



Lyon, le 7 novembre 2018

**La présidente**

N° D183239

**Recommandée avec A.R.**

Réf. : ma lettre n° D182863 du 26 septembre 2018

**ANNULE ET REMPLACE L'ENVOI N° D183203 EN DATE DU 31/10/2018**

Monsieur le Directeur général,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant la gestion de société d'économie mixte des pompes funèbres intercommunales de la région Grenobloise au cours des exercices 2012-2013 à 2016-2017. Celui-ci a également été communiqué aux ordonnateurs de Grenoble-Alpes Métropole et de la commune de Gières ainsi que, pour ce qui le concerne, à votre prédécesseur.

A l'issue du délai d'un mois fixé par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous transmets à nouveau ce rapport, accompagné des réponses écrites parvenues à la chambre dans ce délai.

J'appelle votre attention sur le fait que je notifie par ailleurs à nouveau le rapport d'observations de la chambre accompagné des réponses écrites parvenues à la chambre dans le délai d'un mois aux ordonnateurs de Grenoble-Alpes Métropole et de la commune de Gières, qui ont l'obligation de le communiquer à leurs assemblées délibérantes dès leur plus proche réunion. En application de l'article R. 243-16 du code des juridictions financières, ce rapport deviendra dès lors publiable et communicable à votre conseil d'administration ou à toute personne qui en ferait la demande.

**Monsieur Jean-Marc CORGIER**

Directeur général de la SEM pompes funèbres  
Intercommunales de la Région Grenobloise  
Avenue du Grand Sablon  
CS 60328  
38702 LA TRONCHE

En application de l'article R. 243-17 du code des juridictions financières, une copie du rapport d'observations est, en outre, communiquée au préfet et au directeur départemental des finances publiques de l'Isère.

Je vous prie d'agréer, Monsieur Directeur général, l'expression de ma considération la plus distinguée.

Pour la présidente empêchée,  
le vice-président

**Michel Provost**



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES  
ET SES RÉPONSES

SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE  
POMPES FUNÈBRES  
INTERCOMMUNALES DE LA  
RÉGION GRENOBLOISE  
(Département de l'Isère)

Exercices 2012-2013 à 2016-2017

Observations définitives  
délibérées le 6 septembre 2018

## SOMMAIRE

<b>1-</b>	<b><u>PRESENTATION DE L'ENTREPRISE</u></b> .....	<b>6</b>
1.1-	Historique.....	6
1.2-	Le contexte institutionnel.....	7
<b>2-</b>	<b><u>LE SUIVI DU PRECEDENT CONTROLE</u></b> .....	<b>7</b>
<b>3-</b>	<b><u>LA GOUVERNANCE ET LE CONTROLE DE LA SEM PAR SON PRINCIPAL ACTIONNAIRE</u></b> .....	<b>8</b>
3.1-	Rappel réglementaire.....	8
3.2-	Le capital social.....	8
3.3-	L'assemblée générale.....	9
3.4-	Les organes de direction.....	9
3.4.1-	Le conseil d'administration et son président.....	9
3.4.2-	Les mandataires sociaux.....	12
3.5-	Conclusion sur la gouvernance.....	15
<b>4-</b>	<b><u>LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</u></b> .....	<b>15</b>
4.1-	L'évolution et la structure des effectifs.....	16
4.2-	Les capacités professionnelles.....	17
4.3-	Les conditions de travail.....	18
4.3.1-	Le temps de travail et le respect des temps de repos.....	18
4.3.2-	L'absentéisme, les accidents du travail et la formation.....	19
4.4-	La politique de rémunération.....	20
4.5-	La politique sociale.....	22
4.5.1-	Les réunions de la délégation unique du personnel.....	22
4.5.2-	Les avantages sociaux.....	23
4.6-	Les litiges prudhommaux.....	24
4.7-	Conclusion sur la gestion des ressources humaines.....	24
<b>5-</b>	<b><u>L'ACTIVITE DE LA SEM</u></b> .....	<b>24</b>
5.1-	Le service extérieur des pompes funèbres.....	24
5.1.1-	Le contexte légal d'exercice du service.....	24
5.1.2-	Une activité soutenue.....	25
5.1.3-	Un service délégué.....	25
5.1.4-	Les installations du centre funéraire.....	29
5.1.5-	Les prestations propres au SEPF et les services complémentaires.....	29
5.1.6-	Les habilitations préfectorales.....	30
5.1.7-	Le non-respect de la réglementation relative aux devis-type déposés en mairie.....	30
5.1.8-	Les dossiers d'obsèques.....	30
5.1.9-	Le commissionnement d'un organe de presse régionale.....	31
5.1.10-	Le positionnement tarifaire de la SEM.....	31
5.1.11-	La qualité du service rendu.....	35
5.1.12-	La neutralité de la chambre funéraire.....	35
5.1.13-	La prise en charge des obsèques des personnes dépourvues de ressources.....	36
5.1.14-	Les modalités de perception des taxes funéraires et des vacations de police.....	37
5.1.15-	Les contrats obsèques.....	37
5.1.16-	L'adhésion au réseau funéraire « la Maison des Obsèques ».....	39
5.2-	L'exploitation du crématorium intercommunal de Gières.....	39
5.2.1-	Le contrat de délégation de service public.....	39
5.2.2-	Le contrôle exercé par l'autorité délégante.....	40
5.2.3-	La description des installations et des prestations proposées.....	40
5.2.4-	Le fonctionnement du service.....	40
5.2.5-	La crémation des pièces anatomiques.....	41
5.3-	La DSP du crématorium du pays Voironnais.....	41
5.4-	Conclusion sur l'activité.....	42
<b>6-</b>	<b><u>LES COMPTES SOCIAUX DE LA SEM</u></b> .....	<b>42</b>
6.1-	La formation du résultat.....	42

6.1.1-	La formation du chiffre d'affaires.....	43
6.1.2-	La formation de l'excédent brut d'exploitation .....	45
6.1.3-	La formation du résultat d'exploitation .....	53
6.1.4-	La formation du résultat net.....	54
<b>6.2-</b>	<b>La capacité d'autofinancement .....</b>	<b>55</b>
<b>6.3-</b>	<b>L'analyse du bilan .....</b>	<b>56</b>
6.3.1-	La structure bilancielle.....	56
6.3.2-	Evolution et structure de la dette.....	56
6.3.3-	Les capitaux propres .....	57
<b>6.4-</b>	<b>Conclusion sur les comptes sociaux.....</b>	<b>58</b>
<b>7-</b>	<b><u>ANNEXES.....</u></b>	<b><u>59</u></b>
<b>7.1-</b>	<b>Evolutions tarifaires de 2013 à 2016 (extrait des grilles tarifaires).....</b>	<b>59</b>
<b>7.2-</b>	<b>Réponses au rapport d'observations définitives .....</b>	<b>60</b>
7.2.1-	Réponse de M. Jean-Marc CORGIER, directeur général de la SEM PFI.....	60
7.2.2-	Réponse de Mme Corinne LOIODICE.....	63
7.2.3-	Réponse de M. Christophe FERRARI, président de Grenoble-Alpes- Métropole.....	104

## SYNTHESE

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé au contrôle de la société d'économie mixte des pompes funèbres intercommunales de la région Grenobloise (« la SEM ») pour les exercices 2012-2013 à 2016-2017. Le capital de la SEM est détenu majoritairement par Grenoble-Alpes Métropole (« la métropole »). Ce contrôle s'inscrit 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.

La SEM a organisé près de 3 500 obsèques au cours du dernier exercice contrôlé, donnant lieu en proportions quasi égales à des inhumations et crémations. Son activité est soutenue à la fois par un positionnement tarifaire adapté à sa mission de service public, lui permettant de proposer les prix localement les moins élevés, et par une qualité des prestations qui est appréciée des familles. Sa part dans les obsèques réalisées est de l'ordre de 70 à 80 %. La SEM exerce globalement son activité d'opérateur funéraire dans le respect des textes qui la régissent.

Le recrutement en février 2016 d'un nouveau dirigeant a permis d'engager une profonde réforme dans la gestion de l'entreprise. Les pouvoirs du directeur sont désormais encadrés par le conseil d'administration qui s'est réservé des prérogatives importantes. Le président de la métropole a indiqué souscrire à l'ensemble des recommandations formulées par la chambre en matière de gouvernance.

Avec le changement de direction, une rupture est également intervenue dans la gestion de la SEM. Les effectifs ont été accrus afin d'instaurer des temps de repos pour les agents d'astreinte et d'élargir l'offre de service (ouverture du centre funéraire entre 12 h 30 et 14 h, mise en place d'un accueil au crématorium et création d'une antenne dans le Grésivaudan). Même s'il reste à les formaliser, les règles d'attribution des éléments de rémunération variable ont été définies et tiennent compte, pour les cadres, de l'atteinte d'objectifs. Les délégués du personnel sont dorénavant associés aux décisions de gestion et la SEM a élaboré une politique sociale plus favorable aux salariés. Ces mesures ont été mises en œuvre à masse salariale maîtrisée, les recrutements étant financés par la diminution de la rémunération du nouveau dirigeant et le départ de cadres de direction dont les salaires étaient élevés. Le directeur doit encore instaurer des entretiens d'évaluation et travailler à la prévention des accidents du travail. Il s'y est engagé.

La SEM est liée 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. La métropole exerce désormais un contrôle effectif de l'entreprise. Il conviendra néanmoins que son assemblée délibérante se prononce sur les remises tarifaires accordées et que la SEM lui rende compte de sa gestion par la remise de deux rapports distincts présentant les informations prévues aux contrats et par l'article L. 1411-3 du CGCT. La mise en œuvre d'une comptabilité analytique plus performante permettra d'identifier précisément les postes de produits et de charges ainsi que le résultat de chaque activité.

Les performances économiques de la SEM sont satisfaisantes, les ratios de rentabilité et de profitabilité, de bon niveau, comparables à ceux du secteur. Sa situation financière est saine et solide même si le résultat net hors produits exceptionnels de l'exercice 2016-2017 s'est effrité. Elle s'est fortement désendettée et dispose de fonds propres lui permettant de financer un nouveau cycle d'investissements. Le directeur en fonction a mis en œuvre un pilotage budgétaire, renouvelé la gamme des produits et la grille tarifaire, et institué une nouvelle politique d'achats induisant une baisse du coût des obsèques au bénéfice des familles. Il a également rompu avec certaines dépenses (déplacements, frais de bouche et manifestations de prestige), dont la chambre considère qu'elles étaient étrangères à l'objet social de la SEM et contraires à la déontologie d'une entreprise publique funéraire.

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1** : produire, dans les rapports de gestion à destination de l'assemblée générale, toutes les informations utiles conformément aux dispositions de l'article L. 225-100-1 du code de commerce.

**Recommandation n° 2** : faire approuver par le conseil d'administration le plan de développement stratégique de l'entreprise.

**Recommandation n° 3** : affecter les logements et véhicules de fonction selon les sujétions particulières définies dans un règlement intérieur et communiquer au conseil d'administration le coût annuel pour la SEM de ces avantages en nature.

**Recommandation n° 4** : formaliser les règles d'attribution des éléments de rémunération variable.

**Recommandation n° 5** : définir et mettre en œuvre un plan de prévention de l'absentéisme et des accidents du travail.

**Recommandation n° 6** : faire approuver par le conseil métropolitain la politique de remises tarifaires.

**Recommandation n° 7** : remettre à l'autorité délégante le rapport du délégataire prévu par les deux contrats de délégation du SEPF et du crématorium et par l'article L. 1411-3 du CGCT, permettant notamment d'identifier les postes de produits et de charges ainsi que le résultat de chaque activité.

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail 2017, à l'examen de la gestion de la Société d'économie mixte pompes funèbres intercommunales de la région grenobloise (SEM PFI) à compter de l'exercice 2012-2013 et jusqu'à l'exercice 2016-2017 (l'exercice social s'étend du 1<sup>er</sup> octobre au 30 septembre).

Conformément à l'article R. 241-2 du code des juridictions financières, le contrôle a été notifié, par lettre du 25 octobre 2017 à M. Jean-Marc CORGIER, directeur général. La présidente du conseil d'administration de la SEM depuis le 16 mai 2014, Mme Danielle MANTONNIER, conseillère communautaire de Grenoble-Alpes Métropole, en a été avisée par courrier du même jour. La précédente directrice générale, Mme Corinne LOÏODICE, mandataire sociale jusqu'au 8 octobre 2015, a également été informée par lettre du 13 novembre 2017.

Ce contrôle se situe dans le cadre de l'enquête commune aux juridictions financières sur la gestion des opérations funéraires. Il fait suite au contrôle de la SEM PFI réalisé par la chambre ayant donné lieu à la publication d'un rapport d'observations définitives en avril 2015.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- ♦ la gouvernance et le contrôle ;
- ♦ la gestion des ressources humaines ;
- ♦ l'activité et les performances ;
- ♦ les comptes sociaux.

L'entretien facultatif, prévu à l'article L. 243-1 alinéa 2 du code des juridictions financières, s'est tenu le 8 mars 2018 avec M. CORGIER. Y participait également Mme MANTONNIER. Un entretien était intervenu en cours d'instruction, le 6 février 2018, avec Mme LOÏODICE.

Lors de sa séance du 30 mars 2018, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 13 avril 2018 au directeur en fonction, à son prédécesseur, au président de Grenoble-Alpes Métropole ainsi que, pour celles les concernant, aux personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites et procédé aux auditions demandées, la chambre, lors de sa séance du 6 septembre 2018, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

## **1- PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

### **1.1- Historique**

La SEM PFI a été créée en 1988 à l'initiative de la communauté d'agglomération de Grenoble-Alpes Métropole (devenue métropole en 2015), lorsque cette dernière a repris la compétence de service extérieur des pompes funèbres (SEPF<sup>1</sup>).

Aux termes de l'article 2 de ses statuts, la SEM a pour objet le SEPF et toute autre activité se rattachant au domaine funéraire. La SEM propose l'ensemble des prestations offertes par les

---

<sup>1</sup> Le SEPF, tel que défini à l'article L. 2223-19 du CGCT, « est une mission de service public comprenant le transport des corps avant et après mise en bière, l'organisation des obsèques, les soins de conservation, la fourniture des housses, des cercueils et de leurs accessoires intérieurs et extérieurs ainsi que des urnes cinéraires, la gestion et l'utilisation des chambres funéraires, la fourniture des corbillards et des voitures de deuil, la fourniture de personnel et des objets et prestations nécessaires aux obsèques, inhumations, exhumations et crémations, à l'exception des plaques funéraires, emblèmes religieux, fleurs, travaux divers d'imprimerie et de la marbrerie funéraire ».

entreprises privées de pompes funèbres, gère le centre funéraire dont elle est propriétaire sur la commune de La Tronche et assure la gestion du crématorium intercommunal, implanté sur la commune de Gières, en vertu de délégations de service public (DSP). Ces activités sont conformes aux dispositions de l'article L. 1521-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT) qui définissent le champ de compétence des sociétés d'économie mixte.

La SEM intervient sur un territoire regroupant près de 520 000 habitants. Sur son site internet, elle indique être le premier opérateur funéraire public en activité obsèques et le septième opérateur funéraire de France. Sur cette activité concurrentielle, en croissance tendancielle, la SEM réalisait, en 2016, entre 70 et 80 % - selon la méthode de calcul retenue - des obsèques de son ressort territorial. La SEM est donc le premier opérateur funéraire de la région grenobloise, dans une position dominante.

En 2016-2017, son chiffre d'affaires ressort à 9,8 M€ pour 3 500 obsèques dont 1 700 crémations. Elle présente un effectif de 84 salariés sur cet exercice. Son capital social est détenu à près de 80 % par Grenoble-Alpes Métropole.

### **1.2- Le contexte institutionnel**

Grenoble-Alpes Métropole (« la métropole ») a pris le statut de métropole le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Elle rassemble 49 communes pour près de 450 000 habitants. Il s'agit de la plus grande agglomération européenne située au cœur du massif alpin. Onzième agglomération française, elle est aussi la deuxième métropole régionale. Sa population a progressé de 0,6 % par an de 2009 à 2014 (évolution entièrement imputable au solde naturel) contre 0,8 % pour la région Auvergne-Rhône-Alpes. La médiane du revenu disponible par unité de consommation est supérieure à celle de la région en 2014 (21 407 € contre 20 944 €)<sup>2</sup>.

Son territoire accueille de nombreuses entreprises françaises et internationales, qui y ont installé leur siège ou leur centre de recherche et développement. C'est également un pôle universitaire important qui compte 60 000 étudiants.

## **2- LE SUIVI DU PRECEDENT CONTROLE**

La SEM PFI avait été contrôlée pour les exercices 2008-2009 à 2011-2012. Les observations ont fait l'objet d'un rapport rendu public le 23 avril 2015, qui avait identifié quatre risques principaux : des contrôles défaillants de la métropole et du conseil d'administration de la SEM, un niveau excessif de rémunération des dirigeants de la société, des tarifs du SEPF fixés librement par la SEM et la maîtrise d'ouvrage des travaux de mise aux normes du crématorium confiée sans publicité ni mise en concurrence préalable.

La chambre formulait sept recommandations qui sont rappelées dans le présent rapport. Leur degré de mise en œuvre y est apprécié au fur et à mesure qu'elles sont évoquées.

---

<sup>2</sup> Source : INSEE.

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

#### 3.1- Rappel règlementaire

Le régime juridique des sociétés d'économie mixte locales (SEML) est codifié, pour la partie législative, aux articles L. 1521-1 à L. 1525-3 du CGCT. Les SEML revêtent la forme juridique d'une société anonyme, société dont le capital est divisé en actions et qui est constituée entre des associés qui supportent les pertes à concurrence de leurs apports. Leur organisation et leur fonctionnement doivent être conformes au droit commun des sociétés tel que défini dans le code du commerce, étant précisé que ces règles s'appliquent dans la limite des dispositions spécifiques aux SEML contenues pour l'essentiel dans le CGCT.

Les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent, dans le cadre des compétences qui leurs sont reconnues par la loi, créer des SEML qui les associent à une ou plusieurs personnes privées et, éventuellement, d'autres personnes publiques pour réaliser certaines opérations. Selon l'article L. 224-2 du code du commerce, le capital social des SEML doit être au minimum de 37 000 € pour les sociétés anonymes ne faisant pas appel à l'épargne et de 225 000 € pour celles y faisant appel.

Les collectivités territoriales et leurs groupements doivent détenir séparément ou à plusieurs plus de la moitié du capital de ces sociétés et des voix des organes délibérants. La participation des actionnaires autres que les collectivités territoriales et leurs groupements ne peut être inférieure à 15 % du capital social. Les SEML peuvent intervenir pour des personnes qui ne participent pas à leur capital.

#### 3.2- Le capital social

Le capital social de la SEM PFI s'établit à 5 M€, divisés en 12 500 actions de 400 €. Il a très peu évolué au cours de la période de contrôle. L'entrée de nouvelles communes au capital en 2017 s'est traduite par la diminution de la part de la métropole qui détient toutefois encore 79,3 % des parts fin 2017. Les actionnaires privés détiennent 20 % du capital.

**Tableau n° 1 : Répartition du capital de la SEM au 31 décembre 2017**

	Nombre actions	Montant en €	Part
<b>Capital total</b>	<b>12 500</b>	<b>5 000 000</b>	<b>100,00 %</b>
<b>Capital privé</b>	<b>2 500</b>	<b>1 000 000</b>	<b>20,00 %</b>
Caisse d'Epargne Rhône-Alpes	800	320 000	6,40 %
Caisse des dépôts et consignations (CDC)	1 000	400 000	8,00 %
Mutuelle de prévoyance, d'assistance et conventions obsèques (MUTAC)	100	40 000	0,80 %
Mutuelles de France Réseau Santé	50	20 000	0,40 %
SCET (filiale de la CDC)	48	19 200	0,38 %
PFI du Boulonnais	2	800	0,02 %
Mutualité Française Isère	500	200 000	4,00 %
<b>Capital public</b>	<b>10 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>80,00 %</b>
Grenoble-Alpes Métropole	9 916	3 966 400	79,33 %
84 communes	84	33 600	0,67 %

Source : SEM PFI

### 3.3- L'assemblée générale

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du code de commerce, l'assemblée générale réunit une fois par an l'ensemble des actionnaires pour présentation et approbation du rapport d'activité, du rapport de gestion et des états financiers de l'exercice.

Aux termes de l'article L. 225-100-1, le rapport de gestion doit comporter les éléments suivants :

1° *Une analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires ;*

2° *Dans la mesure nécessaire à la compréhension de l'évolution des affaires, des résultats ou de la situation de la société, des indicateurs clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel ;*

3° *Une description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée.*

Au cours de la période de contrôle, si le rapport de gestion présente les résultats de l'exercice et rappelle ceux de l'exercice précédent, il ne délivre aucune analyse quant à la formation de ces résultats, ni aucun indicateur financier. Les risques auxquels la SEM est confrontée ne sont pas mentionnés. Les états financiers ne communiquent pas davantage d'éléments d'explication sur les évolutions constatées.

La chambre invite la SEM à se conformer aux dispositions du code de commerce, et est conduite à réitérer la recommandation n° 3 (*« produire, dans les rapports de gestion à destination de l'assemblée générale, toutes les informations utiles en s'inspirant des dispositions des articles L. 225-100 et suivants du code de commerce »*) de son précédent rapport. Le directeur général de la SEM et le président de la métropole ont indiqué dans leurs réponses aux observations provisoires souscrire à cette recommandation.

### 3.4- Les organes de direction

#### 3.4.1- Le conseil d'administration et son président

##### 3.4.1.1- *La composition et la périodicité de réunion du conseil d'administration*

Le conseil d'administration comprend quinze membres ; douze sièges sont réservés aux actionnaires publics. Onze sièges sont détenus par la métropole, qui a ainsi toute latitude pour définir et mettre en œuvre les orientations stratégiques et de gestion. Depuis la séance du 5 juillet 2016, ses administrateurs sont assistés d'agents de ses services, en l'occurrence, le directeur général délégué au développement solidaire et un contrôleur de gestion.

Les communes (réunies en assemblée spéciale le 10 juin 2014 pour désigner leur représentante au conseil d'administration, en l'occurrence la commune de Gières) disposent d'un siège et les actionnaires privés de trois sièges.

