



Madame Marie-Christine DOKHELAR
Présidente de la Chambre régionale
des comptes d'Auvergne Rhône-Alpes
124, boulevard Vivier Merle
CS 23624
69503 LYON CEDEX 03

Le 25 octobre 2018

CRC Auvergne, Rhône-Alpes

KAR A181637 KJF

Objet : Remarques au rapport d'observations définitives

29/10/2018

Madame la Présidente,

J'ai pris connaissance avec la plus grande attention du rapport d'observations définitives concernant le contrôle de la SEM Pompes Funèbres Intercommunales de la région grenobloise pour la période des exercices 2012-2013 à 2016-2017, que j'ai reçu le 27 septembre 2018.

En application de l'article L 243-5 du Code de juridictions financières, je vous prie de trouver ci-joint mes remarques à ce rapport d'observations définitives.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma considération la plus distinguée.



Corinne LOIODICE

PJ : « Remarques apportées par Madame Corinne LOIODICE sur le rapport d'observations provisoires de la Chambre Régionale de Comptes Auvergne Rhône Alpes concernant la SEM Pompes Funèbres Intercommunales de la région grenobloise pour la période sous contrôle (Exercices 2012-2013 à 2016-2017) »



**Remarques apportées par Madame Corinne LOIODICE
sur le rapport d'observations définitives
de la Chambre Régionale de Comptes Auvergne Rhône Alpes concernant
la SEM Pompes Funèbres Intercommunales de la région grenobloise
pour la période sous contrôle (exercices 2012-2013 à 2016-2017)**

Sur la synthèse page 4 et les recommandations page 5 du rapport :

- ❖ Sur le contrôle en cours, la Chambre précise : *« Ce contrôle se situe dans le cadre d'une enquête des juridictions financières sur la gestion des opérations funéraires et du suivi des observations de la chambre formulées lors de son précédent contrôle qui portait sur la période 2008-2012 ».*

Concernant le suivi des observations du précédent rapport de la Chambre, celle-ci indique tout au long du présent rapport que les observations formulées dans son précédent rapport n'ont été prises en compte qu'avec la nouvelle direction générale.

Il doit être rappelé à la Chambre que le rapport d'observations définitives sur la période 2008-2012 a été présenté au Conseil d'administration de la SEM le 28 mai 2015 et que la directrice générale s'est démise de ses fonctions de mandataire sociale le 8 octobre 2015 pour faire valoir ses droits à la retraite, ce qui ne lui a pas laissé le temps les mettre en œuvre. Ce point est exposé infra au point 3.4.1.3.

Alors que la Chambre semble reprocher à l'ancienne directrice générale de n'avoir pas mis en œuvre en quelques mois les observations formulées dans son précédent rapport, elle ne fait curieusement aucun reproche à la nouvelle direction générale au constat qu'une seule de ses 7 recommandations du précédent rapport a été réalisée en 3 ans.

En effet, à la lecture du présent rapport, la Chambre considère que seule la recommandation n° 2 du précédent rapport, concernant l'encadrement des pouvoirs du directeur général de la SEM a été réalisée : *« La Chambre recommande de borner et contrôler les pouvoirs des mandataires sociaux qui leur sont conférés par délégation »*, étant précisé qu'elle avait été mise en œuvre par le Conseil d'administration et directeur général intérimaire avant l'arrivée du nouveau directeur général (cf PV du Conseil d'administration du 27 novembre 2015).

Sur les 6 recommandations restantes faites dans le rapport précédent, la Chambre fait le constat que 5 recommandations n'ont pas été réalisées, les n° 1, n° 3, n° 5, n° 6 et n° 7, et les réitère par les recommandations n°1, 2, 3 et 7 du présent rapport.

Concernant la dernière de ces 6 recommandations, à savoir la recommandation n° 4 *« La Chambre recommande de produire chaque année, au conseil d'administration et aux assemblées délibérantes des autorités délégantes, en vue de leur approbation de la nouvelle grille tarifaire, une étude de parangonnage actualisée ainsi qu'une analyse de la marge des principales prestations et articles funéraires proposés »*, sa mise en œuvre n'est ni évaluée ni même évoquée par la Chambre dans le présent rapport, alors même qu'elle indique au point

2 page 8 que « les 7 recommandations sont rappelés dans la présent rapport et que leur degré de mise en œuvre est apprécié au fur et à mesure qu'elles sont évoquées ».

Cette recommandation aurait dû être évoquée par la Chambre au moins à 4 occasions dans le présent rapport : au point 5.1.3.3 sur le contrôle exercé par l'autorité délégante, au point 5.1.10 sur le positionnement tarifaire de la SEM PFI, au point 5.1.10.1 sur la comparaison des devis-types et au point 5.1.10.4 sur la refonte de la grille tarifaire.

Mais la Chambre ne se prononce pas sur son application et on ne trouve dans ce rapport ni d'éléments ni de pièces permettant d'affirmer que la SEM a bien engagé cette démarche d'étude de parangonnage actualisée et qu'elle l'a bien présentée au Conseil d'administration, à l'Assemblée générale des actionnaires et au Conseil communautaire de la Métropole avec l'analyse des marges des principales prestations et articles funéraires proposés.

- ❖ Sur la gouvernance de la SEM, la chambre indique « *Les pouvoirs du directeur sont désormais encadrés par le conseil d'administration qui s'est réservé des prérogatives importantes* ». Il s'agit là de l'application de la recommandation n° 2 du précédent rapport de la Chambre. Toutefois, cette recommandation préconisait également que les pouvoirs du directeur général soient contrôlés par le Conseil d'administration. Il sera constaté infra, notamment aux points 3.4.1.3, 4.3.1, 5.1.10.1 et 5.1.10.4 que le contrôle exercé par le Conseil d'administration sur les choix de gestion réalisés par la direction générale ne s'est pas révélé d'une totale effectivité, s'agissant notamment de la politique salariale et de la politique de vente de la SEM (gestion du personnel et organisation du travail, tarifs et présentation de la nouvelle gamme de cercueils, application des tarifs, etc...)
- ❖ Concernant la politique salariale de la SEM, la Chambre relève une rupture dans le management se traduisant notamment par l'accroissement des effectifs afin « *d'instaurer des temps de repos pour les agents d'astreinte* » et par « *une politique sociale plus favorable aux salariés* » mesures mises en œuvre à « *une masse salariale maîtrisée* ».

L'ensemble de ces sujets sera développé aux points 4.1, 4.3.1, 4.5.2, 6.1.2 et 6.1.2.3 infra, et il sera démontré que ces affirmations ne sont pas justifiées, et que notamment il apparaît qu'il a été affirmé de façon erroné aux salariés, aux administrateurs et aux actionnaires de la SEM que la nouvelle organisation mise en place pour les astreintes était respectueuse du code du travail.

Quant à la masse salariale, elle ne peut être qualifiée de « maîtrisée » quand on constate d'une part que l'effectif a progressé de plus de 20 salariés en 2 ans, correspondant à une hausse de + 30% de l'effectif porté de 68 à 89 de mars 2016 à février 2018 (cf point 4.1 infra), et d'autre part que les charges de personnel ont progressé de + 11 % sur le seul dernier exercice (cf point 6.1.2. infra), alors que l'activité et le chiffre d'affaires de la SEM sont restés sensiblement identiques sur la période sous contrôle.

- ❖ La Chambre affirme que « *la SEM étant lié avec la métropole par deux contrats de délégation de service public pour l'organisation du service extérieur des pompes funèbres et la gestion du crématorium intercommunal, celle-ci exerce désormais un contrôle effectif de l'entreprise* ».

Selon la Chambre, le contrôle de l'entreprise par la Métropole est désormais effectif depuis la mise en place de la délégation de service public (DSP) pour le service extérieur des pompes funèbres (SEPF). On notera toutefois que dans dans le cadre de cette DSP, l'Assemblée délibérante de la Métropole a été amenée à voter un nouveau tarif PFI au 1^{er} juin 2017, qui

« prévoit une augmentation, à compter du 1^{er} juin 2017, de 1.2% du prix des seules des prestations, le prix des fournitures n'évoluant pas. » (page 33 du présent rapport). Dans ce tarif, les cercueils étaient présentés sous forme de modèles numérotés sans détail sur leurs caractéristiques. Dès lors, les élus n'ont pas été en mesure de comparer les modèles et les prix des cercueils de l'ancien tarif avec ceux du nouveau tarif. Il sera démontré au point 5.1.10.4 infra que le niveau de prix des 18 modèles proposés à la vente dans ce nouveau tarif est supérieur en moyenne de +28% par rapport à celui des 18 premiers modèles du tarif précédent.

- ❖ Sur l'affirmation de la Chambre selon laquelle « les performances économiques de la SEM sont satisfaisantes, les ratios de rentabilité et de profitabilité de bon niveau, comparables à ceux du secteur. ».

Cette affirmation de la Chambre est pour le moins surprenante car il sera démontré aux points 6.1, 6.1.2, 6.1.3 et 6.1.4 infra que ce n'est pas le cas pour le dernier exercice sous contrôle 2016-2017 dont tous les marqueurs sont en baisse, en particulier le résultat net qui, hors une recette exceptionnelle encaissée sur cet exercice, passe de 512 K€ à 122 K€, accusant une forte baisse de -69% par rapport à l'exercice précédent et de -74% par rapport à l'avant dernier exercice avec un chiffre d'affaires sensiblement identique. Il en est de même des ratios de rentabilité et de profitabilité en forte baisse, divisé par 4, loin d'être comparables à ceux du secteur. Cette forte baisse est curieusement seulement qualifiée « d'effritement » par la Chambre dans sa synthèse.

- ❖ D'après la Chambre « le directeur a renouvelé la gamme de produits et la grille tarifaire et institué une nouvelle politique d'achat induisant une baisse du coût des obsèques aux bénéficiaires des familles ».

Il sera démontré aux points 5.1.10.4, 5.1.10.5 infra que ces affirmations, développées et réitérées par la Chambre tout au long du rapport, ne sont pas justifiées. Comme déjà précisé ci-dessus et exposé au point 5.1.10.4 infra, le niveau de prix de l'offre de la nouvelle gamme du tarif au 1^{er} juin 2017 a en moyenne augmenté significativement par rapport à celle du tarif précédent, et les tarifs 2016 et 2017 font apparaître que le prix des autres fournitures a augmenté de 1% en 2016 et n'a pas diminué en 2017.

Ainsi, la baisse du coût des obsèques n'est imputable ni à la nouvelle grille tarifaire ni la nouvelle politique d'achat.

- ❖ Enfin, d'après la Chambre, le directeur en fonction « a rompu avec certaines dépenses (voyages, déplacements, frais de bouches et manifestations de prestige) » qu'elle considère « étrangères à l'objet social de la société » et elle ajoute même « contraires à la déontologie d'une entreprise publique funéraire. ».

Ce point qui semble tenir à cœur à la Chambre, puisqu'elle ne lui consacre pas moins de 5 pages et 8 tableaux alors que ces dépenses ne représentent à peine que 1% des charges d'exploitation sur la période 2012-2015, sera développé infra aux points 6.1.2.2.1 et 6.1.2.2.2.

Mais il doit être d'ores et déjà précisé qu'il s'agit de frais concernant la mise en œuvre de la stratégie commerciale et de la stratégie de communication de l'entreprise, soutenues par son Conseil d'administration et l'actionnaire principal la Métropole, qui lui ont permis de « s'institutionnaliser », de conquérir et de consolider ses parts de marché, passées de 40% à 85%. En conséquence il s'agit bien de frais entrant dans l'objet social de la SEM.

Par ailleurs, même si la Chambre utilise sans le justifier le terme « manifestations de prestige » pour qualifier les actions institutionnelles de la SEM, leur niveau de qualité est le même que celui de l'ensemble des services et des équipements de la SEM, et les frais en résultant ne sont donc aucunement contraires à la déontologie, comme considéré et sans aucune démonstration par la Chambre.

Sur les points de 1 à 6 développés de la page 7 à la page 59 du rapport :

1- PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

1.1 Historique

- ❖ La Chambre a repris à plusieurs reprises dans le présent rapport (pages 4, 7, 25 et 42) des éléments correspondant aux obsèques réalisées par la SEM PFI sur son secteur, c'est-à-dire sa part de marché sur le marché funéraire de la région grenobloise qu'elle annonce « *entre 70 ou 80% selon la méthode de calcul retenue* » et au point 5.1.2 page 25 : « *évaluée par le directeur en fonction à près de 70 %* »

Ce point est important, puisqu'il concerne le positionnement des PFI sur un marché fortement concurrentiel, et mérite d'être d'ores et déjà éclairci et rectifié.

La part de marché de la SEM PFI n'est pas de 70% sur le marché funéraire de la région grenobloise, mais elle est de l'ordre de **85%**.

La Chambre a tiré ce taux de 70% d'un tableau produit par la SEM, présenté en page 25 du présent rapport (tableau n°12), dans lequel la SEM a rapporté de façon erronée le nombre d'obsèques qu'elle a réalisé sur 13 communes sélectionnées au nombre de décès survenus sur ces communes, non au nombre d'obsèques réalisées sur ces communes.

Or, pour calculer la part de marché d'un opérateur, il faut déterminer le marché pertinent, c'est-à-dire la zone géographique (région grenobloise) et le nombre total d'obsèques (ou convois) qui y sont réalisées. On rapporte ensuite le nombre d'obsèques réalisées par chaque opérateur au nombre total d'obsèques du marché pertinent, et non au nombre de décès qui se sont produits sur le marché pertinent, qui comprend les décès de personnes qui ne résident pas sur le territoire et dont les obsèques ont lieu dans leur zone de résidence, hors du marché pertinent.

Dans sa décision 04-D-21 du 17 juin 2004, le Conseil de la concurrence (BOCCRF 2004-09) a calculé la part de marché de la SEM PFI sur le marché pertinent à un taux de 83% à 85% sur la période 1997 à 2000. Depuis 2000, ces taux se sont confirmés chaque année par les évaluations de la SEM.

Pour vérifier le calcul de ce taux, il suffit de rapporter simplement le taux de mortalité des habitants du département (tableau INSEE décès domiciliés en Isère : 0.73% en 2016) au nombre d'habitants des 84 communes actionnaires (530 000 sur pour en 2016), et en rapportant ensuite le nombre obtenu (3869) au nombre d'obsèques PFI en 2016 ci-dessus (3184), on obtient un taux d'obsèques PFI sur le marché pertinent de l'ordre de 83% en 2016.

3- LA GOUVERNANCE ET LE CONTRÔLE DE LA SEM PAR SON PRINCIPAL ACTIONNAIRE

3-4 Les organes de direction

3.4.1- Le conseil d'administration et son président

3.4.1.3- Le contrôle de la SEM par les représentants de l'actionnaire principal au conseil d'administration

- ❖ La Chambre précise ici que le Président de la Métropole dans sa réponse du 10 avril 2015 s'est engagé « à suivre les préconisations de la chambre quant à une amélioration de sa gouvernance ainsi qu'à un renforcement des outils de contrôle sur cet opérateur ». Il indiquait en particulier que « l'étendue des délégations de pouvoirs accordés à la direction générale devrait être réexaminée », « le rôle du conseil d'administration devrait être renforcé pour la prise des décisions stratégiques de développement, de souscription des principaux contrats ayant une incidence financière, de gestion du personnel (approbation des rémunérations de la direction générale, d'avantages en nature et d'intéressement) ». Il précisait que la métropole « demandera à ses représentants au sein de la SEM PFI de s'assurer pour l'avenir de la mise en oeuvre des recommandations de la chambre quant aux mécanismes d'indexation salariale, d'indemnités de rupture et de logements de fonction ».

