



Lyon, le 23 avril 2015

La présidente

N° D151334

Recommandée avec A.R.

Réf. : ma lettre n° D150741 du 5 mars 2015

Madame la Directrice générale,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant la gestion de la société d'économie mixte des pompes funèbres intercommunales de la région grenobloise au cours des exercices 2008 à 2012. Celui-ci a également été communiqué au président de la métropole de Grenoble, au maire de Saint-Ismier, représentant les collectivités actionnaires ayant une participation réduite au capital de la SEM ainsi que, pour ce qui le concerne, à votre prédécesseur.

À 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 la métropole de Grenoble et de la commune de Saint-Ismier, représentant les collectivités actionnaires, qui ont l'obligation de le communiquer à leurs assemblées délibérantes dès leur plus proche réunion. En application de l'article R. 241-18 du code des juridictions financières, ce rapport deviendra dès lors communicable à votre conseil d'administration ou à toute personne qui en ferait la demande.

La communication au conseil d'administration relève du président de votre organisme, auquel je transmets également un exemplaire du rapport.

En application de l'article R. 241-23 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, Madame la Directrice générale, l'expression de ma considération la plus distinguée.

Catherine de Kersauson

Madame Corinne LOÏODICE

Directrice générale

SEM pompes funèbres intercommunales de la Région grenobloise

Avenue du Grand Sablon

CS 60328

38702 LA TRONCHE

**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES
RÉPONSES**

**Société d'économie
mixte des pompes funèbres
intercommunales de la région
grenobloise (Isère)**

Exercices 2008 à 2012

**Observations définitives
délibérées le 14 octobre 2014**

SOMMAIRE

1-	PROCEDURE	7
2-	PRESENTATION DE LA SEM PFI.....	7
2.1-	Le service extérieur des pompes funèbres (SEPF).....	8
2.1.1-	Le cadre juridique.....	8
2.1.2-	L'environnement concurrentiel	8
2.1.3-	Le SEPF exercé par la SEM PFI	8
2.2-	La gestion du crématorium intercommunal.....	9
2.3-	L'exploitation du cimetière intercommunal.....	9
3-	LA GOUVERNANCE	9
3.1-	Le capital social.....	9
3.1.1-	La décomposition de l'actionnariat	9
3.1.2-	La rémunération et la valorisation du patrimoine de l'actionnaire	10
3.2-	L'assemblée générale.....	12
3.2.1-	Le fonctionnement de l'assemblée générale.....	12
3.2.2-	Le rapport de gestion présenté à l'assemblée générale	13
3.3-	Le conseil d'administration	14
3.3.1-	La composition du conseil d'administration.....	14
3.3.2-	Les modalités de fonctionnement du conseil d'administration.....	15
3.3.3-	La rémunération des administrateurs et du président	16
3.4-	La gouvernance.....	17
3.4.1-	Le mode de gouvernance	17
3.4.2-	Les délégations de pouvoirs du conseil d'administration	17
3.4.3-	Le rôle du conseil dans la définition des orientations stratégiques	19
3.5-	La rémunération de la direction générale	20
3.5.1-	Le montant des rémunérations de la direction	20
3.5.2-	L'appréciation des rémunérations de la direction générale	23
3.5.3-	La régularité et le contrôle des rémunérations des mandataires sociaux	26
3.5.3-	Principales conclusions sur les rémunérations de la direction	31
4-	LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	32
4.1-	La structure des effectifs	32
4.1.1-	L'évolution tendancielle	32
4.1.2-	La pyramide des âges et des anciennetés par type de métiers	32
4.2-	Les conditions de travail	32
4.2.1-	Le temps de travail	32
4.2.2-	La rotation du personnel	33
4.2.3-	La sécurité des salariés, les accidents du travail et l'absentéisme	33
4.2.4-	Les logements de fonction attribués à raison des fonctions exercées, et non en vertu du contrat de travail	34
4.3-	Les institutions représentatives du personnel	34
4.3.1-	Le comité d'entreprise	34
4.3.2-	Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail	35
5-	L'ACTIVITE DE LA SEM	35
5.1-	Les pompes funèbres	35
5.1.1-	L'accès à la chambre funéraire	35
5.1.2-	Les relations avec le CHRU et les services de police et de gendarmerie	38
5.1.3-	Les contrats de prévoyance obsèques	39
5.1.4-	Les contrats de délégations de service public	39
5.1.5-	Le cadre juridique de la fixation des tarifs	43
5.1.6-	Le positionnement tarifaire de la SEM	44
5.2-	Le crématorium	49
5.2.1-	Un équipement par nature oligopolistique.....	49
5.2.2-	La régie intéressée (1994-2009)	49
5.2.3-	Le contrat d'affermage (2009-2019)	50
5.2.4-	L'avenant n° 2 relatif à la mise aux normes du dispositif de filtration des fumées	52
5.2.5-	L'économie générale du contrat de délégation de service public	56

5.2.6-	Le compte d'exploitation : état des réalisations au regard des estimations contractualisées	57
5.2.7-	Le suivi des éléments d'actifs.....	61
5.2.8-	Les obligations du délégataire en matière de contrôle.....	63
5.3-	La gestion du cimetière intercommunal	64
5.3.1-	Le cadre légal	64
5.3.2-	L'incidence sur les comptes et les ressources humaines de la reprise de la gestion par la Métro	64
6-	<u>LES COMPTES SOCIAUX.....</u>	<u>64</u>
6.1-	Le compte de résultat	64
6.1.1-	La formation du produit total.....	64
6.1.2-	La formation de la valeur ajoutée	65
6.1.3-	La formation de l'excédent brut d'exploitation	68
6.1.4-	La formation du résultat d'exploitation	72
6.1.5-	La formation du résultat net.....	73
6.2-	Le bilan	74
6.2.1-	Les capitaux propres.....	74
6.2.2-	La formation du fonds de roulement	75
6.2.3-	Le besoin en fonds de roulement	75
6.2.4-	La trésorerie.....	75
6.3-	Les éléments prévisionnels.....	75
7-	<u>ANNEXES.....</u>	<u>76</u>

SYNTHESE

La chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes a examiné la gestion et les comptes de 2008 à 2012 de la société d'économie mixte des Pompes Funèbres Intercommunales (SEM PFI), dont 79,43 % du capital social est détenu par la communauté d'agglomération de Grenoble (Métro). Ses observations portent sur la gouvernance, la situation financière et sociale et sur l'exploitation du service extérieur des pompes funèbres (SEPF) et du crématorium intercommunal délégué, depuis 2009, par la Métro.

La SEM PFI exploite le SEPF sur un territoire regroupant près de 520 000 habitants. Sur cette activité concurrentielle à forte prévisibilité, la SEM dispose de 90 % de parts de marché, en hausse de vingt points depuis sa création en 1988. Au-delà de la qualité des prestations fournies, cette performance a été favorisée par la maîtrise du crématorium intercommunal et d'une chambre funéraire, dont la capacité et le niveau de prestations n'ont pas d'équivalent sur ce territoire.

La SEM dégage un résultat annuel d'exploitation qui a oscillé entre 295 et 535 k€ depuis 2008, soit entre 3,5 et 6,2 % du produit total. Bien que satisfaisant, ce résultat intervient après la prise en compte de nombreuses charges indirectes sous la forme de frais de communication (392 k€ en 2011-2012), frais de bouche et déplacements (53 k€ et 44 k€ au cours de ce même exercice), ainsi que des interventions techniques dans les logements de fonction (118 k€ pour leur rénovation en 2010-2011), dont deux sont attachés au contrat de travail de directeurs généraux. En outre, le résultat d'exploitation serait supérieur de 66 % (+ 400 k€ environ), si la rémunération de la direction générale était restée stable sur la période.

La SEM a constitué d'importantes réserves. Leur intégration au capital social en 2012 a été décidée par le conseil d'administration, sur proposition de la directrice générale, sans délibération de la Métro, alors que cette opération a eu pour effet de retirer aux actionnaires la possibilité de récupérer les réserves accumulées par le versement de dividendes.

La SEM réalise l'essentiel de sa marge - et près de la moitié de sa valeur ajoutée - sur la vente d'articles funéraires. Les autorités délégantes, quoique normalement responsables de la fixation des tarifs desdits articles, ont irrégulièrement délégué cette compétence au conseil d'administration, qui arrête annuellement le taux de revalorisation proposé par le président et la directrice générale, sans disposer d'information sur le positionnement tarifaire relatif des PFI. Les rapports produits par le délégataire, irréguliers à raison de leur incomplétude, ne permettent pas non plus aux collectivités délégantes d'exercer leurs attributions de contrôle.

Les comptes prévisionnels du crématorium sur les dix années de l'affermage font apparaître une rentabilité moyenne d'exploitation de 15,5 %, qui ne peut se justifier par le niveau très limité de risque assumé par le fermier. Ce taux est, de surcroît, vraisemblablement minoré par l'affectation approximative des charges indirectes communes au crématorium et au SEPF, en fonction de clés de répartition ne pouvant être auditées.

En dépit de la rentabilité prévisionnelle élevée de l'affermage, et bien que la SEM puisse sans difficulté en assumer le financement, la Métro a assuré l'intégralité des travaux de mise aux normes du dispositif des filtrations des fumées, d'un montant de 585 k€. Elle a, en outre, confié la maîtrise des travaux aux PFI sans mise en concurrence et sans pour autant que la SEM ne se soumette au code des marchés publics.

La chambre invite les autorités délégantes à renforcer leur contrôle. Elle estime, notamment, que le contrôle des tarifs appliqués au titre du SEPF impose la conclusion d'une convention de délégation de service, y compris avec les collectivités et établissements publics de coopération intercommunale actionnaires.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1

Laisser au conseil d'administration le soin de définir, en lien avec les principaux actionnaires, les orientations stratégiques de l'entreprise.

Recommandation n° 2

Borner et contrôler les pouvoirs des mandataires sociaux qui leur sont conférés par délégation.

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.

Recommandation n° 4

Produire chaque année, au conseil d'administration et aux assemblées délibérantes des autorités délégantes, en vue de leur approbation de la nouvelle grille tarifaire, une étude de parangonnage actualisée ainsi qu'une analyse de la marge des principales prestations et articles funéraires proposés.

Recommandations n° 5

Préciser les modalités analytiques d'imputation des coûts indirects et de structure, et informer les autorités délégantes des coûts annuels afférents.

Recommandation n° 6

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° 7

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.

1- PROCEDURE

En vertu de l'article L. 133-4 du code des juridictions financières qui fonde sa compétence, la chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme 2013, au contrôle des comptes du 1^{er} octobre 2008 au 30 septembre 2012 et à l'examen de la gestion de la société d'économie mixte des pompes funèbres intercommunales de la région grenobloise (SEM PFI), après avis de compétence n° 01-AC/2013 rendu par le ministère public le 18 janvier 2013 aux termes duquel « *la chambre régionale des comptes est compétente pour examiner la gestion de la société d'économie mixte des pompes funèbres intercommunales de la région grenobloise et pour vérifier ses comptes des exercices 2008/2009 à 2010/2011 et elle sera compétente pour vérifier les comptes de l'exercice 2011/2012 à compter du mois d'avril 2012* ».

Le contrôle a été engagé par lettre du 1^{er} février 2013, adressée à la directrice générale des PFI depuis le 8 juillet 2010, et par lettre du 5 mars 2013, au président directeur général du 1^{er} janvier 2008 au 8 juillet 2010. L'extension de la vérification des comptes à l'exercice 2011/2012 a été notifiée à l'ordonnateur par courrier en date du 25 avril 2013.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur la gouvernance, les délégations de service public du service extérieur des pompes funèbres et de la gestion du crématorium intercommunal et la situation financière et sociale de l'entreprise.

L'entretien préalable facultatif prévu à l'article L. 243-2 du code des juridictions financières s'est déroulé le 22 octobre 2013 avec les deux ordonnateurs en fonctions au cours de la période contrôlée.

Lors de sa séance du 17 décembre 2013, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 3 mars 2014 à la directrice générale de la SEM PFI, au président de la SEM PFI, au président alors en fonction de la communauté d'agglomération de Grenoble-Alpes-Métropole (Métro) et 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 14 octobre 2014, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

2- PRESENTATION DE LA SEM PFI

La SEM PFI a été créée en 1988 à l'initiative de la communauté d'agglomération de Grenoble Alpes Métropole (Métro), lorsque cette dernière a repris la compétence des services extérieurs des pompes funèbres. Aux termes de l'article 2 de ses statuts, la SEM PFI a pour objet le service public extérieur des pompes funèbres et toute autre activité se rattachant au domaine funéraire. La SEM PFI propose l'ensemble des prestations offertes par les entreprises privées de pompes funèbres, gère le centre funéraire situé sur la commune de La Tronche dont elle est propriétaire et assure la gestion du crématorium de la Métro. 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 a réalisé un chiffre d'affaires de 9,3 M€ en 2012, dont 90 % au titre du service extérieur des pompes funèbres et 10 % au titre de la gestion déléguée du crématorium.

2.1- Le service extérieur des pompes funèbres (SEPF)

2.1.1- Le cadre juridique

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 ».

Cette activité s'exerce, depuis la loi n° 93-23 du 8 janvier 1993, dans le champ concurrentiel¹ et le Conseil d'État a précisé, aux termes de l'avis n° 358102 du 19 décembre 1995, qu'il s'agit d'un service public industriel et commercial.

2.1.2- L'environnement concurrentiel

Au niveau national, l'ouverture à la concurrence s'est accompagnée d'une redistribution des parts de marché² et l'intervention d'investisseurs financiers tels que les fonds de pension. Au niveau local, toutefois, la part de marché de la SEM PFI est proche de 90 %, en hausse de 20 points depuis la création de la société.

Cette position dominante contribue à limiter l'intensité de la concurrence. En effet, si l'ordonnateur considère que la SEM doit faire face à « une concurrence exacerbée » compte tenu de la présence de « 17 opérateurs sur la zone de chalandise des PFI », la chambre relève que ces derniers ne se partagent pas plus de 10 % des parts de marché, aucun ne dispose de la taille requise pour concurrencer sérieusement les PFI.

2.1.3- Le SEPF exercé par la SEM PFI

La SEM assure ce service sur l'ensemble du territoire des communes et des établissements de coopération intercommunale (EPCI) actionnaires, soit 74 communes représentant près de 520 000 habitants.

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Habitants	484 290	484 518	495 182	518 461
EPCI	Balcon Sud Chartreuse (5 communes) + Métro (27 communes + 1 en 2011-2012)			
Autres communes	33	25	22	15
Nombre total de communes	65	66	72	74

Source : rapports du délégataire établis par la SEM

Elle est, aujourd'hui, le premier opérateur funéraire de l'Isère. Elle réalise plus de 3 000 obsèques par an, avec un peu moins de 70 salariés (effectif du crématorium inclus). Au niveau national, les PFI se présentent comme le premier opérateur funéraire public en nombre d'obsèques. Elle détient la tripe certification Qualité-Sécurité-Environnement.

¹ « Les communes ou leurs délégataires ne bénéficient d'aucun droit d'exclusivité pour l'exercice de cette mission. Elle peut être également assurée par toute autre entreprise ou association bénéficiaire de l'habilitation prévue à l'article L. 2223-23. »

² « Avec une part de marché proche de 25 %, le groupe OGF, bien qu'en perte de vitesse, reste le leader du secteur. De leur côté, Roc'Eclerc, qui réunit 500 franchisés et le choix funéraire, qui fédère 310 concessionnaires ou partenaires, font à peu près jeu égal (autour de 10-12 %). Les régies municipales et les sociétés d'économie mixte, s'arrogent, quant à elles, près de 10 % du marché funéraire » Enquête de l'UFC Que Choisir publiée le 25 octobre 2011.

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Nbre d'obsèques (cercueils vendus)	3 028	3 158	3 070	3 198
<i>dont communes membres</i>	-	-	2 574	2 750
<i>dont autres communes</i>	-	-	496	448
Inhumations PFI	1 647	1 613	1 594	1 604
Crémations PFI	1 288	1 366	1 293	1 426
Sous-total	2 935	2 979	2 887	3 030

Source : rapports du délégataire établis par la SEM

2.2- La gestion du crématorium intercommunal

La gestion du crématorium intercommunal de l'agglomération grenobloise a été confiée, à sa création en 1986, à la régie des PFI, puis à la SEM éponyme en 1988. La Métro a délégué à la SEM PFI la gestion et l'exploitation du crématorium dont elle est propriétaire, tout d'abord sous la forme d'une régie intéressée, puis à compter de 2009, sous la forme d'un affermage.

Le recours à la crémation progresse régulièrement. Plus des trois-quarts des crémations réalisées par le site de Gières concernent des obsèques opérées par les PFI.

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Nbre de crémations	1 805	1 826	1 633	1 785*
dont PFI	1 288	1 366	1 293	1 426
<i>en % du nbre total de crémations</i>	71,4 %	74,8 %	79,2 %	79,8%
dont autres Pompes Funèbres locales	164	180	156	166
dont Pompes Funèbres extérieures	353	280	184	193

Source : rapports du délégataire établis par la SEM* auxquelles s'ajoutent 49 pièces anatomiques

2.3- L'exploitation du cimetière intercommunal

Les PFI ont exploité, jusqu'en 2009, le cimetière intercommunal, avant qu'il ne soit repris par la Métro, pour se conformer à la législation en vigueur, qui impose une gestion directe en raison des pouvoirs de police spéciale qui s'y rapportent.

3- LA GOUVERNANCE

3.1- Le capital social

3.1.1- La décomposition de l'actionariat

Le capital social de la SEM s'élève à 5 M€, dont 79,45 % étaient détenus, fin 2013, par la communauté d'agglomération Grenoble Alpes métropole, et 0,56 % par 70 communes, (chacune ne détenant qu'une seule action) et la communauté de communes du Balcon Sud de Chartreuse³.

En plus de deux établissements financiers, qui détiennent 14,4 % du capital, la SEM compte, parmi ses actionnaires, l'Union départementale des mutuelles de l'Isère (4 %), la Mutuelle de prévoyance d'assistance et conventions d'obsèques (0,8 %), ainsi que la société centrale d'équipement du territoire (SCET) et les Mutuelles de l'Isère (0,4 % chacune environ).

La répartition du capital social est conforme aux dispositions de l'article L. 1522-1 et suivants du CGCT, qui fixe à 15 % le seuil minimal de participation des actionnaires privés.

³ Cet EPCI a fusionné, le 1^{er} janvier 2014, avec la communauté de communes du Sud Grenoblois et la communauté d'agglomération Grenoble-Alpes Métropole.

L'actionnariat, tant public que privé, est stable. Seule la part détenue par l'actionnaire public majoritaire a très légèrement diminué au cours des dernières années suite à la cession, par la Métro, d'une action à des collectivités souhaitant devenir actionnaires.

3.1.2- La rémunération et la valorisation du patrimoine de l'actionnaire

La SEM n'a, jusqu'à présent, versé aucun dividende pour se conformer, selon sa directrice générale, à « *l'affirmation de principe depuis l'origine par la collectivité fondatrice de ne pas distribuer de dividendes ou de réserves aux actionnaires pour des raisons éthiques* ». En l'absence de décision formelle de la Métro assortie des dispositions statutaires adaptées⁴, cette affirmation n'engage pas les actionnaires. Néanmoins, l'absence de versement de dividendes est réitérée chaque année par l'assemblée générale, et, par conséquent, par le représentant de la Métro qui dispose de la majorité des voix dans cette instance.

Par décision de l'assemblée générale du 29 mars 2012, la valeur de marché du patrimoine réalisable des actionnaires a été revalorisée par incorporation d'une partie des réserves au capital, portant la valeur nominale de l'action de 16 à 400 €. Ce faisant, le capital social est passé de 200 k€ à 5 M€.

Sans être irrégulières, les modalités par lesquelles cette décision a été prise sont discutables. En effet, elle a été adoptée sans délibération préalable de la Métro, qui n'en a été informée qu'a posteriori par le président de la SEM, lors de la commission « *services des équipements publics* » qui s'est tenue le 17 janvier 2013, puis lors du conseil de communauté du 15 février 2013, à la faveur de la cession d'une action de la SEM PFI par l'EPCI à une commune nouvellement actionnaire⁵. Le président de la Métro a confirmé à la chambre ne pas disposer « *d'information supplémentaire relative à l'intégration des réserves dans le capital de la SEM* ».

La directrice générale motive cette augmentation par l'écart entre le montant nominal du capital social à sa création et le montant des réserves accumulées depuis lors, par le besoin de « *renforcer la visibilité des fonds propres* » auprès des partenaires et fournisseurs, et par le souci de faire payer aux collectivités nouvellement actionnaires le prix réel de l'action.

La chambre relève que, d'un point de vue financier, l'incorporation des réserves au capital n'était pas nécessaire pour asseoir la crédibilité financière de la SEM auprès des fournisseurs et partenaires, le niveau du capital social et des fonds propres d'une entreprise ne pouvant être arrêté par simple parangonnage avec les entreprises du secteur. De même, la cession par la Métro d'une action aux collectivités nouvellement actionnaires ne saurait justifier à elle seule l'augmentation de capital.

⁴ L'article 11 des statuts prévoit au contraire la possibilité de distribuer des dividendes : « *il peut en outre être prélevé sur les bénéfices par décision de l'assemblée générale la somme nécessaire pour servir un intérêt à titre de dividende* ». Aux termes de l'article L. 232-11 du code de commerce « *le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des sommes à porter en réserve en application des statuts* ». La dotation des réserves prescrite par les statuts s'impose à l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à répartir les bénéfices sociaux de l'exercice écoulé ; mais, contrairement à la réserve légale, l'obligation de doter les comptes de réserves statutaires et l'interdiction de distribuer les sommes figurant à ces comptes n'ont pas un caractère définitif. Comme toute autre disposition statutaire, elles peuvent être supprimées par l'assemblée délibérante.

⁵ « *La commission s'est tenue le 17 janvier 2013. A son ordre du jour était inscrits cinq projets de délibérations de faible ampleur stratégique dont celle qui concernait la vente d'une action de la SEM PFI au tarif de 400 €. Ce changement de tarif a été commenté par M. X. Le service n'a pas produit de compte rendu de cette commission au vu de son ordre du jour* ». Source : réponse de la Métro.

Au regard du patrimoine de l'actionnaire, il est indifférent que les réserves fassent l'objet d'une rémunération sous la forme de dividendes ou qu'elles donnent lieu à une revalorisation du nominal. Si, dans le premier cas, l'actionnaire privilégie une stratégie de rendement, il opte, dans le second, pour une plus-value. Dans les deux cas, toutefois, l'enrichissement de l'actionnaire demeure identique et seul le degré de liquidité de l'actif s'en trouve modifié.

Pour l'entreprise, en revanche, le choix d'incorporer les réserves au capital plutôt que de le distribuer recouvre une importance stratégique. En effet, en incorporant les réserves au capital social, l'assemblée générale s'est dessaisie de la possibilité de distribuer lesdites réserves et a confié à la direction générale, en vertu des très larges délégations dont elle bénéficie du conseil d'administration, le pouvoir de décider de leur utilisation.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur soutient que « *l'une des principales raisons* » de l'incorporation des réserves au capital est « *d'assurer aux investissements existants des ressources stables* ».

La chambre estime, pour sa part, que ni le montant des investissements de renouvellement des équipements existants, ni le montant de l'actif corporel immobilisé ne peuvent servir de fondement à cette opération. En effet, les investissements de renouvellement étant d'un montant limité, pourraient parfaitement être financés par l'abondante trésorerie disponible sans modification de la structure du passif du bilan ; tandis que les fonds propres de l'entreprise couvrant largement les capitaux engagés, le recours à l'endettement est marginal⁶. Si elle n'avait procédé à l'intégration des réserves au capital, l'entreprise aurait ainsi pu financer la distribution de la moitié des réserves accumulées, soit 2,4 M€, simplement en mobilisant sa trésorerie disponible.

Une augmentation du capital social d'une telle ampleur ne pouvait donc être justifiée que par l'existence de projets d'investissement et de développement fortement capitalistiques. Si un tel projet a bien été envisagé, sous la forme de la construction-exploitation d'un nouveau crématorium, le conseil d'administration et l'assemblée générale n'en ont été avertis respectivement qu'en juillet 2012 et mars 2013, postérieurement à l'augmentation de capital et au dépôt de la candidature de la SEM dans le cadre de la procédure de délégation de service public engagée par la communauté d'agglomération du Pays Voironnais (point développé au § 6.3.)⁷.

En portant la valeur nominale de l'action de 16 à 400 €, l'assemblée générale a accru d'autant le patrimoine réalisable des actionnaires, alors même que la Métro aurait renoncé à percevoir les résultats accumulés par la SEM. Cette opération ne peut se justifier que par le projet porté par la direction de construire et d'exploiter un nouveau crématorium.

Bien que l'article L. 1524-1 du CGCT ne le prévoit pas, il aurait été de bonne gestion de consulter préalablement l'assemblée délibérante de la Métro, tant sur l'augmentation de la valeur nominale de l'action, que sur la stratégie de développement. La chambre rappelle, par ailleurs, qu'il appartient au conseil d'administration, et non à la seule direction générale, de définir les grandes orientations stratégiques de l'entreprise.

⁶ Les fonds propres couvrent 88 % de la valeur des immobilisations nettes et près de 100 % des capitaux économiques nets (besoin en fonds de roulement inclus) ; l'endettement net des disponibilités est inférieur à 250 k€ – cf. partie relative à la situation financière.

⁷ Aux termes du procès-verbal du 10 juillet 2012, le président a exposé au conseil d'administration « *que la SEM PFI a présenté sa candidature à la délégation de service public du crématorium du Pays Voironnais. Pour l'instant, il s'agit du dossier de présentation de candidature. Il donnera plus d'informations ultérieurement, si la candidature de la SEM PFI est retenue.* »

3.2- L'assemblée générale

3.2.1- Le fonctionnement de l'assemblée générale

L'assemblée générale, qui réunit l'ensemble des actionnaires, approuve les comptes annuels de la société et se prononce sur le rapport de gestion du conseil d'administration, au cours de ses séances ordinaires. Elle a également approuvé le changement de statuts portant augmentation du capital social, lors de la séance extraordinaire du 29 mars 2012.

Cet organe de gouvernance est réuni une fois par an, soit la fréquence minimale prévue à l'article L. 225-100 du code de commerce. La Métro y est représentée par une seule personne, le président de la SEM, M. X. Compte-tenu du poids de cet actionnaire dans le capital de la SEM, la présence de ce seul représentant suffit pour que l'assemblée générale, ordinaire ou extraordinaire, délibère valablement, en vertu des articles L. 225-96 et L. 225-98 du code de commerce⁸.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur estime que cette situation est celle de « *toute société détenue par un actionnaire majoritaire* » et voit, dans la recommandation de la chambre d'organiser les modalités de suivi a priori des décisions soumises à l'assemblée générale des actionnaires, une atteinte à l'autonomie de gestion de la SEM. En droit, pourtant, rien ne s'oppose à ce que la Métro arrête ses propres modalités de consultation interne préalablement aux décisions des assemblées générales de la SEM dont elle est actionnaire. Il lui est également loisible de susciter un changement des dispositions statutaires de la SEM pour adapter les modalités de sa représentation à l'assemblée générale des actionnaires.

Compte tenu de son poids au capital de la SEM, la Métro peut décider seule, sans l'appui des autres actionnaires, aux assemblées générales des actionnaires. En outre, le président, en qualité d'unique représentant de la Métro, peut prendre seul des décisions. Si cette situation est régulière, elle souligne la responsabilité de cet établissement public et de son représentant dans la gestion et le contrôle de la SEM.

La décision prise par le président de la SEM de soutenir l'incorporation des réserves au capital social, sans en informer préalablement l'assemblée délibérante, met en évidence les limites de la gouvernance actuelle.

La chambre invite la Métro à organiser les modalités de suivi a priori, par plusieurs représentants de l'assemblée délibérante, des décisions soumises à l'examen du conseil d'administration de la SEM, au besoin par une modification des statuts. Plus généralement, elle croit utile que la communauté d'agglomération s'implique davantage dans la gestion et le suivi du service des pompes funèbres intercommunales, ce à quoi son président s'est engagé, dans sa réponse aux observations provisoires.

⁸ L'article L. 225-96 du code de commerce prévoit que l'assemblée générale extraordinaire ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins, sur première convocation, le quart des actions ayant le droit de vote ; l'article L. 225-98 du code de commerce prévoit que l'assemblée générale extraordinaire ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins, sur première convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. Dans les statuts modifiés le 29 mars 2012, ce seuil a été porté à la moitié sur première convocation en cas d'assemblée générale extraordinaire.

3.2.2- Le rapport de gestion présenté à l'assemblée générale

Le rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires se contente de présenter les principaux chiffres du compte de résultat et de la dette par le biais de trois ratios financiers relatifs à l'endettement. Le caractère positif des indicateurs et l'invitation à valider, en conséquence, « *la pertinence de la stratégie adoptée* », sont réitérés chaque année.

De nombreuses informations indispensables au pilotage ne sont pas renseignées. En particulier, aucun élément n'est apporté sur le niveau des tarifs pratiqués, sur l'accord d'intéressement du personnel, la rémunération des dirigeants ou le fonds commun de placement et d'entreprise. En outre, le rapport de gestion du conseil d'administration ne rend pas compte des avantages en nature versés aux mandataires sociaux.

L'ordonnateur considère qu'il veille « *à remplir ses obligations légales d'information des actionnaires tout en [...] limitant les informations supplémentaires susceptibles de la désavantager vis-à-vis de ses concurrents* ». Il indique, par ailleurs, que les avantages en nature versés aux mandataires sociaux sont contenus dans le rapport spécial du commissaire aux comptes présenté à l'assemblée générale.

Les dispositions de l'article L. 225-100 du code de commerce⁹ selon lesquelles le rapport de gestion présenté par le conseil d'administration doit comprendre des indicateurs clés de performance de nature financière et non financière « *ayant trait à l'activité spécifique de la société* » ne sont pas opposables à la SEM à raison de sa taille¹⁰. Toutefois, il serait de bonne pratique de produire au conseil d'administration un rapport de gestion qui s'inspire de ces dispositions, afin d'apporter aux administrateurs le socle d'information minimale qui leur est nécessaire pour jouer leur rôle de contrôle et d'orientation, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

En réponse aux observations provisoires, le président de la Métro indique que « *les séances des instances de la SEM seront suivies par le service du contrôle de gestion externe de la direction des finances de la Métro [qui] veillera notamment à ce que les rapports de gestion produits à l'assemblée générale soient joints à la convocation pour être instruits en amont des réunions, et à ce qu'ils comportent l'ensemble des éléments nécessaires à l'information des actionnaires, afin de donner aux représentants de la Métro les moyens d'exercer pleinement toutes leurs attributions lors du conseil d'administration et de l'assemblée générale.* »

La chambre recommande à la SEM de produire, dans les rapports de gestion à destination de l'assemblée générale, l'ensemble des éléments utiles à l'information des actionnaires, en s'inspirant des dispositions des articles L. 225-100 et suivants du code de commerce.

⁹ Aux termes de l'article L. 225-100 du code de commerce, le rapport de gestion présenté par le conseil d'administration « *comprend 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. Dans la mesure nécessaire à la compréhension de l'évolution des affaires, des résultats ou de la situation de la société et indépendamment des indicateurs clés de performance de nature financière devant être insérés dans le rapport en vertu d'autres dispositions du présent code, l'analyse comporte le cas échéant des indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel.* » Néanmoins, l'article L. 225-100-1 précise que « *les troisième à sixième alinéas de l'article L. 225-100 ne s'appliquent pas aux sociétés qui ne dépassent pas à la clôture de l'exercice des chiffres fixés par décret pour deux des critères suivants : le total de leur bilan, le montant net de leur chiffre d'affaires ou le nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice* ».

¹⁰ Le total de son bilan est inférieur à 100 M€ et elle emploie moins de 500 salariés permanents – R. 225-104 du code de commerce.

3.3- Le conseil d'administration

3.3.1- La composition du conseil d'administration

3.3.1.1- Les membres du conseil à voix délibérative

Le nombre d'administrateurs (quinze) et la représentation des collectivités locales sont conformes aux dispositions légales et aux statuts de la société.

La SEM fait application des dispositions de l'article L. 1524-5 du code général des collectivités locales (CGCT), alinéa 3, qui permet de désigner un représentant commun aux collectivités territoriales et aux groupements de collectivités ayant une participation réduite au capital de la société¹¹. Ainsi, sur les quinze administrateurs, onze représentent la Métro, un l'ensemble des autres collectivités locales, un la MUTAC, un la Caisse des Dépôts et Consignations et un la Caisse d'Épargne.

Paradoxalement, la MUTAC, qui ne détient que 0,8 % du capital, est représentée au conseil d'administration alors que l'Union départementale des mutuelles de l'Isère, qui possède 4 % du capital, ne l'est pas. En réponse aux observations provisoires et au cours de son audition par la chambre, l'ordonnateur a indiqué que cette situation résultait de la volonté, à la création de la société, « des acteurs de l'économie sociale », notamment de l'Union départementale de l'Isère, « que la seule mutuelle spécialisée dans le funéraire soit membre du conseil d'administration ».