La chambre avait relevé l'absence des représentants du personnel lors de son précédent contrôle, en contradiction avec les dispositions de l'article L. 2363-62 du code du travail. A compter de la séance du 8 octobre 2015, deux membres du comité d'entreprise ont été invités à participer au conseil d'administration.

Les statuts ne prévoient pas de périodicité de réunion. Un administrateur peut demander que le conseil d'administration se réunisse lorsqu'il ne l'a pas fait depuis plus de deux mois. Il s'est réuni en session ordinaire trois fois en 2012-2013, deux fois en 2013-2014, sept fois en 2014-2015, trois fois en 2015-2016 et six fois en 2016-2017.

La présidente, qui représente la métropole et n'assume pas les fonctions de direction générale, perçoit une indemnité mensuelle de 500 €, prévue à l'article L. 1524-5 du CGCT et autorisée par délibération du conseil métropolitain du 18 septembre 2015<sup>3</sup>. Elle ne bénéficie d'aucun avantage en nature au contraire de son prédécesseur qui disposait d'un véhicule de fonction, avantage valorisé par le commissaire aux comptes pour un montant de 3 894 € en 2012 et 3 880 € en 2013.

#### 3.4.1.2- *Les pouvoirs du conseil d'administration*

L'article 17 des statuts, dans leur version en vigueur jusqu'au 24 mars 2016, prévoyait que le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, qu'il nomme et révoque tous agents et employés, fixe leurs traitements, salaires et gratifications, procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et délègue au directeur général et au(x) directeur(s) général(aux) délégué(s) les pouvoirs qu'il juge convenables dans les limites de ses attributions.

En parallèle, le conseil d'administration a délégué au directeur général certaines de ses attributions par lettre de mission (cf. infra).

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

Le poids de sa représentation au sein du conseil d'administration permet à la métropole d'exercer, au travers de ses administrateurs, le contrôle de la SEM. En pratique, le précédent rapport de la chambre avait relevé son manque d'implication dans la gestion et le suivi de la SEM, le conseil d'administration disposant d'informations trop parcellaires sur la situation de l'entreprise et sur les choix de gestion réalisés par la direction. Il avait souligné l'absence de contrôle sur les délégations de pouvoirs très étendues accordées à la directrice générale de l'époque.

Le président de la métropole s'était engagé dans sa réponse à la chambre en date du 10 avril 2015 « 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 œuvre des recommandations de la chambre quant aux mécanismes d'indexation salariale, d'indemnités de rupture et de logements de fonction ». Le conseil métropolitain a débattu du rapport le 26 juin 2015.

Le rapport a été présenté au conseil d'administration de la SEM du 28 mai 2015 sans que les débats auxquels il a donné lieu soient retracés dans le compte rendu. La question du renouvellement de la confiance à l'ex-directrice a été posée lors du conseil d'administration (CA) du 9 juillet 2015. Le CA a décidé à l'unanimité de ses administrateurs de lui confirmer sa confiance et de lui demander de recruter son successeur après son départ à la retraite, proche, à sélectionner de préférence dans le domaine du secteur funéraire public. Le précédent président du conseil d'administration avait alors estimé que la directrice était « la pièce maîtresse du fonctionnement de ce service public » (Le Dauphiné du 27 juin 2015).

---

<sup>3</sup> En vertu d'un barème indemnitaire adopté par le conseil métropolitain le même jour. Cette délibération-cadre prohibe tout avantage en nature au bénéfice des élus métropolitains.

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.

#### 3.4.1.4- *Les rapports des administrateurs auprès de l'assemblée délibérante*

L'article L. 1524-5 du CGCT prévoit dans son alinéa 14 que « *les organes délibérants des collectivités territoriales et de leurs groupements actionnaires se prononcent sur le rapport écrit qui leur est soumis au moins une fois par an par leurs représentants au conseil d'administration* ». Cette disposition a été respectée au cours de la période de contrôle. Les rapports communiquent des informations sur la vie sociale, l'activité et les résultats de l'exercice. Y sont annexés les rapports de gestion et les états financiers. Le rapport relatif à l'exercice 2013-2014 n'a été présenté que le 29 janvier 2016. Le rapport relatif à l'exercice 2015-2016 approuvé par délibération du 10 novembre 2017 indique à tort que les statuts n'ont pas été modifiés durant l'exercice.

Les administrateurs de la métropole sont assistés depuis 2016 par son service contrôle de gestion pour la rédaction des rapports, ce qui constitue une meilleure pratique au regard de la période précédente, au cours de laquelle ils étaient rédigés par la SEM elle-même.

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

Les statuts ont été modifiés par l'assemblée générale extraordinaire du 24 mars 2016, consécutivement à la prise de fonctions du nouveau directeur.

Deux modifications importantes ont été apportées, qui vont dans le sens de la recommandation n° 2 de la chambre formulée dans son rapport du 23 avril 2015 (« *borner et contrôler les pouvoirs des mandataires sociaux qui leur sont conférés par délégation* »).

En effet, il est introduit une nouvelle disposition à l'article 17 relatif aux pouvoirs du conseil d'administration : un « *règlement intérieur adopté par le conseil d'administration détermine les décisions qu'il réserve à son vote* ». Ce règlement intérieur est évoqué à plusieurs reprises dans la réponse écrite du président de la métropole au rapport définitif. Il doit prévoir de « *nouveaux dispositifs d'information, de consultation et de contrôle au bénéfice de la métropole* », « *une information spécifique à chaque réunion du conseil d'administration* » des « *décisions prises en vertu de la délégation de pouvoir accordée à la directrice générale et au directeur général délégué* » ainsi que « *les règles applicables en matière d'affectation des résultats et notamment en matière de distribution de dividendes* ». Le règlement adopté lors du conseil d'administration du 27 novembre 2015 lui réserve principalement les domaines suivants :

- ♦ nomination et révocation des directeurs, fixation des rémunérations ;
- ♦ approbation des investissements d'un montant supérieur à 200 k€ ;
- ♦ acquisitions et aliénations de biens immobiliers ;
- ♦ approbation des baux et locations d'une durée supérieure à 12 ans ;
- ♦ approbation des marchés d'un montant supérieur aux seuils prévus par les textes codifiés ;
- ♦ souscription des emprunts d'un montant supérieur à 200 k€ ;
- ♦ approbation des hypothèques, nantissements et cautionnements ;
- ♦ approbation des transactions d'un montant supérieur à 200 k€ ;
- ♦ autorisation de toute participation à un appel d'offres impliquant une extension de service.

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 par le conseil d'administration de l'étendue de ses attributions, en méconnaissance des dispositions de l'article L. 225-56 du code de commerce.

#### 3.4.1.6- *La formalisation d'orientations stratégiques*

Le précédent rapport recommandait de « *laisser au conseil d'administration le soin de définir, en lien avec les principaux actionnaires, les orientations stratégiques de l'entreprise* » (recommandation n° 1). Le président de la métropole a approuvé cette recommandation dans sa réponse écrite.

Si le conseil d'administration a débattu à plusieurs reprises en 2016 et 2017 des projets de la SEM (notamment de l'extension du centre funéraire de La Tronche, de la création d'un nouveau site sur la commune de La Terrasse, de la DSP du crématorium de Voiron et du réaménagement du crématorium de Gières), il n'a pas formellement approuvé d'orientations stratégiques.

La chambre préconise en conséquence l'approbation par le conseil d'administration d'un plan de développement stratégique. Dans leurs réponses aux observations provisoires, le directeur général de la SEM et le président de la métropole ont indiqué qu'un tel plan lui sera présenté avant la fin de l'année 2018.

#### 3.4.2- Les mandataires sociaux

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

Jusqu'à la démission de son mandat social le 8 octobre 2015, Mme Corinne LOÏODICE 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 des pompes funèbres du 1<sup>er</sup> mars 1974, alimentée en particulier par des primes dont les mécanismes d'indexation étaient discutables. 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. L'intéressée bénéficiait en outre d'un logement et d'un véhicule de fonction.

Mme LOÏODICE 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<sup>4</sup> qui sont plus favorables que celles de la convention collective<sup>5</sup>.

La chambre relève que l'importance de cette indemnité est directement corrélée au niveau - considéré comme excessif - de la rémunération servie à l'intéressée.

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 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

---

<sup>4</sup> Article D. 1237-1 du code du travail.

<sup>5</sup> Article 224.2 de la convention collective : lorsque l'initiative du départ a été prise par le salarié, ce dernier bénéficie, au moment de son départ, d'une indemnité de départ en retraite égale à la moitié du montant qu'aurait atteint, à la même date, l'indemnité de licenciement conventionnelle, telle que définie à l'article 223.2 ; étant précisé que cette indemnité ne saurait être inférieure à 1/10<sup>ème</sup> de mois de salaire par année d'ancienneté, auquel s'ajoute 1/15<sup>ème</sup> de mois par année au-delà de dix ans d'ancienneté.

l'ait approuvé auparavant. L'assureur, auprès duquel ce contrat avait été souscrit, l'a annulé et a 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.

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* ».

#### 3.4.2.2- Le recrutement d'un nouveau directeur général

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 fonctions avait été malaisée du fait de l'absence de transmission des dossiers de direction par son prédécesseur.

#### 3.4.2.3- Les attributions et la rémunération du nouveau directeur général

Le conseil d'administration du 15 février 2016 a approuvé la lettre de mission valant contrat de mandat social du directeur général entrant, une délégation à son profit de certains de ses pouvoirs et sa rémunération annuelle, arrêtée forfaitairement à 100 k€ bruts. Le directeur ne disposant pas d'un contrat de travail, le versement de primes accessoires fait l'objet d'une convention règlementée par l'assemblée générale.

La lettre de mission décrit précisément les attributions du directeur et les rapports qu'il est tenu de produire au conseil d'administration. La délégation de pouvoirs distingue clairement les attributions de l'un et de l'autre. Elle confirme les termes du règlement intérieur à l'exception des points concernant l'approbation des hypothèques, nantissements et cautionnements ainsi que des transactions d'un montant supérieur à 200 k€. Le directeur de la SEM et le président de la métropole se sont engagés à harmoniser les deux documents.

Au terme du premier exercice de ses fonctions, le directeur entrant a obtenu, à compter du 1<sup>er</sup> 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). L'ancienne directrice a justifié sa rémunération par « *son niveau de compétence et de qualification* », son expérience et les résultats obtenus.

**Tableau n° 2 : Rémunérations brutes annuelles des directeurs généraux de 2012-2013 à 2016-2017, en €**

Directeurs généraux	Rémunérations brutes annuelles	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
C. Loïodice	Total	264 119	265 607	253 742	222 648	5 040
	dont primes	60 130	60 585	41 240	39 094	5 040
	dont indemnité retraite				138 963	
JM. Corgier	Total				60 893*	128 133
	dont primes				0	13 380*

Source : SEM PFI - \* Rémunération et primes correspondant à sept mois de service

#### 3.4.2.4- Les directeurs généraux délégués

Le nombre de directeurs généraux délégués est limité à cinq dans les statuts.

L'ex-directrice était secondée par un directeur général délégué, parti en retraite en juin 2014 et un second directeur général délégué qui a démissionné fin 2014. Le précédent rapport de la chambre avait mis en évidence l'importance des rémunérations qui leur étaient servies au regard des missions et responsabilités exercées dans une SEM intercommunale, en raison de mécanismes d'indexation sur le chiffre d'affaires que la chambre avait jugés inappropriés.

Le premier a perçu une rémunération globale brute de 225 824 € en 2013 (soit 15 000 € nets mensuels) et disposait en outre d'un véhicule de fonction. Il a bénéficié en 2014 du versement d'une indemnité de départ à la retraite (IDR) de 126 651 €, liquidée selon le mode de calcul de la convention collective. La chambre relève ici aussi que l'importance de cette indemnité est directement corrélée au niveau considéré comme excessif de la rémunération servie à l'intéressé.

Le second a perçu une rémunération globale brute de 162 938 € en 2014 (soit 9 600 € nets mensuels), son dernier exercice au sein de la SEM. Il bénéficiait en outre d'un logement et d'un véhicule de fonction.

Pour lui succéder, M. C est devenu directeur général délégué, par décision du conseil d'administration du 22 décembre 2014. Il a été mis fin en juin 2017 à l'attribution du logement de fonction dont il bénéficiait depuis octobre 2013. Son mandat social lui a été retiré le 7 novembre 2017, sans que sa rémunération (7 000 € nets mensuels) n'en soit affectée. Il bénéficiait d'un véhicule de fonction qu'il aurait dû restituer, du fait de son arrêt de travail, depuis le 15 novembre 2017, ce qu'il n'a fait que tardivement en janvier 2018.

**Tableau n° 3 : Rémunérations brutes annuelles des directeurs généraux délégués de 2013 à 2017, en €**

Directeurs généraux délégués	Rémunérations brutes annuelles	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
M. A	Total	225 824	344 717	5 340		
	dont primes	57 590	58 438	5 340		
	dont indemnité retraite		126 651			
M. B	Total	151 739	162 938	59 641	5 393	
	dont primes	41 303	42 846	12 439	4 632	
M. C	Total			127 512	136 421	123 732
	dont primes			25 552	37 844	25 119

Source : SEM PFI

#### 3.4.2.5- La situation des avantages en nature

Dans son précédent rapport, la chambre avait recommandé de « *ne plus attacher les logements de fonction aux contrats de travail, mais les affecter selon les sujétions particulières des fonctions exercées telles que définies dans un règlement intérieur soumis à l'approbation du conseil d'administration* » (recommandation n° 6) et de « *communiquer au conseil d'administration un bilan annuel des coûts directs et indirects pris en charge par la SEM au titre des avantages en nature accordés, en particulier aux salariés, aux mandataires sociaux et au président* » (recommandation n° 7).

A la clôture de l'exercice 2016-2017, plus aucun logement de fonction n'est attribué aux membres de la direction générale. Le directeur, son adjoint et les trois autres cadres<sup>6</sup> bénéficient en revanche d'un véhicule de fonction en raison de la nécessité de déplacements pour des besoins professionnels, déclaré comme un avantage en nature et soumis à ce titre à imposition fiscale et sociale.

Trois logements sont attribués à des agents pour nécessités de service (mission de conciergerie qui consiste à assurer les arrivées ou départs des défunts, la surveillance des locaux, et l'accueil des familles désireuses de veiller leurs proches). L'article 320 de la convention collective des pompes funèbres prévoit qu'« *en compensation des permanences de nuit, l'agent peut bénéficier d'avantages en nature dont l'importance est fonction des astreintes résultant pour lui de ces obligations : logement accordé gratuitement ou moyennant le paiement d'une indemnité d'occupation réduite, gratuité éventuelle du chauffage et de l'éclairage* ».

La SEM PFI n'a pas encore formellement donné suite aux recommandations 6 et 7. Son directeur et le président de la métropole se sont engagés à s'y conformer avant la fin 2018.

### **3.5- Conclusion sur la gouvernance**

Cinq des sept recommandations formulées par la chambre lors de son précédent contrôle avaient trait à la gouvernance. Après le départ à la retraite de la précédente directrice générale, intervenu en janvier 2016, la présidente du conseil d'administration a décidé de porter plainte relativement à la souscription d'un contrat de retraite complémentaire au bénéfice des cinq cadres de la SEM.

Le recrutement en février 2016 d'un nouveau directeur général, dont la rémunération est moitié moindre que celle de son prédécesseur, a permis à la SEM de se conformer à une recommandation de la chambre. Ses pouvoirs sont en effet désormais encadrés par le conseil d'administration qui s'est réservé des prérogatives importantes. En revanche, ce dernier n'a pas formellement défini d'orientations stratégiques et les rapports de gestion transmis à l'assemblée générale ne contiennent pas les informations prévues à l'article L. 225-100-1 du code de commerce. Enfin, si l'attribution d'avantages en nature a diminué, aucun règlement les concernant n'a encore été approuvé par le conseil d'administration, qui n'est pas davantage informé de leur coût pour la SEM. Son directeur et le président de la métropole ont indiqué souscrire à l'ensemble de ces recommandations et leur volonté de les mettre en œuvre.

La chambre constate que les dispositions prises par la SEM, à compter de l'exercice 2016, sur orientations de son actionnaire principal, Grenoble-Alpes Métropole, correspondent à ses préconisations et que le renouvellement de l'équipe de direction a permis d'engager une profonde réforme de la gouvernance.

## **4- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La gestion des ressources humaines est un enjeu fondamental, du fait de la nature des activités. Le nouveau directeur en a fait un chantier prioritaire dès sa prise de fonctions.

Les charges de personnel représentent près de 58 % des charges d'exploitation en 2016-2017.

---

<sup>6</sup> L'un d'entre eux a quitté l'entreprise le 10 novembre 2017.

La SEM est soumise à la convention collective nationale des pompes funèbres du 1<sup>er</sup> mars 1974. Le directeur général, désormais assisté par une responsable des ressources humaines, a fait réaliser un audit social en avril 2017. Ses principales préconisations figurent dans les développements infra.

#### 4.1- L'évolution et la structure des effectifs

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.

Le redimensionnement des effectifs a été entrepris en premier lieu pour améliorer l'accueil des familles. Ainsi, les plages horaires d'accueil ont été élargies et le centre funéraire est ouvert depuis le 1<sup>er</sup> mai 2017 entre 12 h 30 et 14 h (ce qui a nécessité le recrutement de trois agents). Une hôtesse d'accueil a également été engagée pour le crématorium. Une agence a été créée en novembre 2016 sur la commune de La Terrasse (1,5 équivalent temps plein - ETP) afin de mieux desservir le bassin du Grésivaudan. Plusieurs recrutements (*a minima* six) sont intervenus en second lieu pour mettre en œuvre une organisation plus respectueuse des conditions de travail des agents et des règles en la matière (cf. infra). L'équipe de fossoyeurs a également été renforcée (quatre recrutements). Certains départs n'ont en revanche pas été remplacés, comme celui du responsable de la communication.

Le précédent rapport de la chambre avait relevé le nombre élevé de licenciements et ruptures conventionnelles en 2010-2011 (sept). Ces derniers, qui se sont poursuivis entre 2012-2013 et 2014-2015 (huit), présentent un caractère plus exceptionnel sur les deux derniers exercices. La SEM était engagée à la clôture de l'exercice 2016-2017 dans huit procédures devant le conseil des prud'hommes pour lesquelles elle a globalement provisionné 95 k€.

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 accueil physique et accueil téléphonique).

**Tableau n° 4 : Evolution des effectifs permanents (hors CDD)**

En équivalent temps plein	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
<b>Contrats à durée indéterminée</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>68</b>	<b>77</b>	<b>84</b>
<i>dont femmes</i>	10	10	8	8	14
<i>dont employés et techniciens</i>	55	56	54	61	68
<i>dont agents de maîtrise</i>	10	10	10	11	11
<i>dont cadres</i>	5	5	4	5	5
<b>Recrutements</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>11</b>
<b>Départs</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<i>dont retraite</i>		1		2	
<i>dont démissions</i>	4	3	4	1	2
<i>dont licenciements</i>	3	2	3	1	1
<i>dont ruptures conventionnelles</i>		2			1
<i>dont fin période essai</i>	2	1	1		

Source : SEM PFI

L'effectif est très majoritairement masculin puisque les femmes n'en constituent en 2017 que 17 % (contre 14 % en 2013) ; cette proportion est toutefois comparable au taux moyen de féminisation dans les entreprises de pompes funèbres, qui serait de l'ordre de 15 % à 20 %

selon l'observatoire des métiers. Cela peut s'expliquer par la nature des tâches exercées (l'inhumation par exemple). La SEM est engagée dans la rédaction d'un accord égalité hommes/femmes qui devrait être mis en œuvre en 2018 et le directeur a indiqué que le prochain organigramme permettra de promouvoir la parité au sein de l'encadrement.

Les agents funéraires et techniciens d'inhumation représentent 36 % des effectifs. La direction est composée de cinq cadres et l'encadrement intermédiaire de douze agents de maîtrise, soit un taux d'encadrement relativement élevé de 20 %.

**Tableau n° 5 : Ventilation de l'effectif par fonction et par genre au 30 septembre 2017**

Fonctions	Total	Hommes	Femmes
Cadres	5	5	0
Agents de maîtrise	11	9	2
Comptables	2	1	1
Agents d'accueil	5	0	5
Conseillers funéraires	10	7	3
Agents chambre funéraire	6	4	2
<i>dont thanatopracteurs</i>	3	2	1
Conseillers contrats obsèques	3	2	1
Agents funéraires et techniciens d'inhumation	30	30	0
Techniciens de crémation	2	2	0
Maitres de cérémonie	10	10	0
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>70</b>	<b>14</b>

Source : SEM PFI

#### 4.2- Les capacités professionnelles

Les textes en vigueur<sup>7</sup> subordonnent, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, l'exercice des professions de maître de cérémonie et de conseiller funéraire et assimilés (assistants funéraires ou conseillers de prévoyance funéraire) à la détention d'un diplôme comprenant une formation théorique et une évaluation pratique. Les maîtres de cérémonie, les conseillers funéraires et assimilés disposent d'un délai de douze mois à compter de la conclusion de leur contrat de travail, ou de leur nomination pour les agents publics, pour satisfaire à l'exigence de ce diplôme.

Les dirigeants et gestionnaires d'une entreprise, d'une régie ou d'une association de pompes funèbres, ainsi que les agents qui sont responsables d'une agence, d'un établissement, d'une succursale ou d'un bureau dans lequel sont accueillies les familles, et les gestionnaires d'une chambre funéraire ou d'un crématorium (article R. 2223-46 du CGCT), doivent également être titulaires du diplôme permettant d'exercer la profession de conseiller funéraire, et suivre une formation supplémentaire de 42 heures ou être détenteurs d'un titre sanctionnant un niveau de formation initiale équivalent. Les dirigeants disposent d'un délai de douze mois à compter de la date de création de l'entreprise, de l'association ou de l'institution de la régie.

Les autres professions (fossoyeur, porteur, chauffeur, agent d'accueil, agent de chambre funéraire et agent de crémation) restent soumises, chacune pour ce qui la concerne, aux dispositions relatives à la formation professionnelle issues du décret du 9 mai 1995 relatif au règlement national des pompes funèbres.

<sup>7</sup> La loi n° 2008-1350 du 19 décembre 2008, codifiée à l'article L. 2223-25-1 du CGCT, prévoit la création de diplômes pour certaines professions du funéraire. Le décret n° 2012-608 du 30 avril 2012 définit les conditions d'obtention de ces diplômes (articles D. 2223-55-2 à D. 2223-55-17 du CGCT). Un arrêté ministériel du même jour apporte des précisions sur les durées des formations et la nature des épreuves. Enfin, une circulaire du 20 juin 2012 expose les modalités de mise en œuvre de cette réforme.

