



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

**SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE
D'EXPLOITATION
DE LA TOUR EIFFEL (SETE)
VILLE DE PARIS**

Exercices 2015 et suivants

Observations délibérées le 9 janvier 2020

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHESE	5
RAPPELS AU DROIT ET RECOMMANDATIONS	8
OBSERVATIONS	9
1 RAPPEL DE LA PROCEDURE	9
2 DES RESULTATS D'ACTIVITE PEU SATISFAISANTS	10
2.1 Un risque constant de saturation malgré la forte baisse du nombre de visiteurs.....	10
2.1.1 Stable jusqu'alors, la fréquentation a fortement baissé depuis 2016.....	10
2.1.2 Un nombre de visiteurs mal mesuré pour une capacité d'accueil limitée	10
2.1.3 Des fermetures fréquentes du monument	11
2.2 L'ajournement de la réalisation du centre d'accueil au profit de la sécurisation du monument .	12
2.2.1 Un projet d'un centre d'accueil sans cesse différé	12
2.2.2 L'impératif de sécurisation des lieux ouverts aux visiteurs.....	13
2.3 Une insatisfaction qui se cristallise sur le temps d'attente	15
2.3.1 Des mesures du temps d'attente peu sûres	15
2.3.2 Un temps d'attente inemployé.....	17
2.3.3 Des mesures de satisfaction à fiabiliser	18
2.4 La nécessité de développer la vente en ligne des billets	19
3 DES INVESTISSEMENTS REPORTES EN DEPIT D'UN SURCROIT DE RECETTES	20
3.1 Une augmentation des tarifs sans objectifs de performance	20
3.1.1 Des objectifs qui n'incluent pas la rentabilité	20
3.1.2 Une hausse du chiffre d'affaires résultant entièrement de celle des tarifs.....	21
3.2 Des projets d'investissements reportés l'année qui a suivi la conclusion de la nouvelle délégation.....	22
3.3 Un bénéfice significatif pour la Ville de Paris malgré la prise en charge de la réalisation du centre d'accueil	23
3.4 Des projections financières peu fiables.....	25
3.4.1 Un plan d'investissement mal évalué	25
3.4.2 Un modèle financier imparfaitement finalisé	26
4 DE GRAVES DIFFICULTES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ..	27
4.1 L'augmentation des effectifs et de la masse salariale	27
4.1.1 Un effectif global en hausse	28
4.1.2 Une croissance soutenue de l'encadrement	31
4.2 Des agents de plus en plus tournés vers l'accueil et l'encadrement.....	32
4.2.1 Un faible renouvellement du personnel et une forte promotion interne.....	32
4.2.2 Des moyens supplémentaires pour les fonction support et l'accueil.....	33
4.2.3 Un recours accru à l'emploi précaire.....	34
4.3 Un dialogue social difficile	35
4.3.1 Un dialogue qui a conduit à de nombreux accords d'entreprise.....	35
4.3.2 Un accord d'entreprise signé en 2017 aux conséquences coûteuses	36
4.3.3 Des conséquences financières mal anticipées.....	37
4.4 Une augmentation soutenue-des rémunérations	39

4.4.1	Un niveau de salaire moyen élevé.....	39
4.4.2	Les conditions de rémunération des directeurs généraux de la SETE.....	39
4.4.3	Des augmentations globales significatives, surtout concentrées sur l'encadrement.....	40
4.5	Un renouvellement du dialogue social pour contenir la hausse salariale.....	43
4.5.1	La nécessité de revenir à une gestion plus rigoureuse des ressources humaines.....	43
4.5.2	Les mesures d'urgence prises par la SETE pour tenter de contenir la masse salariale	44
5	UN CONTROLE FINANCIER INSUFFISANT DE LA VILLE DE PARIS.....	45
5.1	Une propriété de la Ville de Paris confiée une société dédiée	45
5.2	Un capital presque entièrement détenu par la Ville de Paris.....	47
5.2.1	Une société anonyme formellement constituée de deux associés.....	47
5.2.2	Un objet social artificiellement élargi pour tenir compte de l'entrée au capital de la Métropole du Grand Paris (MGP).....	47
5.3	Le contrôle de la Ville de Paris n'a pas empêché de fortes hausses de la masse salariale.....	48
5.3.1	Les censeurs représentant l'actionnariat public n'ont pas été nommés	48
5.3.2	Des décisions importantes ont été prises sans l'aval explicite de la Ville de Paris	49
5.4	Un contrôle interne renforcé mais des comptes rendus insuffisants au délégant.....	49
5.4.1	Un contrôle interne très récemment renforcé	49
5.4.2	Des comptes rendus de la délégation insuffisants	55
6	CONCLUSION : DES MODALITES DE GESTION QUI POURRAIENT ETRE REPENSEES	56
6.1	La Ville de Paris et la SETE n'ont pas toujours anticipé ou respecté les contraintes liées au statut de société publique locale.....	57
6.1.1	Les règles de rémunération de sociétés anonymes ne sont pas formellement respectées.....	57
6.1.2	Le statut de société anonyme a privé la Tour Eiffel des ressources du mécénat.....	57
6.1.3	La SETE a mis en place un dispositif de sanction pécuniaire illégal dans le cadre d'une société anonyme	58
6.2	La Ville de Paris pourrait rechercher un mode de gestion plus transparent et économe.....	59
	ANNEXES.....	60

SYNTHESE

Monument emblématique de Paris et de la France, la Tour Eiffel pâtit de délais d'attente qui cristallisent le mécontentement de nombreux visiteurs et qui nuisent à son image. La forte hausse des tarifs payés par les visiteurs à la fin de l'année 2017 devait permettre de financer la création d'un centre d'accueil. Pourtant, si la Ville de Paris a indiqué qu'il serait intégré dans l'aménagement du site étendu à une partie du quartier, à ce jour, ce centre d'accueil n'est pas formalisé par un projet précis.

En revanche, cette hausse des tarifs a permis d'augmenter les effectifs et les rémunérations des personnels et des dirigeants de la Société d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE), gestionnaire du site. Dans ces conditions, la chambre estime que la Ville de Paris, propriétaire du monument, devrait préciser ses projets concernant le site et réexaminer les modalités de son contrôle sur la gestion de la SETE.

L'insatisfaction des visiteurs liée aux délais d'attente a été encore accrue par la hausse des tarifs en 2017

Les enquêtes récentes font état d'une insatisfaction des visiteurs liée au temps d'attente avant la montée dans la Tour. La SETE ne disposait pas, au moment du contrôle de la chambre, de données fiables sur cet aspect primordial de sa mission et n'avait pas formalisé une stratégie de gestion des files d'attente, problème majeur rencontré par les visiteurs.

Les fermetures du site sont fréquentes. Ainsi de 2015 à 2018 inclus, les évènements/aléas internes ou extérieurs à l'entreprise (hors arrêt des ventes pour pannes d'ascenseurs), amenant à une fermeture totale ou partielle du site, ont affecté 174 jours, soit 12,5 % du nombre total de jours d'ouverture de la période. Si l'on intègre les pannes d'ascenseurs, la proportion de jours affectés par une perturbation des visites sur la période 2016-2018 a atteint 16,9 %, soit en moyenne 1,2 jour par semaine.

Par ailleurs, une enquête de satisfaction réalisée en 2018 a montré que 37 % des visiteurs jugent le prix trop élevé au regard de la qualité de la visite ; 29 % des visiteurs ne vont pas au sommet pour une raison de coût. En effet, une nouvelle convention de délégation de service public (DSP) entre la Ville de Paris et la SETE, entrée en vigueur au 1^{er} novembre 2017, a permis une hausse de 47,1 % du prix du billet. Aussi, en dépit des bons résultats de la fréquentation touristique constatés sur l'ensemble de l'Île-de-France, les années 2018 et 2019 ont connu une forte baisse du nombre de visites de la Tour Eiffel.

La réalisation d'un centre d'accueil, qui devait être financée par la hausse des tarifs, a été sans cesse différée

La SETE souhaitait réaliser un centre d'accueil du public pour améliorer les conditions d'attente et de visite. Elle envisageait de créer une zone souterraine d'accueil pour permettre de passer de 7 millions de visiteurs à 10 millions par an. Aussi, par convention du 26 octobre 2017, la Ville de Paris avait chargé la SETE de réaliser, sur une durée de 15 ans, un programme contractuel d'investissement, dont une enveloppe de 80 M€ HT était consacrée à la réalisation du projet de centre d'accueil.

Toutefois, à la suite de la vague d'attentats à Paris en 2015 et de l'attentat de Westminster de mars 2017, la Ville de Paris et la SETE ont jugé prioritaire de doter le site d'un niveau de protection renforcé. Elles ont signé en ce sens un avenant au contrat de délégation le 26 décembre 2018. En particulier, la Ville de Paris a souhaité une approche beaucoup plus globale, dépassant le périmètre délégué à la SETE, en lien avec le Champ-de-Mars, la perpendiculaire des quais Branly et du pont d'Iéna. L'enveloppe allouée au projet de sécurisation a été réévaluée.

De ce fait, la Ville de Paris et la SETE ont encore différé la réalisation du projet d'accueil. Sans cesse repoussé depuis une dizaine d'années, celui-ci aurait pu être pensé dès 2017, en même temps que la clôture du périmètre de sécurité du parvis, de manière à rationaliser les coûts. En l'absence de ces investissements, la hausse des tarifs intervenue fin 2017 a été sans contrepartie pour les visiteurs. Pourtant, en 2017, dans sa réponse à la consultation de la Ville de Paris sur la DSP, la SETE insistait sur la nécessité de relever les tarifs pour financer un programme d'investissements plus important que celui prévu dans le précédent contrat de délégation.

La non-réalisation du centre d'accueil rend d'autant plus nécessaire d'accélérer la vente de billets en ligne, avec l'attribution de créneaux horaires précis, afin de mieux réguler les flux et de réduire les temps d'attente aux caisses.