Deux actionnaires, la Caisse d'épargne et la MUTAC, ont conclu des conventions réglementées avec la SEM en raison des relations financières ou commerciales qu'ils entretiennent avec la société. La convention conclue avec la MUTAC est présentée au paragraphe 5.1.3.

La représentation des actionnaires privés au conseil d'administration reflète imparfaitement la ventilation du capital social. En effet, une répartition plus conforme des mandats conduirait à nommer un administrateur pour l'Union départementale des mutuelles de l'Isère (4 % des parts sociales) et aucun pour la MUTAC (0,8 %). Sans être contraire aux statuts de la SEM ni aux dispositions du code de commerce, cette situation conduit toutefois à représenter la MUTAC au sein de l'organe de décision, alors qu'elle est commercialement étroitement liée à la SEM.

3.3.1.2- Les membres sans droit de vote et les personnes invitées par le conseil

Le président de la Métro a adressé un courrier au président de la SEM le 14 février 2012, lui demandant d'inviter aux séances du conseil un agent de l'EPCI pour assister les administrateurs élus représentants de la Métro. Par le même courrier, il invitait la directrice à organiser une rencontre entre les services des deux entités en charge des finances et du contrôle de gestion. Aucune réponse ne lui était parvenue en juin 2013.

L'ordonnateur considère que la présence d'un agent des services de la Métro emporterait des risques juridiques tant pour la SEM que pour la communauté d'agglomération ; il croit pouvoir appuyer notamment son analyse sur le rapport d'observations de la chambre

¹¹ « Si le nombre des membres d'un conseil d'administration ou d'un conseil de surveillance prévus aux articles L. 225-17 et 225-69 du code de commerce ne suffit pas à assurer, en raison de leur nombre, la représentation directe des collectivités territoriales ou de leurs groupements ayant une participation réduite au capital, ils sont réunis en assemblée spéciale, un siège au moins leur étant réservé. L'assemblée spéciale désigne parmi les élus de ces collectivités ou groupements le ou les représentants communs qui siégeront au conseil d'administration ou de surveillance ».

régionale des comptes d'Ile-de-France sur les services funéraires de la ville de Paris¹². La chambre d'Auvergne, Rhône-Alpes rappelle que le président du conseil d'administration peut, à sa convenance, se faire assister d'un agent de la collectivité actionnaire dont il est issu, a fortiori quand cette dernière détient la majorité absolue des votes au conseil. Elle estime, en outre, que cette assistance serait de bonne gestion, et relève la pleine cohérence de sa position avec celle de sa consœur d'Ile-de-France, dont les réserves ne portaient que sur l'institution d'un comité de suivi qui, en pratique, approuvait préalablement et systématiquement toutes les décisions importantes. Contrairement à ce qui est affirmé par l'ordonnateur, la chambre d'Ile-de-France a, conformément à une position constante des juridictions financières, invité la ville de Paris à développer les contrôles a posteriori, en rappelant que les contrôles exercés en qualité d'actionnaire ne peuvent être assimilés à ceux exercés en qualité de délégué.

La séance au cours de laquelle sont arrêtés les tarifs de l'année est ouverte à l'ensemble des collectivités actionnaires ne disposant que d'une voix délibérative commune en vertu de l'article L. 1524-5 du CGCT.

Aucun membre du comité d'entreprise n'assiste aux séances du conseil d'administration, alors qu'en vertu des dispositions de l'article L. 2323-62 du code du travail « *dans les sociétés, deux membres du comité d'entreprise, délégués par le comité et appartenant l'un à la catégorie des cadres techniciens et agents de maîtrise, l'autre à la catégorie des employés et ouvriers, assistent avec voix consultative à toutes les séances du conseil d'administration* ». La chambre rappelle qu'au terme de l'article L. 2328-1 du code du travail, le fait d'apporter une entrave au fonctionnement régulier d'un comité d'entreprise est puni d'un emprisonnement d'un an et d'une amende de 3 750 €.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur affirme qu'en raison des contraintes de permanence et d'astreintes du service, « *il a été convenu avec le comité d'entreprise qu'il n'assisterait pas aux séances du conseil d'administration* ». Nonobstant le fait que l'ordonnateur ne produit aucune pièce tendant à démontrer le renoncement volontaire du comité d'entreprise à l'un de ses droits, le motif invoqué ne peut être accueilli favorablement, dès lors qu'il relève de la responsabilité de l'ordonnateur de garantir les conditions d'organisation du travail permettant d'assurer l'exercice de ce droit.

La SEM ne respecte pas les dispositions du code du travail relatives à la représentation des membres du comité d'entreprise aux séances du conseil d'administration. La chambre demande à l'ordonnateur de se mettre sans délai en conformité avec la législation.

3.3.2- Les modalités de fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration dispose de pouvoirs étendus en vertu de l'article 17 des statuts, au terme duquel « *il nomme et révoque tous agents et employés de la société, fixe leurs traitements, salaires et gratifications [...], statue sur tous traités, marchés, soumissions, adjudications entrant dans l'objet de la société [...], contracte tous emprunts [...], détermine le placement des sommes disponibles et règle l'emploi des fonds de réserve de toute nature [...]* ». Il a, toutefois, délégué la quasi-totalité de ses compétences à la directrice générale – cf. § 3.4.2.

Le conseil d'administration se réunit deux fois par an, ce qui fait une fréquence faible. La faculté offerte, par l'article L. 225-37 du code de commerce, à un tiers des membres du conseil d'administration de demander au président de convoquer le conseil sur un ordre du jour déterminé lorsqu'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, n'a jamais été exercée. De plus, le conseil d'administration n'a réuni l'ensemble de ses quinze membres qu'une

¹² ROD du 24 février 2006.

seule fois, en décembre 2011, au cours de la période examinée. En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique que « rien n'a justifié que le conseil d'administration ne se réunisse plus souvent. »

Les dispositions statutaires, pas plus que légales, qui fixent le quorum à la moitié du capital social sur première convocation, puis au quart pour les suivantes, ne sont contraignantes, compte tenu du poids de l'actionnaire principal.

Le conseil d'administration se réunit usuellement au siège social de la SEM. Toutefois, il s'est réuni, en juillet 2009, à Montpellier, dans les locaux de la MUTAC. À cette occasion, la présidente de la MUTAC, qui est prestataire de la SEM en matière de contrats obsèques, a été invitée pour présenter les activités de prévoyance obsèques de la mutuelle ; puis, à l'issue de la séance, les membres du conseil ont été reçus, pour une visite des installations, par le directeur des services funéraires de l'agglomération de Montpellier. Le conseil d'administration s'est également réuni, les 3 et 4 juin 2011, dans les bureaux des cimetières de Barcelone, sans que ces délocalisations ne soient justifiées par la localisation géographique des activités de la SEM. La SEM a pris en charge les frais de déplacements et d'hébergement pour un montant cumulé de 15 k€.

L'ordonnateur a justifié la délocalisation de ces deux conseils d'administration d'une part, par les besoins de formation des nouveaux administrateurs, et, d'autre part, par « l'entretien de relations professionnelles privilégiées [...] contribuant à la notoriété de l'image de la SEM PFI et à son rayonnement, compte tenu de sa place au plan national et européen ». La chambre rappelle, néanmoins, que le périmètre d'activité des PFI se limite à l'agglomération grenobloise et aux communes environnantes.

3.3.3- La rémunération des administrateurs et du président

Aucune rémunération n'est versée aux administrateurs, président inclus. Ce dernier dispose toutefois d'un véhicule de fonction, en vertu d'une décision prise par le conseil d'administration de la SEM réuni le 14 mai 2008, sur la base d'une délibération de la Métro lui attribuant cet avantage en date du 13 juin 2008. M. X a participé à la délibération de la Métro du 13 juin 2008 en votant à la fois en son nom propre et pour le compte d'un autre conseiller communautaire qui lui avait donné pouvoir, ce qui est irrégulier au regard des dispositions des articles L. 2131-11 et L. 5211-3 du CGCT et susceptible de constituer un délit de prise illégale d'intérêts¹³.

Cet avantage en nature, selon les délibérations l'instituant, ne peut représenter un montant excédant 7 500 € par an. Il a été estimé à 4 240 € pour l'année 2008, 4 054 € pour 2009, et 3 939 € pour 2010, ce qui correspond, selon les règles de calcul au forfait, à un véhicule d'une valeur d'achat de 40 k€ environ. En pratique, toutefois, le respect de ce plafond est difficile à vérifier en l'absence d'explication, dans le rapport de gestion présenté à l'assemblée générale et dans le rapport spécial des commissaires aux comptes, des modalités de calcul de la valeur en numéraire de l'avantage en nature, au regard notamment des règles définies à l'article 3 de l'arrêté du 10 décembre 2002 relatif à l'évaluation des avantages en nature en vue du calcul des cotisations de sécurité sociale¹⁴.

¹³ Réponse ministérielle n° 33868 publiée dans le JO Sénat du 7 mars 2002.

¹⁴ « Lorsque l'employeur met à la disposition permanente du travailleur salarié ou assimilé un véhicule, l'avantage en nature constitué par l'utilisation privée du véhicule est évalué, sur option de l'employeur, sur la base des dépenses réellement engagées ou sur la base d'un forfait annuel estimé en pourcentage du coût d'achat du véhicule ou du coût global annuel comprenant la location, l'entretien et l'assurance du véhicule en location ou en location avec option d'achat, toutes taxes comprises [...] ».

La chambre attire l'attention du président de la SEM sur le risque pénal qu'il encourt en cas de participation au vote d'une délibération lui octroyant une rémunération, y compris sous la forme d'un avantage en nature. Elle recommande à l'ordonnateur de compléter l'information des organes de contrôle, en précisant les calculs de liquidation permettant de valoriser les avantages en nature accordés.

3.4- La gouvernance

3.4.1- Le mode de gouvernance

Selon l'article L. 225-51-1 du code de commerce, « *la direction générale de la société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général. Dans les conditions définies par les statuts, le conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la direction générale* ».

Jusqu'au 8 juillet 2010, M. X a exercé les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, représentant et engageant ainsi la société vis-à-vis des tiers. Pour exercer sa mission, il était assisté d'une directrice générale déléguée, en la personne de Mme Y.

Peu après le changement de présidence de la Métro, en 2010, la gouvernance de la société PFI a été modifiée. Le conseil d'administration a alors choisi de dissocier les fonctions de président et de directeur général et a recouru à la faculté de nommer un directeur général délégué. Depuis lors, la direction générale est confiée à Mme Y et un directeur général délégué a été désigné. Le 21 décembre 2011, un deuxième directeur général délégué a été nommé, en la personne de M. Z, alors directeur général adjoint de la SEM PFI et précédemment directeur des services funéraires de l'agglomération de Montpellier, recruté dans l'optique de remplacer le directeur général délégué, puis Mme Y, dont les départs à la retraite sont attendus respectivement en 2014 et 2015.

3.4.2- Les délégations de pouvoirs du conseil d'administration

3.4.2.1- L'étendue des délégations de pouvoirs

Au cours de sa séance du 19 septembre 1995, le conseil d'administration a délégué la quasi-totalité de ses pouvoirs au président directeur général, en lui confiant notamment la définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques. Le 14 mai 2008, suite au renouvellement des conseils municipaux, le conseil d'administration a reconduit M. X dans ses fonctions de président directeur général et Mme Y, dans ses fonctions de directrice générale déléguée. Les délégations de pouvoirs ont également été reconduites à l'identique.

La délégation de pouvoirs dont bénéficie la directrice générale déléguée se contente de reprendre les dispositions du code du commerce aux termes desquelles l'intéressée « *disposera à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le directeur général* ». L'imprécision de l'étendue des pouvoirs ainsi confiés a permis à la directrice générale déléguée d'assumer, dans les faits, la direction générale de la société.

L'ordonnateur justifie cette situation par le fait que « *l'usage est de donner aux directeurs généraux et aux directeurs généraux délégués les pouvoirs les plus étendus à l'effet de gérer la société* ». La chambre constate, néanmoins, qu'en pratique, de 1995 à juillet 2010, la SEM a disposé de deux directeurs généraux, ce qui n'est pas conforme aux dispositions de l'article L. 225-51-1 du code de commerce.

Suite au changement de mode de gouvernance, la délégation accordée au président a été transférée à la directrice générale. Le conseil n'a pas saisi l'opportunité du changement de gouvernance pour adapter la délégation de pouvoirs des directeurs généraux délégués et a laissé la plus grande latitude à la directrice générale pour en arrêter seule la portée, contrairement aux dispositions de l'article L. 225-56 II du code de commerce¹⁵. Celle-ci a indiqué à la chambre que le conseil d'administration « *n'a pas jugé utile de restreindre les pouvoirs des directeurs généraux délégués, ceux-ci agissant toujours en suppléance et sous la responsabilité de la directrice générale.* »

En l'absence de limitation, les directeurs généraux délégués ont donc, à leur tour, bénéficié de la plus grande délégation de compétences. En pratique, les nominations des directeurs généraux délégués n'ont pas modifié l'exercice des fonctions exercées par les salariés ainsi promus, dont les contrats de travail indiquent qu'ils assurent le rôle de directeurs adjoints¹⁶. L'élévation des directeurs adjoints au rang de directeurs généraux délégués n'apparaît donc pas justifiée par une réorganisation des fonctions de direction. Même si, comme l'indique l'ordonnateur, aux termes des statuts, la SEM peut compter jusqu'à cinq directeurs généraux délégués, la chambre estime que la gestion d'une PME de moins de 65 salariés ne justifie pas la présence de trois mandataires sociaux, dont deux délégués aux attributions indifférenciées.

3.4.2.2- Le contrôle des délégations de pouvoirs

En dépit de l'étendue des compétences conférées, les décisions prises en vertu de cette délégation, tant par le président directeur général que par la directrice générale ou les directeurs généraux délégués, ne font pas l'objet d'une information spécifique au conseil.

Ainsi, les délégations du conseil de nommer et révoquer les agents de la société, et d'en fixer les traitements, salaires et gratifications, ne donnent pas lieu à un bilan annuel précis. En particulier, ni les rapports annuels, ni les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration ne mentionnent le renouvellement de l'accord d'intéressement des salariés en mars 2010, ou le recrutement et la détermination du salaire du second directeur général délégué, qui est pourtant exigé à l'article L. 225-53 du code de commerce. Ne sont pas non plus mentionnés, ni expliqués, les causes et le coût des huit licenciements pour autres motifs qu'économique qui sont intervenus au cours de la période allant de 2008 à 2012.

De même, la direction générale assure la gestion et le placement de la trésorerie disponible en vertu de la délégation générale de pouvoir du conseil d'administration. Or, ni les rapports annuels, ni les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration ne font état de l'usage exercé de cette compétence, alors qu'une moins-value significative a été constatée. De même, le conseil d'administration n'a pas été informé des placements réalisés sur deux fonds commun de placement d'entreprise.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur assure que l'expert-comptable de la SEM a présenté les moins-values de cessions réalisées au conseil d'administration et à l'assemblée générale. Il affirme, par ailleurs, que « *toutes les informations utiles sont données au conseil d'administration* », mais précise, dans le même temps, que l'usage opéré des délégations de pouvoirs accordées, le recrutement, la révocation et la détermination du traitement des agents, ou les opérations de placement de la trésorerie de

¹⁵ Aux termes de l'article L. 225-56 II du code de commerce, « *en accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués.* »

¹⁶ Les contrats de travail des intéressés, conclus respectivement les 1^{er} mars 1991 et 24 septembre 2010, énumèrent les fonctions en qualité de directeurs adjoints. Le plus ancien gère et supervise les achats et veille à la coordination et à la qualité des prestations de la société tandis que le second est plus particulièrement chargé du développement de la société.

l'entreprise relèvent d'acte de gestion courante qui ne justifient pas l'établissement d'un bilan au conseil d'administration.

La chambre observe que si l'optimisation des disponibilités constitue un acte de gestion courant, leur placement dans des produits risqués ne l'est pas et requiert une délégation de pouvoirs, de préférence spécifique, arrêtant les conditions d'emploi et les obligations d'informations afférentes.

Le conseil d'administration n'exerce aucun contrôle particulier sur les délégations de pouvoirs, pourtant très étendues, qu'il a effectuées. Ainsi, jusqu'en juillet 2010, la SEM a disposé d'un président directeur général alors que ce dernier n'assumait, en réalité, que les fonctions de président, l'intégralité de ses pouvoirs ayant été transférés à la directrice générale déléguée. De même, le conseil a laissé, en 2010 et 2011, toute latitude à cette dernière pour définir l'étendue des pouvoirs des deux nouveaux directeurs généraux délégués sans, pourtant, que la taille et les sujétions de l'entreprise ne le justifient.

La chambre recommande au conseil de réduire le nombre de mandataires sociaux et d'exercer la plénitude de ses attributions sur la nomination et le contrôle des délégations de pouvoirs des directeurs généraux.

3.4.3- Le rôle du conseil dans la définition des orientations stratégiques

Aux termes de l'article L. 225-35 du code de commerce, « *le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre* ».

La direction indique suivre deux principaux axes stratégiques consistant d'une part, « à consolider ses parts de marchés » et d'autre part, à « étendre sa zone de chalandise hors de la région grenobloise [ce qui] l'a conduit à décider de présenter sa candidature à la délégation de service public du crématorium du Voironnais. » Comme indiqué supra, la décision d'étendre le périmètre géographique de la SEM n'a fait l'objet d'aucune information écrite au conseil d'administration, alors qu'il s'agit d'une décision stratégique engageant les ressources financières et humaines de la société sur une longue durée. En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur affirme que le conseil d'administration a bien débattu de l'opportunité « d'étendre la zone de chalandise sur le voironnais », mais qu'il n'en pas été fait état dans les procès-verbaux pour des raisons concurrentielles.

En matière de politique tarifaire du service extérieur des pompes funèbres, le conseil délibère annuellement sur l'augmentation applicable en fonction de l'indice INSEE « services funéraires », sans avoir connaissance de la structure analytique du coût des prestations. Le rapport d'activité du conseil d'administration ne constitue pas non plus une aide à la décision, en l'absence d'informations détaillées sur le prix des prestations, ni même de données commerciales assez précises pour être utilisées comme des indicateurs d'alerte à l'usage des administrateurs. Au demeurant, bien que la direction affirme poursuivre une politique de modération tarifaire, elle indique ignorer, « sauf de manière fortuite », la tarification pratiquée par les concurrents.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur affirme que le conseil d'administration débat, puis arrête les tarifs, à partir des indices INSEE, « de l'état du marché de la zone de chalandise et des orientations stratégiques de la SEM ». La chambre relève que les informations produites au conseil ne comportent pas d'éléments de comparaison avec la concurrence, l'ordonnateur n'en ayant connaissance que lorsque « des familles informent la SEM PFI que ses devis sont moins chers que ceux des concurrents qu'elles ont également consultés. »

Le conseil d'administration n'est pas en mesure d'exercer la plénitude de ses attributions, compte tenu des informations parcellaires dont il dispose sur la situation de l'entreprise et sur les choix de gestion réalisés par la direction.

3.5- La rémunération de la direction générale

3.5.1- Le montant des rémunérations de la direction

3.5.1.1- Les rémunérations des mandataires sociaux

Le coût salarial de la directrice générale, charges sociales et avantages en nature inclus, s'est élevé à 373,2 k€ au cours de l'exercice 2011-2012. Hors cotisations patronales, la rémunération de la directrice générale s'est établie à 249,3 k€ au cours du dernier exercice sous revue.

Le coût salarial des deux directeurs généraux délégués, calculé suivant des modalités identiques, s'est élevé à 323,6 k€ pour M. W et 152,3 k€ pour M. Z au cours de ce même exercice. Hors cotisations patronales, les rémunérations des directeurs généraux délégués se sont établies à 214,0 k€ pour M. W et 107,3 k€ pour M. Z, au cours du dernier exercice sous revue.

Le coût salarial cumulé des mandataires sociaux a progressé de 542,3 k€ entre 2008-2009 et 2011-2012, passant de 306,8 k€ à 849,1 k€, sous l'effet des mécanismes contractuels d'indexation (analysés ci-après), et du recrutement, en 2010, d'un directeur confirmé en prévision des départs à la retraite de la directrice générale, début 2015, et du directeur général délégué, début 2014¹⁷.

Ce recrutement en anticipation des départs est d'autant plus coûteux pour l'entreprise que la période de tuilage, de quatre ans, est excessivement longue. En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur affirme que cette période de tuilage est « *une nécessité pour l'entreprise* » le temps que M. Z se fasse « *reconnaître par le personnel pour son professionnalisme et sa maîtrise des différents métiers* », qu'il s'adapte aux spécificités locales et s'intègre « *au tissu économique institutionnel, et associatif local* ». La chambre estime que la durée du tuilage ne devrait en aucun cas excéder six mois, compte tenu de l'expertise et de l'expérience professionnelle attendues de la personne recrutée pour occuper ce poste.

Coût global de la direction générale, cotisations patronales et salariales, et avantages en nature inclus

En €	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Direction générale	306 844	377 559	680 980	849 120
Dont Mme Y, directrice générale	306 844	321 551	363 300	373 224
Dont M. W, directeur général délégué		56 008	317 679	323 621
Dont M. Z, directeur général délégué				152 274

Source : bulletins de salaires (rubrique : coût global période), balances générales des comptes

*M. W : 3 mois en 2009/2010 ; *M. Z : 9 mois en 2011/2012

Rmq : l'avantage en nature dont a bénéficié M.X en sa qualité de directeur général jusqu'au 10 juillet 2010 n'a pas été intégré.

¹⁷ Ce directeur a été élevé au rang de directeur général adjoint par le conseil d'administration réuni le 21 décembre 2011.

**Rémunération brute de la direction générale, cotisations salariales et avantages en nature
inclus, mais hors cotisations patronales**

En €	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Direction générale	196 196	257 921	429 245	570 608
Dont Mme Y, directrice générale	196 196	212 314	229 944	249 259
Dont M. W, directeur général délégué		45 607 *	199 301	214 014
Dont M. Z, directeur général délégué				107 335

Source : liasses fiscales

*M. W : 3 mois en 2009/2010 ; *M. Z : 9 mois en 2011/2012

Rmq : l'avantage en nature dont a bénéficié M.X en sa qualité de directeur général jusqu'au 10 juillet 2010 n'a pas été intégré.

3.5.1.2- *Les revalorisations salariales contractuelles des directeurs généraux*

Les mécanismes d'indexation prévus au contrat de travail

En sus des augmentations de salaires négociées annuellement avec les partenaires sociaux pour l'ensemble des salariés, les contrats de travail des trois directeurs généraux prévoient une progression de 3 % par an, majorée d'une évolution liée au chiffre d'affaires HT, ainsi que des primes de bilan et de développement.

À compter d'un chiffre d'affaires de 6,5 M€, Mme Y et M. W bénéficient d'une évolution de leur rémunération de 15 % sur l'exercice suivant, puis de 4 % l'an jusqu'à la réalisation d'un chiffre d'affaires de 7,5 M€. Ces hausses leur sont définitivement acquises quelles que soient les performances ultérieures de l'entreprise. Le même mécanisme s'applique jusqu'à la réalisation d'un chiffre d'affaires de 8,5 M€. Si les seuils applicables à M. Z sont plus élevés, le même dispositif s'applique à compter d'un chiffre d'affaires supérieur à 9 M€.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur souligne que la hausse de 15 % ne s'est appliquée qu'à deux reprises en quatorze ans, ce qui, du point de vue de la chambre, ne retire rien au caractère exceptionnellement favorable du mécanisme en vigueur.

Alors que les négociations annuelles obligatoires prévoient, pour les exercices sociaux de 2008 à 2012, une augmentation générale des salaires comprise entre 1,5 % et 2 %, le salaire de base des membres de la direction générale a progressé de 6 % en 2009, de 5,5% en 2010, de 17 % en 2011, et de 6 % en 2012.

Les primes de bilan prévues au contrat de travail

Mme Y et M. W perçoivent, en plus des primes d'intéressement et prime exceptionnelles versées à l'ensemble des salariés, une prime de bilan allant de 0,45 % à 0,55 % du chiffre d'affaires, selon qu'il soit supérieur à 6,5 M€, 7,5 M€ ou 8,5 M€. Chacun d'entre eux a ainsi perçu 16,8 k€ en 2009 au titre de l'exercice 2007-2008, 23,6 k€ en 2010 au titre de l'exercice 2008-2009, 21,2 k€ en 2011 au titre de l'exercice 2009-2010 et 19,0 k€ en 2012, au titre de l'exercice 2010-2011. Le même mécanisme s'applique à M. Z, moyennant un pourcentage un peu moins élevé. Il bénéficie d'une prime de rendement et de développement de 0,15 % à 0,20 % du chiffre d'affaires au-delà de 8 M€ réalisés, représentant un montant de 12,9 k€ en 2011 et 12,7 k€ en 2012¹⁸.

¹⁸ À titre de comparaison, ces primes de bilan, indexées sur le chiffre d'affaires, sont significativement supérieures aux versements au comité d'entreprise, œuvres sociales incluses, qui sont indexées sur la masse salariale, et dont le montant s'est élevé à 11,6 k€ en 2009, 15 k€ en 2010 et 2011 et 18 k€ en 2012.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique que les primes de bilan et de développement qui, en l'espèce, reposent exclusivement sur l'accroissement du chiffre d'affaires, sont une pratique courante pour les dirigeants d'entreprise. La chambre rappelle que, si elle est en effet fréquente pour les entreprises cotées, cette pratique reste exceptionnelle dans les sociétés d'économie mixte. Elle relève, en outre, que l'unique critère d'attribution utilisé, à savoir le chiffre d'affaires, ne permet pas de mesurer la performance des dirigeants eu égard, notamment, à la croissance prévisionnelle dynamique du marché.

L'ordonnateur indique, par ailleurs, que l'« *on ne voit pas en quoi l'application de ces règles courantes pour les dirigeants affecterait en quoi que ce soit le dialogue social dans l'entreprise ou encore la confiance des usagers dans les valeurs de l'entreprise* ». La chambre attire l'attention de l'ordonnateur et du président de la société sur le degré d'acceptabilité tant par les usagers que les salariés, du niveau des rémunérations octroyées aux mandataires sociaux d'une entreprise de petite taille, intervenant dans un domaine sensible, et dont la majorité du capital est détenue par des collectivités locales.

3.5.1.3- *Les avantages en nature contractuels des directeurs généraux*

La valorisation des avantages en nature des directeurs généraux

Les trois directeurs généraux bénéficient, en vertu de leur contrat de travail, d'un véhicule de fonction dont les frais d'assurance, d'entretien, de carburant et de péage sont pris en charge par la société. Cet avantage en nature est déclaré annuellement sur les bulletins de salaire du mois de décembre des intéressés.

En outre, Mme Y et M. Z bénéficient, en vertu de leur contrat de travail, d'un logement de fonction à La Tronche, valorisé à hauteur de 689 € par mois, pour des superficies respectivement de 120 et 117 m². L'ordonnateur justifie l'octroi de ces avantages par « *la sujétion de permanence téléphonique et physique* », qu'il n'a toutefois pas quantifiée. La chambre observe, en outre, que M. W, dont les sujétions sont similaires, a renoncé au bénéfice d'un logement de fonction, sans que cela ne modifie les contours de son poste, ni ne porte à conséquences sur la continuité du service.

Par ailleurs, les estimations de ces avantages apparaissent nettement en-deçà des prix du marché grenoblois¹⁹, s'agissant notamment de la maison individuelle occupée par Mme Y. En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur affirme que l'estimation de l'avantage en nature constitué par le logement de fonction a été établie selon « *les règles et barèmes en vigueur* », sans toutefois produire de pièce à l'appui de cette assertion.

Les dépenses engagées par la société dans les logements de fonction

Les logements de fonction représentent un coût significatif pour l'entreprise. En particulier, du 1^{er} octobre 2010 au 30 septembre 2011, des travaux comptabilisés en investissement ont été réalisés par la SEM sur un bâtiment dont elle est propriétaire, afin d'y aménager le logement de fonction du directeur général adjoint, M. Z, et de rénover un bâtiment attenant utilisé comme local de stockage, pour un montant total de 230,2 k€ HT. Les seules dépenses relatives à l'aménagement du logement de fonction se seraient établies à 117,8 k€ HT, selon les estimations produites par la SEM.

¹⁹ Le prix de la location au m² d'un appartement ancien est d'environ 9,9 €/m² à La Tronche, ce qui induit un loyer de 1 190 € pour Mme Y et de 1 160 € pour M. Z. En pratique, cette estimation demande, selon toute vraisemblance, à être revue à la hausse pour de la maison individuelle de Mme Y, et à la baisse s'agissant de l'appartement de M. Z.

Des travaux comptabilisés en charges ont également été réalisés dans les logements de fonction au cours de la période sous revue, à raison de 4,9 k€ HT de travaux de peinture au cours de l'exercice 2008-2009 et 18,2 k€ HT de travaux de maintenance durant l'exercice suivant. Une entreprise est également intervenue dans les logements de fonction, en particulier pour l'entretien, la réparation ou le remplacement des chaudières, ou l'installation de ventilations mécaniques pour un coût total de 12,8 k€.

Enfin, au cours de l'exercice 2009-2010, des acquisitions de fournitures ont été réalisées par la SEM pour le logement de la directrice (stores d'un montant de 3,3 k€ HT vidéophone d'un montant de 1,1 k€ HT).

3.5.1.4- *Les indemnités contractuelles accordées en cas de rupture des contrats de travail*

La durée de préavis de Mme Y et de M. W²⁰, en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de la SEM, est contractuellement fixée à six mois, ce qui est inhabituellement long. À titre de comparaison, l'article 222-2 de la convention collective nationale des pompes funèbres prévoit une durée de trois mois pour le personnel cadre d'une ancienneté supérieure à un an²¹.

De même, les indemnités de licenciement contractuellement arrêtées sont nettement plus avantageuses que celles prévues dans la convention collective, leur montant pouvant être porté à 36 mois de salaire, alors que la convention collective prévoit qu'en aucun cas, le montant de l'indemnité de licenciement ne peut excéder douze mois.

S'il est toujours possible de conclure un accord d'entreprise plus protecteur que la convention collective nationale, le régime dont Mme Y et M. W bénéficient au cas d'espèce ne résulte pas d'un accord collectif ouvrant un droit équivalent aux autres salariés, mais d'une disposition de leur contrat de travail réservant cet avantage à leur seul titulaire. La chambre est donc fondée à qualifier cet avantage d'exorbitant du droit commun.

La directrice générale indique, en réponse aux observations provisoires, que, dans la mesure où les mandats sociaux ne sont pas rémunérés, leur révocation « *n'entraînerait aucun préjudice financier pour la société* ». En réalité, si le conseil d'administration venait à mettre fin au mandat des intéressés, les anciens mandataires sociaux seraient inévitablement invités à quitter la société, sur la base des dispositions prévues à leur contrat de travail en l'absence de faute lourde. La rupture réalisée à l'initiative de l'employeur serait alors très coûteuse pour l'employeur.

3.5.2- L'appréciation des rémunérations de la direction générale

3.5.2.1- *Au regard de la convention collective applicable*

Les postes de directions générales sont classés au niveau 7 sur l'échelle de la convention collective nationale des pompes funèbres du 28 janvier 1994. Aux termes de l'accord du 25 avril 1996 relatif à la classification du personnel des entreprises de pompes funèbres²², « *l'existence d'un tel poste se justifie par la taille de l'entreprise et la nécessité d'une*

²⁰ A l'inverse, les conditions de rupture du contrat de travail de M. Z sont soumises aux règles de droit commun.

²¹ Les agents âgés de plus de 50 ans, à la date de notification du préavis, bénéficieront d'un mois supplémentaire de préavis, ceux âgés de plus de 55 ans bénéficieront de deux mois supplémentaires de préavis.

²² En application de la convention collective nationale des pompes funèbres du 1^{er} mars 1974, la SEM a procédé à la classification de l'ensemble de son personnel selon les dispositions de l'accord du 25 avril 1996. Cette classification en sept niveaux et onze positions permet de définir les emplois selon le contenu de l'activité, l'autonomie et l'initiative rattachée à l'emploi, les connaissances, qualités et formations requises. A chaque position correspond un salaire annuel minimum à l'embauche.

coordination entre plusieurs services, secteurs ou agences, sur un plan régional ou national »²³.

Or, les différents services de la SEM PFI sont localisés sur la seule agglomération de Grenoble. La société n'a donc pas d'envergure nationale, ni même régionale. Le niveau de classification appliqué pour déterminer la rémunération des postes de directions générales ne correspond donc pas à la réalité des compétences exercées telles que définies dans la convention collective des pompes funèbres. En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur affirme que la SEM PFI a une envergure nationale bien qu'il reconnaisse que la société n'intervient que dans « *la région grenobloise* » et bien qu'il admette que la distance maximale entre les deux communes les plus éloignées de sa zone d'intervention est de 90 kilomètres.

