

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT
d'audit du train de vie de la SAEMPF
- Septembre 2016 -
N° 16-06-02

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur général, chef de mission

[.....], Auditrice

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	2
INTRODUCTION	3
1. ÉVOLUTION DU CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET PROFESSIONNEL	4
2. LES DIFFÉRENTS VOLETS DE L'AUDIT	8
2.1. Procédures de contrôle et organisation de la SAEMPF	8
2.1.1. Organisation	8
2.1.2. Procédures financières et engagements	8
2.1.3. Procédure des achats	11
2.1.4. Sécurité des actifs de la SEM	11
2.1.5. Guides des procédures et notes de services	12
2.1.6. Contrôle de gestion	12
2.1.7. Ressources Humaines	13
2.1. Principaux indicateurs du train de vie	13
2.1.1. Contexte financier de l'entreprise	13
2.1.2. Le Personnel	16
2.1.3. Rémunération des dirigeants et des principaux cadres	17
2.2. Données patrimoniales, investissements, frais de structure hors personnel	23
2.2.1. Les locaux de la SEM : un patrimoine rénové au coût croissant	23
2.2.2. Frais de téléphonie	24
2.3. Communication	25
2.4. Développement durable	26
2.4.1. L'action environnementale	26
3. LA FONDATION DES SERVICES FUNÉRAIRES DE LA VILLE DE PARIS	27
LISTE DES RECOMMANDATIONS	29
PROCÉDURE CONTRADICTOIRE	30
LISTE DES ANNEXES	38

NOTE DE SYNTHÈSE

La Société Anonyme d'Économie Mixte des Pompes Funèbres (SAEMPF) ou Services Funéraires de la Ville de Paris (SFVP) a été créée en janvier 1998. Malgré un contexte de concurrence accrue expliquant un léger tassement depuis 2011, accentué en 2012, sa part de marché à Paris se maintient autour de 21% en 2014 et 2015.

Par lettre de mission du 24 Février 2016, la Maire de Paris a demandé à l'Inspection Générale de renouveler l'étude menée en 2010 sur le train de vie de plusieurs SEM.

Les rapporteurs ont, dans un souci de comparabilité, conservé pour l'essentiel la méthodologie utilisée pour les précédents audits de la SEM.

L'étude inclut les frais de structure, frais de siège, rémunérations, dépenses de représentation et plus généralement de l'ensemble des ressources confiées ou accordées par les actionnaires aux dirigeants, jetons de présence, dépenses de communication.

Les rapporteurs invitent la hiérarchie à veiller au visa systématique des déclarations de notes de frais.

Confirmant la préconisation de l'Inspection générale lors des deux précédents passages, ils suggèrent de procéder au remplacement de la carte bleue du directeur général par un système d'avance permanente, de faire viser périodiquement ses notes de frais par la présidente et de traiter la carte bleue spécifique à la société pour les achats sur Internet de manière à ne pas permettre de retraits (coin coupé).

La SEM est confrontée à des problématiques de "maturité". Ainsi, le poste notes de réception et restauration a-t-il cru et convient-il de le ramener à un niveau plus modéré qu'en 2015. De même, les dépenses immobilières doivent constituer un point d'attention des gestionnaires. Il est également recommandé de stabiliser le budget communication. Pour ces deux postes de dépenses, il convient d'évaluer le retour sur investissement afin d'en apprécier la pertinence du déploiement.

Certains points secondaires, mais importants doivent être réglés : il faut ainsi, procéder à la refaction des tickets restaurant sur la dotation mensuelle suivante pour toute prise en charge par la société de dépenses de déjeuner. Des instructions circonstanciées doivent être données au personnel en matière d'infractions routières et les infractions personnelles être mise à la charge du salarié contrevenant.

Enfin, s'agissant de la fondation créée par la SEM, les rapporteurs suggèrent d'élargir la publicité de ses appels à projets.

INTRODUCTION

Par lettre de mission du 24 Février 2016, la Maire de Paris a demandé à l'Inspection Générale de renouveler l'étude menée en 2010 sur le train de vie de plusieurs SEM. La mission a effectivement démarré fin mars.

Celle-ci inclut les frais de structure, frais de siège, rémunérations, dépenses de représentation et plus généralement de l'ensemble des ressources confiées ou accordées par les actionnaires aux dirigeants, jetons de présence, dépenses de communication.

Le présent rapport a pour objet le train de vie de la SAEMPF, « Services funéraires de la Ville de Paris ».

Le train de vie de la SAEMPF a déjà fait l'objet d'un audit de ce type en 2006 (rapport n°05-05-02) et en octobre 2010 (rapport n°09-17-4).

Méthodologie : Les rapporteurs ont, dans un souci de comparabilité, conservé pour l'essentiel la méthodologie utilisée pour les précédents audits de la SEM. Ont été analysées les procédures, les charges, les investissements réservés à l'activité administrative, technique et commerciale, le personnel, les rémunérations et avantages en nature des dirigeants et des principaux cadres. L'étude repose sur un questionnaire déclaratif de la SEM (reproduit en annexe), qui a ensuite fait l'objet de contrôles de corroboration, sur pièces et sur place. Un suivi des préconisations de 2010 a été effectué. Les écarts significatifs avec les données des précédentes études ont fait l'objet d'une attention particulière. Il y a lieu de les considérer en prenant en compte les modifications de périmètre d'activité décrites en première partie.

1. ÉVOLUTION DU CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET PROFESSIONNEL

La Société Anonyme d'Économie Mixte des Pompes Funèbres (SAEMPF) ou Services Funéraires de la Ville de Paris (SFVP) a été créée en janvier 1998. Malgré un contexte de concurrence accrue expliquant un léger tassement depuis 2011, accentué en 2012, avec une tendance moindre en 2013, sa part de marché à Paris se maintient autour de 21% en 2014 et 2015. Cette concurrence s'opère à la fois par une tendance à la constitution « de grands groupes », mais aussi par l'arrivée de nouvelles entreprises. En effet, les mesures de simplification administrative (passage d'une autorisation à une simple déclaration) ont facilité l'intervention dans Paris d'entreprises extérieures. Ainsi depuis 2012, treize nouvelles entreprises ont été enregistrées par la Préfecture de Police, ce qui porte à 159 le nombre total de points de vente à Paris, auxquels s'ajoutent depuis peu les sites internet comparateurs de prix non habilités et les sites discounts. Malgré ce contexte, avec un capital inchangé de 2,7 millions d'euros, depuis la dernière mission de l'IG, cette société demeure un des principaux acteurs du secteur funéraire parisien. Sur le plan national, bien que beaucoup plus petite que les deux premières, elle est passée du 5^{ème} au 3^{ème} rang (par rang de chiffres d'affaires).

En 2015, la SAEMPF présente un chiffre d'affaire en hausse, à 16,4 M€ contre 14,2 M€ en 2014 (+ 16%) celui-ci était de 12,47 M€ en 2012 et de 8M€ en 2004. La rentabilité est aussi en hausse, avec un résultat de 0,72 M€, soit + 10% par rapport à 2014.

L'actionnariat de la SEM reste inchangé depuis 2006 : Ville de Paris 74%, Caisse des Dépôts et Consignations 18%, COSI 7%, MUTAC 1%.

En 2015, la majorité des activités de la SEM a été marquée par les effets d'une hausse exceptionnelle de la mortalité qui s'est élevée à + 4,4% à Paris¹, alors que l'année 2014 avait enregistré une baisse par rapport à 2013 (17156 décès en 2013, 16893 en 2014). En 2015, le nombre de convois réalisés augmente de 9%. Les auditeurs souhaitent appeler l'attention sur la nécessité pour la société, et ce dans le cadre du suivi de son activité et de ses obligations (DSP), de disposer des statistiques des décès, alors que depuis avril 2015 un problème technique semble se poser du côté de la Ville.

Les deux principales branches d'activités de la SAEMPF concernent :

Le service extérieur des pompes funèbres : le Conseil de Paris² a décidé de confier à nouveau à la SAEMPF la gestion de son service des pompes funèbres par une convention de Délégation de Service Public (DSP) d'une durée de huit ans (du 10 janvier 2010 au 9 janvier 2019). Elle intervient à ce titre, dans l'organisation des obsèques, le transport des corps avant et après mise en bière, les soins de conservation, la fourniture de housses, de cercueils, d'urnes funéraires, la gestion et l'utilisation de chambres funéraires, la fourniture de corbillards et des voitures de deuil, la mise à disposition du personnel et des objets et prestations nécessaires aux inhumations, exhumations et crémations, à l'exception des plaques funéraires, emblèmes religieux, fleurs, travaux divers d'imprimerie et de la marbrerie funéraire.

¹ Cette hausse de la mortalité est imputable à la mutation du virus de la grippe entraînant une moindre efficacité du vaccin.

² Délibération 2010 DILT 34 Approbation de la DSP pour la gestion du service extérieur des pompes funèbres autorisant Mr le Maire à signer ladite convention avec la SAEMPF de la Ville de Paris- Conseil de Paris des 13,14 et 15 décembre 2010.

Les conditions d'exécution de ce service public comptent un certain nombre de prescriptions en matière d'organisation, de qualité et d'information, de communication et de tarification³. Des dispositions sont aussi prévues pour le service des personnes dépourvues de ressources, les convois sociaux, les décès en grand nombre. D'autres permettent de garantir le principe de continuité du service public (N° Vert joignable 24h/24 et 7 jours/7, accueil des familles le week-end à l'agence République). La société a développé un plan de continuité de l'activité et maintient sa participation à l'élaboration des Plans de prévention.

La crémation : Le Conseil de Paris⁴ a également attribué de nouveau à la SAEMPF l'exploitation du crématorium du Père Lachaise par convention de DSP d'une durée de 3 ans et 7 mois (du 1^{er} juin 2015 au 31 décembre 2018). La Ville explique la durée limitée de cette convention par la nécessité pour elle « *d'adapter le cas échéant son offre funéraire dans un contexte d'évolutions sociétales très rapides dans ce domaine (progression de la demande de crémation, des besoins en lieux de cérémonies à l'occasion des crémations, besoin de nouveaux jardins cinéraires etc.) ainsi que le cas échéant la prise en compte de la dimension métropolitaine de cette question* »⁵. Le délégataire assure, sous sa pleine responsabilité, l'ensemble des opérations de crémation dans des conditions conformes aux lois et règlement. La DSP a également vocation à la crémation de personnes domiciliées dans d'autres communes que Paris. Le nombre de crémations a continué à augmenter en 2015 (+4%) et malgré la saturation avérée de l'équipement, notamment par la nécessité de faire face à l'augmentation de la mortalité de 2015. Cette situation semble avoir produit une certaine dégradation de la qualité du service rendu. Avec 5 580 crémations en 2013, 5 680 en 2014 et 5 907 en 2015, ce crématorium a incontestablement atteint son seuil de saturation, particulièrement dans ses capacités d'accueil du public. En 2016, la SEM prévoit de revenir au seuil plafond de 5800. La réalisation d'un programme d'investissement estimé à 1.726k€ HT (valeur 2015) est également prévu sur la durée de la DSP.

