

Chambre régionale  
des comptes  
Île-de-France



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES  
ET SES RÉPONSES

Ville de Paris

LA GESTIONS DE LA SOCIETE  
ANONYME D'ECONOMIE MIXTE  
DES POMPES FUNEBRES SAEMPF

Exercices 2010 et suivants

Observations définitives  
délibérées le 21 juin 2018



## SOMMAIRE

<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>5</b>
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>8</b>
<b>OBSERVATIONS .....</b>	<b>9</b>
<b>1 PROCÉDURE .....</b>	<b>9</b>
<b>2 PRÉSENTATION DU SECTEUR FUNÉRAIRE.....</b>	<b>9</b>
2.1 Régime juridique du Service Extérieur des Pompes Funèbres (SEPF).....	9
2.1.1 Conditions de la création du service extérieur de pompes funèbres.....	9
2.1.2 La création et l'extension des crématoriums : une compétence exclusive des communes et de leurs EPCI.....	10
2.1.3 Nature du service extérieur des pompes funèbres .....	11
2.2 L'organisation du Service Extérieur des Pompes Funèbres en France .....	11
2.2.1 Un secteur d'activité en pleine mutation .....	11
2.2.2 Un marché encore fortement atomisé.....	12
2.2.3 Un mouvement de concentration du marché funéraire.....	12
<b>3 ORGANISATION ET GOUVERNANCE DE LA SAEMPF .....</b>	<b>14</b>
3.1 Statuts de la SEM.....	15
3.1.1 Actionnariat de la SEM .....	15
3.1.2 Objet de la SEM .....	16
3.1.3 Nom commercial de la SAEMPF .....	16
3.2 Gouvernance de la SEM .....	17
3.2.1 Le conseil d'administration (CA).....	17
3.2.2 L'assemblée Générale .....	18
3.2.3 La gouvernance de la SEM échappe en partie au Conseil d'administration .....	18
3.2.4 Le directeur général des services.....	24
3.3 Les ressources humaines .....	26
3.3.1 Organigramme de la SEM.....	26
3.3.2 Evolution et structure des effectifs de la SEM .....	27
3.3.3 La formation du personnel.....	28
3.3.4 Rémunérations et conditions de travail des agents.....	29
3.4 Organisation de la fonction achats .....	31
<b>4 LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC DE POMPES FUNÈBRES.....</b>	<b>33</b>
4.1 Les missions de la SAEMPF sont des activités réglementées soumises à habilitation .....	33
4.2 Champ territorial de la délégation de service public.....	33
4.3 Evolution des parts de marché de la SAEMPF .....	34
4.4 Moyens matériels affectés au service des pompes funèbres .....	35
4.4.1 Des agences qui couvrent l'ensemble du territoire parisien .....	35
4.4.2 Des véhicules conformes aux obligations réglementaires .....	35
4.5 Etendue des prestations proposées aux familles .....	35
4.5.1 Une offre de services qui recouvre tout le champ du service des pompes funèbres.....	36
4.5.2 Une gamme de prestations qui répond à une grande diversité de besoins.....	36
4.6 Une proposition d'organisation des obsèques à bas coût.....	37

4.6.1	Prix annoncé de la prestation de base .....	38
4.6.2	Contenu de la prestation de base .....	38
4.6.3	Un prix de base qui n'inclut pas toutes les prestations nécessaires aux obsèques.....	39
4.6.4	Une proposition de services qui n'a pas encore convaincu les familles .....	41
4.6.5	Une proposition de services qui n'est pas incluse dans le périmètre de la DSP.....	42
4.7	Les contraintes de service public attachées à la DSP.....	42
4.7.1	Les funérailles des personnes dépourvues de ressources .....	42
4.7.2	Les convois sociaux pour les personnes dont les ressources sont insuffisantes pour le financement des obsèques .....	43
4.7.3	La gestion des situations de crise .....	44
4.8	Les contrats obsèques.....	44
4.8.1	Régime juridique des contrats obsèques.....	44
4.8.2	Les contrats d'assurance vie commercialisés par la SAEMPF.....	46
4.8.3	Volume des contrats obsèques conclus par les SFVP .....	47
4.8.4	Les contrats de prévoyance obsèques sont des biens de retour depuis 2006.....	48
4.9	La marbrerie.....	48
4.9.1	Une activité totalement sous-traitée par les SFVP jusqu'en 2013.....	48
4.9.2	Les raisons de la création par la SEM d'un département marbrerie en 2014 .....	48
4.10	Qualité des services rendus aux familles .....	50
4.10.1	La SAEMPF bénéficie des certifications ISO 9001 et ISO 14 001 .....	50
4.10.2	La charte d'éthique – le projet partagé .....	50
4.10.3	La satisfaction des usagers .....	50
4.11	La tarification des prestations .....	51
4.11.1	Evolution des tarifs pour la période 2010 - 2017 .....	51
4.11.2	Le coût moyen des obsèques payées par les familles :.....	52
4.11.3	La SAEMPF encaisse irrégulièrement le prix des prestations et redevances domaniales dues à la Ville de Paris .....	53
<b>5</b>	<b>LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC DE GESTION DU CRÉMATORIUM DU PÈRE LACHAISE .....</b>	<b>54</b>
5.1	L'organisation de la Crémation à Paris et en Île-de-France.....	54
5.1.1	Une répartition des crématoriums qui manque parfois de cohérence.....	55
5.1.2	Cartographie des crématoriums en région Ile-de-France.....	55
5.2	Présentation du Crématorium du Père Lachaise .....	59
5.2.1	Un équipement du 19 <sup>e</sup> siècle inscrit à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques .....	59
5.2.2	Un équipement dont l'exploitation est confiée à la SAEMPF par délégation de service public .....	59
5.2.3	Description du crématorium .....	59
5.3	Volume d'activité du crématorium du Père Lachaise .....	62
5.4	Les tarifs.....	65
5.5	La récupération des résidus métalliques issus de la crémation .....	65
5.6	Le devenir des cendres après crémation.....	66
<b>6</b>	<b>SITUATION FINANCIÈRE DE LA SAEMPF .....</b>	<b>67</b>
6.1	Fiabilité des documents financiers .....	67
6.1.1	Un budget qui ne retrace pas l'ensemble des activités de la SEM .....	67
6.1.2	Une qualité insuffisante de la prévision budgétaire.....	68

6.1.3	Des documents financiers qui présentent des informations discordantes.....	69
6.1.4	Des modalités de répartition des charges entre les activités peu pertinentes.....	70
6.2	Evolution du résultat de l'entreprise .....	71
6.2.1	Formation de la Valeur ajoutée .....	71
6.2.2	La Formation de l'excédent brut d'exploitation (EBE).....	75
6.2.3	La formation du résultat d'exploitation .....	76
6.3	Le bilan .....	78
6.3.1	Les capitaux propres.....	78
6.3.2	Le fonds de roulement .....	79
6.3.3	La trésorerie.....	79
6.3.4	Profitabilité de l'entreprise .....	79
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>81</b>
	<b>GLOSSAIRE DES SIGLES UTILISES.....</b>	<b>89</b>

## SYNTHÈSE

La société d'économie mixte de pompes funèbres (SAEMPF) a été créée par la Ville de Paris (qui détient 51 % de son capital) en 1997 dans la perspective de l'entrée en vigueur de la loi du 8 janvier 1993 mettant fin au monopole municipal des pompes funèbres. Cette société est depuis lors délégataire de service public de la Ville de Paris pour assurer le service extérieur des pompes funèbres (SEPF) et assurer la gestion du crématorium du Père Lachaise. Elle a ultérieurement été chargée par le syndicat funéraire de la région parisienne (SIFUREP) de la construction et de l'exploitation du crématorium de Champigny-sur-Marne.

Depuis l'ouverture du service des pompes funèbres à la concurrence, le poids des collectivités publiques dans le marché du funéraire n'a cessé de régresser. Ces dernières ne représentent plus aujourd'hui que 10 % environ du marché. Deux groupes, OGF et FUNECAP sont les acteurs majeurs du secteur. OGF, détenteur de plusieurs enseignes, leader du marché au niveau national, assure 20 % des obsèques sur le territoire (603 000 décès en 2017). Son chiffre d'affaires était de 550 M€ en 2015. FUNECAP, créé en 2010, aujourd'hui propriétaire de plusieurs enseignes, dont la Société des Crématoriums de France et Roc Eclerc, est le deuxième opérateur du secteur avec un chiffre d'affaires de plus de 250 M€ en 2015, soit environ 12 % des obsèques au niveau national.

La SAEMPF détient, elle, environ 20 % du marché parisien des obsèques.

### **La gouvernance de la SAEMPF doit être améliorée**

Le conseil d'administration (CA) de la SEM détient, aux termes des statuts, les pouvoirs les plus étendus: « *Il détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. [...], il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent et procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns* ».

L'examen des PV du CA fait apparaître que ceux-ci ont un caractère souvent formel. D'une manière générale, les sujets inscrits à l'ordre du jour ne permettent pas au conseil de déterminer les orientations de l'activité de la société ni de veiller à leur mise en œuvre. La fréquence et la brièveté des séances ne lui donnent pas la possibilité d'engager de réelles réflexions concernant la stratégie et les orientations à donner à la société. Le conseil se borne en fait à approuver des propositions de décisions une fois les réflexions arrivées à leur terme.

S'agissant du vote du budget par exemple, aucune présentation n'est faite de l'évolution des dépenses de personnel, (42 % des dépenses de fonctionnement), ni des charges externes, notamment de sous-traitance (22 % des dépenses) ni des dépenses de maintenance et d'investissement à réaliser. En recettes, l'évolution des tarifs n'est même pas abordée alors pourtant que la vente de prestations constitue la quasi-totalité des recettes de la société.

Un comité de suivi à caractère consultatif a été créé lors de la constitution de la société. Celui-ci, composé de deux administrateurs de la Ville de Paris, de deux administrateurs de la Caisse des dépôts et consignations (CDC : second actionnaire avec 18 % du capital) et d'un représentant des autres actionnaires se réunit avant chaque réunion du CA. Il examine, en principe, les principaux projets de décisions devant lui être soumis.

Le rôle effectif du comité de suivi est ambigu et malgré les rappels constants effectués par la présidente du CA quant à son rôle seulement consultatif, l'IGVP, dans son dernier audit du train de vie de la SEM, considérait que « *Le comité de suivi prend des décisions sur la politique commerciale, sur les contrats de délégation de service public (DSP) 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* ». Cette affirmation n'a pas été contredite par le directeur général dans sa réponse aux conclusions de l'audit.

Le rôle du comité de suivi, uniquement consultatif, semble ainsi avoir évolué à l'initiative de la direction générale de la société, qui évoque parfois des décisions prises par ce comité justifiant ainsi la non consultation du CA. Ainsi par exemple, les membres du CA ont-ils été informés, lors de la séance du 25 mai 2012, du choix par le comité de suivi du nouveau prestataire en matière de contrats obsèques.

Interrogés sur son rôle exact, les services de la Ville réfutent toute idée de pouvoir décisionnaire du comité de suivi. Il ne serait qu'une instance d'information de la Ville concernant les projets portés par la direction générale de la société, d'une part, et une instance chargée d'examiner les conditions d'exécution des deux délégations de service public (DSP), d'autre part.

La chambre prend acte de l'intention exprimée par la Ville de préciser le rôle du comité de suivi à l'occasion du renouvellement des DSP funéraires en 2019.

### **Les objectifs assignés à la direction générale de la SAEMF sont peu ambitieux**

La rémunération du Directeur Général et de son Adjointe est soumise depuis 2008 à la décision du comité de rémunérations de la Ville de Paris qui détermine le niveau de celle-ci en fonction des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés par le CA de la société. Jusqu'en 2015 les objectifs portaient exclusivement sur le niveau d'excédent brut d'exploitation (EBE). A partir de 2016, à la demande du comité de rémunérations, le CA a diversifié les objectifs assignés aux dirigeants. Ceux-ci sont désormais liés pour 50 % à l'évolution de l'EBE et pour le reste à des critères qualitatifs.

Les objectifs fixés, aussi bien en termes quantitatifs que qualitatifs se révèlent peu ambitieux. En effet, ils sont systématiquement inférieurs aux résultats obtenus les années précédentes.

### **Le service de pompes funèbres effectué à la satisfaction des usagers**

La SAEMPF a obtenu la certification ISO 9001 pour la totalité de son activité de pompes funèbres (transports avant mise en bière, réquisitions, contrats de prévoyance obsèques, marbrerie, crématoriums). Les crématoriums du Père Lachaise et de Champigny-sur-Marne ont également obtenu la certification ISO 14001. Les travaux de filtration ont été réalisés dans les deux crématoriums.

L'activité de pompes funèbres de la société est encadrée par deux documents annexés à la convention de délégation de service public, à savoir le règlement du service public des pompes funèbres et le projet partagé. Ces documents, affichés dans les agences commerciales de la société exposent les engagements de l'entreprise en termes d'éthique, de qualité du service, de disponibilité, d'égalité et de non-discrimination.

Des visites effectuées dans les agences et les services accessibles aux usagers ont permis de vérifier la qualité du service tant en ce qui concerne l'état des locaux, que la qualité de l'accueil des agents chargés de recevoir les familles.

La SAEMPF se conforme aux dispositions du code général des collectivités territoriales et elle délivre aux familles des devis pour l'organisation des obsèques conformes à la réglementation.

La certification ISO 9001 suppose une analyse de la satisfaction des clients. Des questionnaires sont envoyés aux usagers et aux professionnels pour mesurer leur satisfaction concernant le professionnalisme du personnel opérationnel, les locaux, les véhicules, la qualité des prestations sous-traitées. Plus de 95 % des réponses des usagers expriment la satisfaction de ceux-ci à l'égard des prestations de la SAEMPF.

Si les usagers se déclarent globalement très satisfaits des services de la SEM, celle-ci est néanmoins confrontée à un problème de saturation du crématorium du Père Lachaise. Cet équipement ne permet plus d'accueillir les familles dans les meilleures conditions. Cette saturation oblige la Ville de Paris à envisager la construction d'un nouvel équipement dans les prochaines années.

### **L'offre de service internet affiche des prix très inférieurs à la réalité**

La SEM a lancé en 2012 une offre accessible uniquement par internet, proposant l'organisation d'obsèques « low cost ». Cette possibilité offerte aux familles de souscrire un achat de prestations d'obsèques sans déplacement dans une agence était une première en France.

Le site Révolution Obsèques axe sa communication sur le prix (789 €) et la liberté des familles pour l'organisation des obsèques. Cependant, en réalité, aucun devis établi à partir du site ne permet d'organiser effectivement des obsèques pour la somme de 789 € TTC. L'analyse des devis montre en effet que ceux-ci ne prennent en compte ni le coût de l'inhumation ou de la crémation ni celui de l'ouverture de la sépulture, par exemple. L'inclusion du prix de ces prestations nécessaires dans le devis aboutit à un prix de 1367 € pour une crémation et de 1 915 € pour une inhumation. En 2016 d'ailleurs, les 95 clients ayant eu recours au site Révolution obsèques ont acquitté un montant de factures compris entre 1498 € et 5105 €.

L'achat en ligne de prestations d'obsèques est une initiative de la SAEMPF qui n'était pas prévue dans le contrat de délégation de service public de 2011. Aussi la Ville de Paris a-t-elle informé la SEM que ce nouveau service n'était pas inclus dans le périmètre de la délégation.

### **Alors que les prestations sont réalisées par la Ville, des recettes domaniales sont facturées par la SAEMPF aux familles en dehors de tout titre légal**

La SAEMPF facture aux familles, non seulement le prix des prestations qu'elle réalise elle-même dans le cadre de la délégation de service public (organisation des obsèques, fourniture du cercueil et accessoires, du corbillard, mise à disposition de personnels, crémation, cérémonie ...) mais également le prix des services exclus de la délégation de service public (creusement, inhumations ...) et qui sont effectuées par la Ville.

La société encaisse également les redevances domaniales liées à la vente de concessions et diverses taxes municipales attachées à l'utilisation des équipements des cimetières.

Les recettes encaissées par la SEM sont ultérieurement reversées à la Ville de Paris et elles sont encaissées par le budget de fossoyage (prestations concurrentielles de creusement et inhumation) ou par le budget général de la Ville (recettes domaniales). Cette organisation a été adoptée pour simplifier le règlement des funérailles par les familles.

## RECOMMANDATIONS

*Au terme de ses travaux, la chambre adresse les recommandations reprises dans la présente section.*

**Les recommandations adressées par la chambre sont les suivantes :**

---

- Recommandation n° 1 : Préciser le rôle du comité de suivi de la SAEMPF. .... 24
- Recommandation n° 2 : Définir des critères plus ambitieux pour la rémunération du directeur général et de son adjointe ..... 26
- Recommandation n° 3 : Mettre en évidence sur la page d'accueil du site <http://revolution-obseques.fr> que le prix indiqué ne comprend pas toutes les prestations nécessaires à la réalisation des obsèques, notamment les frais de crémation et d'inhumation. .... 41
- Recommandation n° 4 : Mettre en place un contrôle interne dans l'entreprise pour corriger les défaillances de l'information financière aux actionnaires. .... 70
- Recommandation n° 5 : Mettre en place un module de comptabilité analytique permettant une évaluation correcte des charges de structure et leur répartition entre toutes les activités de la SEM..... 71
-

« La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »  
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

## OBSERVATIONS

### 1 PROCÉDURE

La chambre régionale des comptes Île de France, délibérant en ses 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> sections réunies a adopté le présent rapport d'observations définitives relatif au contrôle des comptes et de la gestion de la société anonyme d'économie mixte des pompes funèbres (SAEMPF) sur le fondement de l'article L. 211-8 du code des juridictions financières (CJF).

Le rapport a été arrêté au vu des observations provisoires communiquées au préalable à M. François Michaud-Nérard, directeur général de la SAEMPF, à Mme Anne Hidalgo, Maire de Paris ainsi qu'à son prédécesseur M. Bertrand Delanoë, par courrier du 2 mars 2018 et des réponses adressées en retour à la chambre et enregistrées au greffe, les 3 avril et 9 mai 2018.

Ont participé au délibéré, qui s'est tenu le 21 juin 2018 sous la présidence de M. Gérard Terrien, président de la chambre, M. Christophe Royer, président de section, MM. Bruno Sentenac, Philippe Grenier, Paul Prigent, premiers conseillers et Mmes Judith McKee et Line Boursier, premières conseillères

Ont été entendus :

- en son rapport, Mme Boursier, première conseillère ;
- en ses conclusions, sans avoir pris part au délibéré, le procureur financier.

M. Reynald Husson, auxiliaire de greffe, assurant la préparation de la séance de délibéré et tenant les registres et dossiers.

### 2 PRÉSENTATION DU SECTEUR FUNÉRAIRE

Le service extérieur des pompes funèbres (SEPF) tel qu'il est organisé aujourd'hui est le fruit d'une longue histoire au cours de laquelle les obsèques des défunts ont d'abord été confiées aux autorités religieuses avant de devenir, à la Révolution, le monopole des communes.

La loi du 8 janvier 1993<sup>1</sup>, dite loi Sueur, a fait de l'organisation des obsèques un service concurrentiel réalisé soit par les communes elles-mêmes, dans le cadre d'une régie ou d'une délégation de service, soit par des entreprises ou associations habilitées par le préfet.

#### 2.1 Régime juridique du Service Extérieur des Pompes Funèbres (SEPF)

##### 2.1.1 Conditions de la création du service extérieur de pompes funèbres

L'organisation des funérailles et le régime des sépultures a été un privilège du clergé jusqu'en 1790, date à laquelle le principe de la liberté des funérailles a été posé. La loi du 28 décembre 1904 a affirmé la compétence des communes pour la réalisation des obsèques en interdisant l'intervention des organismes religieux, hors le protocole rituel<sup>2</sup>. Déjà la loi spécifiait que le service pouvait être assumé directement par la commune ou être confié par

<sup>1</sup> Loi n°93-23 du 8 janvier 1993.

<sup>2</sup> La loi distingue le « service extérieur des pompes funèbres » (mise en bière, fourniture du corbillard, des porteurs, des tentures...) dont l'organisation incombe aux communes, du service intérieur, facultatif, qui se déroule dans les lieux de culte.

celle-ci à une entreprise. La loi laissait également à la commune la possibilité de ne pas intervenir dans le secteur.

Pour des raisons financières, beaucoup de communes ont cessé d'assurer le service. Dès lors, des entreprises de pompes funèbres se sont développées pour organiser les obsèques soit en qualité de concessionnaire, soit de leur propre initiative.

Rapidement ces entreprises ont cessé de tenir compte du monopole et ont proposé leurs services aux familles dans la plupart des communes, y compris celles qui avaient organisé le service extérieur des pompes funèbres (SEPF). Ces violations du monopole se sont développées d'autant plus facilement que la loi n'avait prévu aucune sanction.

La loi du 9 janvier 1986<sup>3</sup>, tout en maintenant le monopole communal, a donné aux familles une plus grande latitude pour le choix d'un opérateur en fonction des lieux par lesquels transitait le défunt : domicile, lieu de mise en bière, lieu d'inhumation ou de crémation. En multipliant les possibilités de contourner le monopole, cette loi a renforcé l'opacité du secteur<sup>4</sup>.

La loi du 8 janvier 1993 a mis fin au monopole communal du service extérieur des pompes funèbres et a décidé que « cette mission peut être assurée par les communes, directement ou par voie de gestion déléguée. Les communes ou leurs délégataires ne bénéficient d'aucun droit d'exclusivité pour l'exercice de cette mission. Elle peut être également assurée par toute autre entreprise ou association bénéficiaire de l'habilitation prévue à l'article L. 2223-23 »<sup>5</sup>.

L'article 28 de la loi avait prévu deux périodes transitoires, l'une de cinq ans durant laquelle les régies communales et intercommunales existantes pouvaient continuer d'assurer seules le service extérieur des pompes funèbres, l'autre de trois ans au profit des entreprises délégataires. La loi n'est effectivement entrée totalement en vigueur que le 10 janvier 1998.

Le caractère municipal de la création et de la gestion des cimetières a en revanche été réaffirmé.

### **2.1.2 La création et l'extension des crématoriums : une compétence exclusive des communes et de leurs EPCI**

Contrairement aux autres activités de pompes funèbres, la création et la gestion des crématoriums demeurent, aux termes de l'article L. 2223-40 du CGCT, une compétence exclusive des communes et de leur groupement : « les communes ou les établissements publics de coopération intercommunale sont seuls compétents pour créer ou gérer, directement ou par voie de gestion déléguée, les crématoriums et sites cinéraires destinés au dépôt ou à l'inhumation des urnes ou à la dispersion des cendres ».

Les articles L. 5215-20 et L. 5217-2 du CGCT prévoient que les communautés urbaines et les métropoles exercent de plein droit, en lieu et place des communes membres, les compétences de « création, extension et translation des cimetières, ainsi que création et extension des crématoriums et des sites cinéraires ».

Cette compétence des métropoles de droit commun n'a pas été reconnue à la MGP.

---

<sup>3</sup> Loi n°86-29 du 9 janvier 1986 portant dispositions diverses relatives aux collectivités locales.

<sup>4</sup> En 1988 un rapport des inspections générales des Finances, de l'Administration et des Affaires Sociales, dressait un bilan très critique de l'organisation du secteur funéraire. Les principaux constats du rapport étaient les suivants : - organisation insatisfaisante du SEPF en raison des compétences enchevêtrées des différents acteurs autorisés à organiser les obsèques - Défaillances des pouvoirs publics dans leur rôle de régulateur du marché - Opacité et grande variabilité des prix pratiqués - Insuffisance de l'information donnée aux familles.

<sup>5</sup> Article L. 2223-19 du CGCT.

La construction ou l'extension d'un crématorium est soumise à autorisation du préfet de département, accordée après réalisation d'une enquête publique<sup>6</sup> dont l'objet est d'évaluer les impacts du projet sur l'environnement.

### 2.1.3 Nature du service extérieur des pompes funèbres

Les opérations entrant dans le champ du service extérieur des pompes funèbres sont définies à l'article L. 2223-19 du CGCT. Elles comprennent :

1. « *Le transport des corps avant et après mise en bière ;*
2. *L'organisation des obsèques ;*
3. *Les soins de conservation ;*
4. *La fourniture des housses, des cercueils et de leurs accessoires intérieurs et extérieurs ainsi que des urnes cinéraires ;*
5. *La gestion et l'utilisation des chambres funéraires ;*
6. *La fourniture des corbillards et des voitures de deuil.*
7. *La fourniture de personnel et des objets et prestations nécessaires aux obsèques, inhumations, exhumations et crémations, à l'exception des plaques funéraires, emblèmes religieux, fleurs, travaux divers d'imprimerie et de la marbrerie funéraire ».*

La nature juridique du service extérieur des pompes funèbres a évolué suite à la loi de 1993. D'abord considéré comme un service public administratif<sup>7</sup>, le service extérieur des pompes funèbres est devenu un service public industriel et commercial<sup>8</sup>.

## 2.2 L'organisation du Service Extérieur des Pompes Funèbres en France

### 2.2.1 Un secteur d'activité en pleine mutation

Le nombre d'établissements funéraires n'a cessé d'augmenter durant la période sous revue pour s'élever à 4 738 en 2015 sur le territoire national.

**Tableau n° 1 : Evolution du nombre d'établissements (2010/2015)**

Nombre d'établissements	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Evol. 2015/2010
	4350	4473	4577	4649	4701	4738	8,9%

Source : CRC

L'augmentation continue du nombre d'entreprises s'explique de diverses manières :

- la construction à l'initiative des communes de nouveaux équipements parmi lesquels les crématoriums ;
- l'augmentation de la mortalité et l'extension des services proposés aux familles (contrat de prévoyance, accompagnement post-obsèques ...).

Le marché du funéraire, il y a peu encore fortement atomisé, s'est engagé dans un mouvement important de concentration sous l'impulsion de deux acteurs majeurs: le groupe OGF et FUNECAP.

<sup>6</sup> Depuis la loi du 12 décembre 2008, l'enquête publique est réalisée conformément aux dispositions des articles L. 123-1 à L. 123-19 et R. 123-1 à R. 123-46 du code de l'environnement .

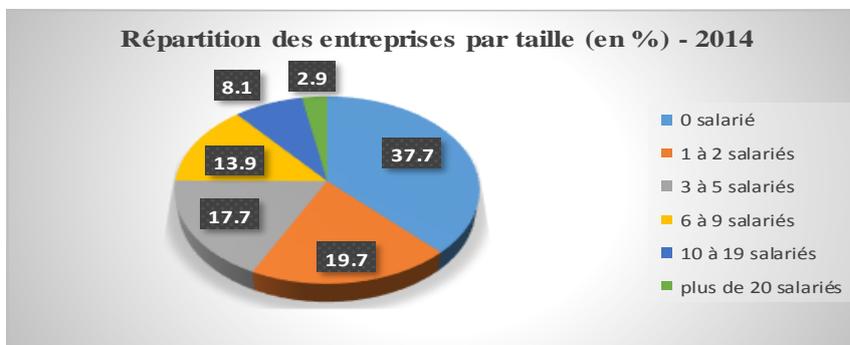
<sup>7</sup> TC « Ville de Paris contre SA Roblot », 20 janvier 1986.

<sup>8</sup> Avis CE, Section de l'intérieur N° 358 102 - 19 décembre 1995.

## 2.2.2 Un marché encore fortement atomisé

90 % des sociétés de services funéraires comptaient moins de 10 salariés en 2015. Près de 38 % de celles-ci étaient des entreprises individuelles ne disposant d'aucun salarié.

Graphique n° 1 : Répartition des entreprises par nombre de salarié



La majorité de ces entreprises, le plus souvent familiales, est implantée sur des territoires ruraux dont la densité de population ne permet pas le développement d'une activité importante.

## 2.2.3 Un mouvement de concentration du marché funéraire

Deux groupes sont à l'origine du mouvement de concentration :

- Le groupe OGF, leader du marché, assure aujourd'hui 20 % environ des obsèques sur le territoire. Il s'agit d'un groupe intégré, détenteur de plusieurs enseignes (PFG, ROBLOT, POULAIN, PLM, SERENIUM ...), qui totalise environ 1 630 agences pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 550 M€ en 2015.
- FUNECAP créé en 2010, conduit une stratégie de croissance avec le rachat de diverses enseignes, dont la Société des Crématoriums de France en 2014 et ROC ECLERC en 2015. Le réseau contrôle environ 600 points de vente (150 agences en propre, une vingtaine de crématoriums et plusieurs centaines d'établissements franchisés). FUNECAP est le deuxième opérateur du secteur avec un chiffre d'affaires de plus de 250 M€ en 2015, soit environ 12 % des obsèques au niveau national.

Pour résister dans cet environnement concurrentiel exacerbé, nombre d'entreprises indépendantes choisissent d'adhérer à des réseaux de franchise - Le Choix Funéraire (156 M€ de chiffre d'affaire et 10 % de part de marché), Pompes funèbres de France, qui leur permettent de profiter d'une reconnaissance nationale, de centrales d'achats et de bénéficier de partenariats avec des sociétés financières proposant des contrats d'assurance obsèques.

Le mouvement de concentration n'est pas seulement horizontal et les principaux opérateurs proposent une gamme étendue de prestations. En 2015, le portefeuille d'activités des principales sociétés de pompes funèbres était le suivant :

**Tableau n° 2 : Activités des principales entreprises de pompes funèbres**

Acteurs	Services pompes funèbres	Production de cercueils	Fabrication/pose de monuments	Prévoyance obsèques	Gestion des crématoriums	Accompagnement post-obsèques
OGF	•	•	•	•	•	•
FUNECAP	•		•	•	•	•
Le Choix Funéraire	•		•	•		•
Funéplus	•		•	•		•
Funéris	•		•	•		
Sérénium	•		•	•	•	
Groupe Berthelot	•		•	•		
Services funéraires de la Ville de Paris	•		•	•	•	•
POMPES FUNEBRES DE FRANCE	•		ND	•		ND
Pompes funèbres de l'Isère	•			•	•	

Source : XERFI France

Près de 80 % du chiffre d'affaires moyen des entreprises est réalisé avec la vente de cercueils (34,4 % du CA), l'organisations des convois (26,5 %) et la fourniture et pose de monuments funéraires (18,7%).

Le chiffre d'affaires des entreprises a progressé de 60 % en 10 ans, passant de 1,28 Md€ en 2000 à 2,05 Md€ en 2011. Parallèlement, le nombre de décès n'augmentait que de 3 %.

Cette progression résulte principalement de l'élargissement de l'offre à de nouveaux services et de l'augmentation des tarifs.

## 2.3

La part de marché détenue par les collectivités publiques et leurs opérateurs n'a cessé de décroître depuis 1998. Plusieurs ont toutefois souhaité maintenir leur présence dans le domaine funéraire, soit en conservant une régie existante (Mulhouse, Marseille, Lyon, Toulouse), soit en suscitant la création d'une société d'économie mixte (SEM) ou d'une société publique locale : trois SEM existaient en 1993 (Villetaneuse, Nancy, Grenoble), 13 ont été créées depuis (Paris, Brest, Tours, Strasbourg, Béziers, Montpellier...).

Beaucoup d'acteurs publics se sont regroupés au sein de l'Union du Pôle Funéraire Public (UPFP) dont les principaux objectifs sont de :

- faire valoir l'éthique du service funéraire public ;
- mettre en commun l'expérience et les savoir-faire de ses adhérents ;
- regrouper les moyens et les actions pour une gestion optimisée des services ;
- organiser la promotion et la représentativité des adhérents.

L'UPFP regroupe 500 communes représentant 13 millions d'habitants<sup>9</sup>.

La création de l'UPFP s'explique aussi en raison de la volonté de certains groupes d'éliminer les opérateurs publics du marché. Interrogé par le magazine Funéraire info en novembre 2015, le co-président exécutif du groupe FUNECAP exprimait clairement cette volonté : « Ce que nous croyons dur comme fer, c'est que le service funéraire peut être assuré par le secteur privé au plus grand bénéfice des familles. Pourquoi dès lors ne pas privatiser ce service quand il est assuré par une entité publique et redéployer l'argent du contribuable vers ce qui relève du monopole public et de la solidarité ? C'est bien ce que font les collectivités locales à chaque

<sup>9</sup> L'UPFP a son siège rue de Bellevue à Paris dans les locaux de la société SAEMPF.

fois qu'elles nous confient en DSP la gestion d'un crématorium et cette coopération se passe le mieux du monde. Nous avons bon espoir que les lignes bougent en la matière dans les années à venir »<sup>10</sup>.

L'UPFP a conclu une convention avec la Société d'Assistance Funéraire Mutualiste (SAFM) constituée des mutuelles Harmonie Mutuelles, MGEN et MUTAC regroupant environ 59 millions d'adhérents dans l'objectif, notamment, de lutter contre la dérive des tarifs. L'accord a été conclu sur les bases suivantes :

- le réseau mutualiste développe un réseau d'agences funéraires par acquisitions et créations en dehors de la zone de chalandise des entreprises publiques adhérentes ;
- les adhérents de l'UPFP sont les correspondants exclusifs du réseau dans leur propre zone.

Des contrats d'affiliation entre la SAFM et les adhérents de l'UPFP ont été conclus conformément à la convention cadre pour une durée de quatre ans renouvelable dans la limite de 12 ans<sup>11</sup>. Ces contrats d'affiliation permettent aux adhérents:

de bénéficier d'accords nationaux avec les mutuelles, banques et assurances ;

de profiter de la notoriété et de la prescription des mutuelles ;

de profiter du support d'un réseau national (centrale d'achat, formation, réseau de correspondants...).