Les rémunérations de Mme Y et de M. W sont particulièrement élevées, y compris au regard du niveau 7 de la convention collective. Le salaire annuel moyen brut de base de Mme Y est 4,7 fois plus important que le salaire annuel minimum à l'embauche d'un cadre niveau 7, et celui de M. W, 4 fois supérieur²⁴, alors qu'à titre de comparaison, un technicien niveau IV-2 multiplie son salaire par 1,2 à l'issue de 25 années d'ancienneté (la grille d'évolution des salaires selon l'ancienneté dans l'emploi n'est arrêtée que pour les emplois de niveau 1 à 4)²⁵.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique que la SEM PFI applique des salaires « *délibérément très supérieurs à ceux de la convention collective afin de s'attacher durablement des personnels performants et de qualité* », sans toutefois apporter de précisions sur la situation particulière de Mme Y et de M. W, dont la très grande ancienneté dans l'entreprise (ils ont tous deux intégré la SEM PFI à sa création en 1988) met en évidence un risque limité de départ.

3.5.2.2- *Au regard de la plus forte rémunération pouvant être accordée aux cadres dirigeants d'un EPCI de rayonnement géographique comparable*

Le montant annuel des rémunérations brutes de toute nature – c'est-à-dire cotisations salariales et avantages en nature inclus – s'est élevé, pour l'exercice 2011-2012, à 249 259 € pour Mme Y, et à 214 014 k€ pour M. W, soit un montant presque deux fois plus élevé que la rémunération maximale à laquelle peut prétendre le directeur général des services d'un EPCI de plus de 400 000 habitants²⁶.

²³ « *Une telle classification résulte aussi de l'importance des responsabilités de coordination, d'efficacité d'un ensemble de services ou d'activités différentes. La place hiérarchique du cadre de cette position lui donne autorité sur un ou plusieurs cadres des niveaux précédents. L'occupation de ce poste exige la plus large autonomie de jugement et initiative. Les agents de ce niveau possèdent une formation ou une expérience professionnelle équivalente.* »

²⁴ Hors avantage en nature et prime : salaire de base brut janvier 2012 * 12 / salaire annuel minimum à l'embauche, soit 15 501*12/39 418,81=4,7) pour la directrice générale. Le montant du cadre niveau 7 auquel il est fait référence est celui arrêté au 1^{er} janvier 2012 par l'accord du 16 février 2012 relatif aux salaires minimaux dans le secteur des pompes funèbres.

²⁵ Selon l'accord du 16 février 2012 sur les salaires minimaux dans le secteur des pompes funèbres, le salaire annuel minimal d'un technicien niveau 4 position 2 s'établit en janvier 2012 à 19 184 €, à l'embauche, et à 22 196 € après 25 ans d'ancienneté dans l'emploi.

²⁶ Pour un EPCI de plus de 400 000 habitants, la rémunération du DGS peut atteindre l'indice 1390. En retenant l'hypothèse d'un niveau maximal de primes (responsabilité, performance), de NBI et le bénéfice d'un logement de fonction, la rémunération annuelle maximale est de 120 k€ - données à comparer avec la rémunération nette versée aux salariés du privé, soit après déduction des charges sociales payées par le salarié, qui s'élèvent à environ 21,6 % (total des retenues hors CSG et CRDS par rapport au salaire de base) pour la directrice générale et le directeur général délégué en poste au cours de l'exercice 2011/2012.

L'ordonnateur juge ces comparaisons « *non pertinentes* », au motif d'une part, que son contrat de travail et celui de M. W sont de droit privé, que leur salaire est porté par les usagers et non par le contribuable local et, qu'en qualité de mandataire social, « *les responsabilités professionnelles, civiles et pénales sont totalement différentes* ». Il précise, en outre, que leurs rémunérations correspondent « *aux conditions du marché de cadres dirigeants de haut niveau du secteur funéraire* ».

La chambre observe qu'il appartient aux actionnaires – dont en particulier la Métro qui détient une majorité absolue des parts sociales – d'apprécier si les compétences et responsabilités des mandataires sociaux d'une société d'économie mixte de 70 salariés intervenant sur un périmètre local justifient un salaire significativement supérieur à celui accordé au directeur général des services de l'agglomération.

3.5.2.3- *L'incidence des rémunérations de la direction et de la direction générale sur le résultat de la société*

Le coût global, cotisations salariales et patronales incluses, de la direction générale a représenté, en moyenne sur les deux dernières années de la période sous revue, 17,7 % de la masse salariale totale, 1,9 fois le résultat d'exploitation et 2,4 fois le résultat courant²⁷.

Le coût global moyen cumulé de la direction et de la direction générale, calculé selon les mêmes modalités, a représenté, en moyenne sur les deux dernières années de la période sous revue, 27,8 % de la masse salariale totale, 3 fois le résultat d'exploitation et 3,8 fois le résultat courant²⁸.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur estime que la rémunération de la direction doit être rapportée à la valeur ajoutée et que son expression au regard du résultat courant ne présente « *aucune pertinence* ». La chambre observe que le ratio recommandé par l'ordonnateur n'a de sens que lorsqu'il englobe, au numérateur, l'intégralité de la masse salariale du personnel, et non celui de la seule direction. Il permet alors d'évaluer la part de la richesse créée revenant au collectif de travail par rapport, notamment, à celle affectée au capital, sous la forme d'amortissement notamment, et aux investisseurs, sous la forme de dividendes et de frais financiers principalement.

Au cas d'espèce, la chambre a choisi d'exprimer le coût salarial des seuls mandataires sociaux en pourcentage du résultat et de la masse salariale totale de l'entreprise, afin d'évaluer l'incidence financière résultant de la longueur du tuilage et des mécanismes contractuels d'indexation sur la masse salariale d'une part, et sur le résultat d'autre part, de la société. Dans le tableau infra, la chambre a privilégié le résultat courant, au motif que ce solde intermédiaire de gestion est utilisé par l'entreprise pour déterminer l'intéressement des salariés, mais elle aurait pu utiliser le résultat d'exploitation sans que sa conclusion ne s'en trouve modifiée.

²⁷ (681 + 849) / (4 089+4 532) pour la masse salariale ; / (165+462) pour le résultat courant ; / (298+514) pour le résultat d'exploitation, (en k€).

²⁸ (1 168 + 1 229) / (4 089+4 532) pour la masse salariale ; / (165+462) pour le résultat courant ; / (298+514) pour le résultat d'exploitation, (en k€).

Coût global de la direction générale, cotisations patronales et avantages en nature inclus

En €	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Direction générale	306 844	377 559	680 980	849 120
Nbre de personnes pris en compte pour ce calcul	1	1,25	2	3
en % masse salariale totale	8,6%	9,6%	16,7%	18,7%
en % du résultat courant	137,3%	85,9%	413,1%	183,6%
Direction*	533 246	496 581	486 691	380 104
Nbre de personnes prises en compte pour ce calcul	3	2,5	2,75	2
en % masse salariale totale	14,9%	12,7%	11,9%	8,4%
en % du résultat courant	238,6%	113,0%	295,3%	82,2%
Totale direction générale & direction	840 090	874 140	1 167 671	1 229 224
Nbre de personnes prises en compte pour ce calcul	4	3,75	4,75	5
en % masse salariale totale	23,5%	22,3%	28,6%	27,1%
en % du résultat courant	356,0%	198,9%	648,7%	265,8%

Source : bulletins de salaires (rubrique : coût global période), balances générales des comptes et comptes de résultat. *La direction comprend deux attachés de direction et un directeur adjoint du 1^{er} octobre 2008 au 10 juillet 2010 puis du 1^{er} janvier 2011 au 21 décembre 2011

3.5.3- La régularité et le contrôle des rémunérations des mandataires sociaux

3.5.3.1- *La régularité des rémunérations de mandataires sociaux assises sur leur contrat de travail**Rappel de la carrière de la directrice générale au sein de la société*

Mme Y, qui occupe aujourd'hui les fonctions de directrice générale, a été recrutée en 1973 à la ville de Grenoble, puis en 1983 à la régie des PFI, en qualité de directrice adjointe. De 1988 à 1991, elle a exercé des fonctions identiques, au sein de la SEM.

Sa nomination au poste de directeur, en 1991, a donné lieu à la conclusion d'un nouveau contrat de travail, dans lequel ses fonctions sont définies de la façon suivante : « (i) Participe, sous l'égide du Conseil d'Administration, à la définition de la stratégie générale de la société et en assure la mise en application, (ii) Assure la direction opérationnelle de la société, (iii) Représente la société auprès des partenaires et différents organismes extérieurs, y compris les pouvoirs publics, (iv) Assure la Direction administrative et sociale du personnel, (v) Assure le suivi de la gestion du patrimoine immobilier de l'entreprise, (vi) Prend en charge la gestion financière et comptable de la société ».

Mme Y, a été nommée directrice générale déléguée le 18 décembre 2003, bien qu'elle occupât déjà, à cette date, les fonctions de mandataire sociale en qualité de directrice générale. Son mandat a été renouvelé à l'identique le 14 mai 2008, avant qu'elle n'occupe à nouveau les fonctions de directrice générale le 8 juillet 2010, suite au changement de la gouvernance de la société et à la dissociation des fonctions de président et de directeur général.

La rémunération de la directrice générale perçue au titre de son contrat de travail trouve son fondement contractuel dans le contrat conclu le 1^{er} mars 1991 et dans ses trois avenants. Le premier, qualifié « d'accord complémentaire sur la rémunération de la direction » et conclu le 3 juin 1991, précise les modalités d'évolution du salaire mensuel hors augmentation générale pour les exercices 1992 et 1993, + 6 % par an, et à compter de 1994, + 3 % par an, et les modalités de calcul de la prime de bilan, 0,35 % du chiffre d'affaires HT ; l'avenant n° 2, en date du 17 décembre 1993, a pour objet d'attribuer un véhicule de fonction ; l'avenant n° 3, conclu le 24 mars 2000 et également qualifié « d'accord complémentaire sur la rémunération de la direction », arrête les mécanismes d'indexation et les modalités de liquidation de la prime de bilan décrits précédemment au § 3.5.1.2.

Rappel historique de la nomination des deux autres mandataires sociaux

M. W, qui occupe aujourd'hui les fonctions de directeur général délégué, a été recruté en 1984 par la régie des PFI. Il exerce les fonctions de directeur adjoint depuis le 1^{er} mars 1991. En vertu de son contrat de travail conclu le 1^{er} mars 1991, il exerce les fonctions suivantes : « (i) *Gère et supervise les achats et relations avec les fournisseurs, (ii) Supervise et veille à la coordination au bon fonctionnement et à la qualité des prestations de la SEM PFI, (iii) Assure le management du personnel placé sous son autorité* ». M. W a été élevé au rang de mandataire social le 8 juillet 2012, en qualité de directeur général délégué.

La rémunération de M. W perçue au titre de son contrat de travail trouve son fondement contractuel dans le contrat conclu le 1^{er} mars 1991 et dans ses quatre avenants. L'avenant n° 1, en date du 3 juin 1991, précise les modalités d'évolution du salaire mensuel hors augmentation générale pour les exercices 1992 et 1993, + 6 % par an, et à compter de 1994, + 3 % par an, et les modalités de calcul de la prime de bilan, 0,35 % du chiffre d'affaires HT ; l'avenant n° 2, en date du 17 décembre 1993, a pour objet d'attribuer un véhicule de fonction ; l'avenant n° 3, en date du 24 mars 2000, arrête les mécanismes d'indexation et les modalités de liquidation de la prime de bilan décrits précédemment au § 3.5.1.2 ; l'avenant n° 4, en date du 13 janvier 2004, a pour objet de lui retirer le bénéfice du logement de fonction.

M. Z, qui occupe aujourd'hui les fonctions de directeur général délégué, a été recruté en 2011 par la SEM PFI. Il exerce les fonctions de directeur adjoint depuis lors. En vertu du contrat de travail conclu le 24 septembre 2010, il exerce les fonctions suivantes : « *En charge du développement de la société, (i) il collabore avec la direction générale à la définition de la stratégie de développement de l'entreprise, à l'évolution de ses activités et de ses implantations, (ii) il participe à l'orientation des décisions de la direction générale et à leur mise en œuvre, (iii) il supervise l'organisation de l'entreprise, son évolution opérationnelle, (iv) il supervise l'exécution des opérations funéraires, et veille à la qualité des prestations offertes aux familles, et à l'optimisation des services, (v) Il assure le management du personnel placé sous sa responsabilité* ». M. Z a été élevé au rang de mandataire social le 21 décembre 2011, en qualité de directeur général délégué.

La rémunération de M. Z perçue au titre de son contrat de travail trouve son fondement contractuel dans le contrat du 24 septembre 2010 et dans son annexe qui arrête les mécanismes d'indexation et les modalités de liquidation de la prime de développement.

Les conditions juridiques de cumul d'un contrat de travail et d'un mandat social

Les mandats sociaux n'étant pas rémunérés par l'entreprise, la directrice générale et les deux directeurs généraux délégués perçoivent une rémunération exclusivement au titre de leur contrat de travail, au même titre qu'un directeur non mandataire social.

Si l'existence d'un mandat social n'est pas obligatoirement exclusive d'un contrat de travail²⁹, cette dérogation n'est recevable que si le contrat correspond à « *un emploi effectif* » dans lequel l'intéressé assume des fonctions techniques distinctes de celles exercées au titre de son mandat social et au terme duquel il est soumis à un lien de subordination³⁰. La possibilité de cumuler les fonctions de salarié et de mandataire social est néanmoins rarement reconnue par le juge dans les petites sociétés, les conditions susmentionnées étant plus difficiles à réunir.

²⁹ Cour de cassation, chambre sociale, 19 février 1986, Bull.

³⁰ Cour de cassation, chambre sociale, 5 février 1981, Bull ; 14 mai 1998, TPS ; ou encore, 21 octobre 1998 pourvoi n° 97-40879.

Au cas d'espèce, aucun des deux critères dégagés par la Cour de cassation n'est rempli par la directrice générale. D'une part, Mme Y n'exerce pas de fonctions spécifiques distinctes de son mandat social. En effet, les fonctions qui lui sont confiées en vertu de son contrat de travail correspondent exactement à celles d'un mandataire social. Elles incluent, notamment, la définition de la stratégie générale de la société sous l'égide du conseil d'administration, la direction opérationnelle de la société dans tous les domaines (direction du personnel, gestion du patrimoine immobilier, gestion financière et comptable), et, surtout, la représentation de la société auprès des partenaires et différents organismes extérieurs. D'autre part, Mme Y exerce tous les pouvoirs de gestion et de direction de la société, en vertu du mandat social très large qui lui a été confié. Elle n'est donc soumise à aucun lien de subordination, tel que défini par la Cour de cassation, à savoir « *l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné* ».

En l'absence « *d'emploi effectif* » distinct des fonctions de mandataire social, le contrat de travail de Mme Y ne pouvait être maintenu, l'intéressée ne pouvant pas non plus exciper de l'antériorité de son contrat pour justifier de son maintien. Dès lors, aux termes de la jurisprudence de la Cour de cassation, en l'absence de convention contraire, le contrat de travail du salarié investi d'un mandat social exclusif de tout lien de subordination doit automatiquement être suspendu³¹. La suspension prive le salarié de tous les effets du contrat, y compris de sa rémunération et des mécanismes d'indexation qui lui sont éventuellement attachés³².

La situation des directeurs généraux délégués, quoique moins caractérisée, compte tenu du lien de subordination dont ils peuvent se prévaloir à l'égard de la directrice générale, est néanmoins discutable au regard des fonctions occupées et de l'étendue des délégations dont ils bénéficient au titre de leur mandat social.

En réponse aux observations provisoires, la directrice générale affirme, qu'en vertu de son contrat, elle assure « *la direction technique, opérationnelle et administrative de l'entreprise [...] sous la dépendance directe à l'égard du président du conseil d'administration auquel elle rend compte* ». La chambre estime que ce complément d'informations confirme la confusion exercée par l'intéressée entre les fonctions de mandataire et celles de salarié.

3.5.3.2- *Le contrôle exercé par le conseil d'administration*

Le rappel des faits

La rémunération de la directrice générale et des directeurs généraux délégués assise sur leur contrat de travail n'a pas été fixée par le conseil d'administration et n'a pas fait l'objet d'une communication spécifique³³. Les contrats de travail et avenants de Mme Y et de M. W, conclus en 1991 et 1993 d'une part, et 2000 d'autre part, ont été signés par les présidents alors en exercice. Le contrat de travail de M. Z a été négocié et signé, le 24 septembre 2010, par la directrice générale, en vertu de la délégation de pouvoirs qui lui a été conférée.

³¹ Cour de cassation, chambre sociale, 12 décembre 1990, n° 87-40.596 ; 21 juin 1994, n° 93-40.362 ; 26 avril 2000, n° 97-44.241 ; 22 mars 2005, n° 03-42.898 ; 14 juin 2005, n° 02-47.320.

³² En cas de suspension, le contrat ne reprend son cours qu'en cas de cessation du mandat social, ce qui contraint la société à fournir à l'ancien mandataire le travail pour lequel il a été embauché, ou de procéder à son licenciement.

³³ L'annexe de la liasse fiscale relative aux frais généraux, dans laquelle le montant des rémunérations des intéressés apparaît, aurait toutefois été communiquée au conseil d'administration, selon la direction.

À l'occasion de la nomination de la directrice générale et des directeurs généraux délégués en tant que mandataires sociaux³⁴, le conseil d'administration a, selon le commissaire aux comptes, « pris acte de l'existence »³⁵ des contrats de travail des intéressés, sans que leur contenu ne leur soit communiqué. Le conseil n'a donc pas eu connaissance du caractère excessif du niveau de classification retenu pour déterminer la rémunération des membres de la direction générale par rapport à la réalité des fonctions exercées, de même que celui des mécanismes d'indexation, primes et avantages en nature octroyés.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur affirme que « le conseil a bien statué sur les rémunérations de la direction générale ». La chambre constate que le procès-verbal du conseil d'administration du 8 juillet 2010 au cours duquel Mme Y a été désignée en qualité de directrice générale et M. W, en qualité de directeur général délégué ne mentionne que « les fonctions de directrice générale (...) et de directeur général délégué ne seront pas rémunérées, mais (leur) contrat de travail se poursuivra sans aucune modification ». Il ne saurait donc en être déduit que le conseil d'administration a, en cette occasion, été informé du montant des rémunérations des intéressés et de leurs mécanismes de revalorisation automatique, ni a fortiori qu'il les a validés.

Le rappel du droit applicable

En vertu de l'article L. 225-53 du code de commerce et de l'article 17 des statuts de la société, le conseil d'administration détermine la rémunération du directeur général et des directeurs généraux délégués.

En vertu de l'article L. 225-38 du code du commerce, « toute convention intervenant directement ou par personnes interposées entre la société et son directeur générale, l'un de ses directeurs généraux délégués [...] doit être soumis à l'autorisation préalable du conseil d'administration. »

Sur la rémunération de la directrice générale

La direction a estimé que les dispositions susmentionnées ne trouvaient pas à s'appliquer, au motif que les mandats sociaux n'étaient pas rémunérés, et que les contrats antérieurement conclus subsistaient « aux mêmes conditions de rémunération sans qu'une délibération du conseil d'administration soit nécessaire en l'absence de modification »³⁶.

Cette argumentation n'est pas recevable s'agissant de la rémunération de Mme Y : son contrat devait être automatiquement suspendu le jour de sa nomination en qualité de directrice générale – ce que le commissaire aux comptes ne pouvait ignorer.

Sur la rémunération des directeurs généraux délégués

La direction estime que les dispositions susmentionnées ne trouvaient pas à s'appliquer, pour les mêmes motifs. De même, le commissaire aux comptes de la société a indiqué, qu'en vertu de la jurisprudence de la Cour de cassation³⁷, les contrats de travail des trois membres de la direction générale ayant été conclus avant leur nomination en qualité de mandataires sociaux et n'ayant pas été modifiés par la suite, « ces contrats ne relèvent pas de la procédure des conventions règlementées visée à l'article L. 225-38 du code de commerce ».

³⁴ Le 18 décembre 2003, en qualité de directrice générale déléguée, puis le 8 juillet 2010, en qualité de directrice générale, pour Mme Y, le 8 juillet 2010 pour M. W et le 21 décembre 2011 pour M. Z.

³⁵ Lettre du 9 août 2013 du cabinet de commissariat aux comptes.

³⁶ Cour de cassation, chambre sociale, 21 janvier 1981, Bull.

³⁷ Arrêt de la Cour de cassation, chambre commerciale, 22 juillet 1986.

La chambre a indiqué supra que la situation des directeurs généraux délégués, quoique moins caractérisée compte tenu du lien de subordination dont ils peuvent se prévaloir à l'égard de la directrice générale, est discutable au regard des fonctions occupées et de l'étendue des délégations dont ils bénéficient au regard de leur mandat social ; que, dès lors, il aurait été plus sécurisant juridiquement de suspendre les contrats en cours, ou, à défaut, d'appliquer la procédure prévue à l'article L. 225-38 du code du commerce.

La chambre relève, en outre, que l'application de mécanismes d'indexation conduisant à une hausse de 15 % du salaire entraîne une modification substantielle du montant de la rémunération, et, partant, du contrat de travail : il en résulte un risque juridique qui, bien que limité, ne pouvait être ignoré. La chambre estime également qu'au-delà de la seule question juridique, il aurait été de bonne gestion d'informer le conseil d'administration au moins des déclenchements des mécanismes d'indexation en question. Au total, elle considère que l'ignorance du niveau de rémunération des cadres dirigeants dans laquelle a été tenue, depuis l'origine, le conseil d'administration, résulte de la volonté réitérée de la direction générale de contourner tant les principes juridiques opposables que les règles de transparence et de bonne gestion.

3.5.3- Principales conclusions sur les rémunérations de la direction

Les trois principaux dirigeants de la SEM bénéficient, à raison de leur contrat de travail, d'un niveau de rémunération qui excède largement celui qui est prévu dans la classification de la convention collective. De plus, leur contrat est assorti de mécanismes d'indexation sans corrélation avec la dynamique salariale par ailleurs appliquée aux autres salariés. Les dirigeants bénéficient, en particulier, d'une « prime de bilan » corrélée au chiffre d'affaires, qui est supposée refléter leur performance. Pour l'avenir, la chambre recommande d'écarter ce type de mécanisme, dont le caractère très inflationniste renforce des écarts de rémunération non justifiés, au risque de porter préjudice, tant au dialogue social dans l'entreprise, qu'à la confiance des usagers dans les valeurs de l'entreprise.

En outre, les directeurs généraux bénéficient, en vertu de leur contrat de travail, d'indemnités contractuelles de rupture exorbitantes de droit commun, qui se justifient d'autant moins que les personnes concernées exercent un mandat social et qu'à ce titre, ils sont révocables ad nutum par le conseil, qu'ils n'ont pas vocation à bénéficier d'une protection similaire à celle des salariés et qu'ils doivent pouvoir, au besoin, être licenciés, sans entraîner un préjudice financier excessif pour la société. Au-delà des éventuels excès qu'elle vise à prévenir, la suppression de toute forme de « parachutes dorés » vise à assurer un meilleur équilibre des pouvoirs entre le conseil et les dirigeants.

Le coût global de la direction générale, cotisations patronales et avantage en nature compris, a représenté, avant le recrutement du second directeur général délégué, 8,6 % de la masse salariale globale. Au cours de la période sous revue, les rémunérations de la seule direction générale ont progressé de 542 k€ et leur poids dans la masse salariale totale de l'entreprise a quasiment doublé pour s'établir à 18,7 %. Elles ont ainsi représenté, au cours des deux dernières années, entre 1,8 et 4,1 fois le résultat courant.

La chambre attire également l'attention sur le coût induit par l'octroi de logements de fonction à raison du contrat de travail. Elle relève, notamment, au cours de l'exercice 2010-2011, des dépenses d'un montant cumulé de 141 k€ HT, dont 118 k€ sous forme de travaux immobilisés, pour rénover, entretenir ou équiper les cinq logements de fonctions, dont deux sont attribués aux directeurs. La chambre estime qu'il n'entre pas dans l'objet de la SEM d'être propriétaire de logements en vue de leur mise à disposition aux cadres dirigeants et recommande de ne plus attacher ce type d'avantages aux contrats de travail. Elle recommande également de formaliser les conditions d'octroi des logements de fonctions attribués à raison des fonctions exercées, après avoir communiqué au conseil d'administration un bilan annuel des coûts et des avantages procurés.

Le conseil d'administration n'a pas été informé du caractère à la fois excessif et exorbitant du droit commun des rémunérations accordées aux directeurs généraux en vertu de leur contrat de travail. La chambre estime de mauvaise pratique de confier à la seule direction générale le soin de définir les conditions de rémunération des directeurs généraux, a fortiori quand il s'agit de son successeur. En déléguant ce pouvoir sans exercer de contrôle étroit, le conseil n'a pas organisé une séparation suffisante des fonctions de nature à garantir un équilibre des pouvoirs, à prévenir les conflits d'intérêt, et à modérer l'inflation salariale des dirigeants.

En plus d'être de mauvaise gestion, ce défaut d'information emporte une irrégularité manifeste pour la directrice générale ainsi qu'un risque juridique résiduel pour les directeurs généraux délégués. En effet, en l'absence de lien de subordination, et faute d'exercer des fonctions distinctes de celles de son mandat social, Mme Y ne peut prétendre au bénéfice de son contrat de travail, ce dernier devant être suspendu le jour de sa nomination en qualité de mandataire sociale. Le conseil d'administration, qui était seul compétent pour arrêter la rémunération du directeur général et celle des directeurs généraux délégués en vertu de l'article L. 225-53 du code de commerce, n'a donc pas exercé la plénitude de ses attributions.

4- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4.1- La structure des effectifs

4.1.1- L'évolution tendancielle

Jusqu'en 2011, les effectifs de la SEM sont restés stables en volume, avec 63 salariés environ, dont 75,9 % d'employés, 17,2 % d'agents de maîtrise, et 6,9 % de cadres. En 2012, pour soutenir l'augmentation de l'activité, le nombre des salariés a été porté à 70.

La gestion des ressources humaines est assurée par un attaché de direction, comptable de formation, sous la responsabilité de la directrice générale. La SEM dispose des indicateurs de base nécessaires au suivi des ressources humaines, dont en particulier un organigramme, une pyramide des âges, des bilans sociaux, un plan de formation, un récapitulatif des jours d'absence pour accident et maladie, ainsi qu'un état des emplois intérimaires. Si la SEM dispose de fiches de poste par métier opérationnel, en revanche, il n'en a pas été élaboré pour la direction et les services administratifs.

Le service administration emploie deux comptables, une aide comptable et deux secrétaires. Sous la responsabilité d'un « *responsable de la coordination* », l'accueil et l'organisation des obsèques sont assurés par huit conseillers funéraires, trois hôtesses d'accueil, et deux conseillers contrat obsèques. Les services techniques sont dirigés par un chef d'exploitation, qui encadre cinq agents de maîtrise, six maîtres de cérémonie, quatre assistants et techniciens funéraires, dix-huit agents funéraires, huit techniciens d'inhumation, trois thanatopracteurs, un agent d'entretien, deux techniciens de crémation / maîtres de cérémonie.

4.1.2- La pyramide des âges et des anciennetés par type de métiers

La société a produit une pyramide des âges générale, mais pas par métier. Le personnel de la SEM est relativement jeune : 85 % du personnel est âgé de moins de 50 ans et plus de la moitié a moins de 40 ans. La SEM n'est donc pas confronté à une perspective de départs à la retraite massifs à brève échéance. Les agents funéraires sont plus jeunes (20-30 ans), tandis que la direction regroupe les salariés les plus âgés.

4.2- Les conditions de travail

4.2.1- Le temps de travail

La SEM relève de l'accord de branche du 16 février 2000 qui prévoit, pour les entreprises de pompes funèbres, une durée hebdomadaire de travail de 35 heures. Aucun accord d'entreprise n'a été conclu dans ce domaine.

Un accord d'entreprise sur le régime des heures supplémentaires a été conclu le 17 décembre 2008 entre la SEM et le syndicat représenté dans l'entreprise. Cet accord s'applique depuis le 1^{er} janvier 2009 pour une durée indéterminée. Il fixe un contingent annuel d'heures supplémentaires praticables à 390 heures par salarié mais ne précise pas les modalités de rémunération des heures supplémentaires réalisées dans le cadre de ce contingent³⁸. Il indique, en revanche, que toute heure supplémentaire accomplie au-delà du contingent annuel donnera lieu à une période de repos, conformément aux dispositions de l'article L. 3121-11 du code du travail.

³⁸ Majorations de salaire prévues à l'article L. 3131-22 du code du travail ou accord d'entreprise.

4.2.2- La rotation du personnel

La quasi-totalité des contrats de travail est à durée indéterminée. Aucun salarié n'exerce son activité à temps partiel.

Pour autant, le collectif de travail n'est pas stable, le niveau de rotation ayant doublé en 2010-2011, pour s'établir à 14 %. Le collectif de travail est réputé moins stable chez les agents funéraires. De fait, au cours de l'exercice 2010-2011, quatre agents funéraires ont été licenciés pour fautes graves. Au cours des exercices 2008-2009 à 2011-2012, le comité d'entreprise a été informé de neuf licenciements.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur précise, qu'en dépit des mouvements relevés, près de la moitié du personnel a plus de dix ans d'ancienneté et près de 60 % plus de cinq ans d'ancienneté.

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Nbre de recrutements	5	6	11	6
Nbre de départs	4	6	7	4
<i>Dont ruptures conventionnelles</i>	1	0	1	2
<i>Dont licenciements</i>	2	1	5	0
<i>Dont démissions</i>	1	2	1	1
<i>Dont décès, retraite, autres</i>	0	3	0	1
Taux de rotation				
[départs + entrées] / 2x effectif au 30 septembre	7,0 %	9,5 %	13,8 %	7,1 %
Effectif CDI au 30 septembre	64	61	61	67

Source : bilans sociaux

4.2.3- La sécurité des salariés, les accidents du travail et l'absentéisme

Le taux d'absentéisme pour maladie est faible.

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nbre d'heures de travail	126 352	130 005	124 475
Nbre d'heures d'absence maladie	6 048	3 689	2 597
Taux d'absentéisme pour maladie	4,8 %	2,8 %	2,1 %

Source : bilans sociaux et réponse SEM

En revanche, le nombre d'accidents du travail avec arrêt s'accroît régulièrement : leur nombre s'établit à quatre en 2008-2009, neuf en 2009-2010 et onze en 2010-2011, pour un effectif total relativement stable d'environ 65 salariés. Ils sont liés, pour la plupart, au port de cercueils. Pour remédier à ce genre d'accidents, des formations « *gestes et postures* » sont organisées annuellement. Il a également été proposé, en octobre 2011, de revoir le système de sangle pour les ports difficiles. Par ailleurs, la souffrance au travail spécifique au secteur des pompes funèbres est prise en charge par le biais d'une convention avec la société de thanatologie³⁹. Un numéro vert est à disposition des salariés.

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nbre d'accidents du travail avec arrêt	4	9	11
Nbre de jours perdus	118	298	141
Nbre réunions CHSCT	4	4	2

Source : Données SEM

³⁹ La thanatologie englobe tous les savoirs philosophiques, théologiques et scientifiques sur la mort.

4.2.4- Les logements de fonction attribués à raison des fonctions exercées, et non en vertu du contrat de travail

En plus des logements accordés aux directeurs généraux en vertu de leur contrat de travail, trois autres logements de fonctions sont attribués à des membres du personnel à raison des fonctions occupées pour assurer le service de permanence et de gardiennage de l'entreprise.

Le représentant légal de la société n'a pas donné de motifs plus précis quant à l'attribution de ces logements de fonction, ni indiqué de façon détaillée les postes de travail concernés. En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur a indiqué que les logements de fonction sont attribués aux salariés pour assurer le service de permanence et de gardiennage de l'entreprise, ces fonctions faisant l'objet d'une annexe à leur contrat de travail. Néanmoins, l'un de ces logements, une maison contiguë à celle de la directrice générale, était attribué au délégué syndical, qui occupait les fonctions de responsable de la chambre funéraire aux termes de son contrat de travail, et de responsable de la coordination de l'accueil et de l'organisation des obsèques selon l'organigramme officiel⁴⁰.

4.3- Les institutions représentatives du personnel

4.3.1- Le comité d'entreprise

La SEM a opté pour la délégation unique de représentation du personnel (DUP), comme le lui permet l'article L. 2326-1 du code du travail⁴¹. La DUP réunit les attributions des délégués du personnel et du comité d'entreprise, au sein d'une même délégation élue. Elle est composée de trois titulaires, un pour le collège des cadres-agents de maîtrise, deux pour le collège des employés, et de leurs suppléants.

Selon les éléments fournis par la SEM, la DUP se réunit selon une fréquence inférieure à celle prévue par l'article L. 2326-3 du code du travail, qui dispose que « *les réunions de délégués du personnel et du comité d'entreprise se tiennent au moins une fois par mois sur convocation de l'employeur* ». Au cours des exercices 2009-2010 et 2011-2012, la fréquence des réunions est deux fois moindre que l'obligation légale. Durant l'exercice 2011-2012, elle a été particulièrement faible puisque la DUP n'a été convoquée que quatre fois. L'ordonnateur a justifié cette situation par le fait que la continuité du service rend difficile l'atteinte du quorum des réunions, mais que cette circonstance ne traduit pas des difficultés dans les relations sociales, dont « *la qualité est illustrée par les nombreux avantages sociaux existants* » ainsi que par « *les nombreuses activités sociales réunissant le personnel (bowling, karting, paëlla, foot, pétanque, vœux, etc.)* ». La chambre considère, pour sa part, qu'il s'agit de l'un des éléments permettant d'apprécier la qualité des relations sociales dans l'entreprise.

