

# Groupe DELA rapport annuel 2020

DELA Coöperatie U.A.  
(version abrégée)



coöperatie  
**DELA**

La présente version abrégée des comptes annuels contient un résumé des comptes annuels statutaires du 7 mai 2021. Dans le présent résumé, le bilan consolidé original au 31 décembre 2020 et le compte de résultat relatif à l'exercice 2020 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 2020 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 [jaarverslag2020.dela.nl](http://jaarverslag2020.dela.nl) (version seulement disponible en néerlandais). Tous les autres chapitres ont été intégralement repris du rapport annuel original.

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



**La Grande Suisse, Maastricht**

En 2020, DELA a ouvert ce crématorium en partenariat avec Monuta. Le domaine date de la première moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle. À l'entrée de La Grande Suisse trône une grande lanterne en acier Corten en forme de physalis, abritant en son centre une baie dorée. L'oeuvre est signée par l'artiste maastrichtoise Désirée Tonnaer, qui s'est inspirée du physalis, également appelé « lanterne ». La lanterne adulte doit mourir pour laisser naître une nouvelle vie. Il s'agit d'un cycle spécial, presque miraculeux, au cours duquel la lanterne protège la baie. La réflexion, la consolation et la transmission sont les thèmes dépeints dans les oeuvres d'art de La Grande Suisse.



## Table des matières

<b>1 En bref</b>	<b>6</b>
Avant-propos	7
Profil	11
2020 en chiffres	14
Orientation et stratégie	19
Présentation de la Direction	23
Présentation du Conseil des Commissaires	24
<b>2 Rapport de la Direction</b>	<b>26</b>
Nos membres	27
Nos finances	43
Nos collaborateurs	53
Notre environnement	65
Notre avenir	76
<b>3 Rapport du Conseil des Commissaires</b>	<b>78</b>
Présentation du rapport annuel	79
<b>4 Gouvernance et gestion du risque</b>	<b>84</b>
Gouvernance	85
Gestion du risque	93
<b>5 Comptes annuels abrégés</b>	<b>98</b>
Résumé	99
Bilan consolidé au 31 décembre 2020	100
Compte de résultat d'exploitation	102
Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés	104
3. Droits et engagements hors bilan	107
<b>6 Autres données</b>	<b>114</b>
<b>7 Rapport d'audit</b>	<b>116</b>



<b>8 Annexes</b>	<b>118</b>
Annexe 1 : À propos du présent rapport	119
Annexe 2 : Affiliations et codes de conduite	121
Annexe 3 : Tableau GRI	122
Annexe 4: Notions et abréviations	124

1 En bref



## Avant-propos

# 'Une année d'épreuves et de dévouement'

En 2020, le monde est entré dans une crise socio-économique sans précédent en raison de la pandémie de coronavirus Covid-19. Cette crise prend des proportions incroyables et exige un énorme effort de la part de la société dans son ensemble. Les services de soins de santé sont sous pression, les relations sociales sont limitées, les jeunes ne peuvent pas suivre leurs études ou rencontrer leurs amis, les personnes âgées reçoivent moins de visites, voire plus du tout. Sans parler de notre économie, qui a été frappée de plein fouet et qui mettra des années à se rétablir, avec toutes les conséquences sociales et sociétales qui en découlent.

Pour DELA, 2020 a été une année d'épreuves. L'appel de la société à la solidarité est plus pertinent que jamais en 2020. En notre qualité de Coopérative, nous entendons jouer un rôle dans ce domaine. Non seulement en organisant des obsèques dignes et en proposant un soutien financier mutuel, mais aussi en contribuant à « transmettre » la vie à la génération suivante et en aidant les proches à retrouver le fil de leur vie.

Dans le même temps, nous souhaitons mettre en évidence le fait que cette crise peut, à terme, être considérée comme un bouton de réinitialisation qui conduira à de nouvelles perspectives et à de nouvelles solutions. Les autorités prennent des mesures pour assurer la continuité des soins de santé, des vaccins sont créés dans le monde entier à un rythme inouï et le monde numérique maintient l'économie en vie. La question est de savoir ce que sera la nouvelle normalité. Quoi qu'il en soit, la pandémie accélérera certains changements.

DELA évolue aussi. Le pouvoir de la solidarité reste notre force motrice. Nous mettons de plus en plus de soins et de sécurité à la disposition de tous autour du thème du décès.

## Se concentrer sur les possibilités

La Covid-19 nous a pris au dépourvu. Les virologues parlaient d'une « croissance exponentielle ». Il faut visiblement le vivre pour en prendre la mesure. Le virus s'est manifesté par vagues, avec d'énormes pics régionaux. Au printemps, en particulier, le nombre d'obsèques a subitement augmenté de façon spectaculaire dans certaines régions, où il a presque été multiplié par quatre. Cela a nécessité un grand dévouement, mais aussi beaucoup d'agilité et de résilience. Une situation à laquelle nous avons fait face de manière étonnamment rapide et efficace, notamment grâce aux collègues des régions moins gravement touchées qui ont apporté leur aide sans hésiter.

Nous avons tout d'abord cherché la méthode appropriée pour offrir une sécurité maximale aux proches et aux collaborateurs. Il s'agissait ensuite de continuer à veiller, au milieu de toutes ces restrictions, à ce que chaque cérémonie d'obsèques reste aussi spéciale qu'auparavant. Cela a parfois été déchirant dans un premier temps, mais en nous focalisant sur les possibilités, nous avons non seulement éveillé la compréhension, mais aussi ouvert de nouvelles perspectives : plus d'intimité avec des groupes plus restreints, possibilité de toucher plus de gens par le biais du streaming plutôt que par une présence physique et des nouvelles cérémonies en plein air, comme des haies d'honneur.

La tâche était certes ardue, mais à notre portée. A titre comparatif, la durée de la crise et la nécessité permanente de réagir à de nouvelles mesures sont bien plus pesantes. Le fait d'accorder une attention systématique aux mesures restrictives et de communiquer de manière adéquate à ce sujet nous a permis (et nous permet toujours) de ne jamais négliger aucun détail.

## Appréciation en hausse

Du point de vue de nos résultats, nous nous réjouissons surtout de la satisfaction de nos clients et de notre réputation, qui n'ont pas souffert des mesures restrictives. Qui plus est, l'appréciation a augmenté. Nos efforts ne sont pas passés inaperçus ; nous avons obtenu une grande reconnaissance pour la pertinence de nos services. Les nombreux messages chaleureux des proches nous ont, par ailleurs, donné encore plus de force et d'énergie pour continuer. En juin, nous avons appris que DELA Pays-Bas pouvait se targuer d'être la « Best Workplace » pour la troisième année consécutive. Le score à l'affirmation « Tout bien considéré, j'estime que DELA est un bon employeur » a encore augmenté aux Pays-Bas et en Belgique. En Belgique, DELA s'est hissé à la quatrième place du classement et en mars 2021 à la troisième place.

## Résultats

La pandémie a naturellement entraîné une augmentation du nombre de décès. En termes financiers, cela signifie principalement que DELA a versé des indemnités supplémentaires à ses membres. Sur le plan opérationnel, nous avons organisé plus d'obsèques, mais nous avons également eu plus de coûts liés aux mesures. En fin de compte, nous avons atteint le résultat escompté. Le résultat des placements est toutefois en baisse : nos investissements dans l'immobilier commercial, notamment, ont été lourdement touchés par la crise. Notre solvabilité reste néanmoins très élevée, en dépit des taux d'intérêt extrêmement bas.

Nous sommes également satisfaits de la forte croissance nette du nombre d'assurés. DELA enregistre des chiffres en hausse à la fois aux Pays-Bas, en Belgique et en Allemagne. Au total, le nombre d'assurés a augmenté de plus de 109 000 pour passer à 4,25 millions. La forte croissance en Allemagne se poursuit et nous laisse optimistes. Nous nous réjouissons également beaucoup de la croissance de nos assurances obsèques aux Pays-Bas, où notre part de marché augmente malgré la saturation du marché.

## Acquisition Yarden

DELA et Yarden ont signé le contrat d'acquisition de Yarden le 30 avril 2021, soit juste avant la publication de ce rapport annuel. Nous avons consacré une grande partie de l'année 2020 aux préparatifs de l'acquisition. Dans la mesure où il est important pour DELA que Yarden continue à se redresser financièrement par ses propres moyens et qu'il est apparu que



cela n'était plus possible au troisième trimestre de l'année sous revue, DELA a suspendu ses préparatifs d'acquisition à la fin du mois de septembre. DELA et Yarden ont finalement pu reprendre leurs pourparlers après que le Kifid (*Klachteninstituut Financiële Dienstverlening*) et la Cour d'appel aient autorisé Yarden à pouvoir modifier unilatéralement les conditions des polices à forfait dans l'intérêt de son redressement financier. La décision de l'association des consommateurs d'interrompre ses préparatifs en vue d'une procédure au fond contre le plan de redressement de Yarden a également revêtu une grande importance pour DELA. Une acquisition redevient possible, étant donné que DELA est persuadée que le redressement de Yarden restera d'actualité. Si les régulateurs approuvent les projets, Yarden fera prochainement partie de DELA.

### **Notre signification**

En cette année si particulière, nous devons impérativement nous concentrer sur l'essentiel : la satisfaction de nos membres, de nos clients et de nos collaborateurs. Une satisfaction qui n'a pas souffert de la crise, et qui s'est même améliorée.

Le 12 février 2021, le Premier ministre démissionnaire Mark Rutte a visité notre crématorium Rhijnhof à Leiden. Il a manifesté un grand intérêt pour notre travail, nous a confirmé l'importance du secteur funéraire et s'est montré très positif quant aux entretiens qu'il a menés avec nos collaborateurs. DELA est honoré de sa visite et de sa reconnaissance envers la branche obsèques en général et envers le rôle de DELA en particulier.

Les membres de la Direction sont, dans l'ensemble, particulièrement fiers de notre Coopérative et de notre organisation. Les quelque 2 000 collaborateurs de DELA se sont battus pour que DELA puisse remplir avec brio ses missions sociétales en 2020, à l'image d'une seule grande famille et en collaboration avec les fournisseurs et autres parties prenantes. Cela n'a pas été facile, mais nous y sommes arrivés. Tous ces efforts peuvent être synthétisés en deux mots, qui constituent la boussole de notre voyage : solidarité et continuité. Dans ce contexte, nous avons exploré de nouvelles voies en 2020 et avons défini une nouvelle orientation pour les années à venir. Nous remercions sincèrement tout un chacun d'avoir apporté sa pierre à l'édifice. 2020 fut une année d'épreuves, mais aussi de dévouement réconfortant.

Eindhoven, le 7 mai 2021

Coopérative DELA

#### **La Direction**

E. (Edzo) Doeve, CEO / Président

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

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

**« Je suis impressionné par votre professionnalisme et votre cordialité. Il est frappant de voir à quel point chacun est convaincu de l'importance de sa contribution. À juste titre, toute personne qui traverse un tel moment difficile pourra en témoigner. »**

12 février 2021. Le Premier ministre démissionnaire Mark Rutte visite le centre funéraire Rhijnhof de DELA à Leiden.



Regardez la vidéo: <https://youtu.be/guQukT5FJlY>



# Profil

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

## Assurances et obsèques

DELA a été fondé il y a près de 85 ans dans le but d'offrir des adieux dignes et intimes à ses membres. Nous le concrétisons par le biais de l'assurance et de l'organisation d'obsèques. Depuis sa création, sécurité, assistance et continuité ont toujours été au centre des préoccupations de la Coopérative.

Avec quelque 170 sites, 50 000 obsèques par an et plus de 4 millions d'assurés, la Coopérative DELA est leader du marché au Benelux et scale-up en Allemagne. DELA propose des services d'inhumation ou de crémation, de rapatriement et d'assistance en formalités après funérailles, ainsi que des services financiers dans les domaines précités, à un prix honnête. L'incarnation même de notre devise « Prendre soin les uns des autres ».

## Par et pour les membres

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

## Accroître le nombre de membres, garantir la solidarité

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

## International

DELA se compose de compagnies d'assurance et d'entreprises de pompes funèbres aux Pays-Bas et en Belgique. Aux Pays-Bas, la Coopérative compte 54 centres funéraires et 21 crématoriums. En Belgique, 59 centres funéraires, 3 crématoriums et un centre de rapatriement assurent chaque jour des adieux dignes. Depuis son entreprise néerlandaise, DELA est également actif en tant qu'assureur sur le marché allemand depuis 2018.

## Solidité financière

DELA perçoit un revenu annuel de plus d'un demi-milliard d'euros sur les primes et gère un patrimoine de plus de 6 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 2020, DELA comptait environ 2 100 collaborateurs (environ 1 600 ETP). Véritables, impliqués et entreprenants, ils œuvrent au quotidien à l'augmentation du nombre de nos membres, à la création des produits d'assurance recherchés, aux bons résultats des placements, à l'excellence du service, à des obsèques dignes, à une gestion durable et rentable de l'organisation et à la satisfaction de nos propres collaborateurs. Nous contribuons, par ailleurs, à la société à de nombreux égards.

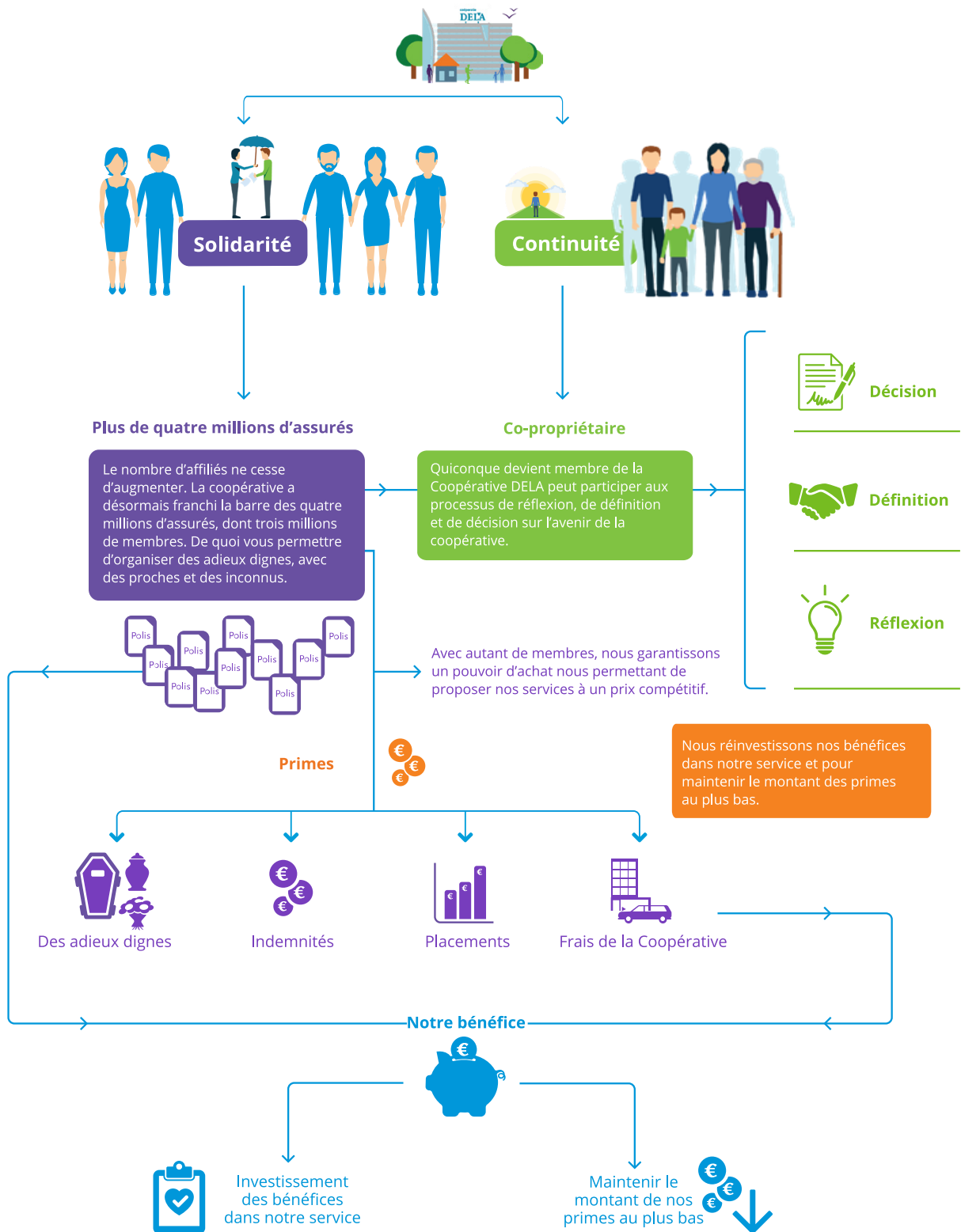
## Par et pour les membres

Notre structure coopérative en quelques mots...

- L'union fait la force : déjà plus de 4,25 millions d'assurés au total. Les assurés néerlandais (3,14 millions) sont également membres de la Coopérative DELA. L'affiliation des assurés belges et allemands à la Coopérative, à laquelle nous aspirons, est en cours d'examen.
- Les membres sont organisés en 36 départements géographiques.
- Chaque département élit un représentant et un suppléant. Ensemble, ils forment l'Assemblée générale et jouent collectivement le rôle d'« actionnaires » de DELA.
- L'Assemblée générale :
  - élit le CdC (Conseil des Commissaires). Celui-ci assure la surveillance de la Direction et de l'organisation. Il veille à la continuité et aux intérêts des parties prenantes, dont les membres ;
  - définit le système de participation bénéficiaire. Ce système détermine la mesure dans laquelle les bénéfices sont utilisés pour les assurés, afin de maintenir le niveau des primes au plus bas, ou pour la Coopérative, pour renforcer les réserves financières.
- Les membres sont, en outre, représentés dans le panel de la Coopérative en ligne. Près de 2 300 membres y assistent, conseillent DELA et participent au processus de réflexion sur les points de politique.



# Solidarité et continuité



# 2020 en chiffres

## SATISFACTION DES CLIENTS

**66**

Score NPS (2019 : 62)

En savoir plus →



## RÉPUTATION

**74**

Score RepTrak (2019 : 72)

En savoir plus →



## SATISFACTION DES COLLABORATEURS

**88**

Score GPtW (2019 : 88)

En savoir plus →



## ASSURÉS

**4,25 millions**

Nombre (2019 : 4,14 millions)

En savoir plus →



## OBSÈQUES

**51 590**

Nombre (2019 : 44 781)

En savoir plus →



## CRÉMATIONS

**35 602**

Nombre (2019 : 32 524)

En savoir plus →



## PARTICIPATION BÉNÉFICIAIRE

**43 millions €**

(2019 : 42 millions €)

En savoir plus →



## CHIFFRE D'AFFAIRES NET

**631 millions €**

(2019 : 594 millions €)

En savoir plus →



## SOLVABILITÉ

**270%**

Ratio Solvency II (2019 : 296 %)

En savoir plus →



## DEGRÉ DE COUVERTURE

**122%**

Moyenne annuelle (2019 : 156 %)

En savoir plus →



## ÉMISSIONS DE CO2

**19,1 kilotonnes**

Empreinte (2019 : 35,4 kilotonnes)

En savoir plus →



## COLLABORATEURS

**1 585**

ETP (2019 : 1 524)

En savoir plus →



## Groupe

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Satisfaction des clients</b>					
<i>NPS</i>					
Pays-Bas	61	60	53	52	52
Belgique	70	66	52	43	-
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	66	62	53	49	-
<b>Réputation</b>					
Pays-Bas, membres	82	80	79	80	81
Pays-Bas, non-membres	69	67	65	65	65
Pays-Bas (score « pulse » RepTrak)*	74	72	71	71	71
Belgique (« DELA = le spécialiste funéraire par excellence »)	70%	67%	70%	72%	62%
<b>Satisfaction des collaborateurs</b>					
<i>Score GPtW</i>					
Pays-Bas	88	88	89	84	81
Belgique	87	87	87	83	79
Total	88	88	88	84	80
<b>Collaborateurs</b>					
<i>ETP à la fin de l'année</i>					
Pays-Bas	1 154	1 113	1 115	1 017	1 038
Belgique	408	392	369	357	371
Allemagne	23	19	11	6	-
Total	1 585	1 524	1 495	1 380	1 409
<b>Chiffre d'affaires</b>					
<i>x 1 000 €</i>					
Chiffre d'affaires Assurances	516 792	480 189	450 891	438 191	401 223
Chiffre d'affaires Obsèques	267 633	244 865	241 155	237 110	234 593
Am. : chiffre d'affaires interne	-153 426	-130 872	-127 680	-121 028	-115 740
Chiffre d'affaires net	630 999	594 182	564 366	554 273	520 076
<b>Répartition des produits de placements</b>					
<i>x 1 000 €</i>					
Produits de placements	74 659	664 185	-139 287	422 973	333 402
Am. : pour les prestations d'assurance à venir**	144 482	137 065	130 314	124 624	119 856
Am. : pour la limitation de la prime assurances***	42 994	42 323	42 321	17 753	31 237
Reste pour la position financière de la Coopérative****	-112 817	484 797	-311 922	280 596	182 309

\* Adapté par rapport à la publication précédente : les membres pèsent 40 %, les non-membres 60 % ; contre 50 %-50 % auparavant.

\*\* sur la base d'un taux d'intérêt actuariel ajouté à la provision technique

\*\*\* participation bénéficiaire

\*\*\*\* revenus des investissements, disponibles pour l'accroissement de capital



## Groupe, suite

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Bilan</b>					
<i>Sauf indication contraire : x 1 million €</i>					
Total du bilan	7 120	6 939	6 159	6 111	5 722
Valeur des placements	6 592	6 482	5 686	5 742	5 293
Provision technique	5 155	4 870	4 584	4 291	4 063
Fonds propres	1 343	1 434	1 048	1 251	1 016
... en pourcentage de la provision technique	26%	29%	23%	29%	25%
<b>Capital assuré</b>					
<i>X 1 million €</i>					
Capital assuré	57 841	49 915	42 987	38 548	34 981
<b>Degré de couverture</b>					
Degré moyen de couverture*	122%	156%	175%	189%	171%
<b>Solvabilité</b>					
Ratio Solvency II	270%	296%	373%	309%	239%
<b>Émissions de CO2**</b>					
<i>x 1 tonne. Uniquement DELA Pays-Bas</i>					
Champ d'application 1	338	324			
Champ d'application 2	-	-			
Champ d'application 3	18 728	35 169			
Total	19 066	35 493			

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

\*\* Diffère d'une publication précédente en raison de la modification du modèle de calcul/du champ d'application.

## Assureur

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Satisfaction des clients</b>					
<i>NPS. À l'exclusion du service clients</i>					
Pays-Bas	53	50	43	42	41
Belgique	57	52	39	30	nb
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	55	52	40	34	nb
<b>Assurés</b>					
<i>Nombre à la fin de l'année</i>					
Pays-Bas	3 304 917	3 255 079	3 218 355	3 176 382	3 129 427
Belgique*	878 088	856 458	835 392	758 456	724 868
Allemagne	67 195	29 496	4 100	-	-
Total	4 250 200	4 141 033	4 057 847	3 934 838	3 854 295
<b>Revenus des primes</b>					
<i>x 1 000 €. Net de prime de réassurance</i>					
UitvaartPlan, Pays-Bas	277 669	264 662	257 445	254 172	246 915
LeefdoorPlan, Pays-Bas	30 200	29 542	26 044	23 947	20 706
SpaarPlan, Pays-Bas	69 694	60 587	58 091	57 741	39 808
Total Pays-Bas	377 563	354 791	341 580	335 860	307 429
Belgique	128 763	121 912	108 905	98 913	92 140
Allemagne	10 466	3 476	297	-	-
Total	516 792	480 179	450 782	434 773	399 569

\* Adapté par rapport à la publication précédente en raison d'une correction.