La Ville de Paris a confié à la SAEMPF l'exécution du service extérieur des pompes funèbres et la gestion du crématorium du cimetière du Père Lachaise. La société se plaçait en 2015 au huitième rang des entreprises de pompes funèbres au regard du chiffre d'affaires réalisé (Annexe 3).

La SAEMPF a signé le contrat d'adhésion à la SAFM le 19 mai 2016.

### **3 ORGANISATION ET GOUVERNANCE DE LA SAEMPF**

Antérieurement à la mise en œuvre de la loi du 8 janvier 1993, la Ville de Paris exerçait sa compétence en matière de pompes funèbres et elle disposait d'une régie municipale créée en 1906, sous forme d'une régie directe et dénommée « Service Municipal des Pompes Funèbres ». Le SEPF entrant alors dans la catégorie des services publics administratifs, les dépenses et recettes de la régie étaient retracées dans le budget principal.

Le service de pompes funèbres de la Ville ne réalisait pas toutes les prestations d'obsèques, mais cantonnait son action à la logistique de celles-ci : fossoyage et fourniture aux opérateurs privés des chauffeurs de corbillards et des porteurs de cercueil.

En 1998 la Ville a choisi de maintenir son implication dans le secteur funéraire en créant la société anonyme d'économie mixte des pompes funèbres (SAEMPF) à laquelle elle a confié, dans le cadre d'une délégation de service public, l'ensemble des prestations de pompes funèbres, à l'exception des opérations de fossoyage et d'inhumation qui demeurent de sa compétence.

---

<sup>10</sup> <https://www.funeraire-info.fr/funecap-lambition-detre-le-leader-du-xxieme-siecle-68599/>

<sup>11</sup> La redevance pour l'adhésion au réseau est de 0,25 % du chiffre d'affaires en 2016 et 1,25 % à partir de 2021.

## 3.1 Statuts de la SEM

### 3.1.1 Actionnariat de la SEM

La SAEMPF a été créée le 24 juin 1997. Elle est composée depuis sa création de sept actionnaires.

Jusqu'en 2002 l'actionnariat est demeuré relativement stable ; il comprenait outre la Ville de Paris (51 %), la Caisse des Dépôts et Consignations (18 %) et deux actionnaires privés, la société COSI (30 %) et la société de gestion espace cimetière – GEC - (1 %).

L'actionnariat a été modifié en raison du rachat en 2001 de la société COSI par la « Société Française de Marbrerie et de Services Funéraires » contrôlée indirectement par M. Caillarec qui détenait par ailleurs la majorité du capital de la société REBILLON SCHMIT PREVOT exerçant l'activité de marbrerie et de pompes funèbres. « Cette opération capitalistique ne pouvait être tenue pour anodine pour la SAEMPF dans la mesure où elle aurait eu pour effet qu'une part significative (29,8 %) du capital de la Sem aurait été détenue par un autre opérateur funéraire [...] »<sup>12</sup>. En outre la SEM se voyait exposer aux risques d'un conflit d'intérêt dès lors que la société REBILLON était à la fois concurrente, cliente et fournisseur<sup>13</sup> de la SEM.

Le conseil d'administration (CA) de la SEM avait considéré que les conditions de mise en jeu de l'article 11 des statuts, régissant les cas dans lesquels la cession de son capital par un actionnaire a pour effet de rendre le cessionnaire titulaire de 50 % au moins du capital social ou des droits de vote, étaient réunies et l'autorisaient à demander à l'actionnaire concerné de céder ses participations dans la SEM.

N'étant pas parvenue à trouver un actionnaire pour reprendre les actions cédées<sup>14</sup>, la Ville a été contrainte de racheter, à la fin de l'année 2002, la majeure partie des parts de la société COSI afin d'en assurer le portage dans l'attente d'un nouvel actionnaire. La situation est demeurée inchangée depuis lors et le projet inscrit dans les statuts de la SAEMPF de donner à celle-ci la compétence « d'exploiter le service des pompes funèbres des communes ou groupements de communes participant à son capital » n'a jamais abouti.

L'actionnariat de la société est depuis l'origine composé de deux ou trois entreprises privées, de la Caisse des dépôts et consignations et de la Ville de Paris. Pour obtenir le nombre de sept actionnaires imposé par le code de commerce la SAEMPF a recours à la technique du prêt d'action de la CDC et de la MUTAC<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Exposé des motifs à la délibération du Conseil de Paris, septembre 2002, 2002 DFAE-131

<sup>13</sup> La société Rébillon était en 2001 cliente de la SAEMPF à hauteur de 610 000 €, fournisseur de marbrerie à hauteur de 350 000 € et de 290 000 € dans le cadre du partenariat liant la SEM et Rébillon dans le cadre d'une convention du 18 avril 2000.

<sup>14</sup> Les raisons de cet échec sont exposées dans le ROD du 24 février 2006.

<sup>15</sup> Le prêt de consommation d'action entraîne le transfert de propriété de l'action du prêteur à l'emprunteur pour la durée du prêt, conformément à l'article 1893 du code civil. L'intérêt du prêt de consommation d'action est de permettre de satisfaire aux exigences légales, réglementaires ou statutaires, tout en garantissant au prêteur qu'il pourra retrouver la propriété de son action.

**Tableau n° 3 : Actionnaires et montant des participations depuis 2010**

01/01/2010	Ville de Paris	1332	74%	
	Société COSI	126	7%	
	Caisse des dépôts et consignations	324	18%	Hors prêts de consommation d'actions consentis par la CDC et MUTAC à leurs représentants personnes physiques
	MUTAC	18	1%	
	<b>TOTAL</b>	<b>1800</b>	<b>100%</b>	
31/12/2016	Ville de Paris	1332	74%	
	Société SFMSF	126	7%	Transmission universelle du patrimoine de la société COSI à la société SFMSF
	Caisse des dépôts et consignations	324	18%	Hors prêts de consommation d'actions consentis par la CDC et MUTAC à leurs représentants personnes physiques
	MUTAC	18	1%	
	<b>TOTAL</b>	<b>1800</b>	<b>100%</b>	
<i>Source : SAEMPF</i>				

### 3.1.2 Objet de la SEM

Les statuts de la société confèrent à celle-ci un objet large recouvrant tout le secteur des pompes funèbres. Selon l'article 3 des statuts, « la société a pour objet d'exploiter le service des pompes funèbres des communes ou groupements de communes participant à son capital.

Elle peut également se voir déléguer le service des pompes funèbres par des communes et groupements de communes non actionnaires.

Ce service comprend notamment le service extérieur des pompes funèbres tel que défini par l'article L. 2223-19 du code général des collectivités territoriales ainsi que la construction, l'exploitation ou la gestion des équipements liés à ce service.

Elle peut en outre, de manière générale, réaliser toutes les opérations qui sont compatibles avec cet objet et contribue à sa réalisation ».

Usant de cette faculté de gérer des services autres que ceux de la Ville de Paris, la SAEMPF a obtenu du Syndicat Intercommunal Funéraire de la Région Parisienne (SIFUREP) la gestion du crématorium de Champigny-sur-Marne et elle répond régulièrement à des appels d'offres concernant la gestion de crématoriums en Île-de-France.

### 3.1.3 Nom commercial de la SAEMPF

Depuis la première délégation de service public, la SAEMPF utilise, conformément aux dispositions des contrats de délégation successifs, la dénomination « Services Funéraires – Ville de Paris » (SFVP). Cette dénomination ainsi que le logo (Nef), propriétés exclusives de la Ville de Paris, sont utilisés gratuitement par le délégataire aux termes d'un contrat de licence de marque exclusive et gratuite signé entre le délégant et le délégataire<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Article 23 de la DSP SEPF 2011/2019.

## 3.2 Gouvernance de la SEM

### 3.2.1 Le conseil d'administration

#### 3.2.1.1 Composition du CA

« Le CA est composé de quinze (15) membres, dont au moins huit (8) représentants des collectivités territoriales et de leurs groupements » (article 3). La Ville de Paris étant la seule collectivité publique membre de la SEM, elle détient à elle seule toutes les voies échues aux collectivités. 11 des 15 membres du CA sont des représentants de la Ville, les quatre autres représentant la CDC (3) et l'actionnariat privé (MUTAC : 1).

Le Président et les vice-présidents sont choisis par le CA parmi ses membres. Durant toute la période sous revue aucun vice-président n'a été désigné.

Les statuts de la SEM prévoient que le CA « est assisté par deux Censeurs représentant la Ville de Paris choisis par l'Assemblée Générale ordinaire à la majorité des voix. Ils veillent à la stricte application des lois et des statuts, examinent les comptes annuels » [...]. Les censeurs appartiennent à la direction des finances et à la direction des espaces verts et de l'environnement (DEVE) de la Ville.

L'examen du fonctionnement des instances montre une instabilité des administrateurs, particulièrement ceux représentant la CDC. Ces changements nuisent nécessairement à la qualité des débats.

**Tableau n° 4 : Représentants de la CDC au CA de la SAEMPF (2010/2017)**

CA	Administrateur démissionnaire	Administrateur entrant
7/05/2010	Mme Deparday, administrateur personne physique de la CDC	M Léger,
16/12/2010	Mme Potdevin, administrateur personne physique de la CDC	Mlle Assié,
19/12/2011	M Piani, administrateur représentant la CDC	Mme Carrez
14/05/2013	Mlle Assié, administrateur personne physique de la CDC	Mme Cahen
14/05/2013	M Léger, administrateur personne physique de la CDC	Mme Pétris,
18/12/2014	Mme Carrez administrateur représentant la CDC	Mme
18/12/2014	Mme Pétris, administrateur personne physique de la CDC	M Volle,
20/12/2016	M Volle, administrateur personne physique de la CDC	M Leyrat,
05/05/2017	Mme Chariadjian administrateur représentant la CDC	M

Source : CRC à partir des PV de CA

#### 3.2.1.2 Compétences du CA

L'article 18 des statuts de la société donne au CA les pouvoirs les plus étendus. Celui-ci « détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. [...]

*Le CA procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles. [...]* ».

### **3.2.1.3 Rémunération des administrateurs**

Une délibération du Conseil de Paris de juillet 2014 fixe le montant de la rémunération de la présidente de la SAEMPF à 15 245 € nets.

Les autres administrateurs ne perçoivent pas de jetons de présence.

### **3.2.2 L'assemblée Générale**

L'assemblée générale est composée de tous les actionnaires.

L'assemblée générale ordinaire ne délibère valablement que si le capital détenu par les actionnaires présents ou représentés correspond à la moitié au moins du capital social à la première convocation et au quart au moins des actions à la deuxième convocation. Elle statue à la majorité des voix des actionnaires présents ou représentés.

Les convocations aux assemblées générales sont faites « *par lettre recommandée comprenant indication de l'ordre du jour avec, le cas échéant, les projets de résolution et toutes les informations utiles à chacun des actionnaires quinze (15) jours au moins avant la date de l'assemblée* ».

### **3.2.3 La gouvernance de la SEM échappe en partie au Conseil d'administration**

#### **3.2.3.1 Le CA n'est pas un lieu de débat et de décision sur les grandes orientations**

Les statuts initiaux de la SAEMPF prévoyaient que le CA « *se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, et en tout état de cause au moins deux fois par an* ». Une modification statutaire du 13 octobre 2003 a modifié cette disposition et l'article 17 des statuts prévoit désormais que le CA « *se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. Le Directeur général ou le tiers des membres du CA, lorsque celui-ci ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, peuvent obtenir du Président la convocation d'un CA sur un ordre du jour déterminé. Le président est lié par cette demande* ». Dans les faits, durant toute la période sous contrôle le CA s'est réuni deux fois par an.

L'examen des PV des réunions du CA, établis conformément aux dispositions de l'article 17<sup>17</sup> des statuts de la SEM, fait apparaître que celles-ci ont un caractère souvent formel.

D'une manière générale, les sujets inscrits à l'ordre du jour ne permettent pas au Conseil de « *déterminer[r] les orientations de l'activité de la Société et veiller[r] à leur mise en œuvre* ». La fréquence et la brièveté des séances du conseil - les PV notent une durée des séances comprise entre 1 heure 15 et 1 heure 40, à l'exception du CA de décembre 2015 qui a duré 2 heures 30 - ne permettent pas que soient engagées de réelles réflexions concernant la stratégie et les orientations à donner à la société. Le CA se borne à approuver des propositions de décisions une fois les réflexions arrivées à leur terme.

---

<sup>17</sup> Article 17 des statuts : « [...] Les délibérations du CA sont constatées par des procès-verbaux établis conformément aux dispositions légales en vigueur et signés par le Président de séance et pas un Administrateur ou, en cas d'empêchement du Président, par deux Administrateurs. [...] ».

Les dossiers remis aux administrateurs dans la perspective du conseil comprennent une multitude de tableaux et graphiques concernant les sujets les plus variés intéressant la société. Mais ces éléments d'information ne sont jamais commentés, la présentation des dossiers soumis à débat et à vote du conseil est peu développée et les administrateurs ne disposent pas à l'issue des informations suffisantes pour prendre des décisions éclairées.

### **3.2.3.2 Conditions d'approbation par le CA des projets de budget**

S'agissant, par exemple, du projet de budget 2016<sup>18</sup>, le dossier des administrateurs contient un unique tableau d'une trentaine de lignes présentant le budget prévisionnel consolidé et par activité. Le tableau est accompagné de six graphiques retraçant l'évolution du résultat de l'entreprise, du chiffre d'affaires, des effectifs salariés depuis la création de la SEM. La présentation du budget prévisionnel pour l'année 2016 par le directeur général en séance a été la suivante :

---

<sup>18</sup> CA du 16/12/ 2015, p.30.

• **ACTIVITE POMPES FUNEBRES :**

en K€	2015	2016
Chiffre d'affaires	11 111,0	11 147,1
RCAI	638,0	327,9

Convois : la Direction escompte une baisse du nombre de convois plus faible que celle de la mortalité grâce à une progression de la part de marché.

Prestations pour autres tiers : par prudence, aucune recette n'a été budgétée à partir d'avril 2016 pour l'activité « pièces anatomiques » dont le marché vient à échéance en mars 2016.

Ventes de monuments : les bons résultats enregistrés en 2015 permettent d'escompter une progression d'activité de 20 %.

• **CREMATORIUM DU PERE LACHAISE**

Chiffre d'affaires en K€	2015	2016
Chiffre d'affaires	3977,8	3922,0
RCAI	333,3	404,9

Nombre de crémations : pour préserver une qualité de service conforme aux attentes des familles, il a été décidé de ne pas dépasser 27 crémations par jour, soit 5 800 par an.

• **CREMATORIUM DE CHAMPIGNY SUR MARNE**

en K€	2015	2016
Chiffre d'affaires	929,8	943,7
RCAI	77,1	53,6

Nombre de crémations : grâce à des efforts de prospection et à la qualité des prestations fournies, la baisse d'activité devrait pouvoir être enrayerée pour voir le nombre de crémations remonter à 1 352.

• **ACTIVITES CONSOLIDEES**

en K€	2015	2016
Chiffre d'affaires	16 018,16	16 012,8
RCAI	977,5	786,4

M. François MICHAUD NÉRARD explique que la Société a connu une progression de chiffre d'affaires extrêmement forte en 2015 (+ 12 %) et que le fait de maintenir l'activité en 2016 constituerait déjà une performance satisfaisante.

Grâce à une bonne maîtrise des frais généraux et malgré l'augmentation des frais de structure liée à la progression d'activité, le niveau du résultat courant avant impôts se maintient à environ 5 % du chiffre d'affaires.

Tels sont les éléments d'information communiqués aux administrateurs pour l'approbation du budget. Aucune présentation détaillée n'a été faite des principaux postes de recettes ni de dépenses.

➤ En recettes :

Les tarifs et leur évolution qui sont, avec le niveau d'activité (convois), les éléments déterminants de la prévision ne sont pas évoqués.

➤ En dépenses :

Les dépenses de personnel qui représentent une part importante des charges d'exploitation (42 % en 2014) ne sont pas présentées, pas plus que l'évolution du nombre de personnels de la société<sup>19</sup>.

Les charges externes, notamment de sous-traitance, ne font l'objet d'aucune information et ne sont de manière générale jamais débattues en CA en dépit de leur importance (22 % des charges d'exploitation en 2014).

Les dépenses d'entretien et de maintenance, ainsi que les travaux d'investissement à réaliser dans le cadre de la DSP crématorium du Père Lachaise ne sont pas évoquées.

Chaque année, le budget est voté dans les mêmes conditions.<sup>20</sup>

Faute d'être suffisamment informés des conditions d'établissement et d'exécution du budget, les administrateurs ne paraissent pas en mesure de prendre une décision éclairée lors de la demande d'approbation du budget.

### **3.2.3.3 L'information donnée au CA est insuffisante et souvent même erronée**

Le CA, réuni deux fois l'an, est globalement peu ou mal informé en ce qui concerne notamment la gestion de la société. Quelques exemples illustrent cette situation.

- Les données financières communiquées au CA sont erronées

Les données financières transmises au CA dans la perspective du vote du budget ou de l'arrêté des comptes sont souvent erronées, ainsi qu'il est montré dans le paragraphe consacré à l'analyse de la situation financière de la SEM.

- Les rapports de l'IGVP concernant le train de vie de la SEM ne sont pas communiqués au CA

L'inspection générale de la Ville de Paris (IGVP) a été missionnée par le Maire de Paris en 2010 et 2016 pour réaliser un audit du train de vie de la SAEMPF.

L'audit de 2010 a été évoqué au CA du 16 décembre 2010 de la manière suivante : « L'inspection générale a contrôlé la SEM. Aucune remarque importante n'a été formulée<sup>21</sup> ». Le rapport n'a pas été transmis aux membres du conseil pas plus que la nature des critiques formulées et les mesures décidées par la direction générale pour y remédier.

Le CA n'a pas été informé du nouveau contrôle du train de vie de la SEM de 2016.

### **3.2.3.4 Les compétences du comité de suivi sont peu claires**

Le CA a été informé par son président lors de sa première séance en 1997 de la création d'un comité de suivi : « pour faciliter la coordination des actions, et notamment la mise en place des décisions correspondantes, le Président Directeur Général informe le CA de la création d'un comité de suivi à caractère consultatif qui se réunira au moins tous les deux mois et en tout état de cause avant chaque réunion du CA, sur convocation faite par tous moyens et même verbalement par l'un de ses membres. »

---

<sup>19</sup> Un tableau décrivant l'évolution des effectifs est joint au dossier remis aux administrateurs.

<sup>20</sup> Pour le budget 2017 voir le dossier du CA du 20 /12/ 2016, p 28/39.

<sup>21</sup> PV du CA du 16 décembre 2010, p.10.

Le comité est composé de cinq personnes : deux administrateurs de la Ville de Paris deux administrateurs de la caisse des dépôts et consignation (CDC) un représentant des autres actionnaires. Il a « pour mission d'examiner les décisions ci-après :

- *décisions relatives à la politique commerciale de la Société ;*
- *décisions relatives à tous contrats de délégation et avenants à conclure avec des collectivités publiques pour l'exploitation des services publics et/ou pour la réalisation des travaux publics ;*
- *décisions relatives à tous investissements d'un montant supérieur à 1.500.000 F ;*
- *approbation des propositions budgétaires d'embauche du personnel ;*
- *décisions relatives à toute acquisition ou cession de titres de sociétés existantes ou à créer, ayant ou non le même objet que la société ;*
- *décisions relatives à l'extension du champ d'activité de la société ;*
- *décisions relatives au plan financier prévisionnel pluriannuel (5 ans) ».*

Ce comité de suivi se réunit deux fois l'an quelques jours avant la réunion du CA.

Le rôle consultatif du comité de suivi, bien que rappelé à plusieurs reprises par la présidente du CA<sup>22</sup> est souvent présenté de manière très ambiguë.

Dans son rapport annuel au CA pour l'année 2015 la présidente rappelle les missions du comité de suivi de la manière suivante : « Mission : décisions relatives à la politique commerciale - décisions sur les contrats de DSP et avenants à conclure - décisions sur les investissements d'un montant supérieur à 228 674 € - approbation des propositions budgétaires d'embauche du personnel - décisions sur toute acquisition ou cession de titres de sociétés - décisions sur l'extension du champ d'activité de la société - décisions sur le plan prévisionnel pluriannuel <sup>23</sup>».

L'IGVP, dans son audit du train de vie de la SEM de septembre 2016, au vu des prérogatives effectivement exercées par chacune des deux instances, définit ainsi leurs compétences respectives : « 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 CA 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 <sup>24</sup>».

Le rôle consultatif du comité de suivi paraît de fait avoir été progressivement perdu de vue par la direction générale qui évoque parfois des décisions prises par le comité de suivi, en principe dépourvu de tout pouvoir décisionnaire. Ainsi par exemple, les membres du CA ont-ils été informés, lors de la séance du 25 mai 2012, du choix par le comité de suivi du nouveau prestataire en matière de contrats obsèques : « un comité de suivi extraordinaire a été convoqué pour choisir un nouveau prestataire de contrats de prévoyance obsèques. C'est la MUTAC qui a été choisie <sup>25</sup>».

---

<sup>22</sup> PV du CA du 3 juin 2014, p.8.

<sup>23</sup> Rapport de la présidente, remis lors du CA du 2 mai 2016, p.6.

<sup>24</sup> IGVP - Rapport d'audit sur le train de vie de la SAEMPF, p.8.

<sup>25</sup> PV du CA du 25 mai 2012, p.8.

Selon le directeur général de la SAEMPF, « la circonstance que la direction générale ait, par pure transparence, exposé au comité de suivi la manière dont elle a procédé au choix du prestataire du contrat d'obsèques n'est pas de nature à révéler un quelconque pouvoir décisionnel du comité de suivi ».

Interrogés sur le rôle exact du comité de suivi, les services de la Ville réfutent toute idée de pouvoir décisionnaire de celui-ci. Selon le chef de la Mission Funéraire, le comité est une instance d'information de la Ville concernant les projets portés par la direction générale, d'une part, et une instance chargée d'examiner les conditions d'exécution des deux délégations de service public, d'autre part.

L'équipe de contrôle de la chambre a souhaité disposer des dossiers remis aux membres du comité de suivi et des comptes rendus de réunion. A cette demande la direction a répondu que « Les Comités de Suivi étant des instances de préparation des Conseils d'Administration et pour des raisons de confidentialité, le dossier est remis sur table et aucun compte-rendu n'en est fait. Ces dossiers sont consultables au siège des SFVP ».

Ces dossiers ont été examinés. L'ordre du jour des comités, est assez semblable à celui du CA prévu quelques jours plus tard. Les documents contenus dans les dossiers ne diffèrent pas beaucoup de ceux envoyés aux administrateurs. Dès lors il est difficile de comprendre pourquoi ces dossiers ne leur sont pas envoyés mais seulement remis sur table. Il est tout aussi difficile de comprendre les motifs de la confidentialité de ces rapports qui ont justifié le refus de la direction générale de les envoyer à la chambre et de proposer au rapporteur une visite sur place pour les examiner.

Il n'a pas été possible de connaître précisément le fonctionnement du comité de suivi dans la mesure où, la plupart du temps, aucun compte rendu ne figurait dans le dossier. Sur demande d'un administrateur, la présidente du CA s'était engagée à produire un compte rendu de réunion des comités de suivi mais cet engagement avait été nuancé par le directeur général qui avait précisé « que nous sommes une SEM concurrentielle et que la stratégie commerciale est évoquée au comité de suivi, dont on ne peut faire état en CA car certaines données sont confidentielles. Exemple : ouverture prévisionnelle d'agence »<sup>26</sup>.

Les quelques PV qui ont été trouvés montrent une participation au comité assez différente de sa composition officielle. Les agents de la Ville (DEVE chargée de la passation et du suivi des DSP et DFA) sont très présents à ces réunions, quelquefois même plus nombreux que les élus au CA.

**Tableau n° 5 : Participants au comité de suivi**

	<b>PV comité de suivi de mai 2012</b>	<b>PV comité de suivi de mai 2011</b>
Personnes présentes :	Marinette Bache , présidente SAEMPF	Marinette Bache , présidente SAEMPF
	Catherine Vieu – Charrier, élue VDP au CA	Catherine Vieu – Charrier, élue VDP au CA
	François Michaud-Nérard, DG	François Michaud-Nérard, DG
	Jeanne Carrez, CDC	Simon SINGER Misson funéraire
	Bernard Saguy, DG MUTAC	Bernard Saguy, DG MUTAC
	Patricia Orsini DEVE	Patricia Orsini DEVE
	François-Régis Bréauté DEVE	Hervé Hulin, DEVE
	Philippe Delamare, DEVE	Philippe Delamare, DEVE
	Maire Defos du Rau, DF	Maire Defos du Rau, DF
<u>Pour les SFVP</u>	Cendrier Chapel, DGA	Cendrier Chapel, DGA
	Nicole Verteneuille, DAF	Nicole Verteneuille, DAF
	Alain Villechaise, DT	Delphine I Assistante de direction

<sup>26</sup> PV du CA du 3 juin 2014, p.6.

**Recommandation n° 1 : Préciser le rôle du comité de suivi de la SAEMPF.**

La chambre prend acte de l'intention de la Ville de Paris de préciser le rôle exact du comité de suivi à l'occasion du renouvellement prochain des deux DSP.

### **3.2.4 Le directeur général des services**

M. Michaud-Nerard dirige la SEM depuis sa création en 1997<sup>27</sup>. Il a le statut de mandataire social.

#### **3.2.4.1 Rémunération du directeur général**

##### **3.2.4.1.1 Des objectifs peu ambitieux fixés au Directeur Général**

Les rémunérations du Directeur Général et de son adjointe sont soumises depuis 2008 à la décision du comité de rémunérations de la Ville qui détermine le niveau de celles-ci en fonction des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés par le CA de la SEM.

Jusqu'en 2015 les objectifs portaient exclusivement sur le niveau de l'excédent brut d'exploitation (EBE). A partir de 2016, sur demande du comité de rémunérations de la Ville et de la charte de rémunération des dirigeants, le CA a diversifié les objectifs. Ceux-ci sont désormais liés pour 50 % à l'évolution de l'EBE et pour le reste à des critères qualitatifs.

Pour les années 2016 et 2017 ils étaient les suivants :

#### 1. Objectifs liés à l'évolution de l'EBE

##### ➤ Evaluation des objectifs 2016 par rapport aux perspectives d'EBE 2015

Les objectifs assignés au directeur pour 2016 ont été déterminés par le CA du 18 décembre 2015. Lors de cette réunion, un point a été fait concernant les perspectives de résultats pour 2015. Le document présenté aux administrateurs tablait sur un EBE de 2 109 K€ à l'issue de l'année et rappelait que l'EBE constaté à l'issue de l'exercice 2014 s'élevait à 1 503 K€.

L'objectif assigné au directeur général pour l'année 2016 a été fixé en deçà de l'excédent brut d'exploitation (EBE) constaté en 2014 et de l'EBE prévisionnel 2015.

**Tableau n° 6 : Objectifs assignés au directeur général (2016)**

objectifs 2016						
EBE (en milliers d'€)	1000	1100	1200	1294	1294 => 1400	> 1400
% part variable / maximum	46%	59%	70%	75%	85%	100%

<sup>27</sup> En 1997, le Président du CA a été désigné comme directeur général de la société et à ce titre a été « investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société » qu'il représentait à l'égard des tiers. M. MICHAUD-NERARD lui était alors adjoint pour exercer la direction générale. En dépit du fait que le président du CA représentait la société à l'égard des tiers, M. MICHAUD-NERARD était déjà mandataire social. Les fonctions de président et de directeur général ont été dissociées par le CA du 28 mai 2003. Depuis lors M. MICHAUD-NERARD est le représentant légal de la SEM.

➤ Evaluation des objectifs 2017 par rapport aux perspectives d'EBE 2016

Les objectifs assignés au directeur pour 2017 ont été déterminés par le CA du 20 décembre 2016. Lors de cette réunion, un point a été fait concernant les perspectives de résultats de 2016. Le document présenté aux administrateurs tablait sur un EBE de 2 124 K€ et rappelait que l'EBE constaté à l'issue de l'exercice 2015 s'élevait à 1 824 K€.

**Tableau n° 7 : Objectifs assignés au directeur général (2017)**

objectifs 2017								
EBE (en milliers d'€)	< 1000	> 1000	> 1200	> 1400	> 1600	1739	> 1739	> 1900
% part variable / maximum	0%	20%	40%	60%	70%	80%	90%	100%

Les objectifs quantitatifs assignés au directeur général se révèlent peu ambitieux en comparaison du niveau de l'EBE atteint les années précédentes :

L'objectif d'EBE pour 2016 (>1400 pour une prime de 100 %) était inférieur de près de 34 % à l'EBE prévisionnel 2015 présenté au CA du même jour ;

L'objectif d'EBE pour 2017 (>1900 pour une prime de 100 %) est inférieur de plus de 10,5 % à l'EBE prévisionnel 2016 présenté au CA du même jour.

Dans sa réponse au rapport d'observations provisoires, la Ville de Paris a souligné que les objectifs quantitatifs de la direction générale avaient été légèrement augmentés par le CA de la société pour l'année 2018.

2. Objectifs liés à des indicateurs qualitatifs (50 % du montant de la prime)

➤ Evaluation des objectifs qualitatifs pour l'année 2016

Cinq objectifs sont assignés au directeur général. Chacun de ces objectifs intervient dans la pondération à hauteur de 10 % :

- Renouvellement du partenariat marbrerie ou mise en place d'une solution alternative pour 2017 ;
- Renouvellement de la certification ISO 9001 ;
- Renouvellement de la certification ISO 14001 ;
- Obtenir plus de 95% de « Oui » à la question : « recommanderiez-vous les SFVP à vos proches ? » dans les questionnaires qualité des Services aux familles ;
- Obtenir plus de 90 % de « Bien » et de « Très bien » sur le rapport qualité-prix des prestations d'obsèques dans les questionnaires qualité des Services aux familles.

➤ Evaluation des objectifs qualitatifs pour l'année 2017

Comme l'année précédente, cinq objectifs sont assignés au directeur général. Chacun de ces objectifs intervient dans la pondération à hauteur de 10 % :

- Intégration de l'activité CMP dans le cas de son rachat (sinon augmentation de 5 % du nombre des monuments vendus/2016) pour 2017 ;
- Extension de la certification ISO 9001 ;
- Extension de la certification ISO 14001 au Crématorium de Champigny-sur-Marne ;
- Obtenir plus de 95 % de « Oui » à la question : « recommanderiez-vous les SFVP à vos proches » dans les questionnaires qualité des Services aux familles ;

- Obtenir plus de 90 % de « Bien » et de « Très bien » sur le rapport qualité-prix des prestations d'obsèques dans les questionnaires qualité des Services aux familles.

Comme les objectifs quantitatifs, les objectifs qualitatifs se révèlent peu ambitieux. Ainsi par exemple, pour obtenir la meilleure pondération le directeur général devait en 2016 maintenir les indicateurs qualitatifs au niveau atteint l'année précédente pour ce qui concerne le partenariat Marbrerie et la certification ISO.

S'agissant de la satisfaction des usagers, l'exigence d'un taux supérieur à 90 % pour le critère « rapport qualité prix », est sans grande signification puisque ce taux est dépassé chaque année depuis la création de l'enquête :

**Tableau n° 8 : Appréciation du rapport qualité/prix par les usagers du SEPF**

% "Bien" et "Très Bien"	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	94%	93%	90%	90%	94%	93%	93%	95%	93%	93%	90,7%	90,52%

Source : CRC à partir du rapport sur l'exercice 2016, p.17

**Recommandation n° 2 : Définir des critères plus ambitieux pour la rémunération du directeur général et de son adjointe**

### 3.2.4.1.2 Evaluation par l'inspection générale de la Ville de Paris (IGVP) du niveau de la rémunération du directeur

La rémunération du directeur général a été la suivante pour les années 2010 à 2016 :

**Tableau n° 9 : Evolution de la rémunération di directeur général**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Rémunération brute	167 193 €	179 861 €	173 766 €	173 910 €	177 311 €	177 504 €	177 730 €
Avantage en nature	6 593 €	11 161 €	5 366 €	5 510 €	9 211 €	9 284 €	9 370 €

Le rapport de l'IGVP de 2016, évoquant la rémunération du directeur général et de son adjointe précisait qu'«un benchmark a été effectué avec les données publiées par Challenges. 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 <sup>28</sup>».

## 3.3 Les ressources humaines

### 3.3.1 Organigramme de la SEM

L'organigramme de la société (annexe 4) fait apparaître cinq directions :

Deux directions supports :

- direction administrative et financière ;
- direction technique.

Trois directions opérationnelles :

- direction des services aux familles : au sein de la direction, les agences des SFVP effectuent les démarches préalables aux obsèques et conviennent avec

<sup>28</sup> Rapport d'audit du train de vie de la SAEMPF - Septembre 2016 –N°16-06-02, p.18.

les familles des prestations d'obsèques. La direction commercialise également les contrats de prévoyance obsèques et les monuments funéraires.

- direction opérationnelle : cette direction est chargée de la réalisation effective des obsèques depuis le transport du défunt avant mise en bière jusqu'à l'inhumation ou la crémation de celui-ci. Elle transporte également les défunts dans le cadre des marchés de réquisition.
- direction des crématoriums : elle est chargée de la gestion des crématoriums du Père Lachaise et de Champigny-sur Marne.

### 3.3.2 Evolution et structure des effectifs de la SEM

**Tableau n° 10 : Evolution du nombre de personnels (en ETP)**

Structure des effectifs	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Personnels de direction	7	7	7	7	7	7	8	6	6	7	7
Cadres	8	9	5	5	5	6	6	8	8	8	8
Agents de maîtrise	29	29	31	34	36	34	35	34	35	39	39
autres personnels	56	65	71	69	66	67	65	67	67	70	72
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>114</b>	<b>115</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>115</b>	<b>116</b>	<b>124</b>	<b>126</b>

Source : SAEMPF - CA du 20 décembre 2016

Le nombre de collaborateurs employés par la SEM a augmenté de 28 % entre 2000 et 2017. Cette hausse concerne les personnels de la maîtrise et, dans une moindre proportion, les employés. 109 des 126 agents, soit 86,5 % de l'effectif, sont directement affectés à l'une des trois directions opérationnelles.