Au sein de la SEM, la responsable des ressources humaines veille au respect de ces dispositions. Elle s'assure que les salariés détiennent les diplômes requis et sont à jour de leurs obligations de formation. La chambre a vérifié ce point pour les effectifs employés par la société en 2016. La préfecture s'en assure également tous les six ans dans le cadre du renouvellement de l'habilitation d'exercice dans le domaine des pompes funèbres.

#### 4.3- Les conditions de travail

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

La durée hebdomadaire du travail d'un salarié à temps complet est de 35 heures par semaine, conformément à l'article L. 3121-27 du code du travail. Au-delà de cette durée, sont décomptées des heures supplémentaires dans les conditions prévues par l'accord d'entreprise du 17 décembre 2008, correspondant aux dispositions légales<sup>8</sup>. Le volume d'heures supplémentaires diminue. Alors qu'il représentait 7,8 % du temps de travail en 2014-2015, il n'est plus que de 5,5 % en 2016-2017. Les entreprises de pompes funèbres bénéficient d'une dérogation permanente à la règle du repos dominical, selon la liste figurant à l'article R. 3132-5 du code du travail. Les heures travaillées le dimanche sont majorées de 75 % en vertu de l'article 317 de la convention collective. Celles effectuées entre 21 heures et 6 heures du matin sont payées avec une majoration de 100 % (article 315-1).

Par ailleurs, un accord sur le temps de travail des cadres a été conclu le 19 juin 2017. Cette catégorie de salariés est assujettie à un régime forfaitaire de 218 jours travaillés et bénéficie de 11 jours en moyenne de réduction du temps de travail. Conformément à l'article L. 3121-64 du code du travail, l'employeur met en œuvre une évaluation de leur charge de travail ; une charte a été adoptée à cet effet le 11 septembre 2017, qui affirme en particulier le droit à la déconnexion.

L'entreprise ne dispose pas d'un décompte automatisé du temps de travail. Les horaires sont fixes mais varient en fonction des impératifs de service. La SEM a précisé que « *le contrôle du temps de travail est pratiqué par les responsables de service* ». L'audit social avait identifié le circuit de remontée des informations relatives au temps travaillé comme un point faible de l'organisation, car reposant sur des éléments déclaratifs et faisant intervenir un grand nombre d'encadrants, sans valeur ajoutée. Il préconisait « *une gestion informatisée du suivi des heures de travail (système de badgeuse) avec un logiciel adapté et sécurisé* ». Le directeur a indiqué que le progiciel de gestion intégré en cours d'acquisition disposerait d'un module le permettant.

Il a entrepris de réviser les modalités de repos des agents d'astreinte nocturne<sup>9</sup>. Ainsi, ces derniers, lorsqu'ils étaient intervenus de nuit<sup>10</sup>, 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, les agents d'astreinte nocturne ne reprennent pas leur poste avant 13 h 45 le lendemain, ce qui permet, 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* ». Le nouveau dispositif de permanence a fait l'objet d'une note de service. En outre, le temps d'habillage est comptabilisé comme du temps de travail, ainsi que le prévoit l'article L. 3121-3. En revanche, les repos-réunions qui donnaient lieu à récupération de trois jours ouvrés en contrepartie des réunions auxquelles assistaient les salariés, sans aucun fondement légal, ont été supprimés par la nouvelle direction, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2017.

---

<sup>8</sup> Article L. 3121-36 du code du travail qui prévoit, à défaut d'accord, une majoration de salaire de 25 % pour chacune des huit premières heures supplémentaires et de 50 % pour les heures suivantes.

<sup>9</sup> Les astreintes concernent chaque année une trentaine de salariés.

<sup>10</sup> En vertu de l'article L. 3121-9 du code du travail, la durée de cette intervention est considérée comme un temps de travail effectif.

La SEM a mis en place le compte épargne temps par accord du 19 juin 2017.

L'ouverture du centre funéraire entre 12 h 30 et 14 h a conduit à une réorganisation du temps de travail en concertation avec les délégués du personnel. Un groupe de travail interservices a été mis en place en juin 2017 pour traiter de l'ensemble des questions relatives à l'accomplissement des missions. Il doit proposer des améliorations dans le fonctionnement.

#### 4.3.2- L'absentéisme, les accidents du travail et la formation

Les jours d'arrêt ont représenté 10 % ou plus des jours travaillés en 2014-2015 et 2015-2016, sans que des éléments de comparaison avec le milieu professionnel soient disponibles pour relativiser ce taux. Selon le directeur, le niveau plus élevé de l'absentéisme observé sur ces deux exercices s'explique par l'importance des congés pour longue maladie et des accidents de travail, qui revêt un caractère exceptionnel.

**Tableau n° 6 : L'absentéisme et les accidents du travail**

		2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Arrêts maladie	Jours d'arrêt	1 235	502	1 123	1 369	577
	Par agent	17,6	7,1	16,5	17,8	6,9
Accidents du travail	Nombre	9	10	27	23	21
	Jours d'arrêt	107	84	495	366	468
<b>Total jours d'arrêt</b>		<b>1 342</b>	<b>586</b>	<b>1 618</b>	<b>1 735</b>	<b>1 045</b>
Total jours travaillés		15 820	16 046	15 368	17 402	18 984
<b>Taux global d'absentéisme</b>		<b>8,5 %</b>	<b>3,7 %</b>	<b>10,5 %</b>	<b>10,0 %</b>	<b>5,5 %</b>

Source : SEM PFI, calculs CRC sur la base de 226 jours travaillés par agent

Des mécanismes de modération existent. L'indemnisation des journées d'absence pour maladie intervient sur la période *a minima* après dix jours de carence (trois depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018). Les salariés ne perçoivent plus que 50 % de leur salaire après quatre mois d'arrêt. En outre, les primes versées aux salariés aux mois de juin et de novembre tiennent compte de la présence. Pour le calcul de la prime de juin, l'employeur tient compte des absences pour maladie (hors accidents du travail) au-delà de trois jours en retenant un quinzième de son montant par jour d'absence tandis que pour celle de novembre, les salariés sont pénalisés au-delà de 30 jours d'absence.

Les arrêts sont liés pour partie à des accidents du travail qui sont en forte hausse sur les trois derniers exercices. L'audit social avait relevé que seuls les accidents donnant lieu à arrêt de travail faisaient précédemment l'objet d'une déclaration. Le directeur en fonction a indiqué que la SEM déclarait dorénavant tous les accidents du travail. Les arrêts pour accident du travail ne génèrent aucune retenue sur salaire. Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) s'est réuni une fois par trimestre. Il a procédé à l'examen des accidents du travail intervenus et aux formations de prévention dispensées. Le médecin du travail y a régulièrement participé. Lors de la réunion du 17 octobre 2014, il a considéré que « *les différents risques étaient bien identifiés par l'entreprise* ».

Les trois motifs principaux des accidents du travail sont les travaux d'inhumation, la manipulation de cercueil et les accidents de la circulation. La SEM n'a pourtant pas organisé de formations « gestes et postures » en 2016-2017, et deux jours seulement y ont été consacrés en 2015-2016, ce qui est insuffisant. Le directeur a précisé que ces formations seront à nouveau organisées à compter de septembre 2018. D'une manière générale, la formation est liée aux habilitations professionnelles que doivent obtenir les salariés pour exercer.

**Tableau n° 7 : Données relatives à la formation (jours consacrés et thématiques)**

		2014-2015	2015-2016	2016-2017
Jours de formation		87	48	61
<i>Par agent</i>		1,3	0,6	0,7
Thématiques	Habilitations professionnelles	60	33	28
	Gestes et postures	5	2	0
	Conduite véhicules et engins	8	0	10
	Incendie	4	1	0,5
	Management	0	0	16
	Autres	10	12	6,5

Source : SEM PFI – Aucune donnée disponible avant 2014-2015

Compte tenu du contexte professionnel, la SEM propose à ses salariés un accompagnement psychologique par l'intervention d'un sociologue et d'une psychologue clinicienne spécialisés sur les questions ayant trait à la mort.

Le directeur mise sur l'instauration d'un climat social apaisé, nourri par l'amélioration des conditions de travail des salariés, ainsi qu'un pilotage managérial plus concerté avec les délégués du personnel pour faire baisser l'absentéisme. Deux collaborateurs déclarés inaptes sur leurs fonctions ont pu être reclassés. Le directeur a indiqué que des entretiens d'évaluation seraient mis en place en 2018<sup>11</sup> et qu'un des axes de formation viserait à mieux accompagner l'encadrement dans son rôle de management (accompagnement individuel et collectif). Seize jours y ont été consacrés en 2016-2017 contre aucun les deux exercices précédents. Les formations en lien avec les risques professionnels ne doivent pas pour autant être négligées. Un plan de prévention de l'absentéisme et des accidents du travail devrait être formalisé au plus tard en octobre 2018.

#### 4.4- La politique de rémunération

En l'absence d'accord d'entreprise, la SEM est soumise à la convention collective nationale des pompes funèbres, en ce qui concerne notamment le niveau minimum des salaires versés à ses employés. La grille des salaires de la convention collective distingue sept niveaux, chacun d'eux étant subdivisé en une ou deux positions :

- ♦ les ouvriers et employés : niveaux 1 à 3.2 ;
- ♦ les techniciens et agents de maîtrise : niveaux 4.1 et 4.2 ;
- ♦ les cadres : niveaux 5 à 7.

Le salaire minimum est fixé pour chaque niveau à des montants variables selon le degré d'ancienneté : embauche pour les cadres ; embauche, 5, 10 et 15 ans d'ancienneté pour les ouvriers et employés et embauche, 5, 10, 15, 20 et 25 ans d'ancienneté pour les techniciens et agents de maîtrise.

A l'exception du premier niveau présent à la SEM (le niveau 2.1 des ouvriers et employés pour lequel l'ancienneté des agents de la SEM n'est que de quatre ans), l'écart des rémunérations avec celles prévues par la convention collective est systématiquement favorable aux salariés de la SEM. Il s'accroît fortement avec le changement de catégorie. Ainsi, un employé de niveau 3.2 de la SEM présentant quinze ans d'ancienneté bénéficie d'une rémunération brute annuelle hors primes supérieure de 27 % à celle de la convention collective ; l'écart est de 77 % supérieur pour un agent de maîtrise de niveau 4.2 et de plus de 130 % pour un cadre de niveau 7. 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

<sup>11</sup> Seuls des entretiens professionnels existent aujourd'hui.

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.

**Tableau n° 8 : Salaires bruts annuels hors primes des salariés de la SEM par niveau comparés à la grille de la convention collective, au 30 septembre 2016 (en €)**

Ouvriers et employés					
Salaire brut annuel 15 ans d'ancienneté	Niveau 1	Niveau 2.1	Niveau 2.2	Niveau 3.1	Niveau 3.2
Convention collective, accord du 25 janvier 2016	19 311	19 412	19 723	19 865	20 165
Salaire moyen PFI	-	18 885	21 031	<b>23 733</b>	<b>25 583</b>
<b>Ecart</b>	<b>SO</b>	<b>- 2,7 %</b>	<b>+ 6,6 %</b>	<b>+ 19,5 %</b>	<b>+ 26,9 %</b>
Techniciens et agents de maîtrise					
Salaire brut annuel 15 ans d'ancienneté	Niveau 4.1 sans CQP	Niveau 4.1 avec CQP	Niveau 4.2		
Convention collective, accord du 25 janvier 2016	20 386	21 664	21 759		
Salaire moyen PFI	-	<b>25 256</b>	<b>38 587</b>		
<b>Ecart</b>	<b>SO</b>	<b>+ 16,6 %</b>	<b>+ 77,3 %</b>		
Cadres					
Salaire brut annuel à l'embauche	Niveau 5.1	Niveau 5.2	Niveau 6.1	Niveau 6.2	Niveau 7
Convention collective, accord du 25 janvier 2016	23 217	24 914	27 719	33 337	40 994
Salaire moyen PFI	-	62 400	75 879	-	95 600
<b>Ecart</b>	<b>SO</b>	<b>+ 150,5 %</b>	<b>+ 173,7 %</b>	<b>SO</b>	<b>+ 133,2 %</b>

Source : Convention collective <https://www.funeraire-info.fr/pompes-funebres-salaire-2016-dans-le-funeraire-95920/> et grille des salaires SEM PFI

Nota: les salaires moyens de la SEM indiqués sont ceux de salariés ayant au moins quinze ans d'ancienneté, à l'exception des niveaux 2.1 (4 ans) et 2.2 (11 ans).

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.

**Tableau n° 9 : Evolution des salaires bruts mensuels hors primes par catégorie de salariés et par genre**

Salaire moyen en €	2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017		Evo. moy. an.	
	Hom.	Fem.	Hom.	Fem.	Hom.	Fem.	Hom.	Fem.	Hom.	Fem.	Hom.	Fem.
Employés	1 530	1 764	1 669	1 805	1 702	1 791	1 698	1 809	1 981	1 796	+ 6,7 %	+ 0,5 %
Techniciens	1 865	0	1 896	0	1 905	0	1 962	1 725	2 063	1 947	+ 2,6 %	SO
Agents de maîtrise	2 859	2 718	2 929	2 718	3 035	2 745	3 216	2 930	3 318	2 974	+ 3,8 %	+ 2,3 %
Cadres	8 972	17 017	6 473	17 188	6 141	17 359	6 531	17 359	6 896	-	- 6,4 %	SO

Source : SEM PFI

Les évolutions constatées ont pour origine la revalorisation annuelle des salaires qui a été systématiquement décorrélée de l'inflation, sauf en 2017. Elle lui est en effet de deux à dix fois plus élevée. La progression pour l'année 2016, présentée comme « *exceptionnelle* » et décidée par la précédente direction en décembre 2015, a été très significative.

**Tableau n° 10 : Revalorisation annuelle des salaires comparée à l'inflation**

Au 1 <sup>er</sup> janvier	2013	2014	2015	2016	2017
Taux d'indexation des salaires	1,5 %	1,0 %	1,0 %	3,7 %	1,5 %
Inflation constatée en glissement annuel	0,7 %	0,1 %	0,2 %	0,6 %	1,2 %

Source : SEM PFI et INSEE (indice des prix à la consommation)  
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/serie/001761313>

Les salaires indiqués n'intègrent pas l'octroi de primes variables versées en juin et en novembre et dont les modalités de calcul ne sont pas explicitées jusqu'en 2016. Des primes d'intéressement et de participation ont également été octroyées. Les primes ont oscillé au total entre 460 k€ et 575 k€ par an, soit globalement 2,7 M€ sur les cinq exercices.

**Tableau n° 11 : Primes versées sur la période de contrôle**

en €	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Primes juin	144 950	149 518	163 012	97 945	127 700
Primes novembre	190 380	210 885	126 000	235 000	193 576
Intéressement	200 785	100 093	264 082	209 033	193 347
Participation	21 556	0	21 843	0	8 508
<b>Total</b>	<b>557 671</b>	<b>460 496</b>	<b>574 937</b>	<b>541 978</b>	<b>523 131</b>

Source : SEM PFI

La nouvelle direction a souhaité encadrer les éléments de rémunération variable. La plupart des primes, non liées au contrat de travail et à ce titre considérées comme un usage, ont été intégrées dans les salaires, à compter du mois de septembre 2017. Les primes résiduelles ne sont plus indexées sur l'évolution du chiffre d'affaires mais sur le volume d'opérations.

A titre d'exemple, pour chaque famille reçue par un conseiller funéraire, celui-ci perçoit une prime de 21 € ; pour chaque contrat obsèques, une prime de 19 € est versée au conseiller contrat obsèques. Les salariés travaillant sur les fours perçoivent une prime de près de 125 € par mois et ceux encadrant une équipe, une prime de responsabilité de près de 250 €.

En outre, concernant les cadres de direction, les primes sont modulées en fonction d'éléments quantitatifs (nombre d'obsèques et de contrats, résultat net) et de l'atteinte des objectifs fixés. Elles sont plafonnées à 12 % de la rémunération principale. Ce « bonus », garanti à hauteur de 40 %, peut être doublé « en cas de dépassement important des objectifs annuels prévus ».

Toutefois, s'il a fait l'objet d'avenants aux contrats de travail des intéressés, ce dispositif n'a pas encore été formalisé et présenté au conseil d'administration. La chambre préconise qu'il le soit pour une totale transparence sur la détermination des éléments variables de la rémunération des cadres de direction. Le directeur de la SEM et le président de la métropole ont indiqué souscrire à cette recommandation.

#### 4.5- La politique sociale

##### 4.5.1- Les réunions de la délégation unique du personnel

La SEM a opté pour la délégation unique de représentation du personnel (DUP), prévue à l'article L. 2326-1 du code du travail<sup>12</sup>. La DUP réunit les attributions des délégués du personnel et du comité d'entreprise (CE), et désormais du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Consécutivement à l'audit social réalisé, le registre des procès-verbaux

<sup>12</sup> Article abrogé par l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales.

de réunion peut être consulté hors la présence de l'employeur. La DUP sera prochainement fusionnée avec le CHSCT pour créer un comité social et économique, ainsi que le permet l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017.

La chambre avait relevé le faible nombre de réunions de la DUP, deux à trois fois plus faible que celui indiqué à l'article L. 2326-3 du code du travail (fréquence mensuelle) au cours des exercices 2009-2010 et 2011-2012. A compter de l'exercice 2012-2013, le nombre de réunions annuelles s'est établi entre sept et neuf.

L'examen des procès-verbaux des réunions permet d'identifier deux périodes. De 2012 à 2015, ils sont relativement succincts et traitent de sujets essentiellement liés à la rémunération, aux primes et aux avantages dont bénéficient les salariés (mutuelle, bons d'achat, intéressement). Il est fait une large place aux comptes rendus des manifestations réunissant le personnel.

La période s'ouvrant en 2016 marque une rupture dans le contenu des procès-verbaux, qui sont beaucoup plus étoffés et professionnels. Si les manifestations organisées par le comité d'entreprise sont toujours mentionnées, les sujets évoqués traitent principalement de la nouvelle organisation (ouverture du centre funéraire entre 12 h 30 et 14 h notamment) et des conditions de travail (le respect du temps de repos par exemple) ainsi que des avantages sociaux pour les salariés (tickets restaurant en particulier). Cette évolution traduit une amélioration du dialogue social, les délégués du personnel étant associés à la marche de l'entreprise et pouvant présenter des demandes (à l'instar du temps d'habillage décompté dans le temps de travail) longtemps restées sans réponse.

#### 4.5.2- Les avantages sociaux

Les salariés de la SEM ont bénéficié de plusieurs mesures favorables au cours des exercices 2015-2016 et 2016-2017.

Un accord relatif à l'intéressement a été approuvé le 4 novembre 2015 pour les trois exercices 2015-2016 à 2017-2018. Il affecte chaque année à l'intéressement une part fonction du ratio résultat courant sur chiffres d'affaires rapporté à la masse salariale brute, sans que cette dotation en représente plus de 10 %. Par avenant du 20 mars 2017, qui élargit le bénéfice du dispositif au directeur général, il est désormais loisible à chaque salarié de verser la part d'intéressement dont il bénéficie sur le plan d'épargne entreprise (PEE), ouvrant droit à un bonus de 10 % (plafonné à 400 €) versé par l'entreprise. Auparavant, l'intéressement était obligatoirement perçu par le salarié, sans possibilité de placement et sans abondement. Cette mesure représente un surcoût de 5 k€ pour l'entreprise sur le dernier exercice.

Une nouvelle mutuelle a été souscrite par décision du 30 novembre 2017, offrant des prestations homogènes pour l'ensemble du personnel, et dont les cotisations sont prises en charge à parité entre l'entreprise et le salarié. Auparavant, les cadres bénéficiaient de prestations plus intéressantes que les non-cadres. Le montant des cotisations ayant baissé, cette mesure génère une économie annuelle de 12 k€ pour l'entreprise.

Un nouveau régime de retraite complémentaire a été mis en place par décision du 30 novembre 2017. La direction ayant choisi d'accroître les cotisations patronales qui y sont affectées par transfert des sommes précédemment abondées au régime de retraite complémentaire des cadres dirigeants, le régime de pensions est amélioré pour les salariés par rapport au dispositif antérieur. Ce nouveau régime induit une économie annuelle de 12 k€ pour la SEM.

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 et une charge annuelle

de 44 k€ pour la SEM. Ils peuvent également percevoir depuis le 1<sup>er</sup> juin 2016 des indemnités kilométriques pour leurs trajets domicile/travail réalisés à vélo, à raison de 0,25 € par kilomètre parcouru, en application du décret n° 2016-144 du 11 février 2016. Le coût pour l'entreprise est de l'ordre de 4 k€ en 2016-2017.

Enfin, la dotation financière annuelle du CE, lui permettant d'organiser des manifestations conviviales, qui était de 23,5 k€ jusqu'en 2016, a progressé en 2017 pour atteindre globalement 29 k€, en lien avec la progression des effectifs.

L'ensemble de ces mesures représente une charge supplémentaire annuelle pour l'entreprise de 35 k€.

#### **4.6- Les litiges prudhommaux**

Au 30 septembre 2017, la SEM était encore engagée dans huit contentieux prudhommaux dont deux concernent la direction actuelle. La SEM avait provisionné 95 k€ au titre de ces litiges.

Depuis la clôture de l'exercice, deux contentieux ont été dénoués favorablement à la SEM et un salarié a pu être réintégré dans les effectifs. Deux conciliations sont intervenues et ont permis d'éteindre les actions en cours. Il ne reste donc plus fin 2017 que trois instances dont les risques ont été évalués et ont fait l'objet de provisions en conséquence.

#### **4.7- Conclusion sur la gestion des ressources humaines**

Le changement intervenu à la direction générale a induit une rupture dans le management de la SEM. En deux exercices, les effectifs ont été significativement accrus afin, d'instaurer des temps de repos pour les agents d'astreinte et d'élargir l'offre de service (ouverture du centre funéraire entre 12 h 30 et 14 h et d'une antenne dans le Grésivaudan et mise en place d'un accueil au crématorium). Même s'il reste à les formaliser, les règles d'attribution des éléments de rémunération variable ont été définies et tiennent compte, pour les cadres, de l'atteinte d'objectifs. Les délégués du personnel sont désormais associés aux décisions de gestion. La mise en place d'une nouvelle mutuelle offrant des prestations identiques à l'ensemble des salariés, d'un nouveau régime de retraite complémentaire harmonisé ainsi que de tickets-restaurant ont concrétisé une politique sociale favorable au personnel.