## Service clients

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Satisfaction des clients</b>					
<i>NPS</i>					
Pays-Bas	50	45	35	32	26
Belgique	60	54	32	26	nb
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	55	46	35	32	nb
<b>Contacts téléphoniques</b>					
<i>Nombre</i>					
Pays-Bas	254 651	244 297	290 906	261 461	
Belgique	167 959	199 762	255 227	242 744	
Total	422 610	444 059	546 133	504 205	

## Obsèques

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Satisfaction des proches</b>					
<i>NPS</i>					
Pays-Bas	73	76	71	70	68
Belgique	80	78	74	71	nb
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	76	77	72	70	nb
<b>Assistance en formalités après funérailles</b>					
<i>Nombre d'entretiens</i>					
Pays-Bas (par téléphone)	45 959	38 977	33 580	31 920	
Belgique (téléphoniques et physiques)	10 076	8 851	8 745	8 792	
Total	56 035	47 828	42 325	40 712	
<b>Obsèques</b>					
<i>Nombre</i>					
Pays-Bas	38 144	33 645	33 422	31 821	31 433
Belgique	13 446	11 136	11 461	11 795	11 793
Total	51 590	44 781	44 883	43 616	43 226
<b>Crémations</b>					
<i>Nombre dans les crématoriums propres à DELA</i>					
Pays-Bas	26 296	24 137	23 984	22 781	22 341
Belgique	9 306	8 387	8 367	10 013	12 658
Total	35 602	32 524	32 351	32 794	34 999
<b>Chiffre d'affaires</b>					
<i>x 1 000 €</i>					
Pays-Bas	206 656	191 841	188 635	182 508	179 613
Belgique	60 977	53 024	52 520	54 602	54 980
Total	267 633	244 865	241 155	237 110	234 593
<b>Coût moyen des obsèques</b>					
<i>€ Police Natura, adulte, Pays-Bas</i>					
Coût moyen des obsèques	4 383	4 298	4 188	4 134	4 099
Augmentation par rapport à l'année précédente	2,0%	2,6%	1,3%	0,9%	1,1%

# Orientation et stratégie

**DELA existe depuis près de 85 ans. Par la mission que nous nous sommes assignée, nous sommes restés fidèles à nos fondateurs. Notre modèle d'entreprise est solide et notre orientation détermine notre manière de créer de la valeur pour nos parties prenantes et la manière dont nos parties prenantes créent réciproquement cette valeur les unes pour les autres. Notre stratégie pluriannuelle nous guide vers l'avenir, sur la voie des objectifs ambitieux de DELA. En 2020, nous avons jeté les bases d'une nouvelle stratégie pour la période 2021-2025. La solidarité et la continuité sont le fondement de la Coopérative.**

Nous mettons un point d'honneur à être aux côtés de chacun. Pour eux, pour vous. Telle est notre motivation première : aider les gens, quel que soit leur passé, leur rang ou leur statut. Cela donne un sens à notre travail. Nous sommes restés fidèles à la conviction avec laquelle nos fondateurs ont créé l'association funéraire « Draagt Elkanders Lasten » en 1937. Deux mots-clés sont inextricablement liés à cette résolution.

## Solidarité et continuité

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

« Solidarité » et « continuité » sont indissociables. Les membres et l'organisation de DELA garantissent, ensemble, la continuité de la Coopérative et veillent à ce que notre idée fondamentale continue d'exister et de fonctionner pour de nombreuses années.

**Notre nouvelle mission est la suivante :  
« Exploiter le pouvoir de la solidarité  
pour rassembler la société et assurer la  
continuité de la Coopérative. C'est ainsi  
que nous prenons soin les uns des  
autres. »**



## Modèle d'entreprise

Le modèle d'entreprise est simple et porte sur :

- **l'union des forces du plus grand nombre de membres possible.** Pour que la solidarité fonctionne correctement, un lien mutuel et réciproque est nécessaire, de sorte que nous pouvons compter les uns sur les autres. Un lien que nous consolidons par le biais d'une affiliation ;
- **réciprocité.** Nous n'optons explicitement pas pour une solidarité unilatérale où le donneur et le receveur sont clairement définis à l'avance. Les avantages et les inconvénients sont donc entièrement portés par le groupe.
- **des services funéraires appréciés.** Nous nous chargeons de l'achat à moindre coût et de l'organisation d'adieux dignes. Notre domaine d'action s'étend toutefois au-delà des obsèques : à la lumière du principe « transmettre et vivre », nous avons déjà enrichi nos services funéraires pour les proches et nous continuerons à le faire dans les années à venir.

Nous y parviendrons notamment :

- en développant des **propositions de produit** qui renforcent notre position sur nos marchés principaux et en expansion. Pensez aux bases solides que nous avons jetées avec l'assistance en formalités après funérailles et le service notarial. Nous continuerons à développer et à étendre ce type de service dans les années à venir. Nous avons, par exemple, l'intention de renforcer notre assistance en matière de deuil, d'organisation de la succession et de rédaction de testaments ;
- en recherchant **l'avantage de coût**, afin de pouvoir proposer des prix intéressants sur le marché ;
- en poursuivant sur la voie de la **croissance**, afin de prendre encore de l'envergure et de nous organiser plus efficacement ;
- en valorisant **l'innovation**, afin d'évaluer si nous pouvons également exploiter la force de la Coopérative dans d'autres domaines que les obsèques ;
- en favorisant **l'internationalisation**, car la croissance ne s'arrête pas aux frontières des Pays-Bas ;
- en renforçant nos **compétences numériques** et en augmentant la capacité d'adaptation de notre organisation ;
- en réalisant des **investissements**, afin de générer une participation bénéficiaire et ainsi maintenir les primes au plus bas ;
- en faisant grand cas de **l'entrepreneuriat socialement responsable**. Nous entendons proposer des obsèques durables, réduire davantage nos émissions de CO2, utiliser davantage de matériaux issus d'une production durable et constituer une organisation inclusive.

## Objectif ambitieux jusqu'en 2020

Nous nous fixons périodiquement un objectif ambitieux à atteindre avant la fin d'une période de planification. À l'image d'un drapeau à l'horizon, cet objectif ambitieux nous montre le chemin. Nous savons ainsi clairement quelle direction emprunter.

### DELA Pays-Bas

L'objectif ambitieux de DELA Pays-Bas jusqu'en 2020 était principalement axé sur l'engagement sociétal et l'excellence du service : « D'ici 2020, la Coopérative DELA sera la coopérative la plus engagée qui donne plus de sens à la vie. » Sur la base des indicateurs sous-jacents, cet objectif est atteint.

### DELA Belgique

DELA Belgique est en phase de croissance, tant organique que par le biais d'acquisitions. L'objectif ambitieux de DELA Belgique jusqu'en 2020 était lié à l'établissement de la notoriété et de la réputation : « En 2020, DELA sera le spécialiste funéraire par excellence en Belgique, présent comme une famille chaleureuse pour toutes les autres familles. » Cet objectif est également atteint.

**DELA Allemagne**

Aucun objectif ambitieux n'a été formulé en 2020 pour DELA Allemagne, lancé il y a peu, si ce n'est de faire une entrée réussie sur le marché allemand.

**Objectif ambitieux 2021-2025**

En 2020, nous avons jeté les bases d'une nouvelle stratégie, tant pour le Groupe que pour les organisations nationales DELA Pays-Bas et DELA Belgique.

**Groupe DELA**

Afin de compléter l'orientation de la Coopérative, un objectif ambitieux a également été fixé pour le Groupe DELA : « En 2030, notre Coopérative aura renforcé la solidarité au sein de la société. »

**DELA Pays-Bas**

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

**DELA Belgique**

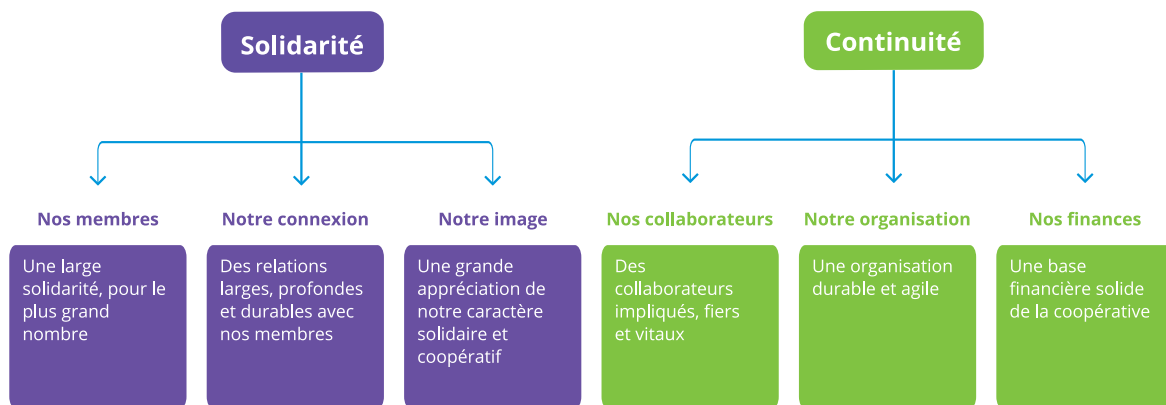
C'est au travers de la mort qu'on accède au cœur de la vie. En notre qualité de spécialiste funéraire, nous recueillons les récits de vie de nombreuses personnes. Une heure suffit à caractériser la vie d'une personne. Que restera-t-il ? Qu'est-ce qui compte vraiment ? Le partage de ces récits de vie apporte du réconfort aux proches ; ils sont aussi une source de force pour reprendre le fil de leur propre vie. Telle est notre mission : contribuer au sens et à la continuité de l'existence de chacun, grâce à nos services funéraires et nos assurances, qui rendent possible ces adieux dans le respect des préférences personnelles. Reprendre le fil de la vie est également à la base de l'objectif ambitieux que nous avons formulé : « En 2025, plus de 600 000 familles ressentiront, par rapport à la mort, davantage d'espoir et de perspective dans leur vie. » Le chiffre de 600 000 est issu de la combinaison du nombre de familles assurées et du nombre d'obsèques organisées.



> Lisez l'interview : [Processus stratégique : bâtir ensemble le futur](#) (en néerlandais)

« La solidarité et la continuité sont le fondement de la Coopérative. La solidarité implique d’exploiter la force de l’ensemble au profit de tous. Les millions de personnes qui se sont affiliées à la Coopérative prouvent que la solidarité fonctionne. »

Solidarité et continuité



# Présentation de la Direction

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

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

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

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

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

Homme, de nationalité néerlandaise. Fonction au sein du Groupe DELA : CFRO, membre de la Direction (depuis 2014). Fonction au sein de DELA Pays-Bas : Directeur financier (depuis 1994), avec les domaines d'action suivants : finances, contrôle, actuariat, taxes, gestion des actifs, immobilier et gestion des risques financiers et de seconde ligne. Mandat : à durée indéterminée. Autres fonctions : Trésorier de la fondation Los Niños, membre du Comité de surveillance et Président du Comité d'audit Finances et Immobilier de la Stichting Oktober.

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





# Présentation du Conseil des Commissaires

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

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2019. Premier mandat en cours. Autres fonctions : Président du Conseil des Commissaires de BinckBank N.V., Président du Conseil des Commissaires de Princess Sportsgear & Traveller B.V., Vice-président et membre du Conseil des Commissaires de RAI Holding B.V. (jusqu'au 16 avril 2021), membre de la Direction de Stadhoudersland (Randstad) Insurances S.A., membre de la Direction de l'association AEGON, Ambassadeur du Koninklijk Concertgebouw Orkest.

## **Prof. Dr J.J.A. (Hans) Leenaars RA (1952), Vice-président (Vice-président depuis le 6 juin 2020)**

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2015. Deuxième mandat en cours. Fonction : Professeur émérite à la Universiteit van Amsterdam où il enseigne la matière « Bestuurlijke Informatieverzorging ». 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 Comité de surveillance de la Stichting Het Klooster Breda, Président de la Direction de la Stichting Via Nobel, Président du Comité consultatif de l'ILFA B.V., personne de confiance NBA (Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants).

## **Drs J.P. (Jan Pieter) de Pender (1954), Secrétaire**

Homme, de nationalité néerlandaise. Nommé en 2009. Troisième et dernier mandat en cours. Fonction : retraité. Autres fonctions : différentes fonctions de direction dans le volontariat/la vie associative.

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

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

## **Me Drs 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 Comité de surveillance d'Omroep Brabant, membre du Comité de surveillance du Theaterfestival Boulevard, membre du Conseil des Commissaires de Hy2Care B.V., membre du Conseil des Commissaires de Caelus B.V., membre du Conseil des Commissaires de Matisse B.V., Président de la Stichting Stop Diabetes Invest.

**Tous les commissaires sont membres du Conseil des Commissaires de DELA Coöperatie U.A., de DELA Holding N.V. et de DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.**

Le Conseil des Commissaires compte six membres. Un poste est à pourvoir.

**Jan Pieter de Pender (montré à gauche), Hans Leenaars, Willemien Caderius van Veen, John van de Steen et Georges de Méris**



### **Cessation de fonction au cours de l'année couverte par le rapport**

#### **Prof. Me C.J.H. (Corjo) Jansen (1961), Vice-président (jusqu'au 6 juin 2020)**

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

## **2 Rapport de la Direction**

## Nos membres

La défense des intérêts de nos membres et clients est au cœur de tout ce que nous faisons. Ce principe prévaut aussi en 2020, année où nous avons été confrontés à la pandémie de coronavirus et où nous avons dû nous accommoder de conditions restrictives, pour abattre encore plus de travail qu'à l'accoutumée. Nous avons donc été heureux de constater que notre Net Promotor Score (NPS), notre baromètre de la satisfaction des clients, s'est amélioré au cours de l'année couverte par le rapport. Tout comme en 2019, les scores ont encore augmenté, aux Pays-Bas comme en Belgique. En fin de compte, DELA affiche un NPS moyen de 66.

Le nombre d'assurés a continué d'augmenter en 2020. Tous les produits et tous les pays enregistrent une croissance nette, représentant plus de 100 000 assurés supplémentaires au total. En Allemagne, marché sur lequel nous nous sommes lancés en 2018, nous comptabilisons plus de 30 000 polices souscrites. DELA a organisé près de 51 600 obsèques et 35 600 crémations aux Pays-Bas et en Belgique. Le nombre d'obsèques a augmenté en raison de la pandémie de coronavirus. Il s'agit d'une hypothèse évidente, car DELA n'enregistre pas la cause du décès. Le nombre d'obsèques organisées par DELA pour le compte de non-assurés de polices Natura, sur le marché libre, a atteint une part de marché de 5,1 %.

L'année a, dans l'ensemble, été très chargée en raison des mesures restrictives, notamment dans la branche obsèques, où l'afflux de défunts a engendré son lot de pression. Nous avons en toutes circonstances tâché de travailler avec le même soin, la même passion et la même attention. La continuité de notre service et la satisfaction des clients n'ont pas souffert de la crise. Ce fut néanmoins notre préoccupation à certains moments, car tout est allé très vite en mars dans certaines régions des Pays-Bas et de Belgique, où le nombre de décès a presque été multiplié par quatre.



> Lisez l'interview : [Travailler à l'ère de la COVID-19](#) (en néerlandais)

## Satisfaction des clients

En dépit des mesures restrictives en 2020, la satisfaction des clients a continué d'augmenter dans presque toutes les branches d'activité, tant aux Pays-Bas qu'en Belgique.

Le score global du Net Promotor Score (NPS) a augmenté pour atteindre 61 aux Pays-Bas (contre 60 en 2019) et 70 en Belgique (contre 66 en 2019). DELA atteint un score pondéré en fonction du nombre de répondants de 66 (contre 62 en 2019). Une belle progression dont nous pouvons être fiers. Seule la branche obsèques aux Pays-Bas enregistre une baisse limitée, avec un score de 73 (contre 76 en 2019). Cela reste toutefois un score élevé.

Les centres funéraires de Belgique signent le meilleur résultat et affichent un score de 80. Ce score élevé et stable (y compris lors de la 2e vague de coronavirus) résulte de l'approche perçue comme très humaine, respectueuse et compétente. Avec un score de 79, l'assistance en formalités après funérailles se maintient à un niveau élevé, en dépit du fait que les entretiens avec les proches concernant l'organisation des obsèques se soient tenus par téléphone ou en ligne, les visites à domicile n'étant plus autorisées.

## Satisfaction des clients

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

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Pays-Bas</b>					
Assurances	53	50	43	42	41
Obsèques	73	76	71	70	68
Service clients	50	45	35	32	26
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	<b>61</b>	<b>60</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>52</b>
<b>Belgique</b>					
Assurances	57	52	39	30	
Obsèques	80	78	74	71	
Service clients	60	54	32	26	
Total (pondéré en fonction du nombre de répondants)	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>52</b>	43	
<b>Total Groupe</b>	<b>66</b>	<b>62</b>	<b>53</b>	49	

### Net Promotor Score

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





> Lisez l'interview : [L'appréciation déjà élevée des clients a encore augmenté](#) (en néerlandais)

## Marchés

### Pays-Bas: acquisition de Yarden

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

### Belgique : poursuite de la croissance

La Belgique est le deuxième marché de DELA. À long terme, le marché des assurances obsèques pourrait encore s'y développer. Le défi consiste ici à maintenir la croissance sur plusieurs années, ainsi qu'à créer une synergie entre l'assurance et l'organisation d'obsèques. La Belgique a une assurance capital en vente active. La branche obsèques ne jouit pas encore d'une couverture nationale.

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

En 2020, DELA a établi un plan afin de développer plus fortement la branche obsèques. Ce plan prévoit des acquisitions supplémentaires, la fourniture de services complémentaires, la réduction des coûts et l'amélioration de la collaboration locale dans les zones où DELA est actif.

### Allemagne : champ libre au développement

En 2018, DELA a ouvert un bureau à Düsseldorf, d'où nous proposons désormais une assurance-vie temporaire et une assurance obsèques. Le marché allemand est vaste et en plein essor. Dans ce contexte, le principe de base veut que toute croissance (à l'étranger) serve la Coopérative dans son ensemble.

## Nombre d'assurés

### La croissance contribue à la continuité

La taille de notre portefeuille total, mesurée en fonction 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 nouvelle croissance significative en 2020. Elle est le résultat des trois groupes de produits : assurance obsèques, assurance-vie temporaire et assurance épargne. L'augmentation du nombre d'assurés a été observée dans tous les pays et contribue à la continuité de la Coopérative.

### Croissance nette

La croissance nette consolidée s'élevait à plus de 109 000 assurés (contre environ 75 400 assurés en 2019). La stratégie consistant à nous étendre à l'international, pour nous permettre de maintenir la croissance au niveau du Groupe DELA, a également fait ses preuves en 2020.

### Assurés

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

	2020	Croissance nette	2019
UitvaartPlan, Pays-Bas	2 964 079	+42 640	2 921 439
LeefdoorPlan, Pays-Bas	293 375	+2 478	290 897
SpaarPlan, Pays-Bas	47 463	+4 720	42 743
<b>Pays-Bas</b>	<b>3 304 917</b>	<b>+49 838</b>	<b>3 255 079</b>
Plan de Prévoyance obsèques, Belgique	577 335	+28 554	548 781
Autre (plus en vente), Belgique*	300 753	-6 924	307 677
<b>Belgique</b>	<b>878 088</b>	<b>+21 630</b>	<b>856 458</b>
Risikoleben, Allemagne	54 328	+27 954	26 374
Sterbegeld, Allemagne	12 867	+9 745	3 122
<b>Allemagne</b>	<b>67 195</b>	<b>+37 699</b>	<b>29 496</b>
<b>Total</b>	<b>4 250 200</b>	<b>+109 167</b>	<b>4 141 033</b>

\* Adapté par rapport à la publication précédente en raison d'une correction.

### Assurances obsèques

Aux Pays-Bas, le DELA Uitvaartplan a affiché une forte croissance. La croissance nette était d'environ 42 600 (contre environ 23 500 en 2019), soit près du double de l'année précédente. Une réussite qui ne s'applique pas qu'à l'arrivée de nouveaux clients : DELA atteint aussi de bons résultats sur le plan de la rétention des clients.

Depuis le 1er janvier 2020, le Plan de Prévoyance obsèques de DELA offre une assistance supplémentaire en Belgique. Les proches peuvent recourir à des services tels que l'assistance psychologique, le rapatriement et le retour anticipé des membres de la famille. En Belgique, l'arrivée d'environ 28 600 nouveaux assurés en 2020 est légèrement inférieure aux prévisions, et également légèrement inférieure aux chiffres de 2019 (environ 29 600). Au cours de l'année couverte par le rapport, l'arrivée d'assurés via les courtiers et les agents a enregistré un recul. Les courtiers ont été contraints de fermer leurs portes un long moment en raison de la pandémie. Les visites à domicile des (sous-)agents n'étaient pas possibles non plus.

DELA a introduit une assurance obsèques sur le marché allemand en 2019. Cette assurance couvre les frais d'obsèques et accorde une participation bénéficiaire grâce à laquelle les assurés profitent des mêmes avantages que les membres néerlandais de la Coopérative. Des éléments couronnés de succès, tels que la valeur constante et l'indexation, font également partie des caractéristiques du produit. Nous avons accueilli plus de 9 700 assurés en 2020 (contre environ 3 100 assurés en 2019, année de lancement du produit).

### Assurance-vie temporaire

La croissance nette des assurances-vie temporaires aux Pays-Bas s'élève à environ 2 500 assurés (contre environ 8 700 assurés en 2019). Un résultat qui a été influencé, pendant l'année couverte par le rapport, par la difficulté d'accès au marché du logement pour les jeunes qui se lancent dans la vie. Une autre raison est la suppression de l'assurance-vie temporaire obligatoire pour toutes les hypothèques NHG (hypothèque avec garantie d'hypothèque nationale). Depuis le 1er janvier 2020, cette obligation est également caduque pour les hypothèques existantes. Les assurances-vie temporaires sont notamment commercialisées par le biais du canal intermédiaire. La concurrence se fait plus rude pour DELA aux Pays-Bas. EN 2020, la part de marché de DELA a baissé pour atteindre 6,1 % (contre 7,6 % en 2019).

Les circonstances sont différentes en Allemagne, où DELA a lancé son produit d'assurance-vie temporaire en 2018. En 2020, DELA a accueilli environ 28 000 assurés (contre environ 22 300 assurés en 2019). La notoriété de DELA reste encore à faire en Allemagne, mais les Néerlandais y jouissent d'une bonne réputation en termes de fiabilité et d'amabilité. L'idée de la Coopérative séduit par ailleurs beaucoup chez nos voisins allemands. En 2020, DELA a atteint une part de marché de 7,5 % (calculée sur la base du capital assuré) avec son assurance-vie temporaire.

#### Politique de la table rase pour les anciens malades du cancer

Les possibilités pour les anciens patients atteint d'un cancer de souscrire une assurance-vie ou une assurance obsèques ont été élargies à compter du 2 décembre 2020 au sein de DELA Pays-Bas. Les anciens malades du cancer qui ont été déclarés guéris il y a dix ans ne doivent plus signaler qu'ils ont eu cette maladie lorsqu'ils demandent une assurance-vie temporaire ou une assurance obsèques. Pour les anciens malades qui avaient moins de 21 ans lorsqu'ils ont eu le cancer, ce délai est fixé à cinq ans. La Coopérative DELA se réjouit que l'assurabilité des anciens malades du cancer s'améliore. DELA plaide en ce sens depuis des années et s'est impliqué intensivement dans les initiatives du Verbond van Verzekeraars qui ont finalement abouti à cette amélioration. Elle ne concernait au départ que les assurances-vie temporaires. À la demande de DELA, le régime a été étendu aux assurances obsèques. DELA continuera également d'œuvrer à l'assurabilité de tous à l'avenir.

