

*RAPPORT*

Audit d'actualisation et de suivi

sur le train de vie des SEM :

Société anonyme d'économie mixte locale

des pompes funèbres de la Ville de Paris

(S.A.E.M.P.F)

Octobre 2010

N° 09-17-4

Rapporteurs :

[.....], *inspecteur général,*

[.....], *chargé de mission.*

08 JUIN 2009

**NOTE**

à l'attention de Madame

**Directrice Générale de l'Inspection Générale**

\*\*\*\*\*

**Objet : lettre de mission – Train de vie des SEM**

J'ai missionné votre service en 2006 pour procéder, en appui et complément au contrôle exercé par les directions compétentes, à un audit d'un échantillon de sociétés d'économie mixte au regard de leur « train de vie » (frais de structure, frais de siège, rémunérations, dépenses de représentation et plus généralement l'ensemble des ressources confiées ou accordées par les actionnaires aux dirigeants, jetons de présence, dépenses de communication...).

Afin de poursuivre de manière systématique ce travail, je vous demande de renouveler cette étude concernant les SEM qui n'ont pas encore été auditées sur ce sujet et dont la liste suit :

- Société de gérance d'immeubles municipaux (SGIM)
- SEM « Paris Seine »
- Société d'économie mixte d'aménagement de l'Est de Paris (SEMAEST)
- Société d'économie mixte d'aménagement de Paris (SEMAPA)
- Société d'économie mixte d'aménagement de la Ville de Paris (SEMAVIP)
- SAEML Parisienne de Photographie
- Société d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE)
- Société anonyme d'exploitation du Palais Omnisport de Paris Bercy
- Société d'économie mixte de stationnement (SAEMES)

Je vous laisse la latitude de scinder cette mission, à répartir sur les deux prochains exercices, en deux ensembles permettant un travail rationnel et la restitution de synthèses homogènes.

A l'issue de cette phase, je souhaite que vous fassiez réaliser une enquête de suivi et d'actualisation concernant les SEM déjà auditées en 2006 :

- Régie immobilière de la Ville de Paris (RIVP) et société de gérance Jeanne d'Arc
- SIEMP
- SOGARIS
- SAEMPF

Je vous précise que les présidents des SEM ont été informés de ce projet.

Je vous invite à prendre l'attache de Monsieur Bernard GAUDILLÈRE, Adjoint, chargé du budget, des finances et du suivi des sociétés d'économie mixte.

La Direction des Finances et les directions de tutelle des différentes SEM assisteront l'Inspection Générale dans sa mission, en tant que de besoin.

*Très cordialement à vous*



Bertrand DELANOË

## Sommaire

<b>1. Evolution du contexte économique et professionnel .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Actualisation de l'audit précédent.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Procédures de contrôle et organisation de la SAEMPF.....</b>	<b>3</b>
2.1.1. Organisation.....	3
2.1.2. Procédures financières et engagements.....	3
2.1.3. Procédure des achats.....	4
2.1.4. Sécurité des actifs de la SEM.....	4
2.1.5. Guides des procédures et notes de services.....	5
2.1.6. Contrôle de gestion.....	5
2.1.7. Ressources Humaines .....	6
<b>2.2. Principaux indicateurs du train de vie .....</b>	<b>6</b>
2.2.1. Contexte financier de l'entreprise .....	6
2.2.2. Le personnel.....	7
2.2.3. Rémunération des dirigeants et des principaux cadres.....	8
<b>2.3. Données patrimoniales, investissements, frais de structure hors personnel .....</b>	<b>11</b>
2.3.1. Les locaux de la SEM : un patrimoine rénové au coût justifié.....	11
2.3.2. Outils administratif, technique et informatique .....	12
2.3.3. Frais de téléphonie .....	12
<b>2.4. Communication .....</b>	<b>12</b>
<b>2.5. Développement durable.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Suivi des conclusions et nouvelles préconisations.....</b>	<b>14</b>

### Liste des personnes rencontrées

Procédure contradictoire : réponse de la Présidente

Annexe : Document produit par la société

## INTRODUCTION

Par lettre de mission du 8 juin 2009, le Maire de Paris a demandé à l'Inspection Générale de renouveler l'étude menée en 2006 sur le train de vie des SEM. Celle-ci inclut les frais de structure, frais de siège, rémunérations, dépenses de représentation et plus généralement l'ensemble des ressources confiées ou accordées par les actionnaires aux dirigeants, jetons de présence, dépenses de communication...

Cette nouvelle mission porte sur l'ensemble des SEM qui n'avaient pas donné lieu au précédent audit, réalisé sur un échantillon de sociétés, et inclut une étude de suivi des sociétés qui avaient déjà été examinées à cet égard en 2006 (rapport 05-05-02 de juin 2006).

Cette monographie porte sur la Société anonyme d'Economie Mixte Locale des Pompes Funèbres de la Ville de Paris qui avait déjà fait l'objet d'un examen lors du précédent audit. Chaque société fera l'objet d'une monographie et, les diligences achevées, une synthèse générale sera produite.