Le directeur général doit encore instaurer des entretiens d'évaluation et chercher à réduire un niveau d'absentéisme qui demeure élevé, bien qu'en nette diminution en 2016-2017. La prévention des accidents de travail est à cet égard prioritaire. Le directeur de la SEM et le président de métropole se sont engagés à la mise en œuvre d'un plan d'action en la matière.

## **5- L'ACTIVITE DE LA SEM**

### **5.1- Le service extérieur des pompes funèbres**

#### **5.1.1- Le contexte légal d'exercice du service**

La loi du 8 janvier 1993 relative à la législation dans le domaine funéraire a mis fin au monopole communal des pompes funèbres depuis le 10 janvier 1998. Ce nouveau dispositif législatif a introduit des modifications profondes dans l'organisation du service extérieur<sup>13</sup> des pompes

---

<sup>13</sup> Le service est dit « extérieur » par opposition au service « intérieur » qui a trait à l'organisation des funérailles dans les établissements de culte.

funèbres (SEPF), tout en confirmant sa mission de service public comme codifié à l'article L. 2223-19 du CGCT. Conformément à la volonté du législateur, la loi précitée s'est attachée à accroître la déontologie, la transparence et la qualité des conditions d'exercice de la profession funéraire. En outre, elle a consacré le principe d'une meilleure information des familles dans des circonstances particulièrement difficiles ainsi que la liberté, pour ces dernières, de s'orienter vers l'opérateur funéraire de leur choix. Dans un avis du 19 décembre 1995<sup>14</sup>, le Conseil d'État a considéré que le SEPF revêt le caractère d'un service public industriel et commercial, exercé dans un cadre concurrentiel.

Les communes ou leurs délégataires ne bénéficient par conséquent d'aucun droit d'exclusivité pour l'exercice de ce service dont la mise en œuvre est facultative. La seule obligation s'imposant aux communes consiste en la prise en charge des frais d'obsèques des personnes dénuées de ressources (article L. 2223-27 du CGCT).

#### 5.1.2- Une activité soutenue

La SEM a organisé près de 3 500 obsèques au cours du dernier exercice contrôlé. Son activité est constante et soutenue. Sa part des obsèques réalisées sur le territoire des communes actionnaires est évaluée par le directeur en fonction à près de 70 %.

**Tableau n° 12 : Nombre d'obsèques organisées**

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
<b>Nombre total d'obsèques organisées par la SEM PFI</b>	<b>3 297</b>	<b>3 019</b>	<b>3 295</b>	<b>3 184</b>	<b>3 474</b>
Nombre de décès sur le territoire des 13 communes les plus importantes	Données non communiquées	3 446	3 615	3 630	3 825
Nombre de convois organisés par la SEM		2 311	2 377	2 456	2 578
<i>Part des obsèques réalisées (%)</i>		67,1 %	65,8 %	67,7 %	67,4 %
Nombre d'obsèques organisées par la SEM PFI en dehors du territoire des communes actionnaires		708	918	728	896

Source : SEM PFI

Sur les derniers exercices, on constate une part quasi équivalente des inhumations (52 % en 2015-2016) et des crémations (48 % en 2015-2016 et 2016-2017). Au niveau national, la part de crémations était de 32,6 % en 2013<sup>15</sup>. Elle serait, selon le directeur, de 36 % en 2016.

#### 5.1.3- Un service délégué

##### 5.1.3.1- L'obligation de conclure une DSP

Le précédent rapport de la chambre avait estimé que le SEPF, lorsqu'il n'était pas exercé en régie, devait donner lieu à passation d'une délégation de service public (DSP) non seulement par la métropole, établissement compétent, mais également par les communes actionnaires du bassin Grenoblois non membres de la métropole (au nombre de 35), sur le territoire desquelles la SEM intervient.

Cette observation n'a pas été suivie d'effets. Afin de limiter le coût administratif de la mise en place de ces DSP, la chambre suggère que l'ensemble des autorités concédantes constitue, à l'échéance de la DSP liant la métropole à la SEM au second semestre 2019, un groupement afin de passer conjointement un seul contrat de concession, ainsi que le permet l'article 26 de l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession. A défaut, chaque collectivité devrait conclure un contrat de concession.

<sup>14</sup> Conseil d'État section de l'intérieur avis n° 358 102.

<sup>15</sup> Contre 10,5 % en 1994. Source : fédération française de crémation.

Le président de la métropole « confirme sa disponibilité en ce sens tout en demeurant respectueux des orientations qui seront définies par les communes concernées et, le cas échéant, leurs intercommunalités respectives à ce propos ».

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

La métropole était liée à la SEM par un contrat de DSP relatif au SEPF, conclu initialement en 1988, et échu le 22 décembre 2013. Par délibération du 16 décembre 2016, la métropole a conclu un nouveau contrat pour trois ans, lui permettant notamment de se conformer à deux observations majeures de la chambre, la première afférente à l'absence de redevance pour frais de contrôle versée par la SEM, désormais prévue pour un montant de 50 k€ à l'article 26 du contrat, et la seconde relative à l'approbation des tarifs. L'article 24 du contrat prévoit en effet que les tarifs, précédemment approuvés de manière irrégulière par le CA de la SEM, le seront désormais par le délégant. Les tarifs 2017 figurent en annexe du contrat.

Interrogé sur la nouvelle durée de la DSP, beaucoup plus courte que précédemment, le président de la métropole a indiqué qu'il avait souhaité prendre en compte l'échéance de la DSP du crématorium intercommunal (30 septembre 2019), de manière à relancer les deux DSP selon un calendrier commun.

Aucune offre concurrente n'a été remise, ce qui s'explique par le fait que la SEM PFI est propriétaire du centre funéraire, et que les capacités d'accueil de ce dernier n'ont pas d'équivalent sur le territoire métropolitain et même départemental.

L'objet du service délégué, défini à l'article 1 du contrat de DSP est conforme à l'article L. 2223-19 du CGCT. Le délégataire est tenu de mettre en œuvre des « outils de traçabilité nécessaires au suivi et à la satisfaction des familles et à l'amélioration du rapport qualité/prix des prestations du SEPF » (article 7). Le délégataire prend à sa charge les prestations d'obsèques des personnes dépourvues de ressources (article 15).

La tenue d'une comptabilité analytique est exigée à l'article 29. 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 où « 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.

L'article 31 impose la production du rapport annuel prévu à l'article L. 1411-3 du CGCT chaque année avant le 1<sup>er</sup> juin.

#### 5.1.3.3- *Le contrôle exercé par l'autorité délégante*

Le contrôle de la métropole s'opère à la fois par ses services et au travers de l'examen par l'assemblée délibérante du rapport remis par le délégataire, prévu à l'article 52 de l'ordonnance du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession.

##### 5.1.3.3.1- *Le contrôle des services de la métropole*

Au sein du service du contrôle de gestion, commun à la métropole et à la commune de Grenoble, qui comprend dix agents, un agent est dédié au suivi de la SEM. Il participe dorénavant aux conseils d'administration, réalise une veille sur les décisions qui y sont

proposées et rédige des notes d'analyse. La chambre considère que le contrôle exercé par les services de la métropole sur son satellite est désormais effectif.

#### 5.1.3.3.2- Les rapports du délégataire

Le précédent rapport de la chambre avait relevé la non-conformité du contenu des rapports du délégataire aux dispositions de l'article R. 1411-7 du CGCT. Il y a eu sur ce point peu d'évolutions, mais aucun rapport n'a encore été remis dans le cadre de la nouvelle DSP. Le rapport au titre de l'exercice 2015-2016 n'individualise pas les résultats et la qualité des deux activités distinctes, SEPF et crématorium, ce qui devrait être corrigé par la mise en place d'une comptabilité analytique le permettant.

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

L'examen de dossiers d'obsèques indique que certaines familles ont bénéficié de remises tarifaires soit parce que le défunt était adhérent de la FNACA<sup>16</sup>, soit parce qu'il l'était d'une mutuelle. Une famille a pu bénéficier de la mise à disposition gratuite d'un véhicule de cérémonie. De fait, le directeur a indiqué que plusieurs organismes bénéficiaient, pour leurs adhérents, de conditions préférentielles. La SEM est liée par des conventions signées entre 1989 et 2008 avec la FNACA, six mutuelles et deux associations promouvant la crémation. Une mutuelle n'est pas conventionnée.

**Tableau n° 13 : Remises tarifaires accordées à divers organismes**

ORGANISMES	Taux de remise	Date convention
ADREA GRENOBLE	5 %	1 <sup>er</sup> juin 1989
MUTAC	5 %	1 <sup>er</sup> octobre 1989
ENTRE NOUS (MUFTI)	5 %	1 <sup>er</sup> janvier 1990
MUTUELLE NATIONALE HOSPITALIERE	5 %	1 <sup>er</sup> mai 1991
LA FRATERNELLE	10 %	1 <sup>er</sup> janvier 1992
MUTUELLE SOCIALE AGRICOLE	5 %	1 <sup>er</sup> avril 1994
MUTUELLE NATIONALE TERRITORIALE	5 %	Pas de convention
ASSOCIATION CREMATISTE DE MEYLAN	5 %	15 février 1997
ASSOCIATION ISERE CREMATION	5 %	18 janvier 2008
FNACA	5 %	1 <sup>er</sup> septembre 2014

Source : SEM PFI

Par ailleurs, des réductions tarifaires étaient accordées, en principe au taux de 10 %, pour les décès des employés, retraités et élus des communes actionnaires, ainsi que pour les décès de leurs proches (ascendants et descendants). Le logiciel de facturation révèle toutefois que plusieurs élus métropolitains et administrateurs de la SEM ont bénéficié de la gratuité totale pour des obsèques de proches intervenues entre 2012 et 2015. Ces remises étaient accordées de manière discrétionnaire par la direction de la SEM jusqu'à la fin 2015.

En outre, les policiers et gendarmes pouvaient se prévaloir d'une réduction de 10 %. Un rabais de 5 % était consenti pour les décès des salariés et retraités d'établissements de soins ainsi que pour les décès de leurs proches (ascendants et descendants). Enfin, les salariés de la SEM bénéficiaient de conditions privilégiées pouvant aller jusqu'à la gratuité.

<sup>16</sup> FNACA : fédération nationale des anciens combattants en Algérie, Maroc et Tunisie.

**Tableau n° 14 : Réductions accordées aux salariés de la SEM en 2017**

Lien de parenté	Taux de réduction
Salarié, son conjoint, ses père et mère, ses enfants et petits-enfants	100 %
Grands-parents et arrière grands-parents, frères et sœurs, beaux-frères et belles-sœurs, beau-père et belle-mère du salarié	50 %
Oncles et tantes du salarié	30 %
Oncles et tantes du conjoint du salarié	20 %
Neveux et nièces du salarié	30 %
Cousins et cousines (germains) du salarié et neveux et nièces du conjoint du salarié	20 %
Cousins et cousines (germains) du conjoint du salarié	15 %
Autres membres de la famille du salarié	10 %
Salarié retraité	30 %
Conjoint ou conjointe non remarié(e) du salarié retraité	20 %

Source : procès-verbal du CA du 7 novembre 2017

Le CA du 7 novembre 2017 a décidé de supprimer toutes les réductions et de ne maintenir qu'une réduction pour les salariés de la SEM. Le CA du 25 janvier 2018 a limité le taux de réduction de 10 à 30 %, seuil maximum admis par l'URSSAF pour que le gain correspondant ne constitue pas un avantage en nature<sup>17</sup>, ce qui signifie que ces remises auraient dû être précédemment déclarées comme des avantages en nature.

L'ensemble de ces remises, correctement retracées en comptabilité, a représenté un montant de 867 k€ sur la période de contrôle, soit 2 % en moyenne du chiffre d'affaires annuel.

**Tableau n° 15 : Montant des remises accordées sur la période**

En k€	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Total
Rabais, remises, ristournes accordés (compte 7097)	180	168	179	165	175	<b>867</b>

Source : grands livres SEM PFI

En tout état de cause, la chambre estime que les gestes commerciaux, les remises conventionnelles ou les réductions aux salariés doivent être approuvés par l'autorité délégante, qui pourrait fixer les motifs et le pourcentage maximum de remise. La chambre rappelle à cet égard qu'une jurisprudence administrative constante (trouvant son fondement dans l'arrêt du Conseil d'État, 10 mai 1974, Denoyez et Chorques, n° 88032) considère que la fixation de tarifs différents pour un même service rendu, à diverses catégories d'usagers d'un service public, est admise dans trois hypothèses :

- ♦ si elle est la conséquence nécessaire d'une loi ;
- ♦ si une nécessité d'intérêt général en rapport avec les conditions d'exploitation du service commande cette mesure ;
- ♦ enfin, s'il existe entre les usagers des différences de situation appréciables.

Le conseil métropolitain a approuvé le 6 juillet 2018 la nouvelle grille tarifaire au 1<sup>er</sup> août. Toutefois, si la possibilité d'accorder des remises tarifaires figure bien dans la délibération (aux salariés en conformité avec les règles URSSAF, aux associations crématistes, mutualistes et adhérents de la FNACA et de manière exceptionnelle aux familles en difficultés ou à titre commercial), aucune disposition dans la grille tarifaire annexée ou aucune annexe ne vient la formaliser et l'encadrer. La chambre invite la métropole, autorité délégante, à délibérer de manière précise sur ce point.

<sup>17</sup> Circulaire DSS/SDFSS/5 B n° 2003-07 du 7 janvier 2003.

#### 5.1.4- Les installations du centre funéraire

Le centre funéraire est situé face au cimetière du Grand-Sablon à La Tronche. Il est desservi par une ligne d'autobus. Deux aires de stationnement sont réservées aux familles et visiteurs. D'une superficie de 5 000 m<sup>2</sup>, il comporte une chambre funéraire de 1 200 m<sup>2</sup> dotée de 21 salons de recueillement, de 40 cases réfrigérées et de deux salles de soins mortuaires dont une notamment destinée aux toilettes confessionnelles. Le complexe dispose d'une salle de cérémonie de 250 m<sup>2</sup> d'une capacité de 150 places assises, équipée de moyens audiovisuels. Dans le cas d'une affluence exceptionnelle, sa capacité d'accueil peut être triplée en ouvrant vers l'extérieur.

Le centre funéraire est désormais accessible aux familles sept jours sur sept, du lundi au vendredi de 8 h 30 à 18 h sans interruption, et les samedis, dimanches et jours fériés, de 8 h 30 à 12 h 30 et de 14 h à 18 h.

Une permanence décès est disponible 24 heures sur 24 sur appel téléphonique et permet des interventions rapides de jour comme de nuit. La SEM met en œuvre à cet effet une astreinte nocturne<sup>18</sup> qui concerne deux agents funéraires chargés de se déplacer en intervention et un maître de cérémonie chargé de l'accueil téléphonique.

Le directeur a fait part du projet d'extension du centre funéraire, motivé par l'engorgement de l'accueil actuel, ce qui nécessiterait de raser une maison précédemment de fonction. Il y aurait ainsi deux accès distincts, un premier pour la chambre funéraire réservé à l'accueil des familles venant veiller leurs défunts, et un second à créer pour celles venant effectuer les démarches pour l'anticipation ou l'organisation d'obsèques. Il est également envisagé d'importants travaux de restructuration et d'agrandissement des parties techniques de la chambre funéraire, des locaux sociaux et administratifs et du parking. Le coût de ce projet est globalement évalué à 2 M€.

Un bureau de réception des familles situé sur la commune de La-Terrasse a par ailleurs été ouvert en novembre 2016 pour desservir la vallée du Grésivaudan.

#### 5.1.5- Les prestations propres au SEPF et les services complémentaires

La SEM propose l'ensemble des prestations du SEPF prévues à l'article L. 2223-19 du CGCT, ainsi que les services complémentaires suivants : toilette mortuaire, compositions florales artificielles, plaques, annonces dans la presse, registre de condoléances, mise à disposition d'un maître de cérémonie, marbrerie (ouverture et fermeture des caveaux mais pas de vente de monuments funéraires) et prévoyance obsèques.

Les prestations relatives au SEPF sont toutes réalisées en propre, contrairement aux annonces presse et prestations de marbrerie, effectuées par des intermédiaires.

En outre, la SEM réalise diverses prestations annexes telles que les reprises de concession pour les collectivités (exhumations administratives), l'élimination des pièces anatomiques<sup>19</sup> (fourniture de reliquaire et crémation) et les réquisitions de police.

---

<sup>18</sup> Cette astreinte a représenté un coût annuel de 32 k€, soit moins de 4 % de la rémunération des personnels qui y sont soumis.

<sup>19</sup> Article R. 1335-9 du code de la santé publique : « Les pièces anatomiques sont des organes ou des membres, aisément identifiables par un non-spécialiste, recueillis à l'occasion des activités de soins ou des activités déterminées au dernier alinéa de l'article R. 1335-1. ». Article R. 1335-11 du code de la santé publique : « Les pièces anatomiques d'origine humaine destinées à l'abandon doivent être incinérées ».

#### 5.1.6- Les habilitations préfectorales

La fourniture de chaque prestation du SEPF est soumise à habilitation préfectorale en application des dispositions de l'article L. 2223-33 du CGCT.

L'autorisation préfectorale requise par arrêté préfectoral du 7 avril 2014 a été délivrée à la SEM pour une durée de six ans<sup>20</sup>, soit jusqu'au 31 mars 2020 inclus. Cette habilitation, qui concerne également la gestion du crématorium intercommunal de Gières, a été complétée pour la gestion et l'utilisation de la chambre funéraire par arrêté du 13 mai 2016. L'établissement secondaire situé à La-Terrasse a fait l'objet d'une habilitation par arrêté du 7 novembre 2017, pour une durée courant jusqu'au 21 octobre 2023.

La SEM a en outre produit les attestations de conformité des véhicules utilisés pour le transport de corps prévues à l'article D. 2223-120 du CGCT.

#### 5.1.7- Le non-respect de la réglementation relative aux devis-type déposés en mairie

La loi du 19 décembre 2008 (article L. 2223-21-1 du CGCT) a instauré des modèles de devis dont le contenu a été précisé par arrêté du 23 août 2010. La loi du 16 février 2015 a renforcé les obligations des opérateurs funéraires, le dispositif étant jusqu'alors peu respecté. Désormais, ces devis doivent être déposés, chaque année, dans chaque département où les opérateurs ont leur siège social ou un établissement secondaire, auprès des communes de plus de 5 000 habitants. Les devis sont consultables selon des modalités définies par le maire.

La chambre a entrepris de se procurer ces devis auprès de six mairies de communes de plus de 5 000 habitants de l'aire métropolitaine. Aucun devis n'a pu être récupéré auprès de trois d'entre elles. Deux mairies disposaient de deux devis (dont celui de la SEM PFI). Une mairie ne disposait que d'un seul devis, celui de la SEM PFI.

Après avoir pris l'attache de trois autres entreprises funéraires de la région Grenobloise, qui n'ont pas été en mesure de produire des devis-type (seuls des devis personnalisés étaient proposés), la chambre dresse le constat du non-respect quasi généralisé de la réglementation relative aux devis-type.

En réponse aux observations provisoires, le directeur en fonction de la SEM a pris l'engagement de déposer les devis-type dans toutes les mairies des communes de plus de 5 000 habitants dès le mois d'août 2018 (date de mise en application des nouveaux tarifs) et ensuite de le faire en début de chaque année.

#### 5.1.8- Les dossiers d'obsèques

Les dossiers d'obsèques examinés par la chambre sont bien tenus et comportent systématiquement le devis initial, le bon de commande accompagné des conditions générales de vente signé par la personne en charge des obsèques, la facture, la traçabilité des règlements et des démarches de recouvrement effectués, le certificat de décès, la copie du livret de famille, des certificats médicaux éventuels (relatifs à la présence de prothèses ou de piles ainsi que de maladies contagieuses), le contrat obsèques éventuel, le procès-verbal de réquisition éventuel de l'officier de police judiciaire en cas de demande d'autopsie, les autorisations d'inhumation et les documents internes à l'entreprise relatifs à la prise en charge des corps et aux prestations effectuées.

---

<sup>20</sup> Les dispositions de l'article R. 2223-62 du CGCT prévoient que l'habilitation préfectorale est accordée par principe pour une durée de six ans, à l'exception des organismes ne justifiant pas d'au moins deux années d'expérience professionnelle où l'habilitation n'est accordée que pour une durée d'un an.

La facturation postérieure au 1<sup>er</sup> juin 2017 est affectée d'une erreur de paramétrage informatique conduisant à un écart de 10 à 30 centimes avec le tarif en vigueur sur certaines prestations, en général en faveur de l'utilisateur. Cette anomalie a été signalée à la SEM.

Conformément au modèle défini par l'arrêté du 23 août 2010, les devis réalisés par la SEM consultés par la chambre distinguent trois types de prestations : les prestations courantes, les prestations complémentaires optionnelles et les frais avancés pour le compte de la famille (ou débours). En revanche, la mention « *En application de la réglementation funéraire, seules les prestations suivantes sont obligatoires : fourniture d'un véhicule agréé pour le transport du corps (avant ou après la mise en cercueil), d'un cercueil de 22 mm d'épaisseur — ou 18 mm en cas de crémation — avec une garniture étanche et 4 poignées et, selon le cas, les opérations nécessaires à l'inhumation et/ou à la crémation (avec fourniture d'une urne cinéraire permettant de recueillir les cendres issues de la crémation).* » ne figure pas en toutes lettres mais de manière très synthétique au-dessus du tableau de devis, avec un code basé sur des caractères spéciaux (astérisque et dièse) dont il n'est pas certain qu'il soit intelligible par tous les usagers.

La SEM fait systématiquement signer ses conditions générales de vente qui précisent que « *préalablement à toute commande, un devis gratuit, écrit et détaillé, sera établi en faisant apparaître pour chaque prestation et/ou fourniture sa désignation et son montant TTC* ». Concernant les prestations assurées par les tiers (marbrerie, presse notamment), la famille mandate expressément la SEM pour leur commande. Les débours engagés figurent distinctement pour leur montant TTC sur la facture définitive. Les factures des tiers sont jointes au dossier d'obsèques et les factures distinguent les prestations propres de l'opérateur de celles réalisées par les tiers conformément aux dispositions de l'article R. 2223-27 du CGCT<sup>21</sup>.