A la lecture des PV des séances du Conseil d'administration de la SEM PFI produits à la Chambre, on notera que concernant la gestion du personnel et les indemnités de rupture, la Chambre n'a pas relevé que, contrairement à l'engagement du Président de la Métropole, le Conseil d'administration n'a pas été tenu informé de la procédure prud'homale que l'attaché de direction chargé de la qualité et de la communication a engagée contre l'entreprise, ni de l'indemnité transactionnelle qui lui a été attribuée en 2017, provisionnée à hauteur de 30 000 euros dans les comptes de la société avec la mention « conciliation » (fiche « provisions pour risques et charges 2016-2017 » remise par la SEM à la Chambre), dont le Conseil d'administration n'a donc pas pu apprécier ni bien-fondé ni le montant.

Pourtant, le directeur général a fait le point sur l'ensemble des dossiers prud'homaux en cours lors de deux séances du Conseil d'administration, le 6 mars 2017 et le 25 janvier 2018, sans jamais l'informer de ce cas impactant particulièrement la société puisque concernant l'un de ses cadres membre de l'équipe de direction, et alors même qu'il a indiqué au cours de la séance du 25 janvier 2018 que « deux autres dossiers ont été réglés par la signature de protocoles transactionnels... », dont celui de ce cadre devait probablement faire partie (cf PV du CA du 6 mars 2017 et du 25 janvier 2018 remis par la SEM à la Chambre).

Le Conseil d'administration n'a pas plus été informé ni de son départ de l'entreprise, signalé par la Chambre au point 4.1 page 16 du présent rapport, ni de son motif.

- ❖ La Chambre précise également que : « Ce n'est qu'avec le départ à la retraite de la directrice en janvier 2016 (effectif dans les faits en novembre 2015) et le recrutement de son successeur, que des mesures visant à une remise en ordre souhaitée par le président de la métropole ont été prises. »

On rappellera que le rapport d'observations définitives 2015 de la Chambre portant sur la période 2008-2012 a été envoyé le 23 avril 2015 et présenté le 28 mai 2015 au Conseil d'administration de la SEM. L'ancienne directrice générale a dû attendre la réunion du Conseil d'administration du 9 juillet 2015 pour être confirmée dans ses fonctions de mandataire sociale. Dès lors, il n'est pas tout à fait étonnant que rien n'ait été fait en 3 mois, du 9 juillet au 8 octobre 2015, date à laquelle elle s'est démise de ses fonctions de direction générale, étant précisé

qu'elle a concomitamment fait valoir ses droits à la retraite et a quitté effectivement l'entreprise le 13 novembre 2015.

3.4.1.5- Les évolutions statutaires relatives aux pouvoirs du conseil d'administration

- ❖ La Chambre indique que : « *L'article 18.3 afférent aux pouvoirs du directeur général est révisé et confirme ces dispositions. Désormais, le Conseil d'administration fixe les pouvoirs délégués du directeur et sa rémunération ; auparavant, ce dernier était « investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société », sans détermination de l'étendue de ses attributions, en méconnaissance des dispositions de l'article L 225-56 du code de commerce ».*

Il sera simplement constaté qu'il s'agit seulement de la reprise exacte de l'article L. 225-56 du code de commerce qui stipule : « *Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.* »

De même, la possibilité de limiter ses pouvoirs relève de ce même article mais celui-ci précise : « *Les dispositions des statuts ou les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général sont inopposables aux tiers.* »

3.4.2- Les mandataires sociaux

3.4.2.1- Le départ à la retraite de l'ancienne directrice générale

- ❖ La Chambre précise ici que : « *Jusqu'à la démission de son mandat social le 8 octobre 2015, Mme Corinne LOIODICE a assumé la direction de la SEM PFI. Le précédent rapport de la chambre avait notamment mis en évidence sa rémunération excédant largement celle prévue dans la classification de la convention collective, alimentée en particulier par des primes dont les mécanismes d'indexation étaient discutables.* »

Cette affirmation est curieuse car la Chambre n'ignore pas que la rémunération perçue par la directrice, comprenant les primes d'objectif, était conforme aux dispositions de son contrat de travail et de son avenant, ceux-ci étant respectivement signés par les deux Présidents Directeurs Généraux de la SEM PFI de l'époque, l'un Président et l'autre Vice-Président de la Métropole (anciennement SIEPARG), actionnaire principal de la SEM.

La Chambre n'ignore pas non plus que les « mécanismes d'indexation » étaient également prévus dans son contrat de travail et que ses affirmations, ni démontrées ni étayées, ne sont pas juridiquement fondées.

Quant à la convention collective, il n'aura pas échappé à la Chambre que concernant la rémunération des cadres, elle indique le salaire minimum d'embauche par niveau et position, mais ne donne aucune indication sur l'évolution des salaires pendant la carrière, ni sur les primes versées, laissant ces décisions à la discrétion des employeurs.

- ❖ La Chambre poursuit : « *De surcroît, le Conseil d'administration n'avait pas été informé du caractère exorbitant du droit commun de cette rémunération, en méconnaissance de l'article L. 225-53 du code de commerce.* ».

Voici encore une fois une affirmation curieuse car la Chambre n'ignore pas le fonctionnement qui s'appliquait quant à la rémunération de l'ancienne directrice générale. En effet, elle n'était pas rémunérée au titre de son mandat social, mais au titre de son contrat de travail de directrice, comme précisé supra.

En revanche, elle ne percevait aucune rémunération au titre du mandat social depuis 1994, en application des décisions des Conseils d'administration successifs qui ont arrêté qu'elle ne serait pas rémunérée à ce titre (cf PV des Conseils d'administration depuis 1994).

Ces précisions n'apparaissent toutefois pas dans son présent rapport définitif.

Quant à sa rémunération, elle n'était pas exorbitante du droit commun comme l'affirme la Chambre, car comme déjà exposé supra l'évolution des rémunérations des cadres n'est pas prévue par la convention collective qui se limite au salaire d'embauche.

On notera qu'elle ne fait pas la même observation et ne considère donc pas comme exorbitante du droit commun le salaire d'embauche du nouveau directeur général à 100 000 euros, alors que la grille de la convention collective 2016 le prévoit à 40 994 euros pour le niveau VII (cadres dirigeants d'entreprise), niveau qu'il a seulement atteint lorsqu'il a pris ses fonctions de direction générale à la SEM PFI.

- ❖ La Chambre précise également : « *Mme LOIODICE a perçu une indemnité de départ à la retraite de 138 963 € en janvier 2016 (tableau 2) dont le calcul, établi par le conseil en droit social de l'entreprise, s'est fondé sur les dispositions du code du travail qui sont plus favorables que celles de la convention collective.* »

La Chambre ne peut méconnaître les règles applicables en droit social pour le calcul d'une indemnité de départ à la retraite. En effet, il doit être retenu le calcul le plus favorable entre le calcul légal et celui de la convention collective. Il ne s'agit pas d'une anomalie ou d'un avantage particulier mais de l'application d'un principe qui s'impose au calcul de toutes les indemnités versées aux salariés (licenciement, retraite...) : l'entreprise doit effectuer les 2 calculs, légal et conventionnel, et elle doit retenir le plus favorable aux salariés.

Cette règle a été confirmée par un arrêt relativement récent de la Cour de cassation, (chambre sociale, 13 juillet 2017, n° 15-29.124).

Quant au niveau de cette indemnité, la Chambre indique qu'il est corrélé à la rémunération de la directrice mais elle omet de préciser qu'il est également corrélé à son ancienneté, dont on rappellera qu'elle est de 42 ans dont 35 ans à la direction.

- ❖ La Chambre indique ensuite : « *En outre, la SEM a été amenée à dénoncer un contrat visant au versement d'une retraite complémentaire au bénéfice des cinq cadres de la société (pour un montant de rente annuelle oscillant entre 6 k€ et 13 k€). Le conseil d'administration a été régulièrement informé de ce dossier le 26 janvier, le 15 juin et le 7 novembre 2017 ; sa présidente a décidé de porter plainte auprès du procureur de la République contre l'ancienne directrice pour abus de biens sociaux et abus de pouvoir. Ce contrat, financé exclusivement par les cotisations employeur, a été souscrit, dans le cadre de l'article 39 du code général des impôts, sans que le conseil d'administration l'ait approuvé auparavant. L'assureur, auprès duquel ce contrat avait été souscrit, l'a annulé et remboursé la SEM le 2 novembre 2017 de*

l'ensemble des cotisations versées, soit près de 390 k€, après signature d'un protocole de résiliation. »

En premier lieu, on rappellera que la Chambre présentait déjà ce contrat en page 71 de son rapport d'observations définitives 2015 comme suit : « *La SEM a souscrit, avec le même assureur, un quatrième contrat dit « article 39 » dont il ressort que les cadres bénéficient d'un complément de retraite supplémentaire dont le coût est entièrement supporté par la SEM, à hauteur de 7.5% de la masse salariale annuelle totale versée aux cadres...»*, en détaillait toutes les modalités en note 86, et précisait en note 85 que « *si le contrat de retraite supplémentaire cadres article 39 n'a pris effet qu'à compter du 1er janvier 2009, il succède à un contrat de même type résilié à compter du 1er janvier 2009... »* ».

Il ne peut donc être prétendu comme le fait la Présidente (cf PV du CA du 27 janvier 2017) qu'elle-même ou que le Conseil d'administration n'était pas informé de l'existence de contrat d'autant que le « *contrat de même type résilié à compter du 1er janvier 2009* » visé par la Chambre était connu du Conseil d'administration et des actionnaires depuis la clôture de l'exercice en 1991, puisque le Commissaire aux comptes de l'époque avait souhaité le présenter à l'Assemblée Générale dans son rapport spécial (bien que ce n'était pas une obligation).

En second lieu, à la lecture des procès-verbaux des 3 réunions du Conseil d'administration du 26 janvier 2017, du 15 juin 2017 et du 7 novembre 2017 produits par la SEM à la Chambre, durant lesquelles ce sujet a été exposé par la Présidente et le directeur général, il apparaît que ce dossier a été présenté aux administrateurs de façon lacunaire avec de nombreuses omissions et contre-vérités.

Lors de la réunion du 27 janvier 2017 au cours de laquelle il a été traité pour la première fois, très curieusement il ne leur a pas été exposé :

- que ce contrat article 39 était la conséquence de l'aménagement fin 2008 du contrat existant (comme indiqué par la Chambre en note 85 de son rapport d'observations définitives 2015 voir supra), souscrit en 1990 par le directeur de l'époque pour l'ensemble des cadres de l'entreprise, et archivé dans le dossier concerné,
- que cet aménagement avait été conseillé par le courtier de la SEM, en raison de l'assujettissement du contrat existant à des charges sociales à compter de 2009, par l'application des dispositions de la loi FILLON,
- que cela s'est traduit par la souscription de 2 contrats pour les cadres (articles 83 et 39) sur lesquels le contrat initial a été réparti, le total des taux de cotisation des 2 contrats étant resté le même que celui du contrat existant résilié concomitamment : il ne s'agit donc pas d'un contrat supplémentaire comme affirmé à tort (documents archivés dans le dossier concerné de l'entreprise),
- qu'à cette occasion, la direction générale a souscrit également 2 contrats article 83 pour les employés et les agents de maîtrise de la SEM, ce qui fait au total 4 contrats, 3 contrats article 83 et 1 contrat article 39, et non 2 comme affirmé à tort,
- que ce contrat a donc été souscrit dans l'intérêt de la SEM et lui a permis d'économiser 100 000 euros de 2009 à 2014, calcul effectué fin 2014 par l'expert-comptable de la société à la demande de l'ancienne directrice générale et archivé dans le dossier concerné,
- que contrairement à ce qui a été affirmé par le directeur général aux administrateurs, il n'a jamais été question que l'entreprise verse 150 000 euros pour liquider la retraite de l'ancienne directrice générale, puisque celle-ci s'y est toujours opposé et lorsque elle a été informée de la demande de l'assureur par mail du 1^{er} juin 2016, elle l'a

catégoriquement et formellement refusé par retour de mail du 1er juin 2016 adressé à la direction des PFI (document transmis à la Chambre), dans lequel elle confirme que *« il est hors de question que l'entreprise verse quoi que ce soit »*, elle indique de répondre à l'assureur que *« il n'y aura aucun versement »* et précise que celui-ci doit *« faire le calcul de la rente avec les fonds existants, rien de plus, sachant qu'elle sera évidemment bien inférieure au taux prévu au contrat »*. La position de l'ancienne directrice était connue du courtier depuis 2014, date de liquidation de la première retraite, lequel à sa demande avait fait évalué par l'assureur le montant (réduit de plus de moitié) des rentes qui seraient servies aux 2 prochains départs en 2015 sur la base des seuls fonds existants (étude du 26 janvier 2015 archivée dans le dossier concerné),

- qu'il a été convenu le 17 octobre 2016 sur proposition de la SEM PFI qu'un protocole d'accord serait signé dans ce sens entre les 3 parties, l'ancienne directrice s'engageant à renoncer à la rente de retraite telle que prévue au contrat, pour en rester comme convenu à une rente réduite correspondant aux fonds dont disposait l'assureur.

Non seulement les informations ci-dessus n'ont pas été communiquées aux administrateurs, mais le directeur général leur a au contraire affirmé à tort lors de cette réunion que *« l'assureur n'a pas assez de fonds pour honorer la part de retraite de Madame LOIODICE »* et que la SEM devait donc provisionner la somme nécessaire (150 000 euros) *« afin de régler la part de retraite de Madame LOIODICE »* (cf PV CA du 26 janvier 2017).

Il a aussi curieusement omis de leur faire part du courrier recommandé que lui a adressé le 18 janvier 2017 l'ancienne directrice générale, soit seulement 10 jours avant la réunion du Conseil d'administration, en réponse à celui qu'il lui avait envoyé le 22 décembre 2016. Celle-ci lui rappelait les raisons et conditions dans lesquelles ce contrat article 39 avait été souscrit, et lui indiquait que s'il s'avérait, comme l'affirmait le directeur, que ce contrat article 39 n'avait pas été mis en place suivant la procédure en vigueur, *« (elle) en tirerai(t) les conséquences en ne demandant pas la liquidation de la retraite « article 39 » (la) concernant. Inutile de préciser qu'elle n'a reçu aucune réponse à ce courrier.*

Il sera également noté qu'aucun de ces contrats (l'initial de 1990 comme les 2 qui lui ont été substitués en 2008), ni aucune des autres pièces du dossier (résiliation du contrat initial, évaluation de rente sur fonds existants par l'assureur, calcul de l'expert-comptable, mails, courrier recommandé, etc...) n'a semble-t-il été remis pour examen aux administrateurs lors de cette réunion du conseil.

Cette présentation lacunaire et orientée des faits, qui pourrait s'assimiler à des manœuvres de dénigrement à l'encontre de l'ancienne directrice, n'a pu que susciter la suspicion du Conseil d'administration envers l'ancienne directrice générale, alors qu'elle n'a agi que dans le seul intérêt de l'entreprise, afin de lui faire économiser plus de 100 000 euros de charges sociales.

Au cours de cette séance du 26 janvier 2017, on a encore omis d'informer le Conseil d'administration que plus d'un mois avant la tenue de cette réunion, le 16 décembre 2016, la Présidente de la SEM avait porté plainte contre l'ancienne directrice générale, sans même l'avoir préalablement contactée pour avoir une simple explication ou des éclaircissements sur la souscription de ce contrat. Du reste, il ne le sera pas non plus à la réunion du 15 juin 2017, mais seulement à celle du 7 novembre 2017, soit presque un an après.

Une décision d'une telle portée, qui implique l'ancienne directrice générale de la société en mettant en cause sa loyauté envers l'entreprise et le Conseil d'administration qui l'a nommée mandataire sociale pendant 21 ans, ainsi que son intégrité, a été prise sans même avoir entendu ses explications et sans même que le Conseil en ait débattu !