Dans un contexte de dialogue social difficile, les effectifs et les rémunérations ont fortement augmenté

Le plan d'affaires de l'entreprise, établi dans le cadre de la nouvelle délégation de 2017, prévoyait une augmentation de ses effectifs. De 2015 à 2018, ceux-ci sont passés de 317 à 345 agents (en équivalent temps plein). Cette croissance n'a pas été accompagnée d'économies de gestion puisque les coûts, en particulier des recours à l'intérim ou des prestations de gardiennage et d'entretien, ont sensiblement augmenté.

La SETE justifie cette évolution par la nécessité de structurer les fonctions support au sein de l'entreprise. L'encadrement a été renforcé par 29 agents supplémentaires. Toutefois, aucun document n'a été produit à la chambre, justifiant de manière solide et documentée, cette augmentation des effectifs au regard de l'évolution attendue du chiffre d'affaires, ce qui laisse penser qu'elle a été déterminée sommairement.

L'augmentation des effectifs n'explique qu'en partie la croissance de la masse salariale, dont 20 % résultent de la hausse des salaires. Ces derniers sont élevés : en moyenne, les salaires annuels bruts évoluent entre 55 000 € pour les non cadres et 120 000 € pour les cadres de direction.

L'augmentation des rémunérations semble liée aux difficultés du dialogue social. En effet, afin d'améliorer les conditions d'accueil, la SETE a prévu de développer la billetterie par internet, qui doit concerner 80 % des billets en 2021. Ce développement devrait entraîner une forte réduction du nombre de caissiers. Les inquiétudes suscitées par les redéploiements d'emplois ont provoqué des mouvements sociaux de grande ampleur, très négatifs pour l'image du monument. Des négociations entre la SETE et les organisations syndicales, qui ont duré de février à fin mai 2017, ont abouti à un accord d'entreprise visant notamment à répondre par d'importantes hausses de rémunérations aux préoccupations du personnel, liées au développement de la billetterie par internet.

Des mesures de modération salariale ont finalement été adoptées en 2019. Toutefois, la chambre observe que, dans le contexte actuel de stagnation du nombre de billets vendus, la SETE aurait dû mettre en œuvre une stratégie plus rigoureuse pour remédier à la forte augmentation de ses dépenses.

Le contrôle financier de l'entreprise devrait être plus exigeant

A la demande de la Ville de Paris, la SETE s'est dotée depuis 2016 à la fois d'un comité d'audit et d'un comité stratégique. La chambre a constaté l'intérêt de la société pour les procédures de contrôle interne, sa volonté de corriger les manquements constatés dans ce domaine ainsi que la résolution de nombre d'anomalies.

Toutefois, du fait notamment que le service de contrôle de gestion n'existe que depuis 2016, d'importants progrès restent à accomplir : des indicateurs de performance sont à construire et la société devrait mettre en œuvre une comptabilité analytique par évènement ou par activité.

La SETE dispose de tableaux de bord de performance seulement depuis 2017. Les informations qu'ils délivrent pourraient être améliorées en vue de conforter les prévisions budgétaires ainsi qu'une trajectoire pluriannuelle pour notamment piloter, au plus près, les ressources en personnel de l'entreprise, limiter les coûts qui s'y attachent et permettre une information plus transparente des administrateurs et, au premier chef, de ceux représentant la Ville de Paris.

Plus généralement, la chambre relève que la forme juridique de la société publique locale (SPL) a permis à la Ville de Paris de déléguer la gestion du monument sans mise en concurrence, la collectivité étant supposée exercer sur la SETE un contrôle analogue à celui qu'elle exerce sur ses propres services. Dans les faits, toutefois, ce contrôle n'a pas permis à la Ville d'empêcher de fortes augmentations des dépenses de personnel. En outre, le statut de société anonyme a contraint la Ville à rechercher des co-actionnaires et n'a pas permis à la SETE de bénéficier du mécénat, source de financement pourtant prévue par le contrat de délégation de 2017.

Aussi, la chambre estime que la Ville de Paris pourrait s'interroger sur le mode de gestion le plus adapté au monument. La Ville pourrait envisager une mise en concurrence, soit en déléguant la gestion à un opérateur assumant un réel risque commercial en contrepartie de l'exploitation du site, soit en s'associant avec un opérateur privé dans le cadre d'une société d'économie mixte à opération unique (SEMOP).

La Ville de Paris pourrait aussi envisager de passer en gestion directe, ce qui lui assurerait une meilleure maîtrise des dépenses d'exploitation du monument, notamment des dépenses de personnel. Elle pourrait ainsi exploiter le monument sous la forme d'une régie, qui offrirait une plus grande transparence financière aux élus parisiens et renforcerait le contrôle du Conseil de Paris sur la gestion du monument.

RAPPELS AU DROIT ET RECOMMANDATIONS

Au terme de ses travaux, la chambre adresse les recommandations ou rappels du droit repris dans la présente section.

Les rappels au droit :

Rappel au droit n° 1 : Faire adopter respectivement par le conseil d'administration et l'assemblée générale, une délibération fixant la rémunération du président de la SETE et des administrateurs..... 57

Rappel au droit n° 2 : Mettre fin à la sanction pécuniaire illégale que constitue l'imputation aux caissiers des écarts de caisse. 58

Les recommandations :

Recommandation n° 1 : Engager une réflexion avec les représentants du personnel sur un rattachement à une convention collective en lien avec l'activité principale de la SETE..... 36

Recommandation n° 2 : Intégrer la totalité des investissements à réaliser durant la délégation de service public dans un plan contractuel d'investissement..... 55

*« 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 RAPPEL DE LA PROCEDURE

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France a procédé au contrôle des comptes et à l'examen de la gestion de la société publique locale d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE) pour les exercices 2015 et suivants.

Les différentes étapes de la procédure, notamment au titre de la contradiction avec l'ordonnateur, telles qu'elles ont été définies par le code des juridictions financières et précisées par le recueil des normes professionnelles des chambres régionales et territoriales des comptes, sont présentées en annexe n°1.

Le rapport d'observations provisoires a été communiqué aux différents responsables concernés le 30 août 2019 (rapport intégral) et le 6 septembre 2019 (extraits).

Les réponses ont été reçues par la chambre entre le 31 octobre 2019 et le 29 novembre 2019 (Ville de Paris).

Ont participé au délibéré sur le rapport d'observations définitives, qui s'est tenu le 9 janvier 2020 sous la présidence de M. Alain Stéphan président de section, MM. Patrice Adment et Vincent Crosnier de Briant premiers conseillers, Mme Sandrine Taupin première conseillère, M. William Augu conseiller.

Ont été entendus :

- en son rapport, Patrice Adment, premier conseiller assisté de Catherine Duval vérificatrice des juridictions financières ;
- en ses conclusions, sans avoir pris part au délibéré, le procureur financier.

Madame Mélanie Menant, auxiliaire de greffe, assurait la préparation de la séance de délibéré et tenait le registre et dossiers.

Les réponses de la SETE, de la Métropole du Grand Paris et de la Ville de Paris au rapport d'observations définitives, qui leur a été adressé le 18 mars 2020, ont été reçues respectivement par la chambre les 2 avril, 2 et 10 juillet 2020. Ces réponses sont jointes en annexe au présent rapport.

2 DES RESULTATS D'ACTIVITE PEU SATISFAISANTS

Malgré la baisse de la fréquentation à partir de 2016, le monument est en risque fréquent de saturation. En effet, le projet de centre d'accueil, dont la maîtrise a été transférée en 2018 de la SETE à la Ville de Paris, voit sa réalisation sans cesse différée au profit d'une sécurisation du monument, il est vrai, indispensable. Pourtant, ce centre d'accueil semble d'autant plus nécessaire que l'insatisfaction des visiteurs se concentre sur la longueur du temps d'attente à la caisse. À défaut de réalisation du centre d'accueil, seule une accélération de la vente de billets sur internet avec des créneaux horaires précis semble en mesure de pallier cette insatisfaction.

2.1 Un risque constant de saturation malgré la forte baisse du nombre de visiteurs

2.1.1 Stable jusqu'alors, la fréquentation a fortement baissé depuis 2016

Globalement stable jusqu'alors, la fréquentation de la Tour commence à baisser fortement à partir de 2016, dans un contexte de fréquentation touristique parisienne en baisse à la suite des attentats de 2015. La SETE soutient sans apporter aucun élément chiffré qu'elle aurait commencé à se redresser en 2018.

L'exécution de travaux lourds (maintenance forcée des ascenseurs) et la survenance de grèves (du personnel, des agents des sociétés de sécurité) n'ont pas été propices à la fréquentation du monument et n'ont pas permis à la SETE de retrouver la fréquentation de la décennie précédente.

Evolution de la fréquentation sur dix ans

En milliers	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017* (à fin octobre)
Visiteurs de la Tour	6 628	6 822	6 827	6 500	6 613	6 983	6 180	6 653	7 002	6 713	5 934	5 230
Salle G. Eiffel	25	28	23	20	18	22	04	04	10	17	14	20
Restaurant J. Verne	65	43	80	80	79	81	85	83	85	85	79	68
Total entrées	6 719	6 893	6 930	6 600	6 710	7 086	6 268	6 740	7 097	6 815	6 027	6 100

Source rapport de clôture de la délégation de service public de 2006-2017

Cette évolution peut aussi résulter d'une nouvelle situation de concurrence due à la multiplication des tours de grande hauteur. On peut cependant s'interroger sur les choix stratégiques d'aménagement faits depuis plusieurs années qui, en négligeant la gestion des files d'attente des visiteurs, n'ont pas créé les conditions propices à l'attractivité du monument.