### Assurances épargne

Sur le marché néerlandais, DELA propose également une assurance épargne. Pour les consommateurs, elle constitue une excellente façon de placer de l'argent sur le long terme et propose un taux d'intérêt fixe de 2 %. Ce produit représente donc une alternative intéressante, a fortiori à une époque où les taux d'intérêt des banques sont très bas. Les titulaires de police effectuent des dépôts périodiques ou ponctuels et reçoivent un montant garanti à la fin du terme de minimum 10 ans. Avec environ 4 700 assurés, la croissance nette est supérieure à 10 % (contre environ 4 500 assurés en 2019, soit une croissance nette également supérieure à 10 %).

## Commercialisation

DELA œuvre activement à la commercialisation en tâchant de tendre à l'équilibre optimum entre commerce (avec l'objectif de devenir le plus grand possible afin de pouvoir continuer d'exploiter les économies d'échelle) et réserve (de notre marque et nos produits).

Au début de la pandémie de coronavirus, DELA a interrompu la plupart de ses campagnes. De nombreuses campagnes de tiers ont exploité le thème de la solidarité, le fil conducteur que DELA utilise dans ses campagnes depuis des années.

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

En 2019, DELA Belgique avait déjà lancé la nouvelle plateforme numérique DELAconnect auprès des courtiers, des organisations de vente et des sous-agents. Plus de 5 800 utilisateurs rattachés à environ 2 500 courtiers, environ 900 utilisateurs rattachés à 6 organisations de vente et quelque 91 conseillers de DELA Entreprises utilisent désormais activement la plateforme. Cette plateforme permet aux intermédiaires d'établir en ligne des calculs de primes, des offres et des propositions de police pour le Plan de Prévoyance obsèques de DELA. La prochaine étape consistera à utiliser DELAconnect afin de permettre aux intermédiaires de gérer eux-mêmes leur portefeuille d'assurances.

En septembre 2020, DELA Allemagne a lancé son nouveau portail pour les courtiers. Les courtiers et les agents d'assurance peuvent y trouver des informations importantes, telles que le statut des demandes, des fichiers, les risques d'annulation, des communications, les données relatives aux commissions, ainsi que diverses options de téléchargement. En tant qu'administrateur de portail DELA, le courtier ou agent principal peut transférer des droits d'accès à ses collaborateurs et ainsi leur permettre d'accéder à certaines informations.

## Obsèques et crémations

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

### Obsèques

La part des obsèques en marché libre sur le marché néerlandais s'élève à 5,1 % en 2020 (contre 5,3 % en 2019). Nous avions espéré augmenter cette part. Nous n'y sommes pas parvenus, notamment car DELA a interrompu sa campagne de marque et a jugé les messages commerciaux liés à l'organisation d'obsèques inappropriés pour la réputation de la marque, compte tenu de la pandémie. En 2020, DELA a adopté une nouvelle politique visant à desservir le marché des obsèques privées par des organisateurs d'obsèques spécialisés (spécialistes du marché libre). Ces spécialistes ont commencé en novembre et concentrent leurs activités sur certaines régions des Pays-Bas.

Le taux de mortalité en 2020 aux Pays-Bas était de 10 % supérieur aux prévisions. Près de 169 000 personnes sont décédées aux Pays-Bas (contre 152 000 en 2019). DELA a organisé environ 38 100 obsèques (contre environ 33 600 en 2019). La part de marché de DELA s'élève à 23 % (contre 22 % en 2019).

La branche obsèques en Belgique est principalement axée sur le marché libre. La croissance doit être réalisée de manière organique et par le biais d'acquisitions. DELA Belgique mise également sur le renforcement de l'enrichissement mutuel avec la branche assurances : lors du versement, DELA peut en effet prendre en charge les obsèques si l'assuré le souhaite.

## Adieux et transmission

Obsèques et crémations organisées. Nombres

Par pays	2020	Différence	2019
<b>Obsèques</b>			
Pays-Bas	38 144	+4 499	33 645
Belgique	13 446	+2 310	11 136
<b>Total</b>	<b>51 590</b>	<b>+6 809</b>	<b>44 781</b>
<b>Crémations</b>			
Pays-Bas	26 296	+2 159	24 137
Belgique	9 306	+919	8 387
<b>Total</b>	<b>35 602</b>	<b>+3 078</b>	<b>32 524</b>

## Crémations organisées

Environ 26 300 crémations ont été organisées aux Pays-Bas, soit une augmentation de 9 % par rapport à 2019. Le nombre de crémations s'élève à environ 9 300 en Belgique, ce qui représente une augmentation de 11 %. Au total, environ 35 600 crémations ont eu lieu.

## Acquisitions

En 2020, DELA a acquis deux organisations funéraires en Belgique, à savoir Uitvaartzorg Ketelaars à Kapellen et Uitvaartzorg Jaeken à Peer.

## Sites, nouvelles constructions et rénovations

Nos centres funéraires et crématoriums sont généralement familiaux, chaleureux et colorés. Faire ses adieux dans une ambiance agréable, entouré de collaborateurs bienveillants et impliqués, n'ôte certes en rien le chagrin des proches, mais facilite la création de beaux souvenirs d'un moment triste et contribue à des adieux dignes.

Aux Pays-Bas, DELA compte 54 centres funéraires et 22 crématoriums. Il est question de 21 crématoriums en gestion propre et de 1 crématorium en joint-venture (50 % d'intérêt) : le nouveau crématorium La Grande Suisse à Maastricht.

## La Grande Suisse

À l'entrée de La Grande Suisse trône une grande lanterne en acier Corten en forme de physalis, abritant en son centre une baie dorée. L'œuvre est signée par l'artiste maastrichtoise Désirée Tonnaer, qui s'est inspirée du physalis, également appelé « lanterne ». La lanterne adulte doit mourir pour laisser naître une nouvelle vie. Il s'agit d'un cycle spécial, presque miraculeux, au cours duquel la lanterne protège la baie. La réflexion, la consolation et la transmission sont les thèmes dépeints dans les œuvres d'art de La Grande Suisse.





En 2020, DELA a ouvert La Grande Suisse à Maastricht, en partenariat avec Monuta. Ce crématorium est situé dans un endroit intime et convivial, à l'extérieur de la ville. Le domaine date de la première moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle. Les cérémonies d'adieu peuvent être organisées dans La Grande Salle, une salle aménagée à la manière d'un théâtre de façon permanente, avec une capacité de 140 places assises. Le petit salon mortuaire, baptisé « La Petite Salle », présente une capacité de 40 places assises. Ces salles sont dotées des équipements les plus modernes en matière d'image, de son, d'enregistrement et de streaming en direct. La configuration est différente dans Le Salon. Cette salle, à l'atmosphère familiale, offre un espace pour une dernière réunion intime. Il est possible de recourir aux services de restauration de La Grande Suisse dans Le Salon. La Grande Suisse est détenue conjointement par Monuta et la Coopérative DELA, qui ont conclu un accord de coopération à cet effet.

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

DELA Belgique compte 59 centres funéraires répartis sur 117 sites et 2 crématoriums (et une participation à 30 % dans un troisième) et dispose de son propre centre de rapatriement « Mortuary Brussels Airport » à Zaventem. Les crématoriums sont situés dans les villes de Bruges, Mons et Charleroi (participation).

Divers travaux de transformation ont eu lieu en 2020. Le centre Uitvaartzorg Remans a été doté d'un salon mortuaire supplémentaire et d'un garage. Nous avons effectué des rénovations au centre Uitvaartzorg Timmermans et au Centre Funéraire Charles Renard. Nous avons construit un salon mortuaire supplémentaire au Crématorium de Mons. Au Centre Funéraire Bottin, un salon mortuaire flambant neuf et un jardin annexe sont sortis de terre.

### **Commémorations pendant la pandémie de coronavirus**

Les proches qui ont perdu un être cher pendant cette période doivent avoir la possibilité de se recueillir à un stade ultérieur. La commémoration et le souvenir sont des aspects importants du processus de deuil. Seule une minorité estime qu'une telle occasion suscite des émotions inutiles et rend les choses plus difficiles pour les proches. C'est ce qui ressort de la consultation des membres organisée par la Coopérative DELA auprès de ses membres en mai 2020.

### Four de crémation électrique

Depuis toujours, les fours de crémation aux Pays-Bas sont raccordés au réseau de gaz. En moyenne, 60 m<sup>3</sup> de gaz sont nécessaires pour une crémation. Le passage à des fours de crémation électriques permet de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> d'environ 113 kilos par crémation. DELA est la première organisation funéraire à posséder un four de crémation électrique aux Pays-Bas. Grâce aux évolutions techniques, l'électricité est devenue plus efficace et il est désormais possible de recourir à cette source d'énergie pour les crémations.

DELA a installé un tel four électrique en 2019 à Geleen. La 1 000e crémation y a été réalisée en 2020. Les économies de CO<sub>2</sub> ont été estimées à l'équivalent de 5 000 arbres pour chaque nouvelle crémation. En 2020, un four électrique de crémation identique a été installé à La Grande Suisse, à Maastricht. Un troisième four électrique de crémation est prévu dans le crématorium en cours de construction le long du Hoendiep, à Groningue.



> Regardez la vidéo: <https://youtu.be/w4HC8Qm8da8>

### Mortuary Brussels Airport

DELA dispose de son propre centre de rapatriement à l'aéroport de Zaventem : Mortuary Brussels Airport. Nos collaborateurs y sont sur le qui-vive pour offrir une assistance aux proches en cas de rapatriement depuis et vers l'étranger. Grâce à son vaste réseau, DELA garantit un rapatriement sans encombre, dans le respect de la religion, des rituels et des coutumes des défunts et des proches. DELA garantit une approche personnalisée et humaine. Les lieux sont équipés d'un espace dédié à la mise en bière et d'un salon mortuaire pour les cérémonies d'adieux. En 2020, le centre a géré 713 rapatriements (contre 756 en 2019).

## Formalités après funérailles

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

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

Au besoin, et si les proches le souhaitent, nous faisons appel à des spécialistes, comme un notaire, un thérapeute du deuil ou un conseiller fiscal et nous les informons quant au coût de cette assistance. Le soutien prodigué par le NabestaandenDesk est même gratuit pour les assurés. Aux Pays-Bas, ce service fait partie intégrante de toutes les obsèques organisées par DELA. En Belgique, l'assistance en formalités après funérailles fait partie intégrante du Plan de Prévoyance obsèques de DELA, ainsi que de toutes les obsèques organisées par DELA.

## Intérêts des membres

Aux Pays-Bas, les titulaires de police et leurs co-assurés sont membres de la Coopérative et, par conséquent, collectivement « propriétaires » de DELA. La Coopérative compte ainsi environ 3,14 millions de membres.

## Par et pour les membres

Nous œuvrons toujours à la construction juridique pour nos assurés en Belgique, pour qu'ils puissent eux aussi adhérer au collectif. Nous visons également l'affiliation d'un nombre provisoire de 100 000 assurés en Allemagne. À l'instar des assurés néerlandais et de la plupart des assurés belges, ils bénéficient eux aussi d'une certaine forme de participation bénéficiaire (en fonction du produit), même s'ils ne sont pas encore membres.

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

## Nombre de membres de la Coopérative

Nombre

	2020	2019	2018	2017	2016
Membres	3 143 893	3 095 165	3 060 582	3 023 997	2 948 069

## Assemblée générale en 2020

En 2020, l'Assemblée générale s'est réunie à deux reprises : en janvier et en juin.

Le 18 janvier, elle a, entre autres, examiné les questions suivantes :

- la reprise prévue de Yarden, y compris les demandes soumises aux régulateurs externes DNB et ACM et le plan de projet en vue de l'intégration ;
- l'expansion de l'assemblée générale prévue de quatre départements, sous réserve de la reprise de Yarden. La reprise n'ayant pas encore eu lieu, l'expansion n'a pas encore été réalisée ;
- le plan d'affaires et le budget 2020 ;
- l'ajustement de la mesure de prime ;
- la politique en matière de capital ;
- la rémunération du Conseil des Commissaires. La scission du Comité d'audit et des risques en un Comité d'audit et un Comité des risques entraîne une redistribution. La rémunération totale n'en est néanmoins pas affectée.

Le 6 juin s'est tenue une Assemblée générale, qui a été suivie en streaming live par certains des membres et des participants. Les membres concernés avaient émis une procuration préalablement à la réunion. La taille du groupe étant fixée à 40 personnes maximum, la présence à DOMUSDELA était limitée et la distance de 1,5 m a pu être garantie. Les questions suivantes ont été abordées lors de cette réunion :

- le point sur la pandémie de coronavirus et son impact sur DELA ;
- le point sur le processus et les événements liés à la reprise prévue de Yarden ;
- l'élection d'un membre du Comité de confiance. Conformément à l'article 10 du règlement intérieur, quatre membres sont nommés pour une période maximale de quatre ans. Chaque année, un membre démissionne conformément au calendrier de démission, de sorte, en principe, qu'un nouveau membre rejoigne le Comité chaque année. Il y avait deux candidats. Monsieur G.C.A.M. van Bree a été réélu en tant que membre à l'issue du vote ;
- le rapport annuel 2019, y compris la réalisation financière par rapport au budget et au rapport du Conseil des Commissaires. L'Assemblée générale a arrêté les comptes annuels et l'affectation du résultat et a donné décharge aux membres de la Direction pour la politique menée et au Conseil des Commissaires pour la surveillance menée ;
- le rapport de rémunération. Il a été établi que la rémunération avait été effectuée minutieusement ;
- l'évolution du coût moyen des obsèques ;
- l'ajustement de la prime du DELA UitvaartPlan, y compris la détermination de celle-ci ;
- la participation bénéficiaire du DELA CoöperatiespaarPlan, y compris la détermination de celle-ci ;
- la démission de M. Jansen en tant que commissaire.

## Consultation des membres

Afin de défendre correctement les intérêts de nos membres, nous réalisons des enquêtes et prenons des décisions concertées avec nos membres quant à nos produits et nos activités commerciales, entre autres. La consultation des membres est un outil important à cet égard. Le panel de la Coopérative existe depuis 2010 par et pour nos membres. En 2015, ce panel a été transformé en un panel en ligne pour permettre à un plus grand nombre de membres de participer au processus de réflexion. Fin 2020, il comptait plus de 2 300 membres (contre plus de 2 100 en 2019). En 2020, nous avons demandé au panel de la Coopérative comment il souhaitait commémorer les personnes décédées pendant la pandémie de coronavirus. Nous avons également demandé aux membres du panel comment nous pouvions améliorer la lettre sur la nouvelle assurance obsèques et ce qu'ils pensaient des services numériques dans le cadre de l'assurance obsèques.

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

#2020

## Extension de la couverture du Plan de Prévoyance obsèques de DELA

### Janvier - DELA Belgique

Depuis le 1er janvier, le Plan de Prévoyance obsèques de DELA offre une assistance supplémentaire. Les proches peuvent recourir à des services tels que l'assistance psychologique, le rapatriement et le retour anticipé des membres de la famille.



## Coronavirus : premier décès

### Février - DELA Pays-Bas

Le premier Néerlandais meurt des suites du coronavirus, pour autant que l'on sache. C'est également à ce moment que la Coopérative DELA est confrontée au coronavirus pour la première fois.

## DELA élu parmi les 20 entreprises les plus brillantes de Belgique

### Février - DELA Belgique

La chaîne de télévision Kanaal Z a classé DELA parmi les 20 entreprises les plus brillantes de Belgique. La chaîne a d'ailleurs consacré un beau reportage à notre organisation.



## Coronavirus : obsèques organisées à Pâques

### Avril – DELA Pays-Bas

Pour la première fois dans l'histoire de la Coopérative DELA, des obsèques ont également été organisées à Pâques. Près de 80 obsèques ont même été organisées le lundi de Pâques. Au cours de cette période, DELA a organisé deux fois plus d'obsèques qu'à l'accoutumée. Afin de garantir que les obsèques se déroulent autant que possible à l'endroit privilégié, DELA a étendu les heures d'ouverture des crématoriums.

## Les assurances-vie allemandes de DELA décrochent le German Brand Award

### Juin - DELA Allemagne

En 2020, la DELA-Lebensversicherung a remporté le German Brand Award pour la deuxième année consécutive. Le German Brand Award récompense chaque année des entreprises pour leur gestion de marque fructueuse en Allemagne. Ce prix est décerné par le German Design Council, l'un des plus éminents centres de compétences au monde pour la communication et le transfert de connaissances dans les domaines du design, des marques et de l'innovation.



## La Coopérative DELA annonce qu'elle renonce à la reprise de Yarden

### Septembre - DELA Pays-Bas/acquisition Yarden

La Coopérative DELA abandonne son projet de reprise de l'organisation funéraire Yarden. L'idée derrière cette reprise était qu'un collectif fort aide un collectif affaibli, de sorte à créer un collectif encore plus fort. Pour DELA, il était important que Yarden reste financièrement indépendante lors de sa relance. Yarden ne semblant pas réussir pour l'instant, DELA a décidé de ne pas attendre cette évolution incertaine et interrompt son plan de reprise.

## L'assurance-vie allemande « vie active » de DELA élue la meilleure par le magazine Euro

### Octobre - DELA Allemagne

En collaboration avec Ascore Analyse, le magazine Euro examine les assurances-vie de dix-huit proposants. La DELA aktiv Leben Risikolebensversicherung a été désignée lauréate. L'étude était fondée sur 25 critères et portait notamment sur la santé, l'aide d'urgence et les coûts. DELA s'empare aisément de la première place.





### **Le crématorium La Grande Suisse (Maastricht) ouvre ses portes**

#### **Novembre - DELA Pays-Bas**

La Grande Suisse, le nouveau crématorium et centre funéraire de Maastricht, a ouvert ses portes pour l'organisation d'obsèques. Une inauguration officielle permettant aux intéressés de découvrir les lieux n'est néanmoins pas possible pour l'instant en raison des mesures liées au coronavirus. Les intéressés peuvent toutefois réaliser une visite virtuelle de cet édifice monumental. La Grande Suisse est détenue conjointement par Monuta et par la Coopérative DELA.

### **DELA Belgique récompensé par deux Trophées DECAVI de l'assurance**

#### **Octobre - DELA Belgique**

À l'occasion d'une cérémonie de remise de prix virtuelle, DELA a remporté pour la quatrième fois consécutive le Trophée DECAVI de la meilleure assurance obsèques de Belgique. DELA repart également avec le prix de la meilleure initiative numérique. Le jury récompense ainsi DELA pour sa demande de police en ligne unique, qui peut être remplie entièrement au format électronique (y compris l'acceptation médicale) et signée via eID, itsme ou code SMS.



### **Yarden gagne en appel et peut recourir à la clause « en bloc »**

#### **Décembre - DELA Pays-Bas/acquisition Yarden**

En novembre, Yarden a fait appel du prononcé des titulaires de police. En décembre, le tribunal a statué en faveur de Yarden et a cassé le prononcé de la procédure en référé. Le jugement de la cour confirme que Yarden peut recourir à la clause dite « en bloc ».

### **Reprise des pourparlers avec Yarden**

#### **2021 - DELA Pays-Bas/acquisition Yarden**

Yarden entre en contact avec DELA pour reprendre les pourparlers relatifs à l'acquisition.



## ○ **L'Association des consommateurs abandonne la procédure judiciaire contre Yarden**

### **2021 - DELA Pays-Bas/acquisition Yarden**

Une poursuite de la procédure mettrait l'existence de Yarden (et, de ce fait, les droits de tous les assurés) en péril. Une telle démarche serait irresponsable, car elle porterait préjudice à tous les clients de Yarden, ce que l'Association des consommateurs ne souhaite pas. Vu que DELA a désormais pleine confiance dans le fait que le redressement de Yarden reste d'actualité, l'acquisition est à nouveau possible.

# Nos finances

DELA est l'acronyme de « Draag Elkanders Lasten ». La Coopérative remue ciel et terre pour ses membres, génération après génération. Elle a pour premier souci de proposer des obsèques dignes, constantes et abordables. Une position financière de départ favorable et la bonne gestion interne de DELA sont des conditions préalables clés pour une base financière durable.

La solvabilité, l'indicateur de la solidité financière de DELA, s'élevait à 270 % fin 2020. Il s'agit d'une solvabilité solide, bien qu'elle ait légèrement diminué par rapport à 2019. Cette baisse s'explique en grande partie par le faible taux d'intérêt à la fin de l'année 2020.

Le résultat opérationnel s'élève à 39 millions € et a augmenté de 8 millions € par rapport à 2019, principalement en raison du meilleur résultat de la branche obsèques à la suite de l'augmentation de la couverture des frais fixes, découlant elle-même de l'augmentation du nombre d'obsèques.

Le résultat des placements a subi d'énormes fluctuations. Avec le début de la pandémie de coronavirus, les cours sur les marchés financiers ont chuté presque partout dans le monde. La relance s'est installée fin 2020. Dans l'ensemble, les pertes de 2020 ont été compensées et nous avons terminé avec un rendement de 1,44 %.

L'augmentation du coût moyen des obsèques du pack Natura aux Pays-Bas a été limitée à 2,0 %.

La participation bénéficiaire accordée en 2020 s'élève à 43 millions € et reste ainsi pratiquement identique à celle l'année précédente. Selon les attentes, la participation bénéficiaire sera toutefois plus faible en 2021. Le degré de couverture a en effet continué à baisser en 2020. Les faibles taux d'intérêt à long terme exercent une forte pression sur le degré de couverture de l'assureur. Un degré qui est à son tour déterminant pour le pourcentage de participation bénéficiaire à attribuer. Nous faisons donc face à un dilemme : bien que la position financière de la Coopérative soit tout simplement excellente (ce qui garantit que nous pourrions continuer d'accorder une participation bénéficiaire à l'avenir), les faibles taux d'intérêt ne nous permettront pas d'accorder à nos membres la participation bénéficiaire prévue à court terme.

Notre gestion opérationnelle est naturellement affectée par la pandémie de coronavirus, mais la continuité de DELA est garantie.

## Revenus des primes

Après déduction de la prime de réassurance, DELA a perçu 516,8 millions € de revenus de primes en 2020 (contre 480,2 millions € en 2019). La croissance par rapport à l'année précédente s'élève ainsi à 8 % (contre 7 % en 2019). Aux Pays-Bas et en Belgique, les revenus ont augmenté de 6 %. En Allemagne, DELA a triplé ses revenus de primes.

## Revenus des primes

x 1 000 €. Net de prime de réassurance.

	2020	Différence	2019
Pays-Bas	377 563	+22 772	354 791
Belgique	128 763	+6 851	121 912
Allemagne	10 466	+6 990	3 476
<b>Total</b>	<b>516 792</b>	<b>+36 613</b>	<b>480 179</b>

Notamment en raison de la pandémie de coronavirus, les consommateurs se sont davantage concentrés sur les obsèques, et donc sur les assurances obsèques. Aux Pays-Bas, la concurrence est restée moins vive en raison de l'incertitude financière chez Yarden. Après son introduction en 2018, l'Allemagne connaît une forte croissance depuis 2019. En fin de compte, les revenus des primes ont augmenté d'environ 37 millions €.

## Produits des placements

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

L'année 2020 a été marquée par d'énormes fluctuations. Avec le début de la pandémie de coronavirus, les cours sur les marchés financiers ont chuté presque partout dans le monde. La relance s'est installée fin 2020. Dans l'ensemble, DELA a compensé les pertes de 2020 et a terminé avec un rendement de 1,4 %. Il en résulte un produit de 74,7 millions € (contre 664,2 millions € en 2019). Certaines années, les fluctuations jouent en notre faveur, et d'autres années en notre défaveur. En 2019, le résultat des placements était exceptionnellement élevé, avec un rendement de pas moins de 12,3 %. En dépit de la pandémie de 2020 et de la récession qui en résulte dans de nombreuses régions du monde, les cours de clôture élevés des placements en 2019 ont été maintenus en 2020. Une bonne nouvelle, compte tenu des circonstances.

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

En 2020, DELA a opté pour une réorientation de la composition de l'actif de placement au profit d'« actifs réels ». Les actifs réels comprennent, par exemple, l'immobilier, les infrastructures, l'agriculture et la sylviculture. En raison de leur faible corrélation avec les actifs financiers tels que les actions et les obligations, les actifs réels complètent parfaitement un portefeuille d'investissement diversifié.