#### 5.1.9- Le commissionnement d'un organe de presse régionale

La SEM perçoit un commissionnement de la part d'un organe de presse régionale qui était au cours de la période de contrôle de 15 % des sommes versées au titre des publications effectuées, à titre de rémunération pour service rendu aussi bien à l'organe de presse qu'aux familles. En effet, la SEM saisit l'avis de décès sur un intranet dédié, ce qui permet aux familles de le visualiser en temps réel et d'en connaître le prix immédiatement.

Le prix n'est pas majoré pour l'utilisateur. Il n'y a aucun préjudice fiscal. Il y a même un gain puisque la commission versée, calculée sur le montant TTC des annonces, est assujettie à la TVA. Le produit de ce commissionnement s'est élevé à 80 k€ en 2016-2017. Aucune autre commission n'est perçue, en particulier pour la marbrerie et les compositions florales.

#### 5.1.10- Le positionnement tarifaire de la SEM

Le positionnement tarifaire du syndicat a été analysé à travers 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.

##### 5.1.10.1- La comparaison des devis-types disponibles

Malgré les insuffisances relevées, la chambre a dressé un tableau comparatif des prix proposés renseignés par les deux opérateurs à partir de leurs devis-types. Il en ressort que les prix affichés par la SEM se situent à un niveau nettement inférieur (de moitié pour

<sup>21</sup> « *Les devis doivent regrouper les fournitures et services de l'opérateur en les distinguant des sommes versées à des tiers en rémunération de prestations assurées par eux et des taxes. Ils doivent distinguer, le cas échéant, l'entreprise ou le service tiers qui réalise l'ouverture et la fermeture du monument funéraire, le creusement et le comblement de la fosse* ».

l'inhumation) à ceux affichés par son concurrent (hors remises). Cette différence se retrouve sur l'ensemble des postes, sans que l'équivalence des prestations proposées soit certaine. Le directeur de la SEM a précisé que le devis-type correspondait certes aux prestations les plus simples mais qu'il était en mesure de garantir les prix affichés si une famille le sollicitait.

**Tableau n° 16 : Comparaison des devis-type disponibles (hors remises)**

En € TTC	PFI - Inhumation (au 31 mai 2017)	PFI - Crémation (au 31 mai 2017)	Autre opérateur - Inhumation (au 29 déc. 2014)	Autre opérateur - Crémation (au 29 déc. 2014)
Préparation et organisation des obsèques	119	119	313	313
Toilette mortuaire	66	66	211	211
Cercueil avec garniture étanche, quatre poignées, capiton et emblème	280	280	679	679
Mise en bière et fermeture du cercueil	216	216	120	120
Cérémonie et convoi	418	291	859*	859*
Inhumation	257	SO	580	SO
Crémation	SO	648	SO	712
<b>Total</b>	<b>1 356</b>	<b>1 620</b>	<b>2 762</b>	<b>2 894</b>

Source : Devis-type déposés en mairie de Eybens

\* sans maître de cérémonie

Toutefois, dans la pratique, le prix moyen des obsèques observé se situe à environ le double de celui du devis-type, qui donne aux familles une indication sur l'entreprise pratiquant *a priori* les conditions les plus favorables mais le prix acquitté en définitive reste très dépendant des prestations choisies.

#### 5.1.10.2- Les résultats d'une enquête départementale

L'enquête concernant les prix des obsèques en Isère, réalisée par l'organisme UFC – Que Choisir, dont les résultats ont été publiés au printemps 2015, corrobore le constat de la compétitivité des prix de la SEM. Elle indique que celle-ci propose les tarifs les plus faibles du secteur avec un devis de 1 722 € pour une inhumation et de 2 158 € pour une crémation. Dans le premier cas, les entreprises concurrentes locales affichent en moyenne des tarifs plus élevés du double, et dans le second cas de + 70 %.

**Tableau n° 17 : Comparaisons de devis édités pour les besoins d'une enquête**

En €	Inhumation	Crémation
<b>SEM PFI</b>	<b>1 722</b>	<b>2 158</b>
Opérateur A	3 388	3 211
Opérateur B	2 650	3 235
Opérateur C	4 257	4 069
Opérateur D	3 425	4 169
<b>Moyenne hors SEM PFI</b>	<b>3 430</b>	<b>3 671</b>
<b>Ecart avec SEM PFI</b>	<b>+ 99 %</b>	<b>+ 70 %</b>

Source : UFC – Que Choisir

#### 5.1.10.3- L'évolution des tarifs au regard de l'indice INSEE « services funéraires »

Jusqu'en 2017, premier exercice où ils ont été adoptés par le conseil métropolitain concomitamment à l'approbation de la DSP, les tarifs étaient validés par le seul conseil d'administration.

Les motivations relatives aux évolutions tarifaires n'ont pas fait l'objet de longs développements. Au conseil d'administration du 19 décembre 2012, la décision de relever les tarifs de 1,5 % en 2013 fait référence à l'inflation et au contexte économique général. La stabilisation des tarifs décidée pour 2014 au conseil d'administration du 19 décembre 2013 est justifiée par l'impact pour les familles de la hausse de la TVA. Le conseil d'administration du 22 décembre 2014 entérine une hausse de 2,1 % pour 2015 en se fondant sur l'évolution de l'indice INSEE des services. Aucune motivation précise n'est avancée au conseil d'administration du 21 décembre 2015 pour relever les tarifs de 1 % en 2016.

L'analyse de plusieurs articles et des principales prestations de la grille tarifaire annuelle – qui représente neuf pages A4 – indique qu'une augmentation homogène est intervenue chaque année, y compris en 2014, pour 0,4 %, alors que les prix devaient être figés sur cet exercice. Concernant les autres exercices, l'évolution est conforme à ce qu'avait décidé le conseil d'administration.

En définitive, les prix ont progressé en moyenne annuelle de 1,2 %, ce qui est inférieur à l'évolution de l'indice INSEE des services funéraires (1,9 %) mais supérieur à celle des prix à la consommation (voir annexe). Cette évolution des prix est beaucoup plus modérée que celle constatée par la chambre dans son précédent rapport et qui avait en particulier affecté les produits d'entrée de gamme (+ 7 à 8 % en 2011-2012 pour les cercueils les moins chers).

#### *5.1.10.4- La refonte de la grille tarifaire en 2017*

Concernant l'exercice 2017, la grille tarifaire a été annexée au contrat de DSP du SEPF. Elle prévoit une augmentation, à compter du 1<sup>er</sup> juin 2017, de 1,2 % du prix des seules prestations, le prix des fournitures n'évoluant pas. La nouvelle direction a souhaité remodeler la grille tarifaire sur deux points importants qui avaient fait l'objet d'observations de la chambre.

En premier lieu, la gamme des cercueils a été complètement revue. La SEM était historiquement liée à un fournisseur qui n'était jamais mis en concurrence. Le directeur en fonction a fait appel, après une consultation s'inspirant du code des marchés publics<sup>22</sup> organisée en septembre 2017, à deux nouveaux fournisseurs pour renouveler son offre et, selon lui, en rehausser la qualité. Auparavant, la gamme inhumation allait, sur dix-neuf articles, d'un cercueil à 145 € à un dernier modèle à 5 539 € TTC. Deux sauts étaient opérés entre le troisième modèle à 286 € et le quatrième à 656 € et entre celui-ci et le cinquième à 965 €. Dorénavant, sur une gamme aussi étoffée (dix-huit modèles de 157 à 3 320 €), la progression entre deux références est beaucoup moins marquée, huit modèles se situant en deçà de 1 000 € avec un saut en deçà de ce seuil de l'ordre de 100 € par modèle, permettant un choix plus large pour les familles modestes.

En second lieu, le forfait de trois jours pour le séjour en chambre funéraire a été supprimé pour laisser place à un tarif à la demi-journée (correspondant à un sixième du forfait précédent), plus équitable car les familles acquittent dorénavant un prix en fonction de l'utilisation effective de l'équipement.

#### *5.1.10.5- Le prix moyen unitaire des obsèques*

La chambre a calculé un prix moyen unitaire des obsèques de l'ordre de 2 950 € TTC en 2017.

---

<sup>22</sup> Il n'y a pas eu de publicité mais sollicitation directe de trois fournisseurs dont celui en place. Un règlement de la consultation, deux cahiers des charges pour des cercueils inhumation et crémation et un classement des offres ont été rédigés.

Tableau n° 18 : Calcul du prix moyen unitaire des obsèques

En k€ TTC	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Ventes mdisées 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
<b>CA obsèques</b>	<b>10 486</b>	<b>9 544</b>	<b>10 288</b>	<b>9 593</b>	<b>10 240</b>
<b>Nombre obsèques</b>	<b>3 297</b>	<b>3 019</b>	<b>3 295</b>	<b>3 184</b>	<b>3 474</b>
<b>Prix par obsèques, en €</b>	<b>3 181</b>	<b>3 161</b>	<b>3 122</b>	<b>3 013</b>	<b>2 948</b>
<i>Evolution annuelle</i>		- 0,6 %	- 1,2 %	- 3,5 %	- 2,2 %

Source : comptes de résultat SEM PFI

Ce prix moyen se situe en deçà de celui relevé en 2014 au plan national par l'UFC-Que Choisir<sup>23</sup>, qui s'établissait pour une inhumation à 3 350 € TTC et pour une crémation à 3 609 TTC. 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 € TTC en 2017.

Par ailleurs, 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.

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<sup>er</sup> juin 2017 se traduit par un prix moyen inférieur de 40 € par obsèques après huit mois d'exercice.

La décomposition du chiffre d'affaires propre à l'organisation d'obsèques, par tranche de facturation (hors débours) indique que ce dernier est constitué pour moitié de factures inférieures à 3 000 €. Cette structuration est relativement stable.

L'analyse de la structure des ventes en volume des cercueils adultes confirme la part prépondérante des produits d'entrée de gamme (dont le prix est inférieur à 650 €) qui représentent 75 % en moyenne des cercueils, sans grande variation d'une année à l'autre.

#### 5.1.10.6- La marge commerciale

Le taux de marge commerciale<sup>24</sup> réalisé sur les articles funéraires vendus (cercueils, poignées et capitons principalement) s'établit à 72 %, ce qui équivaut à l'application d'un coefficient multiplicateur moyen de 3,6 sur leur coût d'achat, qui serait légèrement inférieur à celui de la profession. Pour comparaison, le coefficient multiplicateur du syndicat des pompes funèbres intercommunales de l'agglomération lyonnaise (PFIAL) est de 3,5 en moyenne durant la même période et le taux de marge de 71,5 %.

<sup>23</sup> Enquête Que Choisir, juin 2014.

<sup>24</sup> Le taux de marge est le pourcentage de la marge, c'est à dire la différence entre le prix de revient (et le prix de vente imputé du prix de vente réel).

Tableau n° 19 : Taux de marge sur ventes de marchandises

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Ventes nettes de marchandises en k€ (a)	4 332	3 879	4 074	3 746	3 759
Achats de marchandises en k€ (b)	1 196	1 090	1 138	1 035	1 047
Marge commerciale sur vente de marchandises en k€ (a)-(b)=(c)	3 136	2 789	2 936	2 711	2 712
<b>Coefficient multiplicateur du prix d'achat qui détermine le prix de vente (a)/(b)</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>
<b>Taux de marge sur marchandises = (c)/(b)</b>	<b>72 %</b>				

Source : comptes de résultat SEM PFI

#### 5.1.11- La qualité du service rendu

Afin d'évaluer le degré de satisfaction des familles endeuillées, la SEM leur adresse une enquête de satisfaction qui se présente sous la forme d'un questionnaire détaillé comportant différents thèmes permettant d'apprécier la qualité des prestations et le rapport qualité/prix des obsèques.

La synthèse annuelle présentée au rapport d'activité communiqué à l'assemblée générale affiche un taux de satisfaction oscillant sur la période entre 93 et 99 %. En moyenne, 98 % des familles ayant répondu conseilleraient la SEM PFI à d'autres familles.

Le taux de retour du questionnaire, de 31 %, est indiqué pour la première fois dans le rapport d'activité 2016. Ce pourcentage est suffisamment élevé pour prendre en compte cette évaluation. Le directeur a cependant indiqué qu'il souhaitait revoir ce questionnaire de manière à le rendre plus simple à renseigner et à exploiter. La nouvelle version du questionnaire sera rédigée avec l'aide d'un sociologue et sera mise en ligne.

Par ailleurs, la SEM a obtenu une triple certification délivrée par l'AFAQ – ISO 9001 qualité, OHSAS 18001 sécurité et ISO 14001 environnement – sur laquelle elle a communiqué jusqu'en 2015. L'ancienne directrice a défendu dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre cette démarche, gage selon elle, de qualité de service. Le directeur en fonction considère que cette triple certification n'est pas adaptée au secteur des pompes funèbres mais à celui de l'industrie. Elle est très contraignante (renouvellement tous les ans et audit tous les trois ans), coûte cher et est mal vécue par le personnel. Il s'oriente vers la norme NF407 qu'il estime plus opérationnelle pour les services funéraires. Le contrat de DSP du crématorium intercommunal de Gières, échu fin septembre 2019, prévoit la détention par le fermier des trois certifications sus mentionnées. Le contrat lui succédant devra prendre en considération cette évolution de la politique de certification si elle est souhaitée par le délégant.

#### 5.1.12- La neutralité de la chambre funéraire

A la suite de sa condamnation pour abus de position dominante en 2004 par le conseil de la concurrence<sup>25</sup>, et en 2006 par la Cour d'appel de Grenoble, la SEM avait pris des dispositions pour garantir un égal accès de tous les opérateurs de pompes funèbres à sa chambre funéraire située au centre funéraire. Sur le territoire de la métropole grenobloise, une seule autre chambre funéraire existe, mais qui est de taille beaucoup plus modeste (six cases réfrigérées seulement).

La SEM représentant 90 % des admissions à la chambre funéraire en moyenne sur la période, elle bénéficie d'un avantage dont elle peut être tentée de profiter.

<sup>25</sup> Décision n° 04-D-21 du 17 juin 2004 du conseil de la concurrence.

Tableau n° 20 : Admissions à la chambre funéraire

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
<b>Total des admissions</b>	<b>3 215</b>	<b>3 042</b>	<b>3 268</b>	<b>3 111</b>	<b>3 582</b>
SEM PFI	2 945	2 720	2 957	2 820	3 161
Opérateur A	120	115	99	82	62
Opérateur B	57	59	37	42	40
Opérateur C	6	13	38	36	152
Opérateur D	7	22	26	35	33
Opérateur E	16	26	27	29	48
Opérateur F	11	14	17	3	0
Autres	53	73	67	64	86

Source : SEM PFI

Un règlement intérieur, opposable à l'ensemble des opérateurs, a été adopté le 1<sup>er</sup> mars 2017. Concomitamment au contrôle de la chambre, la SEM a élaboré un document qu'elle fait signer aux familles dont le défunt séjourne à la chambre funéraire, par lequel la personne habilitée à pourvoir aux funérailles atteste avoir pris connaissance de la liste des différents opérateurs funéraires affichée dans la chambre funéraire.

La neutralité de l'équipement devrait être renforcée par les aménagements envisagés du centre funéraire qui réserveront une entrée distincte à celle de la SEM. Le tarif forfaitaire pour trois jours, qui avait été critiqué par la chambre, a été supprimé au 1<sup>er</sup> juin 2017. Un numéro téléphonique est dédié ; le message du répondeur ne mentionne pas l'entreprise PFI.

#### 5.1.13- La prise en charge des obsèques des personnes dépourvues de ressources

Selon les termes de l'article L. 2213-7 du CGCT, « *le maire ou, à défaut, le représentant de l'État dans le département pourvoit d'urgence à ce que toute personne décédée soit ensevelie et inhumée décemment sans distinction de culte ni de croyance* ». Aux termes des dispositions de l'article L. 2223-27 du CGCT : « *Le service est gratuit pour les personnes dépourvues de ressources suffisantes. Lorsque la mission de service public définie à l'art. L. 2223-19 n'est pas assurée par la commune, celle-ci prend en charge les frais d'obsèques de ces personnes. Elle choisit l'organisme qui assurera ces obsèques. Le maire fait procéder à la crémation du corps lorsque le défunt en a exprimé la volonté* ».

Lorsque la gestion du SEPF est déléguée, les frais résultant de l'organisation des obsèques des personnes dépourvues de ressources sont assumés par le délégataire, conformément à la circulaire du 12 décembre 1997 relative à la gestion des régies municipales de pompes funèbres. L'article 15 du contrat de DSP du SEPF prévoit cette prise en charge.

La SEM met en œuvre une procédure pour établir que le défunt est sans ressources. Elle sollicite notamment les services de police pour une recherche de famille ainsi que les services sociaux pour appréhension de la situation du défunt, entreprend une enquête de voisinage si le décès est intervenu au domicile et recherche l'existence d'un compte en banque ou d'un contrat obsèques.

Les obsèques des personnes sans ressources ont représenté pour la SEM une dépense annuelle moyenne de près de 17 k€, soit 2 k€ par décès. Aucune récupération sur succession éventuelle n'est entreprise.

**Tableau n° 21 : Obsèques des personnes dépourvues de ressources**

En €	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Moyenne
<b>Montant</b>	<b>24 499</b>	<b>9 956</b>	<b>12 818</b>	<b>24 614</b>	<b>12 199</b>	<b>16 817</b>
Nombre de décès	12	6	8	7	8	8
Montant par décès	2 042	1 659	1 602	3 516	1 525	2 051

Source : SEM PFI

Les rapports d'activité ont communiqué sur la période des montants erronés concernant la prise en charge des obsèques des personnes dépourvues de ressources. En effet, les sommes indiquées englobaient également les créances irrécouvrables de familles ne réglant pas les factures d'obsèques.

#### 5.1.14- Les modalités de perception des taxes funéraires et des vacations de police

##### 5.1.14.1- Les taxes funéraires

Les collectivités ont la possibilité d'instaurer plusieurs taxes funéraires : la taxe sur les convois, la taxe sur les inhumations et la taxe de crémation, cette dernière ne pouvant être prélevée que par la commune sur le territoire d'implantation d'un crématorium. Aucune taxe n'a été instituée sur le territoire d'intervention de la SEM.

##### 5.1.14.2- Les vacations de police

Certaines opérations doivent s'effectuer en présence d'un fonctionnaire de police (fermeture de cercueil suivie d'une crémation, ou pour une inhumation hors de la commune de départ dans les cas où aucun membre de la famille n'est présent ou pour un départ à l'étranger, exhumation). La SEM perçoit alors auprès des familles une vacation de 20 €, reversée directement au Trésor sur la base d'un état établi par le directeur départemental de la sécurité publique.

#### 5.1.15- Les contrats obsèques

Le marché funéraire est marqué dans une période récente par le développement des contrats obsèques, que les opérateurs présentent comme le moyen de faciliter l'organisation de la cérémonie pour les proches<sup>26</sup> : selon une enquête réalisée par le centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC), en 2014, 20 % des Français s'étaient engagés dans une telle démarche.

Aux termes de ces contrats, l'opérateur funéraire s'engage à exécuter les prestations prévues aux devis qui leur sont annexés lors du décès du souscripteur, en contrepartie du versement par une mutuelle ou un assureur d'un capital couvrant le montant des obsèques et de la garantie d'une assistance funéraire pour le rapatriement dans le monde entier.

Selon le directeur, tout opérateur funéraire se doit de proposer des contrats obsèques afin de garantir le maintien de son volume d'activité.

Le taux de couverture des obsèques par des contrats progresse pour atteindre 7 % en 2016-2017, ce qui correspond selon le directeur au chiffre d'affaires généré par la prévoyance. Celui-ci pourrait doubler à court et moyen termes, au regard du nombre de contrats commercialisés. Près de 560 contrats obsèques ont en effet été souscrits au cours du dernier exercice sous revue pour un capital couvert de 1,6 M€, contre 413 contrats et un capital de

<sup>26</sup> Funéscope : les Français et les obsèques, mai 2014.

1,4 M€ en 2012-2013. Le montant des obsèques par contrat est de 2 900 € en 2016-2017 contre près de 3 500 € en 2012-2013, ce qui confirme la baisse tendancielle du prix des prestations de la SEM.

**Tableau n° 22 : Données relatives aux contrats obsèques**

	Nombre obsèques (1)	Nombre de décès couverts par un contrat (2)	Taux des obsèques couvertes par contrat (2)/(1)	Nombre de contrats souscrits (3)	Capital couvert en k€ (4)	Montant par contrat en € (3)/(4)
2012-2013	3 297	182	5,5 %	413	1 444	3 496
2013-2014	3 019	197	6,5 %	452	1 534	3 394
2014-2015	3 295	215	6,5 %	411	1 382	3 363
2015-2016	3 145	216	6,9 %	493	1 618	3 282
2016-2017	3 474	250	7,2 %	558	1 621	2 905

Source : SEM PFI

La chambre a procédé à l'analyse d'un échantillon des contrats obsèques commercialisés par la SEM et adossés aux contrats d'assurance d'une mutuelle régie par le code de la mutualité.

Conformément à la réglementation, les contrats proposés sont bien liés à un devis suffisamment précis couvrant l'ensemble des prestations inhérentes aux funérailles (article L. 2223-34-1 du CGCT). Ils prévoient le reversement à un éventuel bénéficiaire désigné d'un éventuel trop payé, la possibilité pour le souscripteur de modifier les prestations et fournitures choisies (article L. 2223-35-1), ainsi que l'affectation du capital versé au bénéficiaire à la réalisation des obsèques du souscripteur, à concurrence de leur coût (article L. 2223-33-1). Les conditions générales de garantie du contrat d'assurance n'étaient toutefois pas annexées aux contrats d'obsèques consultés alors même qu'elles comportent des dispositions essentielles. Le directeur a cependant indiqué que les conditions générales étaient bien remises aux clients.