2.1.2 Un nombre de visiteurs mal mesuré pour une capacité d'accueil limitée

Les notions de « visiteur » et de « billet vendu » semblent mal définies. Sont ainsi compris dans le nombre de visiteurs, outre les billets vendus, les suppléments achetés au 2^{ème} étage pour gagner le sommet de la Tour (soit deux billets pour une même personne, dispositif arrêté fin 2017), les annulations, les entrées au salon Gustave Eiffel, les invitations. Par ailleurs, les enfants de moins de quatre ans et les bénéficiaires du RSA bénéficient de la gratuité.

Jusqu'en 2016, le nombre de billets vendus n'était pas suivi, contrairement à celui des visiteurs : le rapport de clôture de la DSP 2006-2017¹ retient le nombre de visiteurs comme étant celui des billets vendus. Depuis 2016, les notions de billets vendus et de visiteurs sont distinctes (le nombre de visiteurs correspond au nombre de billets vendus duquel sont soustraits, les invitations, annulations, entrées du salon G. Eiffel et billets suppléments commercialisés jusqu'en 2017).

Bien que les pics de fréquentation se situent en juillet et en août, l'afflux des visiteurs est fort dès avril. De fait, la SETE est confrontée depuis longtemps à une tendance à la saturation de la Tour et au risque d'une dégradation des conditions d'accueil du public, notamment en matière de sécurité. La réglementation applicable à la Tour ne lui permet pas de recevoir simultanément plus de 5 000 visiteurs sur trois étages. En outre, le sommet, qui a une capacité d'accueil plus limitée du fait des règles de sécurité, se trouve plus rapidement saturé, ce qui conduit à contingenter la demande des visiteurs.

Dans ce cadre contraignant, la forte augmentation du prix du billet aurait pu être mise à profit pour accroître la qualité du service offert aux visiteurs en aménageant leur accueil et en enrichissant leur expérience de visite, objectifs fixés en préambule de la convention de délégation de service public (DSP) signée entre la Ville et la SETE le 23 octobre 2017.

2.1.3 Des fermetures fréquentes du monument

Diverses situations peuvent conduire à une fermeture partielle et temporaire du site, voire à sa fermeture complète pour la journée entière². Certaines sont extérieures à la SETE : raisons de sécurité (attentats terroristes, mouvements sociaux nationaux), mauvaises conditions météorologiques, grèves chez le prestataire chargé de la surveillance, du gardiennage et du contrôle de la Tour Eiffel, événements sportifs et culturels (par exemple, la fan-zone Euro 2016).

Les situations qui relèvent intrinsèquement de la SETE sont les pannes d'ascenseurs, les travaux d'entretien, le climat social sensible au sein de l'entreprise, les réunions d'information du personnel qui se tiennent sur le temps de travail, les événements festifs.

Tout en exigeant de la SETE une « continuité du service public en maintenant la Tour Eiffel accessible au public toute l'année aux horaires fixés à la convention et dans les conditions de sécurité requises » (titre 2), et en mettant à sa charge de lourdes sanctions financières³ en cas de non-respect, le texte conventionnel les écarte en cas de force majeure ou pour « des motifs liés à la sécurité de l'accueil des personnes »⁴.

Toutefois, la chambre relève que ces motifs de sécurité sont entendus largement. Ainsi, aucune pénalité financière n'a été appliquée par le délégant lors des mouvements sociaux de la SETE, au motif que qu'il n'est pas possible d'utiliser les ascenseurs sans liftier, alors que l'arrêt des visites pour fait de grève, notamment, relève de la capacité de la SETE à mener un dialogue social avec les personnels et syndicats.

Une partie des fermetures du monument (74 en quatre ans) sont des fermetures normales pour travaux qui ne peuvent être effectués qu'en basse saison, en journée.

De 2015 à 2018 inclus, les événements/aléas internes ou externes à l'entreprise (hors arrêt des ventes pour pannes d'ascenseurs) entraînant une fermeture totale ou partielle du site ont

¹ Page 76

² Horaires d'ouverture de la Tour : 9 h 00-0 h 45 du 21/06 au 02/09 ; 9 h 30-18 h 30 (montée par escalier) / 23 h 45 (montée par ascenseur) le reste de l'année.

³ 15 000 € par jour de retard constaté dans le rétablissement du service.

⁴ DSP du 23 octobre 2017, article 13.1.1

affecté 174 jours, soit 12,5 % du nombre total de jours d'ouverture de la période (cf. annexe 6). Y compris les pannes d'ascenseurs, la proportion de jours affectés par une perturbation des visites atteint 16,9 % pour la période 2016-2018, soit en moyenne 1,2 jour par semaine.

Un rapport mensuel d'exploitation est, selon la société, adressé à l'ensemble des membres du comité de direction générale. Pourtant, malgré les demandes de la chambre, il ne lui a pas été transmis. La SETE se borne à communiquer au conseil d'administration le taux de disponibilité des ascenseurs (98,9 % en 2016 et 2017, 98,5 % en 2018) qui, en première lecture, paraît excellent.

Les données sur le nombre de jours affectés par un arrêt (hors pannes d'ascenseurs) ont été rassemblées à la demande de la chambre. La SETE a pu évaluer, lors du contrôle de la chambre, le coût financier des jours d'indisponibilité complète du site. Sur la période 2015-2018, il s'est élevé à 3,54 M€ HT, soit 1,3 % du chiffre d'affaires de la billetterie. En 2016, en particulier, il a atteint 1,18 M€ et 1,9 % du chiffre d'affaires de la billetterie.

Tableau n° 2 : Coût des jours de fermeture complète du site

Année / montants en euros HT	2015	2016	2017	2018
Coût estimatif des jours de fermeture complète du site	281 590	1 177 200	183 780	1 900 800

Source : SETE

Le chiffre d'affaires non réalisé du fait de la fermeture a aussi pénalisé la Ville de Paris en abaissant la redevance versée au délégant d'un montant estimé à 0,90 M€ (2015-2017 inclus)⁵. Ce calcul n'inclut pas la perte de chiffre d'affaires subie par les sous-concessions de restauration et boutiques qui génèrent également une redevance pour la Ville.

2.2 L'ajournement de la réalisation du centre d'accueil au profit de la sécurisation du monument

2.2.1 Un projet d'un centre d'accueil sans cesse différé

Le pied de Tour recèle des potentialités commerciales dont l'exploitation améliorerait la rentabilité du monument. La plupart des tours ouvertes au public développent d'ailleurs de vastes espaces de loisirs et de commerces en pied de tour, comme la plus haute et la plus récente, la *SkyTree*, à proximité de Tokyo. Aussi, la Ville de Paris souhaite depuis longtemps la réalisation d'un centre d'accueil du public pour améliorer les conditions d'attente et de visite de la tour Eiffel. Depuis une dizaine d'années, il était admis que le projet pourrait intégrer une zone souterraine d'accueil, sous les quatre piliers, pour permettre de passer de 7 millions à 10 millions de visiteurs par an.

Le projet, visait à accueillir les touristes dans de meilleures conditions et comprenait des salles de spectacle, un musée, des salles d'initiation ludique pour enfants, avec pour objectif général d'offrir aux visiteurs un accueil finalisé, modernisé et confortable dès le 1^{er} janvier 2024. Présenté au conseil d'administration avant le renouvellement de la délégation, ce projet nécessitait la construction de deux bâtiments entre les piliers, la conservation d'un axe historique dégagé, la requalification du parvis, l'inversion entrée/sortie des piliers.

⁵ DSP 2006-2017 : le chiffre d'affaires HT et hors subdélégation de restauration et des boutiques était assujéti, pour la tranche supérieure à 55 M€ HT, à 55 %. Dans le cadre de la DSP 2017-2030 la redevance est forfaitaire pour la période 2017-2023 ; la baisse du chiffre d'affaires ne pénalise donc pas le délégant.

Le président du conseil d'administration estime que, pour un coût variant entre 10 et 30 M€ HT, le centre d'accueil aurait permis de générer des revenus commerciaux qui pourraient le financer en partie. Il aurait aussi permis de réorienter les accès des visiteurs (accès au bon pilier, confusion entre les caisses, les files d'attente, etc.), de multiplier les services de base trop peu nombreux (restauration, assises, sanitaires) et de mieux répartir les flux qui connaissent une concentration des visiteurs sur certains espaces alors que d'autres sont vides.

Ce projet n'a pas encore vu le jour et la SETE est imprécise sur son devenir. Elle explique rechercher la croissance du chiffre d'affaires par le développement des services commerciaux proposés aux visiteurs.

La délégation de service public (DSP) signée entre la Ville et la SETE le 23 octobre 2017 attribuait à la société la réalisation de ce centre d'accueil. La SETE devait ensuite, dans le cadre de la délégation et après transfert du marché de conception-réalisation conclu par la Ville de Paris, poursuivre les études de conception et réaliser l'ensemble des travaux inclus dans le périmètre de la concession⁶. La réalisation du projet devait donc passer par une maîtrise d'ouvrage successive et partagée. L'absence de direction unique pouvait être problématique au regard des adaptations techniques et financières nécessaires.

L'avenant n° 1 du 26 décembre 2018 prévoit désormais que la Ville de Paris doit assumer seule la maîtrise d'ouvrage du projet du centre d'accueil. En effet, dès décembre 2017, la Ville de Paris a annoncé qu'elle souhaitait étendre le périmètre de réflexion de ce projet qui s'étend désormais bien au-delà du périmètre délégué à la SETE dans le cadre d'un projet « Grand Site Tour Eiffel » s'étendant du Trocadéro au Champ de Mars et de Bir-Hakeim au Musée du quai Branly, soit 54 hectares.

Ce projet s'attache notamment à la question majeure de la gestion du parvis, à l'organisation des files d'attente, au déploiement des services aux visiteurs et au réaménagement des espaces de travail des agents de la SETE. Une consultation d'architectes et de paysagistes conduite par la Ville de Paris s'est déroulée de début 2018 à mi 2019 sous la forme d'un dialogue compétitif pour une réalisation des travaux de 2021 à 2023. Au motif de la procédure de dialogue compétitif en cours, ces documents n'ont pas été communiqués à la chambre au cours de son contrôle.