**Méthodologie** : Conformément à la lettre de mission du Maire de Paris du 8 juin 2009, les rapporteurs ont effectué une « enquête de suivi et d'actualisation » de la SEM déjà auditée en 2006. Ont été analysées les procédures, les charges, les investissements réservés à l'activité administrative, technique et commerciale, le personnel et les rémunérations et avantages en nature des dirigeants et des principaux cadres. Un suivi des préconisations de 2006 a été effectué.

### 1. EVOLUTION DU CONTEXTE ECONOMIQUE ET PROFESSIONNEL

La Société Anonyme d'Economie Mixte des Pompes Funèbres (SAEMPF) ou Services Funéraires de la Ville de Paris (SFVP), avec un capital inchangé de 2,7 millions d'euros, demeure un des acteurs principaux à Paris dans le secteur funéraire (20% de ce marché). Selon l'INSEE, la SAEMPF est au 5ème rang des entreprises françaises du secteur funéraire, classées par rang de chiffres d'affaires et d'effectifs.

La SAEMPF bénéficie depuis 1998, d'une convention de délégation de service public, renouvelée en 2005, prenant fin en 2010. Outre la gestion du crématorium du Père Lachaise, elle a obtenu une délégation de service public du SIFUREP (Syndicat des communes de banlieue pour le funéraire) pour la construction et la gestion du crématorium de Champigny sur Marne. Elle intervient dans l'organisation des convois directs pour les familles, les convois sous-traités en partenariat avec d'autres sociétés, l'enterrement des indigents, les réquisitions de la préfecture de police, et diverses prestations (soins aux défunts).

La SAEMPF a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de 12,47 millions d'euros (pour 8M€ en 2004), avec un effectif de 115 personnes (au lieu de 89 en 2004), répartis dans ses 13 agences commerciales à Paris (y compris le siège) et deux crématoriums. Une quatorzième agence s'est ouverte dans le 15<sup>ème</sup> en 2010.

La SEM a intégré la baisse de la mortalité parisienne (les anciennes générations quittant Paris et l'AP-HP déplaçant ses établissements en banlieue). Elle s'est adaptée à un environnement économique et professionnel rendu difficile par la crise économique. En effet, le secteur funéraire ressent les méfaits de la crise, car de plus en plus de familles sont vigilantes sur leurs dépenses et demandent des devis.

Le coût moyen des obsèques en France est en baisse : environ 3 000€ TTC (valeur 2009), chiffre confirmé par la SAEMPF (2249 € HT en 2009, hors prestations accessoires). Le prix moyen des convois SAEMPF s'accroît moins vite que celui de l'indice INSEE funéraire.

## 2. ACTUALISATION DE L'AUDIT PRECEDENT

### 2.1. Procédures de contrôle et organisation de la SAEMPF

#### 2.1.1. Organisation

L'organigramme détaillé de l'entreprise figure en pages suivantes. L'architecture n'est pas fondamentalement modifiée depuis le précédent audit :

- **L'organisation commerciale** demeure répartie par agences sur le territoire de la Ville de Paris, au travers de 11 arrondissements. La structure centrale reste basée dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement à l'adresse du siège administratif, sur 2 203 m<sup>2</sup> (siège et services techniques), et permet de coordonner l'activité administrative, commerciale et technique.

- **La direction de l'entreprise** reste assurée par une équipe composée d'un directeur général et de quatre responsables principaux : le directeur administratif et financier également directeur des ressources humaines, le directeur du service aux familles également directeur général adjoint, le directeur des opérations et le directeur technique. Le poste de directeur des crématoriums (non pourvu en 2009) et la nouvelle fonction de directeur général adjoint apparaissent globalement compensés par la suppression d'un poste de directeur d'agence (désormais deux postes de directeur d'agence au lieu de trois) et une stratégie d'affectation de non-cadres (responsable des achats et responsable de crématorium non-cadres). Le taux d'encadrement reste raisonnable (10 %), inférieur à celui constaté lors du précédent audit (15 %).

- **Le Conseil d'administration** est composé de quinze membres. En 2009, le Conseil d'Administration s'est réuni deux fois, conformément à l'article 17 des Statuts. La SAEMPF dispose d'un Comité de Suivi créé en 1997 dont les membres sont toujours les mêmes actionnaires (dont la Ville de Paris et la Caisse des Dépôts et Consignations).

#### 2.1.2. Procédures financières et engagements

- **Le contrôle interne** reste placé sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier qui rend compte au Directeur Général. Les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général demeurent dissociées (délibération du Conseil d'Administration du 13 mai 2009).

Le comité de suivi prend des décisions sur la politique commerciale, sur les contrats de D.S.P. et avenants à conclure, sur les investissements d'un montant supérieur à 228 674 € sur l'approbation des propositions budgétaires d'embauche du personnel, sur toute acquisition ou cession de titres de société, sur l'extension du champ d'activité de la Société, sur le plan financier prévisionnel quinquennal (deux réunions en 2009).

Le Conseil d'Administration a conservé ses prérogatives : acquisitions, ventes et échanges de biens immobiliers, baux ou prise en location de biens immobiliers d'une durée de plus de neuf ans, octroi de garantie (hypothèque) sur de tels biens immobiliers, emprunts à long terme d'un montant supérieur à 153 000 € pour une même opération, fixation des dividendes et emploi des réserves.