Les auditeurs constatent une très forte baisse de l'activité de crémation consécutive à la récupération par la Ville de Paris des sépultures abandonnées sur son domaine funéraire. (3476 boîtes exhumations en 2012, 2795 en 2013, 1742 en 2014, 680 en 2015). Cette situation engendre une baisse de recettes et, comme l'Inspection générale l'a évoqué dans son rapport de 2014⁶, questionne plus globalement les modalités de gestion du patrimoine funéraire par la collectivité, nonobstant la création récente d'un deuxième ossuaire au cimetière de Thiais.

Depuis 2005, pour cette activité de crémation, la SEM bénéficie aussi d'une DSP du SIFUREP⁷ pour la construction et la gestion du crématorium de Champigny sur Marne. La concurrence exercée par deux crématoriums récemment créés à Mareuil-les-Meaux et Saint Soupplets est à l'origine, depuis deux ans, d'une baisse d'activité (1557 crémations en 2013, 1364 en 2014, 1290 en 2015) et d'une diminution de 6% des produits d'exploitation qui n'est pas totalement compensée par les baisses de charges (hors personnel). Les

³ Les tarifs sont votés par le Conseil de Paris avec le contrat de délégation, puis un comité de suivi des tarifs désigné paritairement par la Ville et le délégataire étudie annuellement les propositions d'évolutions tarifaires dans la limite des clauses contractuelles de révision des prix.

⁴ Délibération 2015 DEVE 25 Exploitation du crématorium du Père Lachaise -convention avec la SAEMPF d'exploitation pour la gestion de cet équipement- Conseil de Paris des 26,27 et 28 mai 2015.

⁵ Cf. Exposé des motifs de la délibération 2013 DEVE 194 relative au lancement d'une procédure de DSP pour l'exploitation du crématorium du Père Lachaise.

⁶ Rapport n° 12-31 Audit de l'organisation et du contrôle des opérations d'exhumation administrative -février 2014.

⁷ Syndicat Intercommunal Funéraire de la Région Parisienne.

auditeurs s'interrogent sur les risques potentiels de nouvelles diminutions des ressources d'exploitation de cette DSP pesant sur la SAEMPF.

Les autres marchés de la SAEMPF

En 2014, la société a remporté les marchés des réquisitions des corps par la Cour d'appel pour les départements de Paris, de Seine St Denis et du Val de Marne et en 2015, celui des Hauts de Seine. Cette même année, elle a aussi bénéficié du marché de gestion des dons du corps de la Faculté de Médecine. Enfin, l'AP-HP lui a de nouveau attribué le marché⁸ des prestations d'enlèvement, de transport et de crémations des pièces anatomiques d'origine humaine et des sujets anatomiques. En revanche, le marché relatif aux transferts de corps découverts entre hôpitaux ne disposant pas de chambres mortuaires et ceux en disposant, remis en concurrence fin 2013, a été attribué à deux entreprises moins disantes.

Les activités connexes de la SAEMPF

La marbrerie bien que ne relevant pas de la DSP, est nécessaire à l'accompagnement des familles. Historiquement et à échéance du 31 décembre 2013, la SEM avait un partenariat avec le groupe Rébillon. Suite à la vente de l'activité commerciale de ce groupe à un fonds d'investissement (FUNECAP), la SEM a décidé de réorganiser son offre par intégration de la totalité de l'offre commerciale (permettant de garder la maîtrise et l'exclusivité du contact commercial avec ses clients sur les offres de marbrerie), tout en maintenant pour des raisons économiques (l'activité marbrerie à Paris est répartie pour l'essentiel entre deux groupes dont Rébillon), la sous-traitance technique de la prestation.

Ainsi, à partir de 2014, la SEM a développé une offre spécifique sur les monuments les plus commercialisés par les conseillers en agence avec l'appui d'un technico-commercial mis à disposition par le groupe Rébillon. Conjointement, le site internet *revolution-marbrerie.fr* de présentation de l'offre avec une application permettant la réalisation de devis et une présentation des monuments en 3D a été lancé. Ce nouvel outil a permis une ouverture à une clientèle de la proche banlieue, 48 monuments ont été vendus en 2014 et 225 en 2015.

Ce service de marbrerie compte deux types d'offres :

- La première offre standard, qui représente 80% du marché français des monuments funéraires, s'appuie sur les conseillers des agences des SFVP. Les tarifs sont fixés en fonction du contrat passé avec le partenaire mais doivent se situer dans le premier tiers tarifaire le plus bas du marché. Le respect de cet engagement est évalué sur la foi d'une enquête « client mystère » réalisée tous les deux ans par un cabinet d'études indépendant et permettant de vérifier les tarifs pratiqués par des marbreries et Pompes Funèbres. [.....]. *Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*
- La seconde offre s'appuie sur un conseiller (mis à disposition par le groupe Rébillon) et concerne les monuments particuliers, notamment pour les cimetières parisiens intra-muros qui comptent de nombreuses contraintes techniques et architecturales (Bâtiments de France, terrains en pente, fragilités.....). Celles-ci, obligent à une conception sur mesure des monuments. Les tarifs sont libres et s'exercent dans un contexte de concurrence.

Face aux évolutions des comportements de consommation dans le domaine funéraire, la SEM a lancé en juillet 2012 la première offre *Low Cost* tout internet. Cette nouvelle prestation a été présentée au comité de suivi et validée par le comité des tarifs avant sa mise en œuvre. Conjointement, un site d'organisation d'obsèques en ligne *revolution-*

⁸ Marché du 1^{er} avril 2016 au 31 mars 2020.

obsèques.fr (géré au siège) a été ouvert et depuis 2013, les clients disposent d'un espace personnel leur permettant de créer, pendant 6 mois, des faire-part électroniques gratuits, d'informer des obsèques et de gérer un espace mémoire et de condoléances. Le site compte aussi un service gratuit d'information pour les formalités à effectuer.

Parallèlement au développement de ses offres par internet, visant une adaptation aux nouvelles pratiques de consommation et la lutte contre une concurrence agressive, la société a refondu ses outils de communication en vitrine de ses agences, et créé en 2012 une première campagne de publicité télévisuelle sur FR 3 (pendant trois mois). En 2013 et 2014 cette campagne a été reprise dans les cinémas parisiens de deux grands groupes, un mailing a été adressé à 100.000 Parisiens et du « *street marketing* » sur les marchés, à proximité des agences est développé.

Il faut ajouter à l'ensemble de ces activités, l'activité (hors bilan) des contrats obsèques. Depuis 2012, la SEM (mandataire d'assurances inscrit à l'ORIAS⁹) a retenu la mutuelle Mutac pour la souscription des Contrats de Prévoyance Obsèques. Le chiffre d'affaire des contrats obsèques représentait depuis la création de la SEM plus d'une année de chiffre d'affaires de pompes funèbres. Depuis peu, un fléchissement est observé.

En mai 2016, pour ces quinze agences, les Services Funéraires- Ville de Paris ont signé un accord avec « La Maison des Obsèques », premier réseau funéraire mutualiste créé en novembre 2015 à l'initiative des mutuelles ; Harmonie Mutuelle, MGEN et MUTAC avec l'ambition de rassembler, à l'horizon de 2025, 400 agences de pompes funèbres en France. Au titre de l'accord, le réseau mutualiste fait de ces membres les correspondants exclusifs du réseau sur leur propre territoire. Le contrat permet à la SAEMPF d'adhérer au réseau et d'utiliser la marque « La Maison des Obsèques », de bénéficier de la notoriété des mutuelles et du réseau national (centrale d'achat, assistance marketing, communication, formations...). En contrepartie la SEM doit seulement distribuer les contrats obsèques du réseau et payer une redevance progressive. Il implique aussi de ne pas ouvrir de nouvelles agences au-delà du périphérique, dans une zone déjà couverte par un membre du réseau.

Enfin, placée sous l'égide de la Fondation de France, la SAEMPF a créé en avril 2011, la Fondation des Services Funéraires de la Ville de Paris.

Les SFVP sont la seule SEM de la Ville de Paris en secteur aussi directement et fortement concurrentiel. Outre la constitution de grands groupes, ce secteur connaît de nouveaux entrants sur internet, agissant notamment en comparateurs de prix qui captent une part de la demande et viennent renforcer « la guerre des prix » déjà existante.

Par ailleurs, les difficultés sociales et les changements de modes de consommation, marquent une vigilance accrue de la part des familles concernant leurs dépenses mais aussi sur la qualité et l'éthique. Elles demandent des devis et comparent les tarifs. L'organisation du marché du funéraire connaît des mutations profondes dont les incidences à venir restent pour partie encore incertaines. La SAEMPF s'est engagée dans une politique ambitieuse d'adaptation à cet environnement difficile et instable, y compris par des réformes d'organisation interne et de formation. Pour autant, le contexte nécessite un contrôle de gestion renforcé.

⁹Les intermédiaires en opérations de banque et en services de paiement doivent être immatriculés sur le registre unique des intermédiaires tenu par l'ORIAS (article L. 519-3-1 du code monétaire et financier).