La chambre engage la SETE et son actionnaire principal à viser en premier lieu la réduction des files d'attente et les moyens de réduire le temps d'attente des visiteurs. Si la fonction d'un centre d'accueil est de gérer des files, des boutiques et des caisses, la décision de le traiter « en englobant son environnement » ne répond pas réellement à cet objectif ni même à celui de l'utilisation optimale du parvis de la tour, vaste espace inoccupé, coûteux par les dispositifs de sécurité qu'il nécessite et ouvert aussi bien aux clients qu'aux badauds non visiteurs de la Tour.

2.2.2 L'impératif de sécurisation des lieux ouverts aux visiteurs

Le plateau ouvert sur le Champ-de-Mars et les allées cavalières présente des caractéristiques analogues au lieu, dans le quartier de Westminster à Londres, où s'est déroulée la double attaque terroriste à la voiture bélier et à l'arme blanche le 22 mars 2017.

Les autorités publiques ont aussitôt décidé de réaliser un dispositif de protection pour assurer la sécurité des files d'attente de touristes aux caisses du monument, inspiré de la clôture de l'organisation de l'Euro 2016 de football. Il a nécessité l'intervention de différents

⁶ Conseil d'administration de septembre 2017, « Le délégataire assumera toutes les responsabilités et prérogatives du maître d'ouvrage pour la réalisation des études et des travaux à partir du transfert du marché de maîtrise d'œuvre et de travaux ».

services de l'État, notamment l'architecte des bâtiments de France, l'inspecteur des sites, le service opérationnel de prévention situationnelle (SOPS) et de la préfecture de police, ainsi que de la Ville de Paris et de la SETE.

La commission départementale de la nature, des paysages et des sites (CDNPS) de Paris du 24 mars 2017 a jugé ce dispositif optimal tant du point de vue de sa fonctionnalité que de sa discrétion. La commission de sécurité de la préfecture de police a émis un avis favorable à la mise en service de l'équipement le 10 décembre 2018.

Le coût global de l'opération, en valeur finale, est estimé en définitive à 35 M€ HT, intégrés dans le programme contractuel d'investissements de la DSP, une partie ayant toutefois été financée au titre de la DSP précédente à hauteur de 6 M€ (avenant n° 7 à l'ancienne DSP). Le coût définitif du projet n'est pas connu à la date du présent rapport : selon la SETE, le coût prévisionnel serait de l'ordre de 34,8 M€ HT.

La Ville de Paris et les autorités préfectorales ont choisi de réaliser une clôture intégrant un espace constitué du parvis de la Tour Eiffel et des jardins latéraux. Cette clôture métallique complémentaire⁷, d'une hauteur de 3,24 mètres, est installée au plus près du tracé des allées cavalières. Elle est constituée de fers plats en acier avec une pointe difficilement franchissable⁸. Les guérites d'entrée et l'auvent vitré permettent l'accès aux contrôles au site, formant ainsi des éléments indissociables du projet de sécurisation. Le contrôle des sorties est assuré par une succession de tourniquets en verre, intégrés dans la clôture. Une seule entrée, coté avenue Gustave Eiffel, et une seule sortie vers le quai Branly sont prévues de chaque côté pour l'évacuation des visiteurs. Toutefois, l'accès au parvis restant gratuit, les pré-contrôles provoquent des files d'attente à l'extérieur du périmètre.

Même s'il concentre à l'évidence des contraintes particulières, le parvis n'est pas dissociable du reste des interventions (hors périmètre de la DSP) puisque ce sont l'organisation de l'espace public en amont et les flux de visiteurs tout le long du parcours qui conditionnent le dimensionnement de ce parvis et sa gestion ultérieure.

La SETE a précisé à la chambre que « la gratuité de l'accès au parvis et aux jardins revêt un aspect symbolique extrêmement important pour le conseil d'administration, le conseil de Paris et la mairie du 7^{ème} arrondissement ».

Pour autant, la chambre estime que le filtrage des visiteurs porte sur des promeneurs qui n'ont pas l'intention de visiter le monument mais viennent abonder les longues files d'attente des visiteurs de la Tour, sans que l'intérêt d'un parcours sous la Tour elle-même présente a priori un enjeu majeur.

En outre, cette situation suscite des inquiétudes sur la sécurité des personnes qui attendent le passage de la guérite d'accès ou sur le côté pont d'Iéna piétonnier, situé juste en face du monument. En effet, lors des visites sur place, la chambre a constaté que le pré-filtrage ne permettait pas de concilier la fluidité avec une fouille systématique des personnes⁹, pour prévenir l'intrusion de personnes menaçantes pour la sécurité des visiteurs.

La SETE estime que le choix d'une clôture non amovible constitue un dispositif adéquat pour la sécurité des personnes qui attendent le passage de la guérite d'accès pont d'Iéna, situé en face du monument. Elle indique que « *Le projet de clôture a aussi pris en compte*

⁷ En élévation, les éléments reprennent la silhouette de la Tour Eiffel par leur surépaisseur. Le dessin s'allège vers le haut

⁸ La clôture est constituée d'une paroi de verre d'une hauteur de trois mètres. Le long des allées cavalières, de plats métalliques cintrés. Le verre utilisé est extra-clair, pare-balle, d'une épaisseur de 60 à 70 mm. Les panneaux vitrés sont ancrés en pied, le dispositif étant intégré dans le sol. Les panneaux verriers sont tenus latéralement par des montants en acier inoxydable qui, au quai Branly, les parois sont décalées pour intégrer deux sas d'accès/sortie pour des livraisons logistiques occasionnelles.

⁹ L'un des représentants du personnel avait manifesté au surplus l'inquiétude des personnels quant à la capacité du futur dispositif à absorber efficacement les flux de visiteurs aux zones de filtrage. Le nombre d'alvéoles envisagé lui semblait sous-évalué, notamment en période de pointe ou de sécurité renforcée

l'évacuation des visiteurs puisqu'un certain nombre de portes battantes et coulissantes ont été créés. Le système a été validé lors de la commission de sécurité du bureau des ERP¹⁰ au mois de décembre 2018. En cas d'intrusion grave, il y a une procédure de confinement qui à l'intérieur du monument dans l'attente de l'arrivée des forces de police et les procédures d'évacuation mettent à l'abri nos visiteurs ».

Par ailleurs, dans la conception du projet « *les guérites sont à usage de pré-filtrage et non d'un filtrage de type « aéroport » ce qui devrait engendrer une certaine fluidité* ». La SETE avait évalué le temps de passage dans les espaces de pré-filtrage à « *environ une personne toutes les dix secondes* ». Elle estime que « *depuis l'ouverture des alvéoles d'entrées sur les allées cavalières, le temps de contrôle a été mesuré et reste en moyenne conforme à nos prévisions c'est-à-dire de 10 à 12 secondes. Il peut y avoir de manière ponctuelle (arrivée des visiteurs qui ont une réservation au restaurant ou groupes) une accumulation de visiteurs en haute saison. Dans ce cas de figure nous mettons en place un renforcement ponctuel d'agent de sécurité dans les alvéoles afin d'absorber le flux tout en maintenant un niveau de sécurité et de contrôle acceptable. Ces personnels de renforts peuvent être mobilisés sur très court préavis et pris sur l'effectif déjà présent* ».

2.3 Une insatisfaction qui se cristallise sur le temps d'attente

Les difficultés de l'accueil à la Tour Eiffel sont anciennes. Dans son rapport du 8 mars 2006 consacré à la Société nouvelle d'exploitation de la Tour Eiffel (SNTE), qui a précédé la SETE, la chambre avait déjà relevé l'inefficacité du processus de décision en matière d'amélioration de l'accueil, pourtant jugé insatisfaisant tant par la société que par ses actionnaires.

Les enquêtes de satisfaction des dernières années font état d'une insatisfaction liée au temps d'attente avant la montée à la Tour. Cette difficulté a été prise en compte par la nouvelle DSP signée en octobre 2017 puisque le système de billetterie vise 50 % des billets vendus en ligne à l'été 2018, et jusqu'à 80 % en 2021.

En réponse la société a insisté sur la possibilité avant la fin de l'année de connaître, en temps réel, sur son site internet et sur smartphone, le niveau de fréquentation grâce au système Affluences, outil qui équipe déjà de nombreux monuments parisiens. Elle a aussi développé, une application de téléphonie à portée culturelle et commerciale en novembre 2019 permettant l'accès à des contenus culturels, historiques et commerciaux. « *Cette application est téléchargeable grâce au WIFI à haut débit gratuit sur le site de la tour Eiffel. Par ailleurs, des événements seront proposés à certaines périodes pour animer physiquement les files d'attente* ».

Au-delà de la gestion des flux, la société précise que l'expérience visiteurs à la tour Eiffel est complétée par un service de qualité, illustré par exemple par les restaurants rénovés où cuisinent deux nouveaux chefs étoilés (Frédéric Anton et Thierry Marx), permettant ainsi une expérience gastronomique unique. À noter également, le développement de la marque Tour Eiffel et l'arrivée des premiers produits dérivés en mars 2020 dans les boutiques, qui seront également vendus sur Internet.

2.3.1 Des mesures du temps d'attente peu sûres

La SETE n'a pas communiqué d'éléments de comparaison sur la durée réelle des files d'attente et la prévente en ligne (parcs d'attraction, monuments publics, etc.). Elle ne disposait pas au moment du contrôle de la chambre de données fiables sur cet enjeu

¹⁰ ERP : établissements recevant du public.

pourtant primordial même si elle a mis en place en 2019 un procédé de comptage des visiteurs de la Tour¹¹. La confection d'un étalonnage pour mesurer diverses performances de la mission confiée par la Ville de Paris devait cependant constituer un outil essentiel pour que la Ville puisse s'assurer de la bonne exécution de la convention de délégation.