Deux points appellent des observations :

- ♦ les contrats prévoient que, dans le cas où « certaines prestations ou fournitures n'existeraient plus ou seraient modifiées, il serait conservé à l'exécution du présent contrat une qualité et/ou un caractère équivalents » (article 2). Ce cas de figure pourrait se produire assez fréquemment en raison du renouvellement de la gamme de cercueils. Or de telles clauses autorisant le professionnel à substituer, à sa discrétion, des prestations à celles initialement prévues ont été considérées comme abusives au sens du 3° de l'article R. 132-1 du code de la consommation (Commission des clauses abusives, recommandation n° 10-02, 15 avril 2010) ;
- ♦ les contrats ne prévoient pas expressément que la garantie assistance présente un caractère facultatif. Les stipulations de l'article 3 du contrat laissent au contraire penser au souscripteur qu'elle est obligatoire. Cette clause a été considérée comme abusive par la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes dans le cadre de l'enquête qu'elle a conduite sur ce sujet en août 2016.

Au titre des tâches de gestion administrative des contrats pour le compte de la mutuelle, la SEM a perçu de cette dernière des indemnités de gestion calculées sur la base d'un taux de 5 % du capital souscrit, représentant un montant moyen annuel de 53 k€, soit 115 € par contrat souscrit.

Le directeur en fonction et le président de la métropole s'engagent à s'assurer de la révision et, le cas échéant, de la suppression des clauses des contrats obsèques susceptibles d'être considérées comme abusives.

#### 5.1.16- L'adhésion au réseau funéraire « la Maison des Obsèques »

La Maison des Obsèques, créée en 2015, est le premier réseau funéraire mutualiste en France, issu du rapprochement de trois mutuelles. Il a l'ambition de rassembler, à l'horizon de 2025, 400 agences de pompes funèbres, par l'acquisition d'opérateurs funéraires, la création d'agences et le développement d'une franchise. Il souhaite proposer aux adhérents de ses mutuelles fondatrices et à toutes les familles, l'accès à des obsèques « *dignes et respectueuses, à un prix juste* ».

En novembre 2015, un accord-cadre a été signé permettant aux agences adhérentes de l'Union du pôle funéraire public (UPFP) de s'affilier au réseau mutualiste, c'est-à-dire d'utiliser la marque et l'enseigne « La Maison des Obsèques ». L'UPFP, dont l'ex-directrice de la SEM PFI était présidente jusqu'à son départ<sup>27</sup> a permis aux opérateurs publics de disposer d'une représentation auprès du conseil national des opérations funéraires (CNOF).

Le projet d'adhésion de la SEM PFI a été validé par le CA du 7 novembre 2017 ; le contrat a été signé le 5 juillet 2018, avec effet immédiat. Le directeur a indiqué que la négociation engagée conférerait à la SEM une exclusivité de la franchise sur le ressort métropolitain élargi au pays Voironnais et au Grésivaudan. Elle pourra utiliser la marque « La Maison des Obsèques », bénéficier de services de communication, commerciaux, de formation ainsi que de l'engagement de non concurrence sur le territoire. En contrepartie, la SEM s'interdit de créer une situation de concurrence sur un territoire sur lequel serait déjà implanté un affilié. De plus, elle devra s'acquitter d'une redevance annuelle égale à 0,25 % du chiffre d'affaires la première année, progressant de 0,25 % par an jusqu'à atteindre 1,5 % cinq ans après la signature, soit de l'ordre de 150 k€ sur la base d'un chiffre d'affaires de 10 M€.

Selon le directeur, il est de l'intérêt de la SEM d'être affiliée à la « Maison des Obsèques », afin de se garantir l'exclusivité de la marque sur son territoire d'action. La SEM partage les valeurs mutualistes et propose des prix compatibles avec ceux que souhaite promouvoir la franchise.

#### 5.2- L'exploitation du crématorium intercommunal de Gières

En vertu de l'article L. 2223-40 du CGCT, « *les communes et les établissements publics de coopération intercommunale sont seuls compétents pour créer et gérer les crématoriums.* » La métropole a édifié en 1985 ce type d'équipement sur la commune de Gières. Son activité est croissante. 2 060 crémations ont ainsi été assurées en 2016-2017 contre 1 812 en 2012-2013.

##### 5.2.1- Le contrat de délégation de service public

Le précédent rapport avait longuement analysé les dispositions du contrat de DSP du crématorium intercommunal, signé en 2009 pour dix ans (échu le 30 septembre 2019) et les conditions dans lesquelles la métropole avait confié à la SEM la maîtrise d'ouvrage des travaux de mise aux normes du dispositif de filtration des fumées, dont la prise en charge financière par la métropole était prévue à l'article 18 du contrat.

Les autres principales dispositions du contrat concernent le contrôle des investissements de renouvellement réalisés par le délégataire (article 19), l'indexation des tarifs sur l'indice des services funéraires et leur approbation par le délégant (article 25), le versement d'une redevance fixe de 65 k€ et d'une redevance variable égale à 3 % du chiffre d'affaires HT, présentées comme permettant la couverture des charges liées à l'amortissement des

---

<sup>27</sup> Le directeur en fonctions en est aujourd'hui vice-président. La charte de l'UPFP s'engage à « *lutter contre tout comportement préjudiciable à l'intérêt des familles* ».

équipements et au coût de financement des nouveaux aménagements (article 26) et les modalités de contrôle du délégataire (articles 29 et 30).

#### 5.2.2- Le contrôle exercé par l'autorité délégante

Les tarifs ont été approuvés par la métropole, affichant une progression de l'ordre de 4 % (cf. annexe). En 2014 et 2015, l'évolution des tarifs du crématorium a été corrélée à celle du SEPF. En 2016, leur croissance est de 1,63 % contre 1 % pour le SEPF, et en 2017, de 1,5 % contre 1,2 % pour le SEPF. La formule de révision n'a été véritablement appliquée qu'en 2013 et 2016. Sur proposition du délégataire, la métropole a consenti à s'en écarter les autres années, pour éviter des augmentations trop fortes. Si le motif est légitime, aucune disposition du contrat ne prévoit que la formule ne soit pas appliquée. Le président de la métropole indique prendre acte de cette observation.

La métropole a délibéré sur les rapports du délégataire. Cependant, les deux derniers rapports disponibles (2014-2015 et 2015-2016) ne rendent compte que très partiellement de la gestion et des résultats de la DSP du crématorium. Ainsi, le rapport 2015-2016 n'individualise pas les performances et la qualité des deux activités distinctes SEPF et crématorium et ne communique pour ce dernier que le nombre de crémations et de dispersions de cendres ainsi que le chiffre d'affaires, ce qui est très insuffisant. Les lacunes de la comptabilité analytique ne permettent pas d'identifier précisément le résultat de cette activité. Le rapport 2012-2013 indiquait un ratio résultat net sur chiffre d'affaires de 19 % et le rapport 2013-2014 de 12 %. Ces informations ne sont plus communiquées à compter de l'exercice 2014-2015. Le directeur s'est engagé à se conformer aux dispositions de l'article 30 du contrat et de l'article L. 1411-3 du CGCT, à compter de l'exercice 2018-2019.

#### 5.2.3- La description des installations et des prestations proposées

Le crématorium, d'une superficie de 900 m<sup>2</sup>, est implanté sur un terrain de 6 000 m<sup>2</sup>. La partie publique se compose de deux salons d'intimité familiale, un espace d'accueil et d'attente, une salle d'hommage et un salon de visualisation. La partie technique comprend les installations de crémation, équipées d'une double ligne de filtration des rejets atmosphériques. Le crématorium est ouvert du lundi au samedi de 8 h 30 à 18 h 30 sauf dimanches et jours fériés. Un « jardin du souvenir » est à la disposition des familles pour la dispersion des cendres.

#### 5.2.4- Le fonctionnement du service

##### 5.2.4.1- *L'attestation de conformité de l'ARS et l'habilitation préfectorale*

Si l'habilitation préfectorale relative au SEPF englobe également l'exploitation du crématorium, la SEM n'a pu communiquer l'attestation de conformité que doit délivrer l'agence régionale de la santé (ARS) en vertu de l'article D. 2223-109 du CGCT. Le directeur général de l'ARS a confirmé que celle-ci n'avait pas encore été accordée.

Le directeur a transmis à cet égard à l'appui de sa réponse aux observations provisoires un certificat de conformité de l'équipement établi par un organisme de vérification accrédité par le Comité français d'accréditation.

##### 5.2.4.2- *L'affichage du règlement intérieur et la liste des opérateurs habilités*

La SEM dispose d'un règlement intérieur qui est affiché à la vue du public, conformément aux dispositions de l'article R. 2223-67 du CGCT.

#### 5.2.4.3- *Le respect des délais de crémation*

En application de l'article R. 2213-35 du CGCT, la crémation a lieu vingt-quatre heures au moins et six jours au plus après le décès, lorsque le décès s'est produit en France, et six jours au plus après l'entrée du corps, lorsque le décès a eu lieu dans les collectivités d'outre-mer, ou à l'étranger. Les dimanches et jours fériés ne sont pas compris dans le calcul de ces délais. Le délai moyen de crémation est de quatre à cinq jours.

#### 5.2.4.4- *La tenue des registres d'activité*

La SEM tient un registre renseignant sur l'identité des défunts incinérés. Elle met en œuvre un suivi relatif à la détention des urnes de manière à prévenir les familles à l'expiration du délai d'un an prévu par l'article L. 2223-18-21 du CGCT.

Par ailleurs, une borne informatique implantée sur le site du crématorium renseigne en accès libre sur l'identité des défunts dont les cendres ont été dispersées au « jardin du souvenir ».

La SEM a mis en place en mars 2018 un registre des incidents de four et conserve les bons d'intervention des entreprises.

#### 5.2.5- *La crémation des pièces anatomiques*

Les pièces anatomiques d'origine humaine destinées à l'abandon doivent être incinérées dans un crématorium autorisé (article R. 1335-9 et suivants du code de la santé publique). La SEM est liée à ce sujet par deux conventions, avec le centre hospitalier universitaire (CHU) de Grenoble et la clinique Belledonne.

### **5.3- La DSP du crématorium du pays Voironnais**

La communauté d'agglomération du pays Voironnais (CAPV) a décidé en 2010 de se doter d'un crématorium, et de le gérer sous forme de DSP en 2014. Alors que quatre candidatures avaient été sélectionnées à l'issue de la consultation, seule la SEM a remis une offre. Le contrat de DSP de type concessif a été signé avec elle le 24 novembre 2014 pour une durée de 25 ans courant à compter de la date de livraison du terrain viabilisé.

La SEM doit assurer la construction de l'équipement d'une surface utile de 700 m<sup>2</sup>, d'un site cinéraire de 1 500 m<sup>2</sup> et d'un parking de 50 places dans un délai de 24 mois à compter de l'ouverture du chantier. Aucune pénalité n'est prévue en cas de dépassement de ce délai. Elle assurera ensuite l'exploitation de l'ensemble.

Le coût prévisionnel du programme d'investissement initial est de 2,5 M€, intégralement financé par emprunt. En cours de DSP, la construction d'un second four, déclenchée par l'atteinte d'un seuil annuel de 1 000 crémations, génèrerait un nouvel investissement de 210 k€. Le nombre de crémations attendu la première année d'exploitation est de 550 et excèderait 1 600 en fin de délégation, suivant un rythme d'augmentation de 3 % par an. Le compte d'exploitation prévisionnel fait état d'un résultat déficitaire les onze premières années d'exploitation. Le délégataire se finance exclusivement par les tarifs et verse une redevance fixe de 10 k€ et une redevance variable égale à 1 % du chiffre d'affaires en cas de résultat net positif et si ce dernier est au moins le double de la redevance variable calculée.

Le projet a pris beaucoup de retard. A ce jour, la construction n'est pas commencée alors même que la première année d'exploitation envisagée dans l'offre de la SEM était 2015. Le terrain d'implantation s'est avéré être une zone humide. L'enquête publique s'est finalement déroulée en 2017 et l'arrêté préfectoral déclarant d'utilité publique le projet n'a été signé que le 1<sup>er</sup> décembre 2017.

En outre, le directeur de la SEM a indiqué que, suite à une étude de marché réalisée en 2017, les hypothèses d'activité avaient été fortement révisées à la baisse. Les nouvelles estimations sont de 400 crémations la première année et environ 1 000 crémations en fin de délégation.

#### **5.4- Conclusion sur l'activité**

La SEM a organisé près de 3 500 obsèques sur le dernier exercice contrôlé, donnant lieu en proportions quasi égales à des inhumations et à des crémations. Son activité est soutenue à la fois par un positionnement tarifaire adapté à sa mission de service public, lui permettant de proposer les prix les moins élevés au plan local (ces derniers ayant plus sensiblement régressé en 2016-2017 grâce à de nouvelles politique d'achat, gamme de produits et tarification), et par la qualité des prestations servies qui est appréciée des familles. Elle réalise 70 à 80 % des obsèques sur le territoire des communes actionnaires. La SEM exerce globalement son activité d'opérateur funéraire dans le respect des textes qui la régissent.

Fin 2016, Grenoble-Alpes Métropole a conclu un nouveau contrat de délégation de service public relatif au service extérieur des pompes funèbres (SEPF) pour trois ans, répondant à deux observations essentielles de la chambre, la première afférente à l'absence de redevance pour frais de contrôle versée par la SEM, désormais prévue, et la seconde relative à l'approbation des tarifs par l'autorité délégante. La SEM est également liée avec la métropole par un contrat de DSP concernant le crématorium implanté à Gières. Il conviendra que le conseil métropolitain se prononce sur les remises tarifaires accordées à certains usagers, qui ont représenté près de 900 k€ sur la période soit 2 % du chiffres d'affaires. En outre, la SEM devra rendre compte de la gestion des deux DSP du SEPF et du crématorium par la remise à l'autorité délégante de deux rapports distincts présentant les informations prévues par les contrats et par l'article L. 1411-3 du CGCT. La mise en œuvre d'une comptabilité analytique plus performante, décidée par le directeur et souhaitée par le président de la métropole, devra permettre d'identifier précisément les postes de produits et de charges ainsi que le résultat de chaque activité.

## **6- LES COMPTES SOCIAUX DE LA SEM**

Les procédures comptables applicables aux SEM relèvent du plan comptable général, sous réserve des adaptations prévues par le règlement n° 99-05 du 23 juin 1999 du comité de la réglementation comptable, homologué par un arrêté interministériel du 14 décembre 1999.

L'exercice comptable court du 1<sup>er</sup> octobre N au 30 septembre N+1. Les méthodes comptables sont inchangées durant la période de contrôle. Le commissaire aux comptes a certifié sans réserve les comptes des exercices sous revue.

### **6.1- La formation du résultat**

Sur chacun des exercices de la période de contrôle, la SEM dégage un résultat largement positif. L'activité du secteur est portée, au-delà de facteurs conjoncturels influençant le taux de mortalité (canicule, vague de froid, grippe ...), par l'évolution structurelle de la démographie du pays, marquée par l'arrivée des générations nées dans l'immédiat après-guerre dans leur troisième âge, ce qui tend à accroître le nombre de décès de cause naturelle. Ainsi, au plan national, le chiffre d'affaires du secteur a progressé de 3 % en 2017. La SEM PFI a constaté une hausse du sien de 7 % sur le dernier exercice.

**Tableau n° 23 : L'évolution du résultat**

En k€	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Chiffre d'affaires total	9 942	9 094	9 787	9 185	9 826
Excédent brut d'exploitation	1 248	814	1 353	1 062	1 051
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>565</b>	<b>272</b>	<b>750</b>	<b>567</b>	<b>473</b>
Résultat net	318	196	462	397	512

Source : liasses fiscales SEM PFI

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.

#### 6.1.1- La formation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de la société oscille entre 9 et 9,9 M€, ce qui positionne la SEM comme un des principaux opérateurs publics au plan national.

**Tableau n° 24 : Comparaison avec le chiffre d'affaires d'autres structures publiques, en k€**

Organismes	Chiffre d'affaires 2016
Pompes funèbres municipales de Marseille	6 103
Syndicat PFIAL (Lyon-Villeurbanne)	5 053
SEM PFI de Grenoble	9 185

Source : Rapport d'observations provisoires du PFIAL, CRC ARA, liasses fiscales SEM PFI

Les ventes de marchandises évoluent à la baisse tandis que celles de biens et services sont orientées à la hausse.

**Tableau n° 25 : La formation du chiffre d'affaires**

En k€	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Variation annuelle moyenne
Ventes de marchandises	4 332	3 879	4 074	3 746	3 759	- 3,5 %
+ Ventes de biens et services	5 610	5 216	5 713	5 439	6 067	2,0 %
<b>= Chiffre d'affaires total</b>	<b>9 942</b>	<b>9 095</b>	<b>9 787</b>	<b>9 185</b>	<b>9 826</b>	<b>- 0,3 %</b>

Source : liasses fiscales SEM PFI

#### 6.1.1.1- Structure et évolution des ventes de marchandises

La baisse des recettes de ventes de marchandises observée à partir de 2015-2016 n'est pas liée à un effet volume puisque le nombre d'obsèques organisés par la SEM augmente. Elle est imputable en fin de période 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.

**Tableau n° 26 : Analyse volume / prix sur les ventes de marchandises**

	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	Variation sur la période, en valeur	Variation annuelle moyenne
Ventes de marchandises en K€	4 332	3 879	4 074	3 746	3 759	- 573	- 3,5 %
Nombre de cercueils vendus <sup>28</sup>	3 297	3 019	3 295	3 145	3 384	87	0,7 %
Recette moyenne de ventes de marchandises par cercueil vendu, en €	1 314	1 285	1 237	1 191	1 111	- 203	- 4,1 %
<b>Variation annuelle de la recette moyenne</b>		<b>- 2,2 %</b>	<b>- 3,7 %</b>	<b>- 3,7 %</b>	<b>- 6,7 %</b>	<b>- 15,4 %</b>	
<b>Variation du montant de vente de marchandises en K€</b>		<b>- 453</b>	<b>196</b>	<b>- 329</b>	<b>13</b>	<b>- 572</b>	
<i>Dont effet prix<sup>29</sup></i>		<i>- 87</i>	<i>- 159</i>	<i>- 143</i>	<i>- 271</i>	<i>- 661</i>	
<i>Dont effet volume<sup>30</sup></i>		<i>- 365</i>	<i>355</i>	<i>-185</i>	<i>285</i>	<i>89</i>	

Source : grands livres SEM PFI et données statistiques d'activité SEM PFI

Alors que le nombre de cercueils vendus en 2016-2017 est supérieur de 3 % à celui de 2012-2013, la recette unitaire est de 15 % inférieure (1 111 € contre 1 314 €). Si la baisse de la recette moyenne est continue sur la période, elle s'accélère en 2016/2017 en lien avec les mesures mises en œuvre par la nouvelle direction.

#### 6.1.1.2- Structure et évolution des ventes de biens et services

Le montant des ventes de biens et services varie entre 5,2 et 6,1 M€. Les produits liés au crématorium en représentent 17 %, cette part étant relativement constante sur la période.

**Tableau n° 27 : Ventes de biens et services**

En k€	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Prest. sces convoi / transport	673	610	639	599	669
Prest. sces pompes funèbres	3 807	3 520	3 913	3 699	4 161
Prest. sces crémation	908	895	959	950	1 051
Adhésion « Mutaccord »	57	54	46	57	52
Commission sur les avis de décès	85	76	80	71	80
Autres prest. et activités annexes	54	45	43	28	28
<b>Ventes de métaux</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>26</b>
<b>Total</b>	<b>5 610</b>	<b>5 216</b>	<b>5 713</b>	<b>5 439</b>	<b>6 067</b>

Source : grands livres comptables SEM PFI

Cette hausse s'explique pour les deux tiers par l'effet volume et pour un tiers par l'effet prix.

<sup>28</sup> Il existe des écarts entre le nombre de cercueils vendus et le nombre d'obsèques organisées sur certains exercices comptables. Ces écarts s'expliquent en partie par des dossiers comptabilisés comme dossier obsèques mais sans fourniture de cercueil ce qui peut être le cas lors d'une arrivée d'un défunt en cercueil pour une cérémonie locale. Ces écarts peuvent également être dus à des décalages temporels entre commande, facturation et sortie des stocks des cercueils.

<sup>29</sup> Effet Prix : variation de prix en valeur multiplié par la quantité initiale (on fait varier le prix et on fige la quantité).

<sup>30</sup> Effet Volume : variation de volume en nombre d'unités multiplié par le prix initial (on fait varier la quantité, et on fige le prix).

**Tableau n° 28 : Analyse volume / prix sur ventes de prestations obsèques (hors crematorium)**

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Variation en valeur	Variation annuelle moyenne
Ventes de prestations d'obsèques, en K€	4 480	4 129	4 552	4 298	4 830	350	1,9 %
Nombre total d'obsèques organisées par la SEM PFI	3 297	3 019	3 295	3 184	3 474	177	1,3 %
Recette moyenne, en €	1 359	1 368	1 381	1 350	1 390	31	0,6 %
<b>Variation du montant de vente des prestations d'obsèques en k€</b>		<b>- 351</b>	<b>423</b>	<b>- 254</b>	<b>532</b>	<b>350</b>	
<i>Dont effet prix</i>		27	45	- 101	141	112	
<i>Dont effet volume</i>		- 378	378	- 153	391	238	

Source : grands livres SEM PFI et données statistiques d'activité SEM PFI

En définitive, le coût moyen unitaire des obsèques a diminué de plus de 170 € (- 203 € sur les marchandises et + 32 € sur les prestations obsèques).

**Tableau n° 29 : Variation nette moyenne des recettes de ventes de marchandises et de prestations obsèques**

	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	Variation en valeur	Variation annuelle moyenne
Recette moyenne de ventes de marchandises par cercueil vendu, en €	1 314	1 285	1 237	1 191	1 111	- 203	- 4,1 %
Recette moyenne de prestations obsèques (hors crematorium), en €	1 359	1 368	1 381	1 350	1 390	32	0,6 %
<b>Recette moyenne par obsèques, en €</b>	<b>2 673</b>	<b>2 653</b>	<b>2 618</b>	<b>2 541</b>	<b>2 501</b>	<b>- 171</b>	<b>- 1,6 %</b>
Evolution annuelle		- 0,7 %	- 1,3 %	- 2,9 %	- 1,6 %	- 6,4 %	

Source : grands livres SEM PFI et données statistiques d'activité SEM PFI

Outre la politique tarifaire de la SEM, l'augmentation du taux de crémation peut expliquer, pour partie, la diminution de la recette moyenne unitaire par obsèques. En effet, les cercueils proposés pour les crémations sont moins onéreux que ceux pour les inhumations. Par ailleurs, les crémations induisent une baisse des ventes des produits annexes telles que les compositions florales et plaques funéraires non autorisées dans la majorité des columbariums.