La SEM emploie quelques agents de la Ville de Paris en situation de détachement.

**Tableau n° 11 : Nombre d'agents détachés de la Ville de Paris**

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Employé/Ouvrier	2	2	2	2	2	2	3
TAM (Techniciens Agents de Maîtrise)	3	3	4	4	4	5	6
Cadre	4	2	1	1	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>9</b>

Source : Bilans sociaux 2011 à 2016

**Tableau n° 12 : Répartition des personnels de la SAEMPF par activité (2017)**

Directeur Général	<b>1</b>
Directrice générale adjointe	<b>1</b>
Assistante de direction	<b>1</b>
Communication	3
Missions cérémonies et ritualité	<b>1</b>
Agence internet	<b>1</b>
Département marbrerie	<b>2</b>
Direction des affaires financières et des ressources humaines	11
Direction Technique	2
Direction des services aux familles	33
Direction des opérations	53
Direction des crématoriums	23
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>

Source : CRC à partir de l'organigramme de la SAEMPF

En dépit d'une augmentation de l'effectif salarié de plus de 10 % sur la période 2010/2016, le chiffre d'affaires moyen par salarié a progressé sur la période dans les conditions suivantes :

**Tableau n° 13 : Chiffre d'affaires par salarié (2010/2016)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	12 474 650 €	11 304 999 €	13 582 764 €	13 612 088 €	14 187 568 €	14 245 933 €	16 616 589 €	17 191 310 €
<b>CA par salarié</b>	108 475 €	99 167 €	119 147 €	119 404 €	121 261 €	118 716 €	128 811 €	134 307 €

Source : CRC à partir des comptes de résultat et des bilans sociaux

Les effectifs connaissent chaque année un important renouvellement. Au 31 décembre 2016 plus de 51 % des ouvriers et employés et plus de 45 % des techniciens et agents de maîtrise avaient une ancienneté inférieure à cinq ans<sup>29</sup>.

**Tableau n° 14 : Mobilité des personnels**

Structure des effectifs	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre d'embauches dans l'année	42	33	30	22	43	26	25	22	34	28	28
Nombre de départs dans l'année	42	23	26	21	43	28	23	23	26	23	28
<b>% de renouvellement</b>	<b>42%</b>	<b>30%</b>	<b>26%</b>	<b>19%</b>	<b>38%</b>	<b>23%</b>	<b>22%</b>	<b>19%</b>	<b>27%</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>

Source : SAEMPF - CA du 20 décembre 2016

### 3.3.3 La formation du personnel

#### 3.3.3.1 Les personnels doivent disposer de qualifications spécifiques dont la nature et l'étendue varient en fonction du métier exercé

La loi du 19 décembre 2008<sup>30</sup> a réformé le dispositif de formation des personnels travaillant dans les entreprises funéraires ; elle distingue deux catégories d'agents :

les fossoyeurs, porteurs, chauffeurs et agents d'accueil<sup>31</sup>;

les maîtres de cérémonie, chargés de la coordination du déroulement des obsèques, conseillers funéraires, dirigeants et gestionnaires d'établissements (magasin de pompes funèbres, crématorium, chambre funéraire), désormais soumis à l'obtention d'un diplôme<sup>32</sup>.

Formation des fossoyeurs, porteurs, chauffeurs et agents d'accueil : ces fossoyeurs, porteurs et agents d'accueil doivent justifier d'une formation de 16 heures portant sur la réglementation funéraire, l'hygiène et la sécurité, la psychologie et la sociologie du deuil. Les agents d'accueil des familles doivent justifier d'une formation d'une durée de 40 heures portant sur la réglementation funéraire, l'hygiène et la sécurité, la psychologie et la sociologie du deuil, le protocole des obsèques, les pratiques et la symbolique des rites funéraires dont la crémation.

<sup>29</sup> Bilan social 2016.

<sup>30</sup> Loi n° 2008-1350 du 19 décembre 2008 relative à la législation funéraire.

<sup>31</sup> Articles R. 2223-42 du CGCT (fossoyeurs, porteurs et chauffeurs) et R. 2223-44 (agents d'accueil).

<sup>32</sup> Art. R. 2223-52 : « Les personnes qui assurent leur fonction sans être en contact direct avec les familles et sans participer à la conclusion ou à l'exécution de l'une des prestations funéraires énumérées à l'article L. 2223-19 n'ont pas à justifier de la formation professionnelle prévue par le présent sous-paragraphe ».

Formation des maîtres de cérémonie, chargés de coordinations des obsèques, conseillers funéraires, dirigeants et gestionnaires des établissements : l'exercice des professions de maître de cérémonie, de conseiller funéraire et de dirigeant /gestionnaire d'une entreprise de pompes funèbres est subordonné à l'obtention d'un diplôme<sup>33</sup>.

### 3.3.3.2 Les formations dispensées aux agents de la SAEMPF

Le directeur général et son adjointe, la directrice du service aux familles, le directeur des crématoriums et le responsable du crématorium de Champigny-sur-Marne disposent tous d'attestations de formation, antérieures à l'entrée en vigueur de la loi de 2008 et bénéficient d'une équivalence les dispensant de la passation du diplôme.

Le renouvellement important du personnel (près de 25 % de l'effectif) oblige l'entreprise à organiser chaque année un volume de formations conséquent. Le contrôle n'a pas mis en lumière d'irrégularité en la matière.

Le nombre total d'heures de formation dispensées par agent chaque année depuis 2010 (y compris formations non obligatoires) est le suivant :

**Tableau n° 15 : Nombre d'heures de formation par agent et par an (2010/2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de jours de formation / an	172	178	193	232	128
Nombre d'agents (ETP au 31/12)	114	115	118	129	127
Ratio	1,51	1,55	1,64	1,80	1,01

Source : SAEMPF Q1-35

**Tableau n° 16 : Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation continue**

	2012	2013	2014	2015	2016
Coût annuel de la formation	57 752 €	68 815 €	71 735 €	67 855 €	47 255 €
Dépenses de personnel	5 641 195 €	5 780 469 €	5 940 074 €	6 673 208 €	6 323 585 €
Ratio	1,02%	1,19%	1,21%	1,02%	0,75%

Source : SAEMPF Q1-35

### 3.3.4 Rémunérations et conditions de travail des agents

#### 3.3.4.1 Les rémunérations

La rémunération des personnels techniques chargés de la réalisation des obsèques est encadrée par une grille de salaire, qui assure aux personnels le bénéfice d'augmentations comprises entre 20 % et 33 % sur une durée de 20 ans.

<sup>33</sup> La durée de la formation théorique nécessaire à l'obtention du diplôme est de 70 h pour les maîtres de cérémonie et de 140 h pour les conseillers funéraires. Les dirigeants ou gestionnaires d'établissement doivent, au-delà de l'obtention du diplôme sanctionnant la formation de conseiller funéraire avoir suivi un module de formation complémentaire de 42 heures. La loi prévoit que les personnes qui exerçaient déjà l'une des professions désormais soumise à obtention d'un diplôme, avant l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions, peuvent être dispensées totalement ou partiellement de la passation du diplôme.

**Tableau n° 17 : Grille des salaires des personnels techniques (1<sup>er</sup> janvier 2017)**

Postes	Salaire embauche	Salaire après 1 an	Salaire après 5 ans	Salaire après 10 ans	Salaire après 15 ans	Salaire après 20 ans	Evolution en %
Technicien de convoi	1 500 €	1 565 €	1 615 €	1 678 €	1 741 €	1 795 €	20%
Chef de convoi	1 675 €	1 738 €	1 808 €	1 878 €	1 948 €	2 018 €	20%
Maître de cérémonie	1 650 €	1 800 €	1 900 €	2 015 €	2 115 €	2 200 €	33%
Chef d'équipe	1 586 €	1 649 €	1 712 €	1 775 €	1 838 €	1 901 €	20%
Technicien d'intervention	1 500 €	1 565 €	1 615 €	1 678 €	1 741 €	1 795 €	20%

Source : SAEMPF

La rémunération des autres personnels de la société n'est pas encadrée par une grille de salaires. Toute évolution résulte donc de la négociation.

S'agissant de la rémunération des cadres, l'IGVP notait dans son rapport de 2016 que « 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 %) <sup>34</sup> ».

**Tableau n° 18 : Poids de la masse salariale par rapport aux produits d'exploitation**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dépenses de personnel	5 109 298	5 423 175	5 641 195	5 780 469	5 940 074	6 673 208	6 323 585
Produits d'exploitation	13 466 496	14 052 827	14 104 104	14 739 593	14 873 968	16 782 089	17 343 769
Ratio	<b>37,94%</b>	<b>38,59%</b>	<b>40%</b>	<b>39,22%</b>	<b>39,94%</b>	<b>39,76%</b>	<b>36,46%</b>

Source : Rapports des commissaires aux comptes

### 3.3.4.2 L'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise 11 JUILLET 2018

Un accord d'intéressement a été mis en place le 31 mars 2009, pour une durée de trois ans. Il a été renouvelé en 2012. Il bénéficie à l'ensemble des agents de la SEM<sup>35</sup>, à l'exception du directeur général qui n'a pas la qualité de salarié.

**Tableau n° 19 : Enveloppe consacrée à l'intéressement du personnel**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Intéressement	40 672 €	50 406 €	62 384 €	104 798 €	131 058 €	130 000 €
Nombre d'agents concernés	128	121	118	121	129	135
<b>Montant moyen</b>	<b>317.75 €</b>	<b>416.58 €</b>	<b>528.67 €</b>	<b>866.10 €</b>	<b>1 015.95 €</b>	<b>962.96 €</b>

Source : SAEMPF

<sup>34</sup> Rapport d'audit du train de vie de la SAEMPF - Septembre 2016 –N°16-06-02, p.18.

<sup>35</sup> Le nombre d'agents concernés peut différer du nombre d'agents au 31/12 de l'année N car il ne bénéficie qu'aux agents ayant une ancienneté supérieure à 3 mois et peut concerner deux agents pour un même poste en cas de départ en cours d'année.

### 3.3.4.3 Conditions de travail des agents

#### 3.3.4.3.1 Temps de travail

L'horaire hebdomadaire de travail des agents, hors personnels soumis au forfait cadre, est de 36 heures ?/semaine.

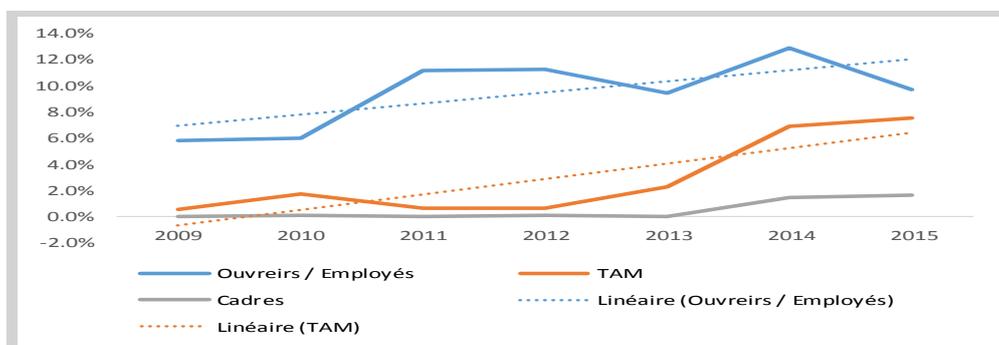
#### 3.3.4.3.2 Absentéisme

Tableau n° 20 : Taux d'absentéisme des agents de la SAEMPF

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ouvriers / Employés	5,8%	6,0%	11,2%	11,3%	9,5%	12,9%	9,7%
TAM	0,5%	1,7%	0,6%	0,6%	2,3%	6,9%	7,5%
Cadres	0,0%	0,1%	0,0%	0,1%	0,0%	1,4%	1,6%

Source : CRC à partir des bilans sociaux de la SAEMPF

Graphique n° 2 : Evolution de l'absentéisme



L'absentéisme est élevé et il touche les employés comme les agents de maîtrise.

### 3.4 Organisation de la fonction achats

Jusqu'à la publication de l'ordonnance du 23 juillet 2015, la SEM entrain dans la catégorie des pouvoirs adjudicateurs et était soumise aux dispositions de l'ordonnance de 2005. Selon l'ordonnance du 23 juillet 2015 « sont des pouvoirs adjudicateurs les « personnes morales de droit privé qui ont été créés pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial [...] » (article 10 - 2°).

La CJUE a précisé dans un arrêt du 10 novembre 1998 que « les besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial sont en règle générale satisfaits d'une manière autre que par l'offre de biens ou de services sur le marché. Il s'agit en général de besoins que, pour des raisons liées à l'intérêt général, l'État choisit de satisfaire lui-même ou à l'égard desquels il entend conserver une influence déterminante »<sup>36</sup>.

La SAEMPF considère donc qu'en raison de la nature même de ses activités, elle n'entre pas dans la catégorie des pouvoirs adjudicateurs.

<sup>36</sup> CJUE, 10 novembre 1998, Gemeente Arnhem et Gemeente Rheden contre BFI Holding BV, aff. C-360/96, cons. 50 et 51. Dans une autre affaire (CJUE, 22 mai 2003, Riitta Korhonen Oy, aff. C-18/01, cons. 54), la Cour a précisé que, si la personne morale opère dans des conditions normales de marché, poursuit un but lucratif et supporte les pertes liées à l'exercice de son activité, il est peu probable que les besoins qu'elle vise à satisfaire soient d'une nature autre qu'industrielle ou commerciale.

Il convient toutefois de préciser qu'au sens de l'article 10 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 sont des pouvoirs adjudicateurs :

- « 7° Les personnes morales de droit public ;
- 2° Les personnes morales de droit privé créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont :
  - a) Soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ;
  - b) Soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ;
  - c) Soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur ;
- 3° Les organismes de droit privé dotés de la personnalité juridique constitués par des pouvoirs adjudicateurs en vue de réaliser certaines activités en commun ».

Or, dans une décision récente du 21 juin 2016<sup>37</sup>, la Cour de cassation a jugé qu'un organisme dont plus de la moitié des actionnaires sont "par essence" des pouvoirs adjudicateurs et dont seules certaines de ses activités ont un caractère industriel et commercial ne peut se soustraire aux règles applicables aux marchés publics. La Cour concluait que, dans cette hypothèse, l'ensemble des marchés de la SEM, même ceux entrant manifestement dans le champ des activités industrielles et commerciales, devaient obéir aux règles de la commande publique.

La Cour de Cassation faisait référence dans son arrêt à la jurisprudence de la Cour du Luxembourg et à l'article 3 de l'ordonnance du 6 juin 2005 : « Attendu qu'il résulte de la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) que lorsqu'un organisme exerce plusieurs activités d'intérêt général, dont certaines ont un caractère industriel ou commercial, les marchés qu'il conclut sont soumis aux dispositions de l'ordonnance susvisée, sans qu'il y ait lieu de distinguer ceux qu'il passe dans le cadre d'activités industrielles ou commerciales, la qualité d'organisme de droit public ne dépendant pas de l'importance relative de la satisfaction de besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial dans l'activité de l'organisme concerné (CJUE, 15 janvier 1998, Mannesmann Anlagenbau Austria, C-44/96, points 25, 26 et 31 ; BEI Holding, 10 novembre 1998, C-360/96, points 55 et 56, et Adolf Truley, 21 mars 2002, C-373/00, point 56) ».

En l'espèce, il apparaît que :

les organes d'administration, de direction et de surveillance de la SAEMPF sont composés de membres appartenant très majoritairement à la Ville de Paris (11 des 15 membres du CA) ;

la SEM n'exerce pas exclusivement des activités industrielles et commerciales ; par exemple la ville a confié à la SAEMPF des missions entrant dans la gestion des situations de crise entraînant des décès massifs et la mission d'organiser les funérailles des personnes indigentes, activités qui peuvent difficilement être qualifiées d'industrielles et commerciales.

La SAEMPF a créé une commission d'appel d'offres (CAO) pour satisfaire aux exigences de l'ordonnance de 2005. Bien que l'ordonnance du 23 juillet 2015 ne la range plus dans la catégorie des pouvoirs adjudicateurs en raison de la nature de ses activités, la SAEMPF a conservé la CAO et a adopté un guide des procédures d'achat à l'usage des personnels. Ce guide fixe une procédure distincte selon la nature et le montant des besoins à satisfaire :

≤ 1 000 € (3 000 € pour informatique) : L'acheteur a recours au fournisseur de son choix.  
Commande signée par le Directeur ou le responsable de services ;

---

<sup>37</sup> Cass, Société construction De Giorgi, n°14-23.912

≤ 45 000 € : Mise en concurrence obligatoire - Décision prise en comité de direction.  
Commande signée par DG ou le responsable de services ;

Achats compris entre 45 000 € et 207 000 € pour les fournitures et services et entre 45 000 € et 300 000 € pour les travaux : Mise en concurrence obligatoire. Décision prise en commission interne d'achat. Contrat signé par DG, DGA ou Directeur compétent dans le domaine d'activité.

Achats compris entre 300 000 € et 5 186 000 € (travaux) : Dossier de consultation (RC, AE, CCAP et CCTP) - CAO - Contrat signé par DG ou DGA ;

Achats > 207 000 € pour services et fournitures et > 5 186 000 € pour Travaux : Procédures d'appel d'offres - Mise en concurrence avec publication au J.O.U.E. et au BOAMP. Dossier présenté en CAO. Contrat signé par DG ou DGA.

## **4 LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC DE POMPES FUNÈBRES**

### **4.1 Les missions de la SAEMPF sont des activités réglementées soumises à habilitation**

Aux termes de l'article L. 2223-23 du CGCT « Les régies, les entreprises ou les associations et chacun de leurs établissements qui, habituellement, sous leur marque ou non, fournissent aux familles des prestations énumérées à l'article L. 2223-19 ou définissent cette fourniture ou assurent l'organisation des funérailles doivent être habilités à cet effet [...] ». »

L'habilitation, valable sur l'ensemble du territoire national, est délivrée par le préfet de département <sup>38</sup> après vérification :

que le demandeur n'a pas fait l'objet d'une condamnation définitive à une peine d'emprisonnement avec ou sans sursis, figurant au bulletin n° 2 du casier judiciaire, pour un crime ou l'un des délits prévus à l'article L. 2223-24 ;

des conditions minimales de capacité professionnelle du dirigeant et des agents ;

de la conformité des installations techniques à des prescriptions fixées par décret ;

de la régularité de la situation du bénéficiaire au regard des impositions de toute nature et des cotisations sociales ;

de la conformité des véhicules à des prescriptions fixées par décret.

La SAEMPF est habilitée à exercer l'activité de service extérieur des pompes funèbres, sous le nom de Services funéraires de la Ville de Paris (SFVP), pour toutes les activités, à l'exception des soins de thanatopraxie<sup>39</sup>. Les dernières habilitations, délivrées en juillet 2012 pour une durée de six ans, arriveront à échéance le 30 juillet 2018.

### **4.2 Champ territorial de la délégation de service public**

Le périmètre de la DSP est le territoire parisien. Mais la SEM peut également intervenir au titre de la DSP sur le territoire d'autres communes dès lors que la Ville de Paris est le lieu du domicile du défunt, ou le lieu de décès, ou le lieu de la mise en bière, de l'inhumation ou de la crémation du défunt.

---

<sup>38</sup> Aux termes de l'article R. 2223-56 du CGCT, à Paris l'habilitation est délivrée par le préfet de police.

<sup>39</sup> La société est détentrice de plusieurs habilitations correspondant à chacune de ses implantations (siège et agences).

En outre, la SEM, comme elle intervient également dans un domaine concurrentiel, organise, à la demande des familles des obsèques de personnes ne répondant à aucune des conditions de prise en charge dans le cadre de la DSP. Ces obsèques sont réalisées aux mêmes conditions que celles fixées par la délégation de service public. Cette activité est toutefois marginale (1,76 % des convois en 2015).

**Tableau n° 21 : Répartition des activités de pompes funèbres dans et hors de Paris<sup>40</sup>**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Convois dans Paris	3551	3489	3435	3525	3342	3633
Convois hors de Paris	46	37	52	65	54	65
<b>TOTAL</b>	<b>3597</b>	<b>3526</b>	<b>3487</b>	<b>3590</b>	<b>3396</b>	<b>3698</b>

Source : SAEMPF

### 4.3 Evolution des parts de marché de la SAEMPF

La concurrence est vive dans Paris où l'on dénombre environ 160 agences enregistrées à la préfecture, soit une dizaine d'agences supplémentaires durant la période sous contrôle.

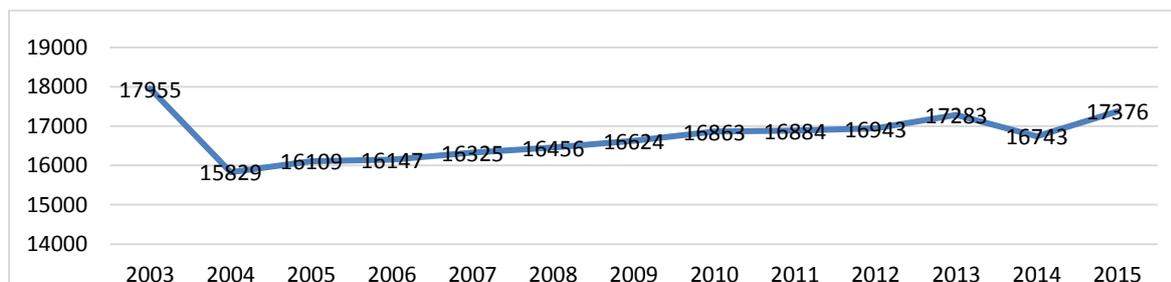
Même si en valeur absolue, le nombre de convois pris en charge par la société est relativement stable, les parts de marché de celle-ci ont connu un léger tassement depuis 2010 passant de 21,3 % en 2010 à 20 % en 2016, en raison de l'augmentation de la mortalité sur la période.

**Tableau n° 22 : Evolution des décès dans Paris et des parts de marché des SFVP**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Décès survenus à Paris	16863	16884	16943	17283	16743	17376	17600
Convois SFVP	3597	3526	3487	3494	3396	3469	3547
%	<b>21,3%</b>	<b>20,9%</b>	<b>20,6%</b>	<b>20,2%</b>	<b>20,3%</b>	<b>20,0%</b>	<b>20,2%</b>

*Source : Rapports annuels de la SAEMPF - dossiers remis au CA*

**Graphique n° 3 : Evolution des décès dans Paris pour la période 2003/2015**



Cette évaluation des parts de marché faite par la SAEMPF présente un caractère incertain dès lors que la société affirme depuis deux ans ne pas disposer des statistiques de la Ville de Paris concernant l'évolution de la mortalité dans la capitale<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Les convois hors DSP correspondent au décès en dehors de Paris avec un défunt domicilié hors de Paris, une sépulture hors de Paris et une personne ayant qualité pour pourvoir aux funérailles non parisiennes.

<sup>41</sup> « Les mairies d'arrondissement ont changé de logiciel au niveau des états civils, ceci a eu pour incidence l'absence totale d'indicateurs sur les décès parisiens depuis avril 2015. Nous ne pouvons donc avoir de positionnement certain sur nos parts de marchés 2015. », rapport annuel SEPF 2015, p.8.

## **4.4 Moyens matériels affectés au service des pompes funèbres**

### **4.4.1 Des agences qui couvrent l'ensemble du territoire parisien**

La société dispose de plusieurs implantations dans Paris :

15 agences commerciales, lieux de réception des familles et de détermination des prestations à fournir pour la réalisation des obsèques.

Une plateforme opérationnelle implantée au siège de la société chargée de :

- la préparation : gestion du planning, constitution des équipes de techniciens et conducteurs de convoi, préparation des cercueils ... ,
- la réalisation des obsèques, du transport des défunts avant mise en bière, des transports sur réquisition et dans le cadre des marchés de crémation des pièces anatomiques...

La plateforme est également le lieu de garage des véhicules et de stockage des cercueils, urnes et des accessoires nécessaires aux funérailles.

### **4.4.2 Des véhicules conformes aux obligations réglementaires**

Toute entreprise de pompes funèbres est tenue de faire procéder tous les trois ans au contrôle de ses véhicules funéraires<sup>42</sup>.

Un état des lieux de véhicules utilisés pour le transport des cercueils et des corps est joint en annexe au contrat de délégation de service public de 2011 liant la SEM à la Ville de Paris.

Au moment du renouvellement de la DSP, les véhicules, même disposant d'un certificat de conformité, étaient anciens puisque 11 des 17 véhicules avaient plus de cinq ans. Le parc automobile a depuis lors été renouvelé avec l'acquisition de 11 véhicules (neuf en 2012 et deux en 2015) (annexe 5). Pour la plupart de ces véhicules la SEM a conclu des contrats de location longue durée. Une partie du parc sera prochainement renouvelé compte tenu de l'usure rapide d'un certain nombre de véhicules, de transports avant mise en bière notamment, très sollicités de jour comme de nuit pour répondre aux réquisitions.

## **4.5 Etendue des prestations proposées aux familles**

Les SFVP proposent l'ensemble des prestations pouvant être demandées par les familles à l'occasion de l'organisations des obsèques. Ces prestations sont soit réalisées par la société elle-même soit sous-traitées à des tiers.

Les SFVP ont également mis en place un certain nombre de services gratuits n'entrant pas directement dans le champ du service extérieur des pompes funèbres mais destinés à accompagner les familles avant, pendant et après les obsèques.

---

<sup>42</sup> Les vérifications réalisées par des organismes habilités portent sur des points administratifs (carte grise, plaque) et de conformité technique des véhicules (isothermie, ventilation, blocage du cercueil, surface interne, blocage du compartiment, guidage du cercueil et amortissement des chocs...).

#### **4.5.1 Une offre de services qui recouvre tout le champ du service des pompes funèbres**

Lorsqu'une famille lui confie la réalisation d'obsèques, la société propose à celle-ci une palette de prestations large couvrant toutes les opérations à mettre en œuvre.

Celles-ci ne sont cependant pas toutes exécutées dans le cadre de la délégation de service public du service extérieur des pompes funèbres dont le périmètre ne recouvre pas totalement les opérations nécessaires aux obsèques. Il en est ainsi des opérations de fossoyage et d'inhumation que la Ville continue d'effectuer en régie et de la crémation, confiée à la SEM dans le cadre d'un autre contrat de délégation de service public. En outre, la SEM ne disposant pas de chambre funéraire utilise l'une des deux chambres situées dans Paris pour le dépôt des défunts avant les obsèques.

En dehors de ces prestations réalisées par d'autres opérateurs, la SAEMPF a choisi de sous-traiter certaines opérations parmi lesquelles :

Thanatopraxie : Les soins de thanatopraxie, facultatifs, sont accomplis dans les chambres mortuaires ou funéraires par un professionnel diplômé.

Obsèques des défunts en province : Une partie des obsèques commandées par des familles aux SFVP sont à réaliser en province. Dans la plupart des cas, la SEM sous-traite le transport et l'inhumation des défunts à des entreprises prestataires.

Obsèques en dehors des heures d'ouverture des SFVP : les obsèques organisées le samedi matin sont en partie sous-traitées à des tiers (transport).

Travaux de marbrerie obligatoires : il s'agit des travaux à réaliser avant les obsèques (creusement, construction du caveau, ouverture du monument ...). Les SFVP ne disposant pas des compétences techniques nécessaires confient ces travaux à un tiers dans les conditions qui seront exposées ci-après.

En période de surmortalité, les SFVP peuvent être conduits à sous-traiter une partie des obsèques.

#### **4.5.2 Une gamme de prestations qui répond à une grande diversité de besoins**

##### **4.5.2.1 Des prestations encadrées par la convention de délégation de service public**

La convention de DSP prévoit que le délégataire propose une gamme de prestations suffisamment large pour couvrir tous les besoins des familles, quel que soit le niveau de leurs ressources : « Cette gamme de prestations comporte au moins quatre catégories de classes de convois déclinés soit en prestation d'inhumation, soit en prestation de crémation :

Une classe de convois pour les personnes dépourvues de ressources suffisantes en inhumation et crémation ;

Une classe de convois, dits « convois sociaux » à caractère de prestation sociale pour les personnes en situation sociale difficile en inhumation et crémation ;

Une classe de convois, dits de « 2<sup>e</sup> classe », d'entrée de gamme en inhumation et crémation ;

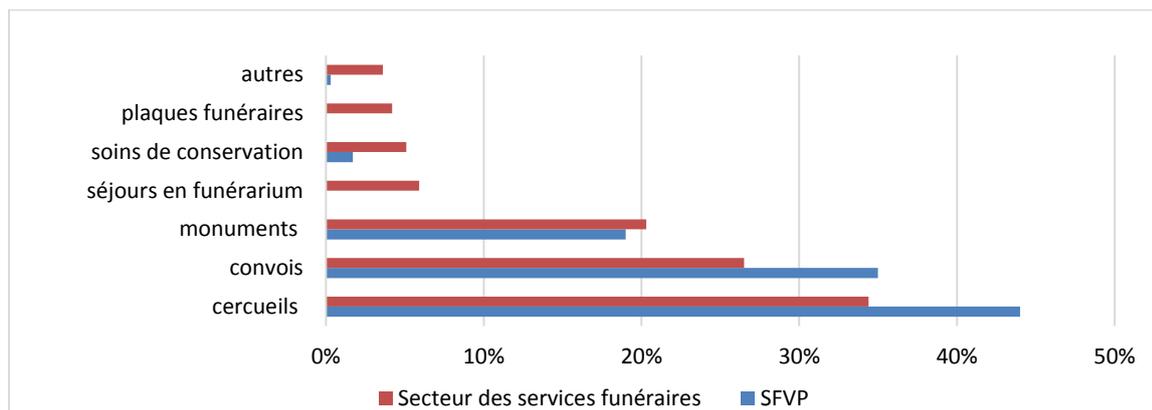
Une classe de convois, dits de « 1<sup>e</sup> classe », de haut de gamme en inhumation et crémation. » (Article 13).

Pour couvrir toutes les catégories de besoins, la SAEMPF dispose d'un catalogue fourni proposant une vingtaine de cercueils (de 482 € à 6 409 € en 2017) et d'accessoires.

#### 4.5.2.2 Les prestations accessoires proposées par les SFVP

Les SFVP, comme la plupart des autres entreprises de pompes funèbres, proposent aux familles diverses prestations qui, si elles ne font pas partie du service extérieur des pompes funèbres, participent de l'accompagnement des familles pendant et après les obsèques. Ces prestations, réalisées par des tiers, sont facturées directement par la SEM aux familles. Il s'agit principalement de l'achat et la livraison de fleurs - l'organisation d'un service religieux - l'organisation de collations après les obsèques et de la réalisation des monuments funéraires après les obsèques.

**Graphique n° 4 : Répartition du chiffre d'affaires par activités**



Source : dossier du comité de suivi du 22 novembre 2016

Les SFVP mettent enfin gratuitement à disposition plusieurs services destinés à accompagner les familles pendant après les funérailles<sup>43</sup> :

« espace mémoire » : accès gratuit à un espace mémoire, personnel et sécurisé, qui permet de réaliser des faire-part électroniques et de créer un registre de condoléances interactif et personnalisable, dont l'accès peut être transmis, par courriel aux personnes intéressées.

Service Infos Juridiques : mise à disposition des familles de juristes pendant une durée de six mois pour répondre aux questions d'ordre administratif et successoral.

lettres-types administratives : courriers types destinés aux administrations téléchargeables depuis le site Internet des SFVP.

#### 4.6 Une proposition d'organisation des obsèques à bas coût

La SEM a lancé en juin 2012 une offre accessible uniquement par internet proposant l'organisation d'obsèques « low cost ». Deux raisons ont motivé ce choix : « la première, c'est que nous sommes une Société d'Economie Mixte, et notre actionnaire à 74 % est la Ville de Paris, qui nous confie donc des missions de service public. Parmi ces missions, chercher à faire baisser les coûts des obsèques à Paris. La seconde raison est la crise, nous avons constaté une augmentation conséquente des demandes de prix bas <sup>44</sup> ».

Cette possibilité offerte aux familles de souscrire un contrat de prestations d'obsèques sans déplacement dans une agence était, au moment de son lancement, une première en France.

<sup>43</sup> <https://www.servicesfuneraires.fr/content/notre-charte-des-valeurs>

<sup>44</sup> Interview accordée au magazine Funéraire Info du 22 juin 2012 : <https://www.funeraire-info.fr/tag/ville-de-paris/>

#### 4.6.1 Prix annoncé de la prestation de base

La première page du site Révolutions Obsèques se présente comme suit :



La souscription d'un contrat via Révolution Obsèques<sup>45</sup> est réservée aux funérailles à réaliser dans un cimetière extra-muros de la capitale et dans les communes des départements de petite couronne.