Pour 2017¹², la SETE reconnaît que le temps d'attente est le principal facteur de mécontentement : *« le temps d'attente aux caisses reste le principal point d'insatisfaction. En effet, seuls 43 % des visiteurs interrogés se déclarent satisfaits de leur temps d'attente aux caisses. En revanche, 75 % se disent satisfaits de l'accueil reçu aux caisses et 70 % de la qualité des informations reçues. La note de satisfaction globale s'établit à 7,5, contre 7,7 en 2016 (...). L'accueil aux caisses est jugé satisfaisant par 97 % des visiteurs et 99 % des informations fournies donnent satisfaction à ces derniers ».*

Pourtant, le procès-verbal du conseil d'administration du 16 décembre 2016 évoque déjà que 47 % des visiteurs au mois de juillet avaient attendu plus d'une heure aux caisses (dont 14 % plus de deux heures). Selon l'enquête, *« parmi les raisons invoquées pour ne pas être allé jusqu'au sommet, le tarif arrive en première position (27 %) alors que 22 % déclarent ne pas avoir pu acheter leur billet en caisse au sol. Une fois les contrôles passés, 60 % des visiteurs restent entre 1 heure et 1 h 59 sur la Tour (dont 35 % entre 1 h et 1 h 29). À noter que 17 % restent moins d'une heure et seulement 3 % restent plus de 3 heures ».*

Par ailleurs, le temps d'accès aux ascenseurs, aux sas de sécurité et aux caisses doit aussi être pris en compte. Pour accéder au sommet, ce ne sont pas une mais plusieurs attentes qu'il faut subir. Une fois son billet acheté, le visiteur se dirige vers l'entrée du pilier d'embarquement. Un deuxième contrôle (bagages) est réalisé à l'entrée du pilier avant de pouvoir accéder au double embarcadère (inférieur et supérieur) desservant les cabines d'ascenseur.

D'ailleurs, certains publics disposent de parcours spécifiques, comme les clients des restaurants (58, Jules Verne) qui disposent d'un accueil et d'entrées spécifiques ; les personnes à mobilité réduite accueillies par le personnel d'accueil et accompagnées vers le pilier nord (accès de plain-pied), le pilier ouest (rampe d'accès) et le pilier est (monte-handicapés) ; enfin, les VIP (invités, événement au salon Gustave Eiffel) qui disposent d'un accès spécifique au niveau de l'enceinte sécurisée.

La grande masse des visiteurs patiente à l'extérieur sur le parvis et dans des espaces réservés aux files d'attente pour l'achat des billets, qui ne sont pas abrités, ce qui peut être très inconfortable en fonction des conditions météorologiques.

La chambre constate qu'il n'existe donc pas de données objectives sur le temps d'attente jusqu'au sommet.

Le préavis de grève pour le 1^{er} août 2018, déposé par une intersyndicale CGT-FO du personnel de la SETE protestant contre l'organisation de l'accueil de visiteurs à des créneaux réservés en prévente, évoquait une situation en contradiction avec les chiffres officiels. La décision de la direction de consacrer le pilier nord d'accès à la tour à l'accueil des visiteurs munis de préventes, et l'autre pilier à tous les autres *« génère des files d'attente parfois monstrueuses – et souvent totalement déséquilibrées »*¹³. Les employés évoquent des ascenseurs vides et des files d'attente de trois heures, l'ascenseur destiné aux visiteurs munis de prévente monte parfois presque à vide lors de certains créneaux horaires peu utilisés – soirée et début d'après-midi –, alors que des files d'attente allant jusqu'à trois

¹¹ La société a seulement fourni les éléments suivants tirés de ses propres enquêtes de satisfaction : selon l'Observatoire des visiteurs, « en 2009 le délai moyen déclaré d'attente aux caisses est de 35 minutes, 16 % des visiteurs le considérant insatisfaisant (25 % en 2008) ».

¹² En 2017, la SETE a changé de prestataire pour réaliser des enquêtes de satisfaction auprès de ses clients.

¹³ Syndicat CGT interview à la presse

heures se forment au pied de l'autre pilier. À l'inverse, lorsque des créneaux horaires sont très demandés, l'ascenseur est cette fois incapable d'absorber le flux, et les clients munis de prévente sont contraints de patienter au-delà de leur horaire prévu, « *souvent plus d'une heure* ».

Cette estimation rejoindrait, en additionnant les temps d'attente de la sécurité, des caisses, du premier ascenseur du sommet et du second, certains témoignages¹⁴ évoquant trois heures d'attente pour réaliser le parcours.

2.3.2 Un temps d'attente inemployé

À l'exception de la mention du développement des ventes de billets dématérialisés et de leur horodatage, la DSP conclue avec la Ville se borne, en matière d'accueil, à des formules génériques. Il est regrettable que la Ville n'ait pas imposé à la SETE, lors du renouvellement de la délégation, d'engager la formalisation d'une stratégie, fondée à la fois sur un diagnostic précis des points forts et des points faibles de la gestion des files d'attente, et sur une analyse des méthodes suivies dans les parcs d'attraction, qui se fait toujours attendre.

Jusqu'à présent en effet, la SETE ne mettait pas à la disposition des visiteurs l'information pourtant essentielle à leur visite, qui leur permettrait de modifier le planning de leur journée pour éviter les files d'attente. Ainsi, en cas d'achat sur internet, le billet est réservé pour un créneau horaire de visite. Les visiteurs sont dès lors disponibles et à proximité de la Tour. Utiliser des dispositifs pour maintenir les clients informés en indiquant le temps moyen d'attente aurait donc pu être l'une des missions confiées à la SETE à l'occasion de la nouvelle délégation.

Le recours à un ticket physique n'est d'ailleurs plus indispensable. Les technologies numériques permettent d'éviter au visiteur de devoir faire la queue et d'être averti quelques minutes avant la fin de cette file d'attente virtuelle. Sans être aussi ambitieuse, la SETE pourrait, en s'inspirant de l'Empire State Building, dont les caractéristiques sont comparables à la Tour Eiffel, afficher en temps réel les délais nécessaires afin d'offrir un service transparent aux consommateurs. Cette information pourrait être centralisée et mise à la disposition du public grâce à des écrans d'affichage ou sur des applications embarquées. La SETE pourrait enfin définir un scénario d'attractions pour raconter une histoire cohérente en lien avec le site, comme souvent dans les parcs d'attraction sous forme de présentation et parfois sous forme de spectacle, préalable à l'attraction (*preshow*).

La plupart des études sur la gestion des files d'attente du public des parcs d'attraction reconnaissent que le temps passé dans la présentation et dans la file d'attente peut être employé pour mettre les visiteurs en condition et planter le décor. Les visiteurs, captifs de la file d'attente, sont complètement disponibles. Ce moment peut être mis à contribution pour amener les participants de l'ambiance générale du parc à celle de l'attraction¹⁵. La thématique de cet espace est donc un facteur d'amélioration de la visite.

Le lieu et le monument, particulièrement riches d'histoire depuis plus de deux siècles (Fête de la Fédération, fusillade du Champ-de-Mars, Fête de l'Être Suprême, remise des Aigles par Napoléon, succession des expositions universelles depuis 1867) constituent une source de thèmes que la SETE devrait exploiter pour que l'expérience des visiteurs reste

¹⁴ Extrait du site *Trip advisor* « 3 h de queues ... 40 mn pour la sécurité, ensuite 1 h 30 jusqu'aux caisses, puis 40 mn d'attente pour le premier ascenseur, encore de l'attente pour le deuxième ascenseur qui rejoint le sommet...Tout cela sous 36° Ne pourrait-on pas mettre des panneaux pour que les gens attendent ou non en connaissance de cause ? Une honte pour tous les touristes. En haut pas d'explications sur les différents quartiers, monuments » ...

¹⁵ Certains concepteurs y parviennent tellement bien que leurs attractions sont presque plus connues pour leur file d'attente que pour leur *main show* comme dans les parcs Disney.

mémorable en dépit de la longueur des files d'attente, en leur permettant de tirer profit de ce temps mort et en réduisant le stress.

La société explique qu'elle s'est dotée d'un plan stratégique de gestion des temps d'attente problème n° 1 des visiteurs, qui permet en fonction de la fréquentation de réorienter les personnes sur différents lieux : le déséquilibre entre les piliers a été amélioré grâce à cette stratégie. Toutefois, la chambre n'a pas eu communication de ce plan.

Au cours de l'été 2019, après le contrôle de la chambre, la société semble avoir accompli des progrès sur la mesure du temps d'attente. Ainsi, les temps d'attente aux guérites sur les piliers et aux ascenseurs sont communiqués sur le site internet de la société et sur smartphone. Par ailleurs, une visite virtuelle sur smartphone avec la découverte de contenus historiques permet d'animer les files d'attente. La SETE indique aussi avoir mis aussi l'accent sur l'amélioration de la fluidité des circulations à l'extérieur et à l'intérieur du site : refonte de la signalétique, développement de la vente en ligne de billets horodatés (interface d'achat simplifiée sur Internet et sans attente).

2.3.3 Des mesures de satisfaction à fiabiliser

La SETE produit une étude des publics de la Tour Eiffel sous forme d'enquête typologique réalisée dans les files d'attente et une enquête de satisfaction est réalisée en ligne dans les 48 heures suivant la visite. Cependant, bien qu'effectuée dans des conditions apparemment rigoureuses de collecte, cette étude n'affine pas vraiment la gestion prévisionnelle des besoins et des files d'attente¹⁶. En 2016 la Ville de Paris relevait que : *« les indicateurs de satisfaction, s'ils se sont légèrement améliorés depuis 2015, sont désormais mis au regard d'autres référentiels (ce qui n'était pas le cas précédemment) ce qui permet de constater une moins bonne performance que sur les autres sites parisiens. L'attente aux ascenseurs et aux caisses cristallise le mécontentement »*.