En 2020, DELA a décidé de supprimer progressivement la « couverture du risque de queue » (tail risk hedge). Cette couverture protège le capital investi et prend effet si le portefeuille d'actions perd plus de 20 % de sa valeur. En contrepartie, le rendement diminue si la couverture n'est pas nécessaire vis-à-vis des coûts de maintien de cette couverture. Elle fonctionne donc comme une assurance. Il a été décidé que DELA, en sa qualité d'assureur à long terme, peut supporter ce risque lui-même.

## Produits des placements

x 1 000 €

	2020	Différence	2019
Produits des placements	74 659	-589 526	664 185

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

## Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel a augmenté de 26 % pour atteindre 38,6 millions € (contre 30,5 millions € en 2019).

### Résultat opérationnel

x 1 000 € Selon le compte de résultat d'exploitation

	2020	Différence	2019
Assurances	50 030		52 299
Obsèques	1 474		-7 867
Coopérative	-12 937		-13 894
Résultat opérationnel	38 567	26%	30 538

À partir de l'exercice 2020, les coûts encourus par les activités de la Coopérative sont présentés séparément dans le compte de résultat d'exploitation. Ces coûts étaient auparavant présentés dans les frais de personnel et autres charges d'exploitation de la branche assurances. Les chiffres comparatifs de 2019 ont également été adaptés à cet égard.

Le résultat de la branche assurances s'élève à 50,0 millions € et a ainsi diminué de 2,3 millions € (soit 4 %) par rapport à 2019.

Le résultat de la branche obsèques a augmenté d'environ 9,3 millions € pour atteindre un résultat positif d'environ 1,5 million €, en raison de l'augmentation de la couverture des frais fixes due à l'augmentation du nombre d'obsèques. Cela a accéléré de manière inattendue la réalisation de l'objectif de résultat positif de la branche obsèques, en dépit de la perte de recettes issues de l'horeca en raison de la fermeture imposée par le confinement (environ -5,0 millions €) et des coûts supplémentaires liés à l'achat d'équipements de protection. La branche obsèques mise sur une augmentation de la part de marché auprès des non-membres (sur le marché libre), avec pour objectif une réduction des coûts par le biais d'économies d'échelle.

### La numérisation à la base d'un service personnalisé

Chez DELA, la numérisation affecte l'organisation dans son ensemble. Ensemble, la ligne hiérarchique et IT cherchent à jeter des bases solides pour un service personnalisé. Ce qui est précisément notre objectif. Afin de relever le défi important de la numérisation, DELA doit non seulement investir dans des systèmes et des processus, mais aussi et surtout dans les individus. Pour renforcer notre agilité, il est essentiel de réduire nos coûts de base, de définir des priorités et de faire des choix clairs. Ce qui nous laissera aussi la marge nécessaire, ces prochaines années, pour investir dans la numérisation, en ce compris la robotisation et l'intelligence artificielle.

### Calendrier du changement IT

Applications clés

Nom	Description
Dauphin	Ce programme jette les bases de la transition vers un paysage de l'assurance à l'épreuve du temps. L'ambition est d'être l'assureur le plus orienté client, avec pour base le « numérique » et la « personnalisation ». Le programme Dauphin s'est révélé infructueux en 2020 et a, sur la base d'un deuxième avis, été restructuré et simplifié. Diverses améliorations ont été apportées, après quoi le programme a été redéployé avec allant.
Panda	L'objectif du programme Panda est de garantir la continuité, de renforcer l'efficacité des recouvrements et remboursements et des processus débiteurs/crédoeurs, ainsi que d'améliorer la disponibilité d'informations financières actualisées. L'objectif est, à l'issue d'une mise en œuvre réussie, de renoncer aux systèmes financiers existants, ce qui permettra, à terme, de réaliser des économies.
Éléphant	Le programme Éléphant suppose d'appliquer un processus funéraire unique, donnant à chaque membre/assuré la possibilité de consigner ses souhaits, d'organiser lui-même (une partie de) ses obsèques et de se rappeler des souvenirs de ses proches de la manière qui lui convient. La numérisation, la plateformes, les nouvelles collaborations et l'évolution des souhaits des clients influencent dans une large mesure le domaine d'action.
Réservation	Ce développement de l'outil de réservation des crématoriums a été lancé il y a plusieurs années déjà. L'outil de réservation offre au client un contrôle accru et lui permet de suivre le statut de sa réservation.



> Lisez l'interview : [Renforçant nos compétences numériques](#) (en néerlandais)

### Coût moyen des obsèques

Chaque année, DELA suit de près l'évolution du coût moyen des obsèques aux Pays-Bas. Outre le fait de reverser les montants assurés, la politique vise également à compenser au maximum l'inflation du coût des obsèques. En 2020, le coût moyen des obsèques s'élevait à 4 383 € (contre 4 298 € en 2019), soit une augmentation de 85 €, soit 2,0 %, par rapport à l'année précédente (110 € ou 2,6 % en 2019).

### Coût moyen des obsèques

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

	2020	Différence	2019
Coût moyen des obsèques	4 383	2,0%	4 298

### Degré de couverture

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

En janvier 2020, l'Assemblée générale a ajusté le degré de couverture dans le cadre de la participation bénéficiaire avec effet rétroactif au 1er janvier 2019. Nous appliquons désormais un degré de couverture unique pour tous les produits de participation bénéficiaire aux Pays-Bas, en Belgique et en Allemagne. En outre, pour autant qu'elles soient supérieures à celles d'une combinaison de placements passive définie par nos soins, les charges des placements ne seront plus intégrées au degré de couverture.

Le degré de couverture s'élevait à 151 % au début de l'année couverte par le rapport, pour terminer à 116 % fin 2020. Les facteurs à l'origine de la diminution sont exposés ci-dessous. Le plus important est la baisse des taux d'intérêt. En 2020, le taux d'intérêt sur 20 ans a diminué pour passer de 0,61 % début janvier à 0,00 % fin décembre. Cette baisse du taux

d'intérêt a exercé une pression sur le degré de couverture de l'ordre de 31 points de pourcentage. Au cours de l'exercice, les produits des placements ont également entraîné une baisse, mais la relance des marchés des actions a permis de neutraliser l'impact des placements. L'ajustement des hypothèses techniques d'assurance a entraîné une baisse de 9 points de pourcentage, notamment en raison de l'ajustement de la table de mortalité de la Koninklijk Actuarieel Genootschap. D'autres évolutions ont conduit à une augmentation de 5 points de pourcentage.

## Degré de couverture

Pourcentage. Effet contraignant et effet extensif en points de pourcentage.

	Début	Effet contraignant	Effet extensif	Fin
Début	151%			
Baisse du taux d'intérêt		-31%		
Ajustement des hypothèses techniques d'assurance		-9%		
		<b>-40%</b>		
Produits de placements			0%	
Autres facteurs			5%	
			<b>5%</b>	
Fin				<b>116%</b>

Le degré moyen de couverture sur l'année 2020 était de 122 % (contre 156 % en 2019). Cette moyenne constitue la base de la participation bénéficiaire de l'année suivante.

## Participation bénéficiaire

DELA entend offrir à ses membres des obsèques à valeur constante. Les coûts des obsèques augmentent avec le temps consécutivement à l'inflation. La prime augmente elle aussi, non seulement en raison de l'inflation, mais aussi en raison du « back-service ». Voici comment cela fonctionne : lorsque le coût des obsèques augmente pendant la durée de l'assurance obsèques, l'apport des années précédentes est basé sur une valeur assurée insuffisante. Cette différence doit alors être ajustée ultérieurement. Cette correction est appelée « back-service ». Une augmentation du coût des obsèques entraîne donc en principe un pourcentage d'augmentation plus élevé de la prime.

DELA veut limiter l'augmentation de la prime en accordant une participation bénéficiaire. L'importance de cette participation bénéficiaire est liée à l'inflation : plus l'inflation est élevée, plus le back-service est élevé et plus la participation bénéficiaire que nous souhaitons accorder est, en principe, importante. Certaines restrictions s'appliquent cependant à la mesure dans laquelle nous pouvons recourir à la participation bénéficiaire, étant donné que DELA doit toujours conserver une position financière solide dans l'intérêt de ses membres. L'une de ces restrictions est le degré moyen de couverture au cours des douze derniers mois. Lorsque le degré moyen de couverture est de 210 % ou plus, il s'en suit une participation bénéficiaire complète. S'il est compris entre 120 % et 210 %, il s'agira d'une participation partielle. S'il est inférieur à 120 %, la participation bénéficiaire sera nulle. Si le taux d'intérêt sur 20 ans tombe en deçà de 1 % et que le degré de couverture est inférieur à 120 %, une mesure de prime (augmentation de prime supplémentaire) est appliquée.

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



En 2020, nous avons pu dégager une participation bénéficiaire de 43 millions €. La participation bénéficiaire se situe donc à un niveau similaire à celui de 2019 (42 millions €).

La participation bénéficiaire sera plus faible en 2021. Le degré moyen de couverture de 122 % en 2020 se situant juste au-dessus de la norme de 120 %, la mise en œuvre d'une mesure de prime n'est pas nécessaire. La participation bénéficiaire pour 2021 sera déterminée lors de l'Assemblée générale (voir également la section [Notre avenir](#)).

## Participation bénéficiaire

x 1 000 €

	2020	2019	2018
Accordé	42 994	42 323	42 321

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

## Ratio de solvabilité

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

Le ratio de solvabilité a diminué pour passer de 296 % à 270 % en fin d'année.

L'ajustement de la mesure de prime (comme présenté dans ce chapitre à la section « Participation bénéficiaire ») a entraîné une augmentation du ratio de solvabilité de 68 points de pourcentage. Les évolutions des paramètres économiques, notamment la baisse des taux d'intérêt, ont provoqué une diminution de 53 points de pourcentage. Une amélioration du modèle économique a fait baisser le ratio de 23 points de pourcentage. La disparition progressive de la couverture du risque de queue (tail risk hedge) a entraîné une baisse de 18 points de pourcentage. D'autres évolutions ont, en fin de compte, eu un effet neutre sur le ratio de solvabilité.

Le ratio de solvabilité tient compte de la valeur de marché de nos placements et de nos obligations envers les titulaires de police : en termes d'assurance, les « provisions techniques ». Nos obligations doivent être ajustées en fonction du taux d'intérêt actuel. Au cours des dix dernières années, nous avons obtenu un rendement moyen de 4,5 % sur nos placements. Pour les années à venir, nous prévoyons d'atteindre un rendement moyen de 3,9 %. Nous ne pouvons cependant pas l'inclure dans nos obligations ; le taux d'intérêt actuel sert toujours de base au calcul. Lors de l'introduction de Solvency II en 2016, le taux d'intérêt était d'environ 1,5 % ; fin 2020, il se trouve au niveau le plus bas historique de 0,00 %. DELA doit donc faire face à un fort effet contraignant du taux d'intérêt sur le ratio de solvabilité.

## Ratio de solvabilité

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

	Début	Effet contraignant	Effet extensif	Fin
Début	<b>296%</b>			
Ajustement des paramètres économiques (notamment les taux d'intérêt)		-53%		
Ajustement du modèle économique		-23%		
Suppression progressive de la couverture du risque de queue		-18%		
		<b>-94%</b>		
Ajustements de la mesure de prime			<b>68%</b>	
Fin				<b>270%</b>

## Conclusion sur la position financière

Les résultats présentés dans cette section soulignent que DELA possède un modèle d'entreprise à la fois unique et extrêmement solide. La décision d'appliquer une augmentation de prime plus ou moins élevée est toujours prise dans l'intérêt de nos membres et de nos clients, et est une conséquence de la mise en œuvre de la politique arrêtée par les représentants des membres à l'Assemblée générale. La décision d'accorder une augmentation de prime plus ou moins élevée est une question de choix entre les intérêts des membres à court et à long terme. Chez DELA, les membres se partagent les charges, afin de jouir de bénéfices supplémentaires sur le long terme, qui compensent de loin les charges. C'est précisément ce qui fait toute la force de notre Coopérative.



> Lisez l'interview : [Stabilité financière en 2020, en dépit du coronavirus](#) (en néerlandais)

## #2020

### Assekurata confirme la satisfaction des clients et la solidité financière de DELA

#### Janvier - DELA Allemagne

Selon une étude récente menée par le bureau d'analyse et de conseil Assekurata Solutions, 90 % des clients recommandent les assurances-vie de DELA à d'autres. Tout comme en 2019, DELA surpasse le référentiel en matière d'assurance-vie, ce qui prouve que les clients de DELA sont très satisfaits. Une fois encore, DELA reçoit la note A, avec des perspectives stables en termes de solvabilité et de solidité financière.



### Coronavirus : DELA en discussion avec les commerçants au sujet du paiement des loyers

#### Mai - DELA Pays-Bas

De nombreux commerçants voient leur chiffre d'affaires diminuer en raison de la crise du coronavirus. Afin de faire un geste pour ces entrepreneurs, DELA est prêt à reporter une partie de leur loyer. Ce faisant, DELA adhère également à l'accord de soutien (Steunakkoord) au secteur du détail.

### KUNDEN EMPFEHLEN!

DELA Lebensversicherungen  
Zweigniederlassung Deutschland



SEHR HOHE  
WEITEREMPFEHLUNG!



ASSEKURATA  
solutions.

Ergebnis 01/2020  
www.asskurata-solutions.de

### Coronavirus : plus d'horeca lors des obsèques

#### Mars - DELA Pays-Bas

À la mi-mars, il a été annoncé que tous les établissements de restauration et débits de boissons aux Pays-Bas seraient fermés jusqu'à nouvel ordre. En conséquence, aucun service de restauration n'est plus proposé lors des obsèques avant et après la cérémonie d'adieu. Donc pas de café ni de thé non plus. Pour DELA, la perte de revenus s'élève, de ce fait, à 150 000 € par semaine.

# Nos collaborateurs

En raison de la pandémie de coronavirus, l'année 2020 a été une année extrêmement chargée et lourde de conséquences pour nos collaborateurs. Nous avons dû faire face à de nombreuses restrictions de notre fonctionnement et de notre bien-être, tant sur le plan professionnel que privé. Afin de maintenir la qualité du service à un bon niveau, DELA a dû se développer dans plusieurs régions et travailler le soir, le week-end et les jours fériés. Une affluence qui n'est pas encore finie. Les collègues ont été et sont toujours confrontés à des mesures de quarantaine et à l'absence d'autres collègues pour maladie, ce qui exerce une pression sur la capacité de l'organisation. En d'autres termes : nous avons plus de travail, et moins de personnel, ce qui impose une charge supplémentaire aux collègues présents.

Jusqu'à cent personnes peuvent à présent (avril 2021) assister aux obsèques. Les services de restauration sont à nouveau ouverts dans les crématoriums et les centres funéraires. Nous constatons qu'il est difficile de respecter la règle de 1,5 m de manière stricte et cohérente, a fortiori lorsque la collation après les obsèques s'apparente à des retrouvailles. C'est compréhensible, car les gens se sont beaucoup moins vus au cours de l'année écoulée, mais ce n'est toutefois pas souhaitable. Les collègues font tout leur possible, mais doivent eux aussi garder leurs distances afin de minimiser les risques pour leur propre santé et celles des autres proches. Cela provoque parfois des tensions, dans une situation déjà délicate pour les proches.

Nous sortons d'une mauvaise passe. Mais ensemble, nous pouvons y arriver. Les collaborateurs font preuve d'une énorme solidarité mutuelle. Si nos membres forment le cœur de notre Coopérative, nos collaborateurs en sont la force motrice. Un fait qui est plus que jamais apparu comme une évidence en 2020. Chaque jour, plus de 2 000 collaborateurs véritables, impliqués et entreprenants dans trois pays concrétisent notre mission.

Cette approche se reflète dans les résultats de l'enquête annuelle Great Place to Work (GPTW). En 2020 aux Pays-Bas, DELA a décroché la première place dans la catégorie « grandes entreprises » pour la troisième fois consécutive. En 2020, DELA Belgique s'est hissé à la quatrième place, également dans la catégorie « grandes entreprises ».

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

## Professions essentielles

Les collègues de la branche obsèques aux Pays-Bas font désormais partie des « professions essentielles ». Cela peut sembler évident, mais ce n'était pas le cas au début de la pandémie. Cette évidence est apparue au printemps 2020, après que le groupe de pilotage ait consulté le Landelijk Operationeel Coördinatiecentrum (LOCC). Heureusement, toutes les fonctions au sein des départements Uitvaartdiensten, Uitvaartverzorging et du Nabestaandensdesk ont rapidement été considérées comme essentielles, ce qui signifie que nos collègues peuvent, entre autres, bénéficier d'un garde d'enfants.

Ce n'est hélas pas le cas en Belgique. En octobre 2020, les entreprises de pompes funèbres et les compagnies d'assurances ont toutefois été incluses dans les professions essentielles au Moniteur belge, de sorte que les sites peuvent rester ouverts (ouverture commerciale).

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

Afin de connaître l'opinion des collaborateurs et de savoir où nous nous situons par rapport à des entreprises de taille similaire, DELA participe chaque année à l'enquête Great Place to Work (GPTW). Celle-ci considère la confiance, la fierté et la camaraderie comme des éléments clés pour être un bon employeur. Aux Pays-Bas comme en Belgique, le score à la fin de 2020 est resté au même niveau élevé qu'un an auparavant. DELA affichait à nouveau un indice de confiance de 88 points aux Pays-Bas et de 87 points en Belgique. Nous avons donc réalisé une belle progression sur quelques années et le niveau élevé a été égalé au cours de l'année couverte par le rapport. Aucune enquête GPTW n'a encore été réalisée en Allemagne.

## Satisfaction des collaborateurs

Score GPTW (Great Place to Work)

	2020	2019	2018
Pays-Bas (catégorie >250 collaborateurs)	88	88	89
Belgique (catégorie >500 collaborateurs)	87	87	87

## Meilleur employeur

Une fois encore, DELA a remporté le premier prix et peut également se targuer d'être le meilleur employeur des Pays-Bas en 2020. L'obtention de cette récompense pour la troisième fois consécutive est un résultat fantastique. Surtout dans la mesure où elle reflète l'appréciation de nos collaborateurs pour DELA en tant qu'employeur. Cette performance, nous la devons à l'ensemble des collègues. Nous sommes convaincus que l'épanouissement de nos collaborateurs au travail se reflète dans les résultats de nos services. Une conviction qui nous animait déjà et qui se confirme à nouveau.

DELA Belgique affiche également un très bon résultat en terminant à la 4e place des Best Workplaces en 2020 (6e place en 2020). Une reconnaissance dont nous ne sommes pas peu fiers, car elle témoigne de l'appréciation dont nous faisons l'objet et confirme que les collègues se sentent écoutés. Ensemble, nous travaillons d'arrache-pied au quotidien pour y parvenir.

Le classement de la liste des Best Workplaces est influencé par deux composantes : l'enquête annuelle menée auprès des collaborateurs, qui compte pour deux tiers, et le feed-back sur l'audit culturel, qui compte pour un tiers.



> Lisez l'interview : [Best place to work, pour la troisième année consécutive!](#) (en néerlandais)

## Santé

DELA se fixe pour objectif que chaque collaborateur soit en bonne santé physique et mentale et soit capable d'effectuer ses tâches, aujourd'hui et demain. L'attention toute particulière accordée à la santé (par opposition à l'absentéisme) nous a permis de maintenir un bon chiffre de santé au cours d'une année extrêmement difficile. Plusieurs programmes, visant principalement à prévenir les conséquences négatives de la situation liée au coronavirus, sont en cours de développement ou d'exécution pour lutter contre l'absentéisme et favoriser la santé.

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

En ce qui concerne l'absentéisme, DELA applique un modèle de régie propre. Ce modèle a été introduit en 2019 et est basé sur la conviction que tout le monde peut tomber malade, mais que l'absentéisme est un choix. Dirigeant et collaborateurs entament donc une discussion sur l'absentéisme (et non la maladie) et sur le choix le plus approprié. Cette approche fait appel à la responsabilité personnelle du collaborateur. Cela accroît la satisfaction professionnelle de notre personnel.

En 2020, une enquête a été menée auprès des dirigeants de DELA Pays-Bas. Ils ont reçu un questionnaire de la part de Arbo & Gezondheid au sujet du modèle de régie propre. Environ 75 % ont répondu à l'enquête. Presque tous les répondants estiment que le rôle de Case Manager/régisseur convient au poste de dirigeant. Une grande majorité des dirigeants indiquent qu'ils disposent d'outils et de compétences suffisants pour faire face à l'absentéisme. Le pourcentage est plus faible en ce qui concerne la prévention de l'absentéisme. D'après les conclusions de l'enquête, le modèle est perçu positivement, mais un accompagnement supplémentaire de la part de Arbo & Gezondheid et du médecin du travail est nécessaire en cas d'absentéisme de longue durée ou d'absentéisme complexe. À l'avenir, DELA entend davantage s'appuyer sur les données pour gérer l'absentéisme, offrir plus de possibilités d'enrichissement des connaissances, sensibiliser davantage à la prévention et améliorer encore l'outil logiciel utilisé pour l'absentéisme.

## Absentéisme

%. Durée de l'absence jusqu'à 2 ans. Belgique : durée de l'absence jusqu'à 1 an.

	2020	Différence	2019
Pays-Bas	5,2%	-0,9%	6,1%
Belgique	4,3%	-0,2%	4,5%
Allemagne	3,8%	0,5%	3,3%

En 2020, nous constatons une nette diminution de l'absentéisme au sein de la branche obsèques et du Centre contact clients. Le taux d'absentéisme total s'améliore donc, tant aux Pays-Bas qu'en Belgique : 5,2 % côté néerlandais (contre 6,1 % en 2019) et 4,3 % côté belge (contre 4,5 % en 2019). Seule l'Allemagne enregistre une hausse de l'absentéisme. Cela concerne une équipe relativement restreinte de 23 collaborateurs où l'absentéisme a augmenté pour passer à 3,8 % (contre 3,3 % en 2019), mais reste néanmoins à un meilleur niveau que dans les deux autres pays. Bien que DELA ne publie aucun chiffre total de l'absentéisme en raison des différences de définition selon le pays, nous pouvons en conclure qu'une amélioration a eu lieu, en dépit de la pandémie de coronavirus.

### Coronavirus : impact sur les collaborateurs de pompes funèbres

Comment célébrer la mémoire d'un défunt en période de coronavirus ? Seules quelques personnes étaient autorisées à assister aux obsèques. Les gestes de réconfort et les contacts physiques étaient interdits, entraînant parfois des situations difficiles. Avec quelles conséquences sur la santé mentale des collaborateurs de pompes funèbres ? DELA a lancé une enquête en collaboration avec le groupe Mental Health and Wellbeing de la Vrije Universiteit Brussel. L'enquête montre que les collaborateurs doivent faire face à une lourde charge en situation de crise et que le risque de burn-out est bien présent, même s'ils retirent toujours une grande satisfaction de leur travail.

Les périodes d'incertitude créent des tensions et exigent une vigilance et une attention de tous les instants de la part des collaborateurs. Certains collègues sont marqués par ce qu'ils voient et vivent. Il est important d'entretenir le dialogue à ce sujet. Les dirigeants facilitent ce processus au sein de leurs équipes et nous déployons divers moyens en ce sens : ligne d'assistance disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, séances collectives pour partager les expériences (en ligne et parfois sur site), coaching individuel, travail sur la résilience mentale et physique en groupes restreints, gestion de l'agressivité, ateliers sur le bonheur, pleine conscience... ne sont que quelques-uns des moyens mis en œuvre. Nous nous concentrons, dans ce contexte, tant sur le rôle du collaborateur que sur celui du manager. Toutes les formes aboutissent à des expériences positives. Nous avons également partagé des témoignages de collègues sur le terrain et des conseils liés au télétravail par l'intermédiaire de DELA Vitaal. Ces conseils portent principalement sur l'activité physique. Tout comme nous pensons que la satisfaction des collaborateurs sous-tend la satisfaction des clients, nous sommes convaincus que l'épanouissement de nos collaborateurs est le principal moteur de la croissance de notre organisation. Ces temps complexes revêtent aussi un aspect modestement positif : ils apportent une nouvelle expérience, une nouvelle dimension à la collaboration et, ce faisant, une opportunité de croissance sur un nouveau terrain.