Le comité d'entreprise se prononce chaque année sur le rapport relatif à la situation économique de l'entreprise, communément appelé bilan social. Ce rapport, dressé par la direction, reprend l'ensemble des éléments prévus à l'article L. 2323-47 du code du travail.

⁴⁰ Au cours de l'exercice 2009-2010, des aménagements ont été réalisés dans ce logement (installation de store pour un montant de 1 500 € HT).

⁴¹ Article L. 2326-1 du Code du travail : « *Dans les entreprises de moins de deux cents salariés, l'employeur peut décider que les délégués du personnel constituent la délégation du personnel au comité d'entreprise. Il ne peut prendre cette décision qu'après avoir consulté les délégués du personnel et, s'il existe, le comité d'entreprise...* ».

4.3.2- Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Il est constitué de trois membres, le responsable coordination, également membre du comité d'entreprise, et deux agents de maîtrise. Conformément au code du travail, il s'est réuni quatre fois par an au cours des exercices 2008-2009 et 2009-2010. La fréquence trimestrielle n'a pas été respectée au cours de l'exercice 2010-2011. Au cours de ses réunions, le CHSCT aborde notamment les thèmes suivants : bilan des formations santé-sécurité, accidents du travail, environnement de travail des thanatopracteurs.

La chambre rappelle que les contraintes de services, pas plus que les avantages évoqués, n'exonèrent la direction de se conformer aux règles opposables en matière d'information-consultation des institutions représentatives du personnel.

Elle estime que la conjonction de onze accidents du travail avec arrêt en 2010/2011, de sept licenciements et ruptures conventionnelles au cours du même exercice, avec un nombre de réunions de la délégation unique du personnel trois fois inférieur à la fréquence légale, met en évidence les difficultés sociales que l'entreprise a connues, au moins au cours de cet exercice.

5- L'ACTIVITE DE LA SEM

5.1- Les pompes funèbres

Sur un marché qui présente « *la double caractéristique d'être étale et à cycle long* », la part de marché proche de 90 % acquise par la SEM résulte, selon la direction, « *d'une politique de qualité et de modération tarifaire* »⁴² ; elle précise, en outre, que les PFI se positionnent désormais comme « *une marque premium* ».

Au-delà de la qualité des prestations fournies, la SEM a bénéficié de la maîtrise d'équipements clés, comme la chambre funéraire et le crématorium, ainsi que de relations de proximité avec les forces publiques et le centre hospitalier régional universitaire (CHRU) voisin de La Tronche.

La chambre s'est, par ailleurs, intéressée aux contrats obsèques qui constituent un déterminant d'autant plus important de l'activité future que leur diffusion progresse régulièrement.

5.1.1- L'accès à la chambre funéraire

La SEM PFI est propriétaire d'un ensemble immobilier de deux hectares qui comporte un équipement de 5 000 m² comprenant, en plus des locaux administratifs et services techniques de la société, les services d'accueil des familles, une chambre funéraire dotée de salons de recueillement, de cases réfrigérées, de deux salles de thanatopraxie et d'une salle de cérémonie. En 2006, la SEM a augmenté les capacités de la chambre funéraire, en faisant passer le nombre de salons de 10 à 21. Cet équipement est ouvert aux familles 24h sur 24.

⁴² Estimation réalisée par la SEM en septembre 2011 sur la base des statistiques annuelles des annonces de décès dans la presse quotidienne régionale. Les principales sociétés concurrentes de la SEM PFI sont les OGF et une entreprise franchisée Roc Eclerc.

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Nbre d'admissions à la chambre funéraire	2 895	2 943	2 934	3 128
dont SEM PFI	2 379	2 419	2 390	2 621
dont réquisitions	246	259	245	266
dont autres Pompes Funèbres	270	265	299	241
<i>en % du nbre total d'admissions</i>	<i>9,3%</i>	<i>9,0%</i>	<i>10,2%</i>	<i>7,7%</i>

Source : rapports du délégataire établis par la SEM à l'intention des collectivités délégantes

Le libre accès des opérateurs concurrents constitue une obligation réglementaire, en vertu de l'article R. 2223-75 du CGCT. L'utilisation de la chambre funéraire par les concurrents de la SEM PFI représente entre 7,7 et 10,2 % des admissions, soit un peu moins que leur part de marché.

L'implantation de la chambre funéraire dans le même bâtiment que les services d'accueil de la SEM procure un avantage comparatif aux PFI, en ce qu'elle facilite la vente aux familles de l'ensemble des prestations de pompes funèbres. En effet, le séjour en chambre funéraire constitue un point de passage obligé des défunts, sauf à ce que leur famille et leurs proches ne souhaitent pas exposer le corps ou qu'ils l'exposent à domicile ou dans l'établissement de soins où le décès est intervenu. Or, les familles, même si elles sont informées en vertu de l'article R. 2223-88 du CGCT⁴³, peuvent trouver délicat de s'adresser à une autre société de pompes funèbres pour l'organisation des funérailles.

L'avantage comparatif procuré par la chambre funéraire est d'autant plus significatif localement qu'il existe très peu d'équipements offrant des prestations comparables⁴⁴ et qu'il est constitutif, au cas d'espèce, d'un oligopole⁴⁵.

Le Conseil de la concurrence, saisi par le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, a estimé, dans sa décision n° 04-D-21 du 17 juin 2004, que la SEM PFI avait abusé de la position dominante née de cet avantage comparatif et a prononcé, à son encontre, une sanction pécuniaire de 20 000 €. Cette décision était, notamment, motivée par la proximité immédiate de la chambre funéraire avec les locaux où la SEM vend les autres prestations liées aux obsèques, et « *la confusion, entretenue entre l'activité de gestion de la chambre funéraire et les autres prestations commerciales* ».

⁴³ Article R. 2223-88 du CGCT : « *Lorsque le corps d'un défunt a été admis dans une chambre funéraire ... et que cette chambre funéraire comprend un local dans lequel sont proposés aux familles les autres prestations du service extérieur des pompes funèbres, le gestionnaire de la chambre funéraire ne peut accepter une commande de ces autres prestations avant d'avoir reçu de la personne qui a qualité pour pourvoir aux funérailles un document signé par elle et attestant qu'elle a pris connaissance, au préalable, de la liste mentionnée à l'article R. 2223-71 du CGCT.* »

⁴⁴ « *Il existe une dizaine de chambres funéraires dans le Sud Isère* » toutes de petite taille. « *Celles situées à proximité de la zone d'intervention des PFI sont les suivantes: OGF PFG : Fontaine, 6 cases, 3 salons ; OGF PF Pilot Bourdon : Moirans, 4 cases, 2 salons ; OGF PF Pilot Bourdon : Tullins, 4 cases, 2 salons ; OGF PF Pilot Bourdon : Rives, 3 cases, 2 salons.* » Réponse de la SEM PFI. En réalité, seule la chambre funéraire située à Fontaine est en mesure de faire concurrence à celle des PFI à La Tronche ; les autres se situent dans le pays voironnais, ou au-delà à plus de 25 kilomètres de La Tronche, hors du périmètre d'intervention habituel de la SEM.

⁴⁵ Un oligopole désigne un marché sur lequel l'offre est concentrée sur un très petit nombre d'acteurs alors que la demande est diffuse. L'oligopole est dit naturel quand, de par les caractéristiques économiques de l'activité, l'offre est nécessairement concentrée, comme dans les industries de réseaux, par exemple, où les économies d'échelle procurent des rendements croissants. La maîtrise d'un équipement structurant, comme une chambre funéraire ou un crématorium, est constitutif d'un oligopole lorsqu'aucun équipement concurrent équivalent n'existe à proximité.

Parallèlement, suite à une action engagée par l'un de ses concurrents, la Cour d'appel de Grenoble, par arrêt du 20 avril 2006, a estimé que la SEM exerçait un abus de position dominante, notamment par la situation du hall commun, et lui a enjoint, sous astreinte, de procéder aux aménagements nécessaires, afin qu'il ne soit plus possible d'apercevoir, depuis le hall d'accueil de son centre funéraire, les articles funéraires exposés dans la partie des locaux dédiée aux prestations commerciales. Dans son arrêt du 5 novembre 2009, la Cour d'appel a constaté que la société avait procédé à ces aménagements et l'a condamnée à verser 150 k€ d'indemnités au plaignant, en réparation du préjudice subi.

La direction estime que les tarifs appliqués aux opérateurs concurrents qui utilisent la chambre funéraire ne couvrent pas la totalité du coût de la prestation, sans toutefois produire les éléments de comptabilité analytique de nature à étayer cette allégation⁴⁶.

La chambre funéraire est facturée pour un forfait de trois jours, même si le temps passé par le défunt pris en charge par un opérateur concurrent est inférieur. Compte tenu de cette tarification, le prix de la chambre funéraire peut sembler élevé, même si, divisé par trois, le prix apparent d'une journée, avec ou sans salon permanent, se révèle inférieur à celui des entreprises concurrentes. La SEM estime ce forfait adapté, au motif que l'organisation des obsèques ne peut se faire dans un délai plus court, mais cet argument occulte le fait que les établissements publics de santé disposent d'une chambre mortuaire gratuite pendant trois jours, le temps que les familles organisent les obsèques⁴⁷.

En revanche, il ne fait guère de doute que la facturation des demi-journées supplémentaires est plus couteuse, parfois de façon très significative, que les offres concurrentes. Cette modalité de tarification au forfait comporte un risque juridique et nourrit une suspicion d'atteinte d'abus de position dominante de nature à nuire à l'image de la SEM PFI, du service public et, au-delà, des collectivités actionnaires.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur estime que la tarification forfaitaire sur trois jours minimum, qu'il décrit comme étant courant dans la profession, ne présente aucun risque juridique et n'est pas de nature à créer de suspicion, point de vue que la chambre ne partage pas.

En outre, il indique que les familles ont le choix soit de laisser le défunt à la chambre mortuaire de l'établissement de soins dont le séjour est gratuit trois jours, soit de le faire admettre dans une chambre funéraire dont le séjour est payant dès l'admission, mais que « ces prestations ne se cumulent pas ». La chambre relève qu'il livre ainsi une interprétation erronée des textes qui lui sont opposables. Elle rappelle, en effet, que la chambre mortuaire constitue un équipement aménagé pour permettre aux familles des personnes décédées dans ces établissements de disposer du temps nécessaire à l'organisation des obsèques ; que les prestations associées à la chambre funéraires font partie, depuis la loi n° 93-23 du 8 janvier 1993, du service extérieur des pompes funèbres, qui constitue une mission de service public ; que, dès lors, en vertu du principe de neutralité, un opérateur de pompes funèbres propriétaire de sa chambre funéraire est obligé d'accepter d'y recevoir les corps de tous les défunts, y compris ceux dont les obsèques sont organisées par un autre opérateur funéraire ; et qu'enfin, la violation de cette règle est punie d'une amende de 75 000 euros.

⁴⁶ Depuis 2011, les charges de personnel relatives à la chambre funéraire peuvent être isolées, mais pas les autres charges, de sorte que le coût de journée demeure inconnu.

⁴⁷ Article L. 2223.39 du CGCT et avis n° 357297 du Conseil d'État en date du 24 mars 1995.

La SEM PFI est propriétaire d'une chambre funéraire dotée de salons de recueillement, ce qui la distingue de ses concurrents, et lui permet d'offrir des prestations de très haute qualité. Néanmoins, l'usage qu'elle a fait de cet équipement par le passé lui a valu des condamnations pour abus de position dominante.

Pour éviter tout nouveau risque à l'avenir, la chambre recommande de produire une étude analytique complète des coûts de la chambre funéraire et de compléter la grille tarifaire de la chambre funéraire avec des offres à la journée, et non plus seulement au forfait sur trois jours.

5.1.2- Les relations avec le CHRU et les services de police et de gendarmerie

Les relations entre les opérateurs funéraires et les hôpitaux sont strictement encadrées pour éviter le développement de pratiques anti-concurrentielles. Outre les dispositions précitées du CGCT relatives à la chambre mortuaire de l'hôpital, une liste des opérateurs de pompes funèbres habilités par le préfet doit être affichée dans les locaux d'accueil des chambres mortuaires, pour que les familles choisissent librement, en vertu de l'article R. 2223-71 du CGCT. Par ailleurs, les services de police et de gendarmerie sont amenés à réquisitionner les prestations des opérateurs de pompes funèbres.

Une partie significative de l'activité de la société est liée à celle de ces services publics. Implantée à proximité de l'hôpital de La Tronche, la SEM réaliserait, en effet, 60 % des obsèques des 1 800 décès constatés annuellement à l'hôpital – soit 1 080 obsèques environ, dont plus de 800 sont admis à la chambre funéraire des PFI⁴⁸. Par conséquent, une part significative de l'activité réalisée par la SEM PFI provient de décès survenus dans cet établissement. Par ailleurs, les corps des personnes décédées sur la voie publique ou de mort violente sur l'agglomération grenobloise représentent un peu moins de 10 % des admissions à la chambre funéraire de la SEM PFI. La SEM bénéficie d'un effet de notoriété et de taille, qui lui permet notamment d'offrir un service continu 24 heures sur 24 toute l'année, de nature à lui procurer un avantage comparatif pour ces prestations. Dans sa décision du 17 juin 2004, le Conseil de la concurrence a évoqué les relations de la SEM PFI avec le CHRU et les services de police et de gendarmerie, sans établir l'existence de pratiques anticoncurrentielles.

Le maintien de relations de proximité avec les services hospitaliers et les forces de police constitue un facteur de sécurisation de l'activité de la société. La chambre estime toutefois que les actions de promotion de la SEM excèdent ce qui peut être communément admis. Un budget de communication, d'un montant annuel compris entre 36 et 41 k€, est consacré à cette fin. Outre l'acquisition d'articles de papeterie, par exemple, dont une partie est distribuée aux personnels hospitaliers et aux forces de l'ordre⁴⁹, des invitations leur sont parfois également adressées. Ainsi, au cours de l'exercice 2008-2009, la SEM a acheté auprès du club de football de Grenoble, quatre places Club Prestige à 3,2 k€ HT (soit un coût total de 15,3 k€ TTC)⁵⁰, pour inviter notamment des membres des forces de l'ordre à assister à des matchs au Stade des Alpes. La directrice du CHRU s'est engagée à ne plus accepter la distribution d'articles de papeterie « afin qu'aucun doute ne puisse exister sur les liens entre le CHU et les PFI ».

⁴⁸ Estimation de la SEM : cette donnée est approximative et doit être prise avec prudence, faute de comptabilisation précise. Il serait pourtant de bonne pratique que cette information figure dans les rapports annuels de gestion des actionnaires et du délégataire. Le conseil de la concurrence avait relevé, dans sa décision n° 04-D-21 du 17 juin 2004 que « La SAEM PFI a ainsi procédé à un lobbying intense auprès des professionnels prescripteurs. »

⁴⁹ 35,7 k€ en 2008-2009, 38,0 k€ en 2009-2010 et 40,9 k€ en 2010-2011.

⁵⁰ Facture Grenoble Foot 38 Vision du 25/06/2009 : 12,8 k€ HT + TVA 19.6 %.

Pour sa part, l'ordonnateur estime que les cadeaux et invitations fournis aux services hospitaliers et de police participent à la politique de communication tendant à « *déghettoïser l'activité et les professionnels du funéraire au regard du grand public [...] en associant son image à des manifestations culturelles, sportives (comme les places de foot), caritatives.* » La chambre observe, qu'en l'espèce, les bénéficiaires des actions promotionnelles sont exclusivement des professionnels avec lesquels la SEM peut escompter un avantage commercial.

5.1.3- Les contrats de prévoyance obsèques

Les contrats obsèques constituent un déterminant important de l'activité future de la société. La souscription de contrats de prévoyance obsèques est subordonnée à celle d'un contrat de prestations funéraires dénommé « *Contrat-Obsèques PFI* », aux termes duquel la SEM PFI exécute les prestations contractualisées en contrepartie du capital garanti par l'assureur. L'adhérent peut toutefois changer d'opérateur en cours de contrat, conformément à la loi n° 2004-1343 du 9 décembre 2004 codifiée à l'article L. 2223-35-1 du CGCT.

Les contrats obsèques réalisés sur l'exercice, au nombre de 178 à 198 de 2008-2009 à 2010-2011, représentent entre 5,6 et 6,3 % des obsèques annuelles totales réalisées par la SEM PFI. En revanche, les contrats obsèques annuellement souscrits sont d'un volume significativement plus important, représentant environ 15 % du nombre total d'obsèques prises en charge annuellement par la SEM, et entre 17 et 19 % du chiffre d'affaires annuel moyen du service extérieur des pompes funèbres. Le prix moyen des obsèques assurées est donc supérieur au prix moyen des obsèques prises en charge par PFI, ce que la direction explique par l'acquisition de prestations connexes, comme l'achat de concessions, de caveaux, des travaux de marbrerie, etc.

Par ailleurs, la SEM est « *habilitée à présenter les avantages et les conditions d'adhésion aux garanties de prévoyance et d'assistance obsèques* ». La SEM PFI a « *sollicité et obtenu de MUTAC, la délégation d'une partie de la gestion administrative du contrat, laquelle est distincte de la simple présentation des contrats incombant au souscripteur* ». Deux conseillers contrat obsèques sont affectés à cette tâche.

La SEM PFI a perçu, au titre de la gestion des adhésions et du suivi des comptes individuels, 57,4 k€ au cours de l'exercice 2008-2009, 72,4 k€ sur 2009-2010 et 61,2 k€ sur 2010-2011. La SEM indique, toutefois, que son intérêt principal ne réside pas dans « *la rémunération perçue, même si elle est significative, mais [dans] la fidélisation d'une clientèle pour son activité obsèques à venir* ».

5.1.4- Les contrats de délégations de service public

5.1.4.1- Des contrats de délégation obligatoires, y compris pour les collectivités actionnaires

Jusqu'en 2013, des contrats ont été conclus entre la SEM et les collectivités et établissements publics locaux actionnaires. En particulier, la Métro a délégué à la SEM PFI l'exercice du service extérieur des pompes funèbres le 28 septembre 1988 pour quinze ans, puis, à partir du 1^{er} octobre 2009, pour une durée de dix ans. Les contrats de délégation liant la SEM aux autres collectivités actionnaires, beaucoup plus récents, ont été conclus pour des durées plus brèves, allant de trois à six ans.

La SEM estime qu'il est inutile que les contrats de délégation soient renouvelés par les collectivités actionnaires et les deux contrats qui ont pris fin en 2011 ne l'ont pas été. La cession par la Métro d'une action à de nouvelles communes est ainsi perçue comme un levier pour étendre sa zone d'intervention, en dehors de toute convention de délégation de service public.

La chambre ne partage pas cette analyse et estime, conformément à l'avis n° 358102 du 19 décembre 1995 du Conseil d'État et de la circulaire du 14 mars 1996⁵¹, que ces cessions n'ont pas pour effet de dispenser les collectivités actionnaires qui ont entendu mettre en place un service extérieur des pompes funèbres de procéder à une délégation de service public, après publicité et mise en concurrence⁵². En effet, les communes ou leurs délégataires ne bénéficient d'aucun droit d'exclusivité et ce service public industriel et commercial, à caractère facultatif, ne peut être assuré par les communes et groupements compétents que par voie de régie ou par voie de délégation. En entrant au capital de la SEM PFI, les collectivités nouvellement actionnaires ont, de facto, décidé d'exercer le service extérieur public facultatif des pompes funèbres. Elles sont donc tenues de mettre en place toutes les procédures relatives aux délégations de service public.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur estime, en outre, qu'en vertu de la décision du Conseil d'État du 5 octobre 2007, Société UGC-Ciné-Cité, une société d'économie mixte locale peut exercer une mission de service public sans pour autant avoir été missionnée par une personne publique, sous réserve qu'elle intervienne sur le territoire d'une commune qui en est actionnaire ; qu'en vertu l'article L. 2223-23 du CGCT, les sociétés d'économie mixte locales de pompes funèbres sont investies par la loi d'une mission de service public, dès lors qu'elles bénéficient d'une habilitation à cet effet ; qu'en conséquence, une société d'économie mixte locale de pompes funèbres peut exercer le service extérieur des pompes funèbres sans être missionnée par les collectivités qui en sont actionnaires, et donc sans délégation de service public.

La chambre observe que cette décision du Conseil d'État n'est pas applicable au cas d'espèce, la Haute Juridiction ayant pris soin de préciser qu'elle ne concerne pas les « *cas dans lesquels le législateur a lui-même entendu reconnaître [...] l'existence d'un service public* ». Au surplus, il ne ressort pas de l'article L. 2223-23 du CGCT que les sociétés d'économie mixte locale de pompes funèbres bénéficiant d'une habilitation sont investies par la loi d'une mission de service public, ainsi que l'affirme à tort l'ordonnateur, mais simplement qu'elles doivent obtenir une habilitation préalablement à l'exercice de ce service.

Enfin, contrairement à ce qu'indique le président de la Métro en réponse aux observations provisoires, la chambre estime que les communes actionnaires sont tenues de conclure un contrat de délégation de service public avec la SEM PFI, dès lors qu'en vertu de l'article L. 2253-1 du CGCT, qui pose le principe de l'interdiction, pour les collectivités locales, de participer au capital de sociétés commerciales n'ayant pas pour objet d'exploiter les services communaux ou autres activités d'intérêt général, la simple détention d'une action traduit l'intention d'exercer le service extérieur public facultatif des pompes funèbres.

⁵¹ En vertu de l'avis du Conseil d'État et de la circulaire du 14 mars 1996, « *Une SEML créée pour assurer le SEPF doit, d'une part, obéir au principe [...] selon lequel les collectivités ne peuvent créer des sociétés d'économie mixte locales que dans le cadre des compétences qui leur sont reconnues par la loi. [...] La SEM exerce alors son activité sur le territoire des communes et de leurs groupements actionnaires de la société [...]* ». Le Conseil, pas plus que la circulaire, ne dit que la mission exercée par la SEML sur le territoire des collectivités actionnaires compétentes déroge aux règles générales applicables aux délégations de service public.

Il est par ailleurs précisé que : « *D'autre part, [...] les SEML peuvent intervenir pour des personnes qui ne participent pas à leur capital. S'agissant d'une mission de service public qui incombe aux communes, cette disposition doit s'interpréter, non comme autorisant une SME de pompes funèbres à fournir librement des prestations sur le territoire de toute commune autre que celui de ses actionnaires, mais comme permettant à une commune de déléguer le SEPF à une SEML alors même que cette commune ne participerait pas à son capital [...]* ». Il ne peut être déduit du rappel du Conseil d'État à l'obligation de procéder à une délégation de service public pour les communes non actionnaires, que, a contrario, les communes actionnaires en sont dispensées, cette dérogation ne pouvant être implicite.

⁵² L'avis du Conseil d'État ne peut être interprété indépendamment de la question qui lui a été posée, qui, au cas d'espèce, portait sur le principe de spécialité territoriale et non sur le caractère obligatoire ou facultatif du recours aux délégations de service.

La cession d'une action aux communes souhaitant exercer la compétence facultative du service public des pompes funèbres n'a pas pour effet de les dispenser de la mise en place d'une délégation de service public, après publicité et mise en concurrence.

Pour assurer la continuité du service, la SEM peut alerter les collectivités délégantes sur la nécessité de renouveler les contrats arrivés à échéance, mais il appartient à ces dernières d'organiser les procédures de mise en concurrence.

5.1.4.2- *Le contenu des contrats de délégation*

En-dehors de la variabilité de leur durée, les contrats de délégation ne présentent pas de différences significatives. Ainsi, aucun d'entre eux ne prévoit le versement d'une redevance pour couvrir le coût de contrôle exercé par le(s) délégant(s), et tous disposent que le délégataire se rémunère en conservant l'intégralité des produits du service qui sont constitués des tarifs acquittés⁵³. En réponses aux observations provisoires, l'ordonnateur estime qu'il serait inapproprié de soumettre la SEM à un quelconque système de redevance, au motif qu'elle opère dans un cadre concurrentiel et assume des sujétions de service public. La chambre rappelle que la redevance qu'elle recommande de mettre en place n'a pour seul objet que de couvrir le coût du contrôle approfondi qui devrait être exercé par les délégants. Elle n'introduit de ce fait aucune distorsion de concurrence, les acteurs privés du marché supportant également des charges de contrôle, sous la forme généralement de redevances pour frais de siège, en plus des dividendes versés au titre de la rémunération de leurs actionnaires.

Le contrat conclu avec la Métro précise, en outre, que la SEM est propriétaire de l'ensemble de ses moyens d'exploitation et qu'elle supporte les investissements rendus nécessaires par l'accroissement de l'activité.

Les sujétions de service public concernant la prise en charge des « *indigents* » sont prévues par les différents contrats, qui stipulent que « *le service est gratuit pour les indigents. Il comprend les prestations les plus simples telles que définies au tarif* ». Toutefois, la charge afférente n'est pas discutée, ni même évaluée, en l'absence notamment de compte d'exploitation prévisionnel en annexe au contrat. Selon les éléments communiqués par la SEM, cette charge a représenté 8,3 k€ en 2009, 15,1 k€ en 2010 et 12,9 k€ en 2011.

5.1.4.3- *Le contenu des rapports du délégataire*

Selon les dispositions de l'article L. 1411-3 du CGCT, « *le délégataire produit chaque année avant le 1^{er} juin à l'autorité délégante un rapport comportant notamment les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution de la délégation de service public et une analyse de la qualité de service. Ce rapport est assorti d'une annexe permettant à l'autorité délégante d'apprécier les conditions d'exécution du service public* ». L'article R. 1411-7 du CGCT précise le contenu de ce rapport.

Si les contrats stipulent que les collectivités délégantes conservent le contrôle du service et peuvent obtenir de l'exploitant tous les renseignements nécessaires à l'exercice de leurs droits et obligations, ils ne font pas référence à l'obligation, pour le délégataire, de produire un rapport annuel, ni ne fixent les éléments de restitution annuelle indispensables à la compréhension de l'équilibre économique de la délégation.

Les rapports annuels produits par le SEM aux autorités délégantes, dont en particulier à la Métro, très peu fournis, ne sont pas conformes aux dispositions de l'article R. 1411-7 du

⁵³ Le Conseil d'État a admis le versement d'une redevance au titre des frais de contrôle supportés par le délégant (CE, ass., 30 octobre 1996, Mme Wajs et M. Monnier).

CGCT. Ils ne comportent aucune mention des tarifs, ni de leur mode de détermination et de leur évolution. Le compte annuel de la délégation du service extérieur des pompes funèbres n'est pas individualisé dans les rapports remis aux collectivités délégantes⁵⁴. La SEM dispose pourtant, depuis 2010, d'une comptabilité analytique lui permettant d'isoler les charges directes et indirectes (sur la base de clés de répartition) relatives au seul service extérieur des pompes funèbres. Les collectivités délégantes ne disposent donc pas, pour l'heure, d'une vision précise de la performance économique du service délégué, et ne peuvent, par conséquent, arrêter une politique tarifaire adaptée.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur rappelle que les collectivités délégantes ont accès, en qualité d'actionnaires, aux rapports annuels à l'assemblée générale, et justifie l'absence d'information relative aux tarifs par le dessaisissement des autorités délégantes de leur compétence tarifaire au profit du conseil d'administration de la SEM PFI, en vertu de dispositions contractuelles incluses aux contrats de délégation.

La chambre relève que le rapport à l'assemblée générale ne permet pas de répondre à l'ensemble des exigences fixées aux articles L. 1411-3 et R. 1411-7 du CGCT, en particulier en matière tarifaire, et rappelle que la SEM ne doit pas confondre ses obligations d'information en qualité de délégataire avec celles dues aux actionnaires. Elle rappelle également que le pouvoir de fixation des tarifs relève de la compétence exclusive des autorités délégantes et attire l'attention de l'ordonnateur sur le fait que l'irrégularité consistant à ne pas apporter les informations tarifaires exigibles aux termes des articles susmentionnés ne peut en aucun cas être justifiée par une disposition contractuelle elle-même irrégulière.

5.1.4.4- *Le contenu du rapport du président au conseil de communauté de la Métro*

Le président de la SEM présente annuellement au conseil de la communauté d'agglomération le rapport établi en vertu de l'article L. 1524-5 du CGCT, aux termes duquel « *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* ». Ce document, qui reprend les principaux éléments du rapport annuel remis par la SEM en tant que délégataire, comporte, en outre, une analyse succincte de la situation financière de la société, réalisée par les services, qui permet de constater l'importance structurelle de la marge commerciale.

La Métro ne s'est pas convenablement appropriée cette information qui, bien qu'elliptique, met en évidence l'importance de la marge commerciale réalisée sur les objets funéraires et les cercueils en particulier. Elle ne semble pas non plus avoir été alertée par la forte progression des charges de personnel au cours de l'exercice 2010-2011, qui ne peut être imputée à l'affermage du crématorium, ce dernier ayant eu lieu en 2009.

En réponse aux observations provisoires, le président de la Métro s'engage à mettre en place un comité de suivi des deux délégations – services extérieur des pompes funèbres et crématorium.

Les contrats de délégation tels qu'ils sont rédigés, ont un caractère formel et imprécis. En particulier, les collectivités délégantes ne disposent pas des moyens de contrôle efficaces, faute d'en avoir prévu, contractuellement, les modalités et en dépit des dispositions de l'article R. 1411-7 du CGCT. Elles ne disposent pas non plus des informations indispensables pour arrêter, en connaissance de cause, une politique tarifaire adaptée.

⁵⁴ Le compte du crématorium est néanmoins individualisé dans le rapport du délégataire remis à la Métro (mais pas aux autres autorités délégantes) depuis 2011, ce qui permet, par déduction, de calculer un compte de résultat approximatif du SEPF.

5.1.5- Le cadre juridique de la fixation des tarifs

Les tarifs du service extérieur des pompes funèbres sont librement fixés par les opérateurs funéraires qui interviennent sur ces marchés, sous réserve toutefois qu'ils ne soient pas délégataires du service public du SEPF. La SEM PFI étant liée aux collectivités par des contrats de délégation de service public, les tarifs applicables doivent être définis par les autorités délégantes, en vertu du contrat de délégation.

En pratique, si les tarifs applicables à la date de la signature du contrat sont spécifiés en annexe, les modalités de leur évolution sont vagues, le contrat type stipulant que « *les tarifs pourront varier annuellement au vu des comptes de l'exploitant* ». Cette clause ne permet pas de respecter les dispositions de l'article L. 1411-2 du CGCT, aux termes duquel « *la convention stipule les tarifs à la charge des usagers et précise l'incidence sur ces tarifs des paramètres ou indices qui déterminent leur évolution* »⁵⁵.

De plus, toutes les collectivités délégantes, dont la Métro, ont délégué le pouvoir de fixer les tarifs au conseil d'administration de la SEM. Dès lors, en dehors de la première année des contrats, les tarifs ont été fixés annuellement par le conseil d'administration, sans qu'aucune autorité délégante ne délibère à cet effet. Cette délégation du pouvoir de tarification constitue une irrégularité au regard de l'article L. 1411-2 du CGCT. Le délégataire ne peut, en effet, être autorisé à fixer, par lui-même, ni a fortiori de façon discrétionnaire, les tarifs du service public dont il a la charge, quand bien même les collectivités actionnaires sont représentées à son conseil d'administration.

Ni la SEM, ni certaines des communes actionnaires, dont en particulier la commune de Crolles qui n'a pas renouvelé son contrat de délégation en 2011, ne pouvaient ignorer cette règle, qui a fait l'objet d'une question de Monsieur François Brottes, député-maire de Crolles, au ministre de l'Intérieur en décembre 2008, dans laquelle il est indiqué qu'il « *ressort de l'article L. 1411-2 du CGCT que le délégataire n'est pas fondé à fixer lui-même les tarifs [...]. Pourtant, certaines sociétés d'économie mixte dont le conseil d'administration est composé en grande majorité de représentants de collectivités territoriales, font valoir qu'elles sont en droit d'insérer une clause leur donnant la faculté de fixer elles-mêmes, par le biais de leur conseil d'administration, les tarifs et ses modalités de variation* ». Dans sa réponse, en date de mars 2010, le ministre précise que « *quand bien même le délégataire serait une SEM, la convention de délégation de service public qui la lie à une collectivité délégante doit stipuler les tarifs à la charge des usagers et préciser l'incidence sur ces tarifs des paramètres ou indices qui déterminent leur évolution* »⁵⁶.

En réponse aux observations provisoires, le maire alors en fonction de la commune de Crolles indique avoir, dès 2008, pris conscience de l'irrégularité de la clause consistant à déléguer au conseil d'administration la fixation des tarifs et leur évolution ; mais il précise, pièce à l'appui, n'avoir jamais pu obtenir de la SEM PFI qu'elle produise un contrat conforme aux dispositions légales, même après avoir eu confirmation, en mars 2010, par réponse écrite du ministère de l'intérieur, du caractère irrégulier de la délégation exigée par la SEM. Il indique s'être néanmoins résigné à accepter ces dispositions contractuelles, afin de mettre un terme aux difficultés rencontrées avec cet opérateur. Il estime que « *la SEM PFI profite de sa situation de quasi-monopole sur l'agglomération grenobloise* ».