Comment peut-on décemment se conduire ainsi envers celle qui depuis l'origine a développé, fait prospérer et rayonner les PFI, et qui n'a toujours cherché qu'à préserver leurs intérêts.

Lorsque ce sujet du contrat article 39 a de nouveau été évoqué lors du Conseil d'administration du 7 novembre 2017, de la même manière les faits ont été présentés de façon lacunaire voire tendancieuse en utilisant par exemple des termes comme « opaque » pour qualifier la situation de ce contrat pourtant très claire, ou en indiquant que « la recherche d'éléments qui prouveraient le bien-fondé de ce contrat »...« était restée vaine », alors que la SEM et son courtier disposaient pourtant de tous les éléments en démontrant le bien-fondé. Tout ceci aurait pu être attesté par un simple échange avec l'ancienne directrice.

Pour terminer sur ce point, il sera précisé pour la bonne information du Conseil d'administration que ce contrat de retraite supplémentaire n'a pas le caractère de convention réglementée puisqu'il s'agit d'un contrat collectif concernant l'ensemble des cadres de la société, et non d'un contrat souscrit pour la direction générale, au même titre que tous les autres contrats collectifs concernant les cadres tels que les contrats de mutuelle, de prévoyance, etc.... Il ne nécessitait donc pas plus l'approbation du Conseil d'administration. (cf note juridique remise à la Chambre par l'ancienne directrice générale). Dans le cas contraire, le Commissaire aux comptes n'aurait pas manqué de le relever depuis 2008.

Il aurait fait de même si la décision unilatérale de l'employeur concernant le régime article 39 comme des 3 autres régimes article 83 n'avait pas été présentée pour avis au Comité d'Entreprise lors de la séance du 4 décembre 2008, conformément aux textes en vigueur, et préalablement à la signature des 4 contrats (PV CE du 4 décembre 2008).

D'ailleurs, la note juridique remise à la Chambre par l'ancienne directrice générale fait l'analyse que le régime de retraite supplémentaire a été régulièrement mis en place par la société depuis l'origine et régulièrement réaménagé en 2008, et indique que l'assureur ou à défaut l'entreprise restent redevables du régime envers les bénéficiaires, antérieurement à sa dénonciation.

En conclusion, cette affaire qui aurait dû être réglée très facilement par le protocole tripartite proposé le 17 octobre 2016 par la SEM PFI à l'ancienne directrice générale et en privilégiant le dialogue, a été utilisée sans raison valable contre elle et sans même avoir entendu ses explications. Les faits n'ont pas été présentés préalablement au Conseil d'administration et, compte tenu de l'information lacunaire et tendancieuse qui lui a été faite du dossier, avec des omissions et contre-vérités, celui-ci n'a pas eu accès à tous les éléments qui lui auraient permis se faire une opinion objective de la situation et prendre la décision qui convenait.

- ❖ La Chambre poursuit : « Sans se prononcer sur le fond de ce dossier pour lequel la justice est saisie, la chambre relève que l'information délivrée dans les états financiers communiqués à l'assemblée générale était incomplète dans la mesure où il y était précisé que « la société n'a signé aucun accord particulier en matière d'engagements de retraite. Ces derniers se limitent donc à l'indemnité conventionnelle de départ à la retraite, charges sociales incluses ». Le commissaire aux comptes a indiqué que cette information ne concernait que les indemnités de départ et pas les autres dispositions relatives à la retraite ; la chambre considère que la terminologie utilisée pouvait induire en erreur les membres de l'assemblée générale. »

Encore une affirmation curieuse de la Chambre car elle ne peut ignorer, conformément aux dispositions du plan comptable général (article 531-2/9), que l'information devant figurer dans

les états financiers communiqués à l'assemblée générale par les sociétés ne concerne que les seules indemnités de départ à la retraite dues par les entreprises et non les autres dispositions relatives à la retraite.

Ainsi, elle ne concerne ni les régimes de retraite supplémentaire des cadres ni ceux mis en place pour l'ensemble du personnel de la SEM à l'occasion de l'aménagement du contrat des cadres.

En conséquence, contrairement à l'affirmation de la Chambre, les états financiers de la SEM comprenant les engagements de la SEM en matière d'indemnités de départ à la retraite étaient bien complets, et l'assemblée générale a été parfaitement informée de l'ensemble des éléments prévus par la réglementation en vigueur, sous le contrôle du commissaire aux comptes de la société.

Pour conclure ce point, on notera que la Chambre n'a certes pas à se prononcer sur le fond du dossier, mais que contre toute attente elle n'a pas pris en compte ni les éléments et documents communiqués par l'ancienne directrice générale afin de procéder à une présentation plus équilibrée de ce point.

3.4.2.2- Le recrutement d'un nouveau directeur général

- ❖ La Chambre indique : *« M. Jean-Marc CORGIER, qui a une expérience de plus de 27 ans dans le secteur funéraire privé, a été recruté en février 2016 au poste de directeur général. Il est depuis le 7 novembre 2017 son seul mandataire social. Il a indiqué que sa prise de fonction avait été malaisée du fait de l'absence de transmission des dossiers de direction par son prédécesseur ».*

Cette affirmation est parfaitement infondée.

En effet, depuis la remise de son mandat social le 8 octobre 2015 jusqu'à son départ de l'entreprise le 13 novembre 2015, l'ancienne directrice a bien organisé une transmission avec son successeur, le directeur général délégué, puisque c'est lui qui exerçait les fonctions de direction générale à son départ (cf PV CA du 8 octobre 2015), fonctions qu'il a assurées pendant 5 mois en attendant le recrutement en cours d'un nouveau directeur général,

A son départ, ils ont fait le point sur l'ensemble des dossiers en cours, dossiers auxquels il était d'ailleurs directement associé depuis presque un an, depuis sa nomination en qualité de directeur adjoint et de directeur général délégué.

Lorsque le nouveau directeur général a pris ses fonctions en mars 2016, l'ancienne directrice a fait le nécessaire pour se mettre à sa disposition. Le directeur général délégué a remis ses coordonnées téléphoniques et son adresse électronique au nouveau directeur général dès son arrivée, et lui a transmis sa proposition de rencontre pour faire le tour de toutes questions concernant la gestion de l'entreprise.

Il n'a jamais donné suite à sa proposition et il n'a jamais non plus tenté de la joindre ni par téléphone, ni par mail depuis sa prise de fonction.

S'il a décidé qu'il était inutile de la contacter, c'est donc bien qu'il a considéré que la transmission des dossiers ainsi que celle des informations sur la gestion de l'entreprise faites par directeur général délégué étaient satisfaisantes et exhaustives.

Il ne peut donc prétendre aujourd'hui, 2 ans après son arrivée, qu'aucune transmission n'a été faite, affirmation d'autant plus surprenante qu'il ne l'a jamais évoquée depuis qu'il est en place au cours des réunions du Conseil d'administration (cf des PV du CA du 5 juillet 2016 au 25 janvier 2018 produits par la SEM).

3.4.2.3- Les attributions et la rémunération du nouveau directeur général

- ❖ La Chambre indique : *Au terme du premier exercice de ses fonctions, le directeur entrant a obtenu, à compter du 1er mars 2017, une majoration de salaire de 10 k€ bruts, approuvée par le CA du 9 février 2017, soit une progression de 10 %. Sa rémunération brute, s'établissant à 128 k€ en 2017 (soit 7 600 € nets mensuels), dont la chambre considère, après comparaison avec d'autres entreprises publiques funéraires locales, qu'elle correspond aux responsabilités exercées, représente moins de la moitié de celle de son prédécesseur, qui a perçu une rémunération globale moyenne brute de 261 k€ (soit 17 000 nets mensuels) entre 2012-2013 et 2014-2015 (trois derniers exercices pleins).*

Il convient au préalable de rappeler à la Chambre que la rémunération fixe et variable de l'ancienne directrice était conforme à son contrat de travail et avenant, et que leurs modalités d'évolution en fonction des performances de l'entreprise étaient contractualisées et approuvées des deux Présidents Directeurs Généraux de la SEM signataires, l'ancien Président et un ancien Vice-Président de la Métropole.

Il convient également de rappeler à la Chambre que si le nouveau directeur indique avoir 27 ans d'expérience dans le funéraire privé, il n'est pas précisé qu'il occupait précédemment des fonctions opérationnelles dans un groupe dont la gestion est centralisée au siège. Il ne faisait donc qu'appliquer dans son secteur les directives et les objectifs du siège et n'intervenait pas dans les décisions de gestion du groupe (politique commerciale, politique salariale, etc...).

Alors, il est très surprenant que la Chambre fasse une comparaison entre la rémunération d'un dirigeant recruté en 2016 et sans aucune expérience dans la gestion d'entreprise et celle d'une dirigeante en fin de carrière avec 42 ans d'ancienneté dont 35 ans à la direction, qui a construit l'entreprise sans aucune subvention publique pour la mener de 40% de part de marché à 85%, faisant d'elle la 6ème entreprise de France, la première et la seule détenant la triple certification ISO 9001-14001-18001, et avec la reconnaissance locale et nationale qu'elle lui a fait atteindre.

La rémunération de l'ancienne directrice correspond à son niveau de compétence, de qualification et d'ancienneté, et si la Chambre tient à faire des comparaisons salariales, elle doit prendre ces critères dans son analyse c'est-à-dire comparer sa rémunération avec celle de dirigeants de sociétés équivalentes, à ancienneté et performance égales.

Par ailleurs, il n'aura pas échappé à la Chambre que le nouveau directeur général a obtenu une forte augmentation de salaire de +10 %, et que sa rémunération a augmenté de plus de 28% (de 100 000 € à 128 133 €) en 2016-2017, cela après seulement 1 an d'ancienneté. Il conviendra donc à la Chambre d'apprécier quelle sera l'augmentation de sa rémunération dans les futures années et en fin de carrière.

Enfin, le calcul des salaires mensuels nets servant à la Chambre pour comparer les rémunérations des 2 directeurs est erroné :

- soit il s'agit de rémunérations mensuelles sans prime et le montant pour le nouveau directeur est bien de 7 600 € nets mensuels (1 an d'ancienneté), mais celui de l'ancienne directrice est de 13 600 € nets (35 ans d'ancienneté).
- soit il comprend les primes et le montant pour le nouveau directeur est de 8 400 € nets mensuels (mais avec une prime d'intéressement partielle de 7/12ème puisqu'assise sur l'exercice 2015-2016 clos au 30 septembre 2016 ce qui fausse la comparaison) et celui de l'ancienne directrice est bien de 17 000 € nets mensuels.

On notera que la rémunération de l'ancienne directrice générale comprend ses avantages en nature, mais qu'aucune information n'est donnée à ce sujet dans ce rapport sur celle du nouveau directeur général qui dispose d'un véhicule de fonction, comme l'indique la Chambre au point 3.4.2.5 de son présent rapport.

3.4.2.4- Les directeurs généraux délégués

- ❖ La chambre indique que : « *Pour lui succéder, M. C. est devenu directeur général délégué, par décision du conseil d'administration du 22 décembre 2014... Son mandat social lui a été retiré le 7 novembre 2017 sans que sa rémunération (7000 € nets mensuels) n'en soit affectée. Il bénéficie d'un véhicule de fonction qui devait être restitué du fait de son arrêt de travail depuis le 15 novembre 2017, ce qu'il n'a fait que tardivement en janvier 2018* »

On notera tout d'abord que le directeur général délégué ne percevait aucune rémunération supplémentaire au titre de son mandat social et n'était rémunéré qu'au titre de son contrat de travail. Sa rémunération n'a donc pas pu être affectée par le retrait de son mandat social.

Concernant la restitution de son véhicule de fonction pendant son arrêt de travail, la Chambre ne peut ignorer que la Cour de cassation considère « *qu'un véhicule de fonction dont le salarié conserve l'usage dans sa vie personnelle ne peut, sauf stipulation contraire, être retiré à l'intéressé durant une période de suspension du contrat de travail* » (Cour de cassation, chambre sociale, 24 mars 2010 n°08-43996).

Au cas particulier, le contrat de travail de M. C. stipule qu'en cas de suspension du contrat de travail, le véhicule doit être restitué sur demande de l'entreprise, ce qu'elle n'a fait qu'en janvier.

Ainsi, la Chambre affirme à tort que le « *véhicule de fonction devait être restitué du fait de son arrêt de travail depuis le 15 novembre 2017* » et qu'il n'a été restitué que « *tardivement en janvier* ».

4- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4.1- L'évolution et la structure des effectifs

- ❖ La Chambre indique : « *Longtemps stabilisés autour de 70 salariés, les effectifs ont cru de manière significative en 2016 et 2017. Ils atteignent au terme de ce dernier exercice 84 salariés permanents, l'effort de recrutement (24 salariés recrutés sur les deux derniers exercices pour huit départs) ayant porté sur les employés et techniciens.* »

La Chambre produit à la page 17 du présent rapport un tableau n° 4 qui fait en effet apparaître que l'effectif permanent hors CDD de la SEM est passé de 68 en 2014-2015 à 84 en 2016-2017.

Selon elle, ces 16 embauches effectuées en CDI sur ces 2 exercices seraient notamment justifiées par la modification de l'organisation du travail, ainsi que par l'ouverture d'un établissement secondaire et l'élargissement des horaires du centre funéraire, justifications reprises à plusieurs reprises dans son présent rapport, notamment aux pages 4, 24, 52 et 58.

Si tel avait vraiment été le cas, les embauches auraient dû se limiter à :

- Exercice 2015-2016 :
 - o Modification en septembre 2016 (soit le dernier mois de l'exercice) de l'horaire de la prise du travail sur 3 matinées des 7 jours d'astreinte passé de 8 h 15 à 11 h 45 : + 2 agents funéraires pour 3 matinées en remplacement des 2 agents d'astreinte, étant précisé que des temps partiels suffiraient largement, et non « *a minima 6* » comme indiqué par la Chambre.
- Exercice 2016-2017 :
 - o Ouverture en novembre 2016 du site de La Terrasse (fermé le samedi et le dimanche) : + 1.5 conseiller funéraire
 - o Ouverture depuis le 1er mai 2017 entre 12 h 30 et 14 h du centre funéraire : + 1 agent à l'accueil + 1 agent à la chambre funéraire et + 1 conseiller funéraire

soit au total 6,5 agents et non les 16 agents embauchés de mars 2016 à septembre 2017 (cf tableau « suivi des effectifs en ETP- équivalent temps plein » produit par la SEM).

On notera que si la Chambre avait bien analysé le tableau de « suivi des effectifs » également produit par la SEM pour la période sous contrôle, elle aurait constaté qu'il ne comprend aucun recrutement pour l'accueil du crématorium, et qu'il n'y figure seulement que 3 recrutements de technicien d'inhumation dont 2 en remplacement de 2 licenciements.

Ces recrutements en surnombre ne sont donc pas justifiés par les motifs invoqués, d'autant que contrairement à ce qu'affirme la Chambre, la nouvelle organisation du travail pour les astreintes des agents funéraires n'est pas plus respectueuse des règles en la matière. Ce point sera développé au point 4.3.1. infra.

- ❖ La Chambre précise : « *Le directeur général considère que la SEM dispose désormais de son effectif-cible, même si quelques ajustements peuvent être opérés (un recrutement pourrait être nécessaire pour dissocier l'accueil physique et l'accueil téléphonique).* »

Il est surprenant que la Chambre n'ait pas relevé que, malgré cette affirmation, le même tableau « suivi des effectifs en ETP » produit jusqu'à février 2018 fait apparaître que l'effectif ETP hors remplacement est passé en 5 mois, depuis la clôture de l'exercice 2016-2017 au 30 septembre 2017 et février 2018, d'une moyenne de 84 à 88, soit encore 4 recrutements supplémentaires.