#### 4.6.2 Contenu de la prestation de base

Le site internet axe sa communication sur le prix (789 €) et la liberté des familles pour l'organisation des obsèques. L'offre de base inclut les fournitures et prestations suivantes :

- un cercueil en pin massif de 22 mm d'épaisseur<sup>46</sup> ;
- une plaque d'identité et des poignées en bois ;
- un capiton écologique écru ;
- le transport du défunt dans un corbillard, avec son chauffeur, du lieu de mise en bière au lieu d'inhumation ou de crémation. La prestation ne prévoit que le transport du cercueil et non le portage de celui-ci : « *A Paris et en région parisienne, le portage du cercueil se limite le plus souvent à un transfert à l'aide d'un chariot. L'offre revolution-obseques.fr prévoit que le chef de convoi pourra solliciter l'aide d'un ou deux membre(s) de la famille, pour procéder à ce transfert. Lorsqu'une cérémonie religieuse est prévue dans un lieu de culte, le portage à l'épaule peut être fait par quatre membres de la famille. Attention, ceci requiert force et coordination, notamment lorsqu'il y a des escaliers* »<sup>47</sup> ;

<sup>45</sup> <https://revolution-obseques.fr/obseques>

<sup>46</sup> Bois issu de forêts françaises durablement gérées. Teinte et couche acrylique d'aspect mat. Deux tailles de cercueils disponibles (185 et 195 cm)

<sup>47</sup> Le site précise : « *A Paris et en région parisienne, le portage du cercueil se limite le plus souvent à un transfert à l'aide d'un chariot. L'offre revolution-obseques.fr prévoit que le chef de convoi pourra solliciter l'aide d'un ou deux membre(s) de la famille, pour procéder à ce transfert. Lorsqu'une cérémonie religieuse est prévue dans un lieu de culte, le portage à l'épaule peut être fait par 4 membres de la famille. Attention, ceci requiert force et coordination, notamment lorsqu'il y a des escaliers* ».

- la planification et la coordination des intervenants ;
- l'édition des documents nécessaires à la réalisation des démarches administratives et leurs modes d'emploi ;
- les conseils et le suivi d'un conseiller funéraire habilité.

Il n'est pas possible de choisir d'autres cercueil et accessoires que ceux inclus dans l'offre internet.

Le service débute au départ des chambres funéraires et établissements médicaux dotés de chambres mortuaires accessibles sans marche.

La famille du défunt peut, lors de la demande de devis électronique, ajouter aux prestations les services optionnels suivants :

- le portage du cercueil ? : la prestation de base assure le transport du cercueil mais non le portage de celui-ci. Le portage du lieu où repose le défunt au lieu d'inhumation ou de crémation est possible moyennant un coût complémentaire de 122 €. Le coût est porté à 239,20 € lorsqu'une cérémonie religieuse est organisée qui suppose l'arrêt du convoi dans un lieu deculte.
- le recours à un ordonnateur dont le rôle consiste à prendre en charge la famille, et à régler toutes les questions d'organisation, de retard, de problème administratif. Le coût de cette prestation est de 150 €.
- le registre de condoléances dont le coût est de 35 €.
- les fleurs : choisies sur le catalogue électronique du site.

Enfin, les familles peuvent être accompagnées après les obsèques pour les démarches administratives à réaliser. Le service peut consister en un diagnostic téléphonique et une mise à disposition des courriers adaptés (30 €) ou en un diagnostic et une réalisation complète des démarches (150 €).

#### 4.6.3 Un prix de base qui n'inclut pas toutes les prestations nécessaires aux obsèques

Aucun des devis obtenus depuis le site <http://revolution-obseques.fr/obseques> ne permet de réaliser effectivement des obsèques pour 789 € TTC.

L'analyse des devis montre en effet que ceux-ci ne prennent pas en compte toutes les prestations obligatoires. Deux devis obtenus illustrent cette situation :

- **Devis N°1**: Décès dans un hôpital public parisien – inhumation cimetière Paris extra – murs dans une concession appartenant au défunt (annexe n°5)

Le devis comprend la prestation forfaitaire de 789 € HT incluant :

1. le cercueil et ses accessoires (poignées et capiton) au prix forfaitaire de **399 €** ;
2. le corbillard avec chauffeur au prix forfaitaire de **240 €** ;
3. la livraison du cercueil sur le lieu de départ (chambre mortuaire de l'hôpital) soit **70 €**
4. la coordination des obsèques, soit **80 €**.

Le défunt étant propriétaire d'une concession le devis ajoute automatiquement aux prestations demandées deux prestations complémentaires :

5. la vérification de l'existence de la concession au prix de **120 €**
6. l'ouverture du caveau au prix de **790 €**.

Le devis s'élève à un prix total de 1 434,01 € HT, soit 1 699 € TTC. Le devis, qui ne comporte pourtant que des prestations obligatoires, est de 115 % supérieur au prix d'appel figurant sur le site Révolution Obsèques (789 €).

En outre, la prestation, telle qu'elle est décrite ci-dessus, est incomplète puisqu'elle ne prévoit ni l'inhumation proprement dite du défunt (réalisée par le service fossoyage de la Ville de Paris), ni les taxes municipales associées aux obsèques.

Le montant de ces taxes et redevances est donné à titre indicatif dans la rubrique « commentaire » du devis mais n'est pas comptabilisé dans le prix à payer dès lors que l'option « démarches administratives » (payante) n'a pas été demandée par la famille :

**Commentaire** : Vous avez choisi de réaliser vous-même les démarches et formalités. Les montants des taxes et frais à payer sont donnés à titre indicatif. [...] : Redevance inhumation Paris (181,49 €) - Taxe municipale Paris (34,85 €) -

Au total donc les obsèques avec inhumation d'un défunt propriétaire d'une concession, décédé dans un hôpital public disposant d'une chambre mortuaire dans un cimetière parisien extra-muros a un coût minimum de : 1699 € + 181,49 € + 34,85 € = 1915 € TTC, soit près de 143 % supérieur au coût annoncé par le site Révolution Obsèques.

- **Devis N°2** : Décès dans un hôpital public parisien – Crémation avec dispersion des cendres (cf. annexe n°6)

Le devis comprend la même prestation forfaitaire que précédemment de 789 € HT incluant :

1. le cercueil et ses accessoires (poignées et capiton) au prix forfaitaire de **399 €** ;
2. le corbillard avec chauffeur au prix forfaitaire de **240 €** ;
3. la livraison du cercueil sur le lieu de départ (chambre mortuaire de l'hôpital) soit **70 €**
4. la coordination des obsèques, soit **80 €**.

S'agissant d'une demande de crémation, le devis comprend également le prix de la crémation, sans recueillement, au crématorium du Père Lachaise (558 €) et le coût de la vacation de police (20 €).

Le devis s'élève donc à un prix total de 1 253,68 € HT, soit 1 367 € TTC. Le devis produit par la SEM, qui ne comporte pourtant que des prestations obligatoires, est de plus de 73 % supérieur au prix d'appel figurant sur le site Révolution Obsèques (789 €).

Les deux devis décrits ci-dessus montrent que le forfait de 789 € ne couvre pas, loin de là, la totalité des dépenses à engager pour des obsèques puisque ne figurent dans ce forfait, ni les frais liés à l'inhumation du défunt (devis N°1) ni le prix de la crémation (devis N°2).

D'une manière générale, le prix annoncé de 789 € ne peut jamais correspondre à une prestation complète puisqu'il représente seulement le coût de la fourniture et de la livraison du cercueil et du capiton sur les lieux de départ du convoi, d'une part, et de la prestation du chauffeur avec le corbillard, d'autre part, à l'exclusion des frais d'inhumation ou crémation du défunt.

Cette présentation d'un coût forfaitaire est incohérente et d'autant plus incompréhensible que la SEM est en mesure de fournir toutes les prestations incluses dans le forfait, soit directement, soit par le jeu de la sous-traitance.

Sans doute l'indication de l'incomplétude des prestations de base fournies dans le forfait est-elle indiquée dans l'onglet « notre offre » de la rubrique « Qu'aurais-je à payer en + ? Toutefois, l'internaute n'est pas tenu d'ouvrir l'onglet « notre offre » et il peut passer directement de la page d'accueil à la réalisation d'un devis en ligne.

**Recommandation n° 3 : Mettre en évidence sur la page d'accueil du site <http://revolution-obseques.fr> que le prix indiqué ne comprend pas toutes les prestations nécessaires à la réalisation des obsèques, notamment les frais de crémation et d'inhumation.**

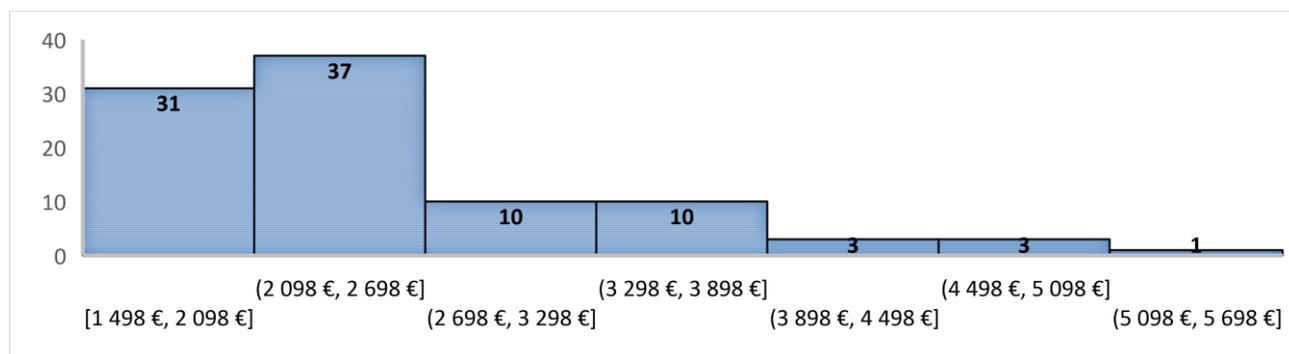
#### 4.6.4 Une proposition de services qui n'a pas encore convaincu les familles

Le nombre d'achats en ligne a été de 95 en 2016, sur 3647 convois réalisés par la SAEMPF, soit 2,6 % de son activité de pompes funèbres. La très grande majorité des achats sur Révolution Obsèques a concerné des crémations (80 des 95 dossiers).

La SEM observe que les souscripteurs en ligne sont généralement plus jeunes que les clients se déplaçant en agence, originaires de proche banlieue et appartiennent, contre toute attente, à une classe sociale plutôt favorisée.

En 2016, les 95 clients ayant eu recours au site Révolution obsèques ont acquitté un montant de factures compris entre 1498 € et 5105 €, ce qui confirme qu'il n'est pas possible de réaliser des obsèques au prix d'appel indiqué sur la première page du site.

**Graphique n° 5 : Prix des obsèques achetées sur le site Révolution Obsèques**



La prestation la plus simple commandée via le site a été facturée 1498 €. Elle comprenait les prestations suivantes :

	<b>Prestations</b>	<b>€ TTC</b>
Prestations forfait de base	Gestion de dossier et coordination des intervenants	80,00 €
	Cercueil ORIGINE 185 (pin massif)	399,00 €
	Plaque bois	0,00 €
	Capiton social non tissé	0,00 €
	Corbillard deux places avec chauffeur/porteur	240,00 €
	Livraison de cercueil - Paris	70,00 €
<b>S/TOTAL</b>		<b>789,00 €</b>
Prestations non incluses dans forfait de base	Portage au départ	122,00 €
	Vacation de police	20,00 €
	Crémation Père Lachaise - sans famille	567,00 €
<b>S/TOTAL</b>		<b>709,00 €</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1 498,00 €</b>

*Source : CRC*

#### 4.6.5 Une proposition de services qui n'est pas incluse dans le périmètre de la DSP

L'achat en ligne de prestations d'obsèques est une initiative de la SAEMPF qui n'a pas été prévue par la délégation de service public de 2011 ; aussi la Ville de Paris a-t-elle informé la société que ce nouveau service n'était pas inclus dans le périmètre de la délégation<sup>48</sup>.

En dépit de l'exclusion du service de la délégation de service public, le site Révolution Obsèques présente, dans la rubrique « qui sommes-nous », le service comme entrant dans le cadre de la DSP :

« Revolution-obseques.fr est une offre exclusivement Internet, dont les prestations sont assurées par les Services Funéraires – Ville de Paris.

*L'utilisation d'Internet pour offrir des prestations au coût le plus faible, sans nuire à la qualité, la personnalisation et le service.*

*Laisser la possibilité aux familles d'intervenir directement dans le déroulement des obsèques, afin d'en limiter fortement le coût.*

*Une offre novatrice qui vient en complément de l'offre traditionnelle des Services Funéraires – Ville de Paris, parce que la Mairie de Paris nous demande d'être différents ».*

#### 4.7 Les contraintes de service public attachées à la DSP

La délégation de service public impose au délégataire trois contraintes de service public : la prise en charge des personnes sans ressources ou dont les ressources limitées, l'enlèvement et le transport des corps à la demande de la Ville et la mise en place de dispositifs spécifiques en cas de crise permettant la prise en charge d'un grand nombre de défunts. L'article 24 de la convention de DSP prévoit que ces sujétions particulières donnent lieu à compensations financières.

##### 4.7.1 Les funérailles des personnes dépourvues de ressources

A défaut d'une initiative venant d'une personne ayant qualité pour pourvoir aux obsèques, la loi impose au maire du lieu du décès de prendre toutes dispositions utiles pour « pourvoir d'urgence à ce que toute personne décédée soit inhumée décemment, sans distinction de culte ou de croyance » (article L. 2213-7 du CGCT).

En outre les communes sont tenues d'assurer des funérailles gratuites aux personnes indigentes : « Le service est gratuit pour les personnes dépourvues de ressources suffisantes. Lorsque la mission de service public définie à l'article L. 2223-19 n'est pas assurée par la commune, celle-ci prend en charge les frais d'obsèques de ces personnes. Elle choisit l'organisme qui assurera ces obsèques. Le maire fait procéder à la crémation du corps lorsque le défunt en a exprimé la volonté » (article L. 2223-27 du CGCT).

La Ville a confié l'exercice de cette mission de service public à la SAEMPF<sup>49</sup> qui organise les convois moyennant indemnisation. L'annexe 9 de la convention de DSP de 2011 précise qu'il « s'agit de personnes décédées à Paris dont les ressources identifiées ne suffisent pas au financement de leurs propres obsèques, et pour lesquelles personne n'a manifesté le souhait d'être présent aux obsèques. Cette procédure de prise en charge s'adresse ainsi aux défunts traditionnellement qualifiés d'« indigents ».

---

<sup>48</sup> Comité des tarifs de 2012

<sup>49</sup> L'article 15.1 de la DSP prévoit que la Ville de Paris accorde au défunt « dépourvu de famille, de ressources relationnelles et de ressources financières », le bénéfice de funérailles gratuites.

Les obsèques sont réalisées conformément à un devis type décrit dans la convention de délégation de service public. L'inhumation a lieu au cimetière parisien de Thiais, dans une sépulture accordée gratuitement, pour une durée de cinq ans non renouvelable.

Le nombre de convois au bénéfice de personnes sans ressources est globalement stable durant la période sous revue. En 2016 le SFVP ont réalisé 233 convois pour un coût total de 238 708 €, soit 1025 € en moyenne par convoi.

**Tableau n° 23 : Evolution du nombre et du coût des convois au bénéfice des personnes sans ressources (2010/2016)**

	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Nombre de convois	237	248	244	230	198	227	233
Prix unitaire du convoi	760	918	942	976	994	1 016	1 024
% augmentation coût unitaire		21%	3%	4%	2%	2%	1%
<b>Coût total</b>	<b>180 382</b>	<b>227 706</b>	<b>229 698</b>	<b>224 563</b>	<b>199 830</b>	<b>230 533</b>	<b>238 708</b>
% augmentation coût total		26%	1%	-2%	-11%	15%	4%

Source : CRC à partir des rapports annuels du délégataire

#### 4.7.2 Les convois sociaux pour les personnes dont les ressources sont insuffisantes pour le financement des obsèques

La Ville a également mis en place un dispositif d'aide aux parisiens dont les ressources, sans être inexistantes, paraissent insuffisantes pour permettre la réalisation d'obsèques. Ce dispositif est ouvert aux personnes ayant obtenu un certificat de suivi social délivré par le Centre d'action sociale de la Ville de Paris (CASVP), un travailleur social de la Direction de l'action sociale de l'enfance et de la santé (DASES), une association, une fondation, ou un hôpital parisien (essentiellement ceux de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris).

Le bénéfice d'un convoi social est accordé aux personnes acquittant un impôt sur le revenu inférieur à 960 €. Ce niveau d'imposition est l'un des critères retenus dans le barème du règlement municipal des prestations sociales facultatives adopté par le Conseil de Paris.

Les personnes entrant dans ce dispositif bénéficient d'une prise en charge partielle<sup>50</sup> des frais d'obsèques.

La SAEMPF réalise les obsèques, conformément aux volontés du défunt. La famille décide, parmi un choix de prestations standardisées décrites dans un devis-type annexé à la convention de DSP, entre une inhumation ou une crémation.

**Tableau n° 24 : Coût des convois sociaux facturés à la Ville de Paris**

en €	2013	2014	2015	2016
Coût des convois sociaux - hors participation des familles	1 138 452	1 058 635	1 118 665	1 332 517

Source : Rapports annuels du délégataire

<sup>50</sup> La prise en charge totale des obsèques par la Ville de Paris revêt un caractère exceptionnel. Le reste à charge pour les familles est d'environ 20 %.

### **4.7.3 La gestion des situations de crise**

L'article 16 de la convention de DSP prévoit que le délégataire doit, sur simple demande de l'autorité délégante, mettre en œuvre, 24h/24h, les mesures nécessaires pour répondre à toutes « situations de pré-crise ou de crise, exceptionnelles ou urgentes, partielles ou généralisées, notamment en cas de décès en grand nombre ou d'inhumations collectives ».

S'agissant des moyens mobilisables: « l'ensemble des dispositifs du délégataire doit être mobilisable en temps réel avec une capacité minimale de vingt-quatre transports de corps par rotation, soit en cas de décès groupés 100 dans une journée <sup>51</sup> ».

L'annexe 3 de la délégation de service public « plan d'intervention » décrit les modalités de déclenchement des plans de crise liés à un accident, à une canicule, à une inondation ... entraînant des décès massifs et les responsabilités respectives dans la mise en œuvre du plan.

Le plan prévoit également que le délégataire du crématorium du Père Lachaise conserve en état de fonctionnement les cellules réfrigérées installées dans l'équipement pouvant accueillir jusqu'à 40 défunts dans des conditions de crise.

S'agissant des capacités de crémation l'exploitant du crématorium du Père Lachaise s'est engagé « à réaliser au moins 10 crémations par jour et par appareil, soit 50 crémations journalières si tous les appareils sont disponibles. Cette situation impliquera d'une part une gestion spécifique de l'activité et imposera la mise en place du travail de nuit, d'autre part l'organisation d'une (voire deux) équipe supplémentaire nécessaire à la réalisation de ce nombre exceptionnel de crémations dans le respect de conditions éthiques satisfaisantes ».

Le dispositif prévoit que, dans le cas où la crise s'étendrait hors de Paris le délégataire pourra utiliser les capacités du crématorium de Champigny-sur-Marne.

Les SFVP ont été sollicités en 2016 par les services de la Zone défense pour participer à la remise à jour des plans de crise.

## **4.8 Les contrats obsèques**

### **4.8.1 Régime juridique des contrats obsèques**

#### **4.8.1.1 Deux types de contrat d'assurance vie**

Les formules de financement en prévision d'obsèques peuvent prendre la forme :

d'un contrat prévoyant des « prestations d'obsèques à l'avance » qui combinent un contrat d'assurance sur la vie et un contrat de prestations funéraires,

d'un contrat souvent dénommé « en capital », contrat d'épargne souscrit en vue du financement d'obsèques, qui ne comporte aucune stipulation de prestations funéraires. Au décès du souscripteur, le capital est versé au bénéficiaire désigné sans être contractuellement affecté à la couverture des frais d'obsèques.

---

<sup>51</sup> L'annexe 3 de la convention précise la nature et la quantité des matériels et fournitures dont le délégataire doit disposer en réserve pour pouvoir les mobiliser immédiatement en cas de déclenchement du plan de crise.

#### **4.8.1.2 Modalités de commercialisation par les entreprises de pompes funèbres des contrats d'assurance sur la vie en prévision d'obsèques**

Seules les entreprises d'assurances<sup>52</sup>, peuvent émettre des contrats d'assurance sur la vie, supports de formules de financement en prévision d'obsèques, comportant des engagements dont l'exécution dépend de la durée de vie du souscripteur<sup>53</sup>. Les entreprises d'assurances ne peuvent en revanche fournir des prestations d'obsèques par application des dispositions de l'article R. 322-2 du code des assurances. Dans un contrat d'assurance en prévision d'obsèques, ces entreprises ne garantissent donc qu'un capital au terme.

Les opérateurs funéraires ont l'exclusivité de la fourniture des prestations funéraires mais au contraire des entreprises d'assurance ne peuvent émettre de contrats d'assurance vie en prévision d'obsèques. Ils peuvent toutefois proposer de tels contrats à leurs clients à titre rémunéré<sup>54</sup>, ou non. La SAEMPF a obtenu la qualification de « mandataire d'assurances » pour la commercialisation du contrat d'assurance vie proposée par la MUTAC.

Le législateur est intervenu à deux reprises pour encadrer les contrats prévoyant des prestations d'obsèques.

La loi du 9 août 2004<sup>55</sup> prévoit deux dispositions destinées à protéger les intérêts du souscripteur lors du dénouement du contrat :

article 11: « Toute clause d'un contrat prévoyant des prestations d'obsèques à l'avance sans que le contenu détaillé et personnalisé de ces prestations soit défini est réputée non écrite »<sup>56</sup>.

article 12 : « Afin de garantir au contractant ou au souscripteur d'une formule de prestations d'obsèques à l'avance sa pleine et entière liberté de choix sa vie durant, [...], le contrat doit prévoir explicitement la faculté pour le contractant ou le souscripteur de modifier la nature des obsèques, le mode de sépulture, le contenu des prestations et fournitures funéraires, l'opérateur habilité désigné pour exécuter les obsèques et, le cas échéant, le mandataire désigné pour veiller à la bonne exécution des volontés [...], le ou les changements effectués à fournitures et prestations équivalentes ne donnant droit à la perception que des seuls frais de gestion prévus par les conditions générales souscrites, sous peine, en cas de non-respect par une entreprise de cette liberté de modification ou de proposition par elle d'un contrat n'incluant pas cette faculté, d'une amende de 15 000 euros par infraction commise »<sup>57</sup>.

La loi du 26 juillet 2013<sup>58</sup> dispose que les sommes versées dans le cadre d'une convention obsèques sont obligatoirement affectées au paiement des frais funéraires à concurrence de leur coût et du capital versé au bénéficiaire<sup>59</sup>.

---

<sup>52</sup> Entreprises relevant des articles L.310-2 du Code des assurances, L. 211-7 du Code de la mutualité ou L.931-4 du Code de la sécurité sociale

<sup>53</sup> Le droit applicable aux contrats d'assurance vie est fixé, par le Code des assurances, et notamment par le Livre I<sup>er</sup> relatif au contrat, pour les mutuelles régies par le Code de la mutualité, par les dispositions de ce code, et pour les institutions de prévoyance, par les dispositions du Code de la sécurité sociale.

<sup>54</sup> Pour être rémunéré un opérateur funéraire doit répondre aux exigences de l'article R. 511-2 du code des assurances, selon lesquels l'activité d'intermédiation en assurance ne peut être exercée, contre rémunération que par des catégories d'intermédiaires limitativement énoncées : agents généraux d'assurance, courtiers d'assurance, mandataires d'assurances et mandataires d'intermédiaires d'assurance, notamment.

<sup>55</sup> Loi n°2004-1343 du 9 août 2004 de simplification du droit

<sup>56</sup> L'article 11 de la loi du 9 août 2004 est codifié à l'article L. 2223-34-1 du CGCT

<sup>57</sup> L'article 12 de la loi du 9 août 2004 est codifié à l'article L. 2223-35-1 du CGCT

<sup>58</sup> Loi n° 2013-672 du 26 juillet 2013 de séparation et de régulation des activités bancaires

<sup>59</sup> Article L. 2223-33-1 du CGCT

#### 4.8.2 Les contrats d'assurance vie commercialisés par la SAEMPF

Les contrats commercialisés par les SFVP ont été jusqu'en 2012 des contrats émis par la Caisse Nationale de Prévoyance (CNP).

La CNP a dénoncé l'accord avec effet le 3 octobre 2011 avec effet au 31 décembre de la même année. Sur demande de la SEM la dénonciation du contrat a été reportée à la mi 2012.

Selon la SEM cette dénonciation du contrat par la CNP était motivé par l'existence dans le contrat obsèques de clauses, extrêmement favorable aux usagers.

Les SFVP ont conclu un accord avec la mutuelle MUTAC pour la commercialisation de nouveaux contrats de prévoyance obsèques. Cet accord a pris effet en juillet 2012.

Les SFVP commercialisent aujourd'hui deux contrats d'assurance obsèques émis par la MUTAC : un contrat d'assurance et un contrat d'épargne.

➤ Le contrat de prévoyance obsèques EPARGNE (Adagio)

L'adhésion à ce contrat d'épargne oblige l'assuré à effectuer un ou plusieurs versements (versement unique libre ou programmé sur cinq ans). L'adhésion n'est soumise à aucune limite d'âge et ne comporte pas d'exclusion.

Le capital versé est revalorisé avec la garantie d'un taux minimum et complété par la participation aux excédents d'actifs en fin d'année. Au jour du décès de l'assuré, l'épargne constituée est utilisée pour le financement des obsèques.

➤ Le contrat de prévoyance obsèques ASSURANCE (Symphonie)

Ce contrat d'assurance permet d'être assuré pour un capital, en versant une cotisation sur une durée donnée. En cas de décès avant la fin du paiement de la cotisation, la totalité du capital initialement souscrit est versé au bénéficiaire.

L'adhésion à ce contrat est possible pour toute personne jusqu'à 75 ans<sup>60</sup>. L'adhésion n'est soumise ni à examen ni à questionnaire médical<sup>61</sup>.

La cotisation est calculée en fonction de l'âge de l'adhérent au moment de la signature du contrat et des prestations demandées par l'assuré pour la réalisation de ses obsèques. Le versement de la cotisation se fait sur une durée de 10 ans ou sous forme viagère. Le capital est revalorisé chaque année au minimum de la revalorisation garantie (2 % pour les cotisations périodiques) et de la participation aux excédents d'actif.

La couverture est immédiate en cas de décès par accident un délai de carence d'un an des appliqué en cas de décès pour cause de maladie.

La convention entre MUTAC et les SFVP prévoit que tout contrat de prévoyance obsèques contient « une désignation prioritaire d'attribution des prestations au profit des SFVP / délégataire officiel de la Ville de Paris en couverture du montant du coût indexé de la prestation funéraire souhaitée et voulue par l'adhérent »<sup>62</sup>. « Le reliquat éventuel est versé par MUTAC au bénéficiaire désigné sur la déclaration individuelle d'adhésion [...] »<sup>63</sup>.

Plusieurs contrats de prévoyance obsèques ont été examinés par l'équipe de contrôle. Conformément aux exigences de la loi, les contrats-obsèques examinés sont composés de trois documents :

---

<sup>60</sup> 70 ans en cas de versement unique.

<sup>61</sup> L'adhérent est soumis à une déclaration de non-atteinte d'une maladie grave.

<sup>62</sup> Convention MUTAC SFVP, p.2

<sup>63</sup> Idem, p. 5.

un document exprimant leurs dernières volontés,  
un devis d'obsèques correspondant aux prestations demandées par l'assuré,  
un contrat d'assurance obsèques (Epargne ou Capital).

L'accord des SFVP avec la MUTAC étant récent, il n'a pas été possible d'examiner de manière pertinente les conditions de dénouement des contrats obsèques souscrits auprès de la SEM.

#### 4.8.3 Volume des contrats obsèques conclus par les SFVP

Les contrats conclus par les SFVP sont stables sur la période 2010/2017 et représentent selon les années 12,5 % à 13,5 % des obsèques réalisées par la société.

**Tableau n° 25 : Evolution du nombre de contrats prévoyance obsèques conclus par la SEM (2010/2016)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CPO souscrits dans l'année	473	437	399	445	419	471	529
Capitaux	1 963 395 €	1 787 106 €	1 688 604 €	1 919 436 €	1 845 642 €	2 200 418 €	2 405 384 €
Convois organisés dans l'année	3597	3526	3487	3494	3396	3469	3647
<b>Taux de CPO/Convois</b>	<b>13,15%</b>	<b>12,39%</b>	<b>11,44%</b>	<b>12,74%</b>	<b>12,34%</b>	<b>13,58%</b>	<b>14,51%</b>

Source : CRC à partir des rapports annuels du délégataire

Les versements effectués par les souscripteurs sont perçus par la SAEMPF puis reversés à la MUTAC<sup>64</sup>. Ils sont débloqués par la mutuelle au dénouement du contrat et versés à la SEM pour le règlement des obsèques du souscripteur. En cas de reliquat, celui-ci est reversé par la MUTAC au bénéficiaire désigné par l'assuré.

La valeur du portefeuille de contrats de prévoyance obsèques était de 17 M€ à la fin de l'année 2016 et représentait environ un an de chiffre d'affaires de la société (près de 1,5 fois du chiffre d'affaires annuel de la seule activité de pompes funèbres).

**Tableau n° 26 : Portefeuille de contrats prévoyance obsèques au 31/12/2016**

	Contrats antérieurs au 10/01/2005		Contrats postérieurs au 10/01/2005		TOTAL	
	Nombre	Capitaux	Nombre	Capitaux	Nombre	Capitaux
ALLIANZ	337	1 466 371 €	765	3 048 869 €	1102	4 515 240 €
CNP	352	1 675 218 €	1194	5 352 381 €	1546	7 027 599 €
MUTAC			1579	5 491 612 €	1579	5 491 612 €
<b>TOTAL</b>	<b>689</b>	<b>3 141 589 €</b>	<b>3538</b>	<b>13 892 862 €</b>	<b>4227</b>	<b>17 034 451 €</b>

Source : SAEMPF

**Tableau n° 27 : Montant des commissions sur les ventes de contrats prévoyance obsèques**

En €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Contrats obsèques	63 017	61 439	69 405	87 756	96 743	83 226	126 076

<sup>64</sup> Antérieurement à 2012 le produit des contrats obsèques était perçu par la CNP

#### **4.8.4 Les contrats de prévoyance obsèques sont des biens de retour depuis 2006**

La délégation de service public prévoit que les contrats de prévoyance obsèques non échus à l'issue de la délégation sont des biens de retour. A l'issue de la délégation de service public, le délégataire est indemnisé, au titre des frais immobilisés de rédaction et de constitution des dossiers à hauteur de leur valeur non amortie, soit 320 €<sup>65</sup>.

La convention exige du délégataire qu'il prévoit « dans les conditions générales et particulières des formules proposées, le principe et les modalités de transfert des contrats de prestations y afférents à tout nouveau gestionnaire du service public à l'expiration de la convention de délégation de service public, sauf vœu contraire exprimé par la famille ou par la personne en charge de l'organisation des funérailles ».

Tous les contrats obsèques conclus par la SAEMPF ne sont toutefois pas soumis au même régime puisque les contrats conclus durant la première DSP (1998-2005) ont été considérés à l'échéance de la convention de DSP comme des biens propres de la SEM, faute d'avoir été explicitement inclus dans les biens de retour par la première convention de délégation de service public.

La valeur des contrats appartenant en propre à la SEM est de 3 141 589 € (689 contrats) et représente plus de 18 % du volume total du portefeuille.

### **4.9 La marbrerie**

#### **4.9.1 Une activité totalement sous-traitée par les SFVP jusqu'en 2013**

La marbrerie est un secteur en déclin en raison de l'augmentation continue de la crémation et, à Paris, du faible nombre de reprises de concessions.

La marbrerie recouvre deux types de prestations :

Les travaux obligatoires, réalisés avant les obsèques (creusement, construction du caveau, ouverture du monument ...);

Les prestations facultatives, n'entrant pas dans le champ du SEPF, réalisées après les obsèques (monument, gravure ...).

Les SFVP ne disposent pas des compétences techniques nécessaires à la réalisation des travaux obligatoires et à la vente et pose de monuments funéraires. Un partenariat a donc été conclu avec le Groupe Rébillon, entreprise familiale, avant même que le SEPF ne soit délégué à la SAEMPF. Aux termes de l'accord, les SFVP sous-traitaient à Rébillon les travaux obligatoires et orientaient les familles souhaitant réaliser, après obsèques, des travaux neufs vers une agence Rébillon. En contrepartie, celle-ci confiait aux SFVP la réalisation des obsèques qui leur avait été commandées.

Ce système a fonctionné jusqu'à la fin de l'année 2013.

#### **4.9.2 Les raisons de la création par la SEM d'un département marbrerie en 2014**

En 2013, la société Rébillon a été scindée en deux entreprises nouvelles :

Pompes Funèbres Rébillon cédée à FUNECAP, constituée des agences commerciales de l'ancienne société, qui continue l'activité de pompes funèbres et de marbrerie.

---

<sup>65</sup> Article 14.

Rébitec conservée par le propriétaire historique de Rébillon, dont l'activité se limite désormais exclusivement à la réalisation des travaux obligatoires.

Suite à la concentration du secteur<sup>66</sup>, ne demeure plus dans la capitale qu'une seule entreprise indépendante de marbrerie, la Compagnie des Marbreries de Paris (CMP). Cette situation fait courir à la SAEMPF le risque de tomber dans une situation de dépendance à l'égard d'OGF et FUNECAP s'agissant de la fixation des prix dans le secteur de la marbrerie. Le risque est d'autant plus grand que la Compagnie des Marbreries de Paris a été approchée par Funécap en 2015 dans la perspective d'un rachat.

Compte tenu de ce contexte, les SFVP ont diversifié leur partenariat et ont conclu deux nouveaux accords avec les Pompes Funèbres Rébillon (FUNECAP), d'une part, et avec la Compagnie des Marbreries de Paris, d'autre part.

Les travaux obligatoires (creusement, caveau, ouvertures ...) ont été confiés à Pompes Funèbres Rébillon, qui les sous-traitait à Rébitec.