En réponse aux observations provisoires, la directrice générale de la SEM estime que ce système – dont elle affirme qu'il est en vigueur depuis la création de la société – présente « *le triple mérite de la simplicité, de la transparence et de l'unicité tarifaire pour l'ensemble*

⁵⁵ Cour administrative de Marseille, 29 mars 2005, SAGIM, requête n° 01MA01669 : « *L'absence de référence à des paramètres ou indices permettant d'encadrer les tarifs méconnaît les dispositions de l'article L. 1411-2 du CGCT* ».

⁵⁶ Question écrite n° 36510, 13^{ème} législature.

des communes ». La chambre observe que, contrairement à ce qu'affirme l'ordonnateur, c'est le respect de la règle, et non sa violation, qui garantit la transparence des décisions tarifaires ; que le non-respect des règles n'a manifestement pas permis, à en juger par la réponse du maire de Crolles, d'assurer une unicité des tarifs, tandis qu'à l'inverse, le respect de la règle ne s'oppose pas à leur harmonisation ; qu'en vertu de la hiérarchie des normes, une clause contractuelle ne peut conduire à écarter une norme à valeur législative ou décrétole ; et que, de même, la violation répétée d'une règle de droit n'est pas créatrice de droit, mais susceptible d'engager des poursuites des personnes qui en sont responsables, en particulier si elles agissent de façon intentionnelle.

En réponse aux observations provisoires, le président de la Métro indique qu'une délibération sera proposée au conseil de communauté pour fixer les tarifs et préciser la clause de variation des prix « afin de se conformer aux dispositions de l'article L. 1411-2 du CGCT.

En violation des dispositions de l'article L. 1411-2 du CGCT, la SEM fixe librement les tarifs du service extérieur des pompes funèbres délégué par les collectivités, alors même que, dans le même temps, elle se prévaut du caractère public du service rendu pour convaincre la clientèle à la fois du faible prix et de la qualité de ses prestations⁵⁷.

La chambre rappelle que les contrats conclus en vertu de ces délégations procurent des garanties sur la fixation des tarifs et la qualité du service public rendu aux usagers. Elle demande donc que soit mis fin aux irrégularités relevées, et recommande aux autorités délégantes d'épuiser leur compétence en adoptant, dans les meilleurs délais, une délibération annuelle arrêtant la grille tarifaire du service extérieur des pompes funèbres opposable aux PFI. Elle prend bonne note de l'engagement du président de la Métro sur ce point.

5.1.6- Le positionnement tarifaire de la SEM

La SEM PFI se prévaut de pratiquer des tarifs particulièrement attractifs, son président affirmant, par exemple, qu'il est « de notoriété publique » que les tarifs des PFI sont faibles. Cette appréciation demeure toutefois subjective, faute d'être quantifiée et évaluée. L'évaluation de l'adéquation de la politique tarifaire peut être réalisée par quatre moyens complémentaires : (i) par rapprochement du rythme annuel d'augmentation au regard des principaux indices de coûts et d'inflation, (ii) par parangonnage avec les principaux concurrents, (iii) par l'analyse de la structure de coûts et de résultats de la SEM, (iv) ainsi que par l'évaluation de la satisfaction des familles. La chambre s'est attachée à analyser la politique tarifaire des PFI au regard de ces quatre critères.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur reconnaît que « la comparaison tarifaire est réalisée sur la base de devis que les familles veulent bien [nous] remettre » et renvoie à cet effet à un devis produit en cours d'instruction. La chambre relève qu'il ne peut être déduit une appréciation générale concluant à la faiblesse des tarifs des PFI d'un unique exemple, au surplus non vérifié par l'entreprise.

5.1.6.1- L'évolution des tarifs au regard des indices d'inflation

À sa création, la SEM a repris les tarifs pratiqués par la régie intercommunale mise en place par le syndicat intercommunal d'études et de programmation pour l'aménagement de la région grenobloise (SIEPARG), dont la communauté d'agglomération de Grenoble Alpes Métropole est issue. Jusqu'en 2009, le conseil d'administration a fixé officiellement les prix

⁵⁷ Par exemple, le site internet des PFI indique en première page, que la SEM priorise « l'esprit public et l'intérêt général ».

en prenant pour base de référence l'évolution des indices INSEE « *prix à la consommation* » et « *autres services* », puis à compter de cette date, l'indice INSEE « *services funéraires* », dont l'évolution est généralement un peu plus dynamique que l'inflation. En 2012, par exemple, l'indice des services funéraires a progressé de 2,5 %, contre 2,0 % pour l'indice des prix à la consommation. En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur précise que la hausse des tarifs appliquée en 2014 est de 1,5 %.

En pratique, toutefois, le conseil adopte la liste des prestations tarifées telle qu'elle lui est proposée par la direction. Or, en 2012, les prix proposés présentent des augmentations plus importantes que le pourcentage d'augmentation retenu par le conseil d'administration : alors que la revalorisation des tarifs a été fixée à 2,5 % par le conseil (en référence à un indice de 2,7 %), la hausse appliquée à la grande majorité des articles funéraires était supérieure, parfois de façon très significative. En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur impute cette majoration à « *un dysfonctionnement informatique non décelé* » dont la nature n'est cependant pas précisée et qui semble au demeurant peu intelligible au regard des pourcentages d'augmentation non uniformes appliqués.

5.1.6.2- L'évolution des tarifs des trois premières références

Le prix moyen des articles funéraires vendus est de 647 € pour les cercueils (sans poignées et sans plaque), de 283 € pour les capitons et de 19 € pour les poignées⁵⁸. Au-delà de l'évolution des prix moyens, la chambre relève que les hausses TTC appliquées aux produits d'entrée de gamme ont été particulièrement dynamiques, avec des variations de l'ordre de 7 à 8 % pour les cercueils (avec un plancher à 4 % et un plafond à 8,8 %), de 4 à 10 % pour les capitons, et de 5 % pour les convois.

	En €, TTC	2011	2012	Var. 11/12
Cercueils adultes inhumation	cercueil pin deuxième choix 18 mm	127	138	8,8 %
	cercueil sapin 22 mm	179	191	7,0 %
	cercueil chêne ordinaire 22 mm	258	273	5,6 %
Cercueils adultes crémation	cercueil pin deuxième choix 18 mm	127	138	8,8 %
	cercueil sapin 22 mm	179	191	7,0 %
	cercueil Parisien pin deuxième choix 22 mm	431	450	4,4 %
	cercueil Bourgogne pin premier choix 22 mm		686	
Capitons adultes	capiton taffetas simple	47	52	10,2 %
	capiton taffetas medium	135	142	5,2 %
	capiton satin volant	250	260	4,0 %
Poignées adultes	poignée simple	10	10	3,0 %
	poignée italienne	15	15	2,8 %
	poignée classique	22	23	2,7 %
Convois	maître de cérémonie	64	67	5,2 %
	maître de cérémonie (cérémonie civile)	127	134	5,2 %

Source : PFI. Se reporter en annexe pour consulter la liste complète des tarifs ainsi que leur évolution sur 2013. Les tarifs appliqués par la SEM sont connus des collectivités actionnaires et disponibles à tous sur devis. Ils devraient, en outre, être arrêtés par les autorités délégantes et mentionnés dans les rapports du délégataire.

Les tarifs du catalogue 2012 des articles funéraires ont connu des augmentations importantes et non homogènes, qui ont particulièrement pénalisé les produits d'entrée de gamme et qui se révèlent sans commune mesure avec la hausse de 2,5 % votée par le conseil d'administration, arrêtée par référence à l'indice INSEE « *services funéraires* ».

⁵⁸ Chiffre d'affaires réalisé sur la vente de l'article funéraire considéré/Nombre d'articles vendus en 2010/2011.

5.1.6.3- *Le positionnement tarifaire de la SEM par rapport à la concurrence locale – analyse du tarif médian*

L'approche comparative, par le biais d'une étude de parangonnage, permet d'identifier une éventuelle distorsion dans le temps du positionnement tarifaire de la SEM par rapport à une situation historique. Elle constitue un indicateur indispensable pour objectiver l'attractivité relative des PFI. En dépit de l'intérêt qu'elle présente, la direction indique ne pas connaître la tarification pratiquée par les concurrents, « *sauf de manière fortuite* ». La chambre estime de mauvaise gestion que ni la direction, ni les autorités délégantes, ne soient en capacité d'indiquer avec précision le positionnement tarifaire comparé de la SEM.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique que « *les tarifs appliqués par la concurrence ne sont pas publics ni librement consultables* ». La chambre rappelle qu'il appartient aux autorités délégantes de réaliser périodiquement une étude comparative des devis, en facturant éventuellement son coût au délégataire au titre des frais de contrôle.

En l'absence de données disponibles, la chambre a procédé à un sondage, dont la synthèse anonymisée est reproduite en annexe et dont il ressort les observations suivantes.

Sur les prestations de services – hors chambre funéraire, abordée au § 5.1.1 – les tarifs pratiqués par la SEM apparaissent globalement compétitifs. Sur les articles funéraires, la SEM PFI offre la plus grande gamme de produits, allant des prix les plus bas aux plus élevés. Elle répond ainsi à ses obligations de service public en proposant généralement les tarifs les plus bas sur les articles d'entrée de gamme. Ainsi, selon l'enquête Consomm'agir d'avril 2012, le cercueil chêne 22 mm équipé revient à 364 € chez les PFI, contre 500 € à 999 € chez ses trois principaux concurrents.

Néanmoins, les références de cercueils d'entrée de gamme sont peu nombreuses, et les tarifs proposés augmentent très rapidement. Il y a ainsi un rapport de 1 à 5 entre le premier et le quatrième prix du cercueil crémation (1 à 4,5 pour l'inhumation). Le rapport est de 2,7 entre le premier et le deuxième prix des capitons adultes. Par conséquent, les tarifs médian et moyen des principaux articles funéraires vendus par la SEM sont supérieurs à ceux de ses concurrents⁵⁹.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur estime que le panel établi par la chambre n'est pas représentatif de l'état de la concurrence sur sa zone de chalandise. La chambre ne prétend pas avoir produit une étude exhaustive et reconnaît que sa représentativité peut, en effet, être questionnée. Néanmoins, à défaut d'informations produites par la SEM, elle juge utile d'apporter des éléments indicatifs de comparaison, afin notamment de mettre en évidence la démarche dans laquelle les autorités délégantes devront s'engager pour arrêter une grille tarifaire en connaissance de cause.

5.1.6.4- *Le positionnement tarifaire de la SEM par rapport à la concurrence locale – analyse du prix moyen par obsèque*

L'étude du positionnement tarifaire de l'offre des PFI peut utilement être complétée par l'analyse de la structure des ventes en volume, afin d'identifier notamment la part des produits d'entrée de gamme et le prix de vente moyen au regard du tarif médian. Mais, contrairement à ce qu'indique l'ordonnateur, la chambre n'a pas eu communication des volumes de vente de cercueils par références, au motif que le système d'information de la SEM ne le permettait pas.

⁵⁹ Calculs réalisés à partir des différentes références de la grille tarifaire, sans considération du nombre d'articles vendus et sur la base des informations disponibles. En particulier, les prix des cercueils vendus par les PFI ne comprennent ni les poignées ni la plaque d'identification, contrairement aux prix pratiqués par certains concurrents.

Selon l'ordonnateur, le chiffre d'affaires moyen des obsèques traitées par la SEM en 2010-2011 s'élève à 7 223,6 k€, ce qui, rapporté aux 3 070 obsèques traitées, fait apparaître un prix moyen par obsèque de 2 352 €, inférieur de 30 % environ au prix moyen de 3 098 € relevé au niveau national par l'UFC Que Choisir. Il affirme également, toujours sans apporter de pièce à l'appui, qu'un tiers des familles choisissent le cercueil premier prix. En réponse aux observations provisoires, il a produit des informations plus détaillées, qui ne sont toutefois pas assorties des pièces justificatives afférentes. Il en ressort que près de la moitié des ventes serait réalisée avec des cercueils d'entrée de gamme, et qu'en 2013, le prix médian de vente des cercueils adultes serait de 696 euros pour l'ensemble de la gamme inhumation et crémation⁶⁰, de 982 euros pour l'inhumation adultes⁶¹, et de 456 euros pour la crémation⁶².

5.1.6.5- *La structure de coûts et la marge commerciale*

S'agissant d'un service public industriel et commercial, qui a vocation à être équilibré, et pour lequel les collectivités actionnaires ont, au surplus, annoncé qu'elles n'entendaient pas obtenir de dividendes pour des considérations morales, l'adéquation de la politique tarifaire de la SEM PFI peut être appréciée par son niveau global de marge.

Prise globalement, la rentabilité d'exploitation (avant résultat financier et exceptionnel) du service extérieur des pompes funèbres⁶³ oscille entre 3,5 et 5,4 % environ, ce qui semble indiquer un niveau de tarification adapté. Toutefois, la rentabilité d'exploitation est fortement minorée par l'importance des charges indirectes de personnel et de structure – cf. infra, chapitre 6, relatif à l'analyse des comptes sociaux.

L'identification de la marge commerciale sur les seuls produits funéraires se justifie, compte tenu de leur poids dans le budget obsèques. Les articles funéraires représentent environ 52 %⁶⁴ du coût total des obsèques organisées par les PFI, soit 1 223 € sur un budget de 2 352€ pour l'exercice 2010-2011.

La marge commerciale brute de la SEM est indiquée dans les rapports du délégataire qui présentent les différents soldes intermédiaires de gestion dégagés par la société. Elle est supérieure à 70 %, ce qui équivaut à l'application d'un coefficient multiplicateur moyen de 3,5 environ sur le coût d'achat des articles funéraires.

L'analyse des grilles tarifaires par article confirme l'application de coefficients multiplicateurs généralement compris entre 3,5 et 4,5 pour la grande majorité des cercueils inhumation, et entre 5 et 7 pour celle des capitons. Les cercueils d'entrée ou de très haut de gamme font néanmoins exception. En particulier, le coefficient multiplicateur appliqué au coût du cercueil premier prix est de 2,28 pour l'inhumation et de 1,72 pour la crémation.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur affirme que le taux de marge réalisé par les PFI sur les fournitures est inférieur à celui de la profession, qui se situerait entre 75 et 76 %, soit un coefficient de 4 à 4,2, alors que celui des PFI s'établit entre 70,5 et 71,5 %, soit un coefficient compris entre 3,4 et 3,5.

⁶⁰ Correspondant au cercueil Bourgogne pin premier choix 22 mm.

⁶¹ Correspondant au cercueil chêne Vivot 22 mm.

⁶² Correspondant au cercueil Parisien pin deuxième choix 22 mm.

⁶³ Rentabilité calculée en retranchant les données analytiques du crématorium du compte de résultat de l'entreprise – cf. annexe 6.

⁶⁴ Soit 3,75 M€ (chiffre d'affaires global des articles funéraires transmis par la SEM) rapporté à 7,22 M€.

Le montant des articles funéraires vendus par obsèque représente 45 % du montant de la prestation totale. La structure de l'offre des articles funéraires proposée par les PFI incite fortement la clientèle à s'écarter des produits bas de gamme, qui offrent peu de choix, pour s'orienter vers des produits rapidement beaucoup plus onéreux, auxquels la société applique un coefficient multiplicateur qui est compris, dans la majorité des cas, entre 3,5 et 4,5 pour les cercueils. En revanche, sur les prestations de services (soins, convoi, cérémonie, inhumation), la SEM pratique des prix compétitifs.

5.1.6.6- L'évaluation du rapport qualité prix par les usagers

Conformément à l'article R. 1411-7 du CGCT, le contrat de délégation prévoit les critères à partir desquels la qualité du service rendu par la SEM doit être appréciée. Les enquêtes de satisfaction réalisées auprès des familles, mises en place pour obtenir la certification AFAQ, sont également utilisées pour satisfaire aux dispositions de l'article susmentionné du CGCT.

La SEM adresse, à l'appui de chaque facture, une enquête de satisfaction sous la forme d'un questionnaire détaillé. Ces questionnaires, qui enregistrent un taux de retour de 30 %, permettent aux familles d'apprécier, selon cinq degrés de satisfaction, 40 items différents regroupés par thème⁶⁵. Les points assignés à chaque item sont additionnés par thème sans que le nombre total de points par items soit indiqué dans le tableau de synthèse, ni conservés dans les archives de la SEM. La chambre attire l'attention l'ordonnateur sur ce défaut méthodologique, qui conduit à une absence de traçabilité et de fiabilité des données que la SEM communique.

Le rapport annuel du délégataire restitue très partiellement les résultats. En effet, seuls trois résultats sont portés à la connaissance des collectivités délégantes⁶⁶. La SEM affirme toutefois exploiter les résultats de l'enquête en interne, afin de remédier aux éventuels dysfonctionnements signalés.

Le rapport qualité-prix est l'un des items repris dans les rapports du délégataire, en réponse à la question « *les raisons du choix* ». La SEM ne se distingue pas par un rapport qualité-prix particulièrement attractif, de nature à motiver le choix des familles. Du reste, le taux de satisfaction des familles en termes de rapport qualité-prix décroît.

En réponse aux observations provisoires, le président de la Métro s'est engagé à étudier les modalités d'un contrôle extérieur de la qualité du service rendu aux usagers, ce dont la chambre prend acte.

L'ordonnateur reconnaît, pour sa part, que le taux de satisfaction des familles relatif au critère du rapport qualité prix est « *sans surprise l'un des moins importants du choix des PFI par les familles* », mais explique cette situation par le fait que ce n'est pas un critère important pour les usagers et non parce que les prestations des PFI seraient jugées onéreuses. L'analyse détaillée de ce critère n'est néanmoins pas possible, faute de renseigner les items détaillés et faute d'archivage des données. L'ordonnateur indique que l'archivage des questionnaires et leur enregistrement sont réalisés conformément aux normes AFAQ, ce que la chambre ne conteste pas, mais le système peut convenir aux auditeurs AFAQ sans pour autant assurer un suivi satisfaisant de la qualité du service pour l'autorité délégante, ce qui est avéré au cas d'espèce.

⁶⁵ Niveau de satisfaction : Très bien=4 pts, Bien=3 pts, Acceptable=2 pts, Mauvais=1 pt, Très mauvais=0 pt. Thèmes : centre funéraire, conseiller, produits-devis-tarifs, chambre, déroulement des obsèques, prestations complémentaires, appréciations, contrat obsèques.

⁶⁶ « *Conseilleriez-vous les PFI à l'une de vos relations ?* », « *les raisons du choix* » et « *le taux de satisfaction totale* ».

La chambre demande à l'ordonnateur qu'il soit mis un terme à la confusion entretenue entre les obligations nées de l'article R. 1411-7 du CGCT et celles qui ressortent de la démarche de certification dans laquelle il a, de son propre choix, inscrit la SEM.

La qualité du service rendu, tant au titre du SEPF que du crématorium, fait l'objet d'une enquête de satisfaction auprès des familles, par le biais d'un questionnaire établi par les services de la SEM. Les résultats ne sont que très partiellement restitués dans les rapports du délégataire, et le détail des réponses n'est pas repris ni archivé par la société ; la chambre n'a ainsi pas été en mesure de s'assurer de leur fiabilité.

Le principe de l'auto-évaluation comportant un risque de conflit d'intérêt, la chambre recommande aux collectivités délégantes de procéder elles-mêmes à une évaluation de la qualité du service, en prévoyant au besoin, à cet effet, le versement d'une indemnité de contrôle par avenant aux contrats de délégation de service public.

5.2- Le crématorium

5.2.1- Un équipement par nature oligopolistique

Situé sur la commune de Gières, cet équipement édifié en 1985 par la Métro est constitué d'un hall d'accueil, d'une salle de cérémonie, de deux salons de recueillement et d'attente, de deux fours de crémation d'une capacité technique totale de 2 000 crémations par an, d'un jardin du souvenir et de parkings.

Le crématorium est un équipement souvent unique de nature à créer un oligopole ou monopole naturel. La gestion déléguée du crématorium procure donc à la SEM un avantage comparatif par rapport aux autres opérateurs de pompes funèbres présents dans l'agglomération grenobloise. Toutefois, selon l'ordonnateur, sont implantés à proximité de la zone d'intervention des PFI, dans le département de l'Isère, un crématorium d'une capacité technique de 1 000 crémations à Marcilloles, à 56 kilomètres de Grenoble, un crématorium de capacité identique à Beaurepaire, à 68 kilomètres de Grenoble, ainsi que, dans le département de la Savoie, le crématorium de Chambéry d'une capacité technique de 2 000 crémations.

Le maintien de l'exploitation et la propriété des crématoriums sous le contrôle de la puissance publique (article L. 2223-40 du CGCT) prévient le risque d'abus de position dominante de cet équipement.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur affirme que « *le crématorium n'est pas prescripteur au profit des autres activités funéraires* ». La chambre relève que, si elle est exacte en droit, cette observation ne l'est pas forcément en pratique, compte tenu du risque de confusion, chez les familles en deuil, entre le crématorium intercommunal public et les pompes funèbres intercommunales, qui se réclament également du service public.

5.2.2- La régie intéressée (1994-2009)

La régie intéressée est le contrat par lequel le contractant s'engage à gérer un service public contre une rémunération versée par la personne publique délégante et déterminée en fonction d'une formule d'intéressement aux résultats. Assortie d'un minimum garanti, la rémunération globale ne peut, en principe, dépasser un maximum fixé dans le contrat.

Le contrat de régie intéressée, conclu le 30 septembre 1994 pour une durée de quinze ans, prévoyait que les missions de la SEM se limitent à la gestion et l'exploitation du crématorium. L'ensemble des travaux pour grosses réparations ainsi que les dépenses d'entretien et de

réparation courante étaient contractuellement réalisés par la SEM, mais financièrement pris en charge par la Métro.

En qualité de régisseur, la SEM ne comptabilisait pas, au titre de son chiffre d'affaires, les recettes tirées de l'exploitation du service, mais une rémunération constituée d'une partie fixe d'environ 100 k€⁶⁷, et d'une part variable égale à 2,5 % des recettes totales hors taxes. Au cours de l'exercice 2008-2009, la SEM a ainsi perçu une rémunération totale de 101,7 k€.

Le suivi du contrat de délégation a présenté quelques lacunes. Par exemple, alors que l'article 18 du contrat prévoyait l'établissement, par le délégataire, d'un compte-rendu technique et financier détaillant notamment les dépenses et les recettes d'exploitation, le rapport du délégataire pour l'exercice 2008-2009 ne comportait aucun élément de comptabilité analytique et ne précisait, au titre de l'activité, que le nombre de crémations réalisées et les recettes perçues sur la période écoulée.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur affirme qu'en qualité de « *prestataire plus que délégataire* », la SEM PFI ne pouvait inclure dans son rapport les éléments demandés, ce que la chambre réfute. La SEM était en effet bien tenue de produire les éléments d'informations susmentionnés en vertu non seulement de l'article 18 du contrat, mais également de l'article L. 1411-3 du CGCT.

La chambre rappelle à l'ordonnateur qu'il ne peut unilatéralement se placer sous le régime de la gérance pour alléger ses obligations d'information, alors que les parties ont librement et sans ambiguïté manifesté l'intention de recourir à une délégation de service public, en retenant d'une part le terme de « *régie intéressée* », et en appliquant, d'autre part, le régime de la mise en concurrence applicable aux délégations, et non celui applicable aux marchés publics, au nombre desquels figure les contrats de gérance.

5.2.3- Le contrat d'affermage (2009-2019)

La chambre a examiné les conditions juridiques dans lesquelles les travaux de mise aux normes des dispositifs de filtration des fumées ont été réalisés, en vertu de l'avenant passé au contrat initial conclu au cours de la période de contrôle.

5.2.3.1- Le cadre juridique

L'affermage est un contrat par lequel une collectivité délègue un service public à un opérateur qui exploite ledit service à ses risques et périls, en se rémunérant au moyen d'une redevance ou d'un prix payé par l'utilisateur. Il verse à la collectivité une somme nécessaire au renouvellement des infrastructures. L'affermage se distingue de la concession par le fait que le fermier ne prend pas en charge les frais d'établissement des infrastructures nécessaires au service. Tout comme le concessionnaire, il exploite le service à ses risques et périls, en se rémunérant au moyen d'une redevance ou d'un prix payé par l'utilisateur.

Le contrat d'affermage, conclu le 1^{er} octobre 2009 pour dix ans, délègue à la SEM le soin exclusif d'assurer, à ses frais, l'exploitation du crématorium. Pour assurer cette prestation, les PFI se rémunèrent en percevant les tarifs acquittés par les usagers. La SEM verse à la Métro une redevance lui permettant de financer l'amortissement des équipements et les travaux à la charge de l'autorité délégante. Un premier avenant, conclu le 31 janvier 2012, a précisé les formules d'actualisation des tarifs et redevance. Un second, conclu le 28 novembre 2012, confie à la SEM les travaux du dispositif de filtration des fumées, en laissant toutefois l'intégralité du financement à la Métro.

⁶⁷ 96 k€ en valeur 2007, indexés sur l'évolution de l'indice INSEE du coût de la main d'œuvre services divers marchands (source Métro).

5.2.3.2- Les conditions de passation du contrat initial

Suite à l'avis d'appel public à candidature publié par la Métro en novembre 2008, trois sociétés ont fait acte de candidature, et ont été admises à déposer une offre. Au terme du délai légal, seule la SEM PFI avait présenté une offre que la commission de délégation des services publics de la Métro a jugée recevable. Sur la base du rapport d'analyse de l'offre et suite aux négociations, le conseil de communauté a dévolu la gestion déléguée du crématorium intercommunal à la SEM PFI, lors de sa séance du 25 septembre 2009.

Bien que connaissant parfaitement la structure de coût du crématorium, les services de la Métro n'ont pas établi de compte d'exploitation prévisionnel normatif permettant d'apprécier les offres reçues. Si, comme l'indique l'ordonnateur, « *le CGCT n'impose pas la constitution d'un compte d'exploitation prévisionnel normatif pour apprécier les offres reçues* », la chambre observe que l'insuffisante préparation de la Métro dans la procédure de mise en concurrence ne lui a pas permis de défendre de façon satisfaisante ses intérêts face à la SEM PFI. En effet, le compte d'exploitation prévisionnel présenté par la SEM, construit sur la base de son expérience passée, n'a pas été modifié significativement lors des négociations conduites par la Métro, à l'exception du montant total prévisionnel de la redevance due au délégant sur la durée du contrat, qui est passé de 946 k€ à 1 008 k€ (+ 62 k€), pour un chiffre d'affaires prévisionnel total de 8 727 k€.

L'ordonnateur estime aussi que le résultat d'exploitation prévisionnel dégagé par la SEM (0,9 M€) sur la période est équilibré au regard de la redevance perçue par la Métro (1,0 M€). La chambre relève que ce raisonnement ne correspond pas à la réalité économique des cocontractants.

Elle rappelle, d'une part, que la redevance versée à la Métro correspond, conformément à l'article 26 du contrat d'affermage, aux « *charges liées à l'amortissement des équipements et au coût de financement des nouveaux aménagements* ». Elle ne peut donc en aucun cas être comparée à la marge d'exploitation, ni même à la marge nette, dégagée par le délégataire. D'autre part, l'équilibre économique d'un contrat de délégation de service public ne peut être mesuré qu'en évaluant la rentabilité financière prévisionnelle du délégataire au regard du risque d'exploitation qu'il assume. Au cas d'espèce, la prévisibilité des recettes et des charges étant très fortes, le niveau de risque est très limité et la rentabilité financière du délégataire devrait donc être faible. En outre, l'intégralité des dépenses prévisionnelles incombant au délégataire ayant été constatées en charges de fonctionnement dans le compte de résultat prévisionnel, le capital investi en propre par le délégataire est nul : dès lors, la rentabilité du capital investi par le délégataire est infinie. L'équilibre économique du contrat est donc fondamentalement déséquilibré au profit du délégataire, ainsi que le démontre ci-après la chambre.

5.2.3.3- La répartition des travaux entre la Métro et la SEM dans le cadre du contrat initial

La répartition préalable des charges d'entretien, de maintenance et de réalisation des investissements entre le délégant et le délégataire constitue l'un des points déterminants du choix entre affermage d'une part, et concession, d'autre part. L'estimation initiale du programme d'investissement minimum à réaliser sur les six prochaines années, annexée au rapport présenté par la Métro à la commission consultative des services publics locaux, évalue les dépenses de maintenance, de renouvellement et de remise aux normes à effectuer au cours de la délégation à 1 530 k€.

Sur la base d'une analyse comparative des différents modes de gestion, la Métro a retenu le principe d'un affermage, qui permet, à l'inverse de la régie, de partager le risque d'exploitation. En dépit de l'important programme pluriannuel d'investissement et des

résultats prévisionnels satisfaisants de l'activité, le délégant n'a pas retenu le principe de la concession, qui aurait présenté l'avantage de faire porter au délégataire tout ou partie des investissements, dont en particulier la mise aux normes du dispositif de filtration des fumées, la création d'un salon supplémentaire pour l'accueil des familles et le renouvellement des deux fours de crémation.

Aux termes du contrat, la Métro prend en charge le changement d'énergie pour les fours de crémation ainsi que la mise aux normes du dispositif de filtration des fumées, dont le montant était alors été estimé à 930 k€, tandis que la SEM assume des dépenses d'entretien valorisées dans le compte d'exploitation prévisionnel et lissées sur la durée de la délégation, principalement au titre du renouvellement des deux fours. Les dépenses mises à la charge de la SEM ne représentent environ qu'un quart du volume global d'investissement tel qu'initialement présenté à la commission. Cette estimation, de même que la programmation des travaux de renouvellement des deux fours du crématorium, a été réalisée par les services de la Métro, sur la base du fonctionnement des années antérieures.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur estime que le contrat d'affermage permet de « transférer » et non de « partager » le risque d'exploitation, ce que la chambre réfute compte tenu, d'une part, de la prévisibilité de l'activité et de l'absence de concurrence sur la zone de chalandise, et d'autre part, de la prise en charge quasi exclusive du capital investi par la Métro, dont l'amortissement fait pleinement partie de l'exploitation.

De même, l'ordonnateur présente le contrat initial comme un « affermage concessif », ce que la chambre conteste également, dans la mesure où ledit contrat ne prévoit aucune dépense prévisionnelle d'investissement à la charge du délégataire, et où, a contrario, il met explicitement à la charge du délégant les investissements nouveaux ainsi que les travaux pour grosses réparations et pour mise aux normes. Les investissements réalisés à ce jour par le délégataire relèvent des obligations d'entretien et de renouvellement courant qui lui incombe en qualité de fermier.

5.2.4- L'avenant n° 2 relatif à la mise aux normes du dispositif de filtration des fumées

5.2.4.1- *Le rappel des faits*

Des travaux pris en charge par la Métro, faute d'accord avec la SEM PFI

Deux ans après la conclusion du contrat d'affermage initial, la Métro a manifesté son intention de mettre à la charge du fermier les travaux de mise en conformité du dispositif de filtration du crématorium, par voie d'avenant au contrat de délégation, bien que ce dernier stipule sans ambiguïté, en son article 18.2, que les travaux relatifs au traitement des fumées, au même titre que ceux afférents au passage du gaz naturel, sont pris en charge par le délégant.

En réponse à cette demande, la SEM a indiqué qu'elle consentait à assumer le coût des travaux, dont le montant estimatif a alors été ramené de 930 à 585 k€, sous réserve soit d'une augmentation des tarifs de 11,7 % (+ 55 €) par rapport au tarif 2012 sur la durée résiduelle de la délégation, soit d'une prolongation de la durée du contrat de cinq ans, assortie d'une augmentation des tarifs de 6,4 % (+ 30 €) par rapport au tarif 2012 sur la durée résiduelle actualisée de la délégation.

Dans une note en date de juillet 2012, les services juridiques de la Métro ont relevé que les propositions de la SEM avaient pour effet de bouleverser l'équilibre économique du contrat,

ce qui, s'agissant de travaux identifiés dès sa conclusion, était irrégulier⁶⁸. Ils ont alors suggéré de « *faire prendre en charge par voie d'un avenant, sous certaines conditions, des investissements par le délégataire, par l'insertion d'une clause concessive* », la SEM pouvant être dédommée en partie, à l'issue de la délégation, via le rachat de la part non amortie des travaux réalisés, en vertu de l'article 38.1 du contrat d'affermage. Cette proposition, qui avait pour effet de partager le coût de l'investissement entre les deux parties, et donc d'affecter les intérêts à court terme de la SEM, n'a toutefois pas prospéré.

Des travaux délégués à la SEM PFI sans publicité ni mise en concurrence préalable

La Métro, qui avait préalablement provisionné les montants nécessaires aux investissements, a finalement renoncé à ce « *partage de l'investissement* »⁶⁹ et a conservé la charge financière des travaux. Pour autant, elle n'a pas renoncé à confier la maîtrise d'ouvrage et la responsabilité des travaux à la SEM : « *en raison de la complexité technique des travaux à réaliser, sans interruption du service public, sur des équipements sensibles imbriqués dans le bâtiment en exploitation, il est préférable de demander au délégataire d'en assumer la maîtrise d'ouvrage et la responsabilité* » (note d'août 2012 et article 4 de l'avenant n° 2).