- **Les rapporteurs recommandaient en 2006** que les pouvoirs d'engagement et de paiement soient clairement séparés et que le paiement des chèques fasse l'objet d'une double signature par plafond. La SAEMPF devait mettre en place la double signature pour les règlements supérieurs à 100 000 €. Mais, tous les règlements importants se faisant par virement bancaire, c'est cette dernière procédure qui a été privilégiée, car plus sécurisée que les chèques bancaires. La règle posée dans le rapport de la Présidente de 2009 (page 7) est donc qu'« aucun chèque supérieur à 100 000€ n'est émis ». Selon les responsables interrogés, 90% des paiements se font par virement.

Pour les paiements inférieurs, la remise à jour des fiches de procédure (prévue seulement pour 2011) serait l'occasion de préciser les règles d'utilisation des carnets de chèques, le nouveau système informatique devant permettre un meilleur contrôle centralisé, une meilleure traçabilité, notamment au niveau des chèques remis par les familles, portés par les responsables d'agence directement à la banque.

- Quatre membres de la direction disposent toujours de tous pouvoirs (commodité pour les périodes de vacances). En dehors de ces périodes, chèques ou virements sont signés par le directeur administratif et financier, le mode virement étant privilégié. Des pouvoirs limités sont toujours donnés aux directeurs d'agence et aux conseillers funéraires à hauteur de 7.500 euros, pour leur permettre les achats de concessions. Les chèques sont libellés au nom du Trésor Public. Les procédures de recouvrement demeurent sous le contrôle des Directeurs d'Agence ou de la Comptabilité. Le suivi des fournisseurs demeure similaire : toute facture est rapprochée du bon de commande et du bon de livraison, comptabilisée immédiatement, mise en paiement par chèque ou virement bancaire. Les règlements sont signés par le Directeur Financier ou le Directeur Général.

### **2.1.3. Procédure des achats**

Cette procédure - détaillée dans le rapport de la Présidente de 2009 - est appliquée en ce qui concerne les principaux marchés (les rapporteurs ont effectué un contrôle par sondage pour l'exercice 2009 : achats de cercueils, maintenance des locaux, faire-parts et cartes de remerciements). La sélection des fournisseurs se fait bien sur le meilleur rapport qualité/prix argumenté. Les conditions de mise en concurrence sont définies selon les montants d'achats. La Société est considérée comme pouvoir adjudicateur et se conforme aux textes législatifs (décret 2005-1742 du 30 décembre 2005).

### **2.1.4. Sécurité des actifs de la SEM**

- **La disponibilité des produits** (stock mini et maxi) est assurée par la Direction Technique.

- **Les besoins en locaux, espaces de travail, équipements et services supports** sont toujours validés lors du séminaire cadres<sup>1</sup>. Les questions relatives à l'environnement du travail des membres du personnel font l'objet d'une attention vigilante, le personnel étant sollicité pour des propositions d'amélioration. Les différents sites sont assurés en multirisques immeuble. La Société a souscrit une assurance perte d'exploitation, une responsabilité civile et un bris machine (informatique avec logiciel). Les fours des Crématoriums sont assurés en risque industriel. La flotte automobile est assurée multirisques. Un système de vidéosurveillance des locaux du Siège a été installé avec enregistrement d'images. Un système de détection d'intrusion existe au Crématorium du Père Lachaise et un gardiennage au Crématorium de Champigny.

---

<sup>1</sup> Le « séminaire cadres » annuel permet une implication des salariés sur l'évaluation des actions, les besoins en investissement, l'évolution du chiffre d'affaires, le projet de budget et la détermination d'un objectif pour l'année suivante. Le projet de budget est ensuite proposé en Comité de suivi, puis voté par le Conseil d'administration.

- **Les besoins de la société en gestion informatique** sont devenus complexes. La SAEMPF a constaté qu'une PME importante dotée de 60 postes informatiques et 14 sites, d'un terminal serveur lourd, et responsable de données sensibles (déclaration à la CNIL), avait besoin de compétences diverses et permanentes. Elle a conclu à l'insuffisance de deux salariés informatiques et à la nécessité d'une externalisation complète de son service informatique pour une meilleure réactivité et compétitivité. Désormais, elle fonctionne avec un service 100 % externalisé auprès d'une société de sous-traitance informatique (« IVISION »), qui lui apporte le soutien de sa plate-forme technique et d'un agent sur place. Cette opération s'est soldée par le même coût de fonctionnement, avec un champ de compétences et une sécurisation beaucoup plus appréciables. Un comité de pilotage se réunit mensuellement. Le système de réseau informatique "en terminal serveur " a permis une meilleure fiabilité dans les transferts de données entre les agences et le siège.

La SEM utilise toujours pour son activité des logiciels standard du marché comme « SAGE » (série 100) pour la comptabilité. Elle gère sa trésorerie quotidiennement par un logiciel bancaire de transmission sécurisée « TELBAC ». Elle utilise un logiciel pour gérer des procédures Qualité telles que l'ISO 9001 et 14001 (« QUALNET »). Un logiciel de production (« LÉONIS »), commun aux trois délégations gérées par les SFVP, remplace les deux logiciels précédents (« CARBONE 14 gestion des convois » et « LOGIRIUM gestion des crématoriums »). Il permet d'enregistrer toutes les opérations funéraires : suivi du dossier, facturation, suivi des encaissements, relances, suivi du chiffre d'affaires. Un dossier informatique est créé (état-civil du défunt, renseignements sur les prestations). Il est rattaché à un devis numéroté, transformé en commande acceptée puis en facturation définitive.