Les SFVP souhaitant se libérer de l'accord d'exclusivité qui les liait jusqu'alors à Rébillon ont confié à la Compagnie des Marbreries de Paris les travaux à réaliser dans deux cimetières parisiens (Montmartre et Passy).

S'agissant des travaux neufs, l'accord a été négocié de telle manière que la société garde l'exclusivité du contact commercial avec ses clients sur les offres de marbrerie et puisse développer une offre spécifique sur les gammes les plus commercialisées de monuments. Aux termes du partenariat la gamme « standard » était vendue directement par les conseillers funéraires dans les agences de la SEM et les monuments « sur mesure » étaient vendus dans les agences de la SEM avec le concours d'un technico-commercial de Funécap, présent dans les agences SFVP à la demande de celles-ci.

Cet accord a couvert la période 2014/2016. Un nouveau partenariat a été conclu pour une durée de trois ans qui supprime toutes clauses d'exclusivité en les remplaçant par un engagement de réalisation de chiffre d'affaires.

Si l'activité de vente de monuments reste marginale dans le chiffre d'affaires dégagé par la société son poids est en constante augmentation depuis son lancement en 2014. La part des ventes de monuments dans le chiffre d'affaires atteignait 4,5 % en 2016.

**Tableau n° 28 : Vente de monuments 2014/2016**

en €	2014	2015	2016	Prévisions 2017
Nombre de monuments vendus	48	225	230	
Vente de monuments	143 713 €	428 803 €	540 132 €	639 000 €
Evolution N/N-1 en %		<b>198%</b>	<b>26%</b>	<b>18%</b>

*Source : CRC à partir des comptes d'exploitation SAEMPF*

On notera cependant que l'activité « Marbrerie » est présentée différemment selon les documents. Ainsi pour l'année 2016 le compte d'exploitation évoque un chiffre d'affaires à hauteur de 540 132 € alors que le rapport annuel remis à l'autorité déléguée (p.7) retient un chiffre d'affaires de 467 657 € correspondant à 196 monuments vendus. Aucune explication n'est donnée concernant cette différence avec le compte d'exploitation détaillé.

La capacité des SFVP à réaliser les travaux de marbrerie obligatoires (creusement, construction du caveau, ouverture du monument) est un élément déterminant du développement de la société. La constitution d'un duopole dans le secteur de la marbrerie risque en effet, à terme, de placer la SAEMPF dans une position de dépendance.

<sup>66</sup> En 2016, la société Lecreux marbrier et opérateur de pompes funèbres a elle aussi été rachetée.

## **4.10 Qualité des services rendus aux familles**

### **4.10.1 La SAEMPF bénéficie des certifications ISO 9001 et ISO 14 001**

L'activité de pompes funèbres de la SAEMPF a obtenu une première certification ISO 9001 en 2008. Depuis 2011, le champ de la certification a progressivement été étendu à toute la sphère d'activités de la société (Transports avant mise en bière, réquisitions, contrats de prévoyance obsèques, marbrerie, crématoriums).

Les crématoriums du Père Lachaise et de Champigny-sur-Marne ont également obtenu la certification ISO 14001 (Annexe 7).

### **4.10.2 La charte d'éthique – le projet partagé**

L'activité de pompes funèbres est encadrée par deux documents annexés à la convention de DSP : un règlement du service public des pompes funèbres et un projet partagé. Ces documents sont, en application de l'article 17.4 de la convention de DSP, affichés dans les locaux d'accueil du public (agences commerciales).

Le règlement du service des pompes funèbres expose, dans ses quatre premiers articles les engagements de la société en termes d'éthique (article 1), de qualité du service (article 2), de disponibilité (article 3), d'égalité et de non-discrimination (article 4).

Les articles 5 à 10 du règlement sont la synthèse des engagements de la SEM en matière environnementale – à l'égard des personnes sans ressources - en cas de crise majeure.

Le document, compte tenu de la multiplicité des thèmes qu'il aborde et de sa brièveté (moins de quatre pages) est extrêmement synthétique et, ne paraît pas présenter grand intérêt pour les familles. Tout au plus peut-il rappeler aux personnels le périmètre et les conditions de leur action.

Le projet partagé présente de nombreuses similitudes avec le précédent. Il reprend en des termes quasi identiques les engagements de la société en matière éthique, de qualité, de disponibilité et d'égalité.

Cette charte est assez semblable, dans les engagements qu'elle pose à l'égard des usagers, à la charte du respect de la personne endeuillée élaborée en novembre 2009 à l'initiative du secrétariat d'État chargé de la famille et de la solidarité<sup>67</sup>.

Des visites effectuées dans les agences et les services accessibles aux usagers ont permis de vérifier la qualité du service tant en ce qui concerne l'état des locaux, que la tenue vestimentaire et la qualité de l'accueil des agents chargés de l'accueil des familles.

### **4.10.3 La satisfaction des usagers**

La certification ISO 9001 suppose une analyse de la satisfaction des clients. Celle-ci s'étend également aux partenaires professionnels de la SEM (AP-HP, services de police ...).

Des questionnaires sont envoyés aux usagers et aux professionnels pour mesurer leur satisfaction concernant, notamment, le professionnalisme du personnel opérationnel, les locaux, les véhicules, la qualité des prestations sous-traitées. Le taux de retour de ces « questionnaires qualité » a été égal à 32,3% pour l'année 2015.

---

<sup>67</sup><http://solidarites-sante.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/rapports/famille-enfance/article/charte-du-respect-de-la-personne-endeuilee>

**Tableau n° 29 : Résultats enquête satisfaction (2009/2016)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>En agence</b>								
. Attente téléphonique	92%	98%	98%	98%	98%	97%	97,6%	96,30%
. Confort des locaux	90%	91%	92%	91%	90%	92,48%	93,54%	92,02%
<b>Le conseiller</b>								
. Disponibilité	98%	98%	97%	98%	97%	98%	97,2%	96,26%
. Pertinence des conseils	96%	97%	97%	96%	96%	96,62%	95,78%	95,46%
. Tenue, présentation	98%	99%	99%	99%	99%	99,08%	98,33%	96,82%
<b>Le maître de cérémonie</b>								
. Courtoisie	94%	98%	96%	95%	96%	96%	95,64%	96,31%
. Tenue, présentation	96%	99%	97%	97%	99%	98,52%	97,26%	96,72%
. Savoir-faire	94%	97%	96%	95%	95%	95%	94,33%	94,20%
<b>Les porteurs - conducteurs</b>								
. Tenue, présentation	95%	99%	99%	99%	99%	99%	98,8%	97,46%
. Ponctualité	94%	96%	94%	98%	97%	98%	98,96%	98,70%
. Propreté des véhicules	93%	100%	99%	100%	99%	100%	98,96%	98,70%
<b>Le choix des produits</b>	95%	95%	97%	97%	97%	97%	98,43%	95,05%
<b>Le rapport qualité/prix</b>	94%	93%	93%	95%	93%	93%	90,7%	90,52%

Source : Rapports annuels du délégataire

À la question « recommanderiez-vous les SFVP à vos proches, les familles répondent « oui » à 97,65 % en 2015 et à 96,44 % en 2016. Le niveau global de satisfaction est donc particulièrement stable et élevé.

Le taux de remarques critiques formulées par tous moyens à disposition - sur le convoi, auprès du conseiller ou sur les "questionnaires-qualité"- rapporté au nombre total de convois était en 2015 de 2,30 %.

## 4.11 La tarification des prestations

Les tarifs des prestations funéraires (hors crémation) et les conditions de leur évolution sont prévus aux articles 25 et 28 de la convention de DSP. Les tarifs applicables en 2011, première année d'exécution de la DSP, sont fixés pour chaque produit et prestation à l'annexe 8 de la convention.

L'évolution des tarifs est encadrée par l'article 28 de la DSP selon lequel « à la fin de chaque exercice, [...], il sera fait application à l'ensemble des prix et tarifs [...], au maximum de l'évolution de l'indice annuel des prix à la consommation des services funéraires publié par l'INSEE, l'indice de référence étant le dernier connu à la date de révision ».

Les décisions d'évolution des tarifs sont prises, non par le Conseil de Paris, mais par la direction des finances et des achats de la Ville (DFA) à l'issue de la réunion d'un comité de suivi des tarifs institué par la convention.

### 4.11.1 Evolution des tarifs pour la période 2010 - 2017

L'augmentation moyenne des tarifs arrêtée chaque année suite à la réunion du comité des tarifs est le plus souvent en deçà de l'évolution de l'indice INSEE des services funéraires.

**Tableau n° 30 : Evolution des tarifs du SEPF et de l'indice INSEE des services funéraires**

en %	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Evolution indice INSEE Services funéraires	3.43%	2.10%	3.63%	2.35%	3.21%	2.49%	<b>17.21%</b>
augmentation des tarifs arrêtée par le comité des tarifs	2.47%	2.66%	1.66%	2.50%	1.50%	1.85%	<b>12.64%</b>

Le comité des tarifs arrête un taux moyen d'augmentation laissant la SEM libre de moduler le prix des différents articles et prestations proposés. Les SFVP publient un catalogue annuel riche de plusieurs centaines de références comprenant le prix des fournitures et des prestations nécessaires aux obsèques. Les tarifs des articles funéraires pour les années 2011 à 2017 ont connu des augmentations différenciées selon les produits et les prestations.

Le tarif des prestations et articles adopté chaque année par la SEM ne donne lieu à aucun compte rendu dans le rapport annuel du délégataire, empêchant donc la Ville de Paris de vérifier que les prix ont évolué conformément à ses décisions.

La chambre prend acte de l'intention de la collectivité de demander à son délégataire de mettre en place, dès 2018, une procédure permettant un suivi détaillé du taux d'évolution annuel des tarifs mis en œuvre et d'intégrer cette exigence dans la future DSP renouvelée en 2019.

#### **4.11.2 Le coût moyen des obsèques payées par les familles :**

Dans les comptes d'exploitation qu'elle soumet chaque année aux administrateurs, la SEM indique un prix moyen du convoi de 2 555 € pour 2016. Ce prix ne comprend, semble-t-il, que les prestations réalisées en propre par la société et générant un chiffre d'affaires, à l'exclusion donc des prestations remboursées par les familles et considérées par la SEM comme des débours (inhumation, crémation, prestations effectuées par des tiers).

Une estimation du coût moyen réellement payé par les familles, a été faite à partir du fichier de factures de l'année 2016. Ce fichier de 71 840 lignes de factures correspond aux prestations facturées aux 4332 clients ayant fait appel à la SEM pour la réalisation d'obsèques. Certaines lignes concernent des prestations réalisées par des tiers, prises en charge par la SEM puis refacturées à la famille (funérarium, taxes et redevance, crématorium, achat de concessions, cérémonie religieuse ...).

Le coût moyen payé par les familles pour les 4332 défunts a été de 3715,50 € en 2016 (coût médian de 3423 €).

L'examen du fichier fait apparaître que les SFVP sont parfois sollicités non pour la réalisation des obsèques mais pour des achats de fleurs, d'insignes religieux, ou pour accomplir les formalités administratives préalables et accompagner le défunt jusqu'au lieu de ses obsèques réalisées par une autre entreprise de pompes funèbres (cf. annexe 8).

Les factures pour ce type de prestations sont moins élevées que celles correspondant à l'organisation d'obsèques et diminuent donc artificiellement le coût moyen des funérailles réglées par les familles. Ces factures ont été retirées du fichier pour permettre le calcul d'un nouveau coût moyen.

La méthode a consisté à ne conserver que les factures comprenant la vente d'un cercueil destiné à l'inhumation ou la crémation. 712 factures ont été retirées du fichier et un nouveau coût moyen a été calculé pour 3 620 défunts pris en charge par les SFVP. Celui-ci s'élève à 4 078 € (coût médian de 3 735 €).

Une nouvelle sélection de factures a été effectuée pour supprimer du fichier les achats de concession et/ou de monument. Le prix moyen des obsèques pour une famille s'établit alors à 3 909 € (prix médian de 3 656 €) en 2016.

**Tableau n° 31 : Prix moyen pour les familles des obsèques réalisées par les SFVP**

	Prix moyen des prestations facturées par les SFVP	Prix des prestations facturées comprenant la fourniture d'un cecueil	Prix des prestations facturées comprenant la fourniture d'un cecueil -hors achat de concession et de monument -
nombre de défunts	4332 défunts	3620 défunts	3620 défunts
Prix moyen TTC	3 715 €	4 078 €	3 909 €
Prix médian TTC	3 423 €	3 735 €	3 656 €

*Source : CRC à partir du fichier "factures" de la SEM*

#### **4.11.3 La SAEMPF encaisse irrégulièrement le prix des prestations et redevances domaniales dues à la Ville de Paris**

La SAEMPF facture aux familles, le prix des prestations qu'elle réalise dans le cadre de la délégation de service public (organisation des obsèques, fourniture du cercueil et accessoires, du corbillard, mise à disposition de personnels, crémation, cérémonie ...) mais également le prix des services exclus de la DSP (creusement, inhumations ...) et qu'effectuent la Ville.

La SEM encaisse également les redevances domaniales liées à la vente de concessions et diverses taxes municipales attachées à l'utilisation des équipements des cimetières.

Les recettes encaissées par la SEM sont ultérieurement reversées à la Ville de Paris et sont encaissées par le budget de fossoyage (prestations concurrentielles de creusement et inhumation) ou par le budget général de la Ville (recettes domaniales).

Une telle organisation financière a été adoptée par la SEM, et bien d'autres opérateurs funéraires, pour simplifier le règlement des obsèques par les familles ; celles-ci en effet n'ont qu'un interlocuteur pour l'organisation et le règlement des funérailles.

Or, la perception par la SEM du prix des prestations exécutées par le service de fossoyage au bénéfice des familles, pas plus que celles des redevances domaniales n'ont été prévues dans le contrat de délégation de service public ni dans aucune convention de mandat.

L'article 40, V de la loi n°2014-1545 du 20 décembre 2014, codifié à l'article L. 1611-7-1 du CGCT prévoit que « les collectivités territoriales et leurs établissements publics peuvent, après avis conforme de leur comptable public et par convention écrite, confier à un organisme public ou privé l'encaissement :

*1° Du produit des droits d'accès à des prestations culturelles, sportives et touristiques ;*

*2° Du revenu tiré des immeubles leur appartenant et confiés en gérance, ou d'autres produits et redevances du domaine dont la liste est fixée par décret ;*

*3° Du revenu tiré des prestations assurées dans le cadre d'un contrat portant sur la gestion du service public de l'eau, du service public de l'assainissement ou de tout autre service public dont la liste est fixée par décret.*

*La convention emporte mandat donné à l'organisme d'assurer l'encaissement au nom et pour le compte de la collectivité territoriale ou de l'établissement public mandant. Elle prévoit une reddition au moins annuelle des comptes et des pièces correspondantes. Elle peut aussi prévoir le paiement par l'organisme mandataire du remboursement des recettes encaissées à tort.*

*Les dispositions comptables et financières nécessaires à l'application du présent article sont précisées par décret ».*

Aucune convention de mandat n'a été conclue entre la Ville et la SAEMPF sur le fondement de cet article.

Les recettes correspondant aux prestations effectuées par la Ville et les produits domaniaux ne paraissent être de ceux que la loi autorise à faire encaisser par un tiers.

L'encaissement de ces recettes est donc fait sans titre légal.

Aux termes du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable, les comptables publics ont « la charge exclusive de manier les fonds publics » En conséquence, et selon les dispositions de l'article 60-XI de la loi n° 63-156 du 23 février 1963, est comptable de fait « toute personne qui, sans avoir la qualité de comptable public ou sans agir sous le contrôle et pour le compte d'un comptable public, s'ingère dans le recouvrement de recettes affectées ou destinées à un organisme public doté d'un poste comptable ou dépendant d'un tel poste<sup>68</sup> ».

D'autres opérateurs privés de pompes funèbres réalisant également des prestations de pompes funèbres dans Paris encaissent également pour le compte de la Ville diverses recettes concurrentielles et domaniales. Celles-ci sont versées à échéance régulière aux régisseurs de l'une des huit conservations de cimetières de la Ville. Dans ce cas, comme précédemment les encaissements de deniers publics par les opérateurs se font sans titre légal.

L'encaissement des recettes domaniales par la SAEMPF et d'autres sociétés de pompes funèbres ne se limite pas à la Ville de Paris. L'exploitation du fichier de factures de la SAEMPF pour l'exercice 2016 a montré que des recettes avaient été encaissées par celle-ci pour le compte d'autres communes (Vitry-sur-Seine, Vincennes, Versailles, Vanves ; Tremblay-en-France, Saint-Maur-des-Fossés, Solre-le-Château, Ivry ...).

L'état annexé (annexe 9) récapitule les versements effectués, durant les deux premiers mois de l'année 2017, par des opérateurs privés en remboursement du prix des prestations concurrentielles réalisées par le service de fossoyage de la Ville et des redevances domaniales facturées aux familles à l'occasion d'obsèques.

Le montant des remboursements réalisés par les opérateurs de pompes funèbres à la Ville de Paris est proche des 100 000 € pour un mois. Les reversements effectués par la SAEMPF représentent environ le ¼ des versements de l'ensemble des opérateurs de pompes funèbres.

## **5 LA DELEGATION DE SERVICE PUBLIC DE GESTION DU CRÉMATORIUM DU PÈRE LACHAISE**

### **5.1 L'organisation de la Crémation à Paris et en Île-de-France**

La création et la gestion des crématoriums sont une compétence exclusive des communes et de leur groupement : « les communes ou les établissements publics de coopération intercommunale sont seuls compétents pour créer ou gérer, directement ou par voie de gestion déléguée, les crématoriums et sites cinéraires destinés au dépôt ou à l'inhumation des urnes ou à la dispersion des cendres ».

Néanmoins la construction ou l'extension d'un crématorium « ne peut avoir lieu sans l'autorisation du représentant de l'Etat dans le département, accordée après une enquête publique réalisée conformément au chapitre III du titre II du livre Ier du code de l'environnement et un avis de la commission départementale compétente en matière d'environnement, de risques sanitaires et technologiques »<sup>69</sup>.

L'enquête publique a pour objet d'évaluer les éventuels impacts sur l'environnement des projets objets de l'enquête<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> Cf. également article 2343-1 du CGCT.

<sup>69</sup> Depuis la loi du 12 décembre 2008, l'enquête publique est réalisée conformément aux dispositions des articles L. 123-1 à L. 123-19 et R. 123-1 à R. 123-46 du code de l'environnement

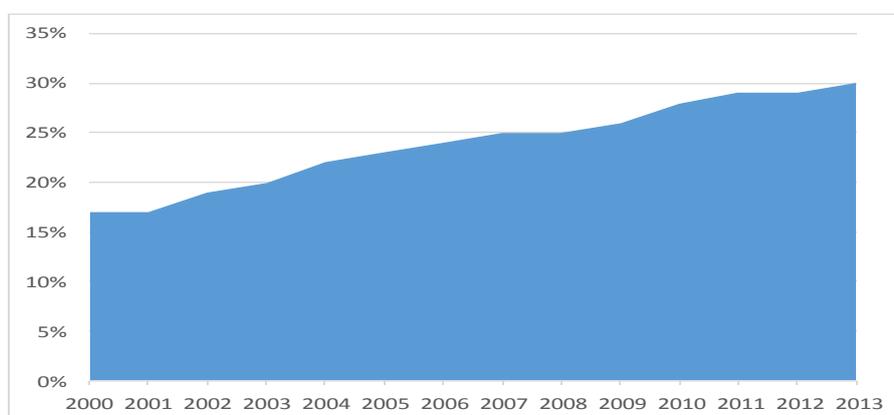
<sup>70</sup> Article L 123-1 et suivants du code de l'environnement

### 5.1.1 Une répartition des crématoriums qui manque parfois de cohérence

Etant d'initiative communale, la répartition territoriale des crématoriums fait régulièrement l'objet de critiques en raison du manque de cohérence de certaines implantations. Ainsi, le nombre de crématoriums varie de 1 pour 120 000 habitants dans le département de l'Eure-et-Loir à 1 pour 2 230 000 habitants à Paris<sup>71</sup>. Il s'ensuit que l'activité est très variable d'un équipement à l'autre<sup>72</sup>.

A l'incohérence de certaines implantations s'ajoute parfois une insuffisance du nombre d'équipements, compte tenu, notamment de la hausse continue du taux de crémation. Une série d'études de l'Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR) a mis en évidence cette tendance : « Les pratiques funéraires évoluent dans le sens d'une hausse continue du nombre et du taux de crémation, en France comme en Ile-de-France. En 2013, 21 648 crémations ont été réalisées dans les crématoriums franciliens, soit une hausse de + 80 % depuis 2000 [...] ».

**Graphique n° 6 : Evolution du taux de crémations en Ile-de-France (2000/2013)**



Source : APUR

La nécessaire adaptation et rationalisation de l'offre territoriale des crématoriums, a conduit le sénateur M. JP Sueur à défendre, en 2014, un amendement dans le cadre du projet de loi NOTRe, pour l'institution d'un schéma régional des crématoriums. Cette proposition, adoptée par le Sénat à l'unanimité, n'a pas été inscrite à l'ordre du jour de l'Assemblée Nationale.

### 5.1.2 Cartographie des crématoriums en région Ile-de-France

L'examen de la répartition des crématoriums en région parisienne montre la nécessité d'un tel schéma.

Ainsi le crématorium de Champigny-sur-Marne, dont l'activité n'avait cessé de croître depuis son ouverture en 2007, a-t-il été affecté du fait de l'ouverture de deux nouveaux crématoriums dans le département limitrophe, à Saint-Soupplets (13 kms au Nord-Ouest de Meaux) en 2014 et à Mareuil-les-Meaux en 2015. En deux années l'activité du crématorium de Champigny a diminué de plus de 17 %, passant de 1557 crémations en 2013 à 1290 en 2015<sup>73</sup>. Parallèlement l'activité du crématorium de Saint-Soupplets peine à décoller avec moins de deux crémations par jour (474 crémations en 2014, 488 en 2015 et 388 en 2016).

La carte des crématoriums d'Ile-de-France a évolué, le nombre des équipements passant de 6 à 16 sur la période 1998/2017. Sur le territoire métropolitain le nombre de crématoriums a doublé en l'espace de 20 ans passant de quatre à huit installations.

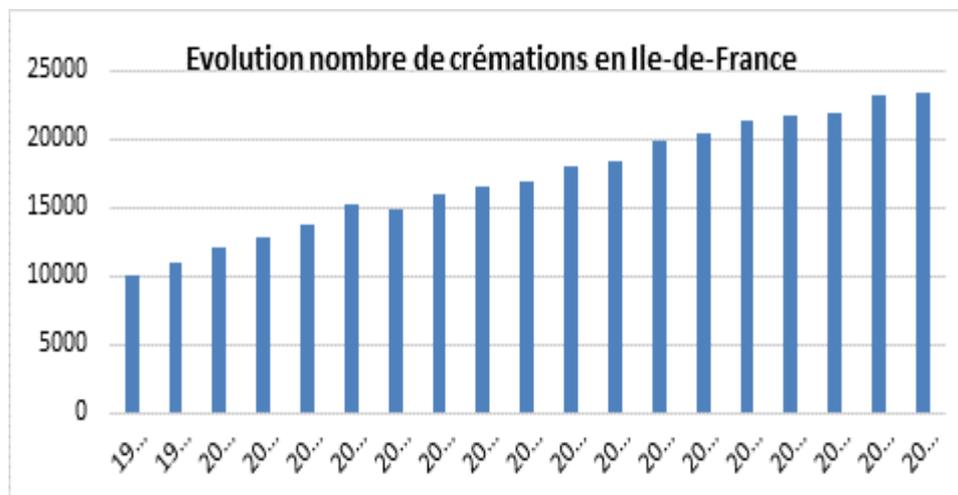
<sup>71</sup> Rapport du CNOF 2007 – 2013.

<sup>72</sup> Selon le rapport du CNOF, le nombre de crémations réalisées par le crématorium de La Villedieu (Ardèche) était de 12 en 2013, contre 5 584, la même année au Père Lachaise (Paris), par exemple.

<sup>73</sup> L'activité du crématorium de Champigny est égale en 2016 à ce qu'elle a été en 2015 (1290).

L'augmentation du nombre de crématoriums a eu pour conséquence une baisse du poids relatif des crémations réalisées au Père Lachaise qui sont passées de 45 % en 1998 à 38 % en 2015 pour la métropole et de 37 % à 25 % au niveau régional.

**Graphique n° 7 : Nombre de crémations en Ile-de-France**



**Tableau n° 32 : Evolution de la carte des crématoriums en ile de France et du nombre de crémations**

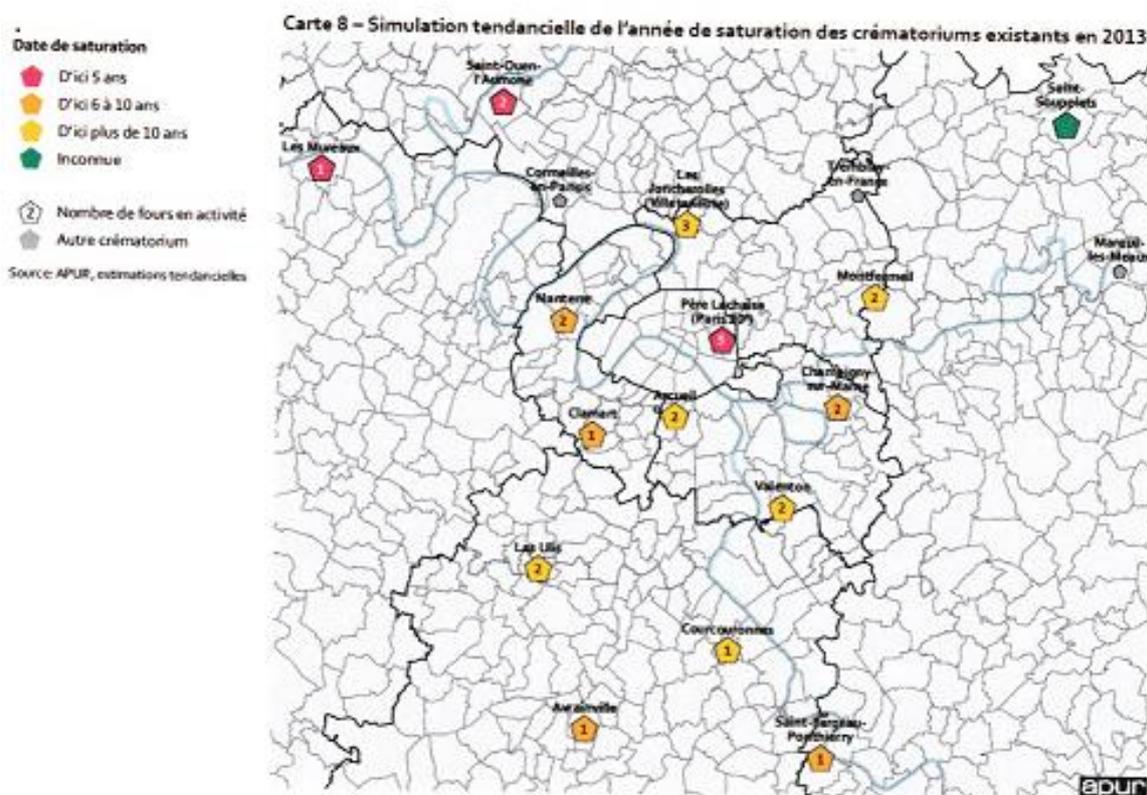
Dpt	Crématorium	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
75	Père-Lachaise	3740	4040	4250	4717	4652	4680	4458	5004	5078	4868	4911	5152	5361	5442	5752	5584	5682	5906	5924
92	Mont Valérien		740	1587	1667	1571	1601	1550	1432	1539	1514	1530	1649	1810	1804	1712	1718	1381	1759	1709
92	Clamart										571	834	880	1200	1217	1202	1170	1424	1399	1438
93	Montfermeil	855	913	1032	1182	1259	1486	1435	1469	1532	1496	1558	1422	1396	1426	1493	1494	1317	1380	1356
93	Joncherolles	2026	1836	1862	1631	1300	1278	1206	1371	1284	1221	1221	1278	1273	1158	1200	1379	1296	1343	1189
94	Champigny										481	901	1037	1282	1383	1438	1557	1364	1290	1290
94	Valenton	1614	1599	1597	1679	1668	1700	1513	1642	1519	1358	1347	1273	1288	1343	1382	1293	1332	1287	1360
94	Arcueil					481	1291	1237	1440	1503	1313	1282	1285	1214	1266	1275	1274	1297	1287	1339
<b>S/T 75,92,93,94</b>		<b>8235</b>	<b>9128</b>	<b>10328</b>	<b>10876</b>	<b>10931</b>	<b>12036</b>	<b>11399</b>	<b>12358</b>	<b>12455</b>	<b>12822</b>	<b>13584</b>	<b>13976</b>	<b>14824</b>	<b>15039</b>	<b>15454</b>	<b>15469</b>	<b>15093</b>	<b>15651</b>	<b>15605</b>
95	St Ouen l'Aumone				48	802	1132	1224	1336	1621	1789	1883	1923	1904	1678	1888	1954	2050	2112	2090
77	Saint Souplet																	474	488	385
77	Mareuil les Meaux																		550	630
77	St Fargeau-Ponthierry											289	610	645	713	719	776	755	824	804
78	Les Mureaux													273	898	1007	1082	1150	1157	1370
91	Courcouronnes				304	441	538	543	588	750	829	654	581	676	666	658	706	729	762	792
91	Les Ulis	1200	1157	1038	1024	991	971	915	1032	989	911	875	740	691	594	698	685	719	780	797
91	Arpajon	640	661	700	630	565	638	706	717	730	609	649	577	898	890	923	971	881	920	986
<b>TOTAL</b>		<b>10075</b>	<b>10946</b>	<b>12066</b>	<b>12882</b>	<b>13730</b>	<b>15315</b>	<b>14787</b>	<b>16031</b>	<b>16545</b>	<b>16960</b>	<b>17934</b>	<b>18407</b>	<b>19911</b>	<b>20478</b>	<b>21347</b>	<b>21643</b>	<b>21851</b>	<b>23244</b>	<b>23459</b>

**Tableau n° 33 : Part des crémations au crématorium du Père-Lachaise**

Crématorium	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Père-Lachaise	3740	4040	4250	4717	4652	4680	4458	5004	5078	4868	4911	5152	5361	5442	5752	5584	5682	5906
TOTAL Petite couronne	8235	9128	10328	10876	10931	12036	11399	12358	12455	12822	13584	13976	14824	15039	15454	15469	15093	15651
<b>PL / Petite couronne (%)</b>	<b>45%</b>	<b>44%</b>	<b>41%</b>	<b>43%</b>	<b>43%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>40%</b>	<b>41%</b>	<b>38%</b>	<b>36%</b>	<b>37%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>37%</b>	<b>36%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>
TOTAL IDF	10075	10946	12066	12882	13730	15315	14787	16031	16545	16960	17934	18407	19911	20478	21347	21643	21851	23244
<b>PL / IDF (%)</b>	<b>37%</b>	<b>37%</b>	<b>35%</b>	<b>37%</b>	<b>34%</b>	<b>31%</b>	<b>30%</b>	<b>31%</b>	<b>31%</b>	<b>29%</b>	<b>27%</b>	<b>28%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>26%</b>	<b>26%</b>	<b>25%</b>

Source : SAEMPF

En dépit de l'augmentation du nombre d'installations certains crématoriums sont en voie de saturation. Selon une étude de l'APUR de 2015 les trois crématoriums, du Père Lachaise, de Saint-Ouen-l'Aumône et des Mureaux étaient en voie de saturation dès 2013.



Avec plus de 5 900 crémations par an en 2015 et 2016, le crématorium du Père Lachaise est aujourd'hui saturé mais en raison des contraintes pesant sur le bâtiment, aucune augmentation de capacité ne peut être envisagée.

Les tensions affectant le territoire francilien et la réduction d'activité d'un certain nombre d'équipements existants en raison de la construction de nouvelles installations à proximité reflètent la situation générale des crématoriums en France<sup>74</sup> et confirment l'intérêt de la proposition sénatoriale d'élaborer des schémas régionaux des crématoriums<sup>75</sup>.

La saturation du crématorium du Père Lachaise a conduit la maire de Paris à inclure dans son programme de mandature la construction d'un nouveau complexe funéraire incluant un second crématorium, une chambre funéraire, un jardin cinéraire et un columbarium

<sup>74</sup> Dans le département de la Loire, par exemple, deux équipements ont été construits à quelques kilomètres l'un de l'autre. D'autres départements, en revanche, - le Cantal, la Haute Marne, la Lozère, le Lot, la Guyane - ne disposent d'aucun équipement de crémation.

<sup>75</sup> Interpelé à propos de la diminution de l'activité du crématorium de Champigny-sur-Marne, le directeur général de la SAEMPF a précisé « qu'un schéma régional serait souhaitable pour rationaliser l'implantation des crématoriums ». PV du CA du 2 mai 2016, dans CA du 20 décembre 2016, p. 6.

## **5.2 Présentation du Crématorium du Père Lachaise**

### **5.2.1 Un équipement du 19<sup>e</sup> siècle inscrit à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques**

Le crématorium du Père-Lachaise est le plus ancien et le plus important crématorium de France. L'édifice a été construit entre 1887 et 1908. Il a été inscrit à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques par arrêté du 17 janvier 1995.

Situé à l'intérieur du cimetière du Père Lachaise, l'ensemble architectural conçu par l'architecte Jean-Camille Formigé est composé d'un crématorium et d'un columbarium.

Le crématorium comprend une chapelle de style néo-byzantin, constituée d'une nef centrale flanquée de bas-côtés et construite en appareil polychrome de pierres blanches et noires disposées en bandes horizontales.

