracteurs du pourcentage de promoteurs. Par exemple, si l'étude montre que 30 % des répondants sont des « promoteurs » et 20 % des « détracteurs », le NPS sera de +10.

ORSA

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

Prévision

Prévisions du management.

Propension au risque

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

Ratio de solvabilité

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

RCSA

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

RepTrak

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

Résultat opérationnel

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

Revenu des primes

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

RSE

Responsabilité sociétale des entreprises.

SA

Société anonyme

Salaire de l'entrepreneur

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

Scan énergétique

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

Solvency II

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

Solvency II est le nom donné aux exigences légales imposées aux assureurs par le régulateur. Ces règles portent sur :

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

TOC

Travail orienté client

Transparantiebenchmark

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

Valeur constante

Qui n'est pas sujet à l'inflation.

VBDO

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

VIE

Véritable, impliqué, entreprenant

VVP

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

Wib

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

Wta

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

Colophon

Éditeur

Coopérative DELA

Texte et réalisation

Coopérative DELA

Toebosch Consult, Amsterdam/Maastricht (Pays-Bas)

Photographie

Beach-volley : Gert Bonestroo, Tim Buitenhuis, FIVB/Nevobo, Conny Kurth, Sebastiaan Nederhoed, Pim Waslander

Conseil des Commissaires et directeurs : Paul Jespers, Dongen (Pays-Bas)

Mariënhage : Paul Raats, Eindhoven (Pays-Bas)

Design

studioSTRESS, Eindhoven (Pays-Bas)

Site web

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

Traduction

Anglais

Writewell, Amsterdam (Pays-Bas)

Français

Schrijf.be, Malines (Belgique)

Impression

Kampert-Nauta, Oss (Pays-Bas)

Copyright

Les informations contenues dans le présent rapport annuel peuvent être reprises avec mention de la source «Rapport annuel 2018 Groupe DELA».

Vous avez des questions ou des remarques à la lecture du présent rapport annuel ?
Communiquez-les-nous à l'adresse communicatie@dela.org.

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

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

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