Des administrateurs se sont interrogés *« sur le caractère systématiquement favorable, pour ne pas dire plus de ces enquêtes »*. On peut aussi s'interroger pour partie sur leur utilité : les données recueillies sont sans doute intéressantes mais ne sont pas toutes évidemment pertinentes pour la gestion du monument, pour la gestion des files d'attente en particulier¹⁷. Il n'existe pas, pour prendre cet exemple, de profil type par journée. La chambre n'a pas eu d'information sur l'exploitation des données collectées sur les catégories socio-professionnelles des visiteurs, les raisons de leurs visites ou leurs modalités.

La SETE fait toutefois part de son intention de mettre en place les outils techniques et humains pour affiner les enquêtes de satisfaction et le recueil des informations (données issues du centre d'appels, commentaires des réseaux sociaux, réclamations sur place, système Affluences, etc.)

¹⁶ Dispositif mis en place : Sélection aléatoire, stricte et rigoureuse des interviewés (application de la méthode des pas) ; interrogation des visiteurs en 9 langues : Français, Anglais, Espagnol, Italien, Portugais, Chinois, Japonais et Russe puis Allemand. Pour chaque visiteur « contacté », mais non interviewé (c'est-à-dire rebuts et refus), enregistrement des informations suivantes : pays de résidence, genre et cause du rebut, ces données étant ensuite utilisées pour redresser les résultats. Réalisation de vacations d'enquêtes aux différentes heures de la journée, sur chaque type de jour. Le questionnaire de l'étude des publics de la Tour Eiffel est administré dans 2 versions :

Une version de recrutement (en face à face lors de l'attente au caisse/ ascenseurs), qui comporte des questions visant à caractériser les visiteurs tout en permettant d'explorer leur relation avec la Tour Eiffel ;

Une version CAWI (auto-administré en ligne après la visite), qui est proposée aux visiteurs ayant communiqué leur adresse email sur le premier questionnaire afin de disposer d'un échantillon élargi sur les questions visant à caractériser les visiteurs, leurs pratiques touristiques à Paris et à mesurer leur satisfaction.

¹⁷ Questionnaire CAWI : Expérience de visite, Durée, espace visité, services utilisés. Mesure de la satisfaction : Qualité de l'accueil, conditions de confort, services, informations relatives à l'orientation. (Homme/femme, employé étudiant membre du clergé, sportif de haut niveau etc...).

Exemple de conclusions : Les 18-30 ans sont ceux qui se rendent à la Tour Eiffel à pied le plus facilement (36 %) alors que les seniors (60 ans et plus) privilégient le bus (18 %). Les visiteurs parisiens sont venus principalement en métro (55 %) alors que 28 % des franciliens (hors Paris) ont privilégié leur voiture et 24 % le RER.

2.4 La nécessité de développer la vente en ligne des billets

La communication digitale était répartie sur cinq plateformes (site de la tour Eiffel, site institutionnel de la SETE, site de presse, site RH, etc.). La direction de la SETE a constaté que ces sites étaient adossés les uns aux autres, sans cohérence de contenu et sans cohérence technique. Il en était de même sur les réseaux sociaux.

En octobre 2016, la SETE s'est dotée d'une direction du marketing digital (DMD) avec pour objectif de « *donner une place stratégique au Digital, dans le cadre de la transformation digitale de l'entreprise et du marché du tourisme, du plan « Tourisme 2022 » porté par la Ville de Paris, et des missions confiées à la SETE dans le cadre de la nouvelle délégation de service public* ».

La construction d'une plate-forme digitale puissante a été le premier moyen de mise en œuvre de la stratégie et, en particulier, le basculement du mode de commercialisation à 80 % sur internet à terme, ainsi que la mise à niveau avec les usages du secteur du tourisme et des attentes des visiteurs. Les sites existants ont été refondus au sein d'une plate-forme technique unique, plus performante et fiable.

Ces choix techniques ainsi que le déploiement d'une stratégie de référencement organique (non payant) dynamique ont permis en 2018 au site de la Tour Eiffel d'optimiser son positionnement sur les résultats Google et la majorité des moteurs de recherche sur le thème de la Tour Eiffel. Ce référencement a permis de gagner 2 millions de visites sur le site www.toureiffel.paris, soit 35 % de visites supplémentaires et d'assurer ainsi la vente des places mises en ligne.

La SETE a aussi fait valoir que, pour poursuivre l'évolution du site, elle avait engagé en 2019 une stratégie éditoriale ambitieuse : la mise en place de la politique éditoriale (« *brand content* ») et le développement de la stratégie d'animation des communautés.

Le nombre de billets achetés sur internet a connu une hausse sensible en 2018 avec un taux de 32 % contre 20 % les années précédentes. Cette évolution doit permettre de réduire l'attente aux caisses¹⁸ avec un objectif relatif au taux de billets disponibles à la vente dématérialisée de 50 % au 1^{er} juillet 2018, 65 % au 1^{er} juillet 2019, 80 % au 1^{er} juillet 2021¹⁹.

Si le second semestre de 2018 affichait le taux moyen annuel de 50 % requis, pourrait ne pas avoir été atteint sur l'année, rendant applicable la pénalité de 5 000 € par jour de retard pour la SETE pour non-respect de la clause de modernisation du système de billetterie (cf. annexe 6)²⁰.

Le contrôle de la chambre s'étant achevé en mars 2019, elle n'a pas pu examiner le changement de billetterie, prévu ce même mois. Ce changement doit permettre d'améliorer le niveau de service aux clients et de poursuivre le passage du mode de commercialisation sur internet pour commercialiser de nouvelles offres (offres couplées avec les restaurants, avec les boutiques, et avec d'autres prestataires externes)²¹.

¹⁸ 56 % des clients ne sont pas satisfaits de la durée d'attente aux caisses ; 24 % des visiteurs ne peuvent pas acheter leur billet en ligne faute de places disponibles ; 20 % des visiteurs ne savent pas que l'achat en ligne est possible (Etude des publics de la Tour Eiffel 15 septembre 2017 – 16 septembre 2018).

¹⁹ DSP 2017-2030, article 2.2.2.

²⁰ Article 13.1.1 DSP 2017-2030.

²¹ Le développement de l'offre d'accompagnement à la visite de la tour Eiffel est l'autre levier de développement de la modernisation de l'accueil. Ce développement repose sur le réseau WiFi déployé en 2018 dans cet objectif. Il s'agit de mettre en place une plateforme, en premier lieu, un outil de visite guidée aux visiteurs connectés au réseau Wifi. La très grande majorité des visiteurs n'accèdent pas à internet, les coûts à l'étranger du *roaming data* restant prohibitifs. C'est pourquoi il est mis à disposition des visiteurs un réseau WiFi gratuit et des contenus spécifiques. Dans un second temps, cette plateforme devrait offrir d'autres services : billets de dernière minutes, réductions, etc...

La chambre estime que la vente de billets en ligne avec des créneaux horaires précis permettrait de mieux organiser la visite, de réguler les flux et d'orienter les visiteurs vers des moments où le monument est moins saturé. En tout état de cause, les difficultés managériales liées au redéploiement des caissiers ayant été surmontées et le centre d'accueil étant remis à une échéance lointaine, l'accélération et l'amélioration de la vente de billets en ligne paraît la piste majeure d'amélioration des conditions de visite.

Enfin, comme on l'a vu plus haut, la visite de la tour est conditionnée à d'importants aléas liés notamment au fonctionnement des ascenseurs et à la force du vent. Ainsi, la SETE ne peut garantir une visite du site en toutes circonstances.

Pour autant, elle ne peut pas s'exonérer des responsabilités prises dans le contrat de vente avec les visiteurs qui auraient acheté leur billet en ligne et qui, au dernier moment, pour des raisons techniques, se verraient refuser l'accès au monument. Aussi, la chambre estime particulièrement restrictives les conditions de remboursement (limitation du remboursement à la partie non accessible, non remboursement si la restriction d'accès est imputable aux autorités publiques, non remboursement en cas de retard imputable à l'exploitation du monument, en cas d'événements de force majeure) et elle estime prioritaire pour la SETE d'organiser et de mettre en place une procédure de remboursement effectif des visiteurs lorsque, pour des raisons qui ne leur incombent pas, ils n'ont pu effectuer la visite.

3 DES INVESTISSEMENTS REPORTES EN DEPIT D'UN SURCROIT DE RECETTES

Depuis 2016, c'est la hausse des tarifs, et non celle de la fréquentation, qui a permis l'augmentation du chiffre d'affaires à travers un surcroît de recettes. Toutefois, des investissements aux termes de la nouvelle délégation signée en 2017 ont été reportés et repris par la Ville de Paris qui devrait néanmoins bénéficier de la hausse des prix du billet.

3.1 Une augmentation des tarifs sans objectifs de performance

3.1.1 Des objectifs qui n'incluent pas la rentabilité

La nouvelle délégation signée le 23 octobre 2017 prévoyait une croissance du chiffre d'affaires qui devait permettre à la SETE de financer elle-même ses travaux de rénovation et de sécurisation, notamment en augmentant le prix d'entrée. Dans sa proposition de réponse²² au cahier des charges de la Ville de Paris pour la future concession 2017-2032, la SETE exposait ses grands axes stratégiques, outre la question de l'ambitieux programme de travaux et de son financement :

- la hausse des tarifs ;
- la hausse des redevances perçues des concessionnaires de restauration et de vente de souvenirs, la refonte de la distribution des billets avec le développement de la prévente horodatée ;
- le développement de l'offre du Salon Gustave Eiffel ;
- le développement de l'activité de produits dérivés ;
- la constitution d'une véritable marque « Tour Eiffel » ;
- la mise en valeur du patrimoine historique et industriel de la Tour ;
- le développement de nouvelles formes de financement (participatif, mécénat).

²² Conseil d'administration du 21 avril 2017.