Le toit est composé d'un dôme de briques et de grès, de trois petites demi-coupoles et de deux cheminées. A l'intérieur, le dôme principal est décoré de vitraux de Carl Mauméjean installés dans les années 1920.

Une des salles situées en sous-sol, abrite une sculpture de Paul Landowski, Le Retour éternel. Le columbarium accueille plus de 40 800 cases<sup>76</sup>.

### **5.2.2 Un équipement dont l'exploitation est confiée à la SAEMPF par délégation de service public**

La Ville de Paris a confié dès 1986 l'exploitation du crématorium du Père-Lachaise à un opérateur privé, le Groupement funéraire francilien. A partir de 1998, l'équipement a été confié à la SAEMPF dans le cadre d'une nouvelle DSP jusqu'au 31 mai 2014<sup>77</sup>. Un nouveau contrat de DSP a été signé le 28 mai 2015 avec la SAEMPF. Sa durée a été fixée à 3 ans et 7 mois « de façon à permettre à la Ville d'adapter son offre à l'issue de la réflexion en cours sur les besoins en matière de services funéraires à Paris <sup>78</sup>».

### **5.2.3 Description du crématorium**

#### **5.2.3.1 Les contraintes légales et règlementaires pesant sur les crématoriums**

L'organisation des locaux et des équipements doit être conforme aux dispositions des articles D. 2223-99 à D. 2223-109 du CGCT qui distinguent les locaux ouverts au public et les locaux techniques. Les locaux accessibles au public doivent comprendre obligatoirement au moins une salle de présentation des défunts et une salle de cérémonie (article D. 2223-101 du CGCT).

---

<sup>76</sup> Le columbarium est composé d'un portique double partagé par un mur longitudinal contenant les urnes funéraires ». Il a été progressivement étendu pour répondre aux besoins. Il se décline sur quatre niveaux : deux en sous-sols et deux à l'extérieur.

<sup>77</sup> La durée de ce contrat a été prolongé d'une année jusqu'au 31 mai 2015.

<sup>78</sup> Exposé des motifs pour la délibération 2015 DEVE 25, p.1.

### 5.2.3.1.1 Les équipements de crémation

Les locaux techniques réservés à la crémation sont composés à minima :

- d'un four de crémation permettant d'assurer une durée de combustion inférieure à 90 minutes au minimum ;
- d'un pulvérisateur de calcins (reste d'ossements calcinés) ;
- d'une salle d'introduction du cercueil ;
- d'un local de dépôt provisoire des urnes cinéraires.

Les pièces de la partie technique doivent communiquer entre elles pour permettre la circulation du personnel hors de la vue du public.

L'exploitant doit obtenir, tous les six ans, une attestation de conformité des locaux délivrée par un organisme de contrôle accrédité.

Un arrêté du ministre de la santé du 28 janvier 2010<sup>79</sup> a, dans un but de protection de l'environnement, augmenté la hauteur minimale des cheminées des crématoriums et a renforcé les exigences en termes de rejets de polluants atmosphériques. Les crématoriums doivent être mis en conformité avec les nouvelles normes dans un délai de huit ans à compter de la publication de l'arrêté, soit le 10 janvier 2018.

### 5.2.3.1.2 Configuration des locaux du crématorium du Père Lachaise

Le crématorium du Père Lachaise est constitué des locaux et équipements suivants :

➤ Locaux ouverts au public :

4 salles de cérémonie :

- Salle dite de la Coupole : lieu le plus solennel du crématorium à l'architecture néo-byzantine, cette salle peut accueillir jusqu'à 300 personnes ;
- Salle Mauméjean dont la configuration permet d'accueillir 40 à 100 personnes ;
- Salle Bigot pouvant accueillir des assemblées de 30 à 40 personnes ;
- Salle Formigé pouvant accueillir des assemblées de 30 à 40 personnes.

Ces quatre salles de cérémonie disposent toutes des moyens audio et vidéo nécessaires à la personnalisation des temps d'hommage.

- Un espace de convivialité : la salle Landowski est un lieu adapté à la tenue de temps de convivialité. Cet espace peut accueillir jusqu'à 100 personnes.
- Deux salons dont un (salle Brongniart) dédié à la remise des urnes aux familles
- Des espaces d'accueil et un bureau de réception des familles.

Les locaux d'accueil des familles sont conformes aux exigences réglementaires. Cependant l'augmentation continue des demandes de crémations a abouti à une saturation des installations. Pour maintenir un niveau satisfaisant de qualité de service un plafond d'activité a été instauré correspondant à 27 crémations /jour.

---

<sup>79</sup> Arrêté du 28 janvier 2010 relatif à la hauteur de la cheminée des crématoriums et aux quantités maximales de polluants contenus dans les gaz rejetés dans l'atmosphère

La principale difficulté du Crématorium tient à l'insuffisance des espaces dédiés à l'accueil des familles. Cette situation conduit la SEM à constater que « si aucun équipement supplémentaire ne se crée à Paris il faudra, à très court terme, mettre en place les investissements nécessaires à la construction d'un accueil en rapport avec les lieux. Sans quoi, il sera impossible de maintenir la qualité de service offerte aux familles et le report de parisiens vers des crématoriums de banlieue continuera à se faire au détriment de leurs besoins<sup>80</sup>».

➤ Locaux et équipements techniques

- Les locaux techniques comprennent notamment :
- Locaux de conduite des fours,
- Cellules réfrigérées négatives et positives,
- Salles réservées aux maîtres de cérémonies,
- Vestiaires,
- Circulations,
- Appareils de crémation :
  - cinq appareils de crémation,
  - deux lignes de filtration,
  - deux pulvérisateurs de calcins.

### 5.2.3.2 Les travaux de filtration des appareils de crémation ont été réalisés

S'agissant des appareils de crémation, « la Ville de Paris a souhaité anticiper une évolution de la réglementation dans le domaine du rejet des effluents atmosphériques des crématoriums en imposant à son délégataire la réalisation de travaux d'installation de filtres en amont des cheminées du crématorium du Père Lachaise devant permettre la réduction des rejets liés à l'activité de cet équipement tels que des particules de poussières, du mercure, des dioxines-furannes<sup>81</sup>».

Un avenant (n°5) à la convention de délégation de service public (1998/2015) a donc été signé le 7 avril 2006.

De filtres ont été installés en amont des cheminées avec pour objectif d'abaisser la température des gaz et d'injecter des réactifs destinés à adsorber les métaux lourds contenus dans les effluents.

Les travaux, estimés à 2 850 000 €, étaient financés pour moitié par le délégataire par augmentation des tarifs à compter du 1er juin 2006, et pour l'autre moitié par l'autorité délégante au moyen d'une subvention d'investissement de 1 425 000 € (2007).

L'avenant prévoyait également la réalisation par le délégataire « de divers autres aménagements correspondant à l'exécution de ce programme (raccordements des nouveaux locaux, remplacement de différents locaux déjà existants, réfection de différentes parties de l'équipement en liaison avec ces travaux, etc.) ». Ces travaux accessoires étaient intégralement financés par le délégataire à hauteur de 300 000 €.

Des difficultés sont rapidement apparues, liées d'une part à l'exiguïté des locaux qui rendait indispensable la mise au point d'un « process prototype » au travers d'une procédure de

---

<sup>80</sup> DSP du crématorium du Père Lachaise – Rapport sur l'exercice 2015 (1/06/2015 – 31/12/2015), p.13.

<sup>81</sup> Avenant n°5 du 7 avril 2006, p.2.

dialogue compétitif et, d'autre part, au faible nombre d'offres remises par les entreprises et à la cherté de celles-ci.

Ces difficultés ont entraîné une majoration de prix de l'ordre de 1 000 000 €, portant le coût total prévisionnel des travaux à 4 200 000 € (3 900 000 € pour l'installation de la filtration et 300 000 € de travaux accessoires). Cette modification de l'enveloppe a fait l'objet d'un nouvel avenant<sup>82</sup> financé dans les mêmes conditions que précédemment.

Les travaux ont été achevés en 2008. Le coût total de l'opération a été de 4 524 793 €, soit une augmentation de 7,7 % par rapport à l'enveloppe initiale.

Les travaux effectués sont conformes aux exigences de l'arrêté de 2010 et, d'une manière générale, les locaux du crématorium répondent aux exigences réglementaires. Le crématorium dispose de l'attestation de conformité évoquée ci-dessus.

### 5.3 Volume d'activité du crématorium du Père Lachaise

Les comptes prévisionnels de la délégation de service public ont tablé sur une stagnation du chiffre d'affaires du crématorium du Père Lachaise en raison de la saturation des équipements de crémation. Le contrat prévoyait une activité limitée à 5 700 crémations par an. Mais, compte tenu de la pression, le crématorium réalise chaque année plus de 5 900 crémations depuis 2015. Dès la première année d'exécution de la DSP 2015/2018, le chiffre d'affaires prévisionnel a été dépassé.

#### ➤ En termes de crémations

Plus de 85 % des crémations réalisées au Père Lachaise le sont au bénéfice des opérateurs de pompes funèbres dans Paris (SAEMPF et autres opérateurs).

Plus de 70 % des défunts pris en charge par le crématorium sont décédés dans Paris. 23.46 % sont décédés dans un département de la petite couronne (92 : 9,29 % - 93 : 6,82 % - 94 : 7,35 %)

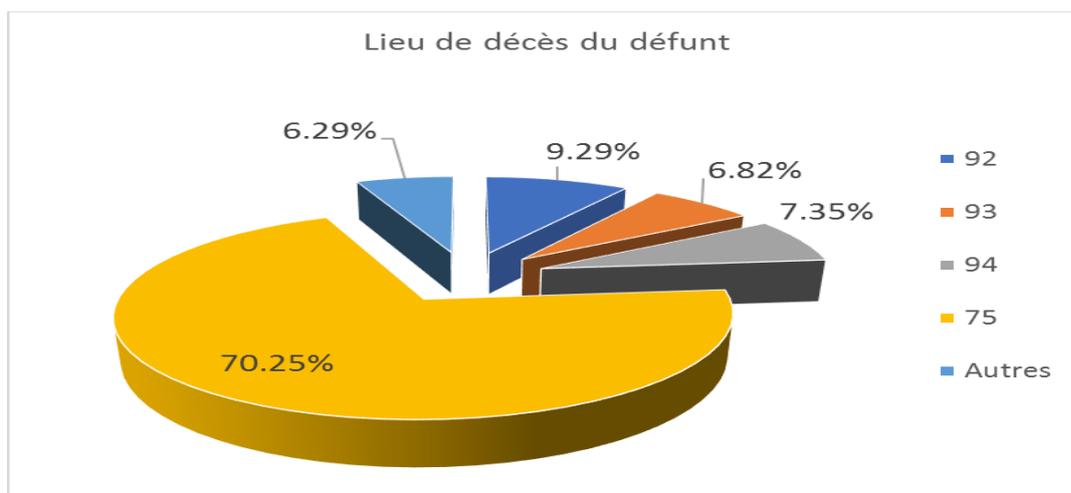
**Tableau n° 34 : Crémations au Père-Lachaise**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Nbre de crémations réalisées au Père-Lachaise</b>	<b>5361</b>	<b>5442</b>	<b>5752</b>	<b>5584</b>	<b>5680</b>	<b>5907</b>
<i>Dont obsèques réalisées par SAEMPF</i>	<b>27.12%</b>	<b>25.43%</b>	<b>24.98%</b>	<b>25.39%</b>	<b>25.80%</b>	<b>27.22%</b>
<i>Dont obsèques organisées par opérateurs implantés dans Paris</i>	85.81%	85.56%	86.31%	85.98%	86.51%	85.31%
<i>Dont obsèques organisées par opérateurs extérieurs à Paris</i>	14.19%	14.44%	13.69%	14.02%	13.49%	14.69%

Source : SAEMPF

<sup>82</sup> Avenant n°7 du 21 décembre 2007.

**Graphique n° 8 : Lieu de décès des défunts**



➤ En termes de chiffre d'affaires

**Tableau n° 35 : Evolution du chiffre d'affaires du crématorium**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de crémations	5361	5442	5752	5584	5682	5906	5924
% evolution nbre de crémations		1,51%	5,70%	-2,92%	1,76%	3,94%	0,30%
CA réalisé	3 084 417	3 345 208	3 569 315	3 706 278	3 817 257	4 048 562	4 121 946
% evolution du CA		8,46%	6,70%	3,84%	2,99%	6,06%	1,81%

*Source : rapports annuels du délégataire*

Le chiffre d'affaires du crématorium du Père Lachaise augmente plus rapidement que le volume des crémations. Plusieurs explications peuvent être avancées pour expliquer cette progression :

1. une évolution des tarifs dynamique sur la période

2011	2012	2013	2014	2015	2016
+ 3,71 %	+ 5,03 %	+2,05 %	+ 0,33 %	-	-

2. une diversification des prestations proposées aux familles,

3. des activités réalisées par le crématorium en dehors de la DSP.

Le chiffre d'affaires du crématorium est réalisé pour l'essentiel dans le cadre de la délégation de service public. Néanmoins des marchés ont été conclus avec l'AP/HP et la faculté de médecine pour la collecte et la crémation des pièces anatomiques (AP/HP) et des corps (faculté de médecine). Le poids des activités réalisées dans le cadre de ces marchés ne cesse d'augmenter pour atteindre 10 % du chiffre d'affaires de l'établissement en 2016.

A ces marchés il faudrait encore ajouter les crémations administratives réalisées à la demande des communes limitrophes de Paris. Le chiffre d'affaires réalisé dans ce cadre a été de 44 000 € en 2015 et de 23 000 € en 2016.

**Tableau n° 36 : Chiffre d'affaires du crématorium réalisé dans le cadre de marchés**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Faculté de Médecine : dons du corps	70 057	102 777	112 734	126 198	116 189	139 212	144 512
AP-HP: collecte et crémation des pièces anatomiques	77 545	89 129	81 626	103 044	212 835	254 860	271 940
<b>S/T</b>	<b>147 602</b>	<b>191 906</b>	<b>194 360</b>	<b>229 242</b>	<b>329 024</b>	<b>394 072</b>	<b>416 452</b>
CA Crématorium	3 084 417	3 345 208	3 569 315	3 706 278	3 817 257	4 048 562	4 121 946
<b>% des activités annexes sur CA</b>	<b>4,8%</b>	<b>5,7%</b>	<b>5,4%</b>	<b>6,2%</b>	<b>8,6%</b>	<b>9,7%</b>	<b>10,1%</b>

*Source : CRC*

## 5.4 Les tarifs

Les tarifs évoluent chaque année au vu d'une formule d'indexation.

Dans chaque rapport annuel concernant le crématorium du Père Lachaise la SAEMPF se livre à des comparaisons des tarifs pratiqués par un panel de crématoriums de la région Ile-de-France. L'évolution du prix d'une crémation « Adulte » est la suivante pour les années 2012 à 2016 :

**Tableau n° 37 : Evolution des tarifs de crémation 2012-2015 (€ TTC)**

	2012	2013	2014	2015
<b>Père Lachaise</b>	522	533	534	534
<b>Champigny</b>	574	590	683	683
<b>Les Ulis</b>	567	575	575	575
<b>Villetaneuse</b>	596	711.62	724.30	724.30
<b>St Ouen l'aumône</b>	437	716	731	731
<b>Arpajon</b>	481.76	487.37	500.83	497.23
<b>Nanterre</b>	552.53	626.39	637.15	637.15
<b>Courcouronnes</b>	599.03	599.03	599.03	601.07
<b>Arcueil</b>	625.59	644.96	644.96	628.24
<b>Valenton</b>	653.28	651.08	660	661.32
<b>Montfermeil</b>	509.62	516.96	518.69	534.56
<b>Clamart</b>	605.10	621.54	644.55	641.99

Source : SAEMPF Rapports annuels du délégataire CPL

Dans ce tableau le prix des prestations de crémation du Père Lachaise est un des moins élevés de tous les crématoriums dont les prix sont présentés dans le tableau ci-dessus.

Le tarif affiché dans le tableau correspond, pour le Père Lachaise, à un « crémation directe pour un adulte » (534 € TTC en 2015). En revanche, le tarif indiqué pour le crématorium de Champigny, également exploité par la SAEMPF, correspond au tarif facturé pour une « cérémonie standardisée - crémation différée d'un adulte » (683 € TTC). Le coût d'une crémation directe à Champigny est de 764 € TTC.

Le tableau ne met donc pas en perspective les mêmes prestations.

Chaque opérateur disposant d'un catalogue de prestations individualisées, il est difficile de faire une comparaison pertinente des tarifs entre les différents opérateurs.

L'obligation faite aux opérateurs de pompes funèbres, par l'article L. 2223-21-1, de déposer des devis-type « dans chaque département où ils ont leur siège social ou un établissement secondaire, auprès des communes où ceux-ci sont situés, ainsi qu'auprès de celles de plus de 5 000 habitants » est destinée à permettre aux familles de comparer le prix de prestations similaires. Mais la résistance des opérateurs à déposer ces devis dans les communes où ils exercent leur activité empêche de comparer de manière pertinente le prix des prestations proposées.

## 5.5 La récupération des résidus métalliques issus de la crémation

La collecte et l'élimination des déchets métalliques et leur valorisation ne sont pas réglementées.

Jusqu'en 2003, les métaux rares ou précieux recueillis à l'issue des crémations (prothèses, vis...) effectuées dans le crématorium du Père Lachaise faisaient l'objet d'un enfouissement au cimetière de Thiais.

Depuis 2003 une entreprise spécialisée collecte et recycle les métaux. Cette collecte est faite contre le versement d'une redevance à la SAEMPF.

Les sommes perçues par la SEM ont d'abord été reversées à des association à but non lucratif.

Les SFVP ont créé en 2011 la Fondation Services Funéraires - Ville de Paris, sous l'égide de la Fondation de France. Cette fondation a pour objet de financer des associations et des chercheurs dont les actions et travaux ont vocation à soutenir les familles en deuil, les obsèques des indigents et des personnes dépourvues de ressources suffisantes. Les axes de recherches privilégiés par la fondation portent sur :

- la mort périnatale
- les morts sans corps
- les rites funéraires
- le deuil
- les pratiques funéraires et l'écologie : impact environnemental des rites funéraires et des modes de sépulture, prenant en compte les matériaux utilisés et les pollutions engendrées par les pratiques funéraires (métaux résiduels, émissions de polluants, cendres de crémation, ...).

Certaines actions sont financées dans le cadre d'appels à projets. Un Comité exécutif composé de six personnes<sup>83</sup>, statue deux fois par an pour l'attribution des subventions. Les propositions du comité sont validées par la Fondation de France.

Entre 2011, année de sa création, et 2016 la Fondation a reçu de la SAEMPF une dotation de 705 199 € correspondant au produit de la vente des résidus métalliques issus de la crémation durant cinq années.

## 5.6 Le devenir des cendres après crémation

Selon l'article L. 2223-18-2 du CGCT « [...] les cendres sont en leur totalité:

soit conservées dans l'urne cinéraire, qui peut être inhumée dans une sépulture ou déposée dans une case de columbarium ou scellée sur un monument funéraire à l'intérieur d'un cimetière ou d'un site cinéraire visé à l'article L. 2223-40;

soit dispersées dans un espace aménagé à cet effet d'un cimetière ou d'un site cinéraire visé à l'article L. 2223-40;

soit dispersées en pleine nature, sauf sur les voies publiques »<sup>84</sup>.

Les cendres après crémation au Père Lachaise sont remises aux familles (38 %), aux opérateurs funéraires (21 %) ou dispersées dans le jardin du souvenir du cimetière.

Cependant, les familles peuvent ne pas décider immédiatement du devenir des cendres et l'article L. 2223-18-1 du CGCT prévoit que dans ce cas, l'urne est conservée au crématorium pendant une période qui ne peut excéder un an<sup>85</sup>. Au terme de ce délai et en l'absence de décision de la personne ayant qualité pour pourvoir aux funérailles, les cendres sont

---

<sup>83</sup> 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.

<sup>84</sup> *En cas de dispersion des cendres en pleine nature, la personne ayant qualité pour pourvoir aux funérailles en fait la déclaration à la mairie de la commune du lieu de naissance du défunt. L'identité du défunt ainsi que la date et le lieu de dispersion de ses cendres sont inscrits sur un registre créé à cet effet* (Art. L. 2223-18-3).

<sup>85</sup> L'urne peut également être conservée, dans les mêmes conditions, dans un lieu de culte, avec l'accord de l'association

<sup>85</sup> 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.

<sup>85</sup> *En cas de dispersion des cendres en pleine nature, la personne ayant qualité pour pourvoir aux funérailles en fait la déclaration à la mairie de la commune du lieu de naissance du défunt. L'identité du défunt ainsi que la date et le lieu de dispersion de ses cendres sont inscrits sur un registre créé à cet effet* (Art. L. 2223-18-3).

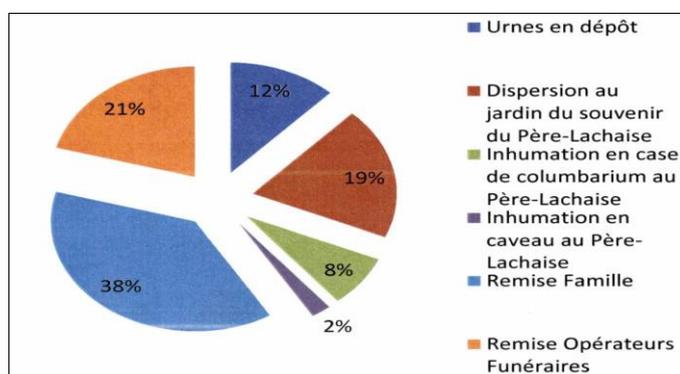
<sup>85</sup> L'urne peut également être conservée, dans les mêmes conditions, dans un lieu de culte, avec l'accord de l'association chargée de l'exercice du culte

dispersées dans l'espace aménagé du cimetière de la commune du lieu du décès ou dans l'espace le plus proche aménagé à cet effet.

Cette possibilité laissée aux familles de différer la prise de décision quant au devenir des cendres a abouti à une augmentation significative du nombre d'urnes stockées par le crématorium.

En mai 2015 à l'échéance de la délégation de service public, le crématorium dénombrait 950 urnes placées en dépôt et ce nombre n'était pas sans poser de réelles difficultés de stockage dans un environnement très contraint. Aussi le nouveau contrat de délégation de service public a-t-il prévu que des frais de garde des urnes serait facturés à la famille du défunt au-delà de trois mois. Cette mesure s'est révélée immédiatement efficace puisqu'au 31 décembre 2015 le nombre d'urnes en dépôt était ramené à 562. Le crématorium envoie systématiquement un courrier à la personne ayant qualité pour pourvoir aux funérailles après 3 mois de stockage de l'urne pour sensibiliser la famille à la nécessité de prendre une décision quant à la destination finale des cendres du défunt. Une dernière relance est faite à l'issue des 11 premiers mois de détention de l'urne. Sans réponse de la famille il est procédé à la dispersion des cendres dans le jardin du souvenir du cimetière du Père Lachaise un an après la crémation.

**Graphique n° 9 : Devenir des cendres après crémation**



Source ; rapport annuel du délégataire 2014, p.23

## 6 SITUATION FINANCIÈRE DE LA SAEMPF

### 6.1 Fiabilité des documents financiers

#### 6.1.1 Un budget qui ne retrace pas l'ensemble des activités de la SEM

Le budget voté chaque année par le CA est décomposé en trois activités correspondant aux DSP gérées par la SEM (Pompes funèbres, crématorium du Père Lachaise et crématorium de Champigny-sur-Marne).

Le projet de budget ne présente pas les recettes et charges associées aux autres activités de la SEM réalisées en dehors des DSP dans le cadre de marchés publics passés avec divers organismes. Ces activités annexes représentent une part non négligeable du chiffre d'affaires de la société. Elles comprennent :

- les réquisitions : sur réquisition des autorités Judiciaires, la SEM assure l'enlèvement des corps devant être transportés à l'Institut Médico-Légal ou dans un funérarium,
- les transferts de corps pour l'AP/HP : la SEM réalise les transferts de corps à visage découvert entre hôpitaux pour permettre l'accueil en chambre mortuaire des personnes décédées dans des établissements dépourvus d'un tel équipement,

- la collecte et la crémation de pièces anatomiques pour l'Assistance Publique et la quasi-totalité des cliniques et hôpitaux privés de Paris,
- les transferts et crémations de corps pour la faculté de médecine.

Chiffre d'affaires en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ministère de la justice: enlèvement des corps sur réquisitions	298 397	327 084	317 260	350 194	554 827	1 185 892	1 150 327
AP-HP: transport des corps entre hôpitaux	363 634	410 457	394 207	352 822	0	0	0
Faculté de Médecine: dons de corps	70 057	102 777	112 734	126 198	116 189	139 212	144 512
AP-HP: collecte et crémation des pièces anatomiques	77 545	89 129	81 626	103 044	212 835	254 860	271 940

Source : SAEMPF

A ces activités, il faudrait encore ajouter les crémations réalisées par le crématorium à la demande de la Ville de Paris ou de communes limitrophes suite à des exhumations administratives.

Les flux financiers liées à ces activités sont inclus dans le budget des DSP pompes funèbres (réquisitions et transports des corps entre hôpitaux) et crématorium du Père Lachaise (collecte et crémation des corps et des pièces anatomiques) dont ils gonflent artificiellement le volume d'activité<sup>86</sup>.

### 6.1.2 Une qualité insuffisante de la prévision budgétaire

Le budget voté chaque année par le CA est présenté sous la forme d'un seul tableau mettant en perspective le projet de budget de l'année à venir avec le résultat de l'année N-1 et le résultat prévisionnel de l'année qui s'achève.

La comparaison des budgets avec les comptes de résultat révèle une sous-estimation récurrente des produits et des charges. En 2013 et 2014 le résultat net consolidé de l'entreprise est deux fois supérieur à la prévision.

Les projets de budgets, présentés sous forme de tableaux Excel comportent des erreurs de sommation. Ainsi par exemple les lignes de charges prévisionnelles du budget 2013 comportent des erreurs de sommation qui aboutissent à un résultat prévisionnel erroné. Des erreurs semblables affectent le budget 2014 et font l'objet d'une correction manuscrite sur le tableau, correction qui n'est pas reprise l'année suivante dans la comparaison des budgets 2014 et 2015.

Tableau n° 38 : Budgets votés / Comptes de résultat (en millier d'€)

	Produits d'exploitation			Charges d'exploitation			Résultat d'exploitation			Résultat net		
	Budget	Compte de résultat	% de réalisation	Budget	Compte de résultat	% de réalisation	Budget	Compte de résultat	% de réalisation	Budget	Compte de résultat	% de réalisation
<b>2010</b>	12685,5	13466,5	<b>106%</b>	12429,8	12820,2	<b>103%</b>	255,7	646,3	<b>253%</b>	77	288,1	<b>374%</b>
<b>2011</b>	12461,6	14052,8	<b>113%</b>	11888,7	13273,6	<b>112%</b>	572,9	779,3	<b>136%</b>	365,5	372,7	<b>102%</b>
<b>2012</b>	13790,9	14104,1	<b>102%</b>	13231,1	13380,7	<b>101%</b>	559,8	723,4	<b>129%</b>	270,8	459,9	<b>170%</b>
<b>2013</b>	13763,1	14739,6	<b>107%</b>	12623,7	13754,5	<b>109%</b>	447,3	985	<b>220%</b>	264,4	529,3	<b>200%</b>
<b>2014</b>	14256,4	14874	<b>104%</b>	13547,3	13932,4	<b>103%</b>	711	941,5	<b>132%</b>	330,6	652,3	<b>197%</b>
<b>2015</b>	15220,4	16782,1	<b>110%</b>	14278,2	15768,7	<b>110%</b>	942,2	1013,4	<b>108%</b>	501,1	717,1	<b>143%</b>
<b>2016</b>	16012,8	17343,8	<b>108%</b>	15196,4	16320,6	<b>107%</b>	816,4	1023,1	<b>125%</b>	440,4	731,7	<b>166%</b>

Sourc : CRC à partir des budgets votés et de la liasse fiscale 2042-2053

L'exposé qui accompagne la présentation du tableau au CA, très peu détaillé, ne permet pas d'expliquer les motifs de l'insuffisance des prévisions.

<sup>86</sup> Cf. par exemple budget 2017- Dossier CA 20 décembre 2016, p. 39.

### 6.1.3 Des documents financiers qui présentent des informations discordantes

Le délégataire rend compte des résultats de son exploitation dans plusieurs documents :

- le rapport et le tableau de synthèse des comptes d'exploitation présentés au CA ;
- les liasses fiscales figurant dans les rapports des CAC présentés au CA ;
- les rapports annuels d'activité adressés au délégant pour chaque DSP.

Ces documents présentent entre eux des discordances s'agissant de la répartition des produits et des charges par activité. En outre la sommation des résultats des trois DSP ne permet pas d'obtenir le résultat consolidé figurant dans les liasses fiscales.

**Tableau n° 39 : Décomposition du chiffre d'affaires par activité selon les documents financiers**

Chiffre d'affaires		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Compte d'exploitation SEM remis au CA	SEPF	9 254 200	9 277 800	8 994 700	9 358 800	9 399 500	11 427 653	12 050 633
	CPL	3 084 800	3 345 200	3 569 300	3 640 900	3 817 600	4 048 562	4 121 946
	C Champigny	707 300	801 100	869 000	947 600	989 400	968 521	918 083
	Consolidé	13 046 300	13 424 100	13 433 000	13 947 300	14 206 500	16 444 736	17 090 662
Rapports du délégataire	SEPF	9 926 133	9 987 423	9 023 434	9 366 106	10 274 221	11 584 048	12 046 571
	CPL	3 084 417	3 345 208	3 569 315	3 706 278	3 811 257	4 048 562	4 121 946
	C Champigny	644 800	789 759	861 290	936 234	971 354	983 978	918 083
	Consolidé	13 655 350	14 122 390	13 454 039	14 008 618	15 056 832	16 616 588	17 086 600
Liasse fiscale	Consolidé	13 060 841	13 582 765	13 612 088	14 187 567	14 245 933	16 616 589	17 191 310

Source : CRC

Ces discordances conduisent à des discours différents sur la situation de la DSP et l'évolution de son chiffre d'affaires. Ainsi par exemple :

Selon le rapport du délégataire, le chiffre d'affaires du SEPF de 9 366 106 € en 2013, s'élève à 10 274 221 € en 2014, soit une augmentation de 9,7 % en un an. Selon les comptes d'exploitation présentés au CA, le chiffre d'affaires est de 9 358 800 € en 2013 et de 9 399 500 € en 2014, soit en quasi stabilité d'une année sur l'autre.

Des erreurs d'addition affectent les documents financiers des années 2015 et 2016 remis au CA et le chiffre d'affaires consolidé ne correspond pas aux produits de l'activité des trois DSP.

Le résultat consolidé, et par activité de l'entreprise, est également changeant d'un document à l'autre :

**Tableau n° 40 : Décomposition du résultat par activité selon les documents financiers**

Résultat exploitation		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Liasse fiscale	<b>Comptes consolidés SAEMPF</b>	<b>779 268</b>	<b>723 378</b>	<b>985 053</b>	<b>941 539</b>	<b>1 013 369</b>	<b>1 023 137</b>
Rapport annuel	Résultat PF	259 244	220 115	280 558	209 132	345 556	520 717
	Résultat CPL	385 154	389 447	479 731	587 818	521 629	395 427
	Résultatat CCSM	124 893	123 409	216 400	141 457	146 184	106 993
	<b>Résultats des 3 DSP</b>	<b>769 291</b>	<b>732 971</b>	<b>976 689</b>	<b>938 407</b>	<b>1 013 369</b>	<b>1 023 137</b>
compte d'exploitation n par activité	Résultat PF	259 600	209 600	317 200	248 900	386 100	561 000
	Résultat CPL	352 300	398 200	479 900	589 600	529 600	403 000
	Résultatat CCSM	129 900	130 300	224 700	146 100	147 700	108 000
	<b>Résultats des 3 DSP</b>	<b>741 800</b>	<b>738 100</b>	<b>1 021 800</b>	<b>984 600</b>	<b>1 063 400</b>	<b>1 072 000</b>

Source : CRC

Selon le rapport annuel de la présidente au CA, la SAEMPF « a mis au point des procédures de contrôle interne, en vue d'assurer, dans la mesure du possible, une gestion rigoureuse et la maîtrise des risques, et en vue d'élaborer les informations données aux actionnaires sur la situation financière et les comptes.

Le contrôle interne est placé sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier qui rend compte au Directeur Général et dans un cadre défini par l'Entreprise qui assure les informations comptables, financières et de gestion. Un contrôleur de gestion est rattaché au Directeur Administratif et Financier ».

Les discordances et approximations figurant dans les documents remis tant à la Ville de Paris qu'aux administrateurs conduisent à douter de l'efficacité, voire de l'existence d'un véritable contrôle interne au sein de la société.

**Recommandation n° 4 : Mettre en place un contrôle interne dans l'entreprise pour corriger les défaillances de l'information financière aux actionnaires.**

#### 6.1.4 Des modalités de répartition des charges entre les activités peu pertinentes

La SAEMPF n'a pas mis en place de module de comptabilité analytique permettant de répartir les charges non directement affectables entre ses différentes activités en dépit des remarques formulées en 2006 par la chambre. Celle-ci dans son rapport de 2006 avait relevé que : « [...] les méthodes de répartition des charges de structure entre les deux délégations nuisent à l'exactitude de l'équilibre financier de chacune d'elles<sup>87</sup> ».