2. LES DIFFÉRENTS VOLETS DE L'AUDIT

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** repose sur 14 agences sur le territoire de la Ville de Paris (3 agences nouvelles ont été ouvertes depuis 2010 dans les 10^e, 14^e et 20^e arrondissements). La structure centrale reste basée dans le 19^{ème} arrondissement à l'adresse du siège administratif, sur 2 203 m² (siège et services techniques), et permet de coordonner l'activité administrative, commerciale et technique. Elle abrite aussi une agence virtuelle dédiée aux produits « low cost ».
- **La direction de l'entreprise** reste assurée par une équipe qui résulte de la consolidation de la modification d'organigramme qui était en cours en 2010. Elle repose sur un directeur général, une directrice générale adjointe (qui cumulait précédemment cette fonction avec celle de directrice du service aux familles) et cinq responsables principaux : le directeur administratif et financier également directeur des ressources humaines, la directrice du service aux familles, le directeur des opérations, le directeur technique et le 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. Le taux d'encadrement reste raisonnable (12% en 2015) même s'il a progressé par rapport au taux constaté en 2010 (10%).
- **Le Conseil d'administration** est composé de quinze membres, réuni selon une périodicité conforme aux statuts (au moins deux réunions annuelles). 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) auquel participent aussi les représentants des directions de tutelle et où sont données de plus larges informations.

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 dissociées¹⁰.

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 titre de sociétés, sur l'extension du champ d'activité de la Société, sur le plan financier prévisionnel quinquennal.

Le Conseil d'Administration a les prérogatives suivantes: 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.

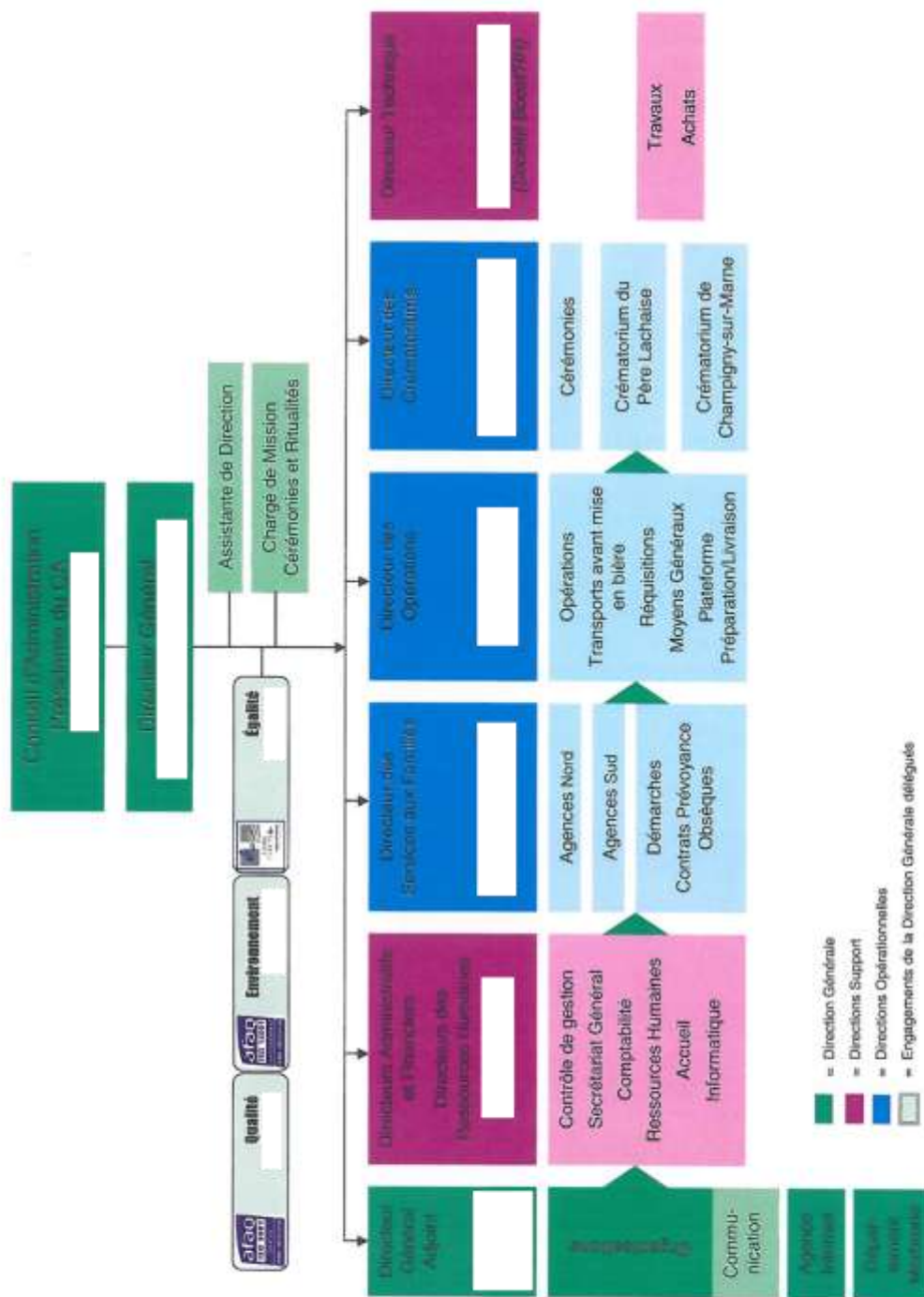
¹⁰ Délibération du Conseil d'administration du 13 mai 2009.

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 qu' « aucun chèque supérieur à 100 000€ n'est émis ». De fait, 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'agences 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 virement 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 en question sont libellés au nom du Trésor Public. Les procédures de recouvrement demeurent sous le contrôle des Directeurs d'Agences 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.

Figure 1 : Organigramme de la SAEMPF (juin 2016)



2.1.3. Procédure des achats

La procédure générale de fonctionnement détaillant les modalités d'engagement et de contractualisation des commandes est fixée par une note de service datée du 28 janvier 2016¹¹. Celle-ci s'inscrit dans le cadre de la certification des SFVP et a pour objectif de préciser les modalités et déterminer les responsabilités des intervenants dans le processus d'achats, le directeur technique est le pilote de ce processus. Les achats sont répartis entre les directions suivant le « un tableau de répartition des achats ». Chaque directeur est le garant du processus dans son secteur d'activités. Le directeur technique peut demander un audit interne sur le processus.

2.1.4. Sécurité des actifs de la SEM

Les besoins en locaux, espaces de travail, équipements et services supports sont toujours validés lors du séminaire cadres¹². 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. [.....].

- **Les besoins de la société en gestion informatique** sont devenus complexes. La SEAMPF 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 externalisé son service informatique auprès d'une société de sous-traitance informatique (« IVISION »), qui lui apporte le soutien de sa plateforme technique et d'un agent sur place. 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 dispose également de 11 ordinateurs portables principalement attribués aux cadres. Cinq tablettes sont aussi utilisées pour les opérations et le service aux familles. Sept modems 4 G sont connectables à ces périphériques mobiles pour la direction générale, le support informatique et les équipes de réquisition.

Depuis 2010, la SEM dispose d'un réseau étendu privé auquel sont connectées 102 stations de travail utilisant les ressources de 22 serveurs (windows et Linux). Les principales applications utilisées sont toujours pour son activité des logiciels standards du marché comme « SAGE » (série 100) pour la comptabilité et la paie. Elle gère sa trésorerie quotidiennement par un logiciel bancaire de transmission sécurisée [.....]. Elle utilise un logiciel pour gérer des procédures Qualité telles que l'ISO 9001 et 14001 [.....]. Un logiciel de production [.....], commun aux trois délégations gérées par les SFVP, remplace les deux logiciels précédents (« [.....] gestion des convois » et « [.....] 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

¹¹ Note référencée 9001-PS-ACH-PG-001 IN-7.

¹² 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.

est rattaché à un devis numéroté, transformé en commande acceptée puis en facturation définitive. Une évolution de cette infrastructure est prévue pour le second semestre 2016.

Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

2.1.5. Guides des procédures et notes de services

- Outre la note sur le processus achats déjà mentionnée, plusieurs notes de service concernent : la lutte contre le blanchiment des capitaux (du 20/5/2009), les déplacements, hôtels-restauration, notes de frais (du 17/2/2016), l'usage des véhicules de services et la téléphonie mobile (sanctions en cas d'abus d'utilisation). Enfin, une charte de déontologie sur les NTIC¹³ est en application.
- **Utilisation des véhicules de service** : Il n'y a pas de véhicule de fonction, sauf pour le Directeur Général et la directrice générale adjointe qui n'utilisent pas ce véhicule pendant les vacances. Ces véhicules donnent lieu à déclaration d'avantage en nature (voir infra). Les véhicules de service, affectés le cas échéant à un responsable particulier, restent sur le parking de la société 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. L'URSSAF ne fait aucune remarque sur ce point.

2.1.6. Contrôle de gestion

- **La Société a mis en place des procédures** 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.

¹³ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

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 (28,2% de retours en 2014). Le dernier renouvellement de la certification a été obtenu en 2014, pour trois ans avec pour objectif d'étendre cette certification à l'ensemble des activités du délégataire, en intégrant la nouvelle activité de commercialisation directe de la marbrerie
- **La SAEMPF a fait partie des cinq premières entreprises à obtenir le Label Égalité Hommes/Femmes en 2005.** Un référent, membre du comité de direction est désigné. La Société participe à des reconversions professionnelles, au moyen de formations qualifiantes. L'emploi de personnels permanents est privilégié avec plus de 97 % de CDI (hors personnel de statut de droit public, dont le nombre est en baisse depuis 2009). La sécurité, l'hygiène et la prévention au travail est une préoccupation constante au sein d'une démarche de progrès calquée sur les certifications « Qualité ». Ainsi, conformément à la réglementation les SFVP établissement « un document unique ». L'assistance qualité a pour mission d'établir une analyse des risques en SHP et d'intégrer « le document unique » dans la gestion des modules du progiciel « QUALNET ».
- En effet, la SEM dispose d'un Intranet sur la base de ce progiciel, 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).
- **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). En 2014, 72 salariés soit 62% (idem en 2011 et 2012) de l'effectif ont bénéficié de formation principalement en réglementation funéraire, en qualité/sécurité et perfectionnement en action commerciale et gestion du personnel. La SEM a consacré au titre du 0,9%, 68 K€ à la formation pour une obligation de 59 K€. Les embauches sont réalisées par les différents services, mais le contrat de travail est soumis à la signature du Directeur Général.

2.1. Principaux indicateurs du train de vie

2.1.1. Contexte financier de l'entreprise

En 2015, la SAEMPF continue à présenter une situation nette positive.

2.1.1.1. Une dynamique de développement à fort investissement

- **Entre 2013 et 2015, la situation économique de la SEM reste satisfaisante** (tableau ci-après). L'évolution des produits d'exploitation (+13 %) et des charges d'exploitation (+14.6 %) a permis de générer un résultat positif en progression (+35%).