À l'heure où de nombreux collaborateurs travaillent à domicile, une attitude et un lieu de travail adéquats sont essentiels. Cela est souvent plus facile au bureau, où diverses ressources sont disponibles. DELA Pays-Bas a proposé un programme d'e-learning pour informer et sensibiliser les collaborateurs. En dépit de la charge de travail sans précédent tout au long de l'opération, près d'une centaine de collègues sont parvenus à suivre l'e-learning



## Centre d'emploi

DELA Pays-Bas œuvre à la simplification de son centre d'emploi et poursuit ainsi deux objectifs. Dans le très vaste centre d'emploi, les profils de fonction n'étaient pas toujours bien alignés. Le projet donnera lieu à un centre d'emploi plus facile à gérer et à contrôler, qui prendra également en charge les flux d'entrée et de sortie de collaborateurs souhaités. DELA aspire, en outre, à la conformité au marché de son centre d'emploi. Les tâches et responsabilités plus spécifiques à un département ne sont plus décrites ; nous travaillons désormais avec des familles de fonctions. Si un niveau de fonction se révèle inférieur, le collaborateur conservera la perspective de sa fonction actuelle. Cela n'a donc aucune conséquence négative sur les conditions d'emploi des titulaires actuels.

## Prévention des accidents du travail

En 2020 aux Pays-Bas, 13 accidents ont été signalés à Arbo & Gezondheid (contre 16 en 2019). Ces accidents peuvent être divisés en deux catégories : les accidents du travail et les recours. Un accident du travail survient sur le lieu de travail ; un recours est un accident qui est causé par des tiers (généralement dans la circulation). Au cours de l'année 2020, 11 accidents du travail (contre 14 en 2019) et 2 recours (contre 2 en 2019) ont été rapportés. L'accident le plus fréquent en 2020 était l'accident par piqûre (4x). En 2019, il s'agissait de la glissade. Des mesures ont été mises en œuvre dans ce contexte : les collaborateurs ont été correctement informés, par exemple quant à l'élimination immédiate de l'eau qui s'est répandue sur le sol. En 2020, il n'y a eu aucun accident dans cette catégorie.

En Belgique, on parle d'« accident du travail » lorsqu'il s'ensuit au moins un jour d'incapacité de travail. Un « incident » indique quant à lui la survenance d'un événement n'entraînant pas d'incapacité de travail. Les accidents du travail et les incidents font l'objet d'un suivi minutieux. En 2020, 6 accidents du travail (contre 9 en 2019) et 9 incidents (contre 11 en 2019) ont été signalés. Six des incidents étaient liés à une chute. Il y a également eu 3 accidents de voiture et 3 incidents de piqûre.

## Diversité

DELA tient à ce que ses collaborateurs soient le reflet de la société. Un nombre relativement élevé de femmes travaillent chez DELA, où elles sont plus nombreuses que les hommes. La proportion de 30 % (minimum pour les hommes et les femmes) est respectée dans toutes les fonctions-cadres. Il n'en va autrement qu'au niveau de la Direction, puisqu'il n'y a eu aucune mutation en 2020. Des objectifs de diversité sont pris en compte dans le cadre des mutations. 64 % de l'ensemble du personnel du Groupe DELA sont des femmes. Satisfaire à d'autres aspects de la diversité, comme l'engagement de collaborateurs éloignés du marché de l'emploi dans le cadre de la Participatiewet, est également une évidence pour DELA en tant qu'employeur.

La politique que nous appliquons vise à n'exclure personne. Tout le monde est le bienvenu chez DELA, quel que soit son rang ou son statut. La plupart des offres d'emploi sont publiées sur les sites [www.werkenbij.dela.nl](http://www.werkenbij.dela.nl) et [www.delajobs.be](http://www.delajobs.be). Nous faisons parfois appel à des partenaires pour le recrutement de candidats à des fonctions spécialisées. Quoi qu'il en soit, nos valeurs fondamentales prévalent toujours : votre adéquation avec notre organisation est plus importante que votre capacité à faire quelque chose correctement. Car nous pouvons toujours vous l'apprendre. En 2020, pratiquement autant de candidats qu'en 2019 ont postulé chez DELA Pays-Bas, soit environ 2 600. DELA Belgique a suscité l'intérêt de quelque 1 850 candidats, contre 1 180 en 2019.

DELA Pays-Bas offre la possibilité à ses collaborateurs d'effectuer 8 heures de volontariat (pour le compte de l'employeur) par an. Cela signifie qu'il est permis d'exercer une activité volontaire durant les heures de travail, au prorata du nombre d'heures d'un contrat à temps plein.

## Collaborateurs et diversité

Nombre de collaborateurs

	2020			2019		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
<b>Pays-Bas</b>						
Direction*	3	-	3	3	-	3
Équipe de direction	3	2	5	3	1	4
Cadres supérieurs	22	15	37	18	16	34
Cadres moyens	27	39	66	29	40	69
Autres collaborateurs	483	1 034	1 516	457	1 006	1 463
<b>Total</b>	<b>538</b>	<b>1 089</b>	<b>1 627</b>	<b>510</b>	<b>1 063</b>	<b>1 573</b>
<b>Belgique</b>						
Équipe de direction	1	1	2	5	2	7
Cadres supérieurs	5	4	9	7	5	12
Cadres moyens	10	19	29	3	14	17
Autres collaborateurs	177	224	401	172	218	390
<b>Total</b>	<b>193</b>	<b>248</b>	<b>441</b>	<b>187</b>	<b>239</b>	<b>426</b>
<b>Allemagne**</b>						
Cadres moyens	1	-	1	-	-	-
Autres collaborateurs	10	12	22	8	11	19
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>19</b>
<b>Groupe DELA</b>						
Direction	3	-	3	3	-	3
Équipe de direction	4	3	7	8	3	11
Cadres supérieurs	27	19	46	28	22	50
Cadres moyens	38	58	96	32	54	86
Autres collaborateurs	670	1 270	1 939	637	1 235	1 872
<b>Total</b>	<b>742</b>	<b>1 349</b>	<b>2 091</b>	<b>705</b>	<b>1 313</b>	<b>2 018</b>

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

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

### Wet arbeidsmarkt in balans

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

## Conseil d'entreprise

DELA Pays-Bas et DELA Belgique ont chacun leur propre Conseil d'entreprise (CE). Tous deux présentent leur rapport sur l'année 2020 ci-dessous.

### Membres du CE Pays-Bas

Fin d'année

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

### DELA Pays-Bas

En 2020, le CE a rendu un avis sur :

- la mise en œuvre sans modification de la décision prévue de ne plus rattacher directement les managers régionaux au directeur de Uitvaartverzorging, d'élargir l'équipe de direction d'une personne à cette fin et de revenir à quatre clusters;
- la mise en œuvre sans modification de la décision prévue de cesser le conseil direct en tant que Coopérative DELA;
- la mise en œuvre sans modification de la décision prévue de mettre en place, à titre pilote, une équipe qui se concentrera entièrement sur le contact client numérique via les réseaux sociaux (webcare) et sur les plaintes concernant DELA sur les sources en ligne, avec des heures d'ouverture étendues;
- la mise en œuvre sans modification de la décision prévue d'intégrer tous les analystes commerciaux de DELA et la ligne « Business Analyse » au département « Richten » d'IT;
- la mise en œuvre sans modification de la décision prévue de mettre fin à la collaboration avec Myosotis et, à partir du 1er juin 2021, d'assurer les obsèques dans cette région (Amsterdam, Almere et het Gooi) avec notre propre service d'organisation d'obsèques;
- la mise en œuvre sans modification de la décision prévue d'organiser l'équipe Tribe IT, structurée de manière fonctionnelle, en fonction des produits, à condition qu'il soit au maximum tenu compte du rôle privilégié par le collaborateur et du temps d'adaptation nécessaire.

Le CE a marqué son accord sur les questions suivantes :

- la décision prévue de permettre aux collaborateurs du service clients de répondre, sur une base volontaire, aux e-mails et aux chats envoyés au département le samedi et le dimanche. Le CE a recommandé de prévoir un contrôle de planification supplémentaire afin d'éviter que certains collaborateurs du service clients travaillent pour DELA pendant plus de 10 jours consécutifs. Le CE a également souligné le risque de pression sociale au sein des équipes en lien avec le travail pendant le week-end. Il a été promis que la Direction mettrait tout en œuvre pour empêcher une telle pression sociale ;
- la décision prévue de désigner Sanne Vervoort conseillère en prévention au sein de DELA ;
- la décision prévue d'aligner les barèmes salariaux de DELA sur les barèmes politiques visés par le marché général ;
- la décision prévue d'optimiser le centre d'emploi de DELA en travaillant avec des familles de fonctions.

Le CE a déposé une proposition d'initiative concernant le leasing. L'initiative visant à porter les émissions maximales de CO2 pour chaque catégorie de leasing à 110 grammes par kilomètre a été adoptée par la Direction. Le CE a proposé cette initiative, car il estime que le niveau de fonction d'un collaborateur (sur lequel sont fondées les catégories de leasing) ne devrait pas avoir d'importance dans la lutte contre la pollution atmosphérique. Par ailleurs, en uniformisant les émissions de CO2 à 110 grammes par kilomètre pour toutes les catégories de leasing de DELA, la norme GreenLeave est atteinte et les collaborateurs de DELA qui se situent dans la catégorie de leasing la plus basse jouissent d'une plus grande latitude lors du choix de leur voiture (électrique).

## DELA Belgique

En 2020, le CE a marqué son accord sur les questions suivantes :

- l'exemption de la publication d'une sous-consolidation pour 2019 au niveau du Groupe DELA Holding belge et des sociétés belges (parce que les rapports sont présentés au niveau du Groupe DELA) ;
- la proposition de communication sur l'assurance groupe concernant la composition de la prime ;
- la composition du bureau de vote ;
- la CCT « compte épargne temps » pour les entreprises d'assurances, en ce compris la possibilité de transférer au maximum 10 jours de congé de 2020 et 10 jours de congé de 2021 à l'épargne-temps.

Le CE a également commenté, entre autres, les évolutions liées au coronavirus, les chiffres clés, les chiffres trimestriels et l'évolution du personnel (dont les effectifs, les entrées et les sorties, les suspensions, l'absentéisme pour maladie et l'externalisation).

## Membres du CE Belgique

Fin d'année

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

# Collaborateurs Pays-Bas

## Âge moyen

2020  
**47,4**  
ans

2019  
**48,0**  
ans



## Durée de l'emploi

2020  
**9,2**  
ans

2019  
**9,3**  
ans



## Nombre de collaborateurs

2020  
**1 627**  
1 154 ETP

2019  
**1 573**  
1 113 ETP

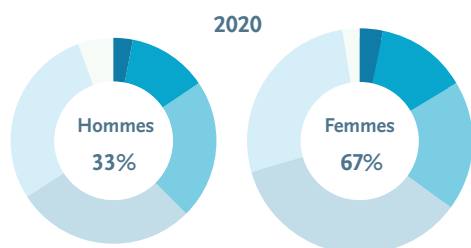


## Collaborateurs et absentéisme en fonction du secteur



Secteur	2020			2019		
	Nombre	ETP	Abs.	Nombre	ETP	Abs.
Coopérative et assurances	66	60	3,5%	68	62	0,7%
Holding et services d'encadrement	235	215	4,0%	237	211	3,0%
Centre clients	151	121	4,9%	124	95	9,0%
Services funéraires	736	428	6,4%	685	412	7,7%
Organisation d'obsèques	430	323	5,4%	442	318	6,2%
Immobilier	9	7	1,7%	17	15	4,3%
<b>Total</b>	<b>1 627</b>	<b>1 154</b>	<b>5,2%</b>	<b>1 573</b>	<b>1 113</b>	<b>6,1%</b>

## Pyramide des âges



	2020		2019	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
< 25 ans	29	49	16	37
25 < 35 ans	65	144	64	140
35 < 45 ans	118	206	112	198
45 < 55 ans	145	370	144	376
55 < 65 ans	159	300	147	286
≥ 65 ans	22	20	27	26
<b>Total</b>	<b>538</b>	<b>1.089</b>	<b>510</b>	<b>1 063</b>
	<b>33%</b>	<b>67%</b>	<b>32%</b>	<b>68%</b>

# Collaborateurs Belgique

## Âge moyen

2020  
**44,6**  
ans

2019  
**44,6**  
ans



## Durée de l'emploi

2020  
**8,6**  
ans

2019  
**8,6**  
ans



## Nombre de collaborateurs

2020  
**441**  
408 ETP

2019  
**426**  
392 ETP



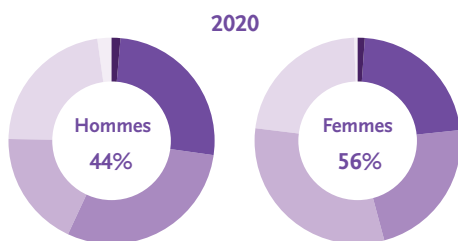
## Collaborateurs et absentéisme en fonction du secteur



Secteur	2020			2019		
	Nombre	ETP	Abs*	Nombre	ETP	Abs*
Assurances	106	100	2,5%	108	100	3,0%
Holding et Services d'encadrement	68	65	5,1%	66	63	3,6%
Obsèques	267	243	4,8%	252	229	5,6%
<b>Total</b>	<b>441</b>	<b>408</b>	<b>4,3%</b>	<b>426</b>	<b>392</b>	<b>4,5%</b>

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

## Pyramide des âges



	2020		2019	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
< 25 ans	5	7	3	3
25 < 35 ans	44	52	48	53
35 < 45 ans	61	58	56	54
45 < 55 ans	38	75	34	74
55 < 65 ans	41	55	42	54
≥ 65 ans	4	1	4	1
<b>Total</b>	<b>193</b>	<b>248</b>	<b>187</b>	<b>239</b>
	<b>44%</b>	<b>56%</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>

# Collaborateurs Allemagne

## Âge moyen

2020  
**42,0**  
ans

2019  
**38,7**  
ans



## Durée de l'emploi

2020  
**1,3**  
ans

2019  
**2,0**  
ans



## Nombre de collaborateurs

2020  
**23**  
23 ETP

2019  
**19**  
19 ETP

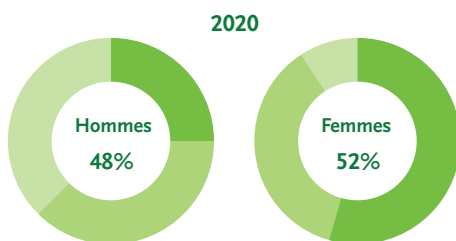


## Collaborateurs et absentéisme en fonction du secteur



Secteur	2020			2019		
	Nombre	ETP	Abs.	Nombre	ETP	Abs.
Assurances	23	23	3,8%	19	19	3,3%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>3,8%</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>3,3%</b>

## Pyramide des âges



	2020		2019	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
< 25 ans	-	-	-	-
25 < 35 ans	1	5	2	6
35 < 45 ans	5	4	3	4
45 < 55 ans	4	1	3	1
55 < 65 ans	1	2	-	-
≥ 65 ans	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
	<b>48%</b>	<b>52%</b>	<b>42%</b>	<b>58%</b>



## #2020

### Coronavirus : entretien d'organisation avec les proches uniquement en ligne ou par téléphone

#### Mars - DELA Pays-Bas et Belgique

En raison de la crise du coronavirus, l'entretien d'organisation des obsèques se déroule non plus autour d'une même table avec les proches ou au sein du centre funéraire, mais bien en ligne via Microsoft Teams ou par téléphone. Les visites à domicile ne sont plus autorisées.

DELA met tout en œuvre pour continuer à proposer un service de haute qualité, conforme aux attentes. Nous ne pouvons pas nous soustraire à l'obligation de procéder différemment qu'à l'accoutumée. Le nombre de participants aux obsèques est limité, les services de restauration sont supprimés (y compris les collations) et, en Wallonie, les obsèques ne peuvent avoir lieu qu'en plein air.



### Coronavirus : impact sur les collaborateurs de pompes funèbres

#### Octobre - DELA Belgique

Comment célébrer la mémoire d'un défunt en période de coronavirus ? Seules quelques personnes étaient autorisées à assister aux obsèques. Les gestes de réconfort et les contacts physiques étaient interdits, entraînant parfois des situations difficiles. Avec quelles conséquences sur la santé mentale des collaborateurs de pompes funèbres ? DELA a lancé une enquête en collaboration avec le groupe Mental Health and Wellbeing de la Vrije Universiteit Brussel. L'enquête montre que les collaborateurs doivent faire face à une lourde charge en situation de crise et que le risque de burn-out est bien présent, même s'ils retirent toujours une grande satisfaction de leur travail.

# Notre environnement

En notre qualité de Coopérative, nous sommes solidaires et nous nous prêtons assistance. Nos services rassemblent les générations et notre Coopérative en accueille constamment de nouvelles. C'est pourquoi nous entendons laisser notre monde en meilleur état que nous l'avons trouvé, pour les générations actuelles et futures.

Dans ce contexte, DELA a élargi sa politique ESR en 2020. Nous avons initialement deux objectifs : réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, d'une part, et la consommation de papier, d'autre part. Nous en poursuivons désormais quatre : garantir des obsèques durables, réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, utiliser davantage de matériaux durables et promouvoir l'inclusion. Au cours de l'année couverte par le rapport, nous avons fait de grandes avancées dans différents domaines.

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

Par ailleurs, DELA aime donner corps à son rôle sociétal. DELA possède deux fonds caritatifs : le DELA Fonds, aux Pays-Bas comme en Belgique.

Cette volonté nous vient de notre conviction personnelle, de notre solidarité et de notre force collective. Dans le même temps, nous espérons bien évidemment que la société appréciera ces efforts et que nos actions participeront à notre bonne réputation. DELA jouit d'une réputation robuste et solide et nos activités visent notamment à conserver et à renforcer cette réputation. Un objectif que nous avons également atteint en 2020, en dépit de la pression exercée sur nos activités commerciales par la pandémie de coronavirus. Nous sommes également parvenus à consolider notre réputation.

## Politique ESR

En 2020, DELA Pays-Bas a élaboré une nouvelle politique d'entrepreneuriat socialement responsable (ESR). Vous trouverez ci-dessous une description des quatre objectifs et des résultats obtenus:

### **Nous sommes le spécialiste par excellence des obsèques durables**

D'ici 2030, la Coopérative DELA entend être le spécialiste du savoir par excellence et le leader du marché dans le domaine des obsèques durables. Au cours de l'année couverte par le rapport, nous avons mis au point « DELA Duurzame Uitvaart », un ensemble de trois choix abordables à l'impact relativement élevé. Il s'agit notamment de :

1. un cercueil certifié GreenLeave ;
2. l'absence de corbillard (les obsèques se tiennent en un seul lieu) ou un corbillard qui répond à certains critères de durabilité ;
3. un faire-part de décès numérique ou des faire-part imprimés sur du papier durable.

### **Nous atteignons la neutralité carbone d'ici 2030**

DELA a ordonné la conception d'un four de crémation électrique. Le premier de ce type aux Pays-Bas se trouve à Geleen. Un four électrique a également été installé et mis en service à Maastricht en 2020 et un autre suivra dans notre nouveau crématorium à Groningue, ainsi que dans notre crématorium de Bilthoven, qui doit encore être rénové. Bien que le gaz que nous utilisons soit mis au vert et ne compte donc pas dans notre empreinte carbone, nous voulons, dans la mesure du possible, passer à une énergie durable dès la source.

Nous tâchons, en outre, de réduire l'empreinte carbone de notre portefeuille d'investissement. Nous sommes ainsi parvenus à réduire nos émissions de CO2 de 50 % en réorganisant notre portefeuille pour l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique.

### **Nous utilisons des matériaux issus d'une production durable. Les déchets sont, dans la mesure du possible, valorisés de manière durable.**

Nous voulons gérer intelligemment les matières premières, car elles sont limitées. DELA étudie actuellement comment minimiser sa consommation de matériaux, sur la base des trois éléments suivants :

1. la quantité de matières premières naturelles nécessaires ;
2. les conditions sociales dans lesquelles elles sont produites, transformées et transportées ;
3. les émissions de CO2 qui résultent de leur fabrication.

Petit à petit, nous réduisons non seulement les dommages causés par nos matériaux, mais nous avons également un impact positif. Nous pouvons déjà nous targuer de plusieurs succès à cet égard. Notre cercueil de base, fabriqué en aggloméré en 2019, est désormais fabriqué en bois durable. Le Spar massif (tel est le nom de ce cercueil) a déjà été choisi plus de 18 200 fois en 2020. Outre le Spar massif, DELA propose aussi d'autres alternatives durables, comme une planche de mise en bière ou un cercueil en osier ou en bois hollandais. En 2020, nous avons trouvé un atelier protégé disposé à fabriquer pour nous des croix de cercueil à partir de déchets de bois. Nos nouveaux vêtements de travail répondront eux aussi à des exigences strictes en matière de durabilité. Nous tenons compte de ce critère en vue de la sélection du fournisseur. Nous nous entretenons également avec des partenaires capables de rendre notre offre horeca plus durable.

### **Nous aspirons à une société où chacun compte et peut apporter sa pierre à l'édifice**

Il est essentiel à nos yeux que des personnes d'origines, de niveaux d'expérience et d'âges différents se sentent les bienvenues au sein de notre organisation et puissent y contribuer en mettant leurs propres talents à profit. Une attitude

que nous attendons également de nos fournisseurs et partenaires. En tant qu'organisation, nous faisons partie de la société et nous proposons diverses activités sociales par le biais de DELA Fonds et des régions.



> Lisez l'interview : [Protection des consommateurs dans le secteur des obsèques](#) (en néerlandais)

### 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 expressément désignés dans la politique d'achats responsables. DELA impose donc des exigences de durabilité à ses fournisseurs ainsi qu'aux produits et services qu'ils proposent. Nous collaborons avec des fournisseurs dans divers domaines pour créer de nouveaux produits durables.

### Électricité solaire et éolienne, gaz vert

Nous achetons de l'électricité éolienne et solaire générée aux Pays-Bas pour l'approvisionnement de nos crématoriums, de nos centres funéraires et de notre siège social. Cette option est actuellement considérée comme la meilleure pour l'achat d'électricité verte. Nous avons également installé des panneaux solaires sur plusieurs bâtiments. Notre consommation de gaz est compensée selon la norme la plus élevée possible : Gold Standard du WWF. Toutes ces mesures nous permettent de réaliser de grandes avancées pour faire de DELA une organisation climatiquement neutre.

### Nouveau modèle de calcul de CO2

En 2020, DELA a introduit un nouveau modèle pour déterminer son empreinte carbone. Ce modèle est conforme au protocole Greenhouse Gas (GHG). La nouvelle méthode de calcul suit une approche descendante et fournit, de ce fait, une image plus complète, plus intégrale et plus réaliste.

Le modèle a été utilisé pour les activités néerlandaises de DELA, tant pour 2020 que pour 2019. Les émissions par catégorie sont présentées dans le tableau ci-dessous et montrent que le transport funéraire est le poste le plus important. Celui-ci est déterminé à plus de 90 % par le transport personnel des participants vers et depuis les obsèques. Par ailleurs, les émissions du transport funéraire (environ 10,1 kilotonnes de CO<sub>2</sub> émis) ont fortement diminué par rapport à 2019 (23,3 kilotonnes). Cette baisse devrait toutefois être temporaire, car elle est directement liée aux restrictions résultant de la pandémie de coronavirus.

Nos produits et services constituent la deuxième source d'émissions de CO<sub>2</sub>. Ils comprennent notamment les produits de soins, le cercueil, la pierre tombale et l'horeca. La pandémie de coronavirus explique également la chute des émissions de CO<sub>2</sub> à 7,5 kilotonnes en 2020 (contre 10,2 kilotonnes en 2019).