A ces 88, il convient d'ajouter le directeur général qui ne fait pas partie des salariés puisque rémunéré au titre de son mandat social, ce qui fait ressortir avec lui **l'effectif ETP à 89**.

Au total en 2 ans, de mars 2016 à février 2018, l'effectif a progressé d'une vingtaine de salariés, représentant une augmentation de **+30% de l'effectif ETP passé de 68 à 89**.

Alors qu'on sait la Chambre attachée à la bonne gestion des fonds et aux impacts financiers des différentes décisions pouvant être prises par les collectivités ou les SEM qu'elle contrôle, elle ne fait curieusement aucune critique de cette vingtaine d'embauches sur une si courte période, pour une activité et un chiffre d'affaires restés sensiblement identiques, et dont les conséquences financières ont déjà fortement impacté les résultats de l'exercice 2016-2017, comme développé aux points 6.1.2., 6.1.2.3, 6.1.3 et 6.1.4 infra.

4.3- Les conditions de travail

4.3.1- Le temps de travail et le respect des temps de repos

- ❖ La Chambre indique page 19 que le directeur a modifié l'organisation des astreintes, et que les agents d'astreinte qui auparavant reprenaient leur poste le matin même alors que le temps de travail ne peut excéder dix heures par jour (article L. 3121-18 du code du travail) et qu'un temps de repos de onze heures minimum doit être observé (article L. 3131-1 du code du travail) «...*dorénavant ne reprennent pas leur poste avant 13 h45 le lendemain, ce qui permettrait selon le directeur, de couvrir toutes les sorties entre 18 h la veille et 2 h 30 du matin, soit une très forte proportion des sorties du personnel* ».

En premier lieu, il est étonnant que la Chambre n'ait aucune réaction devant cette affirmation pour le moins surprenante du directeur général de la SEM qui précise que pendant les astreintes seules « *les sorties entre 18 h la veille et 2 h 30 du matin, soit une très forte proportion des sorties du personnel* » sont réalisées en application des dispositions du code du travail, reconnaissant par suite ne pas appliquer le code du travail pour les astreintes.

Connaissant la rigueur la Chambre quant à l'application de la loi, on aurait pu s'attendre à ce qu'elle relève qu'en conséquence les sorties de 2 h 30 à 8 h 15, soit la moitié du temps d'astreinte de nuit, ne sont pas « couvertes » par les dispositions du code du travail qui imposent un maximum de 10 heures de travail par jour et 11 heures consécutives de repos.

En second lieu, il faut noter que les agents d'astreinte n'assurent pas qu'une astreinte de nuit, comme ce paragraphe pourrait le laisser penser, mais ils assurent également une astreinte de mi-journée, de 11 h 45 à 13 h 45. Ainsi, ils reprennent leur poste d'astreinte le lendemain à 11 h 45, et non à 13 h 45 comme l'affirme le directeur, ce qui réduit d'autant la plage horaire qu'il indique « couverte » par la nouvelle organisation.

En prenant connaissance de cette nouvelle organisation par les documents « repos astreinte depuis septembre 2016 » et « nouveau dispositif de permanence » produits par la SEM à la Chambre, on fait le constat que sa mise en place, même avec plus de temps de repos, n'assure pas le respect **ni des 10 heures de travail par jour ni des 11 heures consécutives de repos**.

En effet, sachant que les horaires d'astreinte et les horaires de travail sont les suivants :

- l'astreinte de nuit commence à 17 h 15 et se termine à 8 h 15 le lendemain,
 - les agents d'astreinte terminent en réalité leur après-midi de travail à 18 h car ils travaillent pendant l'astreinte de 17 h 15 à 18 h au centre funéraire,
 - le lendemain ils reprennent leur poste d'astreinte de mi-journée de 11 h 45 à 13 h 45,
- et sachant que la durée d'une intervention en astreinte temps de trajet domicile/travail compris (cf PV du CE du 31-03-2016) peut s'évaluer en moyenne entre 1 heure 30 et 2 heures (et plus selon le cas et le lieu), l'application des 10 heures de travail par jour et des 11 heures consécutives de repos ne peut être respectée :

❖ Concernant les 10 heures de travail par jour

La durée de la journée de travail des agents d'astreinte sur les 3 jours de prise d'astreinte, à savoir le lundi, le jeudi et le samedi, est de 7 heures 45 (8h15-11h45/13h45-18h).

Il ne leur reste donc que **2 heures 15** d'intervention pour atteindre les 10 heures de travail par jour, à répartir entre l'astreinte de mi-journée et l'astreinte de nuit avant minuit.

Au-delà, les 10 heures de travail par jour ne sont pas respectées.

Pour les 3 autres jours d'astreinte, à savoir le mardi, le mercredi et le vendredi, la durée de la journée de travail des agents d'astreinte est de 4 heures 15 (13h45-18h)

Il ne leur reste donc que **5 heures 45** d'intervention pour atteindre les 10 heures de travail par jour, à répartir entre l'astreinte de mi-journée et l'astreinte de nuit avant minuit.

Au-delà, les 10 heures de travail par jour ne sont pas respectées.

Or, les 2 heures 15 d'intervention en astreinte par jour sont régulièrement franchies, de même que les 5 heures 45, notamment pendant les périodes de forte mortalité. **La nouvelle organisation ne permet donc pas d'assurer le respect des 10 heures de travail par jour.**

❖ Concernant les 11 heures consécutives de repos

Les agents ne peuvent pas intervenir en astreinte de nuit **après 0 h 45** (prise d'astreinte du lendemain à 11 h 45 - 11 heures repos consécutives) **ou avant 5 h** du matin (prise d'astreinte du soir 18 h + 11 heures repos consécutives).

Les astreintes de nuit ne sont donc « couvertes » (selon le terme utilisé par le directeur général) que de 18 h à 0 h 45, sous réserve qu'il n'y ait aucune intervention après 0 h 45, ou de 5 h du matin à 8 h 15 sous réserve qu'il n'y ait pas eu aucune intervention depuis 18 h la veille.

Ces conditions sont impossibles à réunir, car les agents doivent intervenir sur chaque appel téléphonique de la permanence, quelle que soit l'heure, et leurs interventions sur ces plages horaires sont fréquentes, surtout en période de forte mortalité. **La nouvelle organisation ne permet donc pas d'assurer le respect des 11 heures consécutives de repos.**

En conclusion, le service d'astreinte devant assurer **toutes les interventions à toute heure** et sur **tout appel**, **la nouvelle organisation ne permet pas d'assurer le respect du code du travail.**

Si dans le présent rapport d'observations définitives, il apparaît que la SEM n'est plus aussi affirmative quant au respect du code du travail, il a toutefois été affirmé le contraire Conseil d'administration qui a reporté cette information inexacte dans son rapport de gestion 2016-2017 porté à la connaissance de l'ensemble des actionnaires de la SEM, en particulier des 84 communes actionnaires, en indiquant qu'une refonte de l'organisation des astreintes avait été opérée « *afin de respecter le code du travail* ». (cf page 5 du rapport de gestion du Conseil d'administration à l'assemblée générale mixte annuelle du 22 mars 2018 produit par la SEM).

4.4- La politique de rémunération

- ❖ La Chambre précise : « *Tout en estimant que la grille de la convention collective est obsolète, en particulier pour les niveaux cadres pour lesquels les salaires affichés ne correspondent*

pas à la réalité constatée et pratiquée dans la profession, le directeur a confirmé que le niveau des salaires était plus élevé à la SEM que dans les entreprises concurrentes. »

La SEM PFI a eu depuis l'origine un niveau de rémunérations élevé pour l'ensemble de son personnel, eu égard aux conditions de travail dans ce domaine particulièrement sensible, à leur disponibilité et au niveau de performance demandé, la contrepartie étant la motivation et l'implication du personnel qui a largement participé au développement de la qualité des services et des équipements.

Cette politique salariale a fait ses preuves puisque la SEM PFI est devenue leader dans son secteur d'intervention, avec sa modération tarifaire et sa qualité de service reconnues, ainsi qu'un taux de rentabilité à la hauteur de ses objectifs. Cette politique s'inscrivait dans un dialogue social constructif et de qualité avec les représentants du personnel et les représentants syndicaux.

- ❖ La Chambre ajoute « *La dispersion des salaires s'est nettement atténuée avec le changement de direction générale. Alors que l'écart était d'un à dix entre le salaire le plus faible et le plus élevé en 2014-2015, il est inférieur à quatre en 2016-2017. »*

A l'appui de cette affirmation, la Chambre présente en page 22 de son présent rapport un tableau produit par la SEM, le tableau n° 9. Ce tableau ne reflète pas la réalité de la politique salariale de la SEM.

En premier lieu, les salaires bruts des employés et techniciens reportés de 2012-2013 à 2015-2016 sont des salaires de base hors les primes fixes mensuelles qu'ils percevaient, et ceux en 2016-2017 sont les salaires bruts avec primes incluses.

Pour une réelle comparaison, il aurait fallu que la Chambre prenne le salaire brut moyen avec les primes sur l'ensemble des exercices, qui serait donc de l'ordre de 1900 € au lieu de 1500/1600 € pour les salaires les plus bas du tableau (employés).

En second lieu, dans ce tableau n'apparaît pas en 2016-2017 la rémunération brute du directeur général, car celui-ci n'est pas salarié mais mandataire social rémunéré à ce titre, alors qu'apparaît bien celui de l'ancienne directrice générale y compris les avantages en nature, car elle était rémunérée au titre de son contrat de travail, donc salariée.

Pour une réelle comparaison, il aurait donc fallu que la Chambre retire de ce tableau la rémunération de l'ancienne directrice générale de 2012-2013 à 2015-2016, ou ajoute celle du nouveau directeur général en 2016-2017 (9 583 € par mois).

Dans ces conditions réellement comparatives, le calcul de l'écart des salaires aurait été tout autre.

4.5- La politique sociale

4.5.2- les avantages sociaux

- ❖ La Chambre indique : *Les salariés ont bénéficié de plusieurs mesures favorables au cours des exercices 2015-2016 et 2016-2017 »* et elle les énumère pages 25 et 26 de son présent rapport.

On notera tout d'abord que les grandes avancées sociales et avant-gardistes ont été réalisées par la SEM avant ces deux exercices 2015-2016 et 2016-2017, en étroite partenariat avec les représentants du personnel et représentants syndicaux de l'époque, dont les principales sont les suivantes :

- mise en place d'une prime d'intéressement, puis de la prime de novembre (dite exceptionnelle car assise sur les résultats de la SEM) et de la prime de juin,
- prise en charge à 100% des cotisations de prévoyance-santé-invalidité par l'entreprise avec garantie de salaires en cas de maladie jusqu'à l'invalidité,
- prise en charge depuis l'origine de la mutuelle santé à 50% par l'entreprise,
- mise en place d'une retraite supplémentaire article 83 pour l'ensemble du personnel (avantage généralement réservé aux cadres dans les entreprises et très exceptionnellement accordé à l'ensemble du personnel),
- instauration de 3 jours ouvrables de congés supplémentaires (aujourd'hui supprimés),
- instauration de la dispense de la période de préavis pour les départs à la retraite des salariés, abondée d'un mois par la SEM,
- etc...

sans compter la prise en charge par la SEM d'une grande partie des frais du CE, y compris de restauration et de boissons, ainsi que l'achat de places au stade des Alpes pour le football et le rugby par un versement supplémentaire au CE, etc...

On notera ensuite que parmi les 6 mesures relevées par la Chambre, 3 mesures étaient déjà en place sous l'ancienne direction et ont seulement fait l'objet d'un aménagement, 2 mesures sont l'application pure et simple de la réglementation en vigueur, et qu'en conséquence **une seule mesure est nouvelle**.

Cette nouvelle mesure qui consiste à ce que : « *Les salariés bénéficient de tickets restaurant à compter de 2017, dont le coût est assumé à 50 % par la SEM. Cette mesure représente un gain de 550 € par salarié...* », ainsi que la mise en place d'un distributeur de restauration rapide ont mis fin à l'usage de l'entreprise de prendre en charge les repas des équipes en cas de retour tardif pour les obsèques de fin de matinée. Cette perte de gain par agents n'a pas été évaluée.

Concernant la dotation du CE, on notera que son augmentation de 5 500 € « *en lien avec la progression des effectifs* » est loin de compenser le coût de la restauration et des boissons que l'entreprise prenait à sa charge lors des réunions, sorties, et diverses manifestations du CE, ce qu'elle ne fait plus désormais (PV du CE du 20 mars 2017 et grands livres) : perte financière également non évaluée.

S'agissant de la prime d'intéressement, on notera que la Chambre ne précise pas que la mise en place d'un PEE a été rendue obligatoire par la loi Macron depuis le 1^{er} janvier 2016, comme elle ne précise pas non plus combien de salariés ont fait le choix de bloquer leur part d'intéressement sur le PEE, cette mesure concernant généralement assez peu la catégorie des salaires les moins élevés.

Enfin, la Chambre indique que l'ensemble de ces mesures représente un coût de 35 000 euros par an pour l'entreprise, ce qui paraît un montant plutôt modique alloué aux actions sociales d'une entreprise de 84 salariés, puisqu'il ne représente seulement qu'une moyenne de 415 euros par salarié.

4.6- Les litiges prud'homaux

- ❖ La Chambre évoque rapidement les contentieux en cours en soulignant que sur les 8 encore engagés au 30 septembre 2017, deux relèvent de la direction actuelle, « deux conciliations sont intervenues et ont permis d'éteindre les actions en cours », et que « il ne reste donc plus fin 2017 que trois instances... ».

Il est curieux que la Chambre n'évoque pas non plus dans ce point de son rapport sur les litiges prud'homaux la situation particulière du contentieux prud'homal engagé par un cadre membre de la direction contre la société, ni la transaction financière qui en a résulté, alors qu'elle évoque justement les conciliations intervenues ayant « permis d'éteindre les actions en cours » depuis la clôture de l'exercice (voir supra point 3.4.1.3).

5 - L'ACTIVITÉ DE LA SEM

5.1 Le service extérieur des pompes funèbres

5.1.2 Une activité soutenue

- ❖ Il est seulement rappelé comme déjà exposé au point 1.1 supra que la part de marché de la SEM PFI sur le marché pertinent est de 85%, et non de près de 67% comme « évaluée par le directeur en fonction »,
C'est ce taux inexact de 67%, soit près de - 20 points, qui a été diffusé auprès du Conseil d'administration et des actionnaires, comme dans la presse locale (cf rapport e gestion et Dauphiné Libéré du 19 juin 2018).

5.1.3-Un service délégué

5.1.3.2- Le contrat de délégation de service public du SEPF liant la SEM à la métropole

- ❖ La Chambre écrit : « Le précédent rapport de la Chambre indiquait à cet égard que la comptabilité analytique dont disposait la SEM n'était pas exploitée dans la mesure « le compte annuel de la délégation du SEPF n'est pas individualisé dans les rapports remis aux autorités délégantes », ce qui avait donné lieu à sa recommandation n° 5 « préciser les modalités analytiques d'imputation des coûts indirects et de structure, et informer les autorités délégantes des coûts annuels afférents. ».
Le directeur de la SEM et le président de la métropole ont indiqué qu'ils souhaitaient l'instauration d'une comptabilité analytique permettant d'identifier les postes de produits et de charges ainsi que le résultat des deux activités SEPF et crématorium. »

La SEM a mis en place et depuis bien longtemps une comptabilité analytique pour séparer les comptes « SEPF » et « CREMATORIUM », ainsi qu'une gestion analytique par nature pour évaluer les postes de produits, de charges et le résultat pour les différentes activités du SEPF et du crématorium.