La situation nette de la SEM en 2015 fait ressortir 6.333 K€ de capitaux propres pour un capital social inchangé de 2 743 K€. Les capitaux propres intègrent une subvention d'investissement de la Ville de Paris pour la filtration du crématorium du Père Lachaise (66300 €). La société dispose d'une bonne capacité d'autofinancement (1 264 K€ en 2015, comparable à celle de la dernière période observée-1290 k€ en 2009).

Tableau 1 : Principaux indicateurs financiers (période 2013-2015)

Principaux indicateurs financiers (montants en K€)			
Evolution	2013	2014	2015
Produits d'exploitation	14739	14873	16782
Indice d'évolution		0,90%	12,80%
Charges d'exploitation	13754	13392	15768
Indice d'évolution		9,70%	17,70%
Résultat financier	-60,7	-38,4	28,3
Indice d'évolution		63,20%	73,30%
Résultat exceptionnel	-95,4	34,4	16,4
Indice d'évolution		40,90%	-52,30%
Résultat net après IS	529	652	717
Situation nette			
Capital	2743	2743	2743
Réserves	91	234	150
Report à nouveau	1633	2101	2655
Subventions d'investissement	147	66	66
Capitaux propres	5144	5681	6333
Capacité d'autofinancement			
Dotations -reprise d'amortissement et provisions	1068	702	547
Capacité d'autofinancement=résultat net+dotations-reprises	1597	1354	1264
Ratios de rentabilité			
Ratio de rentabilité financière des capitaux propres=résultat net/capitaux propres	10,28%	11,50%	11,32%
Ratio de rentabilité financière=résultat net/capital	19,20%	23,76%	26,13%
Ratio de rentabilité économique=résultat net/produits	3,50%	4,30%	4,20%

Source : SAEMPF-retraitement IGVP

- On note un accroissement de 30% de la dette entre 2013 et 2015. L'accroissement de la dette vis-à-vis des établissements bancaires n'est au sein de la dette totale que de 6,7% (de 3.177K€ à 3.391K€). La dette bancaire est moins élevée qu'en 2009 où la société engageait des aménagements importants au crématorium du Père Lachaise et les travaux de construction du crématorium de Champigny.

La dette totale en 2015 (8.854K€, soit un niveau comparable à celui de 2009) représente 57,20% du passif (63% du passif en 2009), elle est largement couverte par l'actif de la société (15.477K€). La dette spécifique vis-à-vis des établissements bancaires (3.391K€) est largement couverte par les capitaux propres (6.333K€) ou par les actifs circulants (10.537K€).

- Le ratio de rentabilité financière des capitaux propres est de l'ordre de 11% et s'améliore par rapport à la dernière période observée (3 à 5 % entre 2006 et 2009), sans pour autant rejoindre celui de la période 2001 à 2004 (autour de 18%). Le ratio de rentabilité financière du seul capital est largement croissant (26% en 2015 contre 8,9 % en 2009). La société est peut-être à ce stade légèrement sous-capitalisée.
- Le ratio de rentabilité économique (résultat net sur les produits) s'améliore par rapport à la période précédente (1,5 à 2% en 2006-2009) ce qui ne permet pas pour autant des développements commerciaux avec prise de risques.

2.1.1.2. Une augmentation du chiffre d'affaires assortie d'une modification de périmètre

Entre 2013 et 2015, le chiffre d'affaires s'est accru de 2 429 K€, soit +17%. Entre 2000 et 2015, il a crû de 176% (6M€ en 2000, 12,5M€ en 2009, 16,6 M€ en 2015). Un tempérament

doit être apporté aux chiffres de 2015 puisque le mode de comptabilisation des opérations de marbrerie a changé : le nouveau dispositif adopté en matière de marbrerie augmente optiquement le chiffre d'affaires : jusqu'en 2014, la société présentait un prestataire labellisé qui traitait directement avec les familles et reversait un intéressement conventionnel à la société. Le système est depuis différent puisque la totalité de la prestation est dorénavant reflétée dans les comptes la société rémunérant le prestataire fournisseur et facturant directement les familles. Il en résulte que là où la commission de la société était seule intégrée dans les comptes, la totalité de la valeur de la transaction marbrerie y figure maintenant.

En dehors de cela, la hausse du chiffre d'affaires ne s'explique pas totalement par l'augmentation des décès (pourtant notée en 2015) , mais par la conjonction de plusieurs facteurs : la politique de communication menée sur le plan du positionnement sur le marché, la poursuite du déploiement des points d'accueil et de vente (y compris internet) qui entraîne un afflux de clientèle (présentation physique des agences et du catalogue plus moderne), une démarche vertueuse visant plutôt que la rentabilité nette, notoriété et développement de la clientèle en privilégiant le service rendu et le réinvestissement dans la qualité, les prix bas (le prix moyen payé par les familles pour les obsèques évolue moins vite que l'inflation dans le domaine funéraire) et un accompagnement éthique.

▪ **L'analyse du chiffre d'affaires par typologie de produit** (tableau ci-après)

On observe une augmentation des convois familles (+9% en K€ entre 2013 et 2015), moins marquée toutefois que dans la période précédente (+32% de 2006 à 2009), le bénéfice de l'ouverture de nouvelles agences devenant moins important.

L'activité crématorium marque le pas même si le chiffre d'affaires généré progresse (+8,3%). Elle est stable en unités (moins de 1% en 3 ans). L'activité du nouveau crématorium de Champigny (délégation de service public du SIFUREP, Syndicat des communes de banlieue pour le funéraire) s'avère plutôt décevante générant une faible progression du chiffre d'affaires, à la mesure du faible nombre de crémations traitées. L'offre de sites alternatifs contribue à expliquer ce résultat.

Dans le cadre de la procédure contradictoire la SAEMPF note que malgré le contexte défavorable (concurrence de deux nouveaux crématoriums), la rentabilité de l'équipement de Champigny sur Marne est jugée satisfaisante [...].

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Il s'agit pour les rapporteurs d'un point d'attention, l'évolution de la concurrence étant à surveiller.

La rubrique « reliquaires, exhumations » (reprises de concessions) accuse une très forte baisse, liée à la baisse du rythme des exhumations dans les cimetières parisiens et à la mise en service d'un second ossuaire à celui de Thiais.

Tableau 2 : Analyse du chiffre d'affaires en €

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Tableau 3 : Analyse de l'activité en unités d'œuvre

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Les convois sociaux restent au bas niveau atteint en 2009 (194 en 2009). Les réquisitions progressent (obtention d'un nouveau marché sur les Hauts de Seine. La rubrique « reliquaires, exhumations » (reprises de concessions) est en baisse et ne représentera durablement, compte tenu de la mise en place d'un nouvel ossuaire par la Ville de Paris qu'une recette marginale.

La comptabilisation des produits comptables qui résultent des « contrats prévoyance obsèques » n'offre qu'une rentabilité immédiate relative à la SAEMPF, en comparaison des charges entraînées par la négociation de ces contrats. Cette comptabilisation est effectuée en annexe du bilan (produits d'avance), le montant cumulé qui a pu représenter une année de chiffre d'affaires en 2009 est maintenant en dessous de ce seuil

En 2015 et suivant les chiffres communiqués par la société dans le cadre de la procédure contradictoire les contrats de prévoyance représentaient un chiffre d'affaires potentiel de 11300 K€, équivalent à 98% du chiffre d'affaires de la DSP et 68% du chiffre d'affaires total de la société.

2.1.2. Le Personnel

2.1.2.1. Les effectifs

La structure de la SAEMPF dépasse le seuil d'une PME de 100 salariés, soit 124 personnes équivalent temps plein (115 lors du précédent audit / chiffres 2010), dont 15 personnes relevant d'un statut de personnel de direction ou de cadre. L'évolution des effectifs entre 2013 et 2015 soit 12 (+15 % entre 2006 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 6 à 7(même effectif qu'en 2010) tandis que le personnel cadre diminue de 9 à 8 (même effectif qu'en 2006).

Tableau 4 : Tableau des effectifs en ETP (équivalent temps plein)

Répartition par statuts	2013	2014	2015
Personnel de Direction	6	6	7
Personnel statut Cadre	9	8	8
Personnel statut Maîtrise	34	42	39
Autres personnels	61	58	70
TOTAL (effectif au 31.12)	110	114	124

2.1.2.2. 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 %), au niveau de la dernière période observée en dépit des efforts visant à fidéliser le personnel (revalorisation salariale, accord d'intéressement, actions de formation, éléments de confort comme l'habillement).

Plusieurs des principaux cadres de l'entreprise ont pris leur retraite en 2015 (directeur technique, directeur des opérations, directrice administrative et financière).

Tableau 5 : Taux de rotation du personnel

	2013	2014	2015
Nombre d'embauches de l'année	22	34	28
Nombre de sorties de l'année	23	26	23

Source : SAEMPF

2.1.2.3. Répartition du personnel par type d'emploi

La SEM emploie une proportion de plus en plus faible de personnels de droit public (5.6% en 2015 contre 24 % en 2001). Ces emplois diminuent au rythme des départs en retraite et sont renouvelés par des embauches en CDI de droit privé.

Tableau 6 : Effectif en fin d'année par type de contrat

Répartition par type de contrat	2013	2014	2015
CDI droit privé	102	104	113
Personnel de droit public	7	7	7
CDD	1	3	4
Intérimaires	0.7	0.4	1.2
Autres: stagiaires, personnel mis à disposition...	3	0	2

Source : SAEMPF

2.1.2.4. 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 développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Tableau 7 : Principales valeurs rapportées aux effectifs

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Les effectifs s'accroissent de 12 % entre 2013 et 2015, les salaires augmentant de 15,5 %. Ces augmentations s'expliquent par une revalorisation des salaires, notamment des cadres (voir infra). Le départ en 2015 de plusieurs cadres bien rémunérés et leur remplacement, devrait avoir un effet modérateur dans l'exercice 2016.

2.1.3. Rémunération des dirigeants et des principaux cadres

2.1.3.1. Présidence du Conseil d'administration

Vu la décision du conseil d'administration de la SAEMPF du 3 juin 2014 désignant Mme Marinette BACHE aux fonctions de présidente du conseil d'administration, la délibération du Conseil de Paris du 7 juillet 2014 n°2014 SGCP 1015 fixe à 15 245 euros nets le montant

de la rémunération annuelle maximum susceptible d'être perçue par elle en sa qualité de mandataire de la Ville de Paris. Elle ne bénéficie pas de véhicule de fonction, ni de carte de paiement bancaire de société.