Le four de crémation, les crématoriums et les centres funéraires n'entraînent pas d'émissions de CO<sub>2</sub>, car DELA s'approvisionne en électricité verte et en gaz vert.

Selon le protocole, les placements font également partie de l'empreinte carbone de DELA. Cette dernière catégorie fait l'objet d'un suivi, mais n'a pas été incluse dans le tableau ci-dessous, car DELA est moins capable de l'influencer à partir de ses opérations. La politique d'investissement socialement responsable va toutefois dans ce sens. À titre indicatif, nous estimons l'empreinte carbone de nos placements à 626 kilotonnes en 2020. Nous affinerons le modèle en 2021 afin de confirmer ce chiffre.

### Émissions de CO<sub>2</sub> par catégorie

En tonnes. Concerne les résultats de DELA Pays-Bas. Hors investissements.

	2020	Différence	2019
Four de crémation	-	-	-
Crématoriums	-	-	-
Bureaux	92	-57%	215
Autres	152	245%	44
Produits et services	7 534	-26%	10 222
Centres funéraires	-	-	-
Transport funéraire	10 103	-57%	23 286
Transport d'affaires	1 185	-31%	1 726
<b>Total</b>	<b>19 066</b>	<b>-46%</b>	<b>35 493</b>

### Émissions de CO<sub>2</sub> par champ d'application

En tonnes. Concerne les résultats de DELA Pays-Bas. Hors investissements.

	2020	Différence	2019
Champ d'application 1	338	+14	324
Champ d'application 2	-	-	-
Champ d'application 3	18 728	-16 441	35 169
<b>Total</b>	<b>19 066</b>	<b>-16 427</b>	<b>35 493</b>

Bien que DELA ait organisé davantage d'obsèques aux Pays-Bas en 2020 (38 144 en 2020 contre 33 645 en 2019), l'empreinte totale de nos activités néerlandaises a diminué. Outre les mesures de réduction de CO<sub>2</sub> que nous avons mises en œuvre, telles que la poursuite de l'électrification de notre parc automobile, cette diminution est principalement due aux mesures restrictives résultant de la pandémie de coronavirus. Les émissions de CO<sub>2</sub> par obsèques ont diminué pour atteindre 0,5 tonne (contre 1,05 tonne en 2019). La détermination des émissions de CO<sub>2</sub> par obsèques ne tient pas compte des émissions provenant de nos placements.

### 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. Notre ambition, renforcée en 2020, est la suivante : « DELA rendra son portefeuille d'investissement durable conformément à l'accord européen sur le climat. DELA réduira l'impact négatif et augmentera l'impact positif de son portefeuille d'investissement sur le monde. » 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. L'ambition sous-jacente est ferme et sera déployée sur l'ensemble du portefeuille afin de réaliser les objectifs. DELA poursuit l'objectif de figurer dans le top 10 du référentiel des assureurs durables du VBDO. L'étude n'a pas eu lieu en 2020 ; en 2019, DELA avait atteint la sixième place.

### Que fait DELA en matière d'investissements durables ?

- Intégration des scénarios climatiques dans les études ALM périodiques afin de mieux comprendre l'impact des scénarios climatiques sur l'évolution à long terme du bilan de DELA.
- Ambition d'atteindre une réduction de 50 % de l'intensité de CO2 et une augmentation de 10 % des scores ESG au sein des portefeuilles d'actions passives.
- Ambition d'accroître l'efficacité énergétique des fonds immobiliers et d'infrastructure via le GRESB.
- Investissement à impact social, notamment dans les obligations vertes (croissance à 20 %) et dans les énergies renouvelables.
- Intendance active, comprenant deux volets :
  - engagement : encourager les améliorations comportementales au sein des entreprises dans lesquelles nous détenons une participation vis-à-vis de l'environnement, des aspects sociaux et de la gouvernance (voir ci-dessous) ;
  - vote : exercer activement nos droits de vote lors des assemblées d'actionnaires de toutes les entreprises de notre portefeuille d'actions.
- Exclusion :
  - des entreprises et pays qui violent les lois, les sanctions et les directives internationales en matière de durabilité ;
  - des entreprises qui sont impliquées dans le développement, la production ou l'entretien d'armes controversées de toutes sortes ;
  - des entreprises qui réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires dans les secteurs suivants : sables bitumineux, charbon, énergie de schiste, extraction de pétrole et de gaz en Arctique, tabac, fourrure et cuirs spéciaux, prêts prédateurs, viande de baleine, armes d'assaut pour les particuliers et cannabis récréatif.
- Intégration ESG : intégration des informations ESG (Environmental, Social, Governance) dans le processus d'investissement de nos gestionnaires d'actifs et de fonds externes.
- Depuis 2015, DELA souscrit aux Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies (UN PRI). Le rapport public de transparence et le rapport d'évaluation sont publiés sur notre [site web](#) (en néerlandais).
- DELA souscrit à l'engagement moral d'entrepreneuriat socialement responsable international (IMVO) du secteur des assurances, émis notamment par le Verbond van Verzekeraars, ainsi qu'aux directives de l'OCDE.
- Dans la mise en œuvre de notre politique d'investissement, nous tenons également compte des principes du Pacte mondial de l'ONU, des Principes directeurs de l'ONU, ainsi que de divers Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU.
- Nous souscrivons aux lignes directrices de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

## Engagement

Nous appelons notre « engagement » le degré d'implication de DELA envers les entreprises dans lesquelles nous investissons et la mesure dans laquelle nous les influençons. DELA a sa propre politique de vote. Notre politique veut que nous votions lors d'un maximum d'assemblées des actionnaires des sociétés de notre portefeuille d'investissement. Une politique de vote active s'inscrit dans le cadre du dialogue que nous menons avec les entreprises concernées. De concert avec d'autres grands investisseurs, nous entamons également un dialogue avec les entreprises dans lesquelles nous souhaitons voir des améliorations sur le plan de la bonne gouvernance d'entreprise, des questions sociales ou environnementales.

En 2020, DELA a interpellé un total de 309 entreprises (contre 408 en 2019) du portefeuille d'actions sur des sujets d'engagement. Cela a donné 191 résultats (contre 212 en 2019). Au sein du portefeuille d'obligations d'entreprises, nous avons tenté de nouer un dialogue avec 123 entreprises, ce qui a mené à des changements positifs dans 64 cas.

## Organismes caritatifs

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

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

Par l'intermédiaire du DELA Fonds et de la nouvelle thématique « Rassembler les générations » que nous avons introduite aux Pays-Bas en 2019, nous entendons rassembler activement les générations : apprendre les uns des autres et mettre à profit les qualités de chacun. En tant que Coopérative, nous voulons ainsi contribuer à une société inclusive, où chacun compte et peut apporter sa pierre à l'édifice. Le Fonds organise et soutient désormais des initiatives intergénérationnelles, qui n'émergeraient peut-être pas aussi spontanément dans la vie quotidienne. Il s'agit d'activités qui réunissent au moins deux générations autour d'une même activité. Ces rencontres particulières contribuent au sentiment d'interconnexion. Les personnes partagent des choses et se transmettent ainsi un bagage mutuel.





> Lisez l'interview : [Large appréciation sociétale pour DOMUSDELA](#) (en néerlandais)

### Boven de Wolken

Boven de Wolken est un mouvement bénévole au sein duquel des photographes professionnels acceptent de réaliser gratuitement des reportages photo d'enfants récemment décédés (les « enfants étoiles ») pour que les parents gardent un souvenir durable. Un reportage photo joue un rôle essentiel dans le deuil des parents. La fondation caritative de DELA Belgique estime que chacun en Belgique doit avoir le droit de bénéficier de cette initiative particulière et a fait en sorte que l'organisation puisse s'étendre à la Wallonie, sous l'appellation « Au-delà des nuages ». En 2020, l'organisation a fait le portrait de 639 enfants étoiles en Flandre et 184 en Wallonie.

### Réputation

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

Aux Pays-Bas, nous mesurons notre réputation à l'aide de la méthode RepTrak. Il s'agit d'une enquête de réputation utilisée à l'échelle internationale, développée par l'Erasmus Universiteit Rotterdam et le Reputation Institute. Au cours de l'année couverte par le rapport, notre réputation est restée stable aux Pays-Bas. Notre score de notoriété auprès du grand public a augmenté pour passer à 74 (contre 72 en 2019). Notre réputation auprès de nos membres a augmenté pour atteindre 82 (contre 80 en 2019). Le fait que nous soyons parvenus à améliorer encore notre réputation malgré un score



déjà très élevé a largement de quoi nous rendre fiers. Notre réputation auprès des non-membres a atteint une moyenne annuelle de 69 (contre 67 en 2019). Notre objectif ambitieux jusqu'à 2020 inclus consistait notamment à obtenir un score mensuel de 70 auprès des non-membres. Un chiffre que nous avons atteint à plusieurs reprises en 2020, nous permettant ainsi de réaliser notre objectif.

La réputation a également augmenté en Belgique. Elle est mesurée grâce aux réponses obtenues à la question « Considérez-vous DELA comme le spécialiste funéraire par excellence ? » Le score est passé de 67 à 70.

## Réputation

Reptrak-score. Totalscore: leden weegt voor 40%, niet-leden voor 60%\*

	2020	Différence	2019
<b>Pays-Bas (score RepTrak)</b>			
Membres	82	+2	80
Non-membres	69	+3	67
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>+3</b>	<b>72</b>
<b>Belgique (Brand Fame Tracker : « spécialiste funéraire par excellence »)</b>			
	70	+3	67

\* Adapté par rapport à la publication précédente, 50 %-50 % auparavant.



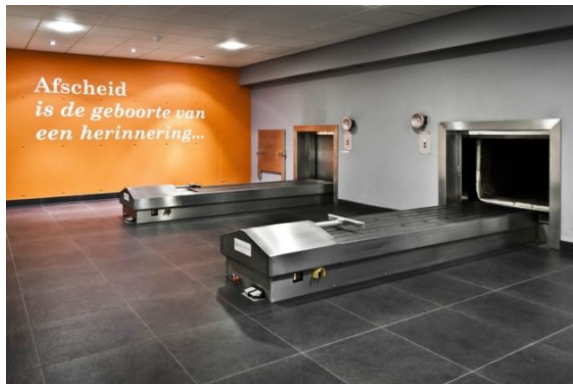
> Lisez l'interview : [Une bonne réputation encore améliorée](#) (en néerlandais)

#2020

**Dialogue sur la confidentialité après la mort**

**Janvier - DELA Pays-Bas**

En cas de décès, la loi sur la vie privée cesse de s'appliquer d'un point de vue juridique. Comment un entrepreneur de pompes funèbres gère-t-il la question de la confidentialité après la mort ? DELA Pays-Bas organise un dialogue avec les parties prenantes. Les participants sont, entre autres, des collaborateurs du secteur des soins de santé et des services funéraires, des juristes et des experts du vécu. DELA publie son rapport en janvier, à l'occasion de la Journée de la vie privée. Ce dialogue révèle qu'il est important pour DELA d'inciter ses membres à consigner leurs souhaits et de les informer au mieux des conséquences de leurs souhaits.



**Millième crémation dans le four de crémation électrique de Geleen**

**Avril - DELA Pays-Bas**

La millième crémation a eu lieu dans le four de crémation électrique de Geleen, le premier du genre mis en service aux Pays-Bas par DELA en février 2019. Le gaz était jusqu'alors le combustible le plus efficace pour les fours de crémation, mais grâce aux progrès techniques, l'électricité a gagné du terrain et son utilisation est désormais envisageable pour les crémations. Depuis sa mise en service, le four électrique est demandé explicitement par les proches pour l'incinération de l'être cher décédé. Le four électrique apporte une touche plus personnelle aux adieux, a fortiori si le concept de durabilité correspond à la mentalité du défunt.

**DELA nouveau sponsor principal du Roparun**

**Juin - DELA Pays-Bas**

DELA annonce qu'il devient le nouveau sponsor principal du Roparun. Le Roparun est la plus longue course de relais non-stop du monde. Grâce à cet effort d'équipe, les participants récoltent des fonds au profit des soins palliatifs. DELA aidera à développer davantage cet événement populaire sponsorisé aux Pays-Bas au cours des trois prochaines années au moins. La première course sponsorisée par DELA aura lieu à l'automne 2021.





## Le crématorium de Bruges soutient la Stichting MUG-Heli

### Juin - DELA Belgique

Pour la troisième année consécutive, le crématorium de Bruges a fait don des recettes de ses métaux précieux à la Stichting MUG-Heli. En collaboration avec la ville de Bruges, le spécialiste funéraire DELA soutient ainsi, conformément à son engagement sociétal, une initiative qui sauve en moyenne 40 vies supplémentaires chaque année. Les restes d'une crémation contiennent souvent des métaux précieux. Ces métaux sont repris par une entreprise spécialisée, qui les transforme par exemple en nouvelles prothèses. Le spécialiste funéraire DELA et la ville de Bruges ont conclu un partenariat public-privé et décident ensemble chaque année à quel organisme caritatif de la région ils reverseront ces recettes.

## DOMUSDELA reçoit la médaille honorifique Henri van Abbe

### Septembre - DELA Pays-Bas

Le complexe DOMUSDELA, situé à Eindhoven, a été décoré de la médaille honorifique Henri van Abbe 2020. Cette médaille de bronze est décernée tous les deux ans à un projet qui contribue à la protection et à la préservation des éléments qui doivent être pérennisés en raison de leur intérêt historico-culturel, historico-architectural ou esthétique. Selon la Van Abbe Stichting, DOMUSDELA constitue un enrichissement pour la ville d'Eindhoven. Le réaménagement de l'ensemble du complexe témoigne d'un grand respect pour la signification et l'emplacement du bâtiment dans la ville.



## Début de la construction d'un crématorium durable à Groningue

### Octobre - DELA Pays-Bas

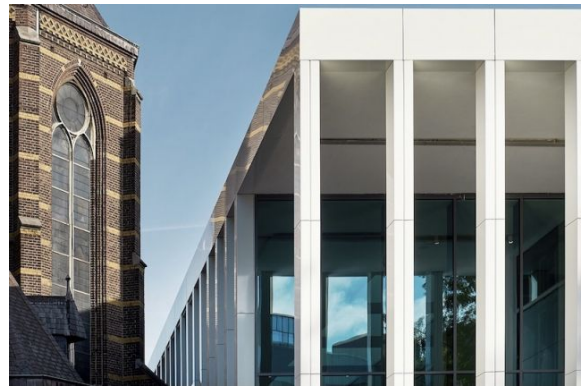
Début octobre, le premier pieu a été enfoncé dans le cadre du projet du nouveau crématorium à Groningue, le long du Hoendiep. On savait déjà que le bâtiment abriterait un four de crémation électrique, mais DELA souligne que l'ensemble du bâtiment sera axé sur la durabilité. DELA a annoncé qu'il privilégierait la construction circulaire, avec une ossature en bois massif et une structure de toit en bois. Une première dans l'histoire des crématoriums aux Pays-Bas !

## **DOMUSDELA remporte le prix du public « Gebouw van het jaar »**

**Octobre - DELA Pays-Bas**

DOMUSDELA a reçu le prix du public lors de l'élection du « Gebouw van het Jaar » de l'association des architectes néerlandais (BNA, Bond van Nederlandse Architecten).

DOMUSDELA a obtenu pas moins de 2 200 voix.



## **DELA investit dans la start-up The Right Meal**

**Décembre - DELA Pays-Bas**

La start-up The Right Meal guide les personnes malades dans le choix d'une alimentation adaptée à leur situation personnelle, en ligne et par téléphone. Une alimentation adéquate contribue à renforcer l'immunité et à accélérer la guérison. The Right Meal propose des recettes adaptées et des conseils pour préparer des repas faciles et sains. Un accompagnement qui ravit à la fois les patients et leurs proches. DELA est étroitement impliqué dans le développement des services de soins numériques et apporte un soutien financier au projet.



# Notre avenir

**Le coronavirus Covid-19 est toujours omniprésent, bien que la fin de la pandémie semble en vue grâce à la vaccination de masse. La pandémie ne nous a pas empêché de fixer un nouveau cap en 2020, comme prévu. Notre défi pour 2021 consiste à traduire ce cap en une stratégie à déployer jusqu'en 2025. La solidarité et la continuité sont les mots-clés sous lesquels nous formulerons six objectifs principaux dans les domaines suivants : nos membres, notre lien, notre image, nos collaborateurs, notre organisation et nos finances. Nous nous intéresserons aussi aux outils et ressources que nous utilisons ainsi qu'à notre culture. Nous sommes fiers de nos réalisations en tant qu'organisation qui offre à ses collaborateurs confiance et sécurité. Nous voulons nous appuyer sur ces acquis, mais nous voulons aussi enrichir cette culture d'une plus grande agilité. Notre ambition est de réagir rapidement et adéquatement à ce que les membres et la société attendent de nous et de grandir, à cet égard. Avec l'acquisition de Yarden en vue, nous nous attendons à ce que le 2e semestre 2021 soit très chargé, entre autres avec le début de l'intégration de Yarden.**

## Croissance organique

Nous pensons pouvoir maintenir le taux de croissance actuel des membres et des assurés aux Pays-Bas, en Belgique et en Allemagne. Accroître nos parts de marché dans le secteur funéraire aux Pays-Bas et en Belgique par nos propres moyens reste un défi. Nous nous présenterons davantage comme l'acteur national au visage local par excellence, capable d'offrir profondeur et qualité pour que toutes les obsèques restent autant des moments particuliers.

## Acquisition Yarden

La croissance de nos activités opérationnelles aux Pays-Bas bénéficiera d'une impulsion supplémentaire grâce à l'acquisition de Yarden. Si nous avons d'abord annoncé qu'elle aurait lieu en 2020, nous pensons aujourd'hui que nous pouvons effectivement concrétiser ce projet en 2021. Nous l'avons reporté en 2020 en raison de risques juridiques élevés. Ces derniers ont maintenant été à ce point atténués que nous poursuivons avec enthousiasme l'acquisition. Nous sommes convaincus que cette acquisition est une excellente chose pour toutes les parties prenantes, tant les membres de DELA que ceux de Yarden. Ensemble, les deux collectifs y gagneront en force.

## Coûts et transition numérique

Nous devons actuellement tenir compte du fait que les taux d'intérêt restent très bas. La maîtrise des coûts en général et de ceux des soins funéraires en particulier est donc d'autant plus importante. L'acquisition devrait permettre de freiner l'inflation du coût des obsèques au cours des deux prochaines années et d'offrir ainsi à nos membres les premiers bénéfices de la fusion des organisations. À plus long terme, les économies devront principalement provenir de la maîtrise des coûts de personnel et de services axés sur l'informatique. Nous investissons massivement dans cette transition numérique. En 2020, nous avons pris des mesures importantes pour simplifier notre processus de production et le rendre plus efficace. En 2021, nous voulons réaliser une percée dans la chaîne d'assurance, afin de lancer une plateforme entièrement nouvelle pour toutes les activités d'assurance dans l'ensemble du groupe.

### Significatif pour les membres et les clients

La faiblesse persistante des taux d'intérêt constitue un lourd fardeau pour les assureurs-vie. Grâce à notre modèle d'entreprise coopérative unique, nous disposons cependant d'une forte solvabilité et pouvons envisager l'avenir avec confiance. Vu la faiblesse des taux d'intérêt, les possibilités de participation bénéficiaires pour nos membres sont également limitées. En freinant l'inflation des frais funéraires, d'une part, et en augmentant tous nos services coopératifs, d'autre part, nous voulons toutefois apporter du sens à nos membres et à nos clients. Nous voulons également démontrer à la société que la solidarité fonctionne.

### Remerciements

La Direction souhaite remercier toutes les parties prenantes pour leur engagement. Nous avons tous, avec nos collègues des services funéraires en première ligne, abattu un excellent travail et concrétisé notre responsabilité sociale avec enthousiasme. Nous avons reçu beaucoup d'appréciation et de témoignages de soutien, à cet égard. Nous vous en sommes reconnaissants.

Eindhoven, le 7 mai 2021

Coopérative DELA

#### La Direction

E. (Edzo) Doeve, CEO / Président

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

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

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

## **3 Rapport du Conseil des Commissaires**

# Présentation du rapport annuel

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

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

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

## 2020

Au cours de l'année couverte par le rapport, le Conseil des Commissaires s'est principalement concentré sur la pandémie de coronavirus en relation avec la gestion opérationnelle et la reprise prévue de Yarden. L'avancement du calendrier du changement et le processus de contrôle interne ont, en outre, été fréquemment discutés.

## Nos tâches et responsabilités

Les tâches et responsabilités du CdC consistent à assurer la surveillance de la Direction et du cours général des affaires au sein de la Coopérative et des entreprises associées. Le CdC conseille également la Direction en prenant en considération tous les intérêts en jeu, y compris ceux des membres et des collaborateurs. Outre son rôle de surveillance et de conseil, le CdC est également l'employeur des membres de la Direction. Tous les membres du CdC agissent également ensemble en tant que CdC de DELA Holding N.V. et de DELA Natura- en levensverzekering N.V.

## Rôle de surveillance et de conseil

En 2020, le CdC s'est régulièrement informé de la réalisation des objectifs de la Coopérative, de la stratégie et des risques inhérents aux activités de l'entreprise, de la mise en place et du fonctionnement des systèmes internes de gestion et de contrôle des risques, du processus de reporting financier, du respect des lois et règlements, de l'évolution du chiffre d'affaires et des coûts, des investissements, du calendrier des projets IT et du changement, ainsi que de la politique de risque. Le Conseil a évalué si, et a établi que, au niveau stratégique, l'allocation du capital, la politique d'investissement et la position de liquidité sont conformes à la propension au risque. Le Conseil a constaté que la propension au risque par rapport à la participation bénéficiaire est dépassée et a abordé le sujet avec la Direction. Celle-ci reverra les Risk Appetite Statements.

## Le Conseil des Commissaires en tant qu'employeur

Le CdC évalue la performance des membres de la Direction au moins une fois par an. Ce fut également le cas en 2020.

Le Conseil supervise également la politique de la Direction en ce qui concerne les critères de sélection et la procédure de nomination des membres de la Direction générale. En 2020, dans le cadre de son rôle d'employeur, le CdC a examiné les évaluations des équipes de direction des branches d'activité indépendantes réalisées par la Direction, ainsi que les rapports directs de la Direction.

La rémunération variable de la Direction est fixée via des accords financiers et non financiers orientés résultats, qui tiennent compte de la stratégie à long terme, de la propension au risque, des objectifs pluriannuels et du plan annuel de DELA. Sur la base des performances de la Direction en 2020, le Comité de rémunération et de nomination a proposé au Conseil des Commissaires d'attribuer une rémunération variable.



## Composition du Conseil des Commissaires

### Mutations au sein du Conseil des Commissaires

Un commissaire a démissionné en 2020 : M. Corjo Jansen a pris congé lors de l'Assemblée générale de juin. Il a été remercié par les membres présents pour sa contribution à la Coopérative. En raison de ses activités académiques, il ne lui est plus possible de rester membre du Conseil des Commissaires. Il ne s'est donc pas porté candidat pour un nouveau mandat. Son rôle de Vice-président est assumé par M. Hans Leenaars depuis le 6 juin. Le CdC compte un poste vacant.

La composition du CdC demeure, pour le reste, inchangée et est détaillée à la section « Visages du Conseil des Commissaires » du chapitre « En bref ».