#### **2.1.5. Guides des procédures et notes de services**

- **Le même guide de procédures** qu'en 2006 concerne les frais de déplacement, notes de frais et ordres de mission, les moyens généraux, les processus achat et ressources humaines. La dernière révision de ces procédures est ancienne (mai 2004), en dépit de la récente réorganisation informatique. Plusieurs notes de service concernent également l'utilisation des outils issus des nouvelles technologies de l'information, l'usage des véhicules de service et la téléphonie mobile (sanctions en cas d'abus d'utilisation).

- **Utilisation des véhicules de service** : il n'y a pas de véhicule de fonction, sauf pour le Directeur Général qui n'utilise pas ce véhicule pendant les vacances. Les véhicules de service, affectés le cas échéant à un responsable particulier, restent sur le parking de la société pendant les vacances. Les rapporteurs ont constaté par sondage que les cartes essence des véhicules n'ont pas été débitées pendant les vacances. Les véhicules sont uniquement utilisés pour des déplacements professionnels et pour les astreintes afin d'intervenir dans le cas d'une réquisition. Chaque véhicule est muni en théorie d'un livre de bord, pratique difficile à mettre en œuvre, et pas toujours suivie.

Dans ces conditions, bien que le véhicule soit utilisé pour le trajet domicile- entreprise, il peut être considéré que son utilisation ne constitue pas un avantage en nature pour le salarié. La SAEMPF ne réintègre donc pas d'avantage en nature au titre de l'utilisation de ces véhicules. Un contrôle récent de l'URSSAF ne fait aucune remarque sur ce point.

#### **2.1.6. Contrôle de gestion**

- **La Société a mis en place des procédures rigoureuses** qui lui ont permis d'obtenir la certification ISO 9001 en août 2002 (pour la réalisation des obsèques à la demande des familles), renouvelée en 2008. Le label environnemental ISO 14001 pour le Crématorium du Père Lachaise a été obtenu en février 2008.

- **La saisie comptable** est effectuée sur le logiciel SAGE. Son accès est limité au Service Comptabilité. Les différents logiciels SAGE sont interfacés pour être transférés dans la comptabilité. Une interface avec le logiciel de production « LÉONIS » permet d'intégrer la facturation dans « SAGE ». La correspondance entre le chiffre d'affaires réalisé sur le logiciel de production et les ventes enregistrées sur SAGE valide la comptabilisation. La SAEMPF, via « TELBAC », vérifie quotidiennement les encaissements clients par virement, les dépôts bancaires, la trésorerie, les impayés.

- **La SEM a créé un poste de contrôleur de gestion** pour garantir une meilleure gestion et un contrôle des coûts de l'entreprise. Parmi ses tâches, sont prévues le suivi de la trésorerie et l'établissement d'indicateurs économiques destinés à la direction, le suivi et l'optimisation des coûts, l'élaboration d'une comptabilité analytique. Deux comités de suivi annuels sont organisés. La SAEMPF dispose de nombreux tableaux de bord, dont un compte d'exploitation, détaillé trimestriellement poste par poste, concernant les trois délégations de service public (pompes funèbres et crématoriums). Les écarts avec le budget initial présenté en conseil y sont analysés. Ce document est présenté au conseil d'administration.

### 2.1.7. Ressources Humaines

- **La SAEMPF est titulaire de la certification ISO 9001** avec une prise en compte particulière des propositions d'amélioration du personnel et une écoute des clients parisiens, tous destinataires d'un questionnaire qualité (un tiers de retour).

- **La SAEMPF a fait partie des cinq premières entreprises à obtenir** le Label Égalité Hommes/Femmes en 2005. La société participe à de nombreuses reconversions professionnelles, au moyen de formations qualifiantes. L'emploi de personnels permanents est privilégié avec plus de 98 % de CDI. Un des objectifs futurs sera l'insertion des personnes handicapées. La sécurité du travail est une préoccupation constante au sein d'une démarche de progrès calquée sur les certifications « Qualité ».

- **La détermination des besoins en ressources humaines** est présentée et validée lors du séminaire cadres annuel. Le service ressources humaines gère la formation (un complément au logiciel « SAGE PAIE » traite de l'évolution des formations par salarié), le respect des habilitations (l'ensemble du personnel est habilité conformément à la réglementation). La formation aura concerné plus de 82 % du personnel en 2009, représentant 1,64 % de la masse salariale. Les embauches sont réalisées par les différents services, mais le contrat de travail est soumis à la signature du Directeur Général.

## 2.2. Principaux indicateurs du train de vie

### 2.2.1. Contexte financier de l'entreprise

[.....].  
*Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

## 2.2.2. Le personnel

### 2.2.2.1. Les effectifs

La structure de la SAEMPF dépasse le seuil d'une PME de 100 salariés, soit 115 personnes équivalent temps plein (89 lors du précédent audit / chiffres 2004), dont 12 personnes relevant d'un statut de personnel de direction ou de cadre. L'évolution des effectifs entre 2006 et 2009 soit +15 % (+30 % entre 2004 et 2009) correspond à la création d'agences commerciales dans Paris et à l'accroissement du chiffre d'affaires. Le personnel de direction passe de 5 à 7 tandis que le personnel de cadres diminue de 8 à 5.