Le développement du chiffre d'affaires et le recours au mécénat étaient les axes majeurs de cette stratégie.

La délégation signée en 2017 prend peu en compte l'impératif de rentabilité et ne mentionne pas d'objectifs de performance, voire de rentabilité économique de l'équipement. La Ville de Paris estime en effet que toute redevance doit être assise sur le chiffre d'affaires généré par l'exploitation et non sur un autre indicateur financier. Elle considère qu'une redevance qui tiendrait compte du niveau de productivité n'inciterait pas à une optimisation des charges.

La chambre considère toutefois que ces arguments n'empêchaient pas la Ville de Paris d'inscrire au contrat des objectifs de performance, voire de rentabilité économique de l'équipement, afin de mieux maîtriser l'évolution des frais de gestion.

Le modèle financier de la SETE repose principalement sur l'accueil de 7 millions de visiteurs dès 2023, couplé à une hausse des tarifs ; les recettes issues de la billetterie constituant l'essentiel des produits d'exploitation (81 % du chiffre d'affaires total en 2017)²³. Il repose également sur une amélioration du chiffre d'affaires des sous-concessions ainsi qu'un emprunt de 40 M€.

3.1.2 Une hausse du chiffre d'affaires résultant entièrement de celle des tarifs

La forte augmentation des tarifs en 2018, prévue par la délégation de service public signée le 23 octobre 2017, devait permettre le financement du plan contractuel d'investissement, initialement de 300 M€ HT, et le développement de la SETE.

Au cours de la période 2006-2017 d'exécution de la DSP précédente, les tarifs, modulés²⁴ selon la prestation et selon la catégorie de visiteur, ont connu, d'après la SETE et sous réserve de la connaissance imparfaite du nombre de billets vendus, une croissance annuelle moyenne de 3,2 % jusqu'en 2016 inclus avec une progression du prix moyen en euro constant de 1,54 €. Au 31 octobre 2017, le billet le plus cher et le plus vendu (17,00 € TTC ; 50,8 % des ventes) restait compétitif face aux prix des sites franciliens fortement fréquentés et des tours étrangères de grande hauteur (cf. annexe 4).

Tableau n° 3 : Evolution du prix du moyen du billet d'entrée pour visiter la Tour Eiffel

Année / montants en €	2014	2015	2016	2017	2018 prov.	2019 prév.
CA billetterie (HT)	63 654 985	66 176 630	62 976 849	68 082 676	84 782 700	86 709 000
<i>Evolution n/n-1</i>		4,0%	-4,8%	8,1%	24,5%	2,3%
Nombre de billets vendus	Indicateur non suivi		6 420 062	6 670 982	6 019 753	5 938 973
<i>Evolution n/n-1</i>				3,9%	-9,8%	-1,3%
Prix moyen du ticket (HT)			9,81	10,21	14,08	14,60
<i>Evolution n/n-1</i>				4,0%	38,0%	3,7%
Prix moyen du ticket (TTC)			10,79	11,23	15,49	16,06

Source : comptes annuels 2015, 2016, 2017, tableaux de bord CA 2017; budget prévisionnel 2019 ; réponse SETE à questionnaire n°5

Avec l'entrée en vigueur de la DSP 2017-2032, les prix ont été substantiellement augmentés et les offres recomposées et réduites²⁵. Pour l'offre la plus vendue, le billet augmente de 17 € TTC à 25 € TTC, soit de 47 %. L'effet de cette hausse est tempéré par la baisse des billets « jeunes 12/24 ans », de 14,50 € TTC à 12,50 € TTC (- 13,8 %), et des billets « 4/11 ans et handicapés » de 8,00 € TTC à 6,30 € TTC (- 22,5 %).

²³ Annexe 1 « Répartition des recettes de la SETE (hors « reprises sur dépréciations, provisions (et amortissements), transferts de charges) »

²⁴ Niveau visité / mode d'accès - ascenseur, escalier ; tarif entier, tarif réduit, tarif de groupe adulte, tarif de groupe scolaire.

²⁵ Il en résulte que la comparaison entre les tarifs de la précédente DSP et l'actuelle est particulièrement difficile.

L'augmentation conséquente du chiffre d'affaires en 2018 repose donc sur la hausse des tarifs et non de la fréquentation²⁶ malgré les bons résultats de la fréquentation touristique en Île-de-France, tirés par la clientèle étrangère. Par ailleurs, 37 % des visiteurs jugent le rapport prix/qualité du site trop cher : 29 % ne vont pas au sommet à cause du coût²⁷.

Par conséquent, les évolutions tarifaires de la SETE supposent de disposer des prévisions budgétaires actualisées en temps presque réel. À titre d'illustration, les prévisions de chiffre d'affaires de la billetterie pour l'année 2019 issues du budget prévisionnel présenté le 5 décembre 2018 au conseil d'administration, anticipaient une hausse du prix moyen du billet de 3,7 %, non compatible, selon l'analyse de la chambre, avec le cadre indiciel contractuel.

Dans le même document prévisionnel 2019, la SETE annonçait un ticket moyen de 14,6 € HT en hausse de 2,8 % par rapport à 2018, ce qui supposait rétrospectivement pour 2018 un prix moyen du ticket à 14,20 € HT alors que le chiffre définitif pour 2018 ne dépassait pas 14,08 € HT au moment du contrôle de la chambre.

La prospective financière pour 2019 reposait donc sur un chiffre d'affaires surévalué.

3.2 Des projets d'investissements reportés l'année qui a suivi la conclusion de la nouvelle délégation

Les principales différences entre la DSP achevée en 2017 et la nouvelle signée la même année consistent surtout dans le transfert de 300 M€ HT d'investissements de la SETE à la Ville de Paris, destinés à moderniser la Tour Eiffel et son image (travaux d'investissement²⁸, numérisation du système de distribution des billets, horodatage). La nouvelle convention a fait évoluer, sans le bouleverser, le cadre juridique d'exploitation du délégataire qui retrouve sa compétence en matière de programme de travaux et reçoit pour mission de faire croître son chiffre d'affaires.

Le projet de sécurisation du site par la pose d'une clôture de sécurité répond aux exigences consécutives aux vagues d'attentats en France qui ont conduit à doter ce site emblématique d'un niveau de protection renforcé. L'enveloppe allouée au projet de sécurisation a été réévaluée de 20 M€ à 35 M€ HT²⁹ et la SETE a renoncé à la réalisation du projet d'accueil, qui était l'un des programmes phares de son plan stratégique.

La diminution substantielle du montant d'investissement dû à l'abandon du projet de centre d'accueil déséquilibrant l'équation financière de la DSP, la durée du contrat a été réduite de 15 à 13 ans et deux mois pour s'exercer sur la période 2017-2030.

Sans méconnaître la difficulté de conception des projets dans une conjoncture sécuritaire et touristique difficile, on peut regretter que la SETE et la Ville n'aient pas mené une réflexion plus globale pour anticiper les différents projets d'investissement au moment où elles négociaient le renouvellement de la délégation. Le projet d'accueil du public aurait pu être pensé en même temps que celui de la clôture de manière à rationaliser les coûts. Or, la Ville de Paris a décidé de réaliser elle-même cette opération. Le caractère urgent de la réalisation de la clôture (qui aurait dû être anticipé) peut également expliquer que les deux projets n'aient pas été coordonnés.

²⁶ Arrêt de la vente des billets dits « supplément » achetés au 2^{ème} étage pour accéder au sommet de la Tour fin 2017 qui diminue mécaniquement le nombre de billets vendus ; travaux qui pèseront sur la fréquentation du monument jusqu'en 2023 (travaux sur l'ascenseur Nord-septembre 2018- travaux de la clôture qui rendent malaisé l'accès au site pour les visiteurs) ; grèves, mauvaises conditions météorologiques, mouvement des « gilets jaunes ».

²⁷ Enquête de satisfaction 2017-2018.

²⁸ Notamment réalisation d'un projet d'espace d'accueil du public, pose d'une clôture de sécurité, peinture de l'édifice, travaux sur les ascenseurs

²⁹ Dont 6 M€ HT portés sur la précédente délégation de service public, soit 29 M€ au titre de l'actuel PCI (hors frais d'entretien et de maintenance).

De plus, les délais contraints induits par la réalisation des Jeux olympiques risquent aussi à terme de générer des surcoûts.

La SETE a précisé que *« la confidentialité maintenue si longtemps vis-à-vis du conseil d'administration sur le projet de clôture a relevé d'une décision de la Ville ; le projet de centre d'accueil n'est pas abandonné : il s'insèrera dans le projet de Grand Site. Mais il est exact que de nombreuses hésitations et pour finir la décision d'insertion dans le Grand Site, soumis à une concertation et un processus d'appel d'offres très longs, ont entraîné des retards »*.

Le retrait à la SETE de la maîtrise d'ouvrage du projet d'accueil, l'un des programmes phares du plan stratégique, a déclenché une crise de gouvernance qui a conduit à la révocation de l'ancienne directrice générale, attachée à la réalisation de ces travaux par la société.

La Ville de Paris, tout en affirmant que l'objectif d'améliorer l'accueil de la Tour Eiffel restait *« un axe majeur du contrat de DSP »*, *considérerait qu'il ne pouvait être traité de manière autonome. Elle estimait que « la bonne échelle de l'accueil des visiteurs sur le site, nécessitait une approche beaucoup plus globale dépassant le seul périmètre délégué à la société : les jardins de l'abord immédiat du monument, eux-mêmes inclus dans le Champ-de-Mars et les quais, voire même le pont de l'Alma dont il est envisagé la piétonisation »*.

Il en est résulté une dissociation des travaux, la réalisation d'un centre d'accueil étant prise en charge par le budget de la Ville sous le programme « Site Tour Eiffel ».