Les charges de structure, dont le montant n'est pas évalué par la SEM, sont intégralement imputées sur le compte de la délégation de service public SEPF. Un prélèvement correspondant à une part de leur chiffre d'affaires (18 % du chiffre d'affaires de la DSP CPL et 12 % de la DSP Champigny) est effectué en fin d'année sur les comptes des délégations de service public du crématorium du Père Lachaise et de Champigny-sur-Marne.

Le poids des frais généraux imputés aux crématoriums dépend non pas d'un calcul précis des charges de structure à répartir mais d'un taux calculé sur le chiffre d'affaires des deux équipements. Dès lors le montant de charges finalement imputées à la DSP SEPF, comme son résultat, dépend de facteurs exogènes à celle-ci. Dans ce type de calcul la notion de frais généraux n'a aucune réalité.

Ces taux de répartition de charges entre les activités ont été repris dans les conventions de délégation de service public gérées par la SEM.

Pour justifier cette méthode la SAEMPF évoque un rapport d'Ernst & Young qui aurait proposé un tel mode de répartition. Or, ce rapport qui date de juillet 2002 a été construit à une époque où la structure du chiffre d'affaires et des charges supportées par la société était très différents :

la SEM n'exploitait pas le crématorium de Champigny-sur-Marne.

le poids relatif des deux activités dans le chiffre d'affaires total a évolué. Le chiffre d'affaires du crématorium du Père Lachaise était de 2,04 M€ en 2001 et représentait près de 30 % du chiffre d'affaires de la SEM. Il était en 2017 de 4,12 M€, soit 24 % du chiffre d'affaires consolidé de la SEM.

la SEM a diversifié ces activités et a conclu des marchés (réquisitions, crémation des pièces anatomiques ...).

---

<sup>87</sup> ROD 2006, Paris funéraire (section 4) doc de travail, SEPF.

Le cabinet Ernst & Young recommandait d'ailleurs « d'effectuer un audit régulier des méthodes utilisées et des montants imputés à un organisme indépendant <sup>88</sup>», ce que la SEM n'a jamais fait.

L'absence d'évaluation précise des frais généraux à répartir entre les différentes activités, jointe à l'intégration des activités réalisées dans le cadre de marchés dans le chiffre d'affaires des DSP SEPF et Père Lachaise, a pour conséquence que le chiffre d'affaires et le résultat de chaque DSP est nécessairement faussé.

La méthode de la SEM consistant à imputer un montant de charges forfaitaires aux deux DSP crématorium ne correspond à l'évidence plus à aucune réalité.

**Recommandation n° 5 : Mettre en place un module de comptabilité analytique permettant une évaluation correcte des charges de structure et leur répartition entre toutes les activités de la SEM.**

La chambre prend acte de l'intention de la Ville de Paris, d'exiger la tenue d'une comptabilité analytique avec, le cas échéant, la définition des clés de répartition des charges de structure entre les comptes du délégataire et ceux de chaque DSP au regard d'un calcul des coûts de ces charges, lors du renouvellement prochain des deux DSP funéraires,

## 6.2 Evolution du résultat de l'entreprise

### 6.2.1 Formation de la Valeur ajoutée

La valeur ajoutée ne cesse de progresser durant la période sous revue (+ 17 %), mais cependant moins que le chiffre d'affaires (+ 26 %). Le décrochage de la valeur ajoutée par rapport au chiffre d'affaires s'explique en raison d'une croissance forte des charges externes.

**Tableau 44 : Formation de la Valeur ajoutée**

en K€	2012	% CA	2013	% CA	2014	% CA	2015	% CA	2016	% CA
<b>Chiffre d'affaires HT</b>	<b>13 612</b>		<b>14 188</b>		<b>14 246</b>		<b>16 617</b>		<b>17 191</b>	
Achat de marchandises et de matières premières	846		794		774		867		953	
Variation de stocks	- 77		29		26		25		- 7	
Autres charges externes	4 859		5 125		5 187		6 338		6 884	
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>7 984</b>	59%	<b>8 240</b>	58%	<b>8 259</b>	58%	<b>9 387</b>	56%	<b>9 361</b>	54%

Source : CRC à partir des données Scores et décisions

#### 6.2.1.1 Le chiffre d'affaires

Les produits de la SEM sont très majoritairement composés de la vente de prestations de pompes funèbres et de crémation (plus de 99 % de l'ensemble des produits en 2016).

Les autres recettes d'exploitation sont marginales et concernent de manière récurrente la participation de la Ville de Paris, sous forme de subvention au financement des obligations de service public de la SEM dans le cadre de la DSP SEPF et crématorium du Père Lachaise (50 000 €).

<sup>88</sup> Ernst & Young, Diagnostic stratégique des activités de la SAEMPF, p. 192.

**Tableau n° 41 : Produits d'exploitation**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Production vendue Biens	4 770 141	3 939 934	4 129 288	3 989 769	4 323 449	4 636 690	6 108 237	6 383 716
Production vendue Services	7 704 509	9 120 907	9 453 477	9 622 319	9 864 118	9 609 243	10 508 352	10 807 595
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>12 474 650</b>	<b>13 060 841</b>	<b>13 582 765</b>	<b>13 612 088</b>	<b>14 187 567</b>	<b>14 245 933</b>	<b>16 616 589</b>	<b>17 191 311</b>
Subventions d'exploitation	387 281	388 020	399 545	415 657	402 345	265 926	96 895	105 405
Reprises sur amortissement et provisions	41 400	15 583	70 477	76 345	149 650	362 104	68 505	47 037
Autres produits	3 474	2 052	40	14	31	5	100	18
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>12 906 805</b>	<b>13 466 496</b>	<b>14 052 827</b>	<b>14 104 104</b>	<b>14 739 593</b>	<b>14 873 968</b>	<b>16 782 089</b>	<b>17 343 771</b>

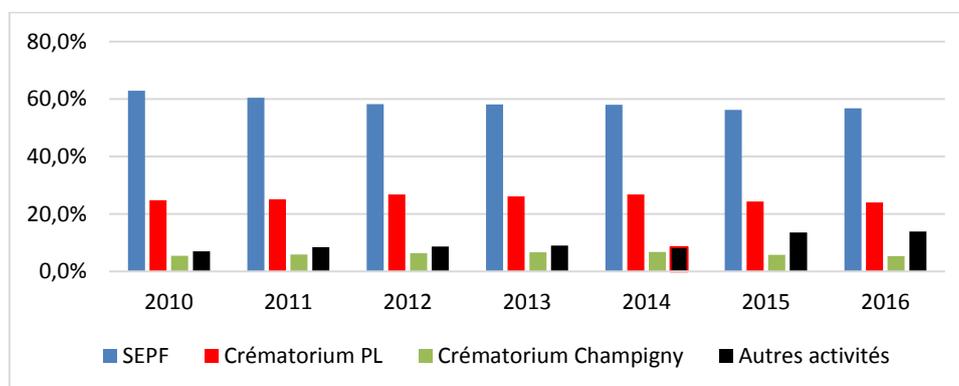
**Tableau n° 42 : Répartition du chiffre d'affaires par activité**

Chiffre d'affaires	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SEPF	9 561 653	9 926 133	9 276 123	9 023 434	9 366 106	10 274 221	11 584 048
Crématorium Père Lachais	2 922 457	3 084 417	3 345 208	3 569 315	3 706 278	3 811 257	4 048 562
Crématorium Champigny	552 900	644 800	789 759	861 290	936 234	971 354	983 978
<b>CA TOTAL</b>	<b>13 037 010</b>	<b>13 655 350</b>	<b>13 411 090</b>	<b>13 454 039</b>	<b>14 008 618</b>	<b>15 056 832</b>	<b>16 616 588</b>

En volume le chiffre d'affaires de la SAEMPF progresse de 30,6 % sur la période soit une augmentation moyenne de l'ordre de 5,3 % par an.

Le poids de la délégation de service public SEPF dans le chiffre d'affaires est en diminution constante tout au long de la période observée (- 6,1 %). Ce fléchissement est parallèle à la croissance des autres activités développées par la SEM en dehors des DSP. L'activité des crématoriums est relativement stable entre 2010 et 2016.

**Graphique n° 10 : Evolution du poids des activités dans le chiffre d'affaires de la SEM**



## 6.2.1.2 Les charges externes

### 6.2.1.2.1 La sous-traitance

Les SFVP proposent une large gamme de services pour accompagner la réalisation des obsèques. Cependant la SEM ne réalise pas toutes les prestations qu'elle commercialise, soit en raison de la limitation de son périmètre d'activité soit parce que certaines prestations requièrent des compétences dont elle ne dispose pas.

Prestations hors du champ de la compétence de la SEM : la DSP SEPF prévoit explicitement que la compétence de la SAEMPF ne comprend pas les opérations de fossoyage et d'inhumation des défunts. Dès lors, quand bien même la société vend aux familles des défunts une prestation complète incluant l'inhumation du défunt et le paiement des diverses taxes et

redevances, la prestation est considérée comme un débours car elle est facturée à la famille et remboursée par la SEM à la collectivité. Cette catégorie de prestations n'entre pas dans le chiffre d'affaires de la société et n'a donc pas d'incidence sur la valeur ajoutée.

Autres prestations sous-traitées à des tiers : il s'agit des prestations accompagnant les obsèques qui requièrent des compétences dont la société ne dispose pas : soins de conservation, accueil des défunts en chambre funéraire, ouverture de monuments et construction de caveaux, impression des faire-part et des remerciements, convois confiés à des prestataires en cas d'inhumation en province ou en cas de pic de mortalité ....

Les dépenses de sous-traitance représentaient en 2016 le premier poste de charges externes (42,4 %). Elles<sup>89</sup> augmentent de 39,4 % entre 2014 et 2016 ; cette augmentation est à l'origine de la diminution du poids de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires.

**Tableau n° 43 : Evolution de la sous-traitance**

en K€	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Marbrerie	786,0	750,6	790,1	780,5	943,1	1 025,4
Autre Sous/traitance	900,8	839,3	798,5	882,8	1 019,7	1 293,3
Total	1 686,8	1 589,9	1 588,6	1 663,3	1 962,8	2 318,7

Source : CRC à partir des comptes d'exploitation SAEMPF

### 6.2.1.2.2 Les charges locatives

**Tableau n° 44 : Evolution des charges locatives**

en K€	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Locations	835.4	913.1	926.0	972.0	945.0	1 015.6

Source : CRC à partir des comptes d'exploitation SAEMPF

La SAEMPF est locataire de tous les locaux quelle occupe, à l'exception des crématoriums du Père Lachaise et de Champigny-sur-Marne pour lesquels elle s'acquitte d'une redevance. Les loyers représentant 76,3 % de l'ensemble des charges locatives.

L'inspection Générale de la Ville de Paris a réalisé un audit du train de vie de la SAEMPF, publié en 2016. A l'occasion de cet audit, l'IGVP a examiné le coût des charges immobilières et d'entretien du patrimoine.

Pour l'exercice de son activité la SEM dispose de 6 650 m<sup>2</sup> environ de surfaces réparties dans la plupart des arrondissements de la capitale.

L'IGVP a relevé le coût du m<sup>2</sup> particulièrement élevé de plusieurs agences<sup>90</sup> et l'importance du ratio de surface par agent (28 m<sup>2</sup>) mais explique qu'il s'agit là d'une situation qui découle de la stratégie de l'entreprise de couvrir un maximum d'arrondissements et de positionner ses agences là où se trouve la clientèle (hôpitaux, institut médico-légal ...). Ces contraintes de situation obligent la SEM à louer des locaux quelquefois vastes et peu adaptés mais offrant l'avantage d'une situation géographique privilégiée garante d'un niveau de chiffre d'affaires important.

L'IGVP a alerté la SEM sur l'importance des travaux d'entretien réalisés dans les agences depuis 2013 et leur incidence sur le montant des charges. Répondant à la recommandation de l'IGVP d'une meilleure maîtrise de ce poste de charges le directeur général de la SAEMPF justifie ainsi sa stratégie « La SEM réalise 2,5 fois plus de convois par point de vente que la concurrence (257 convoi/point de vente contre 111 pour la concurrence). Il semble donc difficile d'être plus performant dans le rapport entre frais immobiliers et chiffre d'affaires ».

<sup>89</sup> Hors sous-traitance informatique

<sup>90</sup> 566 € le m<sup>2</sup> pour l'agence située dans le 20<sup>e</sup> arrondissement - 598 € le m<sup>2</sup> pour l'agence du 14<sup>e</sup> arrondissement.

en K€	2013	2014	2015
Réparation des locaux	549,4	452,2	800,3

Source : IGVP

### 6.2.1.2.3 Les autres charges externes

L'IGVP a examiné les autres postes de charges externes et notamment les frais de réception et de communication.

➤ Frais de réception

S'agissant des frais de réception, l'IGVP a formulé les observations suivantes : « 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 <sup>91</sup>».*

Dans sa réponse aux observations provisoires, le directeur général déclare assumer cette politique de réunion pendant l'heure de déjeuner accompagnée de la prise en charge du repas et n'entend pas procéder à des réfections sur la dotation mensuelle de tickets restaurant des agents concernés.

---

<sup>91</sup> Un premier rapport d'audit du train de vie de la SAEMPF a été réalisé en 2010

➤ Frais de communication

Il ressort de l'examen par l'IGVP des frais de communication engagés par l'établissement sur une période longue que « 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. [...] . Le budget communication a atteint un seuil où il doit constituer un point d'attention »

L'IGVP recommande de stabiliser le budget communication et d'évaluer le retour sur investissement afin d'apprécier la pertinence du déploiement de telles actions.

<i>En €</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
Foires et expositions	13 565	70 913	51 838
Cadeaux clients	29 068	34 850	40 684
Catalogues et imprimés	40 426	68 347	74 514

Source : IGVP

En réponse à cette recommandation, le directeur général, qui estime que le retour sur investissement est « prouvé par une évolution spectaculaire et constante des parts de marché pendant 15 ans », déclare que le budget de la communication pour 2017 est maintenu à hauteur de celui de 2016.

Cette affirmation est difficilement recevable dès lors que l'argument est utilisé par la direction pour justifier toute augmentation des postes de dépenses (locations de locaux ...). Le directeur ne fait pas, comme l'y invite cependant l'IGVP, d'évaluation du retour sur investissement des actions de communication.

## 6.2.2 La Formation de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'EBE régresse légèrement sur la période en raison, principalement, d'une augmentation des dépenses de personnel de 12,1 % entre 2012 et 2016.

en K€	2012	% CA	2013	% CA	2014	% CA	2015	% CA	2016	% CA
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>13 612</b>		<b>14 188</b>		<b>14 246</b>		<b>16 617</b>		<b>17 191</b>	
- consommations intermédiaires	5 628		5948		5987		7230		7830	
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>7 984</b>	59%	<b>8 240</b>	58%	<b>8 259</b>	58%	<b>9 387</b>	56%	<b>9 361</b>	54%
- charges de personnel	5641		5780		5940		6672		6324	
- impôts et taxes	328		345		359		318		351	
+ subventions d'exploitation	416		402		266		97		105	
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>2 431</b>	18%	<b>2 517</b>	18%	<b>2 226</b>	16%	<b>2 494</b>	15%	<b>2 791</b>	16%

Source : Scores & Décisions

### 6.2.3 La formation du résultat d'exploitation

en K€	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>13 612</b>	<b>14 188</b>	<b>14 246</b>	<b>16 617</b>	<b>17 191</b>
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>7 985</b>	<b>8 239</b>	<b>8 259</b>	<b>9 386</b>	<b>9 362</b>
<b>Excédent brut de fonctionnement</b>	<b>2 432</b>	<b>2 517</b>	<b>2 226</b>	<b>2 493</b>	<b>2 793</b>
- autres charges d'exploitation	607	613	944	1 000	1 101
+ reprises sur dotation et transferts de charge	76	150	362	69	47
- dotations et provisions d'exploitation	1 178	1 068	703	548	696
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>723</b>	<b>986</b>	<b>941</b>	<b>1 014</b>	<b>1 043</b>

Sources : CRC à partir de Scores et Décisions

La SAEMPF s'acquitte de trois redevances correspondant à chacune des DSP.

**Tableau n° 45 : Redevances versées par le délégataire 2011/2016**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
SEPF	52 115 €	50 000 €	51 865 €	51 995 €	60 555 €	63 111 €
CPL	267 617 €	286 843 €	289 296 €	562 066 €	602 492 €	711 552 €
Champigny	35 500 €	34 100 €	34 800 €	35 200 €	35 182 €	35 287 €
<b>TOTAL</b>	<b>355 232 €</b>	<b>370 943 €</b>	<b>375 961 €</b>	<b>649 261 €</b>	<b>698 229 €</b>	<b>809 950 €</b>

Source ; CRC

Les modalités de calcul de ces redevances diffèrent selon la nature de l'activité.

➤ Redevance pour l'exploitation du SEPF

L'article 27 de la convention de la délégation de service public prévoit que le délégataire verse chaque année à la Ville de Paris une redevance composée d'une part fixe de 50 000 €, représentative des frais de contrôle du délégataire et d'une part variable de 0,5 % du chiffre d'affaires de la DSP au-delà de 9 M€ HT.

La part fixe évolue chaque année au rythme de l'augmentation moyenne des tarifs arrêtée par le comité de suivi des tarifs (article 28 de la convention de DSP).

Les versements de redevance pour les exercices 2011 à 2016 ont été les suivants :

**Tableau n° 46 : Redevance versée au titre de la DSP SEPF**

	TOTAL
2011	52 115.00
2012	50 000.00
2013	51 865.00
2014	51 995.00
2015	60 555.00
2016	63 111.13

Source : Rapports annuels du délégataire.

Les modalités de calcul de la redevance ne respectent pas les articles 27 et 28 de la convention de DSP comme le montrent les exemples ci-dessous :

- Redevance versée en 2014 : Le rapport annuel explique ainsi le montant calculé de la redevance :

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La part fixe est de 50 000 €</li> <li>• La part variable est de 1 995 € (0,5 % de 399 000 €)</li> </ul> <p>Soit un montant total de 51 995 €<sup>92</sup></p>
--

Le montant de la part fixe n'est pas actualisé, contrairement aux dispositions de l'article 28 de la convention, et la part variable est calculée sur un montant de 399 000 € alors que selon le compte d'exploitation figurant dans le rapport annuel le chiffre d'affaires de la DSP excède 9 M€ de 1 274 221 €.

- Redevance versée en 2015 : la redevance et ainsi calculée :

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La part fixe est de 50 000 €</li> <li>• La part variable est de 10 555 € (0,5 % de 2 111 000 000 €)</li> </ul> <p>Soit un montant total de 60 555 €<sup>93</sup></p>
---

Une fois encore la redevance fixe n'a pas été actualisée et la redevance variable est calculée sur un chiffre d'affaires ne correspondant pas au compte de résultat figurant dans le rapport financier qui affiche un excédent par rapport au seuil de 9 M€ de 2 584 048 €.

- Redevance pour l'exploitation du crématorium du Père Lachaise

Deux conventions de délégation de service public se sont succédé sur la période 2011/2016.

La convention applicable entre 2011 et la mi 2015 prévoit en son article 18 une redevance unique correspondant à 8 % des produits d'exploitation de la délégation, hors produits calculés. Ce taux a été porté à 10,75 % lors de la passation d'un avenant en 2013 (n°8)

La DSP actuellement en cours d'exécution a modifié le mode de calcul de la redevance en introduisant une redevance fixe de 320 000 €, indexée selon la même formule que celle de l'évolution des tarifs et une part variable égale à 10% des produits de la délégation, exception faite des produits de la restauration, des prestations effectuées pour le compte du délégant et du recyclage des métaux.

**Tableau n° 47 : Redevance versée au titre de la DSP CPL**

	Part fixe	Part variable	TOTAL
2011		267 617	267 617
2012		286 843	286 843
2013		289 296	289 296
2014		562 066	562 066
2015		602 492	602 492
2016	320 000	391 552	711 552

Source : SAEMPF rapport du délégataire

<sup>92</sup> Rapport annuel du délégataire 2014– Rapport financier

<sup>93</sup> Rapport annuel du délégataire 2015– Rapport financier, p.3.

➤ Redevance pour l'exploitation du crématorium de Champigny-sur Marne

La redevance versée par le crématorium de Champigny au SIFUREP est fixée à 30 000 € actualisable chaque année au vu d'une formule définie dans la convention de DSP. La redevance acquittée par la SAEMPF a été la suivante pour les années 2011 à 2016 :

CPL	TOTAL
2011	33 500
2012	34 100
2013	34 800
2014	35 200
2015	35 182
2016	35 287

Source : SAEMPF rapport du délégataire

### 6.3 Le bilan

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
capitaux propres	4 932 669	4 950 840	5 016 150	5 144 880	5 681 483	6 333 403	6 993 444
autres fonds propres +provisions pour R&	242 907	360 037	442 764	415 547	66 527	289 903	522 380
emprunts	4 287 448	3 807 459	3 469 436	3 179 040	3 544 060	3 392 823	2 044 945
capitaux stables	9 463 024	9 118 336	8 928 350	8 739 467	9 292 070	10 016 129	9 560 769
immobilisations nettes	8 609 719	7 642 250	6 654 966	6 384 523	6 135 486	4 940 345	4 493 843
<b>Fonds de roulement</b>	<b>853 305</b>	<b>1 476 086</b>	<b>2 273 384</b>	<b>2 354 944</b>	<b>3 156 584</b>	<b>5 075 784</b>	<b>5 066 926</b>
actifs d'exploitation	2 900 218	3 115 087	2 742 641	2 807 324	3 219 420	3 943 715	3 937 402
dettes exigibles court terme	3 363 796	3 483 501	3 187 472	3 635 353	4 225 836	5 461 381	5 346 238
<b>trésorerie et VMP</b>	<b>1 316 883</b>	<b>1 844 498</b>	<b>2 718 216</b>	<b>3 182 972</b>	<b>4 163 000</b>	<b>6 593 450</b>	<b>6 475 764</b>
<b>Besoin en fonds de roulement net</b>	<b>-463 578</b>	<b>-368 414</b>	<b>-444 831</b>	<b>-828 029</b>	<b>-1 006 416</b>	<b>-1 517 666</b>	<b>-1 408 836</b>

Source : CRC

#### 6.3.1 Les capitaux propres

Sur la période 2010 à 2016, les capitaux propres de la SAEMPF se sont appréciés chaque année du résultat net dégagé par la société, soit 42 %.

Le capital social est resté inchangé depuis l'origine de la création de la SAEMPF, avec un montant de 2743,2 K€, représentant 1800 actions ordinaires de 1 524 € de valeur nominale.

Une distribution de dividendes aux actionnaires a été effectuée pour la première fois en 2011. Le montant de ceux-ci représente 10% du résultat net, exception faite de l'année 2013 où ils ont diminué dans la perspective des travaux de filtration à réaliser à Champigny. En 2016, 73 170 € de dividendes ont été distribués soit 40,65 € par action.

Les fonds propres constituent quasiment les trois quarts des capitaux stables en 2016. Leur part augmente proportionnellement au désendettement de la SEM sur la période. Le taux d'endettement était inférieur à 30% des capitaux en 2016. A l'issue de l'exercice, la SEM restait redevable de 1 335 k€ au titre de l'emprunt souscrit pour le financement de la construction du crématorium de Champigny-sur-Marne et de 704,9 k€ au titre de l'emprunt pour travaux de filtration du même crématorium.

La baisse de l'endettement associée à une augmentation continue de fonds propres par la SEM sur la période interroge sur leur vocation à financer des investissements futurs.

La société a effectué les travaux obligatoires de filtration des crématoriums et a procédé à une rénovation lourde de la plupart de ses agences.

Interrogé par un administrateur sur la possibilité de diminuer le prix des obsèques pour les familles en difficulté financière le Directeur Général a répondu que « les bénéfices réalisés serviront à financer les futurs investissements, en particulier le projet de complexe funéraire si la SEM était retenue <sup>94</sup> ». Cet objectif de la direction générale paraît peu pertinent dès lors que la Ville de Paris, si elle a manifesté son intention de créer un nouvel équipement funéraire, n'a pas encore défini les modalités de sa construction (marché public, concession).

### **6.3.2 Le fonds de roulement**

L'augmentation continue du fonds de roulement sur la période s'explique par la diminution importante de l'actif immobilisé sur la période, essentiellement due aux amortissements techniques et de caducité des biens du domaine concédé sur les durées des DSP.

Les immobilisations au titre des deux crématoriums constituent la majeure partie des immobilisations nettes de la SEM<sup>95</sup>. Leur part diminue au fur et à mesure des amortissements calculés sur la durée des DSP. Ainsi, en 2011, les biens de retour du domaine concédé hors DSP SEPF représentent 5 942,6 k€ après amortissement<sup>96</sup>. En 2016, les biens de retour au titre du crématorium du Père-Lachaise et de Champigny sont deux fois moins élevés avec 2486,1k€ après amortissement (627,3 k€ pour les immobilisations brutes du Père-Lachaise et 4113,5 k€ pour celles de Champigny depuis les travaux de filtration engagés en 2014), l'actif immobilisé au titre du bien de retour du Père-Lachaise devant être intégralement amorti avant la fin de la DSP en 2018.

Malgré le désendettement de la SEM, les capitaux stables ne diminuent pas, en raison notamment de la comptabilisation en 2016 d'une provision pour grosses réparations du crématorium du Père-Lachaise à hauteur de 232 K€.

### **6.3.3 La trésorerie**

La trésorerie a été multipliée par cinq sur la période 2010-2016, passant de 1,3 M€ en 2010 à 6,5 M€.

### **6.3.4 Profitabilité de l'entreprise**

Comparée aux résultats du secteur, la SAEMPF affiche une rentabilité économique performante :

---

<sup>94</sup> Procès-verbal du 18 décembre 2015, p.7.

<sup>95</sup> Sont inscrits à l'actif immobilisé de la DSP SEPF les droits au bail des agences pour un montant de 249,3 k€ et la redevance de 500 k€ pour la mise à disposition à titre onéreux, par la Ville de Paris, de trois agences qui font l'objet d'un amortissement de caducité.

<sup>96</sup> En 2011 les immobilisations brutes du Père-Lachaise pèsent deux fois plus que celle du crématorium de Champigny dont les travaux de filtration n'ont pas encore été engagés.

Société anonyme d'économie mixte des pompes funèbres (SAEMPF) – exercices 2010 et suivants – observations définitives

<b>Profitabilité</b>	<b>SAEMPF</b>	<b>Secteur</b>
Rentabilité économique (EBE/Total Bilan)	19%	11%
Rentabilité financière (Résultat net /Capitaux propres)	10%	25%
Rentabilité commerciale (Résultat net /CA)	4%	6%

*Source : Scores et décisions*

## ANNEXES

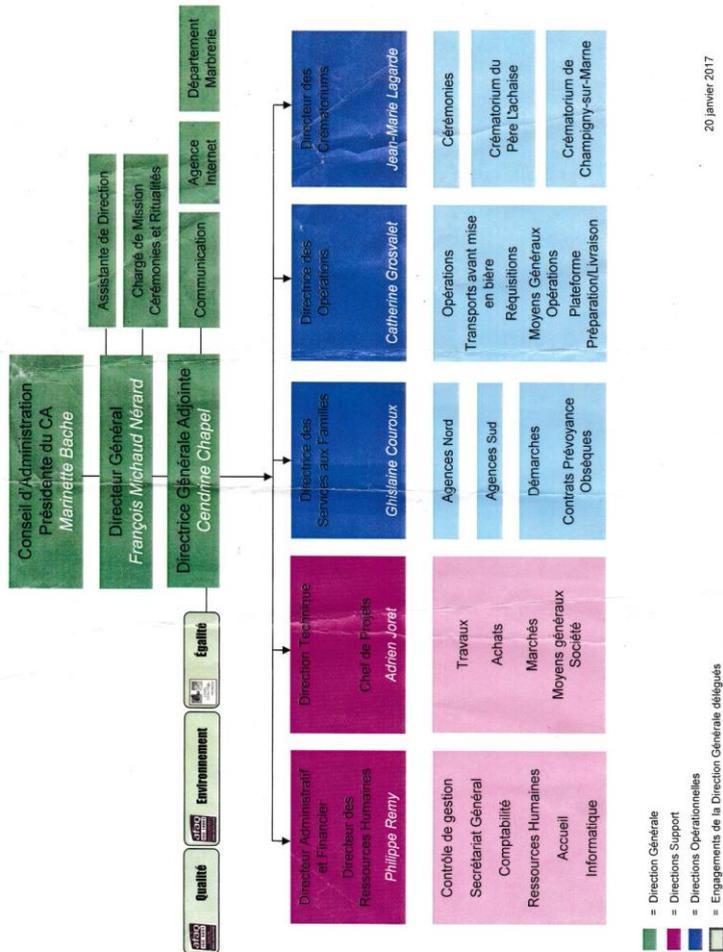
Annexe n° 1. Principaux acteurs du funéraire – 2015.....	82
Annexe n° 2. Organigramme d la SEM .....	83
Annexe n° 3. Répartition des véhicules de transport des corps des défunts par année d'acquisition, au 31/12 2016 et à la fin de la dernière DSP au 31/12/2010.....	84
Annexe n° 4. Devis obsèques – Site Révolution Obsèques .....	85
Annexe n° 5. Devis obsèques – Site Révolutions obsèques .....	86
Annexe n° 6. Matériels réservés en cas de crise.....	87
Annexe n° 7. Schéma général d'organisation des services funéraires de la Ville de Paris ..	88

### Annexe n° 1. Principaux acteurs du funéraire – 2015

Entreprise	CA réalisé (M€)	Parts de marché
OGF	551	20%
FUNECAP	> 250	12%
Le Choix Funéraire	146	10%
FUNEPLUS		8%
FUNERIS		3%
SERENIUM	45	1%
Groupe Berthelot	30	< 1 %
SAEMPF - Service Funéraire de la Ville de Paris	16,6	< 1 %
POMPES FUNEBRES DE France	10	< 1 %
POMPES FUNEBRES DE L'ISERE (PFI)	9,8	< 1 %
La Maison des Obsèques		< 1 %

Source : XERFI

## Annexe n° 2. Organigramme d la SEM



**Annexe n° 3. Répartition des véhicules de transport des corps des défunts par année  
d'acquisition, au 31/12 2016 et à la fin de la dernière DSP au 31/12/2010**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	<b>TOTAL</b>
Véhicules SEPF au 31/12/2010	2	1	0	3	5	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	17
Véhicules SEPF au 31/12/2016	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	9	0	0	2	15

Source : CRC

**Annexe n° 4. Devis obsèques – Site Révolution Obsèques**



DEVIS N°002315, fait le 25/06/2017  
line.boursier@crtc.ccomptes.fr

BLODEEL Jeanne  
rue de Ramousies  
59177 SAINS DU NORD

Déroulement des obsèques :  
de yyyy xxxxx  
Départ de Paris, Hôpital Européen G. Pompidou  
Inhumation à Paris, 92 - Bagneux parisien

Désignations	Prestations courantes	Prestations complémentaires optionnelles	Frais avancés pour le compte de la famille	TVA
Service Obligatoire				
	Cercueil 1,85m ou 1,95m	399.00		2
	Capiton	offert		2
	Corbillard avec chauffeur	240.00		1
	Plaque	offert		2
Service libre				
	Livraison du cercueil sur lieu de départ	70.00		2
	Coordination	80.00		2
	Verification CF concession existante	120.00		2
Service extérieur				
	Ouverture/Fermeture caveau	790.00		2
Tiers				

**Commentaires**  
Ce devis a été établi en fonction des informations que vous avez indiquées.  
Il n'est valable que sur la base des informations dont la conformité est de votre seule responsabilité.  
Vous avez choisi de réaliser vous-même les démarches et formalités. Les montants des taxes et frais à payer sont donnés à titre indicatif. Ils sont définis par les communes et peuvent évoluer à tout moment. Nous vous recommandons de valider avec les administrations concernées les montants précis ainsi que les modalités de paiement acceptées : Redevance inhumation Paris(181.49€) - Taxe municipale Paris(34.85€) -

En application de la réglementation funéraire, seules les prestations suivantes sont obligatoires : fourniture d'un véhicule agréé pour le transport de corps (avant ou après mise au cercueil), d'un cercueil de 22 mm d'épaisseur - ou de 18 mm en cas de crémation - avec une garniture étanche et 4 poignées et selon le cas, les opérations nécessaires à l'inhumation et/ou à la crémation (avec fourniture d'une urne cinéraire permettant de recueillir les cendres issues de la crémation).

Taux TVA	Montant HT	Montant TVA	Net à payer
2 20.00%	1,215.83	243.17	1,459.00
1 10.00%	218.18	21.82	240.00
0 0.00%	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>1,434.01</b>	<b>264.99</b>	<b>1,699.00</b>



Le devis est valable 6 jours à compter de sa date d'émission, hors tiers.  
J'ai pris connaissance du devis et des conditions générales de vente et de commande dont l'acceptation se fait sur le site revolution-obseques.fr

Revolution-obseques.fr est une offre exclusivement Internet, dont les prestations sont assurées par les Services Funéraires – Ville de Paris.  
SIREN : 4 12 908 980 00 219 ; SAEML au capital de 2 743 200 € ; Numéro d'habilitation : 12 75 169  
Siège administratif : 10, rue de Bellevue - 75019 PARIS. François Michaud Nérard, Directeur Général

**Annexe n° 5. Devis obsèques – Site Révolutions obsèques**



DEVIS N°002315, fait le 25/06/2017  
line.boursier@crtc.ccomptes.fr

BLONDEEL Jeanne  
rue de Ramousies  
59177 SAINS DU NORD

Déroulement des obsèques :  
de yyyy xxxxxx  
Départ de Paris, Hôpital Européen G. Pompidou  
Crémation à Paris, 75020 - Père Lachaise

Désignations	Prestations courantes	Prestations complémentaires optionnelles	Frais avancés pour le compte de la famille	TVA
Service Obligatoire				
Plaquette	offert			2
Corbillard avec chauffeur	240.00			1
Capiton	offert			2
Cercueil 1,85m ou 1,95m	399.00			2
Service libre				
Coordination	80.00			2
Livraison du cercueil sur lieu de départ	70.00			2
Tiers				
Vacation de Police Paris			20.00	0
Crémation sans recueillement (Crémat. PL)			558.00	0

**Commentaires**

Ce devis a été établi en fonction des informations que vous avez indiquées.