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

L'excédent brut d'exploitation se stabilise autour de 1 M€ sur les deux derniers exercices. En pourcentage du produit total, il 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 quatre exercices précédents. L'évolution des charges d'exploitation est globalement maîtrisée (+ 0,2 % en moyenne annuelle).

**Tableau n° 30 : La formation de l'excédent brut d'exploitation**

En k€	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Variation moyenne
<b>Produit total</b>	<b>9 942</b>	<b>9 094</b>	<b>9 787</b>	<b>9 185</b>	<b>9 826</b>	<b>- 0,3 %</b>
- Achats de marchandises ( y compris variation de stocks)	1 196	1 089	1 138	1 035	1 047	- 3,3 %
- Achats et charges externes	2 025	1 940	2 201	1 967	2 141	+ 1,4 %
- Impôts, taxes et versements assimilés	334	333	316	309	327	- 0,5 %
- Frais de personnel	4 857	4 642	4 564	4 578	5 061	+ 1,0 %
- Redevances crédit-bail	283	277	216	236	200	- 8,3 %
<b>- Sous-total charges d'exploitation</b>	<b>8 694</b>	<b>8 280</b>	<b>8 434</b>	<b>8 123</b>	<b>8 775</b>	<b>+ 0,2 %</b>
<b>= Excédent brut d'exploitation</b>	<b>1 248</b>	<b>814</b>	<b>1 353</b>	<b>1 062</b>	<b>1 051</b>	<b>- 4,2 %</b>
<b>en % du produit total</b>	<b>12,6 %</b>	<b>9,0 %</b>	<b>13,8 %</b>	<b>11,6 %</b>	<b>10,7 %</b>	

Source : liasses fiscales SEM PFI

## 6.1.2.1- Structure et évolution des achats de marchandises

Bien que le nombre d'obsèques organisées par la SEM progresse, le montant des achats de marchandises diminue, et ce particulièrement à compter de l'exercice 2015-2016, en lien avec la mise en concurrence des fournisseurs.

Tableau n° 31 : Achats de marchandises (y compris variation de stocks)

En k€	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Housses	17	15	17	18	16
Articles funéraires	65	57	48	49	43
Cercueils	761	704	703	610	623
Capitons	172	164	193	147	153
Poignées, emblèmes, plaques	111	100	102	89	80
Cartes de remerciements	5	3	3	1	2
Registres à signatures	12	11	12	12	15
Boîtes à dons	2	1	1	2	2
Urnes et reliquaires	63	55	55	59	57
Coffrets ligne de cœur	11	6	4	5	16
Variation stock marchandises	- 21	- 26	2	42	40
<b>Total</b>	<b>1 196</b>	<b>1 090</b>	<b>1 138</b>	<b>1 035</b>	<b>1 047</b>

Source : grands livres comptables SEM PFI

Le montant moyen des achats de marchandises par obsèques a baissé de 17 % pour passer de 363 € à 301 €.

Tableau n° 32 : Montant moyen des achats de marchandises par obsèques

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Achats de marchandises en k€	1 196	1 090	1 138	1 035	1 047
Nombre total d'obsèques	3 297	3 019	3 295	3 184	3 474
<b>Montant moyen des achats de marchandises par obsèques en €</b>	<b>363</b>	<b>361</b>	<b>345</b>	<b>325</b>	<b>301</b>

Source : grands livres et rapports d'activité SEM PFI

## 6.1.2.2- Structure et évolution des achats et charges externes

A la différence des achats de marchandises, les achats et charges externes ne présentent pas une tendance nette d'évolution des coûts ; ce poste varie entre 1,9 M€ et 2,2 M€.

Pour autant, certains postes connaissent des fluctuations importantes. La croissance des frais de personnel intérimaire et des honoraires s'explique en partie par l'augmentation du nombre d'obsèques organisées par la SEM mais également par la réorganisation induite par l'ouverture du centre funéraire entre 12 h 30 et 14 h. La hausse des honoraires est imputable au recours par la précédente direction à des prestations de conseil dans le cadre du contrôle précédent de la chambre. Entre mai 2014 et décembre 2015, plus de 90 k€ TTC ont été facturés à la SEM à ce titre, essentiellement par un cabinet d'avocats. Elle est ensuite liée à la commande, par le directeur en fonctions, de deux audits en avril 2017.

En revanche, les postes « publicité et communication », les dépenses de bouche (restaurant, traiteur), celles liées aux actions institutionnelles et aux déplacements baissent nettement à compter de l'exercice 2015-2016.

Tableau n° 33 : Achats et charges externes

En k€	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
<b>Achats et charges externes</b>	<b>2 025</b>	<b>1 940</b>	<b>2 201</b>	<b>1 967</b>	<b>2 141</b>
dont Sous-traitance marbriers, soins et PF	11	15	17	31	42
dont Sous-traitance transports	137	128	141	119	145
dont Electricité	71	72	80	75	84
dont Eau	22	21	19	27	22
dont Gaz	58	49	56	57	62
dont Carburant	75	69	62	61	72
dont Chauffage	52	51	46	48	63
dont Petit équipement et outillage	178	164	149	128	162
dont Fournitures administratives et graph.	45	41	44	32	32
dont Vêtements pro. et entretien	64	42	106	45	83
dont Fournitures thanatopraxie	25	22	36	20	28
dont Entretien réparation biens immob.	247	235	280	234	230
dont Entretien matériels	160	130	129	96	129
dont Maintenance	81	94	99	108	134
dont Assurances	59	63	58	63	72
dont Personnel intérimaire	43	46	113	122	84
dont Honoraires	70	121	124	174	160
dont Frais publicité et communication	352	315	399	330	311
dont Voyages, déplacements	51	35	18	17	24
dont Réceptions et actions institutionnelles	64	87	85	34	31

Source : grands livres comptables SEM PFI

La chambre a souhaité analyser précisément l'évolution du poste de frais généraux car elle permet, parmi d'autres indicateurs, de caractériser la qualité de la gestion. Dans sa réponse aux observations provisoires, le président de la métropole indique qu'il veillera à sa plus stricte modération à l'avenir.

#### 6.1.2.2.1- L'envoi d'agendas

Au sein du poste « publicité et communication », la chambre a notamment analysé les charges relatives à l'envoi d'agendas. Le budget qui lui est consacré est très conséquent jusqu'en 2015-2016, avant de régresser en fin de période, à l'initiative du directeur en fonction.

Tableau n° 34 : Montant des achats d'agendas, en € TTC

2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
59 814	65 747	67 590	65 374	47 938

Sources : grands livres comptables SEM PFI

En 2012-2013, parmi les articles les plus onéreux, ont ainsi été commandés 632 agendas au prix moyen unitaire de 27,60 € HT et en 2013-2014, 642 agendas au prix moyen unitaire de 30 € HT.

Sans juger de l'opportunité de la distribution annuelle d'agendas, la chambre relève la valeur élevée des articles offerts et la part des fournisseurs au sein du fichier des bénéficiaires. Ces derniers y tiennent une place plus importante que les représentants d'associations communautaires ou les responsables d'autorités religieuses. La chambre invite la société à repenser sa politique de communication dans le respect des règles de déontologie.

## 6.1.2.2.- Les postes déplacements, missions, réceptions et actions institutionnelles

Les charges liées aux déplacements, missions, réceptions et actions institutionnelles régressent nettement à compter de l'exercice 2015-2016 : elles ont été globalement, en valeur, plus que divisées par deux.

Tableau n° 35 : Détail des charges de déplacements, réceptions et actions institutionnelles

En €	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Alcool	9 126	9 193	3 248	570	1 239
Déplacements UPFP	2 400	2 800	840	2 200	3 998
Divers remboursements et notes de frais	3 461	5 173	2 505	4 019	5 855
Hôtel	19 124	9 355	2 356	5 604	2 010
Parking	132	156	461	59	97
Péages	7 568	7 680	7 051	6 370	8 878
Restaurant	23 851	28 712	15 370	7 047	8 457
Traiteur	25 221	22 282	29 782	4 875	1 148
Avion et train	17 472	8 399	4 350	1 667	2 596
Actions institutionnelles	3 560	15 765	23 886	6 289	6 791
Loges / abonnement	2 990	12 060	12 465	12 285	13 500
<b>Total général</b>	<b>114 906</b>	<b>121 575</b>	<b>102 314</b>	<b>50 984</b>	<b>54 569</b>

Sources : grands livres comptables SEM PFI (comptes 62510, 62560, 6257 et 62571)

Bien que l'ancienne directrice ait indiqué qu'elles étaient « indispensables à l'image de l'entreprise », ces dépenses n'avaient pas d'impact sur le volume d'activité de la SEM puisque celui-ci continue de croître sur les exercices suivants. Leur importance s'explique par :

- ◆ Des achats volumineux de bouteilles de vin et d'alcool

Il n'a pas été possible de préciser l'utilisation des bouteilles de vin et d'alcool achetées en nombre important par la SEM de 2012-2013 à 2014-2015. L'ancienne directrice a indiqué que « ces bouteilles étaient utilisées pour les actions institutionnelles » et d'autres manifestations et événements tels que « les fins de réunion des conseils d'administration et des assemblées générales et les soirées vœux du personnel ». Cependant, leur consommation n'a pas été retracée dans le logiciel de stock de la société.

Tableau n° 36 : Achats de bouteilles de vin et d'alcool

Exercice	Date	N° de Pièce	Montant, en €	Description
2012-2013	13/05/13	05070	441	12 bouteilles de St-Joseph blanc et 12 bouteilles de St-Joseph rouge
	21/02/13	02055	151	4 bouteilles de whisky
	20/12/12	12012	100	2 bouteilles de whisky Lagavullin
	06/12/12	12026	949	36 bouteilles de St-Joseph blanc et 48 bouteilles de St-Joseph rouge
	19/10/12	10082	7 485	50 caisses de 6 bouteilles de champagne Ruinart brut
2013-2014	11/02/14	02120	3 078	20 caisses de 6 bouteilles de champagne Ruinart brut
	16/01/14	01006	1 410	90 bouteilles de St-Joseph rouge
	27/11/13	11119	3 848	25 caisses de 6 bouteilles de champagne Ruinart brut
	07/11/13	11107	858	84 bouteilles de chablis

Exercice	Date	N° de Pièce	Montant, en €	Description
2014-2015	16/03/15	03020	265	12 bouteilles de AOC Condrieu
	21/01/15	01039	700	24 bouteilles de champagne Paumart
	16/12/14	12086	58	1 bouteille de whisky Lagavullin 16 ans
	06/12/14	12061	702	54 bouteilles
	17/11/14	11110	915	90 bouteilles de St-Joseph
	15/10/14	10070	608	36 bouteilles de champagne et 1 bouteille de whisky
2015-2016	24/02/16	02059	570	72 bouteilles de Côtes-du-Rhône
2016-2017	09/11/16	11058	1 239	60 bouteilles de champagne

Sources : grands livres et archives comptables SEM PFI

♦ Des frais de bouche significatifs

Les dépenses de restaurant ont représenté près de 29 k€ en 2013-2014. L'équipe de direction s'y réunissait régulièrement, et y conviait des fournisseurs, des administrateurs de la SEM ou encore des représentants de pompes funèbres de diverses villes de France. L'ancienne directrice a indiqué que ce poste recouvrait également les repas du comité d'entreprise et des vœux au personnel. Le montant moyen par facture de restaurant est passé de 322 € en 2012-2013 à 74 € en 2016-2017.

Tableau n° 37 : Factures de restaurant

En €	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Montant total des factures de restaurant	23 851	28 712	15 370	7 047	8 457
Montant moyen par facture de restaurant	322	232	248	82	74
Nombre annuel de factures > à 250 € HT	28	25	12	1	1

Sources : grands livres et archives comptables SEM PFI

En outre, jusqu'en juillet 2015, les conseils d'administration étaient précédés ou suivis de repas au restaurant dont le coût moyen par couvert s'est établi à 73 € HT, ce qui constitue un montant très élevé pour des déjeuners de travail.

Tableau n° 38 : Frais de repas liés aux conseils d'administration

Date	Montant, en € HT	Description	Coût moyen par couvert (€ HT)	Horaire ticket de caisse	Horaire de début du CA selon procès-verbal
19 décembre 2012	1 760	18 couverts "CA du 19 décembre 2012"	98	15h02	15h30
13 mars 2013	1 256	15 couverts "CA du 13/03/2013"	84	14h44	Pas de PV
5 juillet 2013	1 788	6 couverts "CA 4 juillet 2013 + AB + CL + CG + AP"	112	16h39	10h30
20 décembre 2013	1 485	15 couverts "CA du 19/12/2013"	99	Info. non dispo.	15h30
28 février 2014	1 531	16 couverts "Repas AG"	96	15h23	16h
12 mars 2014	2 661	40 couverts "Fin de mandature + retraite AB"	67	Info. non dispo.	Pas de PV
10 juin 2014	341	8 couverts "CA 10/06/2014"	43	14h34	15h30
23 décembre 2014	762	14 couverts " CA du 22/12"	54	13H53	15h30
7 avril 2015	978	20 couverts "CA + CL + CG + SL" CA du 31 mars 2015	49	14h14	10h30
5 juin 2015	660	14 couverts "CA 28/05 + Direction"	47	14h34	9h30
13 juillet 2015	260	8 couverts " CA 9/07/2015"	32	14h14	14h
<b>Total</b>	<b>13 482</b>	<b>184 couverts</b>	<b>73</b>		

Sources : grands livres comptables et archives comptables SEM PFI

◆ *L'organisation fréquente de réceptions et de cocktails*

De nombreux réceptions ont été organisées au cours des exercices 2012-2013 à 2014-2015. L'ancienne directrice a indiqué qu'elles s'inscrivaient « dans la stratégie globale de communication de la SEM ». La chambre estime que tel n'est pas le cas en raison de la nature de ces manifestations, à caractère festif et privatif.

**Tableau n° 39 : Principales manifestations organisées par la SEM de 2012-2013 à 2014-2015**

Date	Objet de la manifestation	Nombre de personnes invitées	Coût en k€ TTC
14 novembre 2012	30 <sup>ème</sup> anniversaire PFI	400	15,0
18 janvier 2013	Vœux	180	4,7
4 juillet 2013	Inauguration du jardin des oliviers	150	2,6
24 janvier 2014	Vœux	180	4,6
28 février 2014	Retraite DGD	350	17,5
16 octobre 2014	Inauguration filtration crématorium	100	2,7
23 janvier 2015	Vœux	150	4,1
17 juin 2015	30 <sup>ème</sup> anniversaire centre funéraire et remise des "roses d'or"	450	21,2
29 janvier 2016	Vœux	150	3,2

Sources : grands livres et archives comptables SEM PFI

La réception organisée le 28 février 2014 pour célébrer le départ à la retraite d'un directeur général délégué, a représenté un coût de près de 18 000 €, soit une dépense moyenne de 50 € par personne présente. Quarante personnes se sont par ailleurs rassemblées au restaurant, le lendemain samedi 1<sup>er</sup> mars 2014 à l'occasion de la « fin de mandature » et de la retraite de ce directeur, pour un montant de près de 2 500 €, correspondant à une dépense de plus de 60 € par personne. La chambre estime qu'organiser un évènement d'une telle ampleur pour le départ d'un cadre suivi d'un repas au restaurant pour le même objet ne correspond pas à l'objet social de la SEM ni aux missions qui lui sont assignées.

De même, alors que 400 personnes avaient déjà été réunies en novembre 2012 à l'occasion de la célébration du trentième anniversaire de la création des PFI, la SEM a rassemblé, le 17 juin 2015, 450 personnes, dont plus de 150 membres de l'UPFP en congrès à Chambéry, pour célébrer « les 30 ans du Centre funéraire PFI ». Cette manifestation a représenté un coût supérieur à 21 000 € pour la SEM. La chambre considère que cette dépense a été engagée en vue de contribuer à asseoir le réseau de la directrice d'alors qui a reçu, lors de cette soirée, la « rose d'or du funéraire » pour la SEM PFI, dans la catégorie « Prix de l'Ethique », décernée par un magazine.

◆ *De nombreux déplacements en Europe*

Sur les exercices 2012-2013 et 2013-2014, la SEM a financé un nombre important de déplacements en Europe, comme en attestent les notes de frais archivées.

**Tableau n° 40 : Déplacements en Europe**

Date	Lieu	Personnes concernées	Coût en € TTC
18-19 mars 2013	Barcelone, Espagne	Directeurs généraux délégués	615
8-11 mai 2013	Amsterdam, Pays-Bas	Equipe de direction de la SEM ainsi que les onze administrateurs publics	24 388
21-25 mai 2013	Valence, Espagne	Directeurs généraux délégués	2 065

Date	Lieu	Personnes concernées	Coût en € TTC
28-30 mai 2013	Nuremberg, Allemagne	Directeurs généraux délégués	1 908
11-13 septembre 2013	Brescia, Italie	Un directeur général délégué et un cadre	1 029
19-22 mars 2014	Bologne, Italie	Directeurs généraux délégués	1 364
5-7 mai 2014	Madrid, Espagne	Directeurs généraux délégués	2 765
28-30 mai 2014	Düsseldorf, Allemagne	Directeurs généraux délégués	1 228

Sources : grands livres et archives comptables SEM PFI

Interrogée sur leur objet, l'ancienne directrice a indiqué qu'il s'agissait de « *la participation à des salons funéraires à l'international* », alors que plusieurs salons spécialisés sont également organisés annuellement en France. La chambre n'a retrouvé aucun compte-rendu de ces déplacements. Ils ne donnaient lieu qu'à des restitutions orales « *lors des réunions de direction qui suivaient* ».

Dans leurs réponses aux observations provisoires, les anciens dirigeants soutiennent que la participation aux salons a permis d'appréhender de nouveaux produits et pratiques. La chambre observe cependant que la SEM PFI a peu évolué jusqu'en 2016 quant à ses sources d'approvisionnement de prestations et matériels funéraires. D'année en année, les fournisseurs étaient inchangés.

Concernant le déplacement organisé à Amsterdam du 8 au 11 mai 2013, tous les membres du conseil d'administration ont été conviés sur la base d'une invitation peu explicite quant à son objet (le courriel adressé le 10 janvier 2013 par l'assistante de la directrice indique « *comme précédemment évoqué lors du CA de décembre, un voyage est prévu au Pays-Bas au mois de mai 2013. Afin d'organiser au mieux ce voyage, nous aurions besoin de savoir très rapidement si vous comptez venir* »). Le procès-verbal du conseil d'administration du 19 décembre 2012, évoqué dans le courriel, ne mentionne nullement un projet de voyage à Amsterdam, pas plus que les procès-verbaux des conseils d'administration de 2013. Aucun compte-rendu de ce déplacement n'a pu être retrouvé.

Les onze administrateurs représentant la métropole ont répondu favorablement à cette invitation tandis que les administrateurs représentant les actionnaires privés l'ont refusée.

Les frais afférents à ce déplacement ont été pris en charge par la SEM PFI mais deux courriels attestent que c'est un fournisseur, l'entreprise Hygeco International (Groupe Facultatieve Technologies), qui a assuré l'organisation logistique du déplacement. La chambre constate que la SEM PFI représente un chiffre d'affaires conséquent pour ce groupe (300 k€ en moyenne en 2012-2013 et 2013-2014) qui propose des prestations d'équipement et de maintenance des fours de crématorium.

L'ensemble des participants à ce déplacement, ex-dirigeants et administrateurs, ont précisé dans leurs réponses aux observations provisoires qu'il avait pour objet la visite, intervenue dans la matinée du 10 mai, du site funéraire de Westerweld dans le cadre de son centenaire afin en particulier de découvrir son offre de restauration et de cafétéria pour les familles.

La chambre observe que des visites sans lien avec l'activité funéraire ont été organisées le 9 mai. Elle considère que l'organisation d'un déplacement à vocation essentiellement touristique de l'ensemble de l'équipe de direction et des onze administrateurs métropolitains, est étrangère à l'objet social de la SEM. En outre, elle questionne sur le discernement des administrateurs de la SEM qui y ont participé.

## 6.1.2.3- Structure et évolution des frais de personnel

Les frais de personnel sont relativement stables : ils passent de 4,9 M€ en 2012-2013 à 5 M€ en 2016-2017. Néanmoins ces charges connaissent d'importantes variations, avec tout d'abord une baisse durant les exercices 2013-2014 et 2014-2015 puis une importante augmentation en 2016-2017.

Tableau n° 41 : Structure et évolution des frais de personnel, en k€

Libellé nature comptable	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Salaires	2 907	3 051	2 725	2 945	3 137
Primes à payer	39	- 105	82	- 49	60
Congés payés	5	3	1	1	52
Prime d'intéressement	201	100	264	209	193
Indemnités avantages divers	58	53	44	40	46
Indemnité licenciement / transactionnelle /stagiaire	24	6	1	11	10
URSSAF	971	1 003	874	976	1 026
Mutuelle	43	48	53	56	67
Prévoyance	27	28	30	34	38
Retraite	142	143	147	164	225
Retraite cadres	90	115	57	44	0
Prévoyance cadres	25	25	19	18	21
Retraite complémentaire	184	194	145	131	104
Assedic	114	112	108	117	127
Charges sociales / primes à payer	24	- 80	79	- 41	23
Charges sociales / congés payés	7	1	0	0	24
Versement comité d'entreprise	23	24	24	24	26
Autres charges de personnel (dont tickets restaurant à compter de 2016-2017)	26	22	25	18	35
Crédit d'impôt CICE	- 54	- 102	- 115	- 122	- 157
<b>Total</b>	<b>4 857</b>	<b>4 642</b>	<b>4 564</b>	<b>4 578</b>	<b>5 057</b>

Sources : grands livres comptables SEM PFI

Ces variations sont le résultat de deux facteurs aux effets opposés :

- une baisse de 13 % du coût moyen annuel par ETP qui s'explique par le départ de membres de la direction dont le niveau de rémunération était très élevé, par une réduction des charges de prévoyance et retraite complémentaire et enfin par un crédit d'impôt CICE en hausse de plus de 100 k€ (54 k€ en 2012-2013 contre 157 k€ en 2016-2017) ;
- une augmentation de treize salariés en ETP entre 2014-2015 et 2016-2017 motivée par la nouvelle organisation instaurant des temps de repos, l'élargissement des heures d'ouverture du centre funéraire, l'accueil mis en place au crématorium et la création d'un bureau secondaire.