Pour répondre à cette contrainte technique, la Métro n'a toutefois pas retenu la procédure de mandat de maîtrise d'ouvrage, qui imposait de respecter les dispositions du code des marchés publics, mais a choisi de conclure un avenant au contrat, qualifié de « *concessif* », aux termes duquel elle a attribué directement à la SEM la réalisation desdits travaux, sans publicité ni mise en concurrence préalable.

L'attribution par la SEM des marchés de travaux sans publicité ni mise en concurrence

En vertu de l'avenant n° 2 au contrat de délégation ainsi conclu, la SEM a assumé seule la maîtrise d'ouvrage des travaux et a attribué les marchés de travaux sans publicité ni mise en concurrence préalable.

5.2.4.2- *L'analyse juridique*

L'exclusion des travaux de filtration des investissements mis à la charge du fermier par le contrat initial entraînait la conclusion d'un nouveau contrat.

En vertu de l'article 18.2 du contrat de délégation, les travaux de mise aux normes des filtres constituent, au même titre que ceux relatifs au passage au gaz naturel, une dérogation au principe général de l'article 18.1, au terme duquel « *tout investissement de mise en conformité avec la réglementation des installations et équipements nécessaire à l'exploitation, à l'exclusion du bâtiment et terrains d'assiette, est à la charge du fermier* ». Cette dérogation traduit la volonté des parties d'exclure ces travaux du contrat de délégation.

L'exclusion de ces travaux du contrat initial a pour conséquences que, sauf à être intégralement pris en charge par le délégataire, ils ne peuvent être confiés au fermier par avenant, et doivent faire l'objet d'un nouveau contrat, dont l'attribution doit être réalisée dans le respect des procédures de la commande publique.

⁶⁸ Note du 16 juillet 2012 des services juridiques de la Métro : « [...] Le principe est que les avenants qui bouleversent l'économie générale du contrat ou qui modifient son objet sont interdits. [...] La prolongation [du contrat de délégation] doit être justifiée par l'exécution d'investissements matériels qui doivent eux-mêmes répondre à trois conditions, [dont en particulier] ces investissements ne doivent pas être prévus lors de la conclusion du contrat ». Par conséquent, « un avenant ne peut avoir pour objet la réalisation d'investissements qui sont normalement à la charge du délégant ».

⁶⁹ Note du 16 juillet 2012.

S'il est exact qu'en vertu de l'article L. 1411-1 du CGCT, « *le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service* », cette faculté est étroitement encadrée. Si le Conseil d'État a pu admettre, en 1991, le principe d'un avenant concessif aux termes duquel un délégataire se voit confier la maîtrise d'ouvrage de travaux se rapportant aux installations dont il avait la gestion, il a assorti cette autorisation à la condition que le délégataire réalise les travaux à ses frais et qu'il se rémunère par la perception d'une redevance sur l'usager⁷⁰. La circulaire du 4 mars 1986 relative aux conditions d'entrée en vigueur de la loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée (dite loi MOP) précise, à l'identique, que, pour ne pas être considéré comme mandaté par l'autorité délégante, le concessionnaire qui réalise l'ouvrage doit « *en conserver l'exploitation et en supporter le financement (sous forme de péage ou de redevance) dans le cadre d'un service public concédé* ». Au cas d'espèce, les travaux confiés par avenant à la SEM ayant été entièrement pris en charge par la Métro, les parties ne peuvent exciper de la dérogation susmentionnée.

Pour justifier la régularité de cet avenant et de la subvention afférente, les services juridiques de la Métro se sont appuyés, dans une note d'août 2012, sur l'avis du Conseil d'État du 19 avril 2005 qui admet que « *les charges induites par de nouveaux investissements, susceptibles de modifier l'économie générale de la délégation sans en modifier l'objet ni affecter substantiellement un de ses éléments essentiels peuvent être compensées par une subvention d'exploitation au délégataire* ».

Ce faisant, toutefois, ils ont abusivement assimilé les travaux de mise aux normes – connus de longue date et prévus contractuellement – à des investissements nouveaux imprévus. Ils ont, en outre, adopté une analyse contraire à celle qu'ils avaient réalisé un mois plus tôt, où cette option avait été explicitement écartée (note du 16 juillet 2012 précitée). L'exception tirée de l'apparition de nouveaux investissements modifiant l'économie générale du contrat d'affermage ne trouvait donc pas à s'appliquer.

La Métro devait conclure une convention de mandat pour déléguer cette compétence, à l'issue d'une procédure formalisée

Si le Conseil d'État, dans sa décision du 17 juin 2009, SAEMN Bibracte (n° 297509), dont se prévaut la SEM, écarte la qualification de maîtrise d'ouvrage déléguée au profit de celle de délégation de service public, cette solution repose sur l'existence d'un contrat global, confiant au délégataire la réalisation et l'exploitation d'ouvrages qui ne seront remis au délégant qu'au terme de la convention. Or, au cas d'espèce, les parties n'ont pas conclu un contrat global.

En outre, aucune des deux conditions rappelées par le Conseil d'État dans sa décision du 17 juin 2009 n'est satisfaite. En effet, le Conseil d'État a indiqué, d'une part, que l'ouvrage ne doit être remis au délégant qu'au terme du contrat de délégation et, d'autre part, que « *la rémunération du cocontractant, nonobstant l'apport de subventions pour la réalisation des investissements, est substantiellement assurée par les résultats de l'exploitation* ». Or, au cas d'espèce, le délégant a pris à sa charge l'intégralité du financement des travaux alors que, pour être rattachée au contrat de délégation, une part substantielle des travaux aurait dû être financée par les résultats de l'exploitation conformément à une jurisprudence administrative constante⁷¹. De plus, l'article 5 de l'avenant n° 2, intitulé « *remise du*

⁷⁰ Décision du Conseil d'État du 6 mai 1991, Syndicat Intercommunal du Bocage, req n° 65846.

⁷¹ Dans sa décision n° 168326 du 15 avril 1996, le Conseil d'État a précisé que « *les dispositions de la loi du 29 janvier 1993, relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques et notamment celles de son article 38 relatif aux délégations de service public des personnes morales de droit public, n'ont pas pour effet de faire échapper au respect des règles régissant les marchés publics, tout ou partie des contrats dans lesquels la rémunération du cocontractant de l'administration n'est pas substantiellement assurée par les résultats de l'exploitation.* »

dispositif », prévoit explicitement une incorporation des travaux dans le patrimoine du délégant par un procès-verbal « à l'issue de la période de garantie de bon fonctionnement », soit en 2015 au plus tard, alors que le contrat d'affermage court jusqu'en 2019.

La chambre considère que l'analyse de la Métro selon laquelle « *comme pour toutes les missions confiées par le contrat, les travaux réalisés sont sous la maîtrise d'ouvrage propre et la responsabilité du délégataire et non sous mandat* » n'est pas fondée⁷². Au demeurant, la Métro a pris soin d'assumer la maîtrise d'ouvrage des travaux du raccordement au gaz de ville, ce qui confirme que les travaux de mise aux normes des filtres, qui répondent aux mêmes modalités contractuelles, ne relevaient pas de la maîtrise d'ouvrage du fermier.

Les règles de la commande publique devaient être respectées, tant dans l'attribution de la maîtrise d'ouvrage que dans la passation des marchés de travaux

La dévolution de la maîtrise d'ouvrage des travaux de mise au norme des dispositifs de filtration des fumées ne pouvant être réalisée que dans le cadre d'un nouveau contrat, la Métro était tenue de conclure une convention de mandat après publicité et mise en concurrence.

Or, s'il n'est pas contesté que la SEM n'est pas soumise aux dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005 pour les achats réalisés pour son propre compte⁷³, le code des marchés publics lui est opposable quand elle agit en qualité de mandataire, notamment à titre de maître d'ouvrage délégué d'une des personnes qui lui sont soumises, conformément aux articles 3, 4 et 5 de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée, dite loi MOP.

En réponse aux observations provisoires, le président de la Métro affirme que les travaux de filtration des fumées « *ne constituent qu'un accessoire au contrat initial* », sans toutefois expliquer les raisons de la différence de traitement établie avec les travaux de raccordement au gaz de ville, qui, contrairement aux travaux de filtration, ont été exclus du contrat d'affermage et dont la Métro a assumé la maîtrise d'ouvrage. L'ordonnateur développe une position similaire, dans laquelle il estime que l'avenant n° 2 – qu'il qualifie de « *concessif* » – « *organise l'exécution contractuelle d'une clause incluse au contrat d'affermage* ».

La chambre relève que l'avenant ne peut être qualifié de concessif dans la mesure où l'intégralité des travaux est financée par le délégant par voie de subvention et, qu'au surplus, les équipements lui sont remis à l'achèvement des travaux. Elle relève, par ailleurs, que les parties ne peuvent exciper de la gratuité des opérations de maîtrise d'ouvrage réalisées par la SEM pour asseoir la régularité de l'avenant et des marchés de travaux conséquemment conclus. La chambre s'est en effet bornée à relever que la procédure mise en œuvre était irrégulière et qu'une opération de mandat à titre onéreux, conclue en vertu d'une mise en concurrence, aurait dû être organisée.

⁷² Réponse de la Métro en date du 12 juin 2013.

⁷³ Aux termes de l'article 3-1 de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics « *les pouvoirs adjudicateurs soumis à la présente ordonnance sont les organismes de droit privé ou les organismes de droit public autres que ceux soumis au code des marchés publics dotés de la personnalité juridique et qui ont été créés pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial* ». La SEM PFI est un organisme de droit privé, doté de la personnalité juridique, qui a été créé pour satisfaire le service public extérieur des pompes funèbres, d'intérêt général à caractère industriel et commercial. Elle gère, par ailleurs, le crématorium intercommunal, lui-même constitutif d'un service public industriel et commercial. En application de la législation et de la jurisprudence rappelées ci-dessus, la SEM PFI n'est pas soumise aux dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005. Ses procédures d'achat ne sont, en conséquence, soumises à aucun formalisme.

La Métro a confié à la SEM PFI, sans publicité ni mise en concurrence préalable, la maîtrise d'ouvrage des travaux de mise aux normes du dispositif de filtration des fumées, avant que la SEM n'attribue les marchés de travaux afférents sans formalisme particulier.

Sous réserve de l'appréciation du juge administratif, l'avenant n° 2 au contrat d'affermage, qualifié « d'avenant concessif » par les parties, est susceptible d'être requalifié en convention de mandat de maîtrise d'ouvrage, soumise à la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée.

La SEM se devait donc d'appliquer le code des marchés publics pour le choix des entreprises de travaux. Leur montant impliquait de suivre une procédure adaptée, telle que définie par l'article 26 du code des marchés publics et de publier, selon l'article 40 du même code, un avis d'appel public à la concurrence soit dans le BOAMP, soit dans un journal habilité à recevoir des annonces légales.

5.2.5- L'économie générale du contrat de délégation de service public

La durée du contrat est de dix ans. Le compte-rendu de la séance du 1^{er} octobre 2008 de la commission consultative des services publics locaux fait état d'interventions la jugeant trop longue. En réponse, la Métro indiquait que « *la durée de cette délégation [peut] être plus courte (exemple : transports en commun DSP de 7 ans) mais [il est] indispensable de laisser un temps d'amortissement en cas d'investissement par le délégataire* ». Cette observation n'a pas été prise en compte, alors même que la SEM a chiffré, dans son offre, le coût de renouvellement des fours mis à sa charge à 333 k€, au lieu des 400 k€ estimés par la Métro. En l'absence d'ajustement de la durée de la délégation au montant des investissements mis à la charge du délégataire, les parties ont accordé à la SEM un avantage injustifié qui a pénalisé le délégant.

De surcroît, le compte prévisionnel prévoit un résultat d'exploitation de 15,5 % et un résultat net après impôt de 10,3 % du chiffre d'affaire en moyenne sur la durée de la délégation, en dépit du versement à la Métro d'une redevance moyenne équivalente à 11,6 % de ce chiffre d'affaires. Suivant cette prévision contractualisée, les PFI retirent de l'exploitation du crématorium un bénéfice d'autant plus confortable qu'elles ne distribuent pas de dividende et que les risques d'exploitation sont très limités.

Compte tenu du niveau élevé de profitabilité, les PFI auraient pu, sans aucune difficulté, couvrir les 585 k€ de travaux de mise aux normes du système de filtration des fumées, sans augmentation des tarifs ni allongement de la durée de la délégation. En effet, le résultat d'exploitation cumulé au terme des dix ans de la délégation s'établissant à 1,35 M€, la prise en charge de ces travaux ramenait la profitabilité d'exploitation à un niveau très satisfaisant de 8,8 %.

Résultat cumulé sur 10 ans en k€	2009-2019
Chiffre d'affaires cumulé (a)	8 727,4
Résultat d'exploitation cumulé (b)	1 349,1
Profitabilité d'exploitation (b/a)	15,5 %
Résultat d'exploitation cumulé	1 349,1
- Travaux de mises aux normes*	585,0
= Résultat d'exploitation cumulé après travaux (c)	764,1
Profitabilité d'exploitation après travaux (c/a)	8,8 %

*Montant retenu par la Métro et dans l'avenant n° 2

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur affirme, qu'une fois arrêtée dans le cahier des charges de la procédure, cette durée ne pouvait être modifiée. La chambre relève que, dans un arrêt en date du 21 juin 2000, le Conseil d'État a admis la possibilité, pour

l'autorité adjudicatrice, d'apporter des modifications de portée limitée à l'objet et à la durée du contrat en cours de négociation, sous réserve notamment de ne pas introduire de discrimination entre les candidats. Au cas d'espèce, la SEM PFI étant la seule entreprise à avoir déposé une offre, ce risque n'existait pas⁷⁴.

L'ordonnateur considère, par ailleurs, que la Métro n'a pas été pénalisée et indique, à cet effet, que la SEM PFI a « *sur sa propre initiative et dans l'intérêt de la délégation* » réalisé 237 k€ d'investissement non prévus au contrat de délégation et que « *la croissance du chiffre d'affaires est également corrélée à l'importance et à la qualité des investissements réalisés* ». La chambre relève que, sans qu'il soit besoin de déterminer si les dépenses réalisées étaient ou non budgétées dans les comptes prévisionnels annexés au contrat, la prise en charge de ces investissements par la SEM résulte de l'obligation contractuelle tirée de l'article 5, en vertu duquel « *le fermier a à sa charge toute transformation des lieux et équipements qu'il estime nécessaire à son activité* ».

La Métro a conclu avec la SEM un contrat d'affermage si favorable aux PFI que l'intégralité des travaux de mise aux normes du dispositif de filtration des fumées, d'un montant de 585 k€, aurait pu être financée par la société, sans augmentation de tarifs ni allongement de la durée de la délégation. Mais, faute d'avoir été d'emblée prévue au contrat, cette disposition n'a pas pu être introduite par avenant, de sorte que la Métro s'est, dès le départ, privée de toute marge de négociation pour obtenir de la SEM qu'elle participe au financement des travaux.

5.2.6- Le compte d'exploitation : état des réalisations au regard des estimations contractualisées

5.2.6.1- L'évaluation des résultats

À l'exception notable de l'exercice 2010-2011, au cours duquel le crématorium a présenté une activité ralentie et des charges de personnel nettement au-dessus des prévisions, le compte d'exploitation réalisé au cours des trois premiers exercices de la délégation est proche du compte d'exploitation prévisionnel. Ainsi, la SEM a perçu un résultat net représentant 9,1 % du chiffre d'affaires en 2009-2010 et 12,7 % en 2011-2012, pour des ratios prévisionnels respectifs de 9,1 et 11,5. Sur trois ans, toutefois, les résultats réalisés sont inférieurs de 20 % aux résultats prévisionnels, compte tenu de la contre-performance conjoncturelle constatée en 2010/2011.

	2009-2010		2010-2011		2011-2012		Cumul 2009-2012
	En k€	En %	En k€	En %	En k€	En %	
Chiffre d'affaires	820,5		753,2		847,0		2 420,7
Résultat d'exploitation	112,1	13,7%	11,8	1,6%	162,6	19,2%	286,5
<i>Différence réalisé/prévisionnel</i>	+5,7	0,7%	-99,4	-13,2%	+21,7	2,6%	-72,0
Résultat net	74,7	9,1%	7,9	1,0%	107,9	12,7%	190,5
<i>Différence réalisé/prévisionnel</i>	+3,8	4,6%	-66,2	-8,8%	+14,0	1,6%	-48,4

Sources : rapports du délégataire

⁷⁴ Dans un arrêt en date 21 juin 2000, le Conseil d'État a précisé « *que la personne responsable de la passation du contrat de délégation de service public peut apporter, au cours de la consultation engagée sur le fondement des dispositions de l'article L.1411-1 du CGCT, des adaptations à l'objet du contrat qu'elle envisage de conclure au terme de la négociation lorsque ces adaptations sont d'une portée limitée, justifiées par l'intérêt du service et qu'elles ne présentent pas, entre les entreprises concurrentes, un caractère discriminatoire* ». Au cas d'espèce, la collectivité publique concernée a, au cours de la négociation engagée avec deux entreprises candidates, annoncé la prise en charge de nouveaux travaux et l'allongement de la durée du contrat d'affermage.

5.2.6.2- L'évaluation du chiffre d'affaires

À l'exception notable de l'exercice 2011, au cours duquel le chiffre d'affaires a subi les conséquences d'un nombre de décès en retrait, le chiffre d'affaires réalisé par la SEM a présenté des réalisations supérieures de 5,3 % et 3,5 % aux prévisions. Sur trois ans, la croissance réelle du chiffre d'affaires est supérieure de 1,0 % au prévisionnel.

La rémunération de la SEM est assurée exclusivement par les tarifs acquittés par les usagers. Ils sont votés annuellement par l'assemblée délibérante de la Métro. Ces tarifs, qui font l'objet d'une grille annexée au contrat, sont revalorisés au 1^{er} janvier, dans la limite de l'indice Insee IPC Services funéraires, conformément à l'article 25 du contrat d'affermage.

Cet indice a connu une évolution supérieure à l'inflation au cours des dix années qui ont précédé la signature du contrat. Si, en 2010 et 2011, sa progression s'est ralentie pour atteindre un niveau inférieur à l'inflation, son évolution est de nouveau dynamique en 2012. Cette évolution dynamique des tarifs devrait contribuer à pérenniser des réalisations supérieures aux prévisions au bénéfice de la SEM.

	2009 (9 mois)* En k€	2009-2010 En k€	2010-2011 En k€	2011-2012 En k€	Cumul 2009-2012
Chiffre d'affaire	572,6	820,5	753,2	847	2 993,3
<i>Différence réalisé/prévisionnel</i>		41,5	-45,3	28,5	24,7
Nbre de crémations	1 805	1 826	1 633	1 785	7 049
<i>dont PFI</i>	1 288	1 366	1 293	1 426	5 373
<i>dont PF extérieures</i>	353	280	184	166	983
<i>dont PF locales</i>	164	180	156	193	693

Sources : rapports du délégataire* chiffre d'affaires sur 9 mois réalisé par la Métro (régie)

5.2.6.3- Les charges de personnel

Les charges de personnel représentent 44 % des charges totales du compte d'exploitation prévisionnel. À l'exception de l'exercice 2010-2011, au cours duquel le personnel a perçu un intéressement conséquent du fait des bons résultats de l'année précédente, les montants réalisés au titre des charges de personnel sont proches des montants prévisionnels.

En k€	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Charges de personnel	312,1	338,6	317,2
<i>Différence réalisé/prévisionnel</i>	21,6	40,9	12,0

Sources : rapports du délégataire

Les charges de personnel prévisionnelles, qui représentent 7 % de la masse salariale totale, sont composées pour moitié des salaires des trois agents affectés à temps plein sur place (deux agents à la fois maîtres de cérémonie et techniciens de crémation, et un agent de maîtrise responsable du bon fonctionnement du service) et pour moitié de la quote-part des salaires et charges sociales des agents du centre funéraire affectés à la gestion des crémations (prise de commande principalement) et à l'administration générale (facturation, comptabilité, informatique, qualité, achats, direction des travaux).

Selon la SEM, sont affectés au crématorium, « 30 % de la masse salariale de l'agent de maîtrise chargé de la maintenance et des travaux, d'une part et de l'agent responsable coordination, d'autre part, 20 % de la masse salariale des deux attachés de direction (exploitation/qualité) ainsi que du chef d'exploitation et de la comptabilité, 15 % de la masse salariale de la responsable de l'administration générale et de la secrétaire ».

Ces quotes-parts auraient été déterminées sur la base d'une évaluation du temps de travail réellement constaté, qui n'a pas été produite à la chambre. Les clés de répartition appliquées pour imputer les charges indirectes sont insuffisamment motivées, faute d'évaluation vérifiable des temps passés.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique, sans toutefois produire de pièces à l'appui, que ces quotes-parts de masse salariale affectées au crématorium correspondent bien à la réalité, « *étant précisé qu'aucune quote-part de la rémunération de la direction générale, pourtant très impliquée dans la gestion du crématorium, n'est imputée à son exploitation.* »

5.2.6.4- *Le coût du gaz*

Le coût du gaz représente 10,8 % des charges totales du compte d'exploitation prévisionnel. La valorisation du gaz tient compte du passage prévu au gaz de ville à compter de 2012, en anticipant une baisse de ce poste de 24,6 k€. En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur précise qu'au cours des trois premiers exercices de la délégation, les factures de gaz réglées pour l'exploitation du crématorium ont excédé de 4,6 k€ les montants prévisionnels cumulés.

La chambre constate, néanmoins, que les économies réalisées sur l'exercice 2011-2012 s'élevant à plus de 50 k€, la SEM PFI a capté la moitié des économies réalisées par le raccordement au gaz de ville, alors même que le coût des travaux afférents a été entièrement pris en charge par la Métro.

5.2.6.5- *Les charges indirectes affectées*

La seule pièce justifiant l'affectation des charges indirectes produite à la chambre consiste en une feuille de brouillon rédigée à la main faisant apparaître plusieurs pourcentages épars, dont il ressort à l'évidence, que les clés ont été arrêtées de façon empirique, sinon arbitraire. Les trois premières années de la délégation attestent d'une mauvaise estimation de certains postes de dépenses, sans toutefois remettre en cause l'économie générale du compte d'exploitation prévisionnel.

Les frais postaux ont été répartis entre le SEPF et le crématorium aux frais réels, soit 20 % environ pour le crématorium. Ce pourcentage a également été appliqué par convention pour les frais de téléphonie et de reproduction, ainsi que pour l'informatique et les fournitures administratives, sans qu'un travail d'identification des frais n'ait été préalablement réalisé.

Cette clé de répartition surévalue significativement les frais de téléphonie et d'informatique au regard du compte de résultat prévisionnel, sans pouvoir déterminer s'il s'agit d'une erreur imputable à la clé ou à l'estimation initiale. En effet, alors que ces postes ont été évalués à 5 k€ par an en moyenne, les seules dépenses de téléphone supportées par la SEM au titre de la gestion du crématorium suivant cette clé de répartition se sont établies à 9,3 k€ en 2009-2010, 10,2 k€ en 2010-2011 et 9,9 k€ en 2011-2012.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur conteste que les clés de répartition aient été établies de façon arbitraire et affirme, sans toutefois produire de pièce justificative complémentaire, que « *les clés ne reposent évidemment pas sur le seul mémo manuscrit du comptable* ». Il affirme également, sans le démontrer, que la quote-part de 20 % des frais de téléphonie est inférieure à la réalité.

La clé de répartition choisie pour les frais rattachés au personnel (achat et entretien vêtement), la documentation, les honoraires et autres postes divers correspond à la part du chiffre d'affaires du crématorium dans le chiffre d'affaires total de la SEM, soit 10 %, ce qui, bien qu'imprécis, peut sembler légitime.

Les frais de certification Sécurité Environnement Qualité sont répartis à hauteur de 40 % sur le budget du crématorium, au motif que la partie sécurité et environnement concerne essentiellement cet équipement. Quoiqu'elle soit défendable, cette clé de répartition devrait faire l'objet d'une vérification par la puissance délégante, à partir de la facture détaillée du certificateur.

Les frais de communication prévisionnels du crématorium (publications, relations publiques, divers) sont fixés forfaitairement à 3 % du chiffre d'affaire, au motif que cela correspond au ratio moyen de ce poste pour le SEPF. Estimés à 24 k€, ils n'ont été réalisés qu'à hauteur de 5 à 7,8 k€. Les frais occasionnés par les foires organisées par Alpexpo sont facturés au prorata estimé des surfaces du stand d'exposition (30 %).

Pour mémoire, le crématorium, qui n'est pas concurrencé par un équipement de même nature à proximité, n'a pas besoin de recourir à la publicité de manière aussi conséquente que le SEPF qui, au contraire, intervient sur un secteur concurrentiel. Sur le principe, la comptabilisation de frais de communication forfaitaire de 3% du chiffre d'affaires au contrat d'affermage ne paraît donc pas nécessairement justifiée, ainsi qu'en atteste, au demeurant, le faible taux de réalisation observé sur la période. Les frais de communication imputables au crématorium devraient être déterminés sur la base de frais réels, afin d'éviter le risque qu'une imputation forfaitaire conduise à une prise en charge indue de frais de communication relevant du SEPF, ce qui serait susceptible d'être considéré comme une subvention masquée et un avantage indu pour la partie concurrentielle de l'activité de la société, et de créer ainsi un risque de distorsion de concurrence à son profit ainsi qu'un surcoût injustifié pour les usagers du crématorium.

5.2.6.6- La redevance versée à la Métro

En vertu de l'article 26 du contrat d'affermage, la redevance versée à la Métro par le fermier est composée d'une partie fixe de 65 k€ révisable annuellement à la date anniversaire du contrat, et d'une partie proportionnelle égale à 3 % du chiffre d'affaires HT⁷⁵.

En k€	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Redevance Métro	89,2	88,8	93,0
Différence réalisé/prévisionnel	-0,7	- 3,4	-1,5
Dotations aux amortissements (Budget annexe Métro)	88,3	56,2	59,0
Charges financières (Budget annexe Métro)	0,0	0,0	0,0

Sources : rapports du délégataire et budgets annexe Crématorium Métro

La partie fixe est versée semestriellement, alors que la part proportionnelle est versée annuellement à terme échu, après l'arrêt des comptes du fermier. Les délais de paiement de la SEM s'établissent à un ou deux mois, à compter de la date d'émission des titres de recettes par la Métro. La trésorerie abondante de la SEM PFI autoriserait un versement trimestriel sur la base de données estimatives.

Le budget annexe « Crématorium » de la Métro est entièrement désendetté depuis 2008, et la redevance perçue à ce jour a permis de couvrir les dotations aux amortissements. Après

⁷⁵ La formule de révision de la partie fixe est assise pour une moitié sur l'indice Insee du coût horaire du travail ICHT rev-TS activités de services administratifs et de soutien, et pour l'autre moitié sur l'indice Insee de révision des loyers IRL.

réalisation des principaux travaux programmés au cours de la délégation – raccordement au gaz naturel et mise aux normes du système de filtration – la Métro dispose, sur ce budget annexe, d'un fonds de roulement de 60 k€ environ. Le résultat est structurellement positif. Ces excédents ont pu alimenter le budget principal de la communauté d'agglomération, comme le soulignait la chambre dans son dernier rapport relatif à l'EPCI⁷⁶. Sauf à ce que la Métro n'envisage d'importants travaux complémentaires sur cet équipement, les prix facturés à l'usager excèdent manifestement les besoins du service, et pourraient être ajustés à la baisse.

La construction du compte de résultat prévisionnel du crématorium présente des limites. La moitié des économies tirées du passage au gaz de ville est revenue à la SEM PFI sans que la Métro ne l'anticipe, ni qu'elle n'engage la négociation d'un avenant pour en assurer la restitution à la puissance délégante.

Par ailleurs, les clés de répartition retenues par le délégataire pour affecter les charges justifieraient une vérification de la puissance délégante. En particulier, la SEM impute 7 % de ses frais de personnel sur le compte de la délégation, dont la moitié au titre des frais de structure, ce qui lui permet de réaliser des économies d'échelle de nature à soutenir ses résultats.

Enfin, les frais de communication doivent faire l'objet d'une comptabilisation séparée et de contrôles réguliers précis, sur la base de factures, afin d'éviter toute erreur d'imputation sur le budget du crématorium en lieu et place du service extérieur des pompes funèbres de nature à créer une distorsion de concurrence.

5.2.7- Le suivi des éléments d'actifs

5.2.7.1- La comptabilisation des équipements dans les comptes

Dans le cadre du nouveau contrat de délégation, le crématorium a été mis à disposition de la SEM qui l'a inscrit à l'actif de son bilan pour 2,154 M€ en valeur nette. Un montant similaire a été simultanément enregistré au passif pour constater le droit de l'affectant. L'équipement transféré est amorti directement sur les fonds propres de la SEM pour une durée de vingt ans en ce qui concerne les bâtiments, de dix ans pour les aménagements des terrains et autres travaux d'amélioration⁷⁷.

Les modalités de comptabilisation des installations mises à disposition soulèvent plusieurs problèmes de fiabilité. La rédaction du procès-verbal de remise des biens affermés lors du démarrage de la délégation a été repoussée à l'achèvement des travaux de mise en cohérence de l'inventaire des biens établi par la Métro et de l'état de l'actif du comptable.

Incidemment, la chambre relève que la Métro a conservé l'actif affermé au chapitre 21 au lieu de le transférer au chapitre 24 « *Immobilisations affectées, concédées, affermées ou mises à disposition* » et continue à l'amortir, contrairement aux dispositions de l'instruction budgétaire et comptable M4. Elle devra, en revanche, constituer des dotations aux amortissements pour les travaux qu'elle finance, comme la mise aux normes du système de filtration des fumées, le raccordement au gaz naturel, par exemple.

⁷⁶ Rapport d'observations définitives sur la gestion de la communauté d'agglomération Grenoble Alpes Métropole, 12 février 2010.

⁷⁷ La SEM enregistre, par ailleurs, dans son compte de résultat, des dotations aux amortissements au titre des investissements qu'elle a réalisés en propre depuis le début de la délégation, pour un montant de 17,9 k€ en 2010-2011 et de 33,8 k€ en 2011-2012.

En réponse aux observations provisoires, le président de la Métro indique qu'il sera procédé au transfert des actifs et aux régularisations comptables afférentes, une fois établi l'inventaire des ouvrages objets de l'affermage. La chambre prend acte de cet engagement, mais relève que cet inventaire aurait dû être réalisé préalablement, et non postérieurement, au contrat.

5.2.7.2- Biens de retour, biens de reprise

Les biens meubles et immeubles dits « *de retour* » sont des biens indispensables à l'exécution du service public délégué, et qui retournent gratuitement à la personne publique en fin de délégation, sous réserve de leur complet amortissement quand ils ont été financés par le délégataire⁷⁸. Contrairement aux dispositions de l'article R. 1411-7 du CGCT, le contrat d'affermage ne dresse pas une liste précise, d'une part des biens de retour, et d'autre part des biens de reprise⁷⁹.

Contrairement aux biens strictement nécessaires au service dont les conditions de retour sont renseignées à l'article 38.1 du contrat, les conditions financières de remise en fin de délégation des biens non strictement nécessaires mais néanmoins utiles au service ne sont pas précisées. Cette disposition est peu protectrice de l'intérêt du délégant, en cas de reprise du service en régie directe ou de changement de délégataire. Une référence à leur valeur nette comptable serait souhaitable. En outre, les durées d'amortissement de ces biens ne sont pas contractualisées, ni même contrôlées par le délégant.

À ce jour, la SEM a réalisé plusieurs investissements non prévus au contrat qui, à défaut de précision, pourraient être qualifiés de biens de reprise, faute d'être strictement nécessaires au service. En particulier, la SEM a acquis pour 60,8 k€ de mobiliers au cours de l'exercice 2009-2010, qu'elle amortit sur des périodes longues, de cinq années par exemple pour un pupitre ou de dix années pour des banquettes, fauteuils et poufs.

Le délégataire a indiqué à la chambre qu'il s'agit de biens de retour. Néanmoins, cette déclaration unilatérale n'a pas valeur juridique et n'est pas non plus cohérente avec la façon dont les biens sont comptabilisés. Dès lors, pour donner une assise juridique à cette qualification, il conviendrait de la porter, par voie d'avenant, au contrat d'affermage. En réponse aux observations provisoires, la SEM PFI indique avoir explicitement confirmé la nature de biens de retour des équipements en question, dans le rapport du délégataire 2013.

La comptabilisation et le suivi de l'actif concédé n'est pas satisfaisant. L'inventaire des ouvrages de l'affermage, de même que la qualification juridique des biens, n'ont pas été produits. Dès lors, si la SEM a comptabilisé les équipements de la délégation conformément aux dispositions du plan comptable général qui s'imposent à elle, la valeur exacte de l'actif intégré reste imprécise.