La Chambre ne l'ignore pas puisque ces documents de comptabilité et de gestion analytiques, y compris les tableaux de bord analytiques par secteur permettant le pilotage de l'entreprise, lui ont été remis par la SEM lors de son précédent contrôle.

Ainsi, il suffit d'exploiter la comptabilité analytique existante et, le cas échéant, de la faire évoluer.

5.1.3.3.3- Une absence de contrôle sur les remises et gratuités accordées sur les tarifs

- ❖ La Chambre consacre un point de son rapport aux remises appliquées par la SEM PFI.

On rappellera seulement que ces remises sont connues du Conseil d'administration de la SEM depuis l'origine. D'ailleurs, la Chambre précise dans son présent rapport que plusieurs élus et administrateurs de la SEM ont pu en bénéficier, de même pour le personnel des communes actionnaires et le personnel de la SEM.

Si, comme le souligne la Chambre, les remises appliquées au personnel de la SEM ont pu constituer un « avantage en nature » qui aurait dû être déclaré, compte tenu des circonstances dans lesquelles « cet avantage » est obtenu, on peut affirmer qu'aucun des salariés ne s'est précipité pour en bénéficier !

Quant aux remises commerciales qui ont été accordées, elles sont du même ordre que celles qui s'appliquent dans la profession, en particulier par les concurrents de la SEM, et il semble bien qu'elles aient été maintenues puisque la Chambre indique page 29 que « *la possibilité d'accorder des remises tarifaires figure bien dans la délibération approuvée par le conseil métropolitain du 6 juillet 2018* », et dans l'énumération qu'elle en fait se trouvent celles accordées « *à titre commercial* ».

5.1.10-Le positionnement tarifaire de la SEM

- ❖ Pour évaluer le positionnement tarifaire de la SEM, la Chambre appuie son analyse sur « *la comparaison des différents devis et enquêtes disponibles, en appréciant l'évolution tarifaire, par la détermination d'un prix moyen par obsèques et par l'analyse de la marge commerciale sur les articles funéraires vendus.* »

Pour cette analyse, on aurait pu s'attendre à ce que la Chambre exploite des devis de concurrents de la SEM qui auraient pu être produits dans le cadre de l'étude de parangonnage actualisée qu'elle aurait dû réaliser en application de la recommandation n°4 du rapport d'observations définitif 2015 : « *La Chambre recommande de produire chaque année, au conseil d'administration et aux assemblées délibérantes des autorités délégantes, en vue de leur approbation de la nouvelle grille tarifaire, une étude de parangonnage actualisée ainsi qu'une analyse de la marge des principales prestations et articles funéraires proposés .»*

Mais, dans le cadre de ce contrôle, la SEM n'a pu produire à la Chambre que 6 devis d'autres opérateurs, dont 4 ne sont pas exploitables puisqu'ils n'émanent pas de concurrents mais de deux opérateurs du département voisin du groupe OGF (PFG de Chambéry et PF Pommat Dignité Funéraire d'Albertville). De surcroît, il s'agit de devis-types datant de 2014.

Par contre, les 2 devis restants sur les 6 proviennent bien d'un concurrent des PFI, à savoir les PF des Alpes – Choix Funéraire, entreprise installée à Grenoble et Le Touvet, sur la même zone de chalandise que les PFI. Ces 2 devis, l'un de 2016 et l'autre de 2017, sont des devis personnalisés établis pour des opérations réalisées sur secteur que des PFI et qui peuvent valablement être comparés à ceux des PFI, pour des prestations de même ordre sur les années concernées.

Si les seuls devis de concurrents dont dispose la SEM PFI se limitent aux 2 devis d'un seul de ses 6 concurrents, les PF des Alpes – Choix Funéraire, il est surprenant que la Chambre n'ait fait aucune remarque à ce sujet.

En effet, lorsqu'en 2015 la SEM avait fourni des devis de 3 concurrents de la zone de chalandise en indiquant qu'il lui était impossible d'obtenir des devis concurrents sauf de manière fortuite et d'avoir accès à leurs tarifs, la Chambre avait estimé « *qu'il était de mauvaise gestion que ni la direction ni les autorités délégantes ne soient en capacité d'indiquer avec précision le positionnement tarifaire comparé de la SEM* » (rapport d'observations définitives de 2015 page 46 alinéa 1).

Alors, le silence de la Chambre sur ce sujet dans son présent rapport est très étonnant, et il est encore plus étonnant qu'à l'occasion du traitement de ce point sur le positionnement tarifaire de la SEM PFI, elle n'ait pas évalué l'application de sa recommandation n° 4 de son précédent rapport de 2015.

5.1.10.1- La comparaison des devis-types disponibles

- Sur la comparaison de 4 devis-type

Pour évaluer le positionnement tarifaire de la SEM, la Chambre utilise des devis-types disponibles dans les mairies, et compare de façon surprenante dans le tableau n° 16 page 32 du présent rapport 4 devis-types déposés à la Mairie d'Eybens, ceux des PFI avec des tarifs 2017 valables « jusqu'au 31 mai 2017 », avec ceux de 2 opérateurs (PFG) l'un de Fontaine et l'autre de Vienne avec des tarifs « au 29 décembre 2014 » !

Ce tableau comparatif n° 16 n'a aucune signification quant au positionnement tarifaire de la SEM, car il compare :

- des devis-types et non des devis personnalisés établis dans le cadre de véritables obsèques ou d'une enquête comparative (ou de parangonnage)
- des devis-types qui ne sont pas établis avec des tarifs de la même année (2017 et 2014) et on ne peut pas comparer des tarifs qui ne sont pas du même millésime
- des devis-types dont un seul émane d'un opérateur concurrent implanté à Fontaine, l'autre opérateur n'étant pas un concurrent des PFI car il est implanté à Vienne, hors de la zone de chalandise.

Le positionnement des PFI par rapport à ses concurrents ne peut être évalué que sur la base de devis personnalisés avec la même organisation d'obsèques, établis par les opérateurs de la zone de chalandise, comme le fait dans ses enquêtes comparatives l'UFC Que Choisir.

- Sur la production et contenu des devis-types de la SEM PFI

La SEM a produit des devis-types PFI à la Chambre, parmi lesquels on trouve un document dénommé « DEVIS TYPE INHUMATION ET CREMATION » contenant 1 devis-type PFI inhumation et 1 devis-type PFI crémation avec la mention « Tarifs au 1^{er} juin 2017 », le défunt se trouvant dans les deux cas à la chambre funéraire des PFI.

Dans ces 2 devis-types, il est très surprenant de voir apparaître une prestation dénommée « fermeture cercueil seule ».

Le fait que cette prestation apparaisse dans des devis-types, non personnalisés, indique qu'elle est facturée systématiquement à chaque fermeture de cercueil à la chambre funéraire.

Or la prestation de fermeture cercueil n'existe pas aux tarifs PFI, y compris dans celui du 1^{er} juin 2017, puisque cette prestation est comprise dans la prestation globale de mise en bière facturée aux familles.

Dans les tarifs PFI, il existe une prestation « fermeture cercueil seule » qui a été mise en place pour répondre au cas de figure suivant : la prestation de fermeture d'un cercueil faite isolément de la prestation de mise en bière, de la prestation de départ ou de la prestation de convoi.

Cette situation ne se produit que dans certains cas à domicile, et ne se produit ni à la chambre funéraire ni à l'hôpital car la fermeture de cercueil se fait concomitamment à la mise en bière et/ou au départ et/ou au convoi, et elle est donc comprise dans la prestation de mise en bière.

Si comme on peut le craindre, cette prestation « fermeture cercueil seule » a été facturée aux familles pour toutes les fermetures à la chambre funéraire, il s'agit **d'une application détournée du tarif** ayant eu pour effet de facturer à tort aux familles une prestation comprise dans la prestation de mise en bière déjà facturée.

Pour le seul exercice 2016-2017, l'application de cette facturation non justifiée aux 3161 fermetures de cercueil de la chambre funéraire (3161 admissions PFI à la chambre funéraire en 2016-2017 suivant le tableau produit à la Chambre), représenterait une surfacturation indue aux familles de 119 485 euros (37,80 euros x 3161).

La confusion entretenue entre 2 prestations conduisant à une surfacturation au détriment des familles est une pratique qui contrevient à l'engagement de la SEM de préserver en toutes circonstances l'intérêt des familles en deuil, donc vulnérables.

Elle est contraire à l'éthique du secteur funéraire public, et à la **déontologie** de la profession en général.

5. 1. 10.2- Les résultats d'une enquête départementale réalisée par UFC-Que Choisir

- ❖ La Chambre a exploité pour ce deuxième contrôle les résultats de l'enquête indépendante réalisée **entre le 17 mai et le 3 juin 2014** par l'association UFC Que Choisir faisant le constat de la compétitivité des prix de la SEM PFI à cette époque, les moins chers des **19 opérateurs funéraires** visités sur le marché et dans le département, leur devis ayant des écarts de **+70% à +100% avec ceux des PFI**.

L'enquête UFC Que Choisir réalisée **en 2011** plaçait déjà les **PFI comme l'opérateur le moins cher du marché local** avec les tarifs les plus bas par rapport à ses 6 concurrents.

Ces types d'enquête sont les seuls à pouvoir vraiment mesurer avec objectivité la réalité tarifaire d'une entreprise et la réalité concurrentielle d'un marché, et la Chambre précise que celle de UFC Que Choisir « *corrobore le constat de la compétitivité des prix de la SEM* » en 2014.

5.1.10.4- La refonte de la grille tarifaire en 2017

- La mise en concurrence des fournisseurs

La Chambre affirme à tort que le principal fournisseur de cercueil de la SEM PFI (et non l'unique puisque la SEM disposait de 3 fournisseurs de cercueils), n'étaient pas mis en concurrence (page 34 du présent rapport), et elle le réaffirme à tort sous plusieurs formes tout au long du rapport (pages 46 et 58 du présent rapport).

Tous les fournisseurs de la SEM PFI étaient remis en concurrence chaque année, notamment à l'occasion des salons funéraires auxquels la direction des PFI se rendait. Les prix et les gammes des différentes fournitures étaient comparés en permanence, en rapport qualité/prix, et faisaient ensuite l'objet de négociations serrées auprès des fabricants ou revendeurs.

- La grille tarifaire de la nouvelle gamme 2017

- ❖ La Chambre indique page 33 du rapport : « *Concernant l'exercice 2017, la grille tarifaire a été annexée au contrat de DSP du SEPF. Elle prévoit une augmentation, à compter du 1er juin 2017, de 1,2 % du prix des seules prestations, le prix des fournitures n'évoluant pas.* »

On notera tout d'abord que la Chambre ne précise pas que la grille tarifaire annexée au contrat de DSP était le tarif au 1^{er} janvier 2017 (même tarif que 2016), et qu'un nouveau tarif a été mis en application 6 mois après, au 1^{er} juin 2017.

A ce propos, on notera qu'aucun des PV du Conseil d'administration de l'année 2017 remis par la SEM à la Chambre ne fait état d'un quelconque débat ou accord sur ce nouveau tarif au 1^{er} juin 2017 par la Conseil d'administration de la SEM.

Concernant ce tarif au 1^{er} juin, la Chambre ne s'est pas étonnée que la nouvelle gamme ne comporte que des modèles numérotés sans aucune précision sur leur composition, leurs épaisseurs et leurs finitions, présentation « minimaliste » pour une nouvelle gamme de 18 cercueils, alors qu'elle a pu constater que tous les tarifs précédents comportaient le descriptif des cercueils (essences et qualité du bois de 1^{er} ou 2^{ème} choix, épaisseurs : 18 mm, 22 mm, 28 mm..., formes : lyonnaise, parisienne, tombeau..., finitions : plaqué, massif, moulures, marqueterie...). C'est la première fois que les PFI présentent des tarifs avec des cercueils numérotés.

La modification de la totalité de la gamme de cercueils et leur numérotation sans aucune description ont pour effet de rendre difficile la comparaison des tarifs des cercueils entre l'ancienne gamme et la nouvelle gamme

Sans aucune indication sur les nouveaux modèles dans le tarif de juin 2017, il n'est pas possible de rapprocher les cercueils similaires des 2 gammes, et de plus dans le nouveau tarif les « cercueils inhumation » ne sont pas distingués des « cercueils crémation ».

Néanmoins, dans son analyse des tarifs, la Chambre aurait pu au moins rapprocher les 18 modèles de la nouvelle gamme avec les 18 premiers des 26 modèles de l'ancienne gamme, afin de faire une comparaison du niveau tarifaire de l'offre de cercueils proposée aux familles entre ces 2 tarifs.

Ce faisant, elle aurait pu constater que le niveau des prix de l'offre des cercueils proposée aux familles dans la nouvelle gamme de juin 2017 a significativement augmenté par rapport à celui du tarif précédent :

COMPARAISON TARIFS CERCUEILS 2016/2017 ET JUIN 2017				
	Tarifs 2016/2017	Tarifs 1 ^{ER} JUIN 2017	Différence €	Différence %
MODELE 1	145,20	157,00	+11,80	+8%
MODELE 2	200,90	270,00	+69,10	+34%
MODELE 3	286,40	350,00	+63,60	+22%
MODELE 4	472,70	485,00	+12,30	+3%
MODELE 5	655,80	550,00	-105,80	-16%
MODELE 6	721,30	620,00	-101,30	-14%
MODELE 7	932,60	850,00	-82,60	-9%
MODELE 8	964,60	930,00	-34,60	-4%
MODELE 9	971,00	1175,00	+204,00	+21%
MODELE 10	1016,60	1280,00	+263,40	+26%
MODELE 11	1226,40	1430,00	+203,60	+17%
MODELE 12	1528,40	1640,00	+111,60	+7%
MODELE 13	1698,90	1940,00	+241,10	+14%
MODELE 14	1771,20	2480,00	+708,80	+40%
MODELE 15	1810,20	2610,00	+799,80	+44%
MODELE 16	1838,20	2785,00	+946,80	+52%
MODELE 17	1967,30	3010,00	+1042,70	+53%
MODELE 18	1977,40	3320,00	+1342,60	+68%
TOTAL	20185,10	25882,00	+5696,90	
MOYENNE	1121,39	1437,89	+316,49	+28%

La comparaison des modèles de l'ancienne gamme avec ceux de la nouvelle gamme ci-dessus fait ainsi apparaître :

- Pour les modèles inférieurs à 500 euros : une augmentation moyenne de + 14.2%
- Pour les modèles entre 500 et 1 000 euros : une baisse moyenne de -13.1%
- Pour les modèles entre 1 000 et 2 000 euros : une augmentation moyenne de +31.5%

On notera que sur les 6 modèles restants de l'ancienne gamme, 4 modèles de haut de gamme restent encore de 750 à 830 euros inférieurs au prix du dernier modèle n° 18 de la nouvelle gamme. Seuls les 2 derniers modèles de très haut de gamme de « fabrication ébénisterie », en noyer et merisier, dépassent ce prix.

Ainsi, la refonte tarifaire opérée par la SEM au 1^{er} juin 2017 a conduit en réalité à **une augmentation moyenne de +28 %** du niveau de prix des 18 modèles proposés à la vente par rapport aux 18 premiers modèles du tarif précédent, dont une augmentation moyenne de **+ 14.2% sur les 4 modèles d'entrée de gamme** inférieurs à 500 euros que les familles les plus modestes choisissent principalement, de même que celles qui ont choisi la crémation.

Il est surprenant que la Chambre n'ait pas fait ce simple constat.

Et il a été présenté au vote des élus de la Métropole, dont 12 sont également administrateurs de la SEM, des tarifs au 1^{er} juin 2017 dont le prix des fournitures ne devait pas augmenter, sans précision sur l'offre et les modèles des nouveaux cercueils numérotés de la nouvelle gamme, et sans comparaison technique et tarifaire avec ceux du tarif précédent.