EFFECTIFS de la SAEMPF					
<i>En effectif ETP</i>	<i>rappel 2004</i>	2006	2007	2008	2009
Personnel de Direction	5	7	7	7	7
Personnel statut CADRE	8	8	9	5	5
Personnel statut MAÎTRISE	18	29	29	31	34
Autre personnel	58	56	65	71	69
TOTAL	89	100	110	114	115
Nombre de personnes/personnel de direction	17,8	14,3	15,7	16,3	16,4
Autre personnel/personnel maîtrise + cadre	2,2	1,5	1,7	2,0	1,8

### 2.2.2.2. Le taux de rotation du personnel

**Le métier des pompes funèbres restant un des métiers les plus difficiles** du secteur des services, les taux de rotation de personnel sont élevés (environ 20 %), mais plus stables que lors des exercices précédents. Si ces métiers demeurent à forte pénibilité, la SAEMPF vise à fidéliser son personnel par une revalorisation salariale, des actions de formation, une attention particulière portée à la sécurité du travail (cf paragraphe 217), des éléments de confort (habillement, participation au journal interne).

Taux de rotation du personnel				
	2006	2007	2008	2009
Nombre d'embauches de l'année	42	33	30	22
Nombre de sorties de l'année	42	23	26	21
Salariés en début d'année	100	100	110	114
<b>Taux de rotation</b>	42%	23%	24%	18%

### 2.2.2.3. Répartition du personnel par type d'emploi

**La SEM emploie une proportion de plus en plus faible de personnels de droit public** (11% en 2009, 18 % en 2004, 24 % en 2001). Ces emplois diminuent au rythme des départs en retraite et sont renouvelés par des embauches en CDI de droit privé. On note le départ à la retraite en septembre 2010 du seul cadre fonctionnaire détaché de la Ville de Paris (ingénieur divisionnaire).

Effectif en fin d'année partype de contrat				
<i>En effectif ETP</i>	2006	2007	2008	2009
Effectif au 31 décembre	101	110	114	115
CDI droit privé	86	96	100	102
Personnel de droit public détaché	15	14	14	13
CDD	0	1	4	6
Intérim	33	43	45	52
Autres (Stagiaires, personnel mis à disposition,...)	2	0	1	3
% personnel de droit public de la SAEMPF	15%	13%	12%	11%

#### 2.2.2.4. Répartition selon le chiffre d'affaires et le nombre de salariés

- **La SEM continue à se situer parmi les 10** plus grandes entreprises françaises du secteur avec 115 agents.

[.....]  
 Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

- **Les effectifs s'accroissent de 15 %** entre 2006 et 2009, les salaires augmentant de 18 %. Ces augmentations s'expliquent par une revalorisation des salaires et un phénomène conjoncturel de départs de cadres qualifiés non immédiatement remplacés par des personnels moins qualifiés.

#### 2.2.3. Rémunération des dirigeants et des principaux cadres

##### 2.2.3.1. Présidence du Conseil d'administration

La délibération du Conseil de Paris du 16 juillet 2008 n° 2008 SGCP 12, fixe le montant des rémunérations ou avantages maximum susceptibles d'être perçus par les conseillers de Paris siégeant en instance dirigeante de la SAEMPF, à 15 245 € nets par an. La Présidente, Conseillère de Paris, [.....]. *Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* Elle ne bénéficie pas de véhicule de fonction, ni de carte bleue de société.

##### 2.2.3.2. Rémunérations des administrateurs et jetons de présence

Aucun administrateur ne bénéficie de jetons de présence, ceci pouvant évoluer après recomposition du capital, la non attribution de ces indemnités n'étant pas une position de principe.

##### 2.2.3.3. Cadres dirigeants et rémunérations des principaux cadres

- **La structure des salaires** est justifiée compte tenu de la taille de la structure et de son chiffre d'affaires. Les salaires des 10 principaux cadres et dirigeants représentent, comme en 2004, 25 % de la masse salariale brute totale.

[.....]  
 Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

- **Le Comité de Rémunération de la SEM a été supprimé** par une délibération du Conseil d'Administration, afin de tenir compte de la création du Comité de Rémunération de la Ville de PARIS le 18 décembre 2008. Ce dernier se prononce sur la rémunération du Directeur Général et du Directeur Général Adjoint.

2.2.3.4. Autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie

Les frais de missions et déplacements, les réceptions, les frais postaux et de télécommunication ne révèlent pas d'indice de train de vie excessif. Leur évolution est justifiée par le développement des agences commerciales, des déplacements du directeur commercial, de déplacements aux Congrès des SEM en Europe et de l'augmentation des effectifs d'encadrement. On note une forte augmentation en 2009, de la rubrique « honoraires » (+38%), des procédures étant en cours sur le nom de la société [.....] *Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

2.2.3.4.1. *Notes de frais*

- **Les collaborateurs** utilisent la procédure de notes de frais de l'entreprise. La SEM édite un relevé mensuel ainsi que les factures tous les mois. En raison de la modicité des sommes en cause, elle ne budgétise pas les frais de déplacement par personne et préfère prévoir une somme globale.