Par ailleurs, la Métro n'a pas établi les procès-verbaux de remise des biens au début de la délégation, et a par ailleurs omis, dans sa comptabilité, de transférer cet actif dans un compte du chapitre 24, de sorte qu'elle continue de l'amortir, contrairement aux dispositions de l'article R. 2321-1 du CGCT dont relève le budget annexe « Crématorium ».

⁷⁸ Voir notamment Conseil d'État, Assemblée, 21 décembre 2012, commune de Douai, requête n° 342788.

⁷⁹ Pour mémoire, aux termes de l'article L. 2223-40 du CGCT, « lorsqu'un site cinéraire contigu d'un crématorium fait l'objet d'une délégation de service public, le terrain sur lequel il est implanté et les équipements qu'il comporte font l'objet d'une clause de retour à la commune ou à l'établissement public de coopération intercommunale au terme de la délégation ».

5.2.8- Les obligations du délégataire en matière de contrôle

5.2.8.1- *Le compte-rendu annuel des comptes de la délégation*

Le délégataire doit permettre aux autorités délégantes d'exercer un contrôle au travers des rapports du délégataire, complétés, au besoin, par des documents complémentaires.

Le contrat définit, dans son article 30, l'ensemble des éléments devant figurer dans le rapport annuel du délégataire et dans les comptes rendus techniques et financiers. Or, un certain nombre de ces éléments ne sont pas mentionnés dans les comptes rendus produits par la SEM. En particulier, le compte-rendu technique n'indique pas la consommation énergétique autre que le gaz ; de même le compte-rendu financier ne précise pas les charges de chauffage, téléphonie, administratives, frais de direction, frais généraux et publicité, nettoyage des locaux, assurances. L'évolution des dépenses et recettes par rapport à l'exercice antérieur n'est pas non plus précisée.

L'article 20.4 du contrat prévoit que le rapport annuel du délégataire mentionne le montant prévisionnel annuel au titre du renouvellement et le montant des dépenses effectives de renouvellement de l'exercice concerné, ainsi qu'un état des dotations et des dépenses effectives de renouvellement depuis l'entrée en vigueur du contrat. Or, si une liste des investissements réalisés est bien jointe en annexe du rapport annuel, elle n'individualise pas les travaux de renouvellement au sein de l'ensemble des travaux (travaux d'entretien, de maintenance et de renouvellement).

Le rapport annuel ne répond pas non plus à toutes les dispositions des articles L. 1411-3 et R. 1411-7 du CGCT. Il ne précise pas, notamment, la clé de répartition retenue pour l'imputation des charges indirectes, dont les charges de structure. Il ne présente pas la méthode de calcul de la charge économique, imputée au compte de résultat annuel de la délégation, et ne comporte pas l'état du suivi du programme du renouvellement des biens et immobilisations nécessaires à l'exploitation du service public délégué.

En réponse aux observations provisoires, le président de la Métro indique que « *le contrôle va être intensifié* » et qu'il « *sera exigé du délégataire la production d'un rapport annuel complet conforme à l'article R. 1411-7 du CGCT* ». Il indique en outre que, suivant l'appréciation qui sera portée sur l'équilibre économique du contrat, le délégant interviendra, au besoin par voie d'avenant, pour garantir ses intérêts et que « *le niveau de tarification des prestations aux usagers* » sera réexaminé.

5.2.8.2- *Le rapport des représentants de la Métro à l'assemblée délibérante*

Comme pour le service extérieur des pompes funèbres, le président de la SEM présente annuellement au conseil de communauté le rapport établi en vertu de l'article L. 1524-5 du CGCT. Ce rapport, qui se présente sous la forme d'une synthèse du rapport annuel remis par le délégataire, comporte, en outre, une analyse succincte de la situation financière de la société. Les comptes de la délégation du crématorium y sont individualisés.

Le suivi de la délégation est rendu difficile par l'incomplétude du rapport annuel du délégataire au regard tant des dispositions contractuelles que celles du CGCT.

5.3- La gestion du cimetière intercommunal

5.3.1- Le cadre légal

La convention de régie intéressée du cimetière intercommunal a été conclue entre la SEM et la Métro le 30 septembre 1994 pour une durée de quinze ans. Elle confie à la SEM l'accueil et l'information du public, la gestion et la délivrance des concessions ainsi que l'entretien du cimetière. L'ensemble des dépenses de fonctionnement liées à l'exploitation du site sont prises en charge directement par la Métro.

La surveillance du cimetière et la délivrance des autorisations d'inhumation ou d'exhumation faisant partie du pouvoir de police spéciale du maire, la délégation de la gestion du cimetière était irrégulière depuis 1995. Pourtant, le cimetière intercommunal n'a été repris en gestion directe par la Métro qu'en 2009. Cette dernière a donc mis quatorze ans avant de se conformer à la jurisprudence de la Cour de cassation, pourtant rappelée par circulaire ministérielle en 1997⁸⁰.

5.3.2- L'incidence sur les comptes et les ressources humaines de la reprise de la gestion par la Métro

Pour assurer la gestion du cimetière intercommunal, la SEM a reçu une rémunération de 92 k€ au cours de l'exercice 2008-2009. L'ensemble des dépenses de fonctionnement étant prises en charge par le délégant, cette rémunération était destinée à couvrir les charges de personnel engagées par la SEM pour assurer sa mission, soit quatre salariés polyvalents affectés à temps partiel (un coordinateur principal, une hôtesse d'accueil, un comptable et un agent de maîtrise). L'incidence précise de cette gestion déléguée n'a jamais été individualisée dans les comptes de la SEM. À la fin de la convention, le personnel concerné a, selon la direction, été reclassé dans des fonctions similaires dans la société.

6- LES COMPTES SOCIAUX

6.1- Le compte de résultat

6.1.1- La formation du produit total

Le chiffre d'affaires total de la société a progressé de 25 % de 2009 à 2012, passant ainsi de 7,5 M€ à 9,3 M€. Deux facteurs sont à l'origine de cette forte hausse. Tout d'abord, le passage de la gestion du crématorium de la régie intéressée à l'affermage, au cours de l'exercice 2009-2010, a permis aux PFI d'accroître leur chiffre d'affaires d'environ 700 k€. En second lieu, l'augmentation du nombre d'obsèques, conjuguée à un effet mix-prix favorable, a soutenu la progression du chiffre d'affaires en 2011-2012.

En k€	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Chiffre d'affaire du Crématorium	101,7	820,5	753,2	847,0
+ Chiffre d'affaire du SEPF	7 375,1	7 766,4	7 715,1	8 483,5
= Produit total	7 476,8	8 586,9	8 468,3	9 330,5

Source : balances générales des comptes et liasses fiscales

⁸⁰ La Cour de cassation a confirmé cette interdiction de délégation dans son arrêt n° 93-20590 en date du 27 juin 1995. Cette interdiction de délégation a, par ailleurs, été rappelée par la circulaire du ministre de l'intérieur n° 97-211 du 12 décembre 1997.

La prévisibilité de l'activité est forte. Pour l'avenir, la SEM prévoit une augmentation du nombre d'obsèques de 3 100 à 3 400, sous l'effet de la hausse du taux de mortalité, de près de 1 % par an entre 2015 et 2025 selon l'INSEE. Au cours de la même période, le taux de crémation devrait passer de 50 à 60 % sur l'agglomération grenobloise, ce qui devrait porter le nombre de crémations de 1 800 à 2 000 par an.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur établit une corrélation directe entre la croissance du chiffre d'affaires et « les investissements importants réalisés depuis la création de la SEM ». La chambre observe que, sur la période de contrôle, les investissements réalisés ont essentiellement concernés la rénovation des logements de fonction et des bâtiments attenants, qui n'ont aucun impact sur le chiffre d'affaires.

6.1.2- La formation de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée augmente de 1,4 M€ au cours de la période sous revue, passant ainsi de 61 % du produit total à 64,2 %. La moitié de la valeur ajoutée dégagée par la SEM est tirée de la marge commerciale réalisée sur les articles funéraires.

en k€	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Produit total (A)	7 476,8	8 589,9	8 468,3	9 330,5
Sous-traitance et débours ⁸¹	121,4	142,9	125,9	130,5
+Achats de marchandises	1 018,10	1 095,10	1 102,70	1 193,80
+Achats et charges externes	1 443,50	1 725,00	1 666,80	2 044,10
+ Impôts et taxes	335,7	297	286,2	306,1
= Consommations intermédiaires* (B)	2 918,7	3 260,00	3 181,60	3 674,50
Valeur ajoutée* (A-B)	4 558,1	5 329,9	5 286,7	5 986,4
<i>en % du produit total</i>	<i>61,0 %</i>	<i>62,0 %</i>	<i>62,4 %</i>	<i>64,2 %</i>
dont VA tirée de la marge commerciale sur achats			2 651,2	2 999,4

Source : balances générales des comptes et liasses fiscales* impôts et taxes inclus

6.1.2.1- L'évolution des achats et charges externes

Les consommations intermédiaires, impôts et taxes inclus, représentent près de 40 % du produit total en 2011-2012. Sur l'ensemble de la période, leur hausse s'explique principalement par la progression de 19 % (+ 270 k€) des achats et charges externes.

en k€	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Achats et charges externes	1 443,5	1 725,0	1 666,8	1 713,7
dont gaz	11,8	110,0	123,7	78,2
dont petit équipement	120,4	122,5	123,7	160,4
dont entretien réparation immobilisations	180,4	302,5	236,6	250,5
dont honoraires	137,7	76,7	64,0	69,3
dont voyages, déplacements	18,4	24,0	50,9	44,0
dont réception	67,9	32,5	40,3	52,7
dont autres frais publicitaires	300,5	354,3	333,8	377,0
dont foires et expositions	18,4	18,7	28,5	15,2

Source : balances générales des comptes

⁸¹ Pour transporter le corps des personnes décédées sur l'agglomération, mais dont les obsèques sont organisées à l'extérieur du périmètre d'intervention de la société, la SEM PFI fait appel à un sous-traitant pour un coût annuel compris entre 114 et 137 k€.

6.1.2.2- Les frais de communication

Les frais publicitaires, foires et expositions comprises, représentent près de 20 % des achats et charges externes tout au long de la période contrôlée. De 2009 à 2012, ils ont progressé de près de 23 % et atteignent 392,2 k€ au 30 septembre 2012. La progression est particulièrement marquée au cours de l'exercice 2009-2010, suite à la signature du contrat d'affermage du crématorium, qui prévoit des frais publicitaires à hauteur de 3 % du chiffre d'affaire réalisé.

La communication, pour laquelle un poste d'attaché de direction à mi-temps est dédié, passe essentiellement par la presse écrite suivant un plan pratiquement renouvelé à l'identique d'une année sur l'autre. Les encarts publicitaires dans la presse locale représentent, à eux seuls, une charge annuelle de 160 k€. La société a plus marginalement recours à la télévision et consacre un budget, compris entre 16,0 et 32,0 k€ aux termes du plan de communication produit à la chambre, pour l'annuaire Pages jaunes, bien que ce support pèse peu dans le choix des familles, selon l'enquête de satisfaction figurant dans le rapport du délégataire. La SEM distribue, par ailleurs, des articles de papeterie, dont le coût d'achat a augmenté de 14,8 % entre 2009 et 2011, pour s'établir à 41,1 k€.

Enfin, la SEM participe aux foires de printemps et d'automne organisées par la SEM Alpexpo. En plus des frais de location de l'espace et des coûts d'aménagement du stand, d'un montant de 19,9 k€ en 2010-2011, la SEM engage des frais de bouche de l'ordre de 3 k€. Lors de ces foires, la SEM communique essentiellement sur la prévoyance funéraire (contrats obsèques) et sur la qualité de ses équipements. Elle affirme distribuer 5 000 plaquettes et prendre une centaine de rendez-vous au titre de la garantie obsèques.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur précise que « *ces actions de communication [...] demeurent une des composantes essentielles de la progression de l'activité de la SEM PFI, et donc de son chiffre d'affaires.* »

6.1.2.3- Les frais de bouche

En 2008, à l'occasion des vingt ans de la SEM PFI, les frais de réception ont été particulièrement élevés et ont atteint 67,9 k€. S'ils ont diminué de moitié, l'année suivante, ils ont connu, depuis lors, une nette progression pour s'établir à 52,7 k€ au cours de l'exercice 2011-2012.

Les frais de bouche, identifiés sous le vocable « traiteur », sont imputés aux comptes « Réceptions » et « Autres charges de personnel ». Ils se sont élevés à 63,6 k€ en 2008-2009, 36,6 k€ en 2009-2010 et 37,2 k€ en 2010-2011.

Les réunions de travail sont régulièrement suivies d'un repas réglé par la SEM. Parmi les invités, figurent les membres de l'assemblée générale élargie, du conseil d'administration, du comité d'entreprise, des marbriers, des élus, ainsi que le personnel et leurs conjoints. Le personnel bénéficie, à intervalle régulier, de repas pris en charge par la SEM, dont en particulier à l'occasion des vœux, où les conjoints sont conviés. Ce repas a coûté 9,2 k€ en 2010, 7,0 k€ en 2011.

6.1.2.4- L'entretien et la réparation des immobilisations

Ce poste, qui s'élève à 240 k€ en moyenne de 2009 à 2012, regroupe principalement des dépenses récurrentes d'entretien du système de chauffage et de climatisation, de maintenance électrique et de peinture. La SEM fait appel aux mêmes fournisseurs d'une année sur l'autre. Cette procédure n'est pas de nature à optimiser le processus d'achat.

La chambre a relevé de fréquentes interventions d'une entreprise d'électricité, le plus souvent pour de menus travaux consistant à changer des ampoules, mais dont chaque déplacement fait l'objet d'une facture forfaitaire minimale de 37 € HT. L'entreprise a ainsi facturé aux PFI 32,5 k€ en 2009, 29,6 k€ en 2010 et 53,8 k€ en 2011, dont notamment des interventions de dépannage des portails électriques des divers logements de fonction. En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique que les changements d'ampoules dans la salle de cérémonie requièrent l'intervention d'une entreprise spécialisée, les matériels d'éclairage étant situés à sept mètres de hauteur.

Au cours de l'exercice 2009-2010, le poste « *Entretien et réparation* » a atteint un point haut à 300 k€, suite à l'enregistrement de nombreuses factures de travaux inférieures à 3 k€ d'un montant total de 81 k€⁸², dont 21,8 k€ relatives à la rénovation des logements de fonction.

6.1.2.5- *Les honoraires*

Les honoraires représentent un poste de charges annuelles de l'ordre de 70 k€, à l'exception de l'exercice 2008-2009, où les frais engagés au titre du contentieux opposant les PFI à ses concurrents a porté ce poste à 137,7 k€.

La SEM PFI fait appel à quatre cabinets : pour le commissariat aux comptes, l'expertise comptable, le droit social ainsi que pour le droit des sociétés, des collectivités et des affaires. Au titre de l'« *assistance en droit des sociétés* », la SEM a notamment confié à son cabinet-conseil la préparation et la rédaction des procès-verbaux des conseils d'administration et des assemblées générales, de même que la rédaction des rapports de gestion. Ces tâches, dont la valeur ajoutée n'est pas perceptible à la lecture des comptes rendus, pourraient aisément être réalisées en interne. En réponse aux observations provisoires, la directrice générale indique qu'elle « *s'entoure des compétences qu'elle juge nécessaires pour l'assister et la sécuriser* ».

6.1.2.6- *Les voyages et déplacements*

Les repas pris par le personnel lors d'opérations funéraires sont pris en charge par l'entreprise sur la base du barème de l'Urssaf⁸³. Pour les salariés cadres, la SEM PFI prend en charge leurs frais professionnels sur la base des frais réels, en vertu d'une disposition de leur contrat de travail au terme de laquelle : « *la société s'engage à rembourser à M. X tous les frais occasionnés par l'exercice de ses fonctions. Ces remboursements seront opérés mensuellement sur présentation des justificatifs et selon les barèmes en vigueur au sein de la société* ». La SEM n'a pas produit les barèmes ou règles applicables en la matière.

Le coût des voyages et déplacements pris en charge par la SEM PFI a doublé à partir de l'exercice 2010-2011, passant de 24 k€ à 50,9 k€, puis est resté à un niveau élevé au cours de l'exercice suivant, à 44 k€. Les billets de train et d'avion sont commandés par l'intermédiaire d'une agence de voyage, à laquelle la SEM a réglé 16,3 k€ de factures en 2010-2011, contre 9,2 k€ en 2009-2010.

Au cours de l'exercice 2010-2011, la SEM a, notamment, organisé un conseil d'administration à Barcelone, pour lequel elle a pris en charge l'intégralité des frais de déplacement des participants qui se sont élevés à 15 k€. Plusieurs autres déplacements à l'étranger (Valence, San Sébastian, Milan, Venise, Dusseldorf) pour participer à des colloques ou à des réunions de travail avec des fournisseurs peuvent être relevés.

⁸² 26,7 k€ de peinture, 16 k€ de chauffage, 21,8 k€ de coffrage d'un logement de fonction, 16,5 k€ de démolition.

⁸³ Les frais professionnels sont des charges à caractère spécial inhérentes à la fonction ou à l'emploi du salarié, que celui-ci supporte au titre de l'accroissement de son travail. L'indemnité de repas versée au salarié en déplacement professionnel qui ne peut regagner sa résidence est exonérée jusqu'à 17,7 € par repas dès lors que le salarié est contraint de prendre son repas au restaurant.

La direction générale effectue de fréquents déplacements professionnels à Paris, sur lesquels la SEM n'a apporté aucune précision. La directrice et l'un des directeurs délégués ont séjourné à Saint Brieuc du 29 avril 2010 au 2 mai 2010 pour une réunion de travail pour un coût de transport de 1 603 €. Quatre personnes ont séjourné à l'Hôtel Mercure de la Grande Motte pour un coût total de 959 € en septembre 2011 pour une réunion de travail avec la MUTAC et ses partenaires.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique que « ces manifestations et réunions permettent à la SEM PFI de découvrir de nouveaux produits, négocier les prix d'achat et de juger de la fiabilité des fournisseurs. »

La SEM dégage un niveau de valeur ajoutée confortable – dont le montant a atteint 5 986 k€ en 2011-2012 – principalement grâce aux importantes marges réalisées sur la vente d'articles funéraires – 2 999 k€ sur le même exercice.

Les frais de communication, frais de bouche et charges de voyages et déplacements des cadres dirigeants ont atteint, au cours de l'exercice 2011-2012, un montant global de 489 k€, le résultat net s'élevant, sur le même exercice, à 268,4 k€. L'entreprise dispose également d'importants gisements d'économie au titre des charges engagées pour l'entretien courant et la rénovation des logements de fonction attribués à quelques salariés, ainsi que, plus marginalement, des locaux attenants et des autres installations de l'entreprise.

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

La hausse de 1,4 M€ de la valeur ajoutée entre 2008 et 2012 ne se retrouve qu'à hauteur de 0,5 M€ dans l'excédent brut d'exploitation, le solde étant absorbé par la hausse des charges de personnel, qui passent de 3,5 à 4,5 M€ sur la même période.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur affirme que la progression de l'excédent brut de fonctionnement plus rapide que celle de la valeur ajoutée « démontre la participation active du personnel au résultat de l'entreprise. » La chambre observe que la croissance procure également des rendements d'échelle, notamment en matière de couverture des charges de structure.

En k€	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Produit total	7 476,8	8 589,9	8 468,3	9 330,5
- Consommations intermédiaires	2 918,7	3 260,00	3 181,60	3 674,50
= Valeur ajoutée	4 558,1	5 329,9	5 286,7	5 986,4
<i>en % du produit total</i>	<i>61,0 %</i>	<i>62,0 %</i>	<i>62,4 %</i>	<i>64,2 %</i>
- Charges de personnel totales*	3 547,6	3 931,2	4 067,5	4 450,0
= Excédent brut d'exploitation	1 010,5	1 398,6	1 219,2	1 536,4
<i>en % du produit total</i>	<i>13,5 %</i>	<i>16,3 %</i>	<i>14,4 %</i>	<i>16,5 %</i>

* y c. transfert de charges et dotations aux provisions nettes

6.1.3.1- Le détail des charges de personnel

Les charges de personnel représentent un peu moins de la moitié du chiffre d'affaire. Elles ont progressé d'un peu plus de 900 k€ au cours de la période sous revue, sous l'effet conjoint de la hausse des effectifs, qui sont passés de 63 à 70, et de la hausse du coût salarial moyen, qui a progressé de 15,7 %. En particulier, les garanties collectives offertes au personnel ont cru de 33 % sur cette même période.

En k€	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Charges de personnel totales*	3 547,6	3 931,2	4 067,5	4 450,0
<i>Part des charges de personnel dans le produit total</i>	<i>47,4%</i>	<i>45,7%</i>	<i>48,0%</i>	<i>47,6%</i>
dont salaires	2 226,3	2 321,3	2 592,1	2 653,4
dont intéressement	159,2	205,6	111,9	238,2
dont garanties collectives	343,8	380,5	434,3	459,1
dont charges sociales	760	847,4	874	1 000,7
Effectif moyen	64	63	65	70
Coût salarial annuel moyen apparent en €	55,4	62,4	62,6	63,7

Sources : *balances générales des comptes et liasses fiscales*

*y c. *transfert de charges, dotations aux provisions nettes et frais de personnel externe*

6.1.3.2- Les salaires et le coût salarial moyen

Selon le rapport au comité du personnel au titre de l'exercice 2010-2011, le salaire moyen dans l'entreprise, tous sexes et catégories confondus, s'établit à 2 951 €, contre 2 120 € pour les seuls employés. À titre indicatif, ce dernier chiffre peut être comparé au salaire annuel minimal d'un technicien niveau 4, position 2, qui, selon l'accord du 16 février 2012 relatif aux salaires minimaux dans le secteur des pompes funèbres, s'établit, au 1^{er} janvier 2012, à 1 850 € après 25 ans d'ancienneté dans l'emploi

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur précise que la politique salariale mise en place est « à l'avantage des salariés », mais estime que « le niveau élevé de rémunérations pour l'ensemble du personnel » est gage « de qualité et de croissance ». ⁸⁴

Les négociations annuelles obligatoires se sont déroulées de 2009 à 2011 entre la SEM, représentée par la directrice générale et un syndicat représenté par un cadre de l'entreprise. Ces négociations ont débouché sur une augmentation de l'ensemble des salaires de 1,5 % à compter du 1^{er} décembre 2009, de 2 % à compter du 1^{er} janvier 2011 et de 2 % à compter du 1^{er} janvier 2012.

6.1.3.3- Les primes

À la création de la SEM, en 1988, la direction générale a institué une prime de juin et une prime de novembre, qui, selon l'ordonnateur, poursuit « la pratique instaurée par la régie ». Le montant cumulé de cette prime, qui est comptabilisée dans les salaires, a atteint un point haut de 328,9 k€ au cours de l'exercice 2010-2011.

En k€	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Montant cumulé des primes juin et novembre	227,0	217,1	328,9	228,9

Les huit conseillers funéraires chargés de recevoir les familles et d'organiser les obsèques perçoivent une rémunération variable calculée en fonction du chiffre d'affaires réalisé par la SEM au titre du SEPF et du nombre de familles reçues.

Le montant total de la prime versée aux conseillers funéraires s'est établi à 47,4 k€ en 2009, 53,8 k€ en 2010 et 2011. En 2012, ils ont perçu un salaire mensuel fixe moyen de 2 341 € et une prime mensuelle moyenne de 639 €, soit environ un quart de leur salaire annuel fixe en moyenne.

⁸⁴ A l'appui de sa réponse, l'ordonnateur indique que « les seuls salaires des employés de niveau 3, catégorie qui comporte l'ancienneté la moins élevée, sont supérieurs de près de 18 % au salaire minimum d'un technicien agent de maîtrise de niveau 4 position 2 avec 25 ans d'ancienneté. » La chambre observe que ces données moyennes ne peuvent toutefois pas préjuger des situations individuelles.

6.1.3.4- Les garanties collectives

La SEM PFI a souscrit au profit de son personnel, et plus particulièrement de ses cadres, des garanties collectives qu'elle prend en charge, en partie ou en totalité, pour un montant total en hausse de 26 % (+ 90 k€) entre 2009 et 2011, alors que le nombre de salariés concernés restait constant sur cette période⁸⁵.

6.1.3.5- La prévoyance santé

La SEM adhère à la MUFTI pour un contrat prévoyance-santé qui couvre l'ensemble du personnel. Cette mutuelle complète le remboursement des frais maladie-chirurgie et autres prestations de soins. La SEM prend à sa charge la moitié des cotisations dues par les salariés : 82 € pour les salariés non-cadres, 133 € pour les cadres qui bénéficient de garanties supérieures. Elle a supporté à ce titre 30,8 k€ en 2009, 32,7 k€ en 2010, 32,5 k€ en 2011 et 36,5 k€ en 2012.

Cette différence de prise en charge se retrouve logiquement dans les prestations offertes. Par exemple, en matière d'optique, alors que les cadres sont remboursés aux frais réels, les employés ne bénéficient que d'un remboursement forfaitaire. De même, en matière d'hospitalisation (honoraires, frais de séjour), tandis que les employés sont remboursés des frais engagés dans la limite de deux fois le tarif conventionnel, les cadres sont remboursés aux frais réels. Les cadres bénéficient également d'une prise en charge de leurs frais d'obsèques, à hauteur du plafond mensuel de sécurité sociale, contrairement aux salariés non cadres.

Cette différence de traitement, fondée sur le statut des salariés, introduit une discrimination de nature à créer des tensions dans l'entreprise. En réponse aux observations provisoires, la directrice générale estime que la différence de traitement établie entre les cadres et non-cadres au titre de la prévoyance santé est « conforme à la pratique courante des entreprises ».

6.1.3.6- La prévoyance décès, incapacité, invalidité

En cas de perte de salaire consécutive à une maladie, accident ou hospitalisation, des indemnités journalières sont versées sous conditions. Deux contrats distincts ont été souscrits, l'un pour les cadres, l'autre pour les non-cadres. Dans les deux cas, la totalité des cotisations est supportée par la SEM.

Le contrat prévoyance décès, incapacité et invalidité conclu pour les cadres coûte autant que celui contracté pour les salariés, alors qu'il ne concerne que cinq personnes sur un effectif total d'environ 65 salariés. Rapporté au nombre de salariés couverts, le montant des cotisations s'élève à 4 640 € en 2012, pour les cadres, contre 460 € pour les non-cadres. Cette différence s'explique par les prestations plus avantageuses offertes aux cadres : une franchise indemnités journalières deux fois moins importante que celle des non-cadres, et des montants de capital décès et invalidité pouvant atteindre jusqu'à 665 % du salaire annuel brut dans certains cas particuliers (en cas de décès accidentel par exemple).

Le coût du contrat cadres est susceptible d'augmenter, à en juger par le versement de prestations plus importantes que les cotisations supportées par la SEM, sous l'effet de la rente d'invalidité versée à l'ancien responsable technique qui, selon l'ordonnateur, a désormais atteint l'âge de la retraite.

⁸⁵ Si le contrat retraite supplémentaire cadres article 39 n'a pris effet qu'à compter du 1^{er} janvier 2009, il succède à un contrat de même type résilié à compter du 1^{er} janvier 2009. Les deux contrats étant pris en compte dans les calculs produits par la chambre, les montants comparés portent bien, dans les deux cas, sur des années pleines.

6.1.3.7- Le dispositif de retraite complémentaire

Les montants réglés au titre de l'ensemble des dispositifs de retraite complémentaire obligatoires et facultatifs atteignent la somme de 375,9 k€ en 2012, ce qui représente une progression de 34,4 % par rapport à 2009.

En plus des retraites complémentaires obligatoires ARRCO et AGIRC, la direction générale a instauré un dispositif de cotisation de retraite supplémentaire qui couvre l'ensemble des salariés⁸⁶. Elle a ainsi conclu, auprès d'un même assureur, trois contrats correspondant à un régime de retraite complémentaire différent pour chaque catégorie de personnel : employés, agents de maîtrise et cadres. Si les prestations sont identiques, le montant des cotisations diffère : 3 % des rémunérations de base pour les employés, 5 % pour les agents de maîtrise et 8 % pour les cadres. La quasi-totalité (90 %) des cotisations sont prises en charge par la SEM.

La SEM a souscrit, avec le même assureur, un quatrième contrat, dit « *article 39* »⁸⁷, dont il ressort que les cadres bénéficient d'un complément de retraite supplémentaire dont le coût est entièrement supporté par la SEM, à hauteur de 7,5 % de la masse salariale annuelle totale versée aux cadres. Ce dernier contrat assure un complément de retraite égal à 15 % de la moyenne des salaires bruts perçus au cours des douze derniers trimestres civils précédant la date de cessation d'activité à l'âge de 65 ans.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur précise que « *la SEM PFI est une des rares entreprises à avoir souscrit une retraite supplémentaire pour l'ensemble de ses salariés, y compris non cadres.* »

6.1.3.8- L'accord d'intéressement

L'accord d'intéressement couvrant la période allant du 1^{er} octobre 2009 au 30 septembre 2012 a été conclu par la directrice générale déléguée et la délégation unique du personnel. L'accord a pour but « *de mobiliser l'ensemble du personnel afin d'améliorer les résultats dégagés par l'entreprise et d'associer les salariés aux fruits de leurs efforts* ».

En cas de résultat courant bénéficiaire, le montant de l'intéressement est calculé en multipliant la profitabilité courante [résultat courant / chiffre d'affaires] par la masse salariale brute totale des bénéficiaires après application d'un coefficient de 1,20 (RC/CAx1, 2xMSB). L'intéressement est plafonné à 10 % du total des salaires annuels bruts des bénéficiaires.

Le choix du résultat courant est discutable, dans la mesure où il prend en compte, en plus du résultat d'exploitation, le résultat financier qui ne dépend pas de la contribution du personnel. La référence au résultat d'exploitation serait plus conforme aux objectifs affichés.

Les montants distribués au titre de l'intéressement se sont élevés à 159,3 k€ en 2009, 205,6 k€ en 2010, 111,9 k€ en 2011 et 238,2 k€ en 2012. La masse globale de l'intéressement est répartie entre les bénéficiaires au prorata de leur salaire brut dans la masse salariale globale. Cette clé de répartition crée l'incitation la plus forte sur les plus gros

⁸⁶ La retraite supplémentaire, appelée aussi sur-complémentaire, regroupe un ensemble varié de dispositifs qui viennent s'ajouter aux régimes obligatoires par répartition et aux régimes complémentaires obligatoires.

⁸⁷ Le financement d'un contrat "article 39" se fait uniquement par l'employeur, ce qui lui confère une obligation de résultat et un engagement à long terme vis-à-vis de ses salariés. Sa mise en place résulte obligatoirement d'une convention ou d'un accord collectif, ou d'une décision unilatérale de la société constatée par un écrit remis à chaque salarié. L'employeur s'engage sur un niveau de retraite défini à l'avance, les montants liés à l'engagement doivent figurer en annexe du bilan annuel de l'entreprise. Le versement des prestations est conditionné à la présence du salarié à l'heure du départ en retraite. Le salarié qui quitte l'entreprise avant la retraite perd tous ses droits.

salaires de l'entreprise. Ainsi, en 2011, les cinq cadres de la direction ont perçu plus de 23 % de l'intéressement annuel total de l'entreprise, alors qu'ils ne représentent que 8 % de l'effectif total.

Les charges de personnel ont augmenté à un rythme très soutenu au cours des trois dernières années (+ 25 %, ce qui représente un surcoût de 900 k€) en dépit d'une grande modération des augmentations salariales accordées dans le cadre des négociations annuelles – de l'ordre de 1 à 2 % par an.

Outre l'augmentation des effectifs, cette progression s'explique en partie par la prise en charge de tout ou partie des dispositifs de garanties collectives dont bénéficient en priorité les cadres. Ceux-ci disposent, en particulier, d'un complément de retraite entièrement pris en charge par la SEM et dont le coût est particulièrement inflationniste. Ils jouissent également, en matière de prévoyance décès, incapacité et invalidité, de garanties dix fois plus coûteuses que celles souscrites pour les employés.

Les cinq cadres dirigeants ont, par ailleurs, perçu près du quart de l'intéressement annuel total en 2011, alors qu'ils représentent moins de 8 % des effectifs. Les critères utilisés pour répartir l'intéressement ne permettent pas d'atteindre l'objectif qui lui a été assigné de « motiver et mobiliser les salariés ».

6.1.4- La formation du résultat d'exploitation

L'augmentation de l'excédent brut (+ 525 k€) entre 2008 et 2012 ne se retrouve que partiellement dans le résultat d'exploitation (+ 176 k€), sous l'effet principalement de la hausse du crédit-bail, la hausse des dotations aux amortissements et la redevance versée à la Métro pour l'exploitation du crématorium.