Quant à « rehausser la qualité » de l'offre de cercueils des PFI, cette affirmation n'est pas davantage justifiée puisque l'ancienne gamme comprenait 26 modèles au lieu de 18, et qu'il n'est produit aucun descriptif des cercueils de la nouvelle gamme la comparant à ceux de la précédente gamme qui pourrait le démontrer.

- ❖ Toujours concernant le prix des cercueils, la Chambre indique que la nouvelle grille proposée en juin 2017 dispose de 8 cercueils en dessous de 1 000 euros s'échelonnant avec un saut de 100 euros, permettant « *un choix plus large pour les familles les plus modestes* ».

Or, si on compare les grilles tarifaires, l'ancienne gamme de cercueils inhumation et crémation comprenait au total 9 modèles en dessous de 1 000 euros dont 4 modèles en dessous de 500 euros (cf tarifs PFI 2016 et 1^{er} janvier 2017)

Dans la nouvelle gamme de juin 2017, on trouve seulement 8 modèles en dessous de 1 000 euros au lieu des 9 et 4 modèles en dessous de 500 euros comme dans l'ancienne grille (cf tarifs PFI 1^{er} juin 2017).

Ainsi, non seulement la refonte tarifaire opérée par la SEM le 1^{er} juin 2017 ne permet pas « *un choix plus large pour les familles les plus modestes*, mais de surcroît comme exposé supra les modèles d'entrée de gamme de moins de 500 euros de la nouvelle grille tarifaire ont fait l'objet d'une importante augmentation moyenne de +14.2%.

Pour terminer sur la refonte de la grille tarifaire du 1^{er} juin 2017, on relèvera qu'à l'occasion du traitement de ce point, la Chambre ne s'est pas plus prononcée qu'au point 5.1.10 traité supra sur l'application de sa recommandation n°4 du rapport d'observations définitives 2015.

5.1.10.5- Le prix moyen unitaire des obsèques

- ❖ Pour ce point important concernant le positionnement de la SEM PFI, la Chambre a pris en compte les précisions apportées par l'ancienne directrice générale dans sa réponse au rapport d'observations provisoires.

Elle a ainsi calculé « *un prix moyen unitaire des obsèques de l'ordre de 2 950 TTC en 2017* » pour les PFI, et produit à l'appui de ce calcul le tableau n° 18 page 34 dont elle compare les résultats avec « *...celui relevé en 2014 au plan national par l'UFC-Que Choisir, qui s'établissait pour une inhumation à 3 350 € et pour une crémation à 3 609 €. D'après une étude dont dispose le directeur général, qui confirme la forte dispersion des prix, le panier moyen des obsèques est de 3 800 € en 2017* ».

Elle a aussi précisé que : « *le prix moyen des obsèques est orienté à la baisse sur l'ensemble de la période, ce mouvement s'accroissant à compter de l'exercice 2015-2016, ce qui est vraisemblablement lié en partie à la hausse du taux des crémations.* » en ajoutant que : « *Le directeur en fonction indique que la nouvelle politique d'achat, basée sur la mise en concurrence des fournisseurs et la négociation avec eux, exerce une pression sur les prix*

favorables à l'usager. Il précise que l'instauration d'une nouvelle tarification et d'une nouvelle gamme de cercueils à compter du 1^{er} juin 2017 se traduit par un prix moyen inférieur de 40 € par obsèques après huit mois d'exercice. »

- sur le calcul du prix moyen unitaire des obsèques

Même si la Chambre a bien tenu compte des éléments de réponse de l'ancienne directrice générale, il reste que les prix moyens calculés dans son tableau n°18 pour les années 2015-2016 et 2016-2017 demeurent erronés.

Pour la parfaite information de la Chambre, il sera rappelé que dans la profession, le nombre d'obsèques d'un opérateur se calcule sur la base du nombre de cercueils vendus, comme l'a toujours fait la SEM jusqu'en 2015 (cf rapport d'activité de 1988 à 2015), et non en intégrant d'autres éléments comme les arrivées de corps en cercueil ou les départs de corps sans cercueil comme elle le fait depuis 2016 (note n° 28 page 44 du présent rapport).

En divisant comme elle l'a fait le chiffre d'affaires obsèques TTC par le nombre d'obsèques correspondant au nombre de cercueils vendus pour les 3 premiers exercices, et par le nombre de cercueils vendus majoré des arrivées de corps en cercueil et des départs de corps sans cercueil pour les 2 derniers exercices 2015-2016 et 2016-2017, la Chambre obtient des résultats inexacts et ne pouvant être comparés sur la période de contrôle.

Pour un calcul exact et comparatif du prix moyen d'obsèques sur la période, elle doit exploiter pour l'ensemble des 5 exercices le nombre d'obsèques correspondant au nombre de cercueils vendus, comme en 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015, comme d'ailleurs elle l'a fait pour ce même calcul pour les PFI de l'agglomération lyonnaise dans son rapport d'observations définitives du 25 avril 2018.

En tout état de cause, si elle utilise le nombre d'obsèques « majoré » pour 2015-2016 et 2016-2017, elle doit faire de même pour les 3 premiers exercices.

Il en résulte que les calculs du tableau n°18 basé sur des données non similaires entre les 3 premiers exercices et les 2 derniers exercices sont inexacts et non comparables. Il en est d'ailleurs de même pour le tableau n° 28 page 45 du présent rapport.

Le tableau n° 18 calculé avec les données d'obsèques corrigées (nombre d'obsèques = nombre de cercueils) se présente comme suit :

Tableau n° 18 corrigé (données corrigées en italiques rouge et gras)

En k€ TTC	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Ventes mises nettes des ventes de métaux	5 198	4 655	4 889	4 495	4 511
Prest. sces convoi / transport	720	665	703	659	736
Prest. sces pompes funèbres	4 568	4 224	4 696	4 439	4 993
CA obsèques	10 486	9 544	10 288	9 593	10 240
<i>Nombre obsèques</i>	3 297*	3 019*	3 295*	3 145*	3 384*
Prix par obsèques, en €	3 181	3 161	3 122	3 050	3 026
<i>Evolution annuelle en €</i>		- 20	- 39	- 72	- 24
<i>Evolution annuelle en pourcentage</i>		- 0,6 %	- 1,2 %	- 2,3 %	- 0,7 %

* nombre d'obsèques = nombre de cercueils

On peut ainsi constater à la lecture du tableau n° 18 rectifié pour les 2 derniers exercices, que l'exploitation des données non similaires avait conduit à une baisse « artificielle » du prix moyen des obsèques des 2 derniers exercices.

Le prix moyen des obsèques sur l'exercice 2015-2016 est en réalité de 3 050 euros TTC et non de 3 013 euros TTC et celui de 2016-2017 est de 3 026 euros TTC et non de 2 948 euros TTC. Au total, sur les 5 exercices de la période de contrôle, le prix moyen unitaire des obsèques a baissé de -4.9%.

On constate également que la baisse la plus importante du prix moyen des obsèques s'est produite en 2015-2016 et non en 2016-2017, celle-ci se limitant à **24 euros TTC soit à - 0.7%**, et n'étant pas de - 2.2 % (soit 65 euros TTC) comme calculée de façon inexacte par la Chambre.

En tout état de cause, que le prix moyen des obsèques soit de 2 950 euros TTC en baisse de 65 euros TTC (calculs de la Chambre) ou de 3 126 euros TTC en baisse de 24 euros TTC (calculs rectifiés), on est loin des annonces médiatiques faites par la SEM sur la baisse du prix des obsèques dans la presse locale et professionnelle :

- « Nous avons baissé ainsi nos tarifs de 134 euros sur un prix moyen des obsèques de 2 700 euros » (Dauphiné Libéré 19 juin 2018)
- « les économies engendrées entre autre par la renégociation de plusieurs contrats avec les fournisseurs ont permis de faire baisser le coût des obsèques de 134 euros (Les Affiches de Grenoble et du Dauphiné 22 juin 2018)
- « Les prix ont baissé pour les inhumations et aussi pour les crémations. De 134 euros en moyenne par famille en 2 ans ! c'est la première fois que cela arrive » (Dauphiné Libéré 5 juillet 2018)
- « le coût de vente moyen a déjà baissé de 150 euros par obsèques, chiffre de l'exercice 2017 » (Résonance n° 139 avril 2018)

D'ailleurs, le directeur affirme maintenant à la Chambre à la page 34 du présent rapport que l'instauration d'une nouvelle tarification et d'une nouvelle gamme de cercueils à compter du 1^{er} juin 2017 se traduit par un prix moyen inférieur de **40 euros** par obsèques en 8 mois.

De même, contrairement à ce qui a encore été annoncé dans la presse, ce n'est pas la première fois qu'on constate une baisse des prix, c'est le cas chaque année depuis 2012 comme en atteste le tableau n° 18, celui de la Chambre page 34 ou celui aux données corrigées ci-dessus, de même que le prix moyen des obsèques n'est pas de 2 700 euros.

- Sur les motifs de la baisse du prix moyen unitaire des obsèques

Comme l'a précisé la Chambre, la baisse du prix moyen unitaire des obsèques s'explique en partie par la hausse du taux de crémation, le choix des familles s'orientant plutôt vers un cercueil et accessoires d'entrée de gamme, et la vente de produits annexes tels que les compositions florales en tissu et les plaques funéraires, etc..., enregistrant également une baisse.

Mais la hausse du taux de crémation n'explique pas à elle seule la baisse du prix moyen des obsèques des PFI.

La SEM indique qu'elle serait dû à « *la nouvelle politique d'achat, basée sur la mise en concurrence des fournisseurs et la négociation avec eux, (qui) exerce une pression sur les prix favorables à l'utilisateur* ».

Or, il a été démontré au point 5.1.10.4 supra que le niveau de prix des cercueils offerts à la vente n'a pas diminué, il a même au contraire en moyenne augmenté, et il en est de même du prix des autres fournitures qui ont augmenté de 1% au tarif du 1^{er} janvier 2016 et qui n'a pas baissé aux tarifs applicables au 1^{er} janvier 2017 et au 1^{er} juin 2017 (*cf le tarif 2016 et PV du CA du 21-12-2015 et les 2 tarifs 2017 produits à la Chambre*).

5.1.11-La qualité du service rendu

- ❖ La qualité a toujours été au centre des préoccupations de la SEM PFI, et la volonté de la faire certifier par un organisme indépendant a conduit à la mise en place de la **triple certification qualité-sécurité-environnement ISO 9001-ISO 14001-OHSAS 18001 pour l'ensemble de ses services et équipements gérés**. La SEM PFI a eu la fierté d'être le premier opérateur funéraire de France et d'Europe à obtenir cette triple certification.

D'autres SEM funéraires se sont engagées dans cette démarche qui valorise leur qualité de services et d'équipements : Services funéraires ville de Paris, PFI de l'agglomération tourangelle, PFO de Béziers, PFI de Saint Brieuc, etc...

La norme NF 407 services funéraires et organisation d'obsèques quant à elle constitue le **minimum requis en termes de qualité** et ne peut remplacer la norme ISO 9001 qui reste la norme qualité par excellence et de l'excellence.

Elle n'invite pas à s'inscrire en interne dans une démarche d'amélioration continue, ni à réaliser une analyse des risques des processus, ni à s'inscrire dans un processus de résolution des non-conformités, ni de mettre en place un audit continu interne, démarche adaptée aux exigences du secteur funéraire.

De plus, elle est limitée aux seuls « services funéraires et organisation d'obsèques » (comme l'indique son titre), alors que la SEM PFI exploite aussi des équipements funéraires, un crématorium et une chambre funéraire.

Par ailleurs, on notera que si la Chambre relève bien qu'en ayant abandonné cette triple certification QSE, la SEM PFI ne remplit plus les conditions contractuelles de la DSP de gestion du crématorium intercommunal de Gières qui l'obligeaient à la maintenir pendant toute la durée de délégation, elle ne fait toutefois aucune observation à ce sujet à la SEM.

5.3 La DSP du crématorium du pays Voironnais

- ❖ Concernant ce dossier, la Chambre fait état d'une étude de marché réalisée en 2017 par la SEM, avec des hypothèses d'activité révisées à la baisse par rapport à la précédente, de nouvelles estimations à 400 crémations au lieu de 550 la première année, et d'environ 1000 crémations au lieu de 1600 en fin de délégation, dans plus de 25 ans.

Il serait intéressant de connaître les conditions dans lesquelles cette étude de marché 2017 a pu aboutir à des prévisions aussi basses, alors que la crémation est en pleine expansion dans la région (48% en 2016-2017 selon les chiffres de la SEM PFI) de même que la

population du bassin voironnais, et alors qu'avec le vieillissement de la population, le taux de mortalité va augmenter de façon très significative dans les 2 décennies à venir.

6 - LES COMPTES SOCIAUX DE LA SEM

6.1- La formation du résultat

- ❖ Concernant la formation du résultat de la SEM PFI, la Chambre indique « *sur chacun des exercices de la période de contrôle, la SEM dégage un résultat largement positif.* », mais précise ensuite à juste titre que « *Toutefois, le résultat net du dernier exercice est amélioré par la comptabilisation d'une recette exceptionnelle liée au remboursement par l'assureur du contrat de retraite complémentaire des cadres à hauteur de 390 k€. Hors ce produit, le résultat net s'affiche à 122 k€, en net retrait par rapport aux deux exercices précédents* ».

Ce résultat net hors ce produit exceptionnel calculé par la Chambre à 122 000 euros accuse une nette diminution par rapport aux autres exercices de la période sous contrôle ainsi qu'au chiffre d'affaires réalisé sur l'exercice. Il en est de même des autres résultats « marqueurs » de cet exercice présentés dans le tableau 23 page 43 du présent rapport, l'excédent brut d'exploitation (EBE) et le résultat d'exploitation.

En effet, alors que le chiffre d'affaires 2016-2017 est supérieur de **+7%**, soit plus **+ 640 000 euros**, par rapport à l'exercice précédent 2015-2016 :

- L'EBE à 1 051 M€ est en baisse de -11 000 euros par rapport à celui de 1 062 M€ de l'exercice précédent, indiquant que les 640 000 euros de produits supplémentaires sur l'exercice ont totalement été absorbés par les charges d'exploitation.
- Le résultat d'exploitation de 473 000 euros est en baisse de -94 000 euros soit **-17%** par rapport à celui de 567 000 euros l'exercice précédent,
- Le résultat net de 122 000 euros hors produit exceptionnel est en baisse de -275 000 euros, soit **-30%** par rapport celui de 397 000 euros de l'exercice précédent

On notera encore que le résultat net hors ce produit exceptionnel 2016-2017 est inférieur de **-74 000 euros** à celui de l'exercice 2013-2014 dont le chiffre d'affaires est le plus bas de la période sous contrôle, alors que le chiffres d'affaires de 2016-2017 lui est supérieur de **+732 000 euros**.

Ces différents résultats, marqueurs essentiels de la gestion d'une entreprise, seront développés infra aux points 6.1.2, 6.1.3 et 6.1.4.

Devant un résultat net en tel recul par rapport à un chiffre d'affaires en hausse de +7%, on peut s'étonner du simple commentaire la Chambre signalant « *un net retrait par rapport aux 2 exercices précédents* ».

6.1.1- La formation du chiffre d'affaires

6.1.1.1- Structure et évolution des ventes de marchandises

- ❖ A l'appui de l'analyse de la Chambre sur la vente de marchandises, celle-ci présente le tableau n° 26 : analyse volume/prix sur les ventes de marchandises, qui fait apparaître une baisse continue de 15% de la recette unitaire moyenne sur la période de contrôle.

Cette baisse de 15% sur la période de contrôle n'est pas imputable en 2016-2017 « à la refonte de la tarification, la SEM s'étant engagée dans un processus de révision de sa grille tarifaire et de renégociation des prix d'achat des marchandises. », comme l'indique la Chambre.