- **Comme en 2006, il existe une seule carte bancaire, au nom du directeur général** qui sert pour ses propres frais et pour des achats Internet pour d'autres membres de la société (achats de livres, produits informatiques, billets de train). Le pointage est effectué, avec les factures justificatives, par la comptabilité. Les rapporteurs prennent acte qu'il s'agit d'une facilité pour pouvoir effectuer des paiements sur Internet, que ce dispositif permet des contrôles, que les débits enregistrés sont raisonnables. Toutefois, leur position de principe demeure que cette carte bleue devrait être remplacée pour le DG par une procédure d'avance de trésorerie sur frais – à l'instar de la procédure existante pour l'ensemble des salariés - permettant d'utiliser une carte bleue personnelle, avec remise à niveau à chaque présentation de note de frais. Indépendamment, une carte bleue de société, neutralisée pour les paiements courants (coin coupé), pourrait être utilisée pour les achats de la société sur Internet.

[.....]

*Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

- **On note un accroissement du total « notes de réception et de restauration »** en 2008, qui passe de 34 K€ à 68 K€, soit un accroissement de 50 %, expliqué par la célébration des 10 ans d'existence de la société : sortie au restaurant/bateau pour l'ensemble des salariés (16,3 K€) et des réceptions, notamment l'inauguration des filtres et de la salle Mauméjean au Père Lachaise (8,9 K€). Les dépenses 2009 sont très inférieures et sont revenues au diapason des années antérieures. Toutefois, il sera important dans l'avenir de maintenir un niveau modéré de ces frais.

[.....]

*Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Ces frais ont bien tous été engagés dans l'intérêt de la société. Les notes de restaurant portent au dos le nom des invités et sont motivées en grande majorité par des réunions de travail.

#### 2.2.3.4.2. Véhicules

- **L'ensemble des véhicules** (hors direction générale) est mis à la disposition du personnel dans la journée, soit 34 unités, dont 15 de tourisme. Leur utilisation correspond aux nécessités de service.

- **En 2009, tous les véhicules de tourisme, les véhicules de logistique ou corbillards sont désormais loués**, d'où une nette augmentation des locations à longue durée. Le coût de véhicules pour toute la société progresse (+135 %), jusqu'à atteindre 86,4 K€ Le contrat de location contient également l'entretien, ce qui permet de mieux évaluer les charges. Ce poste reste important avec des frais de carrosserie, car l'image de marque de la SEM implique des véhicules en parfait état.

Evolution des coûts des véhicules					
En K€	2006	2007	2008	2009	Evolution 2009/2006
Location véhicules	36,8	48	58,3	86,4	135%
Essence	61,3	53,1	63,7	57,8	-6%
Remboursement IK		0,9	1,2	0,9	
Entretien et réparation véhicules	23,8	35,2	32	42,6	79%
<b>Total</b>	<b>121,9</b>	<b>137,2</b>	<b>155,2</b>	<b>187,7</b>	<b>54%</b>
Evolution N/N-1		13%	13%	21%	
indice d'évolution des charges		8%	10%	10%	

- En 2009, environ un quart des locations de véhicules concernent les dix principaux cadres :

[.....]  
 Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

- **Les techniciens de convois ne se déplacent plus en mobylette**, par mesure de sécurité (baisse des accidents de la route), mais en véhicule de tourisme de type C3 (un véhicule par équipe de trois porteurs). En 2009, pour les véhicules de direction a été mise en place une procédure sur le type de véhicule en privilégiant le bonus écologique ainsi qu'une maîtrise de la TVS (taxe sur les véhicules de société).

#### 2.2.3.4.3. Autres déplacements

Les autres déplacements (avion, SNCF, taxis) restent peu significatifs. Les responsables ont très peu de déplacements en dehors de la Région Parisienne, sinon au Congrès des SEM, de l'UPFP, quelques salons et colloques à l'étranger. Il s'agit de frais modestes occasionnés dans des buts de représentation de la SAEMPF et leur remboursement ne constitue pas un avantage en nature.

#### 2.2.3.4.4. L'intéressement du personnel

Un accord d'intéressement a été mis en place le 31 mars 2009, pour trois ans, par la SAEMPF, afin d'associer l'ensemble de ses collaborateurs à la réussite de l'entreprise et de les faire profiter d'un partage de la valeur collectivement créée. Il sert également de levier de motivation, complémentaire des dispositifs de rémunération classique (sans rapport avec les rémunérations variables existant pour les personnes en contact avec le public). Ce dispositif de rémunération repose sur des objectifs clairs, fondés notamment sur la valeur ajoutée et la performance (maîtrise des charges, augmentation des parts de marchés).

La répartition est la suivante : 50% directement entre tous les bénéficiaires proportionnellement au salaire brut de base perçu par chacun au cours de l'exercice concerné ; 50% répartis directement entre tous les bénéficiaires en fonction de leur durée de présence. Le directeur général ne perçoit pas d'intéressement et le montant des salaires est plafonné pour rester plus équitable.