En k€	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Excédent brut d'exploitation	1 010,5	1 398,6	1 219,2	1 536,4
- Redevances Métro Crématorium	0,0	89,2	88,9	93,0
+ Autres pdts et charges d'exploitation	-6,3	-24,1	-11,4	-23,4
- Crédit-bail	198,1	236,0	311,4	330,4
- Dotations aux am. crématorium	0,0	7,9	17,9	33,8
- Dotations aux am. autres immo	488,9	486,5	502,9	524,4
- Dotations nettes aux provisions	-21,0	20,3	-8,3	17,1
= Résultat d'exploitation	338,2	534,7	295,0	514,3
<i>en % du produit total</i>	<i>4,5 %</i>	<i>6,2 %</i>	<i>3,5 %</i>	<i>5,5 %</i>

Source : balances générales des comptes et liasses fiscales ; les dotations aux amortissements dérogatoires figurent en exceptionnel

6.1.4.1- Le crédit-bail

La SEM finance par crédit-bail l'acquisition d'un certain nombre de biens mobiliers comme les standards téléphoniques, le matériel informatique et le parc roulant. Selon les liasses fiscales, la valeur d'origine de l'ensemble des biens concernés par le crédit-bail s'est accrue de 20,5 % de 2008 à 2012, passant de 1,3 M€ à 1,6 M€.

Bien que le nombre de véhicules concernés soit resté identique au cours de la période sous revue, les loyers du crédit-bail versé au titre du matériel roulant ont doublé, principalement suite au renouvellement des véhicules Traffic. À l'issue du crédit-bail, la SEM exerce son option d'achat et revend souvent les véhicules à mi-vie, en constatant de significatives plus-values⁸⁸. La direction justifie cette rotation rapide du parc roulant par l'usure prématurée

⁸⁸ 216,1 k€ en 2008-2009, 43,5 k€ en 2009-2010, 144,5 k€ en 2010-2011. Les véhicules ont été rachetés par des communes, des sociétés de pompes funèbres, un marbrier, ainsi que par un des fournisseurs de la SEM.

induite par les conditions d'utilisation ainsi que par la nécessité de disposer de véhicules fonctionnant à la perfection.

6.1.4.2- Les dotations aux amortissements

De 2009 à 2012, les dotations aux amortissements ont progressé de 14 %, passant de 495 k€ à 562,4 k€. L'essentiel des dotations aux amortissements pratiquées par la SEM concerne les immobilisations affectées au service extérieur des pompes funèbres. Ces immobilisations sont amorties à près de 40 %. Ce faible taux de vétusté reflète la politique d'investissement dynamique mise en œuvre par la SEM ces dernières années.

Le changement de mode de gestion du crématorium, de régie intéressée en affermage, a conduit la SEM à constater des dotations aux amortissements relatives aux investissements réalisés au titre de cette nouvelle délégation. En particulier, la SEM a acquis du mobilier dont les durées d'amortissement peuvent apparaître excessives : dix ans pour des fauteuils, sofas, poufs, consoles, meubles vidéo⁸⁹.

En dépit de l'augmentation de 1,85 M€ (+ 25 %) du produit total au cours des quatre dernières années, le résultat d'exploitation n'a pas renoué avec le point haut atteint en 2009-2010. Si elle demeure bonne dans l'absolue, la rentabilité d'exploitation doit toutefois être relativisée au regard, d'une part, de la part de marché très élevée dont dispose la SEM dans les pompes funèbres, et d'autre part, des marges financières significatives qu'elle dégage de l'exploitation déléguée du crématorium intercommunal.

6.1.5- La formation du résultat net

De 2009 à 2012, le résultat net a varié presque du simple au double, allant de 154,2 k€ en 2008-2009 à 277,3 k€ en 2009-2010.

En k€	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Résultat d'exploitation	338,2	534,7	295,0	514,3
- Intérêts des emprunts et découverts	141,3	135,6	128,9	122,4
+ Revenus VMP et autres placements	4,6	4,2	6,1	72,8
- Dotations nettes aux prov. financières	11,9	-26,5	-9,7	-74,0
+/- Values de cession VMP et autres ppts	46,4	9,7	-1,9	-74,7
= Résultat courant	235,9	439,5	180,0	464,0
<i>en % du produit total</i>	<i>3,2 %</i>	<i>5,1 %</i>	<i>2,1 %</i>	<i>5,0 %</i>
+/- Ppts et charges excep. de gestion	-3,2	-162,3	-19,9	-16,5
- Licenciements, ruptures conventionnelles	12,5	0,0	15,2	1,2
- Subventions accordées	0,0	0,0	4,0	2,0
+/- Values de cession d'actifs d'ex.	216,3	43,4	122,3	0
- Dot nettes aux prov. exceptionnelles	160,0	-160,0	-14,1	3,6
- Dot aux amortissements dérogatoires	6,2	4,3	4,3	4,3
- Participation des salariés	0,0	21,9	0,0	9,3
= Résultat net avant impôt	270,4	454,4	273,0	427,1
<i>en % du produit total</i>	<i>3,7 %</i>	<i>5,4 %</i>	<i>3,3 %</i>	<i>4,5 %</i>

Source : balances générales des comptes et liasses fiscales

6.1.5.1- Les intérêts des emprunts

La baisse des frais financiers reflète la diminution de l'endettement de la SEM. Le taux moyen apparent de la dette, légèrement inférieur à 4%, est conforme au taux sans risque constaté sur la période examinée.

⁸⁹ Les dotations relatives à l'équipement transféré sont, quant à elles, directement imputées sur les fonds propres de la société, sans passer par le compte de résultat.

6.1.5.2- Les valeurs mobilières de placement

La SEM a placé une partie de sa trésorerie en actions de sociétés diverses. Au 30 septembre 2012, la société possédait des actions, pour une valeur brute de 141,8 k€, dépréciée à hauteur de 57 %. Au cours de l'exercice 2011-2012, la SEM a procédé à la vente d'actions à perte. Cette perte de 75,1 k€ a été couverte par une reprise sur provision d'un montant équivalent. Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration ne font état d'aucune information de cette perte aux administrateurs.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur assure que l'expert-comptable de la SEM a présenté les moins-values de cessions réalisées au conseil d'administration et à l'assemblée générale, sans toutefois produire les pièces afférentes.

6.1.5.3- Le résultat net après impôt

La rentabilité nette est structurellement supérieure à 3 %. La rentabilité financière, qui était excessivement élevée en l'absence de versement de dividendes, demeure satisfaisante même après l'incorporation des réserves au capital social en 2011-2012.

En réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur conteste l'intérêt de mesurer la rentabilité financière potentielle de l'actionnaire et privilégie la rentabilité financière, qui rapporte le résultat net aux fonds propres. Il estime que la modicité de la rentabilité financière des fonds propres « démontre la politique de modération [tarifaire] suivie par la SEM PFI », ce que la chambre réfute, la modicité non contestée de la rentabilité financière des capitaux propres résultant uniquement de l'accumulation de résultats excédentaires récurrents dans les réserves, en l'absence de dividendes versés aux actionnaires.

En k€	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Résultat net (A)	154,2	277,3	158,8	268,3
Produit total (C)	7 476,8	8 589,9	8 468,3	9 330,5
Profitabilité nette (A/C)	3,7 %	5,4 %	3,3 %	4,7 %
Capital social (B)	200	200	200	5 000
Rentabilité financière potentielle pour l'actionnaire (A/B)	77,1 %	138,6 %	79,4 %	5,3 %

6.2- Le bilan

En k€	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Capitaux propres (y c. provisions réglementées)	5 042,1	5 205,2	5 477,9
+ Droits de l'affectant et provisions pour R&C	365,3	2 559,4	2 414,1
+ Endettement financier	3 349,7	3 188,8	3 021,5
= Capitaux stables	8 730,4	10 953,4	10 913,5
- Immobilisations nettes	7 096,2	9 369,5	8 929,6
= Fonds de roulement	1 634,2	1 583,9	1 983,9
- Besoin en fonds de roulement net	-913,1	-384,7	-757,4
= Trésorerie	2 574,0	1 968,6	2 741,3

6.2.1- Les capitaux propres

De 2010 à 2012, les capitaux propres de la SEM se sont appréciés annuellement du résultat net dégagé, soit 427,1 k€ en trois ans. Plusieurs facteurs concourent à leur solidité. Tout d'abord, leur structure a fortement évolué suite à l'intégration, opérée en 2012, des réserves au capital social. Le capital social représente désormais plus de 90 % des fonds propres, qui ne sont plus, dès lors, distribuables aux actionnaires. Par ailleurs, la SEM présente un endettement financier limité à 55 % de ses capitaux propres à fin 2012.

6.2.2- La formation du fonds de roulement

Élargis aux provisions, constituées essentiellement en prévision des retraites, les fonds propres couvrent 76 % de l'actif immobilisé de la SEM en 2010 et 88 % en 2012. L'intégration du crématorium dans l'actif de l'entreprise n'a pas eu d'impact sur le fonds de roulement de la société, qui a passé une écriture comptable de même montant au passif. La société n'a pas, non plus, procédé à de nouveaux investissements significatifs de 2010 à 2012. Les emprunts mobilisés pour financer les investissements antérieurs à la période contrôlée ont excédé le besoin de financement de la SEM et permis à celle-ci de constituer un fonds de roulement qui s'est établi de 1,5 à 1,9 M€, au cours des exercices 2010 à 2012. La SEM présentait à la fin de l'exercice 2012 un encours de dette de 3 M€.

6.2.3- Le besoin en fonds de roulement

Le bilan de la société est conforté par un besoin en fonds de roulement structurellement négatif. En effet, les dettes fiscales et sociales procurent à la SEM un besoin en fonds de roulement structurellement négatif qui s'est élevé à 913,1 k€ en 2010, 384,7 k€ en 2011 et 757,4 k€ en 2012.

6.2.4- La trésorerie

La conjugaison d'un fonds de roulement positif et d'un besoin en fonds de roulement négatif entraîne la constitution d'une trésorerie élevée (2,5 M€ en 2010, 2 M€ en 2011 et 2,7 M€ en 2012) pouvant se justifier par un projet d'investissements important.

En réponse aux observations provisoires, la directrice générale estime que le haut niveau de trésorerie de l'entreprise constitue « *un indicateur de bonne gestion de l'entreprise, lui permettant de faire face à la fois à ses investissements et aux aléas de l'exploitation* ». La chambre ne partage pas cette appréciation : s'agissant d'une entreprise emprunteuse à l'activité prévisible, cet excédent peu productif de trésorerie génère inutilement des frais financiers.

6.3- Les éléments prévisionnels

La direction générale a envisagé d'investir les fonds de la SEM dans la construction et l'exploitation du crématorium de l'agglomération voironnaise. Dans ce but, elle a répondu à la procédure de délégation de service public ouverte par la communauté d'agglomération du Pays voironnais en présentant une offre le 19 octobre 2012.

Selon l'avis de publicité pour appel à candidatures, paru au BOAMP le 3 mai 2012, la durée de la concession est fixée à 25 ans et l'enveloppe prévisionnelle des travaux du bâtiment, du site cinéraire et du mobilier intérieur comme extérieur estimée à 3,3 M€, soit un montant aisément absorbable par la SEM. L'équipement programmé présente une capacité de 600 crémations par an. La redevance fixe que devrait verser le délégataire à la communauté d'agglomération a été fixée à 10 000 €, la part variable dépendant de l'offre retenue⁹⁰. Cependant, suite à un problème de non-conformité du terrain choisi par le délégant pour la construction du futur équipement funéraire, la procédure a été suspendue sans que la SEM n'ait reçu de réponse à son offre à ce jour⁹¹.

⁹⁰ Le Dauphiné Libéré, article du 28 mars 2012 – « *Un crématorium au Parvis avant 2013 ?* ».

⁹¹ Le Dauphiné Libéré, article du 27 juin 2013 – « *Crématorium : le projet toujours pas sorti de terre* ».

7- ANNEXES**Annexe n° 1 : Mutuelle prévoyance obsèques MUTAC**

En k€	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre de contrats obsèques souscrits	421	492	459
Prix moyen des contrats obsèques souscrits (y c. frais annexes)	3,3	3,3	3,2
Chiffre d'affaires MUTAC correspondant	1 267,6	1 475,1	1 361,9
En % du CA annuel du SEPF des PFI	17,2%	19,0%	17,7%
Rémunération perçue par PFI au titre de la gestion	57,5	72,4	61,2
Capital total souscrit (MUTAC et assureurs souscripteurs)	1 382,3	1 626,1	1 490,3

Source : SEM PFI

Annexe n° 2 : Indice des prix services funéraires et inflation

Année	Indice des prix services funéraires	Évolution	Inflation	Différence
2012		2,50 %	2,0 %	0,5 pts
2011	141,1	1,3 %	2,1 %	-0,8 pts
2010	139,3	1,5 %	1,5 %	0 pts
2009	137,2	3,4 %	0,1 %	3,3 pts
2008	132,6	3,2 %	2,8 %	0,4 pts
2007	128,5	2,3 %	1,5 %	0,8 pts
2006	125,6	2,9 %	1,6 %	1,3 pts
2005	122,1	3,6 %	1,8 %	1,8 pts
2004	117,9	4,3 %	2,1 %	2,2 pts
2003	113,0	2,4 %	2,1 %	0,3 pts
2002	110,4	3,8 %	1,9 %	1,9 pts
2001	106,4	2,2 %	1,7 %	0,5 pts
2000	104,1	2,3 %	1,7 %	0,6 pts
1999	101,8	4,6 %	0,5 %	4,1 pts

Source : Insee

Annexe n° 3 : Revalorisation des tarifs PFI*

En %	2010	2011	2012
Revalorisation des tarifs PFI*	1,5 %	1,0 %	2,5 %
Indice Insee « services funéraires »*	1,5 %	1,3 %	2,5 %
Indice Insee des prix à la consommation	1,5 %	2,1 %	2,0 %

* D'après les PV du conseil d'administration

Annexe n° 4 : Évolution des tarifs TTC

	2011	2012	Var. 11/12	2013	Var. 12/13
Cercueils adultes inhumation					
cercueil pin deuxième choix 18 mm	127	138	8,8%	140	1,5 %
cercueil sapin 22 mm	179	191	7,0 %	194	1,5 %
cercueil chêne ordinaire 22 mm	258	273	5,6 %	277	1,5 %
cercueil LG chêne, plaqué chêne 22 mm	601	624	3,8 %	633	1,5 %
cercueil Parisien chêne, plaqué chêne 22 mm	888	918	3,4 %	932	1,5 %
cercueil Provence chêne plaqué chêne 22 mm	894	924	3,4 %	938	1,5 %
cercueil Vivot chêne 28 mm	936	967	3,4 %	982	1,5 %
cercueil Vivot sapelli 28 mm	1 411	1 455	3,1 %	1 476	1,5 %
cercueil Champagne chêne 28 mm	1 569	1 617	3,0 %	1 641	1,5 %
cercueil Champagne rustique, chêne 28 mm	1 637	1 686	3,0 %	1 711	1,5 %
cercueil le Paris chêne 22 mm	1 673	1 723	3,0 %	1 748	1,5 %
cercueil Berlioz chêne 22 mm	1 699	1 749	3,0 %	1 776	1,5 %
cercueil Champagne Sapelli 28 mm	1 828	1 882	2,9 %	1 910	1,5 %
cercueil Italien Ekeos chêne américain rouge 25 mm	1 903	1 958	2,9 %	2 405	22,8 %
cercueil Italien chêne américain rouge 25 mm	2 378	2 445	2,8 %	2 482	1,5 %
cercueil Italien sapelli 27 mm	2 378	2 445	2,8 %	2 482	1,5 %
cercueil le Passage frêne 32 mm	2 378	2 445	2,8%	2 482	0,0 %
cercueil Trianon noyer 28 mm	4 099	4 209	2,7 %	4 272	1,5 %
cercueil Chartreuse merisier 28 mm	5 134	5 271	2,7 %	5 350	1,5 %
Cercueils adultes crémation					
cercueil pin deuxième choix 18 mm	127	138	8,8 %	140	1,5 %
cercueil sapin 22 mm	179			194	
cercueil Parisien pin deuxième choix 22 mm	431	450	4,4 %	457	1,5 %
cercueil Bourgogne pin premier choix 22 mm		686		697	1,5 %
cercueil Parisien mouluré pin premier choix 22 mm		888		901	1,5 %
cercueil Crépuscule ayous 27 mm	1 131	1 167	3,2 %	1 185	1,5 %
cercueil Automne ayous 27 mm	1 819	1 872	2,9 %	1 900	1,5 %
Capitons adultes					
capiton taffetas simple	47	52	10,2 %	53	1,5 %
capiton taffetas medium	135	142	5,2 %	144	1,5 %
capiton satin volant	250	260	4,0 %	264	1,5 %
capiton Braga	373	386	3,5 %	392	1,5 %
capiton Damas, Rézé	429	443	3,3 %	449	1,5 %
capiton Vénitien, Corézien, Belledonne, Seringa Natura, Alicante, Olympia, Séville	507	524	3,2 %	531	1,5 %
capiton Rome, Venise, Evora	595	614	3,1 %	623	1,5 %
capiton Rose du sud, Rose blanche	667	687	3,0 %	697	1,5 %
Poignées adultes					
poignée simple	10	10	3,0 %	11	1,9 %
poignée italienne	15	15	2,8 %	15	1,3 %
poignée classique	22	23	2,7 %	23	1,3 %
poignée bâton	35	36	2,5 %	37	1,4 %
poignée moderne	48	49	2,5 %	50	1,4 %
poignée moderne laiton	68	70	2,5 %	71	1,6 %
poignée simple crémation	10	10	3,0 %	11	1,9 %
poignée bois		15		15	1,3 %
poignée droite crémation	15	15	2,7 %	15	1,3 %
Chambre funéraire					
chambre funéraire comprenant l'admission, le séjour et le salon de présentation (forfait 3 jours)	269	276	2,5 %	280	1,5 %
. la demi-journée supplémentaire	38	39	2,4 %	39	1,6 %
chambre funéraire comprenant l'admission, le séjour et le salon de recueillement (forfait 3 jours)	377	386	2,5 %	392	1,5 %
. la demi-journée supplémentaire	54	55	2,4 %	56	1,5 %
Convois					
convoi classe unique avec 4 agents	311	327	5,2 %	332	1,5 %
maître de cérémonie	64	67	5,2 %	68	1,5 %
maître de cérémonie (cérémonie civile)	127	134	5,2 %	136	1,5 %

Source : SEM PFI

Annexe n° 5 : Marge commerciale sur les articles funéraires

En k€	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Ventes de marchandises	3 771,3	3 754,0	4 193,2
- Coût d'achat des marchandises vendues	1 095,1	1 102,7	1 193,8
= Marge commerciale approximative*	2 676,2	2 651,3	2 999,3
<i>En % des ventes de marchandises</i>	<i>71,0%</i>	<i>70,6 %</i>	<i>71,5 %</i>

Source : Comptes de résultats et balances des comptes

*La marge commerciale est dite approximative, car d'autres ventes marginales peuvent être intégrées au poste vente de marchandises, sans toutefois invalider cette évaluation globale

Annexe n° 6 : Profitabilité d'exploitation du service SEPF

En €	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Chiffre d'affaires SEM PFI	8 586 892	8 468 306	9 330 565
- Chiffre d'affaires Crématorium	820 500	753 170	847 009
= Chiffre d'affaires SEPF	7 766 392	7 715 136	8 483 556
Résultat d'exploitation SEM PFI	534 764	279 796	512 599
- Résultat d'exploitation Crématorium	112 139	11 889	162 650
= Résultat d'exploitation SEPF	422 625	267 907	349 949
<i>En % du CA SEPF</i>	<i>5,4 %</i>	<i>3,5 %</i>	<i>4,1 %</i>

Source : d'après les rapports du délégataire

Annexe n° 7 : Tarifs médians des articles funéraires

TARIFS médians calculés à partir des tarifs 2013 en € TTC	PFI	Concurrent n° 1	Concurrent n° 2	Concurrent n° 3	Concurrent n° 4
Distance du siège social par rapport à Grenoble	<1 km	<1 km	65 km	<1 km	65 km
	Prix du cercueil seul	Prix du cercueil + 4 poignées + cuvette étanche	Prix du cercueil + 4 poignées + cuvette imperméable + plaque d'identité		
Cercueils adultes inhumation	1 710	2 224	1 480	1 600	790
Cercueils adultes crémation	696	568	775	386	
Capitons adultes	420	68	361	242	104
Urnes adultes	287	84		38	
Poignées adultes	15				20

Annexe n° 8 : Prix moyen des articles funéraires vendus

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nombre de cercueils vendus	3 139	3 186	3 118
Chiffre d'affaire vente cercueils	1 952 823	2 082 323	2 017 216
Prix moyen du cercueil vendu	622 €	654 €	647 €
Nombre de capitons vendus	3 026	3 080	3 015
Chiffre d'affaires vente capiton	806 726	847 934	852 309
Prix moyen du capiton vendu	267 €	275 €	283 €
Nombre de poignées vendues	12 168	12 418	12 242
Chiffre d'affaires poignées	233 543	234 934	234 581
Prix moyen des poignées vendues	19 €	19 €	19 €

Source : SEM PFI

Annexe n° 9 : Évolution des tarifs du crématorium

en € HT	2009	2010	Var.10/09	2011	Var.11/10	2012	Var.12/11
Crémation adulte	427,26	455,52	1,5 %	460,12	1,0 %	471,91	2,6 %
Crémation enfant	214,05	227,76	1,3 %	230,10	1,0 %	236,04	2,6 %
Crémation enfant né sans vie	107,03	108,61	1,5 %	109,70	1,0 %	112,54	2,6 %
Dispersion	26,76	27,17	1,5 %	27,51	1,3 %	28,26	2,7 %
Conservation d'urne après le 1 ^{er} mois gratuit:							
- 5 mois suivants /mois		41,8		42,22	1,0 %	43,31	2,6 %
- à partir du 7 ^{ème} mois /mois		83,61		84,45	1,0 %	86,62	2,6 %
Formalités conservation d'urne		29,26		29,60	1,2 %	30,35	2,5 %
Crémation pièces anatomiques Grande taille	214,05	217,22	1,5 %	219,40	1,0 %	225,00	2,6 %
Petite taille	107,03	108,61	1,5 %	109,70	1,0 %	112,54	2,6 %

Source : SEM PFI

Annexe n° 10 : L'évolution de la satisfaction du service*Conseilleriez-vous les PFI à l'une de vos relations ?*

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Oui	98,2 %	98,8 %	95,2 %
NSP	1,7 %	1,9 %	1,9 %
Non	0,1 %	0,1 %	0,4 %

Source : Rapports du délégataire

Les raisons du choix

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Confiance-renommée-qualité	39,9 %	39,1 %	41,1 %
Entreprise publique locale	20,4 %	23,3 %	22,2 %
Conseil d'un proche	13,9 %	11,9 %	12,2 %
Rapport qualité-prix	8,0 %	7,8 %	7,2 %
Annuaire publicité internet	2,8 %	1,2 %	2,7 %
Déjà passé par PFI	8,8 %	9,2 %	6,9 %

Source : Rapports du délégataire

Annexe n° 11 : Détail des achats de marchandises

En k€	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Achats de marchandises	1 018,1	1 095,1	1 102,7	1 193,8
dont cercueils	642,7	717,7	689,2	735,6
dont capitons	153,1	147,8	158,7	160,0
dont poignées	104,0	89,2	90,7	98,3
dont urnes	50,5	54,1	46,6	76,1

Source : balances générales des comptes

Annexe n° 12 : Le compte de résultat

En k€	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Chiffre d'affaire du Crématorium	101,7	820,5	753,2	847,0
+ Chiffre d'affaire du SEPF	7 375,1	7 766,4	7 715,1	8 483,5
= Produit total	7 476,8	8 589,9	8 468,3	9 330,5
- Sous-traitance et débours	121,4	142,9	125,9	130,5
- Achats de marchandises	1 018,1	1 095,1	1 102,7	1 193,8
- Achats et charges externes	1 443,5	1 725,0	1 666,8	1 713,7
- Impôts et taxes	335,7	297,0	286,2	306,1
= Valeur ajoutée	4 558,1	5 329,9	5 286,7	5 986,4
<i>en % du produit total</i>	<i>61,0 %</i>	<i>62,0 %</i>	<i>62,4 %</i>	<i>64,2 %</i>
- Charges de personnel totales*	3 547,6	3 931,2	4 067,5	4 450,0
= Excédent brut d'exploitation	1 010,5	1 398,6	1 219,2	1 536,4
<i>en % du produit total</i>	<i>13,5 %</i>	<i>16,3 %</i>	<i>14,4 %</i>	<i>16,5 %</i>
- Redevances Métro Crématorium	0,0	89,2	88,9	93,0
+ Autres pdts et charges d'exploitation	-6,3	-24,1	-11,4	-23,4
- Crédit- bail	198,1	236,0	311,4	330,4
- Dotations aux amortissements	495,0	498,5	525,0	562,4
- Dotations nettes aux provisions	-21,0	20,3	-8,3	17,1
= Résultat d'exploitation	338,2	534,7	295,0	514,3
<i>en % du produit total</i>	<i>4,5 %</i>	<i>6,2 %</i>	<i>3,5 %</i>	<i>5,5 %</i>
- Frais financiers nets	102,2	95,2	115,0	50,0
= Résultat courant	236,0	439,5	180,0	464,0
<i>en % du produit total</i>	<i>3,2 %</i>	<i>5,1 %</i>	<i>2,1 %</i>	<i>5,0 %</i>
+ Résultat exceptionnel	-34,4	-36,8	-92,9	-27,6
- Participation des salariés	0,0	21,9	0,0	9,3
- Impôt sur les sociétés	116,3	177,1	114,1	158,7
= Résultat net	154,1	277,3	158,8	268,4
<i>en % du produit total</i>	<i>2,1 %</i>	<i>3,2 %</i>	<i>1,9 %</i>	<i>2,9 %</i>

Source : balances générales des comptes et liasses fiscales * y c. transferts de charges et dotations aux provisions nettes

Annexe n° 13 : Évolution détaillée des dotations aux amortissements

En k€	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Dotations aux amortissements	495,0	498,5	525,0	562,4
dont dotations SEPF	488,9	486,4	502,9	524,3
dont dot. crématorium	0	7,8	17,8	33,8
dont dot. aux amortissements dérogatoire	6,1	4,3	4,3	4,3

En k€ au 31/12/2012	Valeur brute	Dotations cumulées aux amortissements	Degré d'amortissement
Immobilisations hors crématorium	11 700,0	4 980,4	42,6%
dont Bâtiments	1 491,3	1 092,8	73,3 %
dont Salle de cérémonie	1 091,8	314,9	28,8 %
dont Extension centre funéraire	3 866,7	647,6	16,7 %
dont Constructions	1 345,1	989,3	73,5 %

Source : balances générales des comptes et liasses fiscales

Annexe n° 14 : Répartition de l'intéressement

En k€	2009	2010	2011	2012
Masse globale de l'intéressement	159,2	205,6	111,9	238,0
Total direction	31,9	41,7	26,1	58,8
<i>Part intéressement direction</i>	<i>20,3 %</i>	<i>20,3 %</i>	<i>23,4 %</i>	<i>24,7 %</i>
Nombre de salariés ayant perçu une prime au titre de l'intéressement	64	63	65	74
Intéressement/salarié	2,4	3,2	1,7	3,2
Total charges de personnel (64)	3 580,4	3 922,2	4 088,7	4 531,9
Intéressement en % des charges de personnel	4,4 %	5,2 %	2,7 %	5,2 %
Total des produits d'exploitation	7 691,1	8 752,4	8 627,6	9 498,8
Part intéressement dans prod. exp.	2,1 %	2,3 %	1,3 %	2,5 %

Source : SEM PFI

Annexe n° 15 : Les contrats de garanties collectives**Garanties collectives prises en charge par la SEM**

En k€	2009	2010	2011	2012	Var. 2009/2012
Prévoyance santé	30,8	32,7	32,5	36,5	21,7 %
Prévoyance décès, incapacité, invalidité	34	36	41,5	46,6	37,0 %
Retraites complémentaires	279,7	311,7	360,2	375,9	34,4 %
Total garanties collectives	344,5	380,4	434,3	459,0	33,2 %
Effectifs	64	63	65	70	9,4 %
Garanties collectives/salarié en €	5 300	6 100	6 600	6 464	21,9 %
Total Charges de personnel	3 580,4	3 922,2	4 088,7	4 531,9	26,5 %
Garanties collectives en % des charges de personnel	9,6 %	9,7 %	10,6 %	10,1 %	
Total des produits d'exploitation	7 691,1	8 752,4	8 627,6	9 498,8	23,5 %
Garanties collectives en % des pdts d'exp.	4,5 %	4,3 %	5,0 %	4,8 %	

Source : SEM PFI (balance des comptes)

Cotisations versées au titre du contrat Prévoyance santé

En k€	2009	2010	2011	2012
Cotisations versées	61,6	65,4	65,0	73,0
Prise en charge SEM	30,8	32,7	32,5	36,5

Sources : rapports annuels au comité d'entreprise, balances des comptes

Contrat prévoyance – cadres – MGP

En k€	2009	2010	2011	2012
Cotisations versées	16,2	16,2	20,2	23,2
Prestations	19,1	21,1	21,3	NC
Nbre cadres concernés	4,25	4,0	5,0	5,0
Cotisation/cadre en €	3 827	4 074	4 041	4 640

Sources : rapports annuels au comité d'entreprise, balances des comptes

Contrat prévoyance – non cadres - Allianz

	2009	2010	2011	2012
Cotisations versées	17,8	19,7	21,3	23,4
Prestations	0,6	45,3	0	NC
Nbre salariés concernés	48	50	51	51
Cotisation/salarié en €	370	394	417	458

Sources : rapports annuels au comité d'entreprise, balances des comptes

Annexe n° 16 : Investissements réalisés par la SEM

Acquisitions en €	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Source Fiduciaire Tableau financement	291 523	367 606	3 104 975
Détail des investissements réalisés	293 712	367 393	579 014
Source rapport d'activité AG	291 523	367 606	3 104 974
<i>dont DSP Crématorium</i>			2 442 664
<i>dont PFI (hors crématorium)</i>			662 310
Dont Constructions sur sol propre	6 892	31 390	341 284
Dont Installations Aménagement constructions	4 741	14 916	16 247
Dont ITMO	15 936	53 939	11 392
Dont Installations gles Aménagements divers	130 421	104 534	102 885
Dont Matériel de transport	83 286	26 072	21 150
Dont Buro. Informatique, mobilier	38 776	131 301	79 792
Dont Immobilisations corporelles en cours	-	959	74 255
Dont Avances et acomptes	-	-	10 000
Dont Autres immobilisations incorporelles	13 660	5 247	4 094
Dont Titres financiers	-	-	2 000
Total	293 713	368 356	663 089

Source : liasses fiscales

Annexe n° 17 : Le bilan

En k€	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Capital social	200,0	200,0	5 000,0
+ Report à nouveau et réserves	4 542,1	4 819,4	178,2
+ Résultat net comptable	277,3	158,8	268,3
+ Provisions règlementées et provisions pour R&C	22,7	27,0	31,4
= Capitaux propres	5 042,1	5 205,2	5 477,9
+ Avances conditionnées (Droits de l'affectant)		2 154,0	2 010,8
+ Provisions pour R&C	365,3	405,4	403,3
= Capitaux propres élargis	5 380,7	7 764,6	7 892,0
+ Endettement financier	3 349,7	3 188,8	3 021,5
= Capitaux permanents	8 730,4	10 953,4	10 913,5
- Immobilisations d'exploitation nettes	7 096,1	9 367,4	8 926,3
- Immobilisations financières nettes	0,1	2,1	3,3
= Fonds de roulement (A)	1 634,2	1 583,9	1 983,9
Encours clients et stocks	1 142,3	1 255,5	1 457,3
- Encours fournisseurs net	840,0	659,8	620,1
= Besoin en fonds de roulement de gestion	302,3	595,7	837,2
- Autres dettes et créances nettes	1 215,4	980,4	1 594,6
= Besoin en fonds de roulement net (B)	-913,1	-384,7	-757,4
= Trésorerie (A-B)	2 574,0	1 968,6	2 741,3
dont disponibilités (y c. VMP)	2 574,0	1 968,8	2 741,3

Annexe n° 18 : Organigramme 2013

Au 31 décembre 2013	Nbre salariés	Part dans les effectifs
Direction	5	7,0 %
Administration	5	7,0 %
Accueil, organisation obsèques	14	19,4 %
Exploitation/Services techniques	48	66,6 %
Total	72	

Source : SEM PFI

Annexe n° 19 : Évolution des effectifs

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Effectif total	64	63	65	70
dont employés	48	48	49	54
niveau 1,2 à 2,2	15	18	19	24
niveau 3,1 à 4,1	33	30	30	30
<i>part employés dans effectif total en %</i>	<i>75,0 %</i>	<i>76,2 %</i>	<i>75,4 %</i>	<i>77,1 %</i>
dont agents de maîtrise	12	11	11	11
niveau 4,1 à 4,1	0	0	0	0
niveau 4,2 à 4,2	12	11	11	11
<i>part agents maîtrise dans effectif total en %</i>	<i>18,8 %</i>	<i>17,5 %</i>	<i>16,9 %</i>	<i>15,7 %</i>
dont cadres	4	4	5	5
niveau 5,1 à 5,2	1	1	2	2
niveau 6,2 à 7	3	3	3	3
<i>part cadres dans effectif total en %</i>	<i>6,3 %</i>	<i>6,3 %</i>	<i>7,7 %</i>	<i>7,1 %</i>

Source : bilans sociaux