En effet, il a été déjà démontré aux points 5.1.10.4 et 5.1.10.5 supra que cette baisse n'est imputable ni à la baisse au niveau de prix de vente de la nouvelle gamme de cercueils, ni à la baisse du prix des autres fournitures.

6.1.1.2- Structure et évolution des ventes de biens et services

- ❖ Concernant la vente de biens et services, la Chambre présente le tableau n°28 : analyse du volume/prix sur les ventes de biens et de services.

Comme pour le calcul du prix moyen unitaire des obsèques traité au point 5.1.10.5 et au tableau n° 18 rectifié supra, la Chambre utilise pour ce calcul des nombres d'obsèques incorrects pour les exercices 2015-2016 et 2016-2017. Les résultats obtenus pour ces 2 exercices sont donc inexacts et non comparables.

En effet, pour ces 2 exercices, la Chambre a fait la même erreur en utilisant pour son calcul le nombre d'obsèques correspondant au nombre de cercueils vendus majoré des arrivées de corps en cercueil et des départs de corps sans cercueil, et non au nombre de cercueils vendus comme les 3 premiers exercices.

Le tableau n° 28 calculé sur la base des données d'obsèques corrigées (nombre d'obsèques = nombre de cercueils) se présente comme suit :

Extrait du tableau n° 28 corrigé (données corrigées en italiques rouge et gras)

en K€ hors taxe	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	Variation période, en valeur
Ventes de prestations obsèques, en K€	4 480	4 129	4 552	4 298	4 830	350
Nombre total d'obsèques SEM PFI	3 297*	3 019*	3 295*	3 145*	3 384*	+87
Recette moyenne, en €	1 359	1 368	1 381	1 367	1 427	+68
Variation du montant de vente de prestations		-351	423	-254	532	350

* nombre d'obsèques = nombre de cercueils

Il en résulte que pour les 2 derniers exercices, la recette moyenne des prestations obsèques sur 2015-2016 est de 1 367 euros HT et non de 1 350 euros HT et sur 2016-2017 de 1 427 euros HT et non de 1 390 euros HT, avec une variation de + 68 euros HT sur la période et non de seulement + 31 euros HT.

On notera que l'augmentation la plus importante s'est produite en 2016-2017, + 60 euros HT soit + 4.3%, alors que les tarifs des prestations n'ont augmenté que de +1.2% à compter du 1^{er} juin 2017.

La Chambre exploite ensuite les résultats du tableau n°26 et du tableau n° 28 pour calculer la variation nette moyenne des recettes de vente de marchandises et de prestations obsèques

qu'elle présente dans un tableau n° 29 page 45 qui doit être également rectifié avec les données correctes du tableau n° 28, comme suit :

Extrait du tableau n° 29 corrigé (données corrigées en italiques rouge et gras)

en K€ hors taxe	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	Variation période, en valeur
recette moyenne de ventes de marchandises par cercueil en €	1 314	1 285	1 237	1 191	1 111	-203
Recette moyenne de prestations obsèques, en €	1 359	1 368	1 381	1 367	1 427	+68
Recette moyenne par obsèques, en €	2 673	2 653	2 618	2 558	2 538	-135
Evolution annuelle		-0,7%	-1,3%	-2,3%	0,7%	-5%

En définitive, la recette moyenne unitaire des obsèques n'a pas diminué de 170 euros comme l'indique la Chambre, mais seulement de 135 euros HT (- 203 euros sur les marchandises et + 68 euros sur les prestations obsèques) sur la période de contrôle, et sa variation annuelle en pourcentage correspond à celle du prix moyen des obsèques sur la même période.

6.1.2- La formation de l'excédent brut d'exploitation

- ❖ Pour présenter la formation de l'EBE - excédent brut d'exploitation -, la Chambre a établi le tableau 30 page 45 dont elle fait des commentaires qui s'appuient principalement sur des comparaisons en moyenne.

Elle indique « *L'excédent brut d'exploitation (EBE) se stabilise autour de 1 M€ sur les deux derniers exercices* », en omettant de souligner que l'augmentation du produit total + 640 000 euros entre ces deux derniers exercices 2015-2016 et 2016-2017 est inférieure à l'augmentation des charges d'exploitation de + **652 000 euros**.

Elle indique « *En pourcentage du produit total, il (EBE) affiche un retrait d'un point sur l'exercice 2016-2017 avec un taux de 10,7% pour une moyenne à 11,7% sur les 4 précédents exercices* », en omettant de souligner qu'il est en baisse de **-3,1 points soit - 302 000 euros** en 2016-2017 par rapport à l'exercice 2014-2015 avec un produit total équivalent.

Elle indique « *L'évolution des charges d'exploitation est globalement maîtrisée (+ 0,2 % en moyenne annuelle)* » en omettant de souligner que les charges d'exploitation de l'exercice 2016-2017 sont en hausse de + **8%** par rapport à l'exercice précédent dont une hausse de **+11%** des « Frais de personnel » qui représente à elle seule + **483 000 euros**, soit 75% de l'augmentation des charges d'exploitation sur l'exercice.

La Chambre présente enfin la baisse de l'EBE sous la forme d'une variation moyenne de -4,2% sur les 5 exercices, alors qu'il est en baisse de **- 16%** sur la période de contrôle.

Cette approche de la Chambre est d'autant plus surprenante qu'elle relève au point 6.1.2.3 infra l'importante augmentation des « frais de personnel » en 2016-2017, en ne mettant pas en évidence que, s'agissant par nature de charges difficilement compressibles, un EBE de ce niveau ne peut être maintenu qu'avec un chiffre d'affaires élevé et des charges d'exploitation stabilisées.

Or, elle est informée que la baisse du prix moyen des obsèques se poursuit sur l'exercice prochain (- 40 euros en moyenne depuis la mise en place de la nouvelle gamme selon la SEM), de même que la hausse de l'effectif de + 4 à février 2018.

6.1.2.2- Structure et évolution des achats de marchandises

- ❖ Pour traiter ce point, la Chambre présente les tableaux n°31 et 32 page 46, et les commente en indiquant que la baisse des achats constatée serait en lien avec la mise en concurrence des fournisseurs.

Comme déjà indiqué supra, il n'a jamais été démontré dans le présent rapport, par la production de pièces ou d'un descriptif comparatif des fournitures, une baisse des prix d'achat des « marchandises » à qualité ou modèles équivalents.

Quant au tableau n°32, on notera simplement que la Chambre a de nouveau utilisé pour son calcul les mêmes données incorrectes que pour les tableaux n°18 et n°28, le calcul avec les données correctes ramenant la baisse à 14.8% et non à 17% comme calculé par la Chambre.

6.1.2.2- Structure et évolution des achats et charges externes

- ❖ Parmi les 20 rubriques présentées par la Chambre dans son tableau n° 33 « achats et charges externes » page 47 du rapport, elle n'a retenu pour son analyse sur la qualité de gestion que les 3 dernières rubriques relatives à la stratégie commerciale et de communication de la SEM. Elle laisse de côté toutes les autres rubriques qui représentent pourtant plus de 80% des « achats et charges externes » d'un coût de 1,9 M€ à 2,2 M€ sur la période.

Ces frais relatifs à la stratégie commerciale et de communication de la SEM représentent un poste de dépenses essentiel dans toute entreprise de son niveau, intervenant dans un secteur concurrentiel.

Mais la Chambre n'appréhende pas la stratégie commerciale et de communication de la SEM en tant que gestionnaire d'une entreprise commerciale exerçant dans le secteur très concurrentiel du funéraire, mais avec une approche purement comptable et administrative. En qualité de vérificateur des comptes, elle présente ces charges de manière négative comme affectant le résultat de l'entreprise, mais elle ne fait pas l'analyse que ce sont **des charges productives** qui s'inscrivent dans la stratégie commerciale et concurrentielle de la SEM PFI, lui ayant permis d'atteindre ses objectifs et de pérenniser ses résultats.

6.1.2.2.1- L'envoi d'agendas

6.1.2.2.2- Les postes voyages et déplacements, missions, réceptions et actions institutionnelles

La Chambre développe dans ces 2 points des frais concernant les exercices 2012-2013 à 2014-2015, ceux-ci ne représentant à peine que 1% à 2% du total des charges d'exploitation de ces 3 exercices.

Ces charges sont très peu significatives par rapport au total des charges d'exploitation et au chiffre d'affaires de la SEM, et elles sont tout à fait justifiées en terme de gestion, eu égard à

son activité et à sa taille, 6ème entreprise funéraire de France qui évolue dans un secteur très concurrentiel.

Ses concurrents appartenant à des groupes ou réseaux nationaux (PFG, Choix Funéraire, Roc Eclerc) disposent quant à eux de moyens importants et d'une politique de communication à grande échelle avec une grande couverture médiatique au plan national (publicités sur les chaînes et radios nationales TF1, France 2 et 5, M6, BFM ... RTL, Europe 1, presse nationale, etc...) ainsi qu'au plan local (presse, radios et chaînes locales).

C'est dans ce contexte qu'il faut appréhender la politique de communication déployée depuis l'origine par la SEM PFI, en continuité de celle déjà mise en place par la régie, et qui lui a permis de promouvoir ses activités, ses équipements et ses compétences, de développer son image de marque d'entreprise leader dans le domaine funéraire, de consolider sa notoriété et de devenir une institution au point que la marque PFI est devenue un nom commun pour la population de la région grenobloise.

- Concernant les agendas de fin d'année

Il est précisé qu'ils ont été institués par la régie des PFI en 1987 pour « contrer » les distributions de « cadeaux de fin d'année » des concurrents privés dans les établissements de soins, les collectivités et institutions. Ils ont permis pendant près de 30 ans de promouvoir les activités, les équipements et les compétences des PFI, et de développer et pérenniser leur image de marque et leur notoriété.

Cette distribution annuelle aux établissements, collectivités, institutions et partenaires des PFI ainsi qu'aux différents relais de notoriété de la région grenobloise a été instituée pour valoriser l'image des PFI, et cette initiative a été une telle réussite que de nombreux opérateurs funéraires publics et privés ont suivi cet exemple.

- Concernant les actions institutionnelles : manifestations et événements

La chambre relève « *l'organisation fréquente de réceptions et de cocktails* » et présente un tableau qui comprend des manifestations institutionnelles qui se limitent à **2 ou 3** par exercice.

Parmi les manifestations de la période sous contrôle, se trouvent la manifestation annuelle des vœux des PFI ainsi que deux événements exceptionnels : la célébration des 30 ans des PFI (exercice 2012-2013) et des 30 ans du centre funéraire (2014-2015).

La célébration des événements marquants des PFI s'inscrit dans une politique globale, à l'image de la grande qualité des services et des équipements de la SEM PFI qui a toujours été considérée comme une référence d'excellence.

Il en est ainsi de la réception des 30 ans du centre funéraire au cours de laquelle les PFI, et non leur directrice, se sont vu remettre « La Rose d'or du funéraire » par une revue professionnelle (Résonance). Cette réception s'est déroulée dans la soirée du 15 juin 2015, en même temps que les Rencontres nationales de l'Union du Pôle Funéraire Public qui se tenaient cette année-là du 16 au 18 juin à une soixantaine de kilomètres, à Chambéry. Les élus et dirigeants du funéraire public auraient en tout état de cause tous été invités si elle s'était déroulée à une autre date.

Contrairement à ce qu'écrit la Chambre, cette réception n'avait pas pour objectif « de contribuer à asseoir le réseau de la directrice d'alors » qui n'en avait nul besoin puisqu'elle disposait déjà d'un réseau parfaitement consolidé en 42 ans de carrière, étant rappelé de surcroît qu'elle partait à la retraite en fin de l'année et qu'elle transmettait la présidence de la fédération UFPF deux mois après, comme déjà précisé à la Chambre.

Les PFI ont célébré à chaque échéance décennale l'anniversaire de leur création et de leurs équipements.

Il en est de même de la réception désignée par « Retraite DGD » par la Chambre qui s'est tenue le jour de l'Assemblée Générale 2014, la dernière avant la fin de la mandature 2008 – 2014 des élus auprès de la SEM.

Comme déjà précisé à la Chambre, c'est ce double événement, la fin de mandature des administrateurs et des représentants des 84 communes actionnaires et de la Métropole, ainsi que le prochain départ à la retraite de l'ancien directeur général délégué, qui a quitté ses fonctions seulement 4 mois plus tard, qui a motivé cette réception de février 2014.

Par ailleurs, il est précisé que l'ancien directeur général délégué n'est pas comme l'indique la Chambre un « simple salarié », mais un membre de la direction depuis plus de 30 ans qui s'est consacré à la construction et au développement des PFI, reconnu pour son professionnalisme par l'ensemble de la profession, comme l'atteste l'article de Résonance intitulé : « *Une page se tourne aux PFI de la région grenobloise* ».

Cette double manifestation concernant les actionnaires et la direction générale de la SEM PFI entre donc bien dans l'objet social de l'entreprise.

Les actions institutionnelles de la SEM PFI ont toujours fait l'objet d'articles d'une page ou d'½ page avec annonce à la Une dans la presse régionale : Dauphiné Libéré, Les Affiches de Grenoble, la revue de la Métropole, les revues municipales, etc... ainsi que de reportages et émissions sur les chaînes et radios locales et régionales : France 3, Télé Grenoble, France Bleu Isère, Radio italienne, etc...

Ainsi, pour apprécier leurs coûts, il faut aussi prendre en compte le gain des importantes retombées médiatiques qui en résultent sur l'image de marque et la notoriété des PFI auprès du grand public.

Ces événements s'inscrivent ainsi dans la stratégie globale de communication de la SEM, et si les élus de l'agglomération et de la région grenobloise l'avaient considérée comme inadaptée, nul doute qu'ils l'auraient fait remarquer depuis longtemps aux dirigeants de la SEM.

C'est l'inverse qui se passait, l'ensemble des élus et en particulier les Présidents successifs de la Métropole jusqu'à 2014, actionnaire principal de la SEM, ont tous été fiers de cette qualité de représentation et ils l'ont tous approuvés par leur présence et leur implication à l'occasion de ces manifestations.

- Concernant les achats de boissons et restaurants

La Chambre désigne sous le vocable « achat volumineux » les achats de bouteilles entre 2012-2013 et 2014-2015, d'un montant moyen 7 000 euros par an. Comme déjà indiqué à la Chambre, ces bouteilles étaient justement utilisées pour les toutes les actions institutionnelles visées supra (manifestations et événements), la SEM fournissant toujours les vins et alcools, ainsi que pour toutes les autres manifestations telles que :

- les fins de réunions des conseils d'administration et des assemblées générales
- les soirées vœux et celle du personnel avec leurs conjoints au restaurant

- les pots des 24 et 31 décembre avec l'ensemble du personnel et des 25 décembre et le 1^{er} janvier avec le personnel d'astreinte et de permanence
- les vœux du CE pour le personnel et le Noël du CE pour les enfants du personnel, le repas du CE de juin, les autres réunions et manifestations du CE (soirées matches, concours de boules, etc...)
- le stand des PFI aux salons printemps et automne à l'Alpexpo pour le public et pour l'apéritif de la soirée du personnel (poursuivi par un repas dans un des restaurants à l'Alpexpo)
- la réception des délégations françaises ou étrangères
etc...

Quant au montant du poste restaurant, il reste dans la normalité d'une entreprise du niveau des PFI. D'ailleurs, l'URSAFF n'a jamais fait aucune remarque à ce sujet lors de ses divers contrôles depuis la création de la SEM.