Pour 2009, la SEM a versé 1,74 % de la masse salariale des salariés concernés, sans tenir compte du plafond et hors DG, soit une somme d'environ 54 000 €

## 2.3. Données patrimoniales, investissements, frais de structure hors personnel

### 2.3.1. Les locaux de la SEM : un patrimoine rénové au coût justifié

En 2009, la SEM dispose d'un réseau d'agences qui continue d'être un outil stratégique indispensable à son développement. La gestion patrimoniale est opérée directement par l'équipe de Direction, car cet outil patrimonial est générateur du chiffre d'affaires.

Depuis 2005, deux agences ont été créées et le nouveau crématorium de Champigny mis en service. Le total des surfaces est passé de 5 186 à 6 427m<sup>2</sup>, soit un accroissement de 24 %. Dans le même temps, le nombre de personnels augmentant au siège (de 56 à 78), le ratio au m<sup>2</sup> par personne du siège diminuait de 37 à 28 m<sup>2</sup>. Les locaux restent peu onéreux et pratiques et permettent le développement d'un site technique. Quelques travaux en 2007 ont permis d'améliorer les conditions de travail au siège administratif, qui regroupe sur un même site les fonctions d'administration, de planning/commandes, d'ateliers, de garage (parc important de véhicules et de stockage).

La société loue tout son patrimoine. Les coûts au m<sup>2</sup> reflètent la situation des loyers commerciaux à Paris, les locaux les plus petits coûtant souvent plus cher, dans des arrondissements comme les 14,15,16 et 17èmes arrondissements, et notamment le local du 16<sup>ème</sup>, le plus coûteux de tous (655 €/m<sup>2</sup> pour 28 m<sup>2</sup>). Le siège du 19<sup>ème</sup> est le moins coûteux au m<sup>2</sup> des locaux loués (122 €/m<sup>2</sup> pour 2203m<sup>2</sup>). Certaines superficies des agences pourraient paraître disproportionnées (exemples : « République » : 417 m<sup>2</sup> ; « Quai de la Rapée » : 197 m<sup>2</sup>). Il s'agit là d'un choix stratégique. Même si l'idéal pour une agence reste un local de 45 m<sup>2</sup> à un coût abordable, la difficulté de trouver ce type de local contraint la SAEMPF à louer des locaux parfois vastes et peu adaptés, mais qui offrent l'avantage de la situation géographique. La nécessaire proximité des agences par rapport aux mairies ou à certaines institutions (Institut médico-légal) confère aux locaux une forte valeur de convenance.

Les agences sont remises à niveau suivant leur état pour l'image de la société vis-à-vis des clients. Une nouvelle Charte de décoration a été élaborée et appliquée progressivement.

Une procédure d'engagement particulière des dépenses pour l'entretien et l'acquisition du patrimoine existe avec différents seuils. Les achats sont validés en Comité de Direction, en Commission Interne d'Achat (CIA) ou en CAO. Lors de la préparation du budget, en séminaire de Direction, les différentes dépenses d'investissement sont définies. Les dépenses liées à l'entretien du patrimoine sont désormais prises en compte par le contrôleur de gestion pour mieux appréhender les dépenses et leur suivi (différents contrats pour l'entretien des locaux, machines). Ce patrimoine nécessite un coût d'entretien important (tableau suivant) :

En euros	Evolution des coûts de structure			
	2006	2007	2008	2009
Fournitures de Bureau	34 482	28 964	28 827	36 912
Achats Eau - Énergie	230 310	286 544	314 711	372 727
Charges locatives	25 857	29 202	28 732	30 605
Réparation des locaux	204 632	188 751	239 263	300 187
Entretien et réparations	170 981	200 465	209 709	263 995
Total	666 262	733 926	821 242	1 004 426
indice évolution des charges		10%	12%	22%

### **2.3.2. Outils administratif, technique et informatique**

- Les différents outils administratif, technique et informatique mis en place sont – selon les responsables – plus modernes et répondent aux besoins (nouveau logiciel de production « LEONIS », série 100 de chez SAGE). Une étude interne a été menée début 2010 auprès des utilisateurs pour mesurer la performance de l'informatique. Les résultats sont jugés corrects et sont exploités pour améliorer le service apporté. Parallèlement, les serveurs informatiques sont plus performants, avec une capacité suffisante pour accompagner une augmentation des activités.
- Pour les besoins professionnels, les cadres se déplaçant sur les différents sites ont un PC portable (3 personnes concernées). Des PC portables en libre service sont à disposition pour les autres cadres.
- La SEM dispose d'un site Web à vocation informationnelle et commerciale pour les activités pompes funèbres et crématoriums. Les données qui y sont diffusées sont limitées. La SEM dispose d'un Intranet sur la base du progiciel « QUALNET », pour le dépôt des notes, des rapports de la Société, des modes opératoires, des procédures qualité, environnementales et des éléments du CHSCT, pour les demandes de congés, de fournitures, de travaux, les propositions d'amélioration du personnel (concours avec prix).