2.1.3.2. Rémunérations des administrateurs et jetons de présence

Aucun administrateur ne bénéficie de jetons de présence. Cette situation qui avait été présentée précédemment comme pouvant évoluer après recomposition du capital, la non attribution de ces indemnités n'étant pas une position de principe, n'a pas été remise en cause.

2.1.3.3. Cadres dirigeants et rémunérations des principaux cadres

Les salaires des 10 principaux cadres et dirigeants (8% de l'effectif) représentent, 18,48 % de la masse salariale brute totale.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la société précise que la part des dix rémunérations les plus élevées a évolué de 20,37% en 2013 à 20,29% en 2014 et 18,48% en 2015.

La structure des salaires des principaux cadres est reflétée par le tableau suivant.

Tableau 8 : Position des 10 premiers salaires en 2015

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Le directeur général ne bénéficie pas des deux dispositifs d'intéressement et de participation. Il bénéficie d'une part variable de rémunération, calculée sur la base de l'EBE, qui peut varier de 0 à 30 K€, avec un montant de 22.5 K€ à l'atteinte de l'objectif. Ces rémunérations résultent d'un avis du Comité des rémunérations de la Ville de Paris du 13 septembre 2011. La rémunération brute du DG inclut en avantage réintégré une assurance chômage (le mandataire social ne bénéficie pas d'indemnisation en cas de révocation par le conseil d'administration). Ce dispositif est agréé par le comité des rémunérations.

Le Comité des Rémunérations spécifique à 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. Il n'y a pas de comité pour la détermination de la rémunération d'autres cadres, qui relève de la direction générale.

Un benchmark a été effectué avec les données publiées par Challenges¹⁴. Il en résulte que les salaires des cadres sont dans la moyenne des entreprises de taille comparable du secteur privé (pas forcément funéraires). Les rémunérations du directeur et de la directrice adjointe sont cependant plutôt au-dessus de cette moyenne.

La société est généreuse en ce qui concerne les augmentations annuelles. Sur la période 2013-2015, le salaire des dix principaux cadres a progressé de 7,4% en moyenne (avec des écarts selon les situations individuelles allant de 0,9 à 13,8%).

¹⁴ N° 449 octobre 2015.

Le directeur général, la directrice générale adjointe, le directeur administratif et financier et le directeur technique bénéficient d'un Plan Épargne Retraite Entreprise (PERE article 83¹⁵).

2.1.3.4. L'intéressement du personnel

En complément de l'accord de participation¹⁶ qui s'impose aux entreprises de 50 salariés et plus dès lors qu'elles dégagent un bénéfice fiscal suffisant, un accord d'intéressement (facultatif) a été mis en place le 31 mars 2009, par la SAEMPF et a depuis été renouvelé¹⁷, le dernier couvre la période 2015-2017. Il a pour objectif, d'associer collectivement les salariés aux résultats ou aux performances de l'entreprise et de les faire profiter d'un partage de la valeur collectivement créée. Il sert également de levier de motivation, il ne peut se substituer aux autres dispositifs de rémunération existants. L'intéressement aux résultats se définit par rapport à des indicateurs financiers ou comptables mesurant la rentabilité économique ou financière de l'entreprise (bénéfice fiscal, comptable ou d'exploitation). L'intéressement aux performances se mesure quant à lui, par l'atteinte d'objectifs ou par l'amélioration de la productivité. Les éléments pris en compte pour le calcul de l'intéressement doivent être objectivement mesurables. Tous les salariés titulaires d'un contrat de travail en sont bénéficiaires, cependant, les accords de participation et d'intéressement peuvent prévoir une condition d'ancienneté qui ne peut excéder trois mois dans l'entreprise.

L'accord d'intéressement de la SAEMPF se compose de cinq fractions, calculées pour chacune de cinq unités¹⁸ de travail retenues. Chaque fraction dépend conjointement de la performance globale de l'entreprise et de la performance de l'unité de travail considérée, mesurée par deux indicateurs qui sont le reflet des spécificités de son activité. Par souci d'équité, l'intéressement est à la fois réparti à 50% au prorata de la durée de présence de chacun et pour 50% au prorata du salaire de base de chacun, le salaire pris en compte est plafonné à 49.000€. L'accord s'applique à l'ensemble du personnel, à partir de trois mois de présence dans l'entreprise. Tous les contrats de travail exécutés pendant la période de calcul et les douze mois qui la précèdent sont pris en compte.

A l'occasion de la négociation, les parties se sont interrogées sur l'opportunité de mettre en place un plan d'épargne d'entreprise et l'ouverture d'un PEE¹⁹ a été envisagée.

Au titre de cet intéressement, pour 2014, la SEM a versé 1,3% de la masse salariale des salariés concernés, soit une somme de 104.798 € et 1,6% au titre de l'accord de participation (72.476 €).

L'accord précise en son article 1 que : « *La résiliation du contrat de travail, quelle qu'en soit la cause (même pour faute lourde), ne peut entraîner la suppression des droits acquis par un salarié au titre de l'intéressement* ». Les auditeurs s'étonnent de cette rédaction notamment la précision tendant au maintien de cet avantage facultatif y compris dans les situations de fautes lourdes.

¹⁵ L'« article 83 » est un contrat de retraite supplémentaire conclu dans le cadre de l'entreprise. Les versements sont fixés à l'avance et permettent d'obtenir une rente à la retraite. Les versements sont dans certaines limites exonérés d'impôt sur le revenu. Une fois le salarié à la retraite, la rente s'ajoute aux pensions des régimes obligatoires, et bénéficie du même régime fiscal et social.

¹⁶ Accord de participation du 27 avril 2006 et avenants n°1 et n°2 du 3 octobre 2012.

¹⁷ Un accord d'intéressement est conclu pour trois ans.

¹⁸ Service aux familles, crématorium du Père Lachaise, crématorium de Champigny, opérations et logistique, services support.

¹⁹ Article L.3332-6 du code du travail.

Comparativement, l'accord de participation précise, les conditions de maintien des droits dans les périodes de suspension du contrat de travail (accident de travail, maladie professionnelle) ou des périodes assimilées à des périodes de présence (congés maternité et d'adoption), mais les situations de résiliation du contrat de travail et moins encore pour faute lourde ne sont pas abordées.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la société a indiqué que le Cour de Cassation avait jugé que le non versement de l'intéressement à un salarié en cas de faute grave constituait une sanction pécuniaire prohibée par l'art L1331-2 du Code du Travail.

2.1.3.5. 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 sont en augmentation soutenue pendant la période sous revue. Leur évolution est certes partiellement justifiée par le développement des agences commerciales, des déplacements du directeur commercial et du directeur général, mais l'augmentation des effectifs d'encadrement qui avait pu être avancée comme facteur explicatif lors de la précédente étude est maintenant stabilisée. Les dépenses d'affranchissement sont très élevées (+30% en 2015), et expliquées par des actions promotionnelles par mailing. Dans le même temps, seules les dépenses d'honoraires sont contenues dans une progression raisonnable.

Tableau 9 : Évolution des frais généraux liés au personnel

<i>en K€</i>	rappel 2009	2013	2014	2015	Evolution 2015/2013
Charges d'exploitation	12313	13754	13932	15768	14,60%
Indice d'évolution			1,30%	13%	
Missions- Déplacements- Réceptions	45	72	58,5	78,8	9,40%
Indice d'évolution			-18%	34,70%	
Honoraires	135	107	124	108	0,90%
Indice d'évolution			15,90%	-13%	
Télécommunications et affranchissements	119	144	150,2	177,8	23%
Indice d'évolution			4%	18,40%	

Source : SAEMPF-retraitement IGVP

La SEM a fourni une explication sur la forte progression du poste affranchissement/télécoms entre 2014 et 2015 qui serait notamment due à une régularisation du fournisseur Bouygues.

2.1.3.5.1. *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.
- un contrôle sur pièces (factures, relevés détaillés de carte bleue) a été effectué par les rapporteurs, de manière exhaustive pour 2015. Il a été constaté, dans plusieurs cas, une absence de visa de la hiérarchie, pourtant prévu, sur les déclarations mensuelles de notes de frais.

Recommandation 1 : Veiller au visa systématique des déclarations de notes de frais par la hiérarchie.

- Alors qu'en 2009, il n'en existait qu'une seule, il existe maintenant, deux cartes bancaires de société, l'une au nom du directeur général qui sert pour ses propres frais et l'autre au nom de la directrice administrative et financière pour des achats et paiements 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.

Les explications données par la société dans le cadre de la procédure contradictoire pour la seule carte du directeur général, mettent en évidence un système différent, et qui ne correspond pas à la préconisation.

- Indépendamment, une carte bleue de société, neutralisée pour les paiements courants (coin coupé), pourrait être utilisée pour les achats de la société sur Internet. Cette recommandation constante n'a pas été mise en œuvre par la société.

Recommandation 2 : Procéder au remplacement de la carte bleue du directeur général par un système d'avance permanente et faire viser périodiquement ses notes de frais par la présidente. Traiter la carte bleue spécifique à la société pour les achats sur Internet de manière à ne pas permettre de retraits (coin coupé).

**Tableau 10 : Montant annuel en euros des frais remboursés
aux 5 principaux dirigeants et cadres de la SEM**

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

**Tableau 11 : Montant annuel en € des frais de réception et de restauration
des 5 principaux dirigeants et cadres de la SEM**

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Les notes de restaurant portent au dos le nom des invités et sont motivées en grande majorité par des réunions de travail

On note un accroissement du total « notes de réception et de restauration ». De l'ordre de 35 000€ pour la société dans l'étude précédente portant sur la période 2006-2009, il est passé à une moyenne de 53.700€ sur les années 2013 à 2015 soit plus de 50% d'augmentation, avec un pic spectaculaire en 2015.

L'une des raisons de l'évolution du montant total des frais engagés est en effet, selon les dirigeants, la décision prise en matière de réunions internes (note du directeur général du 24 février 2014). En contrepartie de l'engagement de ne plus tenir de réunions après 18 heures, celles-ci peuvent se tenir sur le créneau de midi, le repas étant en contrepartie pris en charge par la société.