Tableau n° 42 : Evolution du nombre et du coût moyen annuel des ETP de la SEM PFI

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
<b>Frais de personnel en k€</b>	<b>4 857</b>	<b>4 642</b>	<b>4 564</b>	<b>4 578</b>	<b>5 057</b>
Cadres en ETP annuel	5	5	4	5	5
Agents de maîtrise et techniciens en ETP annuel	11	10	10	11	11
Employés en ETP annuel	54	56	57	61	68
<b>Nombre total d'ETP</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>71*</b>	<b>77</b>	<b>84</b>
<b>Coût moyen annuel, en k€, par ETP</b>	<b>69</b>	<b>65</b>	<b>64</b>	<b>59</b>	<b>60</b>

Sources : grands livres comptables SEM PFI et rapports annuels du commissaire aux comptes / \* sur l'exercice 2014-2015, le rapport du CAC affiche un écart de + 1,5 ETP par rapport aux données de la DRH de la SEM

Ainsi, une restructuration des frais de personnel a été réalisée. L'augmentation significative du nombre de salariés au service des familles a été financée par une réduction sensible du coût annuel moyen par ETP (- 9 k€).

#### 6.1.2.4- Structure et évolution des redevances de crédit-bail

Les charges de crédit-bail concernent principalement les véhicules funéraires, les camions et engins de terrassement et les véhicules utilitaires et légers.

**Tableau n° 43 : Les dépenses, en k€, de crédit-bail**

2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
283	277	216	236	200

Sources : grands livres comptables SEM PFI

La baisse constatée en 2014-2015 est due à la fin du contrat concernant quatre camions (- 55 k€ par an) qui ont été intégrés à l'actif de la société.

Le parc de véhicules et d'engins est important et représente entre 0,6 et 0,7 véhicule par ETP. Il existe vraisemblablement des pistes d'optimisation de ce parc. Le directeur a confirmé qu'il s'agissait effectivement d'un prochain axe de réduction des charges.

**Tableau n° 44 : Nombre d'engins et véhicules**

	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Véhicules funéraires	16	15	15
Véhicules utilitaires et légers	13	12	12
Camions	3	6	6
Engins	14	15	15
<b>Total :</b>	<b>46</b>	<b>48</b>	<b>48</b>
Nombre d'ETP	71	71	77
<b>Ratio véhicules et engins par ETP</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,6</b>

Sources : rapports d'activité

#### 6.1.3- La formation du résultat d'exploitation

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). Ces sommes seront désormais reversées à des œuvres de bienfaisance, à la recherche médicale ou à des actions pour l'environnement. Sur le dernier exercice, le projet du CHU de Grenoble pour les malades d'Alzheimer a été soutenu à hauteur de 25,8 k€.

En second lieu, ce poste voit l'inscription d'une charge nouvelle, correspondant à la redevance pour frais de contrôle de 50 k€ versée à la métropole au titre de la DSP du SEPF depuis son renouvellement en décembre 2016 (provisionnée pour son montant *pro rata temporis* soit 37,5 k€ au 30 septembre 2017).

**Tableau n° 45 : La formation du résultat d'exploitation**

En k€	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Variation annuelle moyenne
Excédent brut d'exploitation	1 248	814	1 353	1 062	1 051	- 4,2 %
- Autres charges d'exploitation nettes	182	127	135	125	183	0,1 %
- Reclassement transfert de charges	- 89	- 89	- 92	- 98	- 109	- 5,2 %
- Dotations nettes aux amortissements	572	590	556	527	494	- 3,6 %
- Dotations nettes aux provisions	18	- 86	2	- 59	10	- 13,7 %
<b>= Résultat d'exploitation</b>	<b>565</b>	<b>272</b>	<b>750</b>	<b>567</b>	<b>473</b>	<b>- 4,3 %</b>
<i>en % du produit total</i>	<b>5,7 %</b>	<b>3,0 %</b>	<b>7,7 %</b>	<b>6,2 %</b>	<b>4,8 %</b>	

Source : liasses fiscales SEM PFI

Le résultat d'exploitation 2016-2017 est comparable à celui moyen de la période 2008-2009 à 2015-2016 (480 k€). Rapporté au produit total, le ratio 2016-2017 n'est également pas très éloigné de la moyenne des huit exercices précédents (4,8 % contre 5,3 %).

#### 6.1.4- La formation du résultat net

Malgré un résultat d'exploitation en retrait en 2016-2017 et la provision de 90 k€ pour litiges prudhommaux, le résultat net est en augmentation durant le dernier exercice de la période, en lien avec la recette exceptionnelle de 390 k€, correspondant au remboursement par l'assureur des cotisations de retraites complémentaires des cadres, décaissées sur les exercices précédents (en charges exceptionnelle nettes négatives dans le tableau ci-dessous). Sans cette recette exceptionnelle, le résultat net de la société serait resté positif, à hauteur de 122 k€ mais le ratio résultat net / produit total aurait été ramené à 1,3 %.

Le résultat net représente en moyenne 4 % du chiffre d'affaires, contre 6 % pour la profession (chiffre communiqué par le directeur).

**Tableau n° 46 : La formation du résultat net**

En k€	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Variation annuelle moyenne
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>565</b>	<b>272</b>	<b>750</b>	<b>567</b>	<b>473</b>	<b>- 4,3 %</b>
- Frais financiers nets (dont dot. financières aux amortissements et provisions)	20	33	56	72	66	34,8 %
- Charges except. nettes sur op. de gestion	- 4	9	26	6	- 386	- 213,4 %
- Charges except. nettes sur op. en capital	14	2	- 15	- 19	- 16	NS
- Dotations nettes sur am. et prov. except.	1	1	2	1	91	208,9 %
- Participation des salariés	22	0	22	0	9	- 20,0 %
- Impôt sur les sociétés	194	31	197	109	197	0,4 %
<b>= Résultat net</b>	<b>318</b>	<b>196</b>	<b>462</b>	<b>397</b>	<b>512</b>	<b>12,6 %</b>
<i>en % du produit total</i>	<b>3,2 %</b>	<b>2,2 %</b>	<b>4,7 %</b>	<b>4,3 %</b>	<b>5,2 %</b>	

Source : liasses fiscales SEM PFI

L'entreprise affiche des ratios de rentabilité et de profitabilité (voir définitions dans les tableaux suivants) relativement constants et de bon niveau.

**Tableau n° 47 : Ratios de rentabilité**

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Résultat / capitaux propres	5 %	3 %	7 %	6 %	7 %
CA net / actif comptable	71 %	68 %	71 %	68 %	70 %
EBE / total du bilan	9 %	6 %	10 %	8 %	7 %

Source : liasses fiscales SEM PFI

Tableau n° 48 : Ratios de profitabilité

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires	6 %	3 %	8 %	6 %	5 %
Résultat net / chiffre d'affaires	3 %	2 %	5 %	4 %	5 %

Source : liasses fiscales SEM PFI

Une comparaison avec le syndicat des PFI de l'agglomération lyonnaise (PFIAL) ainsi qu'avec la moyenne nationale des régies gérant un SEPF avec la seule autonomie financière, permet de confirmer ces performances satisfaisantes.

Tableau n° 49 : Comparaison de la profitabilité et de la rentabilité de la SEM PFI

		2011 2012	2012 2013	2013 2014	2014 2015	2015 2016	2016 2017
SEM PFI	Rentabilité économique = EBE / actif immobilisé	12 %	14 %	10 %	17 %	14 %	15 %
	Profitabilité d'exploitation = EBE / Ressources d'exploitation	12 %	13 %	9 %	14 %	12 %	11 %
Syndicat PFIAL SEPF	Rentabilité économique = EBE / actif immobilisé	13 %	12 %	5 %	15 %	NC	NC
	Profitabilité d'exploitation = EBE / Ressources d'exploitation	6 %	6 %	3 %	11 %	NC	NC
Moyenne nationale des ratios de rentabilité économique et de profitabilité d'exploitation des régies gérant un SEPF avec la seule autonomie financière	Rentabilité économique = EBE / actif immobilisé	13 %	12 %	12 %	15 %	NC	NC
	Profitabilité d'exploitation = EBE / Ressources d'exploitation	18 %	18 %	19 %	25 %	NC	NC

Sources : CRC et liasses fiscales SEM PFI

## 6.2- La capacité d'autofinancement

Pour chacun des exercices de la période sous contrôle, la capacité d'autofinancement brute<sup>31</sup> (CAF brute) couvre largement l'annuité en capital de la dette. La CAF nette reste largement positive sur tous les exercices pour atteindre 775 k€ en 2016-2017. La SEM peut donc autofinancer en partie ses investissements à venir, en particulier ceux prévus dans le cadre de la DSP du crématorium du pays Voironnais.

Tableau n° 50 : La capacité d'autofinancement calculée à partir de l'EBE

En k€	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>1 248</b>	<b>814</b>	<b>1 353</b>	<b>1 062</b>	<b>1 051</b>
+/- Résultat financier net réel	- 67	- 67	- 56	- 72	- 66
+/- Autres produits et charges excep. réels	- 178	- 136	- 161	- 131	203
- Impôt sur les sociétés	194	31	197	109	197
- Participation des salariés	22	0	22	0	9
<b>= CAF brute</b>	<b>787</b>	<b>580</b>	<b>916</b>	<b>749</b>	<b>981</b>
<i>en % des produits de gestion</i>	8 %	6 %	9 %	8 %	10 %
- Annuité en capital de la dette	174	181	188	196	207
<b>= CAF nette ou disponible</b>	<b>613</b>	<b>399</b>	<b>728</b>	<b>553</b>	<b>775</b>

Source : grands livres comptables SEM PFI

<sup>31</sup> La capacité d'autofinancement désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permettent d'assurer son financement. Elle est le solde entre les produits encaissables et les charges décaissables.

### 6.3- L'analyse du bilan

#### 6.3.1- La structure bilancielle

La structure bilancielle de la société est saine et permet de dégager un fonds de roulement confortable et croissant. Entre 2012-2013 et 2016-2017, le besoin en fonds de roulement reste négatif, ce qui signifie que la SEM dispose des ressources pour financer son cycle d'exploitation.

**Tableau n° 51 : Bilan fonctionnel condensé**

Emplois en k€	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Emplois stables	14 245	14 487	14 674	14 821	14 939
Emplois circulants	1 945	1 831	1 864	1 933	2 023
Trésorerie Actif	3 382	3 066	3 954	4 064	5 145
<b>Total</b>	<b>19 572</b>	<b>19 384</b>	<b>20 491</b>	<b>20 818</b>	<b>22 107</b>

Ressources en k€	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Ressources stables	17 060	17 402	18 179	18 814	19 687
Dettes circulantes	2 512	1 982	2 312	2 004	2 420
Trésorerie Passif	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>19 572</b>	<b>19 384</b>	<b>20 491</b>	<b>20 818</b>	<b>22 107</b>

Source : grands livres comptables SEM PFI

La trésorerie de la SEM est d'un excellent niveau et connaît une augmentation significative pour atteindre 5,1 M€ en 2016-2017.

**Tableau n° 52 : Calcul du FRNG, du BFR et de la trésorerie nette**

En k€	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Fonds de roulement net global	2 815	2 914	3 506	3 993	4 748
Besoin en fonds de roulement	- 567	- 151	- 448	- 71	- 397
<b>Trésorerie nette</b>	<b>3 382</b>	<b>3 066</b>	<b>3 954</b>	<b>4 064</b>	<b>5 145</b>

Source : liasses fiscales SEM PFI

#### 6.3.2- Evolution et structure de la dette

La période sous contrôle est caractérisée par une phase importante de désendettement. La SEM a vu sa dette régresser de 27 %.

**Tableau n° 53 : Niveau d'endettement de la SEM PFI**

En M€	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2,85	2,67	2,48	2,28	2,08

Source : liasses fiscales SEM PFI

En conséquence, l'annuité de la dette reste contenue autour de 200 k€ par an et les intérêts d'emprunts ne pèsent guère sur les équilibres financiers de la société.

**Tableau n° 54 : Poids des intérêts bancaires**

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Charges financières / Chiffre d'affaires	2 %	2 %	1 %	1 %	1 %

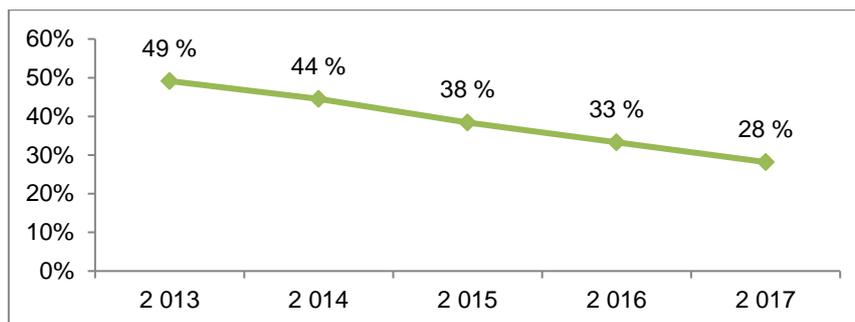
Source : liasses fiscales SEM PFI

L'endettement lié aux opérations confiées à la SEM se répartit en quatre emprunts anciens, à taux fixes, qui n'appellent pas de remarques particulières.

Bien que le niveau d'endettement soit faible, la SEM a une gestion active de sa dette. En 2016, l'un des emprunts, dont le capital restant dû est de 763 k€ au 30 septembre 2017, a été renégocié ; son taux a été ramené de 3,97 % à 3,00 %.

Le ratio d'encours de dettes bancaires/capitaux propres montre l'indépendance croissante de l'entreprise vis-à-vis des établissements financiers.

**Figure 1 : Encours de dettes bancaires /capitaux propres**



Source : liasses fiscales SEM PFI

Les autres ratios d'endettement sont bien orientés et expriment l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis des tiers.

**Tableau n° 55 : Ratios d'endettement**

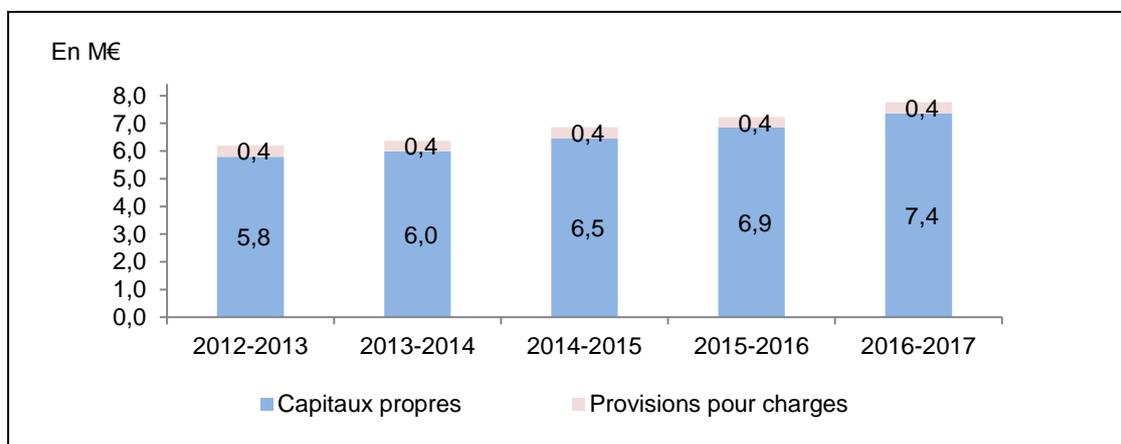
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Capitaux propres / total bilan	41 %	45 %	47 %	51 %	52 %
Total dettes / total passif	38 %	35 %	35 %	32 %	32 %

Source : liasses fiscales SEM PFI

### 6.3.3- Les capitaux propres

Les performances économiques de la SEM ont permis de largement reconstituer ses fonds propres entre 2012 et 2017. La société a la capacité de faire face à un nouveau cycle d'investissements.

**Figure 2 : Reconstitution des fonds propres**



Source : liasses fiscales SEM PFI

#### **6.4- Conclusion sur les comptes sociaux**

Les performances économiques de la SEM sont satisfaisantes, les ratios de rentabilité et de profitabilité, de bon niveau, étant en ligne avec ceux du secteur d'activité. La situation financière de la SEM est saine et solide, même si un effritement du résultat net hors produits exceptionnels est constaté en 2016-2017. Elle s'est fortement désendettée et dispose de fonds propres lui permettant de financer un nouveau cycle d'investissements.

La SEM a connu un important rééquilibrage de la structure de ses charges, à volume global constant. Les achats de marchandises sont en baisse en raison d'une nouvelle politique d'achat mettant en concurrence les fournisseurs. Les charges de personnel augmentent sous l'effet des recrutements justifiés par l'observation de temps de repos et l'extension de l'offre de service (notamment par l'élargissement des plages d'ouverture du centre funéraire). L'accroissement de ce poste de charges a pu être financé par la baisse du niveau de rémunération moyen et la diminution très sensible de certains postes de charges externes (frais de bouche, déplacements, réceptions).

La gestion du nouveau directeur général, qui a mis en œuvre un pilotage budgétaire qui faisait défaut, est à cet égard en rupture avec celle de son prédécesseur.

7- **ANNEXES**7.1- **Evolutions tarifaires de 2013 à 2016 (extrait des grilles tarifaires)**

Tableau n° 56

	Prix en € HT	2013	2014	2015	2016	Evo. moy.	Evo 2013/2016
	Démarches et formalités pour l'organisation	211,2	212,4	217,2	219,4	+ 1,3 %	+ 3,9 %
	Soins de conservation	268,6	269,7	275,4	278,2	+ 1,2 %	+ 3,6 %
	Toilette mortuaire	63,6	63,9	65,2	65,9	+ 1,2 %	+ 3,6 %
	Transport avant mise en bière (30 kms maxi)	104,2	107,3	109,6	110,7	+ 2,0 %	+ 6,2 %
	Transport après mise en bière	81,0	83,4	85,2	86,2	+ 2,1 %	+ 6,4 %
	Housse	50,3	50,5	51,6	52,1	+ 1,2 %	+ 3,6 %
	Mise en bière	72,0	72,4	74,0	74,8	+ 1,3 %	+ 3,9 %
	Maître de cérémonie	67,8	68,0	69,4	70,2	+ 1,2 %	+ 3,5 %
	Salle de cérémonie	134,4	134,9	137,7	139,1	+ 1,2 %	+ 3,5 %
	Registre à signatures	48,3	48,5	49,5	50,0	+ 1,2 %	+ 3,5 %
	Convoi (4 agents)	332,0	336,4	344,0	347,6	+ 1,5 %	+ 4,7 %
	Creusement jusqu'à 2 mètres	315,1	316,4	323,0	326,2	+ 1,2 %	+ 3,5 %
	Ouverture fermeture caveau pierre tombale	395,9	397,5	405,9	410,0	+ 1,2 %	+ 3,6 %
cercueils adultes	Cercueil sapin 22 mm	194,0	194,8	198,9	200,9	+ 1,2 %	+ 3,6 %
	Cercueil chêne 22 mm	276,7	277,8	283,6	286,4	+ 1,2 %	+ 3,5 %
	Cercueil LG chêne 22 mm	633,4	635,9	649,3	655,8	+ 1,2 %	+ 3,5 %
	Cercueil Provence chêne 22 mm	937,8	941,6	961,4	971,0	+ 1,2 %	+ 3,5 %
	Cercueil Champagne chêne 28 mm	1 640,9	1 647,5	1 682,1	1 698,9	+ 1,2 %	+ 3,5 %
	Cercueil Italien chêne américain 27 mm	2 482,1	2 492,0	2 544,3	2 569,7	+ 1,2 %	+ 3,5 %
	Cercueil pin 18 mm crémation	140,2	140,8	143,8	145,2	+ 1,2 %	+ 3,6 %
	Cercueil sapin 22 mm crémation	194,0	ND	ND	200,9	+ 1,2 %	+ 3,6 %
	Cercueil Parisien mouluré pin 22 mm	900,8	904,4	923,4	932,6	+ 1,2 %	+ 3,5 %
	Cercueil enfant chêne 22 mm/1,50	200,4	201,2	205,4	207,5	+ 1,2 %	+ 3,5 %
	Capiton taffetas simple	52,7	52,9	54,0	54,5	+ 1,1 %	+ 3,4 %
	Capiton taffetas médium	144,2	144,8	147,8	149,3	+ 1,2 %	+ 3,5 %
	Capiton Braga	392,0	393,6	401,9	405,9	+ 1,2 %	+3,5%
	Capiton Rome	623,1	625,6	638,7	645,1	+ 1,2 %	+3,5%
	Poignée classique	23,1	23,2	23,7	23,9	+ 1,1 %	+ 3,5 %
chambre funéraire	Forfait 3 jours avec salon de présentation	279,8	280,9	286,8	289,7	+ 1,2 %	+ 3,5 %
	Demi-journée supplémentaire	39,2	39,4	40,2	40,6	+ 1,2 %	+ 3,6 %
	Forfait 3 jours avec salon de recueillement	391,8	393,4	401,7	405,7	+ 1,2 %	+ 3,5 %
	Demi-journée supplémentaire	55,9	56,1	57,3	57,9	+ 1,2 %	+ 3,6 %
Crématio n	Crémation adulte	581	582,9	595,1	604,8	+ 1,3 %	+ 4,1 %
	Crémation enfant	290,6	291,6	297,7	302,6	+ 1,4 %	+ 4,1 %
	Dispersion	34,8	34,9	35,6	36,2	+ 1,3 %	+ 4,0 %
	Urne adulte n° 7	264,7	265,8	271,4	274,1	+ 1,2 %	+ 3,6 %
	<b>Indice INSEE « services funéraires »</b>	<b>149,7</b>	<b>153,5</b>	<b>157,3</b>	<b>158,5</b>	<b>+ 1,9 %</b>	<b>+ 5,9 %</b>
	Indice INSEE prix à la consommation	98,7	99,3	98,9	99,1	+ 0,1 %	+ 0,4 %

Source : Grilles tarifaires de la SEM PFI

Les publications de la chambre régionale des comptes  
Auvergne-Rhône-Alpes  
sont disponibles sur le site internet des juridictions financières :  
<https://www.ccomptes.fr>

**Chambre régionale des comptes**  
**Auvergne-Rhône-Alpes**  
124-126 boulevard Vivier Merle CS 23624  
69503 Lyon Cedex 03

[auvergnerrhonealpes@crtc.ccomptes.fr](mailto:auvergnerrhonealpes@crtc.ccomptes.fr)