### Fonctionnement et évaluation du Conseil des Commissaires

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

Le CdC évalue son fonctionnement au moins une fois par an. Il réitère cet exercice tous les trois ans sous la supervision d'un organe externe indépendant. Ce fut le cas en 2018. Une évaluation interne a donc été réalisée en 2020. Le cadre de référence de l'évaluation comprend le Gedragcode Verzekeraars (Code de conduite des assureurs), ainsi que des informations actuelles en matière de bonne gouvernance d'entreprise. Le CdC estime qu'il fonctionne correctement. Avec une composition telle qu'en 2020, le CdC entend garantir une bonne interprétation des connaissances, expériences et compétences en son sein. Il ressort, dans l'ensemble, que le Conseil est composé de manière complémentaire et multiforme. Au moment de pourvoir le poste vacant au sein du CdC, le CdC s'efforcera de rééquilibrer la proportion hommes/femmes. Le Conseil a recours à un profil pour la composition du CdC. Ce profil est évalué chaque année afin de savoir s'il correspond toujours aux tâches et responsabilités actuelles et futures du Conseil.

### Réunions du Conseil des Commissaires

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

En 2020, le Conseil a tenu six réunions régulières avec la Direction. Par ailleurs, deux réunions supplémentaires ont été entièrement consacrées à la reprise prévue de Yarden. Le taux de présence était de 100 % pour chaque commissaire.

Comme à l'accoutumée, deux réunions régulières ont également eu lieu avec l'Assemblée générale. La section « Par et pour les membres » du chapitre « Rapport de la Direction » présente une description des sujets qui ont été traités lors des Assemblées générales.

Le Président du Conseil des Commissaires et le Président de la Direction ont régulièrement été en contact tout au long de l'année. Le Conseil des Commissaires s'est réuni à deux reprises avec le Comité de confiance. Les cinq commissaires actuels ont, par ailleurs, tous assisté individuellement à une ou plusieurs réunions du Conseil d'entreprise néerlandais.

Le CdC a exercé un contrôle sur la politique générale de DELA et de ses entreprises associées aux Pays-Bas, en Belgique et en Allemagne. Les développements en matière de gestion du risque et des projets IT et les activités et résultats de la gestion des actifs furent d'autres thématiques récurrentes. L'Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) et la politique de capital ont, comme chaque année, été inscrits à l'ordre du jour du CdC en décembre. Le CdC a examiné le modèle d'entreprise en ce qui concerne la politique de participation bénéficiaire, y compris les conséquences d'un taux d'intérêt

négalatif et le fonctionnement de la méthode de la mesure de prime. La charte de gouvernance a été adaptée, de même que les profils de fonction du Conseil des Commissaires. Le règlement de la Direction a été actualisé et approuvé. Les règlements du CdC et des comités ont, en outre, été évalués et arrêtés.

### **Comité d'audit**

Le Comité d'audit assiste le CdC dans la supervision des activités de la Direction dans des domaines tels que le reporting financier, la gestion interne du risque et l'IT.

Il a notamment examiné le rapport du réviseur pour l'année 2019, les comptes annuels 2019, le modèle de coûts (BGFO3), le plan d'audit externe 2019 et la gestion des accès aux applications IT. Le Comité d'audit a approuvé le plan d'audit externe 2020. La hiérarchisation des 20 principaux sujets d'audit interne a été approuvée. Le Comité d'audit a également concerté les auditeurs internes et externes pour évoquer l'audit Solvency II/QRT. Au sein du Comité d'audit, des présentations ont notamment été données par le manager fiscal et le manager de l'innovation.

La composition du Comité d'audit est la suivante :

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

Cette composition est restée inchangée en 2020. Le Comité d'audit s'est réuni à quatre reprises. Le taux de présence était de 100 % pour chaque commissaire.

### **Comité des risques**

Le Comité des risques a été séparé du Comité d'audit en 2019, ce qui lui permet de se concentrer plus spécifiquement sur la supervision de la politique et de la gestion des risques, y compris les risques potentiels associés à la politique de rémunération. Une mission qu'il a pu mener à bien en 2020. Le Comité a discuté, entre autres, des évolutions liées à la pandémie de coronavirus ; des rapports périodiques des responsables de la fonction actuarielle, des responsables des risques de conformité, financiers et opérationnels ; du renforcement du contrôle interne ; des risques résultant de la reprise potentielle de Yarden ; des aspects de risque de la rémunération variable ; des évolutions volatiles sur les marchés financiers et de la couverture connexe du risque du portefeuille d'investissement (notamment par le biais de la couverture du risque de queue) ; des fonds propres de base et des provisions techniques, y compris leurs mouvements ; ainsi que du projet Dauphin. La deuxième ligne de gestion du risque et la fonction actuarielle ont fait l'objet d'une évaluation. La politique de gestion du risque stipule que les déclarations de propension au risque, dans lesquelles DELA détermine le risque qu'il est prêt à prendre, doivent être évaluées chaque année. Cette évaluation a également eu lieu. Au cours d'une seule session, le processus d'investissement socialement responsable a été commenté en détail, y compris la politique d'exclusion, l'intégration des analyses ESG dans le processus d'investissement et l'investissement à impact social. En 2020, DELA a adopté une politique selon laquelle l'organisation vise une réduction de 50 % de l'intensité de CO2 du portefeuille d'actions. Une décision applaudie par l'ensemble du Conseil des Commissaires. Depuis un certain temps déjà, les émissions des entreprises dans lesquelles nous détenons une participation sont surveillées et modélisées. En 2020, ce critère a été solidement ancré dans la stratégie du portefeuille.

La composition du Comité des risques est la suivante :

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

Cette composition est restée inchangée en 2020. Le Comité des risques s'est réuni à quatre reprises. Le taux de présence était de 100 % pour chaque commissaire.

### **Comité de rémunération et de nomination**

Le Comité de rémunération et de nomination assiste le CdC dans la préparation du processus décisionnel 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. Le Comité assure le suivi des évaluations des cadres supérieurs et positions-clés réalisées par la Direction.

En 2020, le Comité a notamment abordé la politique de rémunération (y compris les divergences pour la Belgique et l'Allemagne), la structure salariale, les analyses de risque liées à la rémunération variable (rétrospective et prospective), l'évaluation et la rémunération de la Direction et de l'équipe de direction, les autres fonctions de la Direction, les rémunérations et autres fonctions du CdC, les articles des règlements qui ciblent la politique de rémunération, la composition prospective de la Direction (planification de la succession), le plan de diversité, les formations et les départs à la retraite.

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

- M. John van der Steen, Président ;
- M. Corjo Jansen (jusqu'au 6 juin 2020) ;
- M. Georges de Méris.

En 2020, le Comité de rémunération et de nomination s'est réuni à trois reprises. Le taux de présence était de 100 % pour chaque commissaire.

### **Formation continue**

Les membres du Conseil ont suivi deux séances internes dans le cadre de leur formation continue (FC) en 2020. L'objectif du programme est de maintenir et, le cas échéant, d'accroître le niveau d'expertise. La première séance de FC a eu lieu en juin et avait pour thème la répartition des coûts, connue en interne sous le nom de projet « 3D ». La deuxième séance s'est tenue en novembre. La thématique était le modèle d'entreprise de DELA dans le contexte des taux d'intérêt extrêmement bas. Tant les aspects internes (p. ex. le mécanisme de degré de couverture et de participation bénéficiaire) que les aspects externes (p. ex. l'élasticité des prix et la position concurrentielle) ont été abordés. Les deux séances ont été jugées très utiles et ont permis de dégager des perspectives intéressantes. Les séances étaient des séances plénières auxquelles tous les commissaires ont participé.

### **Proposition à l'Assemblée générale**

Conformément aux dispositions statutaires de DELA Coöperatie U.A., le Conseil des Commissaires a examiné les états financiers et approuvé les comptes annuels de DELA Coöperatie U.A. et les informations qui y ont été annexées. Le Conseil des Commissaires a débattu de ces états financiers avec la Direction, le réviseur interne et le réviseur externe (Deloitte) et a pris note du rapport d'audit de Deloitte émis sans réserve sur les comptes annuels 2020 de DELA Coöperatie U.A. Le Conseil des Commissaires suggère à l'Assemblée générale d'arrêter les comptes annuels 2020 de DELA Coöperatie U.A. et de donner décharge aux membres de la Direction pour la politique menée pendant l'année. Le Conseil invite également l'Assemblée générale à donner décharge au CdC pour la supervision assurée.

## Conclusion

Le CdC tient à remercier M. Corjo Jansen qui, en sa qualité de commissaire, a contribué pendant huit ans au développement de la Coopérative, notamment en tant que Vice-président du Conseil.

Le CdC remercie tous les membres et autres clients pour leur confiance. Nous sommes particulièrement reconnaissants du grand dévouement et du fort engagement dont tous les collaborateurs de DELA ont fait preuve pendant la pandémie de coronavirus. Au cours de cette année riche en épreuves, ils n'ont pas ménagé leurs efforts pour continuer à représenter DELA, jour après jour, en dépit des circonstances restrictives et des nombreux changements. Le CdC a compris qu'il n'a pas toujours été facile de tenir le coup. Les nombreux exemples de solidarité dont l'organisation a fait preuve nous rendent fiers et reconnaissants.

Eindhoven, le 7 mai 2021

Groupe DELA

### **Le Conseil des Commissaires**

J.W.T. van der Steen, Président

Prof. Dr J.J.A. Leenaars RA, Vice-président

Drs J.P. de Pender, Secrétaire

Drs W.A.P.J. Caderius van Veen RA

Me Drs G.H.C. de Méris RA FCA

## **4 Gouvernance et gestion du risque**

# Gouvernance

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

## Charte de gouvernance

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

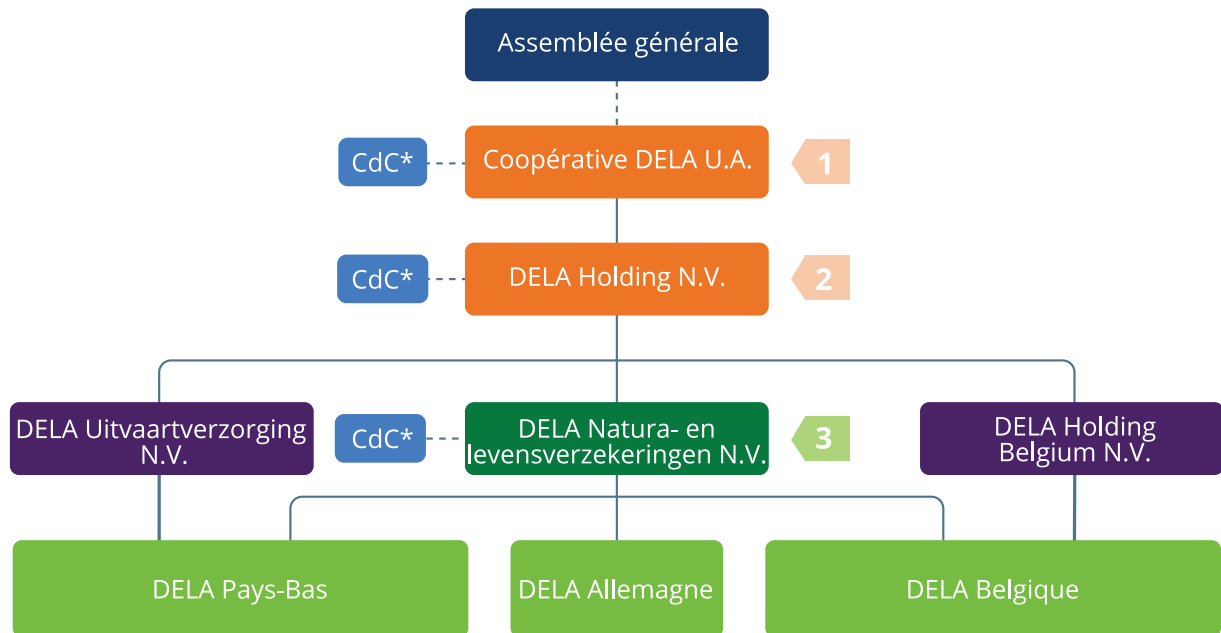
## Structure juridique

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

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

## Explication

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



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

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

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

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

DELA Uitvaartverzorging N.V. renferme les activités funéraires pour les Pays-Bas. Les activités funéraires en Belgique sont exercées par la société principale DELA Holding Belgium N.V.

Les sociétés principales ont des filiales et des participations.

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

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

## Membres

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

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

## Membres d'honneur de la Coopérative DELA

### Naam

---

Monsieur F.H.J. Boons

Monsieur J.A.G. Dirks

Monsieur dr. W.M. Van den Goorbergh

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

Monsieur dr. J. Kremers

Monsieur drs. A.J.M. Lauvenberg

Monsieur C.C.M. Libregts

Monsieur A.W.M. van de Zande

## Assemblée générale

L'Assemblée générale du Groupe DELA opère en tant qu'« actionnaire de plus haut niveau » et se compose de personnes élues parmi les membres de la Coopérative. L'Assemblée générale compte un membre et un membre suppléant pour chaque département. Membres et membres suppléants assistent à l'Assemblée générale, qui se tient en principe deux fois par an. La liste des membres de l'Assemblée générale, valable à partir du 16 avril 2021, figure ci-dessous.

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

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

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

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

La section « Par et pour les membres » du chapitre « Rapport de la Direction » présente une description des sujets qui ont été traités lors des Assemblées générales en 2020.



## Conseil des membres

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

\* Également membre du Comité de confiance

## Comité de confiance

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

**Tâche**

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

**Durée du mandat**

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

**Conseil des Commissaires****Composition**

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

**Tâches**

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

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

**Règlements**

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

### **Nomination, durée du mandat**

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

### **Comités**

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

### **Participations**

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

### **Direction**

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

### **Investissements**

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

### **DELA Natura- en levensverzekeringen N.V.**

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

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

### **Branches d'activité indépendantes**

Le groupe possède plusieurs branches d'activité indépendantes (BAI). À la date du présent rapport annuel, le Groupe DELA en comptait 2 : DELA Pays-Bas et DELA Belgique. La BAI DELA Vastgoedmanagement a été dissoute en 2021, compte tenu de la réduction du portefeuille immobilier néerlandais.

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

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

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

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

### Activités en Belgique

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

### Activités en Allemagne

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

### Intégrité

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

### Responsabilité conjointe

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

### Guide de conduite

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

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

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

# Gestion du risque

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

## Systeme

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

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

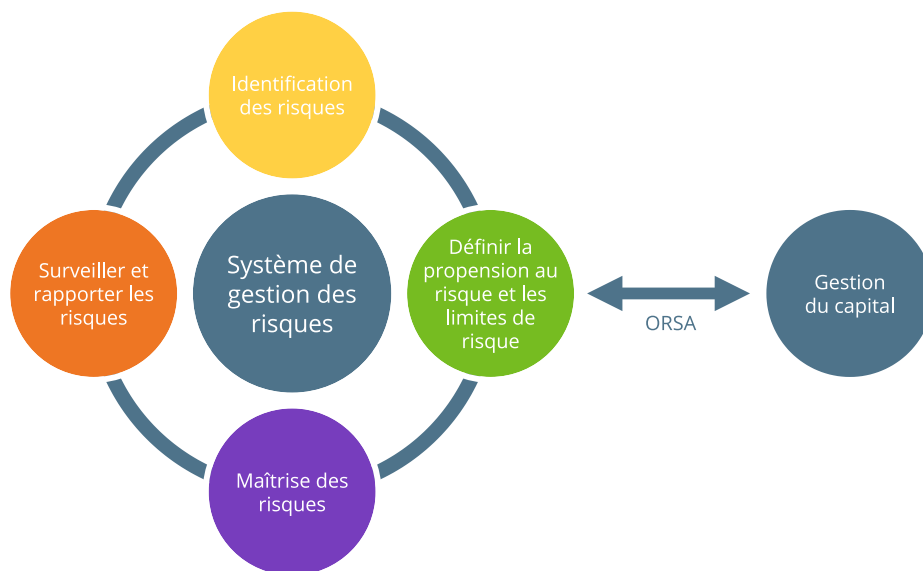
L'indépendance des deuxième et troisième lignes est un principe essentiel au bon fonctionnement de ce modèle. Elle est donc garantie au sein de DELA. La vue d'ensemble suivante représente schématiquement le modèle des « Three lines of defense ».

## Modèle « Three lines of defense »

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

## Processus

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



### Identification des risques

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

### Définition de la propension au risque et des limites de risque

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

### Gestion des risques

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

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

Si les risques se situent en dehors des limites de risque fixées et sont donc plus importants que souhaité, le management déploiera des solutions supplémentaires pour atténuer les risques. Le dépassement délibéré des limites de risque n'est autorisé qu'après approbation de la Direction et ne peut être que temporaire. Pour ce qui concerne la participation bénéficiaire, la limite fixée de propension au risque est dépassée. DELA reverra les Risk Appetite Statements en 2021.

Les principales affirmations qualitatives de la propension au risque sont :

- DELA veut compenser les coûts de l'inflation pour ses assurés en accordant une participation bénéficiaire maximale ;
- DELA prend un risque de marché en tenant compte des caractéristiques de ses obligations d'assurance à long terme et de ses ambitions de partage du bénéfice et du renforcement des fonds propres de base ;
- DELA veut présenter un bon rapport coût-efficacité ;
- DELA n'accepte aucune forme de fraude, interne ou externe ;
- DELA n'accepte aucun risque susceptible de mettre réputation en péril.

### Matrice des risques

DELA utilise les catégories de risques ci-dessous :

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

### Surveillance et reporting

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

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

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

Le management exécute périodiquement le processus Risico Control Self Assessment (RCSA), qui aboutit à un In Control Statement (ICS). Dans cet ICS, le service interne d'audit évalue la conception et le fonctionnement effectif du système de gestion des risques.



### Own Risk and Solvency Assesment

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

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

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

Les principales conclusions de l'ORSA 2020 sont que le modèle d'entreprise sera mis sous pression si les taux d'intérêt restent bas et si l'inflation reste faible. La Direction a réagi en ajustant la mesure de prime, de sorte que la position de solvabilité reste solide dans tous les cas, y compris dans ces scénarios.

### Gestion du capital

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

### Solvabilité normative

% SCR

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

Au cours de l'année 2020, le ratio de solvabilité s'est constamment maintenu au-dessus de la solvabilité normative.

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



## 5 Comptes annuels abrégés

# Résumé

La présente version abrégée des comptes annuels contient un résumé des comptes annuels statutaires qui a été établi comme suit : le bilan consolidé au 31 décembre 2020 et le compte de résultat d'exploitation de l'année 2020 qui figurent dans le présent résumé ont été repris dans leur intégralité des comptes annuels statutaires. Les comptes annuels statutaires s'appuient sur le Titre 9 du Livre 2 du Code civil en vigueur aux Pays-Bas. Le présent résumé se contente de rappeler les fondements des postes matériels des comptes annuels. Les explications requises sur la base du Titre 9 du Livre 2 du Code civil en vigueur aux Pays-Bas sont exposées en termes simplifiés, compte tenu de l'objectif que poursuivent ces états financiers abrégés. Le présent résumé fournit également des comparaisons chiffrées. Compte tenu des diverses simplifications apportées, la lecture du présent résumé ne peut se substituer à celles des comptes annuels statutaires de l'exercice 2020. La présente version abrégée des comptes annuels et comptes annuels statutaires ne reflète pas les effets des événements survenus après la date de ces comptes annuels statutaires.

Les utilisateurs qui souhaiteraient de plus amples informations peuvent télécharger un exemplaire des comptes annuels statutaires via le site web [jaarverslag2020.dela.nl](http://jaarverslag2020.dela.nl). Les autres chapitres ont été intégralement repris du rapport annuel original.

# Bilan consolidé au 31 décembre 2020

Bilan consolidé au 31 décembre 2020

Après affectation du résultat, montants x 1 000 €.

	31-12-2020	31-12-2019
<b>ACTIF</b>		
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>85 916</b>	<b>79 932</b>
<b>Placements</b>		
Biens immobiliers	642 785	890 477
Participations	2 038	2 882
Autres placements financiers :		
- Actions et autres titres à revenu variable	2 307 180	2 353 375
- Obligations et autres titres à revenu fixe	1 764 186	1 802 648
- Dérivés	35 815	8 557
- Prêts hypothécaires	226 598	258 873
- Autres prêts	289 200	236 890
- Fonds immobiliers	828 988	579 509
- Fonds d'infrastructure	435 522	282 277
- Placements de trésorerie	47 497	53 999
- Autres placements financiers	12 515	12 097
	<b>6 592 324</b>	<b>6 481 584</b>
<b>Créances</b>	<b>184 509</b>	<b>169 092</b>
<b>Autres éléments d'actif</b>		
Biens immobiliers en usage propre	68 808	69 176
Autres actifs corporels	26 932	31 187
Stocks	2 501	2 250
	<b>98 241</b>	<b>102 613</b>
<b>Comptes de régularisation</b>		
Intérêts et loyers acquis non échus	606	1 159
Comptes de régularisation	15 140	15 314
	<b>15 746</b>	<b>16 473</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>143 070</b>	<b>89 670</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>7 119 806</b>	<b>6 939 364</b>

	Ref.	31-12-2020	31-12-2019
<b>PASSIF</b>			
<b>Capitaux du groupe</b>			
Capitaux propres	3	1 343 251	1 433 623
Part des tiers		3 211	3 268
		<b>1 346 462</b>	<b>1 436 891</b>
<b>Provisions</b>			
Provisions techniques	5	5 154 718	4 869 891
<b>Dettes à long terme</b>			
		<b>163 298</b>	<b>156 008</b>
<b>Dettes à court terme et comptes de régularisation</b>			
		<b>187 367</b>	<b>185 907</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>7 119 806</b>	<b>6 939 364</b>

# Compte de résultat d'exploitation

## Informations segmentées

Montants x 1 000 €

	2020	2019
<b>BRANCHE ASSURANCES</b>		
<b>Produits</b>		
Produits des primes	516 792	480 179
Produits des placements	144 482	137 065
Autre chiffre d'affaires	148	10
	<b>661 422</b>	<b>617 254</b>
<b>Charges</b>		
Charges techniques d'assurance	482 628	438 113
Frais de personnel	55 614	60 637
Coûts d'acquisition	53 412	47 225
Autres charges d'exploitation	19 738	18 980
	<b>611 392</b>	<b>564 955</b>
<b>Résultat d'exploitation branche assurances</b>	<b>50 030</b>	<b>52 299</b>
<b>BRANCHE OBSÈQUES</b>		
<b>Produits</b>		
Chiffre d'affaires branche obsèques	267 633	244 865
Frais directs branche obsèques	-118 099	-109 379
	<b>149 534</b>	<b>135 486</b>
<b>Charges</b>		
Frais de personnel	94 870	91 365
Autres charges d'exploitation	53 282	52 453
Charges financières	-92	-465
	<b>148 060</b>	<b>143 353</b>
<b>Résultat d'exploitation branche obsèques</b>	<b>1 474</b>	<b>-7 867</b>
<b>Résultat d'exploitation de la coopérative</b>	<b>-12 937</b>	<b>-13 894</b>
<b>Résultat d'exploitation total</b>	<b>38 567</b>	<b>30 537</b>

## Informations segmentées, suite

Montants x 1 000 €

	2020	2019
<b>Résultat d'exploitation total</b>	<b>38 567</b>	<b>30 537</b>
<b>Autres produits et charges</b>		
Autres produits exceptionnels	786	201
Autres charges exceptionnelles	-5 233	-16 551
Don Stichting DELA Fonds	-527	-670
Amortissement du goodwill et des portefeuilles d'assurance acquis	-7 414	-20 936
	<b>-12 388</b>	<b>-37 956</b>
<b>Résultat à affecter</b>		
Produits des placements en faveur de la participation bénéficiaire et de l'accroissement d'actif	-60 251	535 393
Participation bénéficiaire	-42 994	-42 323
	<b>-103 245</b>	<b>493 070</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>-77 066</b>	<b>485 651</b>
<b>Impôts</b>	<b>-13 229</b>	<b>-101 873</b>
<b>Intérêts minoritaires</b>	<b>189</b>	<b>228</b>
<b>Résultat après impôt</b>	<b>-90 106</b>	<b>384 006</b>

À compter de l'exercice 2020, le résultat d'exploitation des activités de la Coopérative est présenté distinctement dans le compte de résultat d'exploitation. Auparavant, ce résultat était présenté sous les frais de personnel et les autres charges d'exploitation de la branche assurances. Les chiffres comparatifs ont été retraités sur ce point par rapport au compte de résultat de 2019.



# Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés

## 1. Commentaire général

Les comptes annuels abrégés 2020 de la Coopérative DELA U.A., à Eindhoven, découlent des comptes annuels statutaires contrôlés 2020 de la Coopérative DELA U.A. Les présents comptes annuels abrégés comprennent le bilan consolidé au 31 décembre 2020 et le compte de résultat d'exploitation pour l'exercice 2020, ainsi que les principaux principes et commentaires afférents. Le compte de résultat d'exploitation est présenté de façon à donner une meilleure idée des activités opérationnelles distinctes de la branche assurances et de la branche obsèques. Pour le compte de résultat fondé sur les modèles prévus par arrêté, référez-vous aux comptes annuels statutaires du 7 mai 2021.

### 1.1 Activités

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

### 1.2 Consolidation

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

### 1.3 Impact COVID-19

Le groupe DELA est également confronté aux conséquences de la pandémie COVID-19.

#### 1.3.1 Gestion opérationnelle

Du côté de l'assureur, la continuité des services est maintenue.

Le taux de mortalité plus élevé, en particulier le pic pendant la première et la deuxième vague, a suscité une forte pression pour la branche obsèques. Au cours de l'année, cette branche a toutefois démontré sa capacité à faire face à cette pression.

#### 1.3.2 Impact sur le résultat financier

Assureur : le taux de mortalité plus élevé en 2020 a entraîné des versements plus importants. Les résultats des investissements ont aussi certainement été influencés par les conséquences mondiales du COVID-19, mais il est impossible de quantifier dans quelle mesure cela a été le cas.

Obsèques : les effets du COVID-19 ont entraîné une augmentation du chiffre d'affaires. En ce qui concerne les charges d'exploitation, des effets positifs sont également visibles en raison des volumes importants et du surcroît de travail à distance.

#### 1.3.3 Impact sur la valorisation

Du côté de l'actif, les conséquences mondiales de COVID-19 ont influencé les valorisations des investissements, mais il est difficile de quantifier dans quelle mesure.

Du côté du passif, la provision technique est un peu plus faible à la fin de 2020 qu'attendu, en raison d'un nombre plus élevé que prévu de versements suite à la mortalité plus élevée. Ces développements n'ont pas suscité de nouvelles incertitudes pour ce poste.

#### **1.3.4 Impact sur la continuité**

L'impact de la pandémie de COVID-19 ne met pas en péril la continuité du groupe DELA. Le ratio Solvabilité II est de 270 % à la fin de 2020, alors que le pourcentage de solvabilité minimum requis est fixé à 150 %.

Le résultat d'exploitation sera affecté négativement en 2020, mais ces conséquences ne sont pas attendues à plus long terme. Il n'y a pas non plus de risque en ce qui concerne la position de liquidité. À la fin de l'année 2020, le bilan reprend plus de 2,3 milliards d'euros de placements de trésorerie qui peuvent être mobilisés immédiatement en cas d'urgence.

Une analyse approfondie de l'impact du COVID-19 sur le groupe DELA est reprise dans les états financiers statutaires du groupe DELA.

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

### **2.1 Généralités**

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

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

### **2.2 Placements**

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

### **2.3 Participation bénéficiaire discrétionnaire**

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

## 2.4 Provisions techniques

### 2.4.1 Généralités

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

### 2.4.2 Assurances obsèques

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

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

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

### 2.4.3 Assurance-vie temporaire

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

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

### 2.4.4 Assurances épargne

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

### 2.4.5 Primes

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

### 2.4.6 Coûts d'acquisition

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

### 3. Droits et engagements hors bilan

#### 3.1 Déclaration de responsabilité

La Coopérative a émis une déclaration de responsabilité telle que visée à l'article 2:403 du Code civil néerlandais en faveur de la plupart des filiales incluses dans la consolidation. Les filiales concernées sont reprises au paragraphe 1.2.

#### 3.2 Garantie terrorisme

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

#### Engagements financiers (pluriannuels)

Montants x 1 000 €

	À moins d'un an	Entre un et cinq ans	À plus de cinq ans
Engagements locatifs	4 175	15 086	6 775
Engagements de leasing	3 782	9 007	4

#### 3.3 Facilités de crédit

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

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

#### 3.4 Engagements d'investissement

Le Groupe DELA a convenu avec diverses contreparties d'investir 720 millions d'euros et 328 millions de dollars (convertis à la date du bilan en 269 millions d'euros) dans des fonds immobiliers. À la fin de l'année 2020, les engagements d'investissement restants s'élèvent à 78 millions d'euros et à 221 millions de dollars (convertis à la date du bilan en 181 millions d'euros).

En outre, le Groupe DELA a convenu avec diverses contreparties d'investir 250 millions d'euros et 449 millions de dollars (convertis à la date du bilan en 368 millions d'euros) dans des fonds d'infrastructure. À la fin de l'année 2020, les engagements d'investissement restants s'élèvent à 64 millions d'euros et à 167 millions de dollars (convertis à la date du bilan en 137 millions d'euros).

#### 3.5 Produits locatifs contractuels futurs

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

#### Produits locatifs contractuels futurs

Montants x 1 000 €

	À moins d'un an	Entre un et cinq ans	À plus de cinq ans
Produits locatifs	24 666	45 557	21 167

### 3.6 Unité fiscale

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

## 4. Événements postérieurs à la date du bilan

### 4.1 Acquisition de Yarden

DELA Group a conclu un accord en vue d'acquiescer toutes les actions de Yarden Holding N.V. en 2021. Au terme de l'acquisition, DELA Group comptera environ un million d'assurés et disposera d'un réseau national de centres funéraires et de crématoriums. Le contrat d'achat a été signé le 5 mai 2021. Les procédures d'approbation de la transaction envisagée par les autorités de surveillance compétentes sont toujours en cours. Le résultat de ces procédures pourrait avoir pour conséquence que l'acquisition n'est pas réalisée, ou qu'elle ne l'est que partiellement. Il existe donc une incertitude quant à l'ampleur de l'acquisition de Yarden, si des restrictions sont imposées par ces autorités. L'accord d'achat comprend également des conditions suspensives qui pourraient empêcher la réalisation de l'acquisition. Ces conditions concernent l'approbation requise du conseil de surveillance de DELA à la date de clôture de la transaction. La date ultime à laquelle ces conditions suspensives doivent être remplies est le 30 août 2021. L'acquisition aura un effet limité sur les fonds propres ou la solvabilité de DELA et n'entraînera pas d'augmentation supplémentaire des primes pour les assurés.

## 5. Aperçu des mutations dans les fonds propres

### Aperçu des mutations dans les fonds propres

Montants \* 1 000 €

	2020	2019
<b>Situation au 1er janvier</b>	<b>1 433 623</b>	<b>1 048 474</b>
Résultat de l'exercice hors affectation	-90 106	384 006
Autres mutations de valeur	-266	1 143
<b>Situation au 31 décembre</b>	<b>1 343 251</b>	<b>1 433 623</b>

#### Proposition d'affectation du résultat 2020

Il est proposé d'imputer le résultat négatif après impôt de 90 106 € aux autres réserves.

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

#### Affectation du résultat 2019

Les comptes annuels de 2019 ont été approuvés lors de l'Assemblée générale du 6 juin 2020. L'Assemblée générale a approuvé l'affectation du résultat conformément à la proposition qui avait été faite.

## 6. Solvabilité

Le Groupe DELA détermine la solvabilité sur la base de Solvency II. Il s'agit de règles de calcul européennes qui prennent en compte les risques imputés au bilan des assureurs pour déterminer la solvabilité. Le Groupe DELA applique le « modèle standard Solvency II » pour ses calculs. Nous nous fondons, pour ce faire, sur la courbe des taux d'intérêt publiée par le régulateur européen EIOPA (y compris Ultimate Forward Rate) en fin d'année 2020. Le pourcentage minimum de solvabilité jugé nécessaire est fixé à 150 %.

### Solvabilité

Montants x 1 000 €

	31-12-2020	31-12-2019
Solvabilité exigée	763 959	556 299
Solvabilité effective	2 065 936	1 644 229
Ratio de solvabilité	270%	296%

Le pourcentage de solvabilité a diminué par rapport à 2019, principalement en raison de la baisse des taux d'intérêt. Le degré de couverture a baissé de ce fait, ce qui s'est traduit par une augmentation du capital exigé.

## 7. Provisions techniques

### Provisions techniques, spécification

Montants x 1 000 €

	31-12-2020	31-12-2019
Provisions techniques brutes	5 260 601	4 958 442
Part de réassurance	-21 967	-20 160
Répartition des excédents	140	4 535
Coûts d'acquisition activés	-84 056	-72 926
<b>Total</b>	<b>5 154 718</b>	<b>4 869 891</b>

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

## Provisions techniques, détail

Montants x 1 000 €

	2020	2019
<b>Valeur comptable au 1er janvier</b>	<b>4 869 891</b>	<b>4 584 184</b>
Mutations au bénéfice/à charge du compte de résultat		
- Des primes	397 501	367 215
- Intérêt	145 924	137 163
- Part bénéficiaire	43 228	42 323
- Indemnités	-147 491	-128 542
- Fraction de prime pour décès	-135 873	-124 653
- Déduction pour frais	-8 107	-7 416
- Correction années précédentes	1 928	-
- Autres mutations	-1 152	266
- Coûts d'acquisition activés	-11 131	-649
<b>Valeur comptable au 31 décembre</b>	<b>5 154 718</b>	<b>4 869 891</b>

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

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

Les provisions pour risque vie sont en principe basées sur des principes tarifaires tenant compte d'hypothèses spécifiques au marché et du niveau de coûts de l'assureur.

## 8. Produits

### Produits, spécification

Montants x 1 000 €

	2020	2019
<b>Produits des primes</b>		
Produits des primes Pays-Bas	377 563	354 791
Produits des primes Belgique	128 763	121 912
Produits des primes Allemagne	10 466	3 476
	<b>516 792</b>	<b>480 179</b>
<b>Chiffre d'affaires branche obsèques</b>		
Chiffre d'affaires branche obsèques Pays-Bas	206 656	191 841
Chiffre d'affaires branche obsèques Belgique	60 977	53 024
Chiffre d'affaires interne	-153 426	-130 872
	<b>114 207</b>	<b>113 993</b>
<b>Produits des placements</b>	<b>74 659</b>	<b>664 185</b>
<b>Autre chiffre d'affaires assurances</b>	<b>148</b>	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>705 806</b>	<b>1 258 367</b>

Sur le total des produits des primes en 2020, 11,4 millions € se composent de primes uniques (2019 : 9,5 millions €).



## Résultats réalisés et non réalisés sur les placements, spécification

Montants x 1 000 €

2020	Plus-value gestion réalisée	Moins-value gestion réalisée	Résultat non-réalisée	Coût de management et charges d'intérêt	Total
<b>Biens immobiliers (a)</b>	<b>42 471</b>	<b>-</b>	<b>-85 390</b>	<b>10 815</b>	<b>-53 734</b>
<b>Participations (b)</b>	<b>-</b>	<b>745</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-745</b>
<b>Autres placements financiers (c) :</b>					
- Actions et autres titres à revenu variable	318 617	163 587	-20 898	6 696	127 436
- Obligations et autres titres à revenu fixe	140 978	91 995	-52 545	3 752	-7 314
- Dérivés	126 848	169 926	9 270	801	-34 609
- Prêts hypothécaires	9 090	-	-	650	8 440
- Autres prêts	13 019	6 410	-2 411	1 244	2 954
- Fonds immobiliers	20 314	-	10 590	-344	31 248
- Fonds d'infrastructure	18 474	386	-15 526	-680	3 242
- Autres placements financiers	825	247	155	2 992	-2 259
	<b>648 165</b>	<b>432 551</b>	<b>-71 365</b>	<b>15 111</b>	<b>129 138</b>
<b>Résultat total des placements (a) + (b) + (c)</b>	<b>690 636</b>	<b>433 296</b>	<b>-156 755</b>	<b>25 926</b>	<b>74 659</b>
<b>2019</b>	<b>Plus-value gestion réalisée</b>	<b>Moins-value gestion réalisée</b>	<b>Résultat non-réalisée</b>	<b>Coût de management et charges d'intérêt</b>	<b>Total</b>
<b>Biens immobiliers (a)</b>	<b>55 424</b>	<b>-</b>	<b>-37 015</b>	<b>13 035</b>	<b>5 374</b>
<b>Participations (b)</b>	<b>-93</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-93</b>
<b>Autres placements financiers (c) :</b>					
- Actions et autres titres à revenu variable	204 959	78 493	420 300	5 284	541 482
- Obligations et autres titres à revenu fixe	135 832	63 177	136 551	4 809	204 397
- Dérivés	32 484	76 855	-110 540	561	-155 472
- Prêts hypothécaires	9 495	-	-	784	8 711
- Autres prêts	9 298	1 632	3 994	877	10 783
- Fonds immobiliers	12 184	22	26 303	609	37 856
- Fonds d'infrastructure	4 978	1 190	8 654	809	11 633
- Autres placements financiers	1 095	80	618	2 119	-486
	<b>410 325</b>	<b>221 449</b>	<b>485 880</b>	<b>15 852</b>	<b>658 904</b>
<b>Résultat total des placements (a) + (b) + (c)</b>	<b>465 656</b>	<b>221 449</b>	<b>448 865</b>	<b>28 887</b>	<b>664 185</b>

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

## 6 Autres données

# Autres données

## Participation bénéficiaire statutaire

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

## 7 Rapport d'audit

# Attestation de l'expert-comptable indépendant

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

## Notre opinion

Le résumé des comptes annuels de 2020 (ci-après désigné « le résumé des comptes annuels ») de DELA Coöperatie U.A. à Eindhoven est extrait des comptes annuels 2020 contrôlés de DELA Coöperatie U.A. Nous estimons que les comptes annuels résumés joints donnent une image fidèle des comptes annuels 2020 contrôlés de DELA Coöperatie U.A. dans tous les aspects d'importance matérielle sur la base des principes décrits en annexes 1 et 2 du résumé des états financiers.

Le résumé des comptes annuels est composé de:

1. Le bilan consolidé au 31 décembre 2020;
2. Le compte de résultat d'exploitation 2020;
3. Les notes résumées sur le bilan et le compte de résultat consolidés.

## Résumé des comptes annuels

Le résumé des comptes annuels ne contient pas toutes les explications exigées en vertu du Titre 9, Livre 2 du Code civil en vigueur aux Pays-Bas. La lecture des comptes annuels résumés et notre rapport y afférent ne peuvent donc pas remplacer la lecture des comptes annuels contrôlés de DELA Coöperatie U.A. et notre rapport de contrôle y afférent. Les comptes annuels résumés et les comptes annuels contrôlés ne reflètent aucunement des événements qui se sont produits depuis la date de notre rapport de contrôle du 7 mai 2021.

## Comptes annuels contrôlés et notre rapport y afférent

Nous avons fourni une opinion sans réserve approuvée pour les comptes annuels 2020 contrôlés de DELA Coöperatie U.A. dans notre rapport du 7 mai 2021. Ce rapport du commissaire contient également la communication de la matérialité, l'étendue des travaux d'audit de groupe et les points clés de l'audit.

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

L'organe de gestion est responsable de l'établissement du résumé des comptes annuels conformément aux principes décrits en annexes 1 et 2 du résumé des états financiers. Le conseil de surveillance est responsable de la supervision du processus de reporting financier de la coopérative.

## Nos responsabilités

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

Amsterdam, 8 juin 2021

**Deloitte Accountants B.V.**

E. van Splunter

## 8 Annexes

# Annexe 1 : À propos du présent rapport

## Procédure de reporting et de contrôle

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

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

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

## Délimitation et portée

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

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



## Localisation des informations non financières

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

### Informations non financières

Localisation dans le présent rapport annuel

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

## Annexe 2 : Affiliations et codes de conduite

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

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

Les labels de qualité obtenus par DELA sont :

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

# Annexe 3 : Tableau GRI

## Tableau GRI

### Norme GRI/divulgation

### Explication/localisation

#### Description de l'organisation

102-1 Nom de l'organisation	Rapport de la Direction, Notre environnement
102-2 Principaux produits et/ou services et marques	En bref, Profil
102-3 Situation du siège social	Eindhoven
102-4 Situation des crématoriums et centres funéraires	<a href="https://www.dela.nl/service-en-contact/contact-met-ons-opnemen/vestiging-zoeken">https://www.dela.nl/service-en-contact/contact-met-ons-opnemen/vestiging-zoeken</a>
102-5 Structure de propriété et forme juridique	Comptes annuels consolidés, Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés
102-6 Débouchés	En bref, Profil et Chiffres clés
102-7 Taille de l'organisation rapportante	En bref, Chiffres clés
102-8 Composition de l'effectif	Rapport de la Direction, Nos collaborateurs
102-9 Description de la chaîne de valeur de l'organisation	En bref, L'Union fait la force
102-10 Changements significatifs pendant la période de reporting en ce qui concerne la taille de l'organisation, sa structure, la propriété ou la chaîne de valeur	Comptes annuels consolidés, Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés
102-11 Chartes économiques, environnementales et sociales élaborées en externe, principes auxquels souscrit l'organisation	Annexe : Affiliations et codes de conduite  <a href="https://www.dela.nl/verzekeringen/keurmerken">https://www.dela.nl/verzekeringen/keurmerken</a>
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  <a href="https://www.dela.nl/verzekeringen/keurmerken">https://www.dela.nl/verzekeringen/keurmerken</a>

#### Stratégie

102-14 Déclaration de la plus haute autorité décisionnelle de l'organisation	En bref, Avant-propos  En bref, Orientation et stratégie
--	--

#### Éthique et intégrité

102-16 Description des valeurs, des principes, des normes et des normes comportementales appliqués par l'organisation comme un code de conduite	Rapport de la Direction, Nos collaborateurs  Annexe : Affiliations et codes de conduite
---	---

#### Structure de gouvernance

102-18 Structure de gouvernance de l'organisation	Gouvernance et gestion du risque, Gouvernance d'entreprise
---	--

#### Implications des parties prenantes

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

Norme GRI/divulgation	Explication/localisation
<b>Profil de reporting</b>	
102-45 Vue d'ensemble de toutes les entreprises reprises dans les comptes annuels consolidés et qui ne sont pas couvertes par ce rapport	Annexe : À propos du présent rapport
102-46 Procédure visant à définir le contenu et les délimitations spécifiques du rapport et principes appliqués dans ce cadre	Annexe : À propos du présent rapport
	Annexe : Tableau GRI
102-47 Sujets importants qui ont été constatés pendant la procédure de définition du contenu du rapport	Annexe : À propos du présent rapport
102-48 Conséquence d'une éventuelle reformulation d'informations fournies dans un rapport précédent et raisons de cette reformulation	Comptes annuels consolidés, Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés
102-49 Changements significatifs au niveau de la portée et de la délimitation par rapport aux périodes de reporting précédentes	Comptes annuels consolidés, Commentaire sur le bilan et le compte de résultat consolidés
102-50 Période de reporting	2020
102-51 Date du rapport le plus récent	07-05-2021
102-52 Cycle de reporting	Annuel
102-53 Informations de contact pour les questions relatives au rapport	Colophon
102-54 Niveau d'application du cadre GRI	Core
102-55 Tableau GRI	Annexe : Tableau GRI
102-56 Politique relative à l'assurance	Rapport d'audit, Rapport d'audit du réviseur indépendant

# Annexe 4: Notions et abréviations

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

## **Absentéisme**

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

## **Atouts**

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

## **B.V.**

Besloten vennootschap (société à responsabilité limitée)

## **BREEAM**

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

## **CCT**

Convention collective de travail

## **CE**

Conseil d'entreprise

## **CFRO**

Chief Financial and Risk Officer

## **Composition de l'actif**

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

## **Consommation de papier**

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

**Coût moyen des obsèques**

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

**Croissance nette**

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

**DCC**

Diriger en cycles courts

**DCG**

DELA Crematorium Groep

**DCP**

DELA Coöperatie spaarPlan (assurance épargne)

**DECAVI**

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

**DLP**

DELA LeefDoorPlan (assurance-vie)

**DNB**

De Nederlandsche Bank (Banque centrale des Pays-Bas)

**DUP**

DELA UitvaartPlan (assurance obsèques Natura)

**Empreinte carbone**

L'empreinte carbone est un inventaire de la quantité totale de gaz à effet de serre émis, exprimée en équivalents CO<sub>2</sub>. Les émissions de CO<sub>2</sub> sont causées par la combustion de combustibles. Une quantité excédentaire de CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub> peuvent être réduites. L'empreinte carbone est divisée en trois champs d'application. Le champ d'application n° 1 concerne les émissions directes de CO<sub>2</sub>. Le champ d'application n° 2 concerne les émissions indirectes de CO<sub>2</sub> dues à l'achat de gaz et d'électricité. Le champ d'application n° 3 englobe toutes les autres émissions indirectes de CO<sub>2</sub>. Notre empreinte carbone est exposée à l'Annexe 1 (Responsabilité sociétale des entreprises) et à l'Annexe 3 (À propos du présent rapport).

**ETP**

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

**FIT**

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

**GPtW**

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

**GreenLeave**

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

**GRESB**

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

**IPC**

Indice des prix à la consommation

**ISR**

Investissement socialement responsable

**IT**

Technologie de l'information

**MCV**

Modèle de création de valeur

**MIn**

Million

**N.V.**

Naamloze vennootschap (société anonyme)

**Neutralité climatique**

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

**NPS**

NPS signifie « Net Promotor Score ». Des sondages interrogent les clients quant à la mesure dans laquelle ils recommanderaient une entreprise, un produit ou un service particulier à d'autres. Ils peuvent attribuer un score de 1 à 10 à la question. Le groupe de répondants qui attribue une note de 0 à 6 est qualifié de « détracteur ». Le groupe qui attribue un 9 ou un 10 est qualifié de « promoteur ».

Le reste (les notes 7 et 8) est considéré comme « neutre passif ». On obtient le NPS en déduisant le pourcentage de détracteurs du pourcentage de promoteurs. Par exemple, si l'étude montre que 30 % des répondants sont des « promoteurs » et 20 % des « détracteurs », le NPS sera de +10.

**ORSA**

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

**Prévision**

Prévisions du management

**Propension au risque**

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

**Ratio de solvabilité**

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

**RCSA**

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

**RepTrak**

La méthode RepTrak est une méthode de mesure de la réputation d'une organisation. La méthode RepTrak mesure la perception qu'a le grand public de la réputation de l'entreprise (le RepTrak® Pulse) et sept moteurs de réputation : produits et services, innovation, environnement de travail, gouvernance, RSE, leadership et performance.

**Résultat opérationnel**

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

**Revenu des primes**

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

**RSE**

Responsabilité sociétale des entreprises



## **SA**

Société anonyme

## **Salaire de l'entrepreneur**

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

## **Scan énergétique**

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

## **Solvency II**

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

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

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

## **TOC**

Travail orienté client

## **Transparantiebenchmark**

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

## **Valeur constante**

Qui n'est pas sujet à l'inflation

## **VBDO**

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

## **VIE**

Véritable, impliqué, entreprenant

## **VVP**

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

**Wlb**

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

**Wta**

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

## Colophon

### Éditeur

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

### Texte et réalisation

Coopérative DELA

Toebosch Consult, Amsterdam/Maastricht (Pays-Bas)

### Photographie

Couverture: Marieke Zentjens.

Conseil des Commissaires et directeurs : Paul Jespers.

DOMUSDELA: Ossip.

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

### Site web

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

### Copyright

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

### Traduction

#### Français

Schrijf.be, Malines (Belgique)



**Siège social DELA**

**DELA Nederland**

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

**DELA Belgique**

Noorderplaats 5  
2000 Antwerpen (B)  
+31 32 (0)2 800 87 87  
[www.dela.be](http://www.dela.be)

**DELA Lebensversicherungen**

**Zweigniederlassung**

**Allemagne**

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