Cette méthode qui a fait l'objet d'un accord, peut effectivement permettre de tenir des réunions sans imposer des amplitudes trop grandes aux salariés (et notamment aux chefs

d'agence). Pour autant, cette organisation interroge les auditeurs qui considèrent que des réunions de service relèvent du cadre institutionnel.

Les salariés disposent de tickets restaurant d'une valeur faciale en 2015 de 8 euros. En toute rigueur, toute prise en charge par la société de dépenses de déjeuner (sous l'empire du système évoqué ou pour tout autre raison (couverture par des frais de mission, tierce invitation...), devrait donner lieu à la réfaction correspondante sur la dotation mensuelle suivante, ce qui ne semble pas être fait et devrait l'être.

Dans le cadre de la procédure contradictoire la société a indiqué que la non réfaction des tickets restaurant en cas d'invitation est une décision assumée par l'entreprise. Les rapporteurs en prennent note. Ceci ne préjuge pas l'appréciation qui en sera faite par les services des URSAFF. La recommandation est maintenue.

Le poste notes de réception et restauration avait déjà été signalé dans le précédent rapport comme un point d'attention.

Recommandation 3 : Ramener le poste notes de réception et restauration à un niveau plus modéré qu'en 2015.

Recommandation 4 : A minima, procéder à la réfaction des tickets restaurant sur la dotation mensuelle suivante pour toute prise en charge par la société de dépenses de déjeuner.

2.1.3.5.2. Véhicules

- **L'ensemble des véhicules** (hors direction générale) est mis à la disposition du personnel dans la journée, soit 35 unités, dont 15 de tourisme. Leur utilisation correspond aux nécessités de service.

Les véhicules de tourisme, les véhicules de logistique ou corbillards sont maintenant pris en locations à longue durée. Le coût de véhicules pour toute la société atteint ce qu'on peut espérer être un plateau aux alentours de 250 K€.

Tableau 12 : Évolution des coûts des véhicules (en €)

	rappel 2009	2013	2014	2015	evolution 2015/2013
Location	86,4	165,4	149,2	149,8	-9,43%
Essence	57,8	64,4	63,8	65,5	1,70%
Remboursement IK	0,9	1,1	1,7	1,5	36%
Entretien et réparation	42,6	61,3	47,1	39,4	-35,70%
Total	187,7	292,2	261,8	256,2	-12,30%
Evolution N/N-1			-10,40%	-2,10%	
Indice d'évolution des charges générales			9,70%	17,70%	

Source : SAEMPF-retraitement IGV

- En 2015, 10% des frais de véhicules se rapportent aux quatre principaux cadres :

Tableau 13 : Frais de véhicules des principaux cadres en 2015 (en €)

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

En 2009, pour les véhicules de direction a été mise en place une procédure, toujours en vigueur, sur le type de véhicule en privilégiant le bonus écologique ainsi qu'une maîtrise de la TVS (taxe sur les véhicules de société).

En 2015, un véhicule utilisé par un agent partant à la retraite lui a été cédé à des conditions assez avantageuses.

Parmi les dépenses payées par carte bleue (carte de la Direction administrative) figurent des paiements d'amendes de circulation et stationnement. Les rapporteurs en ont effectué un décompte pour la seule année 2015 : La SAEMPF a acquitté 52 amendes dont 34 pour excès de vitesse, pour un montant total de 3018€. Il apparaît anormal de prendre en charge de manière systématique des amendes relatives à des infractions dont l'auteur est identifié, sans raison majeure. Les infractions constituées par les excès de vitesse sont particulièrement nombreuses.

Recommandation 5 : Des instructions circonstanciées doivent être données au personnel en matière d'infractions routières et les infractions personnelles être mise à la charge du salarié contrevenant.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la société indique avoir mis en œuvre une sensibilisation des personnels et la possibilité de remboursement des amendes aurait été durcie (à fin juillet 2016, 55% du montant des amendes auraient fait l'objet d'un remboursement).

2.1.3.5.3. Autres déplacements

Tableau 14 : Déplacements 2015 des principaux cadres

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Les autres déplacements (train, taxis) restent assez peu élevés. Les responsables ont très peu de déplacements en dehors de la Région Parisienne, sinon au Congrès de l'UPPFP (il n'y a plus de participation à la FNSEM), quelques salons et colloques. 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. Données patrimoniales, investissements, frais de structure hors personnel

2.2.1. Les locaux de la SEM : un patrimoine rénové au coût croissant

La SEM dispose d'un réseau d'agences qui constitue l'outil stratégique indispensable à son développement dont la gestion patrimoniale est, opérée directement par l'équipe de Direction, car il est générateur du chiffre d'affaires.

Depuis 2009, trois agences ont été créées. Le total des surfaces est passé de 6427 m² à 6587 m², soit un accroissement de 2,4 %. Le ratio par personne du siège reste à 28 m². Les locaux du siège restent peu onéreux et pratiques et ont permis le développement d'un site technique qui regroupe les fonctions d'administration, de planning/commandes, d'ateliers, de garage (parc important de véhicules et de stockage).

La société loue tout son patrimoine. Elle poursuit une politique de couverture du territoire parisien par des agences actuellement au nombre de 14. Les coûts au m² reflètent la situation des loyers commerciaux à Paris, les locaux les plus petits coûtant souvent plus cher. Le siège du 19^{ème} est le moins coûteux des locaux loués (145 €/m² pour 2203m²). Certaines superficies des agences pourraient paraître disproportionnées (exemples : « République » : 417 m² ; « Quai de la Râpée » : 197 m², « rue Belgrand » : 120 m²). Il s'agit là d'un choix stratégique. Même si l'idéal pour une agence reste un local de 45 m² 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 (hôpitaux, Institut médico-légal) confère aux locaux une forte valeur de convenance. C'est le cas de l'agence du 20^e arrondissement louée où le loyer ressort à 566€ /m2. Le taux le plus élevé de toutes les agences est atteint par celle du 14^e arrondissement, rue R Losserand avec 598€/m2.

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 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) :

Tableau 15 : Répartition des charges

<i>en euros</i>	2013	2014	2015
Produits entretien			
Achats Eau -énergie	268 664	232 853	298 104
Charges locatives	42 714	38 670	34 643
Réparation des locaux	549 438	452 224	800 350
Entretien et réparation	299 255	342 330	265 272

Source : SAEMPF

On observe, au regard de la précédente période étudiée une évolution significative des charges locatives (+13%), moins élevée toutefois que celle des loyers. Les dépenses de réparation des locaux évoluent également très significativement, pour atteindre un pic en 2015 (0.8M€). Elles sont liées à la décision de revoir la signalétique et l'aménagement des agences.

Recommandation 6 : Les dépenses immobilières doivent constituer un véritable point d'attention des gestionnaires.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la société a tenu à noter que le chiffre d'affaires avait progressé concomitamment à l'augmentation des surfaces dédiées aux agences. Les rapporteurs n'ont pas émis de jugement sur l'opportunité de ces décisions d'implantation nouvelles ; Ce mouvement ne peut toutefois entièrement être corrélé avec l'augmentation du nombre des implantations, d'autres offres (internet) étant simultanément développées. Une étude conjointe sur le ROI des différents modes d'acquisition de parts supplémentaires de marché pourrait être éclairante.

2.2.2. Frais de téléphonie

Les cadres de l'entreprise disposent d'un téléphone portable, les dépenses sont contrôlées tous les mois. La SEM a négocié en 2012 un nouveau contrat chez un opérateur unique intégrant l'ensemble des salariés (le téléphone portable du Directeur général était antérieurement hors contrat).

Les frais de télécommunications ont tendance à s'accroître fortement (+134.523^e en 2015 soit +19% par rapport à 2013). Même si de nouvelles agences entrent en service, cette évolution paraît singulière et doit être mise sous observation pour en déterminer les causes et la réduire.

Il est complexe de différencier les frais de téléphonie des abonnements de connexion (augmentation du parc) mais aussi de ceux liés aux sites internet relevant davantage de frais de communication. Au nombre cinq, certains de ces sites ont été créés depuis le dernier audit, les autres ont souvent été refondus :

- servicesfunéraires.fr : site institutionnel présentant l'entreprise et plus spécifiquement les activités funéraires,
- crematorium-perelachaise.fr : site institutionnel du crématorium
- crematorium-champigny.fr : site institutionnel du crématorium
- revolution-obseques.fr : organisation d'obsèques en ligne, low-cost...
- revolution-marbrerie.fr : conception de monuments funéraires en ligne et devis.

La mise à jour de ces sites est assurée soit par des prestataires externes (Ivision, Point Virgule) soit par le service communication.

2.3. Communication

Tableau 16 : Dépenses de Communication

<i>en euros</i>	2013	2014	2015
Total des dépenses de Communication	407 392	565 381	488 645
dont			
Annonces et insertions	324 059	390 794	321 400
Foire et expositions	13 565	70 913	51 838
Cadeaux clients	29 068	34 850	40 684
Catalogues et imprimé	40 426	68 347	74 514

Source : SAEMPF

Les montants consacrés à la communication sont croissants par rapport à la précédente période observée (486.600 € annuels à comparer avec une moyenne de 318 000€ entre 2006 et 2009 soit +53%). Les budgets confirment un effort particulier dans le domaine de l'événementiel (foires expositions), des actions de fin d'année (agendas, calendriers). L'ensemble des prestations correspond selon les responsables à une véritable politique de communication. Le montant des cadeaux clients paraît vraiment élevé pour une telle activité. [.....]. *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Le budget communication a atteint un seuil où il doit constituer un point d'attention

Recommandation 7 : Stabiliser le budget communication et évaluer le retour sur investissement afin d'en apprécier la pertinence du déploiement.

2.4. Développement durable

2.4.1. L'action environnementale

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, dès 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, conforme dès maintenant aux normes renforcées qui seront applicables en 2018. La certification conjointe ISO 9001 et 14001a été obtenue en 2014.

Par ailleurs au titre du respect de l'environnement, la SEM a développé une gamme d'urnes biologiques et biodégradables ainsi qu'une gamme de cercueils et de capitons « développement durable ». L'environnement est une des valeurs essentielles adoptées dans le « projet partagé d'entreprise ».