### **2.3.3. Frais de téléphonie**

Les cadres de l'entreprise disposent d'un téléphone portable, les dépenses sont contrôlées tous les mois. Même si les gains restent marginaux, la SEM a négocié un nouveau contrat chez un opérateur unique (et non plus deux) sur deux ans. Pour les deux cas historiques de l'unique collaboratrice conservant son téléphone portable personnel (la société la remboursant) et du téléphone portable du Directeur général hors contrat, l'appel d'offres qui aura lieu dans 18 mois devrait régulariser cette situation (intégration au contrat).

## **2.4. Communication**

Les montants consacrés à la communication sont relativement stables entre 2006 et 2009 (moyenne de 318 000€). Le budget pour 2010, plus important (350 000€) fait apparaître un effort particulier dans le domaine de l'événementiel (42 000€), des actions de fin d'année (49 600€; agendas, calendriers). L'ensemble des prestations correspond à une véritable campagne de communication.

## **2.5. Développement durable**

La SEM s'est investie en matière de développement durable. Sur le plan environnemental, la Société a désigné un responsable Environnement, aidé d'une assistante. A été obtenue, en mars 2008, la certification environnementale ISO 14001, délivrée par AFNOR Certification, pour la réalisation des crémations à la demande des familles sur le site du Crématorium du Père Lachaise. Cette certification a été reconduite en 2009 et en mars 2010. Un dispositif d'épuration des effluents atmosphériques des fumées du Crématorium du Père Lachaise a été mis en place (avenant à la Délégation de Service Public).

Depuis 2003, un collecteur spécialisé recycle les métaux rares ou précieux recueillis sur les personnes crématisées (prothèses...) moyennant une redevance (ces restes faisaient antérieurement l'objet d'un enfouissement au cimetière de Thiais). En 2009, cette collecte a permis de recycler 1,914 tonnes de métaux et de redistribuer 32 500 €

La société reverse l'intégralité des sommes perçues du collecteur à des causes non lucratives, à des associations oeuvrant pour le soutien des familles en deuil, pour les obsèques des indigents, ou effectuant des recherches et des études sur le deuil, les obsèques et le funéraire en général (toute association oeuvrant en amont du décès et pouvant orienter les familles est éliminée).

A partir de 2010, la SAEMPF a mis en place une politique d'attribution de subvention et demande aux structures associatives de l'informer de l'usage des sommes attribuées. Cette procédure a reçu l'aval préalable du comité d'éthique de la Ville de Paris. La charte d'utilisation des métaux apparaît sur le site du crématorium du Père Lachaise. Le prestataire désigné semble donner toute satisfaction.

### **3. SUIVI DES CONCLUSIONS ET NOUVELLES PRECONISATIONS**

La SAEMPF continue d'assurer une gestion rigoureuse et adaptée dans un contexte d'expansion maintenue de son activité. Elle témoigne d'une bonne compréhension de la problématique des frais généraux et de sa prise en compte dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. La plupart des préconisations du rapport de 2006 ont fait l'objet d'améliorations. Toutefois, il paraît justifié de noter les points suivants :

- Préconisation n°1 : La position de principe de l'Inspection générale demeure de procéder au remplacement de la carte bleue du directeur général par un système d'avance permanente et de faire viser périodiquement ses notes de frais par le président. Une carte bleue spécifique à la société pourrait être mise à disposition pour les achats de la société sur Internet.
- Préconisation n° 2 : Maîtriser dans l'avenir les notes de réception et de restauration au niveau actuel.
- Préconisation n°3 : Mettre à jour les fiches de procédures internes, pour tenir compte des transformations informatiques récentes, pour améliorer la formalisation des procédures d'engagement et de paiement, pour préciser les procédures d'astreinte (utilisation des véhicules de service pour les déplacements domicile-travail).

<b>LISTE DES PERSONNES RENCONTREES</b>
----------------------------------------

- M. [.....], directeur général,
- Mme [.....], directeur financier.

<b>Procédure contradictoire</b>
---------------------------------

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection générale, le rapport provisoire d'audit de la SAEMPF a été transmis à Mme Marinette BACHE, Présidente de la société, le 30 septembre 2010.

La réponse de la Présidente a été adressée par courrier du 18 octobre 2010. Ce courrier n'apporte pas de remarque sur le rapport provisoire. Il est intégralement reproduit ci-après.

# Services Funéraires



Paris, le 18 octobre 2010

Objet : votre rapport n°09-17-4

Madame la Directrice,

J'ai bien reçu le rapport provisoire de l'Inspection Générale, daté de septembre 2010, qui porte sur l'audit d'action et de suivi du le train de vie des SEM de la Ville.

Ce rapport, très complet, n'apporte pas de remarque de notre part. Il montre, je crois, le sérieux des équipes de la SEM dont le train de vie est modeste et qui permet donc d'orienter ses moyens vers les services aux familles en deuil.

Je vous prie de croire, Madame la Directrice, en l'expression de mes très sincères salutations.

La Présidente

Marinette Bache



Inspectrice Générale

17, boulevard Morland

75004 Paris

Services Funéraires - Ville de Paris

2 à 12, rue de Bellevue 75019 Paris

Tél : 01 53 38 16 26 [www.paris.fr/secteur/funeraire](http://www.paris.fr/secteur/funeraire)



---

<b>ANNEXE</b>
---------------

Document remis par la SAEMPF

*Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas le document remis par la SAEMPF, celui-ci n'étant pas publiable en application des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

---