Bien qu'ayant ces informations, la Chambre n'a pas signalé ici, comme elle l'avait fait dans son précédent rapport d'observations définitives 2015 (page 66), que ce poste comprend également les frais de restaurant pour le personnel de l'entreprise cités ci-dessus. Par exemple, pour l'exercice le plus élevé 2013-2014, le coût de restaurant et de traiteur concernant le personnel a représenté 12 815 euros, soit **25%** du total de ces deux postes du tableau 35 page 48 du rapport.

En revanche, la Chambre relève que les réunions du Conseil d'administration étaient précédées ou suivies d'un repas au restaurant et en présente la liste de 2012 à 2015 dans le tableau 38. On notera que ce tableau fait apparaître par erreur des montants HT, alors qu'il s'agit de montants TTC.

Il est bien regrettable qu'elle ne précise pas que, contrairement à la majorité des autres SEM, les administrateurs de la SEM PFI ne percevaient pas de jetons de présence, et que ce coût moyen de **73 euros TTC par réunion** se situe bien deçà du montant des jetons de présence habituellement versés aux administrateurs des SEM à chaque réunion.

En conclusion, les diverses dépenses de la politique de communication de la SEM sont totalement justifiées, et la Chambre considère à tort page 48 du rapport que « *ces dépenses n'avaient aucun impact sur le volume d'activité de la SEM puisque celui-ci continue de croître sur les exercices suivants* », le niveau de part de marché de la SEM s'inscrivant encore pour l'instant dans la dynamique de la stratégie appliquée depuis plus de 30 années.

- Concernant les déplacements professionnels en France et Europe
 - La participation aux salons professionnels

Comme indiqué à la Chambre, la participation aux salons professionnels fait partie intégrante de la politique commerciale de la SEM PFI. C'est à l'occasion de ces salons que sont exposées les nouveautés du secteur funéraire, que se décide l'achat de nouveaux produits et matériels et que se négocient les tarifs avec les fournisseurs mis en concurrence sur leurs fournitures et matériels.

Les entreprises leaders du secteur funéraire mènent toutes cette même politique commerciale et se rendent dans tous les salons professionnels afin d'être à la pointe des innovations dans le domaine funéraire. D'ailleurs, cette politique commerciale est la même dans toutes les

professions qui participent aux salons organisés pour leur secteur d'activité afin de faire évoluer leurs offres ou leurs pratiques.

Contrairement à ce qu'affirme la Chambre, les fournitures et matériels funéraires de la SEM PFI étaient en constante évolution, à la pointe de tout ce qui pouvait être proposé sur le marché, afin d'offrir aux familles les meilleurs produits et les services les plus performants.

- Le déplacement à Amsterdam

Comme indiqué à la Chambre ce déplacement, qui s'inscrivait dans le cadre du centenaire du cimetière/crématorium de WESTERWELD, avait pour objet de visiter cet équipement et les évolutions dont il a fait l'objet pour l'adapter aux besoins de familles : le créatorium, la chambre funéraire dont ces 5 salons de condoléances et les 3 salles de cérémonie, le restaurant-caféteria, le cimetière 30 hectares et le site cinéraire de 9 hectares.

Cet équipement historique s'est remarquablement adapté aux nouvelles demandes et pratiques en offrant aux familles des services diversifiés, et il s'agissait d'étudier son fonctionnement, notamment celui du restaurant-caféteria pour le rassemblement des familles, cette offre existant déjà depuis plusieurs années dans les pays du nord de l'Europe, notamment au Pays Bas et en Belgique.

La prise en charge des rassemblements des familles avant ou après les obsèques était évoquée depuis 2009 à la SEM PFI (rapport de gestion du Conseil d'administration 2008-2009), mais sa mise en œuvre avait des conséquences qu'il fallait mesurer en termes d'investissements (estimés à 1.6 M€ en 2010 par l'architecte du centre funéraire) et d'exploitation pour les mettre en perspective de la plus-value du service rendu.

Cette visite a permis aux administrateurs d'apprécier l'intérêt de l'évolution des services du centre funéraire et du créatorium vers cette offre de restauration et de caféteria pour les familles de notre région.

Contrairement à ce qu'affirme la Chambre, la logistique du déplacement a bien été assurée par la SEM PFI, celle-ci ayant pu faire appel à la société gestionnaire du cimetière/crématorium de WESTERWELD, le groupe hollandais Facultieve, pour l'aider dans sa recherche et sa réservation d'hébergement et restauration ainsi que de transports en commun sur place.

Alors que ces informations lui ont été communiquées, la Chambre ne précise pas :

- que l'entreprise Hygéco, qui a pu apporter son soutien logistique, était une marque située en France du groupe hollandais Facultieve. Elle se trouve également être, avec l'autre marque FT (Facultatieve Technologies) dudit groupe, l'un fournisseur de produits funéraires et l'autre un des fournisseurs les plus importants de fours de crémation européen,
- que le groupe Facultieve n'a non seulement pas participé au coût de ce déplacement, mais il n'a pas obtenu le contrat des travaux de filtration du créatorium après ce déplacement puisqu'il en était déjà attributaire (constructeur des fours en 1985 assurant contractuellement leur maintenance depuis 30 ans).

Contrairement à ce qu'affirme la Chambre, la SEM PFI ne représente pas un chiffre d'affaires conséquent, mais au contraire **très minime**, auprès de ce groupe puisque les 300 000 euros de la SEM PFI en 2013-2014 ne représentent que 0.3% de son chiffre d'affaires de 97 M€, et que 0.9% de son chiffre d'affaires « France » de 35 M€...

De plus, le chiffre d'affaires réalisé par le groupe auprès de la SEM PFI sur l'exercice suivant, en 2014-2015, a baissé de plus de 70% passant à 110 000 €.

Contrairement à ce qu'affirme la Chambre et alors que ces informations lui ont été communiquées, ce déplacement ne s'est pas limité à la seule visite des installations du cimetière/crématorium de WESTERWELD le 10 mai. Une réunion d'informations s'est également tenue le 9 mai dans une salle de l'hôtel sur l'organisation du secteur funéraire en Hollande et en Belgique, ainsi que sur l'évolution des pratiques funéraires depuis la création du premier créatorium jusqu'à nos jours. Elle s'est poursuivie par une information faite aux représentants de l'actionnaire principal de la SEM sur l'état d'avancement du contrôle en cours de la Chambre régionale des comptes.

Dès lors, et encore une fois contrairement à ce qu'affirme la Chambre, ce déplacement s'inscrit bien dans l'objet social de la SEM PFI dont l'article 2 des statuts qui stipule :

« *ARTICLE 2 Objet*

La société a pour objet :

....

c) la gestion des cimetières communaux et intercommunaux, des créatoriums et des chambres funéraires.

d) La création et la gestion de tous équipements nécessaires pour exercer les activités précitées ou nécessitées par les besoins du public. »

En conclusion, contrairement aux affirmations de la Chambre :

- ce déplacement professionnel ayant pour objectif de visiter les installations du cimetière/crématorium de WESTERWELD, au cours duquel s'est également tenue une réunion d'informations sur l'organisation du secteur funéraire et l'état d'avancement du contrôle en cours de la Chambre régionale des comptes, rentre bien dans l'objet social de la société,
- il s'inscrit dans la démarche de l'entreprise qui s'est toujours inspirée des exemples des autres opérateurs français ou étrangers pour faire évoluer la qualité et la diversité de ses prestations, et pour innover en développant son offre d'accompagnement des familles,
- comme pour tous les déplacements de l'entreprise, sa logistique comme son coût ont bien été pris en charge par la SEM,
- le discernement des administrateurs ne peut en aucun cas être mis en question car ils ont strictement agi dans le cadre leur rôle et leur fonction statutaires consistant à déterminer les orientations de l'activité de la société et à veiller à leur mise en œuvre (article 17 des statuts de la SEM PFI), étant précisé de surcroît qu'aucun marché ou contrat n'a été signé ou renouvelé à l'occasion de ce déplacement.

Pour conclure sur l'ensemble des frais ayant fait l'objet de l'analyse de la Chambre au point 6.1.2.2 de la page 46 à la page 51 du présent rapport, on soulignera que ces frais s'inscrivent dans la stratégie de la SEM PFI depuis plus de 30 ans pour développer et consolider son offre, sa qualité de service, son image et sa notoriété, en conformité avec ses valeurs et la déontologie d'une entreprise funéraire publique.

Cette stratégie s'est révélée très positive pour les PFI, car elle s'est traduite par la forte progression de sa part de marché qui a plus que doublé, contrairement à d'autres opérateurs funéraires publics qui ont vu leur activité stagner ou même régresser, à l'image des PFI de

l'agglomération lyonnaise, comparées à plusieurs reprises à la SEM par la Chambre dans le présent rapport, dont la part de marché a fortement baissé pour finir à seulement 25% en 2016.

6.1.2.3- Structure et évolution des frais de personnel

- ❖ La Chambre ne consacre que très peu de place à l'analyse des « frais de personnel » qui s'élèvent pourtant en 2016-2017 à 5 057 M€, soit 58% des charges d'exploitation et 52% du chiffre d'affaires, ainsi qu'à leur évolution. Même si elle indique que les charges de personnel ont connu une importante augmentation en 2016-2017, elle ne fait aucune observation critique de cette politique salariale dont les charges, qui constituent un des marqueurs importants de la gestion d'une entreprise, impactent significativement les résultats de la SEM.

Elle précise seulement que les variations sont « compensées » par la baisse du coût moyen annuel par ETP, par une réduction des charges et par la hausse du CICE (qui a triplé), et elle indique que les nouvelles embauches sont justifiées par « *la nouvelle organisation instaurant des temps de repos, l'élargissement des heures d'ouverture du centre funéraire et la création d'un bureau secondaire* ». Il a déjà été exposé au point 4.1 supra que ces motifs ne les expliquent seulement qu'en partie (6.5 postes sur 16 postes sur les 2 derniers exercices).

Mais elle ne relève pas que malgré les « compensations », cette politique d'embauche s'est traduite par une forte augmentation de +11% de la masse salariale entre les exercices 2014-2015 et 2016-2017 (activité et chiffre d'affaires équivalents), soit + 493 000 euros, la portant de 47% du chiffre d'affaires sur l'exercice 2014-2015 à 52% du chiffre d'affaires sur l'exercice 2016-2017, soit + 5 points, et de 54% des charges d'exploitation à 58%, soit + 4 points (cf tableau n° 30 page 45 du présent rapport).

Elle ne relève pas non plus que les embauches se sont poursuivies sur l'exercice 2017-2018 (+ 4 ETP de septembre à février 2018) se traduisant par un effectif porté à **89 en février 2018**, soit + 30% en 2 ans.

6.1.3- La formation du résultat d'exploitation

- ❖ La Chambre précise que : « *Le résultat d'exploitation diminue en 2016-2017 suite à l'augmentation de près de 60 k€ des autres charges d'exploitation, liée en premier lieu à la décision, prise en 2017, de ne plus conserver dans les comptes de l'entreprise la vente des métaux collectés dans le cadre du processus de crémation (en moyenne 27 k€ par an)* », et présente ses calculs dans le tableau n° 30 page 45 du rapport.

Comme pour l'EBE qu'elle développe dans le point 6.1.2 page 45 de son rapport, la Chambre signale seulement que le résultat d'exploitation diminue en le présentant par un calcul moyen sur les 5 exercices, ce qui le ramène à une variation moyenne annuelle de 4.3% sur la période de contrôle, alors qu'il est en diminution :

- Baisse de -16% sur la période de contrôle, soit - 92 000 euros
- Baisse de -17% par rapport à l'exercice précédent 2015-2016, soit - 94 000 euros, bien que le chiffre d'affaires soit en hausse de +7%, soit + 640 000 euros,
- Baisse de -37% par rapport à l'exercice 2014-2015, soit - 277 000 euros, dont le chiffres d'affaires est sensiblement identique

Comparaison du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation entre 2016-2017
et 2012-2013 (période sous contrôle), et 2015-2016 et 2014-2015

Chiffre d'affaires et Résultat exploitation						Période contrôle		2016-17 /2015-16		2016-17 /2014-15	
	2012- 2013	2013- 2014	2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017	≠ k€	≠ %	≠ k€	≠ %	≠ k€	≠ %
Total chiffre d'affaires	9942	9094	9787	9185	9826	-116	-1%	+641	+7%	+39	+0.4%
Résultat exploitation	565	272	750	567	473	-92	-16%	-94	-17%	-277	-37%

La Chambre ne relève pas la baisse importante du résultat d'exploitation du dernier exercice par rapport au chiffre d'affaires réalisé sur cet exercice.

Il est curieux que la Chambre, qui avait pourtant relevé dans la synthèse de son rapport d'observations définitif de 2015 (page 5) que « *le résultat d'exploitation serait supérieur de 66 %, ... si la rémunération de la direction générale était restée stable sur la période* », n'en ait pas fait de même dans le présent rapport en ne relevant pas que le résultat d'exploitation de 2016-2017 aurait plus que doublé, et serait donc **supérieur de plus de +100 %**, si la masse salariale était restée stable par rapport à l'exercice précédent...

6.1.4- La formation du résultat net

- ❖ De même, pour le résultat net, la Chambre signaler seulement qu'il est « *en augmentation durant le dernier exercice de la période* », 2016-2017, tout en précisant « **en lien avec une recette exceptionnelle de 390 000 euros** ».

Elle poursuit en indiquant que sans cette recette exceptionnelle, le résultat net de l'exercice serait de l'ordre 122 K€ au lieu de 512 K€, et le pourcentage sur le produit total serait de 1.3% au lieu de 5.2%.

Pour évaluer la performance de l'entreprise sur cet exercice 2016-2017 par rapport aux précédents de la période sous contrôle, elle aurait pu par exemple présenter le tableau n° 46 page 54 sous les 2 formes : l'un avec la recette exceptionnelle et l'autre sans la recette exceptionnelle.

Elle aurait ainsi pu mettre en évidence que sans cette recette exceptionnelle, le résultat net de l'exercice 2016-2017 aurait été en très nette diminution par rapport aux autres exercices de la période sous contrôle :

- Baisse de - **62%** sur la période de contrôle, soit - 196 000 euros
- Baisse de - **69%** par rapport à l'exercice précédent 2015-2016, soit -275 000 euros
- Baisse de - **74%** par rapport à l'exercice 2014-2015 dont le chiffres d'affaires est sensiblement identique, soit - 340 000 euros

Comparaison du résultat net sans recette exceptionnelle 2016-2017
sur la période contrôle et par rapport à 2015-2016 et à 2014-2015

Résultat net sans la recette exceptionnelle						Période contrôle		2016-17 /2015-16		2016-17 /2014-15	
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	≠ k€	≠ %	≠ k€	≠ %	≠ k€	≠ %
Résultat net	318	196	462	397	122	-196	-62%	-275	-69%	-340	74%

Elle aurait aussi pu mettre en évidence que le ratio résultat net/produit total calculé par la Chambre et présenté au bas du tableau n°46 page 54 du rapport, serait également très inférieur, puisque divisé par 4 : **1.3 % au lieu de 5.2%**.

Il en serait de même des autres ratios calculés par la Chambre sur la base du résultat net et présentés dans les tableaux 51 et 52 page 55 du rapport :

- Le ratio de rentabilité du tableau 51 : le résultat net/capitaux propres serait aussi divisé par 4 : **1.7% au lieu de 7%**
- Le ratio de profitabilité du tableau 52 : résultat net/chiffre d'affaires serait aussi divisé par 5 : **1% au lieu de 5%**

Elle aurait pu mettre ainsi en évidence que, sans cette recette exceptionnelle et alors que le chiffre d'affaires de l'exercice est l'un des plus élevés réalisé par la SEM, le résultat net 2016-2017 serait le plus bas de la période sous contrôle, inférieur de **-38%** à celui de l'exercice 2013-2014 dont le chiffre d'affaires est le plus bas des 5 exercices, de même des 3 ratios qui en sont tirés.