Il n'est valable que sur la base des informations dont la conformité est de votre seule responsabilité.

Vous avez choisi de réaliser vous-même les démarches et formalités. Les montants des taxes et frais à payer sont donnés à titre indicatif. Ils sont définis par les communes et peuvent évoluer à tout moment. Nous vous recommandons de valider avec les administrations concernées les montants précis ainsi que les modalités de paiement acceptées :

In application de la réglementation funéraire, seules les prestations suivantes sont obligatoires : fourniture d'un véhicule agréé pour le transport de corps (avant ou après mise en cercueil), d'un cercueil de 22 mm d'épaisseur - ou de 18 mm en cas de crémation - avec une garniture étanche et 4 poignées et selon le cas, les opérations nécessaires à l'inhumation et/ou à la crémation (avec fourniture d'une urne cinéraire permettant de recueillir les cendres issues de la crémation).

Taux TVA	Montant HT	Montant TVA	Net à payer
2 20.00%	457.50	91.50	549.00
1 10.00%	218.18	21.82	240.00
0 0.00%	578.00	0.00	578.00
<b>Total</b>	<b>1,253.68</b>	<b>113.32</b>	<b>1,367.00</b>



Le devis est valable 6 jours à compter de sa date d'émission, hors tiers.  
J'ai pris connaissance du devis et des conditions générales de vente et de commande dont l'acceptation se fait sur le site revolution-obseques.fr

Revolution-obseques.fr est une offre exclusivement Internet, dont les prestations sont assurées par les Services Funéraires – Ville de Paris.

SIREN : 412 908 980 00 219 ; SAEMLF au capital de 2 743 200 € ; Numéro d'habilitation : 12 75 169

Siège administratif : 10, rue de Bellevue - 75019 PARIS. François Michaud Nérard, Directeur Général

## Annexe n° 6. Matériels réservés en cas de crise

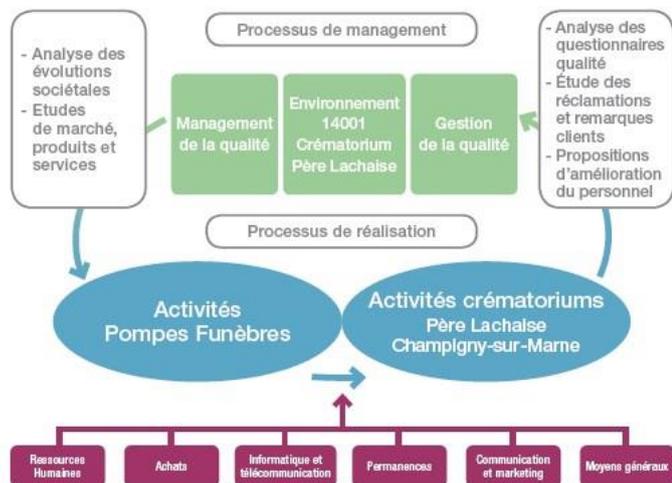
Les Services Funéraires - Ville de Paris disposent en permanence d'un lot de matériels dédié à la mise en œuvre du plan « INTERVENTION ».

Housses biodégradables	1 500
Bracelets d'identification	1 500
Gants	2000
Combinaisons de protection	750
Sur-bottes	500
Masques type chirurgical	3 000
Masques FFP2 sans valve	1 800
Poubelles déchets infectieux	20
Spray désinfectant	20
Boîtes de lingettes désinfectantes	20
Cercueils fibre de verre	25
Cercueils	300
Enveloppes étanches (cercueils en zinc)	50

En complément de la liste en supra, les SFVP disposent d'un important stock de matériel rattaché au fonctionnement courant de la Société.

## Annexe n° 7. Schéma général d'organisation des services funéraires de la Ville de Paris

### Schéma général d'organisation des Services Funéraires-Ville de Paris



#### Processus supports

Pour chacun des processus suivants, nous disposons d'une procédure générale documentée et d'éventuelles procédures d'application et de modes opératoires.

Management	Réalisation Pompes Funèbres	Réalisation crématorium du Père Lachaise	Supports
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management général</li> <li>- Gestion de la qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Services aux familles</li> <li>- Opérations</li> <li>- Démarches</li> <li>- Logistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planning</li> <li>- Accueil cérémonie</li> <li>- Opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources humaines</li> <li>- Informatique et télécommunications</li> <li>- Permanences</li> <li>- Achats</li> <li>- Moyens généraux</li> <li>- Communication et marketing</li> </ul>

## GLOSSAIRE DES SIGLES UTILISÉS

<b>BP</b>	Budget primitif
<b>CE</b>	Conseil d'État
<b>CGCT</b>	Code général des collectivités territoriales
<b>CRC</b>	Chambre régionale des comptes
<b>DSP</b>	Délégation de service public
<b>EPT</b>	Établissement public territorial
<b>ETP</b>	Équivalent temps plein
<b>FIJ</b>	Formation inter-juridictionnelle
<b>HT</b>	Hors taxe
<b>IDF</b>	Île-de-France
<b>INSEE</b>	Institut national de la statistique et des études économiques
<b>MGP</b>	Métropole du Grand Paris
<b>NC</b>	Non communiqué
<b>NOTRE</b>	Loi Nouvelle organisation territoriale de la République
<b>OGF</b>	Omnium de gestion et de financement
<b>PV</b>	Procès-verbal
<b>SEM</b>	Société d'économie mixte
<b>SEPF</b>	Service extérieur des pompes funèbres
<b>SFVP</b>	Service funéraire de la ville de Paris
<b>Sifurep</b>	Syndicat intercommunal funéraire de la région parisienne
<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée



# **RÉPONSE**

**DE MADAME CENDRINE CHAPEL  
DIRECTRICE GÉNÉRALE DE LA SAEMPF (\*)**

*(\*) Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières.*



# Services Funéraires



Monsieur Gérard TERRIEN,  
Président  
Chambre Régionale des Comptes  
6, Cours des Roches  
Noisiel  
BP 187  
77315 Marne-La-Vallée Cedex 2

Paris, le 24 août 2018

Monsieur le Président,

J'ai pris connaissance du rapport d'observations définitives que vous m'avez adressé et qui couvre les exercices 2010 et suivants, exercices sous la direction générale de Monsieur François Michaud Nérard, sollicité afin d'apporter les réponses qu'il jugera opportunes.

Pour ma part, il a été essentiel de constater la reconnaissance par la Chambre Régionale des Comptes d'« un service de pompes funèbres effectué à la satisfaction des usagers ».

Ce point a été largement mis en valeur dans la synthèse du rapport d'observations définitives.

La Chambre ayant réalisé une étude très détaillée des tarifications des prestations de la SAEMPF, le rôle de la SAEMPF sur la modération du prix des obsèques à Paris aurait pu être démontré par une analyse du positionnement tarifaire des opérateurs privés, notamment au travers des tarifs pratiqués par le délégataire du SIFUREP dont la délégation couvre le territoire de plus de 90% des communes de la petite couronne.

Concernant les 5 recommandations de Chambre :

## Recommandation N°1 :

La chambre a pris acte dans son rapport définitif, de l'intention de la Ville de Paris de préciser le rôle exact du Comité de suivi à l'occasion du renouvellement prochain des deux délégations de service public.



**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

Tél. : 01 53 38 16 26 - Fax : 01 53 38 16 49

M<sup>me</sup> Cendrine CHAPEL, Directrice Générale



## Recommandation N°2 :

La Chambre prend note de la réponse de la Ville de Paris à son rapport d'observations provisoires de l'augmentation des objectifs de la Direction Générale pour 2018.

## Recommandation N°3 :

La SAEMPF a toujours eu le souhait d'assurer une parfaite transparence de l'information aux familles. Des recommandations formulées par l'association de consommateurs « UFC que choisir » ont été prises en compte dès le lancement du site Révolution Obsèques. L'ensemble des informations concernant les prestations incluses dans les 789€, les prestations optionnelles supplémentaires et les frais non pris en compte, sont accessibles directement sur la page d'accueil.

Néanmoins, nous comprenons la remarque de la Chambre et intégrerons cette réflexion dans la prochaine évolution de notre site.

## Recommandations N° 4 et recommandation N°5 :

La Chambre met en valeur la progression importante de la SAEMPF sur la période de revue (+ 26% d'accroissement du Chiffre d'Affaires). Cette croissance importante (en 15 ans, doublement du Chiffre d'Affaires et des effectifs, triplement du nombre d'opérations) a amené la SEM à renforcer ses ressources internes en termes de contrôle de gestion et de suivi comptable. Les recommandations de la Chambre en la matière seront prises en compte dans le cadre des objectifs de l'année 2020 et des années suivantes.

C'est aussi avec satisfaction que je prends acte de la reconnaissance par la chambre, de la qualité du service délivré aux usagers, de la progression sur la période de la revue et de la performance de la rentabilité économique de la SAEMPF comparée aux résultats du secteur.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma plus haute considération.

Cendrine Chapel

Directrice Générale



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

Tél. : 01 53 38 16 26 - Fax : 01 53 38 16 49

M<sup>me</sup> Cendrine CHAPEL, Directrice Générale

## **RÉPONSE**

**DE MONSIEUR FRANCOIS MICHAUD NÉRARD  
ANCIEN DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SAEMPF (\*)**

*(\*) Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières.*





Monsieur Gérard Terrien  
Président de la CRC Ile-de-France  
6, cours des Roches  
Noisiel BP 187  
77315 Marne-la-Vallée CEDEX 2

**Réf : 2016 - 0179**

Monsieur le Président,

J'ai bien reçu la lettre d'observations définitives relative à la gestion de la SAEMPF de la Chambre Régionale Ile-de-France. En ma qualité d'ancien Directeur Général, en fonction à la date du contrôle, je vais répondre très brièvement sur cette lettre - globalement très positive - sur la gestion et l'évolution de cette société d'économie que j'ai gérée durant 22 ans.

La teneur de la lettre en elle-même appelle peu de remarques. J'avais déjà répondu dans mes réponses à la lettre d'observations provisoires sur les quelques critiques qui y figurent. Certaines sont effectivement pertinentes et nous en avons déjà tenu compte. Certaines ne concernent pas directement la direction générale de la SEM : la question de la gouvernance est notamment du ressort de ses actionnaires ; quant à la question de la perception des taxes et redevances de concessions, cette pratique universelle des opérateurs funéraires publics et privés existe depuis des dizaines d'années, elle se fait dans l'intérêt des familles et n'a jamais été remise en cause, faute d'alternative.

En revanche, je voudrais insister sur l'intérêt de cette campagne d'audits sur le secteur funéraire public en France dans lequel se situait le présent contrôle. Le domaine de la mort n'est pas un domaine économique comme les autres, il est faux de penser qu'il pourrait se réguler avec le seul jeu de la concurrence. Dans ces moments-là, les personnes en deuil ne sont pas des consommateurs comme les autres, elles sont dans un état de particulière vulnérabilité. Par ailleurs, la société vit des mutations extraordinaires dans son rapport à la mort : développement spectaculaire des contrats d'obsèques, taux de crémation multiplié par 40 en une génération, perte des repères sociaux et religieux, émergence du multiculturalisme, individuation des pratiques.

Dans ce cadre, il ne semble pas sain de laisser aux seuls fonds de pension un quasi-monopole des obsèques de nos concitoyens, comme il semble se dessiner. Il y a besoin d'une vraie réflexion sur l'accompagnement nouveau des familles dans ces moments de profonde perturbation en dehors de la seule préoccupation financière.

L'exemple de la SAEMPF aurait ainsi pu être mis en avant avec les multiples avancées auxquelles elle a contribué sur les plans anthropologique, sociétal, spirituel, écologique : conception et développement de cérémonies civiles, prise en compte des minorités culturelles et culturelles, prise en charges des indigents et personnes dépourvues de ressources, contribution au travers de sa fondation

à de multiples études universitaires et de recherche, développement de produits et pratiques écologiques, etc.

Le monopole municipal n'était pas exempt de reproches car souvent sclérosé. Un nouveau monopole des fonds de pension ne serait pas meilleur. La solution de l'économie mixte, qui allie agilité économique et responsabilité sociétale est une solution intéressante en ce qu'elle permet d'offrir une alternative aux familles en deuil, un havre de sécurité contre l'abus de faiblesse mais aussi un laboratoire dans lequel peut se développer l'ingénierie sociétale nécessaire en cette période de mutation.

Mon souhait est que la Commission Nationale de la Cour des Comptes sur le funéraire permette de mettre en avant l'économie mixte funéraire dont la concurrence avec les entreprises privées peut être tout à fait fructueuse.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'F' followed by a smaller 'M' and 'N'.

François MICHAUD NERARD

## **RÉPONSE CONJOINTE**

**DE MADAME ANNE HIDALGO  
MAIRE DE LA VILLE DE PARIS  
ET DE MONSIEUR DELANOË, ANCIEN MAIRE  
HONORAIRE DE LA VILLE DE PARIS (\*)**

*(\*) Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières.*





D18SGVP-



Paris, le 03 SEP. 2018

La Maire de Paris

à

Monsieur le Président de la Chambre Régionale des Comptes d'Ile-de-France

Objet : Réponse de la Ville de Paris aux 4 rapports d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes d'Ile-de-France relatifs au contrôle des comptes et de la gestion par la Ville de Paris des cimetières et des opérations funéraires.

Monsieur le Président,

Vous m'avez communiqué quatre rapports d'observations définitives relatifs au contrôle des comptes et de la gestion par la Ville de Paris des cimetières et des opérations funéraires, de la Société Anonyme d'Économie Mixte des Pompes Funèbres (SAEMPF) et de la SA Groupement Funéraire Francilien (G2F) pour la gestion de la chambre funéraire des Batignolles.

Conformément aux dispositions de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous adresse, par la présente, la réponse écrite que ces rapports appellent de ma part afin qu'elle puisse y être jointe.

La Ville de Paris tient à saluer la qualité des échanges entre la Chambre Régionale des Comptes et ses services tout au long du contrôle tout comme la prise en compte par la Chambre des observations de la Ville en réponse aux rapports provisoires.

La Chambre relève le contexte général de hausse de la mortalité dans les prochaines décennies à Paris et en petite couronne. La Ville de Paris a engagé des études prospectives sur ce sujet alors que les projets de schémas régionaux d'équipements envisagés par amendement lors de l'examen du projet de la loi NOTRE en 2014 ou au travers d'une proposition de loi (initiée par Jean-Pierre Sueur) n'ont pas vu le jour, et a défini les besoins de sa population à l'horizon 2040 en matière d'équipements funéraires. De plus, les familles endeuillées étant libres dans le choix de recourir à un équipement, il n'existe donc pas de sectorisation géographique des équipements de crémation et des chambres funéraires.

Dans son rapport, la CRC va jusqu'à proposer de faire évoluer le cadre légal pour transférer à la métropole du Grand Paris (MGP) les compétences de création et d'extension des crématoriums et des cimetières, ainsi que les compétences de gestion et de translation de ces derniers. La Chambre évoque dans le cadre notamment de l'objectif de réduction du nombre de syndicats de communes et de syndicats mixtes mentionné par la loi NOTRE, l'éventuel transfert de compétences en matière d'équipements funéraires à la MGP pour que cette dernière en confie ensuite le cas échéant la gestion aux Etablissements publics territoriaux (EPT).

Monsieur Gérard TERRIEN  
Président de la Chambre Régionale des Comptes d'Ile-de-France  
6, Cours des Roches  
BP 226 Noisiel  
77 441 Marne La Vallée Cedex 2

Il convient d'abord de souligner, comme le fait la Chambre, que la MGP ne dispose pas de cette compétence et de préciser que Paris constitue à la fois une commune et un Territoire, et qu'un tel dispositif de transfert de compétence puis de gestion de proximité au niveau de l'EPT serait source de complexité alors que Paris gère déjà ses équipements de proximité pour les besoins de 2,2 millions d'habitants sans recourir à une structure intercommunale.

Il serait en revanche préférable d'engager une réflexion entre les collectivités et leurs exploitants afin d'organiser et d'approfondir des coopérations entre les équipements funéraires de Petite couronne, voire au niveau régional, en particulier en cas d'arrêt d'activité temporaire d'un équipement ou en cas de crise. Ainsi le crématorium du Père-Lachaise a vocation à être réquisitionné par l'Etat en cas de surmortalité exceptionnelle au niveau régional.

Vous trouverez ci-après les réponses de la Ville de Paris sur les recommandations de la Chambre.

S'agissant du **premier cahier relatif aux opérations funéraires**, la Ville de Paris ne peut qu'indiquer qu'elle a elle-même diligenté plusieurs études et contrôles par ailleurs cités par la Chambre tant sur les services internes que sur les opérateurs externes en réponse aux bouleversements économiques intervenus sur ce secteur d'activité après l'ouverture à la concurrence et le phénomène de concentration des opérateurs. La Ville de Paris a parfaitement conscience de l'équilibre particulièrement fragile du Budget Annexe du Fossoyage comme relevé également par la Chambre (diminution régulière des parts de marché et des recettes concurrentielles). Cet état de fait amène la Ville de Paris à cesser l'activité concurrentielle de fossoyage et à supprimer le Budget Annexe retraçant ces activités au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Les démarches nécessaires à la conduite d'une telle réforme, décidée début 2018, sont en cours.

S'agissant du comité de suivi de la SAEMPF, objet de la première recommandation de la Chambre, la Ville de Paris tient à préciser que ce Comité ne peut être considéré comme un organe décisionnel, tant en ce qui concerne le fonctionnement de la SEM que l'exécution des délégations de service public (DSP) qui sont confiées par la Ville à celle-ci, et que depuis 1997 aucune décision n'a été prise effectivement par le Comité de suivi à la place des instances de décision de la SEM délégataire. Le Comité de suivi de la SAEMPF constitue une instance d'information et d'échanges.

Par ailleurs, lors des renouvellements des DSP programmés en 2019, la Ville prévoit de définir les compétences et le périmètre d'un comité dédié de suivi de l'exécution du contrat de délégation, sous l'égide du délégant et propre à chacune des deux DSP funéraires. Cette instance composée de représentants de la Ville et du délégataire, présidée par la Ville, se réunira a minima deux fois par an à l'initiative de la Ville sur la base d'un ordre du jour pour traiter de tous les aspects de l'exécution du contrat (examen des comptes prévisionnels, suivi de l'activité, relations avec les usagers, examen des propositions en matière d'évolution annuelle des tarifs, état du patrimoine, présentation du rapport annuel du délégataire...) et chaque réunion donnera lieu à un compte rendu.

En parallèle, depuis 2017 et en 2018, dans le cadre de la fin des deux DSP en cours, des réunions de travail sont organisées avec la SAEMPF qui permettent de préparer le bilan des DSP et de renforcer le contrôle de la Ville, notamment en termes de biens de retour et de reprise, en termes patrimonial et financier (diagnostics, rapports techniques, points sur l'exécution du programme d'investissement prévu et actualisé au titre de la DSP exploitation du crématorium du Père-Lachaise, valeur nette comptable des biens), concernant les personnels, le détail des tarifs appliqués aux usagers en 2018, etc.

S'agissant de la seconde recommandation qui appelle à la mise en place par la SAEMPF d'une comptabilité analytique susceptible de rendre compte des coûts réels de chacune des activités, la Ville de Paris tient à préciser qu'elle s'appuie aujourd'hui sur les comptes opérationnels fournis par la SEM qui distinguent les trois délégations de service public. Compte tenu du renouvellement des deux DSP funéraires en 2019, les prochains contrats de DSP exigeront la tenue d'une comptabilité analytique pour chaque DSP avec, le cas échéant, la définition des clés de répartition des charges de structure entre les comptes du délégataire et ceux de chaque DSP au regard d'un calcul des coûts de ces charges.

S'agissant de la troisième recommandation relative au versement par G2F d'une redevance au titre de l'occupation du domaine public conformément aux dispositions des articles L. 2125-1 et suivants du code général de la propriété des personnes publiques, la Ville de Paris va engager les démarches permettant de conclure un avenant au contrat de concession prévoyant le versement d'une telle redevance dès 2018.

S'agissant de la quatrième recommandation, la Ville de Paris précise que le Comité des tarifs prévu contractuellement pour la DSP du service extérieur des pompes funèbres est réuni chaque année afin que le délégant donne « un avis » sur les évolutions tarifaires proposées par le délégataire concernant ses tarifs de prestations et de services dans la limite de l'évolution de l'indice annuel des prix à la consommation des services funéraires publié par l'INSEE. Afin de prendre en compte les observations de la Chambre, la Ville va demander à son délégataire de mettre en place une procédure plus détaillée permettant le suivi du taux

d'évolution annuel des différents tarifs mis en œuvre pour l'année 2018 et elle intégrera cette exigence dans la future DSP renouvelée en 2019.

S'agissant plus particulièrement du **contrôle des comptes et de la gestion de la SAEMPF (troisième cahier)**, la réponse à la première recommandation a été apportée ci-dessus sur le rôle du comité de suivi de la SAEMPF.

La deuxième recommandation porte sur les critères adoptés pour la rémunération du Directeur général et de son adjointe. Comme le relève la Chambre, la Ville a mis en place par arrêté du 24 décembre 2007 un outil dédié de pilotage et d'encadrement des rémunérations des cadres dirigeants des satellites de la Ville, par l'instauration d'un comité des rémunérations, et l'adoption d'une charte de rémunération des dirigeants entrée en vigueur le 1er juillet 2013. Saisi préalablement par le Président de la SEM, son rôle est de rendre des avis consultatifs sur le niveau et la structure des rémunérations des dirigeants à leur prise de fonction et lors de toute demande ultérieure de modification de cette rémunération.

La Ville tient toutefois à signaler à la Chambre que des critères plus ambitieux ont été récemment définis.

La quatrième recommandation vise à la mise en place d'un contrôle interne dans l'entreprise pour corriger les défaillances de l'information financière aux actionnaires. En matière de contrôle des tarifs aux usagers, afin de prendre en compte la recommandation de la Chambre, et ainsi que répondu dans le cadre du rapport relatif au contrôle des comptes et de la gestion des cimetières et des opérations funéraires, la Ville précise qu'au-delà de l'obligation faite à la SAEMPF de respecter le dispositif prévu contractuellement par la DSP du service extérieur des pompes funèbres sur les évolutions tarifaires, elle va demander à son délégataire de mettre en place une procédure permettant le suivi plus détaillé du taux d'évolution annuel des différents tarifs mis en œuvre pour l'année 2018 et elle intégrera cette exigence dans la future DSP renouvelée en 2019.

Concernant l'information financière, la Ville actionnaire considère que les comptes certifiés par le commissaire aux comptes font foi et est attachée à la concordance entre les documents financiers, notamment avec les rapports annuels des délégations qui sont produits après l'arrêté des comptes sociaux par le Conseil d'administration.

L'enquête de contrôle interne réalisée par la Ville en 2017 montre un bon état de mobilisation de la société pour relever les différents enjeux de contrôle, même si le but de cette enquête n'était pas d'apprécier les résultats, mais d'avoir un premier aperçu des actions déployées.

Par ailleurs, l'Inspection générale de la Ville de Paris contribue par ses audits réguliers à l'information financière de la Ville actionnaire. Elle a ainsi audité la SEM en 2010, puis en 2017 sur les différents aspects de sa gestion (frais de structure, de siège, de communication, ressources accordées, etc.).

Enfin concernant la cinquième recommandation qui vise à la mise en place d'un module de comptabilité analytique permettant une évaluation correcte des charges de structure et leur répartition entre les différentes activités de la société, ainsi que répondu dans le cadre du rapport relatif au contrôle des comptes et de la gestion des cimetières et des opérations funéraires, la Ville va, dans le cadre du renouvellement des deux DSP funéraires en 2019 et des prochains contrats de DSP, exiger la tenue d'une comptabilité analytique pour chaque DSP avec, le cas échéant, la définition des clés de répartition des charges de structure entre les comptes du délégataire et ceux de chaque DSP au regard d'un calcul des coûts de ces charges.

Elle souhaite également préciser que sur demande de la Maire de Paris, l'Inspection Générale de la Ville mène cette année une mission sur la maîtrise des risques des sociétés détenues majoritairement par la Ville dont la SAEMPF et qui va permettre de compléter, si nécessaire, le dispositif de contrôle de la Ville sur ses satellites en qualité d'actionnaire, de délégant ou de concédant.

S'agissant spécifiquement du **contrôle des comptes et de la gestion de G2F (quatrième cahier)**, la Chambre a formulé le rappel au droit suivant : transmettre chaque année à la mairie de Paris les devis-type prévus dans l'arrêté du 23 août 2010.

Ainsi que répondu dans le cadre du rapport relatif au contrôle des comptes et de la gestion des cimetières et des opérations funéraires, la Ville de Paris mettra en ligne dès 2018 sur son site paris.fr les devis-types qui lui auront été communiqués par les opérateurs funéraires.

Au regard des autres observations de la Chambre, la Direction des espaces verts et de l'environnement de la Ville de Paris va mettre en œuvre un dispositif permettant à la Ville de conclure un avenant au contrat de concession avec G2F prévoyant le versement d'une redevance pour occupation du domaine public dès 2018, ceci afin de mettre le contrat de concession en conformité avec le CGPPP.

Concernant le Rapport d'activité annuel du concessionnaire, le projet d'avenant précité donnera lieu également à un échange avec le concessionnaire afin d'y intégrer un dispositif complet d'informations tant sur le contexte et l'environnement concurrentiel de la chambre funéraire, sur la mortalité en Ile-de France et à Paris, sur les comportements des familles, sur l'activité des autres chambres funéraires, que sur les aspects financiers et patrimoniaux (explications sur les évolutions des charges et des produits, sur les clés de répartition des charges de structure entre les comptes de la société délégataire et ceux de la concession, sur la formation du résultat, sur la politique prévisionnelle d'investissement, sur l'état des biens). Un comité de suivi de l'exécution de la concession intégré à l'avenant se réunira au moins deux fois par an à l'initiative de la Ville pour examiner tous les aspects de la mise en œuvre du contrat de concession et permettre le contrôle des prestations réalisées.

S'agissant du **second cahier relatif à la gestion des cimetières**, le rappel au droit vise à la mise en place d'un dispositif de consultation par les usagers des devis-type produits par les entreprises de pompes funèbres habilitées selon les dispositions de l'article L.2223-21-1 du CGCT introduit par la loi du 16 février 2015 qui précise que : « les devis fournis par les régies et les entreprises ou associations habilitées doivent être conformes à des modèles de devis-types établis par arrêté du ministre chargé des collectivités territoriales ». La Chambre confirme que la collectivité parisienne a bien sollicité l'ensemble des opérateurs funéraires parisiens afin de leur demander de bien vouloir lui transmettre leurs « devis-types ». Devant le silence ou le refus de plus de 150 opérateurs sur 160, la Mairie n'a pas à cette date mis en place d'outil de consultation de ces devis. La Ville va mettre en ligne dès 2018 sur son site Paris.fr les devis-types qui lui auront été communiqués par les opérateurs funéraires après une nouvelle demande auprès des opérateurs et une information de la Préfecture de Police qui à Paris a la compétence d'habiliter les opérateurs funéraires (y compris les renouvellements).

La première recommandation porte sur les attributions de la Mission Funéraire dans le déroulement de la chaîne funéraire. La Mission Funéraire fonctionne en complémentarité avec le Service des Cimetières qui assure la gestion domaniale et patrimoniale de cette partie du domaine public municipal.

La Collectivité parisienne ayant la volonté de peser sur la qualité des prestations et l'évolution des prix dans l'intérêt des familles endeuillées, la Mission Funéraire a pour compétence de mettre en œuvre une politique publique municipale évolutive dans ce secteur, caractérisé par une forte intensité concurrentielle et une restructuration permanente (voir les évolutions notées par la Chambre entre 2000 et 2017). Elle a piloté les différentes études prospectives sur l'évolution de la mortalité à long terme, des comportements des familles en matière d'inhumation, de crémation, de recours à une chambre funéraire, de pratiques lors de cérémonies, afin de déterminer les besoins des Parisiens en matière d'équipements funéraires d'ici à 2040. Sur cette base, suite à un travail de programmation d'équipement et tenant compte par ailleurs de l'activité très élevée du crématorium du Père Lachaise au regard de ses capacités, le Conseil de Paris de décembre 2017 a décidé de créer un nouveau parc funéraire à Paris comprenant un crématorium, une chambre funéraire, des salles d'accueil et de cérémonies, un site cinéraire et un columbarium.

Par ailleurs, il convient d'indiquer que la Mission Funéraire - notamment au titre des principes éthiques et du service public - traite quotidiennement des dossiers individuels concernant des obsèques à organiser ou déjà réalisées posant difficultés, des dossiers instruits en liaison à la fois avec les délégataires de la Ville, les administrations concernées et les opérateurs habilités.

Enfin la Mission assure le pilotage actuellement de la fin des deux DSP, objet du contrôle de la chambre et de leur renouvellement, étant précisé qu'une des DSP en cours de renouvellement a désormais pour objet la conception, la construction et l'exploitation du parc funéraire précité et l'exploitation et la rénovation du crématorium existant du Père-Lachaise. Elle comporte actuellement deux agents.

Sur ce point, la Ville de Paris regrette que la Chambre n'ait pas réévalué sa recommandation au regard de la réponse complète transmise au stade des observations provisoires.

S'agissant de la seconde recommandation qui porte sur l'élaboration d'un plan de gestion pour chaque cimetière prenant en compte les différents enjeux, définissant des priorités et des objectifs pour les services chargés de la gestion et de la mise en valeur des sites, même s'il n'existe pas actuellement de plan de gestion formalisé dans les cimetières, le service des cimetières a pris en compte depuis longtemps les différentes fonctions de ces lieux et les développe au quotidien.

Le triptyque exploitation funéraire / patrimoine / espace vert - biodiversité est le point de départ des réflexions menées par ce service et se retrouve dans les actions conduites : créations de divisions paysagères, nature de l'aménagement des espaces cinéraires, transformations de chapelles reprises en mini columbariums, création de columbariums végétalisés... Ces réflexions peuvent s'appuyer sur de nombreuses études réalisées (agence d'écologie urbaine, division végétale, service de l'arbre et des bois) ou commandées (APUR...) par la ville.

Un premier plan de gestion va être réalisé pour le cimetière de Montmartre, destiné à être annexé à l'arrêté de classement au second semestre 2019. Un marché d'AMO est en cours de préparation pour l'élaboration de ce plan. Son élaboration servira aussi de galop d'essai pour l'élaboration d'un plan de gestion du cimetière du Père Lachaise, que le croisement des régimes de protection et de la dimension rend plus complexe.

Dans les cimetières extramuros, des réflexions et des actions d'aménagement sont réalisées depuis longtemps, comme il a été rappelé. La fin des prestations de fossoyage (secteur concurrentiel) va être aussi l'occasion de restructurer l'organisation du fossoyage domanial et de formaliser objectifs et résultats.

En outre, la Ville se doit de prévoir les modalités d'inhumation en cas de crise majeure. C'est le cas à travers l'existence d'espaces réservés de grande dimension dans les cimetières extra-muros ou le gel d'une dizaine de places au sein des cimetières intra-muros.

A cet égard, la Chambre observe qu'une dizaine d'emplacements seraient réservés de façon permanente par le Cabinet du Maire. Or, ces réservations ne sont pas effectuées au profit du Cabinet du Maire. Elles ont pour finalité de disposer d'un volant d'emplacements pour faire face à une situation de crise, à l'occasion d'évènements d'une exceptionnelle gravité. Le cas échéant, l'activation de ce dispositif dépend du cabinet du maire. Tel fut le cas lors des attentats de 2015 où des familles des victimes ont souhaité que leurs défunts soient inhumés ensemble.

Il est également à noter que depuis 1986, la vente de concessions de durée temporaire (10 ans sur décès) et durée limitée (30 et 50 ans) peut se substituer, à un coût moindre, aux ventes de concessions perpétuelles imposées jusqu'alors. Enfin, l'offre funéraire a été également élargie à des types de concessions nouvelles moins coûteuses telles les cases de chapelles cinéraires, les caveautins, les mini-columbariums...

Par ailleurs, la Ville de Paris souhaite apporter 3 précisions sur la conservation du patrimoine funéraire :

- La quasi-totalité des concessions funéraires reprises des cimetières intra-muros font l'objet d'un examen patrimonial ;
- Les reventes de concession avec monument conservé (dites « reventes conditionnelles ») portaient sur tout le patrimoine et pas seulement sur les inscrits ou classés Monument Historique ;
- L'état des sépultures reprises par la Ville de Paris ne peut être déterminé à partir d'un seul sondage sur une dizaine de tombes du Père Lachaise.

Je vous informe que l'ancien Maire de Paris, Monsieur Bertrand DELANOË, ayant comme mandataire Monsieur Damien BOTTEGHI, Secrétaire Général Adjoint de la Ville de Paris, s'associe aux présentes observations.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Pour la Maire de Paris et par délégation,  
La Secrétaire Générale,



Aurélie ROBINEAU-ISRAËL





« La société a le droit de demander compte  
à tout agent public de son administration »  
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

L'intégralité de ce rapport d'observations définitives  
est disponible sur le site internet  
de la chambre régionale des comptes Île-de-France :  
[www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france)

**Chambre régionale des comptes Île-de-France**

6, Cours des Roches

BP 187 NOISIEL

77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2

Tél. : 01 64 80 88 88

[www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france)