3. LA FONDATION DES SERVICES FUNÉRAIRES DE LA VILLE DE PARIS

Depuis 2003, moyennant redevance, un collecteur spécialisé recycle les métaux rares ou précieux recueillis à l'issue des crémations (prothèses, vis...) effectuées dans les deux crématoriums. Avant cette date, ces métaux faisaient l'objet d'un enfouissement au cimetière de Thiais. En décembre 2011, la SAEMPF a contractualisé avec un nouveau collecteur de métaux²⁰. L'intégralité des sommes perçues du collecteur était reversée à des causes non lucratives. À partir de 2010, la SAEMPF a mis en place une procédure d'attribution de subvention et d'information sur l'usage des sommes attribuées. Ce dispositif avait été validé par le comité d'éthique Funéraire de la Ville de Paris. Il faut préciser que dans ce domaine, rien ne s'impose aux gestionnaires de crématorium tant sur le plan réglementaire que du développement durable. Depuis de nombreux gestionnaires se sont appuyés sur ce dispositif initié par la SAEMPF.

Face au constat des importantes évolutions dans le rapport de la société à la mort et aux obsèques, les SFVP ont en avril 2011 créé une fondation, la Fondation Services Funéraires-Ville, afin d'accompagner au mieux les mutations sociales. Son objet reste globalement le même (financement d'associations, de recherches (les rites funéraires, la mort périnatale, les morts sans corps) et d'actions en direction des familles en deuil et du funéraire en général, les obsèques des indigents et des personnes dépourvues de ressources suffisantes. Pour des questions d'éthique, elle ne soutient pas les actions portant sur l'amont du décès. Le souhait était aussi de garantir encore davantage la bonne utilisation des financements en toute transparence, c'est pourquoi la SAEMPF a souhaité positionner la Fondation sous l'égide de la Fondation de France. Certaines actions s'inscrivent dans la continuité d'autres répondent à un appel à projets. Un Comité exécutif statue deux fois par an sur l'attribution des subventions qui lui sont demandées, il est composé de 6 personnes²¹, la décision est à la majorité. La validation des choix, appartient à la Fondation de France qui effectue les vérifications nécessaires pour pouvoir engager sa responsabilité au service des fondations qu'elle abrite. Le fondateur s'engage à verser une somme minimum de 200 000€, dans un délai maximum de 5 ans à charge à la Fondation de France de créer « un « *fonds* » individualisé, dénommé « *fonds* » Fondation Services Funéraires-Ville de Paris ». Elle adresse un bilan chaque année à la FSFVP. Les sommes versées sont destinées à être dépensées au fur et à mesure de leur encaissement.

²⁰ Contrat du 11 décembre 2011 « recyclage de résidus métalliques issus de la crémation entre SAEMPF et la société OrthoMetals -Pays-Bas.

²¹ Une psychologue spécialiste des questions de deuil, un directeur général d'un service public funéraire, la Présidente, le directeur général, la directrice générale adjointe et le chargé de mission cérémonie et ritualité des SFVP.

Tableau 17 : État des versements depuis la création de la Fondation des Services Funéraires de la Ville de Paris

2011	86 449, 93 €
2012	106 333, 61 €
2013	161 577, 00 €
2014	74 176, 61 €
2015	171 952, 36 €
Prévisions 2016	150 000, 00 €

Source : Relevé de décision du Comité exécutif du 22/12/2015 de la Fondation des SFVP

Au 17 décembre 2015, le solde du compte s'élevait à 27 025 00€.

Pour la gestion et l'administration du fonds de la fondation, une contribution est prélevée par la Fondation de France selon un barème fixé par la convention (3528,54€ en 2014). Une convention²² définit les conditions et le mode de gouvernance de ce partenariat.

La convention de DSP du 27 mai 2015 pour l'exploitation du crématorium stipule²³ que le délégataire garantit que les produits financiers issus du recyclage des éléments métalliques sont en toute transparence vis-à-vis des familles, ainsi que mentionné dans le règlement intérieur de l'équipement annexé à la convention, reversés à la Fondation des SFVP sous l'égide de la Fondation de France. La convention stipule également qu'un protocole d'accord sera établi entre la Ville de Paris et la Fondation. Il prévoira notamment une information en amont du délégant sur les projets que la Fondation envisage de soutenir. Ce protocole sera soumis au Conseil de Paris.

Au moment de la transmission du rapport provisoire de l'Inspection générale, ce protocole n'avait pas encore été soumis au Conseil de Paris.

Enfin, le délégataire doit inclure dans ses imprimés destinés aux opérateurs une clause prévoyant l'information par ceux-ci des familles sur la destination des métaux recueillis après crémation.

Sur les projets subventionnés (hors actions au long cours auprès des familles), la mission note sur les quatre dernières années, une certaine « récurrence » des thèmes et des bénéficiaires. Le montant des aides peut paraître parfois élevé au regard de la prestation rendue [.....]. *Les membres des phrases qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Recommandation 8 : Élargir la publicité de l'appel à projets de la Fondation

Enfin, pour l'année 2016 et en complément d'une étude qualitative déjà menée sur l'anticipation de leurs obsèques par les franciliens en position d'immigration, le comité exécutif a validé le principe du prolongement de cette étude (14 500€) basé sur un questionnaire adressé à un échantillon de 2000 Parisiens et habitants de la première couronne. Il souhaite également promouvoir la page facebook de la Fondation pour multiplier le nombre de personnes suivant son action. Une dépense de 1 200€ environ pour une année a été validée.

²² Convention du 12 avril 2011 entre la Fondation de France et la SEM.

²³ Article 10 : Respect des principes généraux et éthiques du service public.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1 :** Veiller au visa systématique des déclarations de notes de frais par la hiérarchie. 20
- Recommandation 2 :** Procéder au remplacement de la carte bleue du directeur général par un système d'avance permanente et faire viser périodiquement ses notes de frais par la présidente. Traiter la carte bleue spécifique à la société pour les achats sur Internet de manière à ne pas permettre de retraits (coin coupé). 21
- Recommandation 3 :** Ramener le poste notes de réception et restauration à un niveau plus modéré qu'en 2015. 22
- Recommandation 4 :** A minima, procéder à la réfaction des tickets restaurant sur la dotation mensuelle suivante pour toute prise en charge par la société de dépenses de déjeuner. 22
- Recommandation 5 :** . Des instructions circonstanciées doivent être données au personnel en matière d'infractions routières et les infractions personnelles être mise à la charge du salarié contrevenant. 23
- Recommandation 6 :** Les dépenses immobilières doivent constituer un véritable point d'attention des gestionnaires. 24
- Recommandation 7 :** Stabiliser le budget communication et évaluer le retour sur investissement afin d'en apprécier la pertinence du déploiement. 25
- Recommandation 8 :** Élargir la publicité de l'appel à projets de la Fondation..... 28

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire du train de vie de la SAEMPF a été transmis le 30 juin 2016.

La réponse au rapport provisoire de la présidente a été adressée par courrier le 7 septembre 2016.

Services Funéraires VILLE DE PARIS



MAIRIE DE PARIS
INSPECTION GENERALE
Madame la Directrice
17, boulevard Morland
75181 PARIS Cedex 04

Paris, le 7 septembre 2016

Vos références : D16 IG000038

Madame la Directrice,

Nous faisons suite au rapport provisoire établi par vos services dans le cadre de l'audit sur le train de vie de notre société.

Après en avoir pris connaissance, nous ne pouvons que rejoindre l'analyse générale qui a été réalisée et qui reflète tout à fait le fonctionnement de notre SEM. Nous nous permettons cependant de présenter les quelques observations ci-après.

Page 17 : Activité du Crématorium de Champigny-sur-Marne

Il est exact que l'activité du Crématorium de Champigny-sur-Marne est obérée depuis l'ouverture de deux crématoriums à Saint-Souplet (77) et à Mareuil-lès-Meaux (77). Néanmoins, malgré ce contexte défavorable, la rentabilité du Crématorium de Champigny-sur-Marne demeure tout à fait satisfaisante.

Page 18 : Contrats de prévoyance obsèques

Au 31 décembre 2009, le portefeuille de contrats de prévoyance obsèques représentait un chiffre d'affaires potentiel de 8 850 K€ équivalant à :

- 93 % du chiffre d'affaires de la DSP Pompes Funèbres (9 561 K€)
- 71 % du chiffre d'affaires total de la société (12 475 K€)



Siège social : Hôtel de Ville - 4, place de l'Hôtel de Ville - 75196 Paris RP
Siège administratif : 2, rue de Bellevue - 75940 Paris cedex 19 -

Directeur Général

N° d'habilitation : 12 75 169 - RC Paris B 432 908 980 - APE 9603 Z - N° ORIAS : 07 030 000 - TVA : FR 92 412 908 980
S.A.E.M.P.F., S.A.E.M.L. au capital de 2 743 200 € - Délégué Officiel de la Ville de Paris



Services Funéraires

VILLE DE PARIS

Au 31 décembre 2015, le portefeuille de contrats de prévoyance obsèques représentait un chiffre d'affaires potentiel de 11 300 K€ équivalant à :

- 98 % du chiffre d'affaires de la DSP Pompes Funèbres (11 584 K€)
- 68 % du chiffre d'affaires total de la société (16 617 K€)

Les contrats de prévoyance obsèques correspondent donc toujours approximativement à une année de chiffre d'affaires de la DSP Pompes Funèbres.



Siège social : Hôtel de Ville - 4, place de l'Hôtel de Ville - 75196 Paris RP
Siège administratif : 2, rue de Bellevue - 75940 Paris cedex 19 -

Directeur Général

N° d'habilitation : 12 75 169 - RC Paris B 412 908 980 - APE 9603 Z - N° ORIAS : 07 030 000 - TVA : FR 92 412 908 980
S.A.E.M.P.F., S.A.E.M.L. au capital de 2 743 200 € - Délégué Officiel de la Ville de Paris.





Page 23 : Paiement de l'intéressement en cas de licenciement pour faute

Un arrêt de la Cour de Cassation en date du 8 novembre 2011 (N° 10-15722) a précisé qu'un salarié licencié pour faute grave conservait le bénéfice du droit au versement de son intéressement malgré une clause de l'accord stipulant le contraire.

En effet, la Cour de Cassation a jugé que le non versement de l'intéressement à un salarié en raison d'une faute grave constituerait une sanction pécuniaire prohibée par l'article L. 1331-2 du Code du Travail.

Il en est de même en cas de licenciement pour faute lourde.

Page 23 : Evolution des frais généraux liés au personnel

Le tableau joint en Annexe 3 permet de remettre en perspective l'évolution du chiffre d'affaires et celle des frais généraux liés au personnel.

Sur la période 2013/2015, on observe ainsi que l'évolution des charges d'exploitation est de 14.6%, alors que sur la même période le chiffre d'affaires progresse de 17.1%, soit un différentiel de 2.5 points.

La très forte progression du poste affranchissements / télécommunications entre 2014 et 2015 s'explique notamment par une régularisation de facturation du fournisseur Bouygues Telecom intervenue en février, d'un montant de 38 K€, concernant principalement 2014.

Page 24 : Carte Bleue du Directeur Général

Les recommandations de l'Inspection générale, qui avaient été formulées dans son audit de 2010, sont scrupuleusement suivies.

La Carte Bleue utilisée par le Directeur Général a été délivrée par une banque de la société, la BRED. Les sommes sont débitées (à 30 jours fin de mois) sur le compte bancaire personnel du Directeur Général. Celui-ci établit une note de frais soumise systématiquement au visa de la Présidente par la secrétaire de direction qui les conserve (à disposition de l'Inspection générale). Les justificatifs sont ensuite transmis à la comptabilité qui procède au remboursement et les archive avec les relevés d'opérations.



Ce système fonctionne donc comme une avance de frais permanente dont le montant s'ajuste aux dépenses réelles.

Siège social : Hôtel de Ville - 4, place de l'Hôtel de Ville - 75196 Paris RP
Siège administratif : 2, rue de Bellevue - 75940 Paris cedex 19 -

Directeur Général

N° d'habilitation : 12 75 169 - RC Paris B 412 908 980 - APE 9603 Z - N° ORIAS : 07 030 000 - TVA : FR 92 412 908 980
S.A.E.M.P.F., S.A.E.M.L. au capital de 2 743 200 € - Délégué Officiel de la Ville de Paris



Services Funéraires

VILLE DE PARIS

Page 25 : Tickets Restaurant

La non réfaction des tickets restaurant en cas d'invitation est une décision assumée par l'entreprise. L'objectif est de favoriser les temps de réunions, et d'échange avec le personnel pendant les déjeuners, afin de pouvoir regrouper le personnel dans la journée sans pénaliser leur vie personnelle ni l'activité commerciale. Le maintien du titre repas favorise l'adhésion et la participation du personnel. Il serait dommageable de revenir sur cette mesure, l'effet induit pour une si faible contribution en serait dévastateur et la gestion coûteuse.

Pour prendre cette décision les SFVP se sont appuyés sur trois considérations :

1. Le personnel exerce dans une activité où le risque psychosocial est prégnant et les temps d'échange sont indispensables à sa prévention.
2. L'organisation des activités professionnelles et la structure de l'entreprise rendent particulièrement difficile l'organisation des temps d'échanges, de rencontres pourtant primordiaux. L'ensemble de nos personnels exerce sur des sites éclatés (15 agences, siège administratif, 2 crématoriums) et ce, avec des astreintes de nuit et une activité du lundi au samedi inclus. Le contexte concurrentiel ne nous autorise pas non plus à des fermetures de site.
3. Les valeurs du label égalité et l'engagement dans des mesures de compatibilité entre la vie privée et la vie professionnelle.

Il faut aussi considérer que plus de 83.5% de notre personnel est domicilié en dehors de Paris, les salaires de notre profession rendant difficile l'accèsion à des logements parisiens.

21	Montant des rémunérations	2015
211	Rémunération mensuelle moyenne brute	
	Ouvriers Employés	
	Hommes.....	1741
	Femmes.....	1752
	T.A.M.	2171
		2023



Siège social : Hôtel de Ville - 4, place de l'Hôtel de Ville - 75196 Paris RP
Siège administratif : 2, rue de Bellevue - 75940 Paris cedex 19 -

Directeur Général
N° d'habilitation : 12 75 169 - RC Paris B 412 908 980 - APE 9603 Z - N° ORIAS : 07 030 000 - TVA : FR 92 412 908 980
S.A.E.M.P.F., S.A.E.M.L. au capital de 2 743 200 € - Délégué Officiel de la Ville de Paris



Services Funéraires

VILLE DE PARIS

Nos engagements à peser dans chacun de nos choix organisationnels et managériaux, les impacts sur la compatibilité entre la vie professionnelle et la vie privée, nous ont conduits à établir une charte pour les réunions professionnelles afin de bannir les réunions tardives qui, si elles peuvent sembler pratiques pour l'entreprise, sont un frein à l'égalité professionnelle et une véritable contrainte pour les salariés.

Ces valeurs d'égalité sont inscrites dans l'ADN de la société depuis sa fondation, elles ont été reconnues par l'obtention du 1^{er} Label Egalité en janvier 2005 au côté d'entreprises telles PSA, EADS, Eurocopter, ou Eaux de Paris.

Au titre de nos engagements, notre charte de réunion est d'ailleurs régulièrement citée en exemple, que ce soit dans le guide du label égalité (l'Harmattan) comme lors de différentes interventions (Woman equity, séminaire secrétariat général Ville de Paris janvier 2007, conférences club du label, etc...).

Page 27 : Amendes pour infractions routières

Afin de prendre en compte la nouvelle réglementation sur la prise en charge des amendes pour infractions au Code de la Route qui doit entrer en vigueur prochainement, la société a entrepris une sensibilisation des personnes amenées à conduire les véhicules de l'entreprise. Des actions de formation ont été programmées et la politique de remboursement des amendes a été durcie (cf Annexe 4 note de service N° 9001-PR PF-OP°-NS—003).

Ainsi, à fin juillet 2016, le montant des amendes s'élève à 1 080 € dont 597 € (55 %) ont fait l'objet d'un remboursement par les auteurs des infractions.

Page 28 : Dépenses immobilières

Lors du précédent audit, en 2009, la superficie totale des agences était de 1 196 m². Avec l'ouverture de 3 nouvelles agences, la superficie totale est passée à 1 384 m², soit une progression de 16 %.

Il est à noter qu'avec ces ouvertures d'agences le chiffre d'affaires agences a progressé de 28 % et que le ratio de CA par m² est passé de 6.22 K€/m² à 6.90 K€/m².



Siège social : Hôtel de Ville - 4, place de l'Hôtel de Ville - 75106 Paris RP
 Siège administratif : 2, rue de Bellevue - 75940 Paris cedex 19 -
 Directeur Général
 N° d'habilitation : 12 75 169 - RC Paris B 412 908 980 - APE 9603 Z - N° ORIAS : 07 030 000 - TVA : FR 92 412 908 980
 S.A.E.M.P.F., S.A.E.M.L. au capital de 2 743 200 € - Délégué Officiel de la Ville de Paris



Services Funéraires

VILLE DE PARIS

En outre, la société a une part de marché de 20 % des obsèques parisiennes alors que ses 15 agences ne représentent que 10 % des agences de pompes funèbres parisiennes.

Ces chiffres démontrent à notre sens le bien-fondé de la politique d'implantation des agences.

Page 29 : Dépenses de communication

Il faut considérer que seulement 8% du CA de la société est réalisé dans le cadre d'une exclusivité de service public (néanmoins attribué après mise en concurrence de DSP).

Dans un contexte de concurrence extrême où trois groupes de dimension nationale se structurent par croissance externe rapide (OGF, Funécap, La Maison des obsèques), la communication est un outil essentiel pour que les SFVP maintiennent et développent leur part de marché et leur notoriété.

La valorisation de l'investissement en communication est faite en moyenne à hauteur de 3% du chiffre d'affaires prévisionnel annuel (ce qui représente une somme dérisoire au regard des investissements des groupes nationaux) et a été de 2.87% en 2013, 3.97% en 2014 et 2.80% en 2015. L'augmentation du budget communication en 2014 est liée à un choix stratégique de renforcer notre présence dans les différents espaces de communication médiatique pour endiguer une baisse constatée de nos parts de marchés conjuguée à une baisse de la mortalité.

Le retour sur investissement des actions menées est mesuré sur la base de l'évolution de nos parts de marché (3% en 1998 – 21% en 2015) sur la base d'un indicateur de mortalité fourni par les services de la Ville de Paris (indicateur indispensable qui n'est plus disponible depuis fin 2015, comme le notent les auditeurs) et sur des études de taux de notoriété réalisées à périodes régulières.

Il est néanmoins difficile d'évaluer un ROI immédiat de nos actions, celles-ci n'ayant pas d'incidences sur l'augmentation du marché (taux de mortalité) ni sur la création de besoins (l'organisation d'obsèques pour une famille).

Le montant « cadeaux clients » peut sembler important mais il est constitué essentiellement de la réalisation d'objets promotionnels (stylos, Post' It, goodies...) distribués afin de développer notre notoriété.



Siège social : Hôtel de Ville - 4, place de l'Hôtel de Ville - 75196 Paris RP
Siège administratif : 2, rue de Bellevue - 75940 Paris cedex 19 -

Directeur Général

N° d'habilitation : 12 75 169 - RC Paris B 412 908 980 - APE 9603 Z - N° ORIAS : 07 030 000 - TVA : FR 92 412 908 980
S.A.E.M.P.F., S.A.E.M.L. au capital de 2 743 200 € - Délégué Officiel de la Ville de Paris



Services Funéraires

VILLE DE PARIS

La rémunération de notre responsable communication marketing n'est pas à comparer avec la rémunération d'une chargée de communication. La dimension du poste intègre la gestion autonome du budget, la mise en œuvre du plan stratégique pour la communication et pour le marketing (réseau d'agences, outils de ventes ...) le développement web, etc. La fonction, en termes de responsabilité, est plus proche d'une fonction direction marketing - communication et en rapport direct avec l'investissement indispensable à l'entreprise en milieu concurrentiel.

Vous souhaitant bonne réception de la présente, nous vous prions, Madame la Directrice, de bien vouloir agréer l'expression de notre respectueuse collaboration.

La Présidente

Marinette BACHE



Siège social : Hôtel de Ville - 4, place de l'Hôtel de Ville - 75196 Paris RP
Siège administratif : 2, rue de Bellevue - 75940 Paris cedex 19 -

Directeur Général

N° d'habilitation : 12 75 169 - RC Paris B 412 908 980 - APE 9603 Z - N° ORIAS : 07 030 000 - TVA : FR 92 412 908 980
S.A.E.M.P.F., S.A.E.M.L. au capital de 2 743 200 € - Délégué Officiel de la Ville de Paris



LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Document remis par la SAEMPF

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.