Conséquence de ces changements, le montant du plan contractuel d'investissement (PCI) a été révisé et abaissé de 300 M€ HT à 224,5 M€ HT, soit de 66 M€ HT, afin de retirer les investissements prévus pour le projet d'accueil. L'article 5.1.5 de la convention a donc été modifié³⁰ en supprimant toutes les références relatives à la réalisation du projet d'espace d'accueil du public. Les modalités de calcul de l'article 8.5 « Redevance » de la DSP ont aussi été modifiées.

3.3 Un bénéfice significatif pour la Ville de Paris malgré la prise en charge de la réalisation du centre d'accueil

La Ville de Paris bénéficie directement de la hausse des tarifs : il est prévu que 435 M€ de redevance soient versés à la Ville de Paris sur la durée du contrat, soit en moyenne 33 M€ par an entre 2018 et 2030, contre 20 M€ par an en moyenne dans l'ancien contrat.

Bien que le bénéfice réel tiré par la Ville de l'augmentation du billet moyen soit difficile à déterminer en raison du changement du mode de comptabilisation intervenu en 2017³¹ et de la modification du nombre d'années de la convention³², le montant de recettes obtenu par la hausse du prix du billet moyen était, en toutes hypothèses, supérieur au seul poids des investissements supplémentaires entre les deux DSP.

³⁰ La délégation a aussi été modifiée sur le point des opérations d'éclairage sur la tour Eiffel article 3.7 « Grands événements et Communication institutionnelle ».

³¹ Pour déterminer le bénéfice eu égard aux modifications de la DSP, la chambre a dû reconstituer les conséquences de l'évolution du prix moyen sans augmentation des tarifs selon deux hypothèses, pour tenir compte de l'impact de la suppression du billet dit « supplément » qui augmentait artificiellement le nombre de billets vendus, les suppléments achetés au 2^{ème} étage pour gagner le sommet de la Tour étant auparavant artificiellement considérés comme deux billets pour une même personne, (dispositif arrêté fin 2017).

³² « La modification substantielle du montant d'investissement modifie favorablement l'équation financière de la DSP au profit de la SETE, rendant nécessaire, pour être conforme aux obligations juridiques en la matière, d'acter une baisse de la durée du contrat de 15 à 13 ans et deux mois, et de revoir le profil de redevance à rétablir l'équilibre financier du contrat initial ». (avenant n°1)

Selon la chambre, le supplément de chiffre d'affaires attendu de la hausse des tarifs associés à la nouvelle DSP, au jour de sa signature le 23 octobre 2017, peut être évalué, selon les hypothèses, à 412 M€ HT³³ (sur la base du nombre de billets vendus en 2016) et à 317 M€ HT (sur la même base hors billets « suppléments »)³⁴. Après l'avenant n° 1 du 26 décembre 2018, ces chiffres ont été ramenés respectivement à 357 M€ HT et 275 M€ HT).

L'augmentation du tarif des billets d'entrée devait en effet permettre le développement de la SETE et le financement d'un programme ambitieux d'investissements de 332 M€ HT³⁵ (avant réduction par avenant n° 1 signé en décembre 2018), bien supérieur à celui de la précédente délégation 157 M€ HT.³⁶

L'augmentation du prix du billet devait servir à financer un surplus d'investissements de 42,5 % par rapport à la précédente DSP. Ce surplus a été ramené à 27,5 % après passation de l'avenant n° 1 en raison du transfert de réalisation du centre d'accueil à la Ville pour 75 M€ (hypothèse n° 1 incluant les billets « supplément »). Selon l'hypothèse n° 2 (hors billets « supplément ») ces pourcentages s'établissent respectivement à 55,2 % et 35,6 %.

La Ville de Paris devait aussi être fortement bénéficiaire de l'augmentation des tarifs via la redevance au délégataire puisque, au jour de la signature de la DSP, la collectivité devait absorber entre 41,4 % et 43,2 % du surplus de chiffre d'affaires généré par la hausse du prix du billet selon l'hypothèse retenue.

Cette augmentation permettait même, dans la première hypothèse, de financer l'intégralité des dépenses supplémentaires en personnel consécutives aux accords salariaux³⁷.

Toutefois la réalité est plus nuancée.

Le modèle financier d'origine retient en effet une redevance à verser à la Ville de 477,65 M€ (indexé) dont 97,41 M€ au titre des années 2031 et 2032. Rapporté à la modification du nombre d'années de la convention, cela représente 380,24 M€ fin 2030, date d'expiration de la DSP révisée.

Après passation de l'avenant n° 1, le montant estimé de la redevance due à la Ville a été fixé à 435,35 M€. Il en résulte, après prise en compte du nombre d'années révisé de la convention, un solde positif pour la Ville de 55,11 M€ (435,35 - 380,24).

Cet avenant a eu pour effet de mieux ajuster la redevance de la Ville au chiffre d'affaires de la société grâce à l'abaissement des seuils de déclenchement de la redevance variable. La SETE a par ailleurs conservé sa capacité à contracter l'emprunt nécessaire au financement de ses investissements.

Il a eu aussi pour effet que la Ville, qui doit désormais prendre en charge la réalisation du centre d'accueil, (75,00 M€ HT - valeur novembre 2017 - soit 76,75 M€ HT -valeur indexée), supporte un manque à gagner de 21,64 M€.

³³ Sans modification des tarifs, le prix du billet d'entrée moyen de l'année 2018 ressortirait à 10,12 € HT, contre 14,08 € HT (-28,1 %).

³⁴ Sans modification des tarifs, le prix du billet d'entrée moyen de l'année 2018 ressortirait à 11,03 € HT, contre 14,08 € HT (-21,7 %).

³⁵ Plan contractuel d'investissement (300,00 M€ HT) + investissements hors PCI (6,80 M€ HT) + investissements systèmes d'information (25,01 M€ HT)

³⁶ 153,57 M€ HT d'investissements inscrits au PCI réalisés + 3,14 M€ HT de travaux d'entretien courant et de maintenance.

³⁷ Créations d'ETP pour un meilleur accueil du public, réalisation de travaux, salon G. Eiffel, développement du mécénat, formations, primes.

La part de l'augmentation du prix du billet qui devait revenir à la Ville pourrait donc ne pas être portée à 41,4 % ou 43,4 %, selon l'hypothèse retenue au jour de la signature de la DSP, mais évoluer seulement entre 17,1 % et 22,2 %.

Par conséquent l'augmentation du prix du billet ne suffira pas à financer la totalité des surcoûts d'investissement (participation de la Ville de Paris pour la réalisation du centre d'accueil comprise), redevance à la Ville de Paris et frais de personnel supplémentaires.

Certes, la SETE étant détenue à 99 % par la Ville de Paris, les conséquences financières de la délégation sont en grande partie neutralisées.

Toutefois, c'est la Ville de Paris qui a choisi ce mode de gestion sous forme de délégation de service public. Ce contrat doit comprendre un périmètre, une évaluation et un contrôle. Aussi, la chambre estime que les conséquences des hypothèses formulées ci-dessus auraient dû être présentés aux élus du Conseil de Paris dans l'exposé des motifs de la délibération de l'avenant n° 1 de décembre 2018.

3.4 Des projections financières peu fiables

3.4.1 Un plan d'investissement mal évalué

Par ailleurs, en ce qui concerne le plan d'investissement contractuel (PCI), la chambre relève que l'exposé des motifs de la délégation d'octobre 2017 et de son avenant de décembre 2018, mentionnent qu'« *une enveloppe de 100 M€ HT maximum (dont 5 M€ portés sur le PCI de la précédente DSP) sur les 300 M€ HT du PCI avait été calibrée pour réaliser d'une part les travaux de sécurisation autour du site et d'autre part un projet d'accueil* ».

Selon la DSP initiale, cette enveloppe se répartissait à hauteur de 25 M€ HT pour le projet de sécurisation du site (dont 5 M€ inscrits sur la DSP précédente) et 75 M€ HT pour le centre d'accueil (DSP annexe 4.1 PCI). L'avenant n°1 contredit cette répartition en précisant « *il avait été envisagé une décomposition de cette enveloppe en 20 M€ HT pour le projet de sécurisation du site et 80 M€ HT pour l'accueil* ».

La chambre relève donc une confusion entre les périmètres des enveloppes financière respectives, le centre d'accueil - dont la réalisation incombera in fine à la Ville de Paris - ayant été inscrit à la DSP pour un montant inférieur de 5 M€ HT à ce qui était déjà attendu.

Elle relève également que le coût final de réalisation de la clôture est de 35 M€ HT dont 6 M€ HT imputés sur la précédente DSP, soit 29 M€ HT au titre de l'actuel plan contractuel d'investissement (PCI).

Tableau n° 4 : Financement du centre d'accueil et de la clôture

DSP 2017-2030					
Financier	DSP 2006-2017	DSP 2017-2030	Ville de Paris	Total	Exposé des motifs avenant 1
Centre d'accueil	0 M€ HT	75 M€ HT	0 M€ HT	75 M€ HT	80 M€ HT (+5)
Clôture	5 M€	20 M€ HT	0 M€ HT	25 M€ HT	20 M€ HT (-5)
Total	5 M€ HT	95 M€ HT	0 M€ HT	100 M€ HT	100 M€ HT
Avenant n°1					
Financier	DSP 2006-2017	DSP 2017-2030	Ville de Paris	Total	
Centre d'accueil	0 M€ HT	0 M€ HT	80 M€ HT	80 M€ HT	
Clôture	6 M€	29 M€ HT	0 M€ HT	35 M€ HT	
Total	6 M€ HT	29 M€ HT	80 M€ HT	115 M€ HT	

Source : CRC d'après DSP 2017-2030 et avenant n°1

3.4.2 Un modèle financier imparfaitement finalisé

Les modèles financiers sur lesquels la société fonde son développement ne sont annexés ni à la convention de DSP d'octobre 2017 ni à son avenant de décembre 2018, contrairement à la bonne pratique qui peut être observée pour d'autres sociétés satellites de la Ville. Ils ne relèvent que de documents internes à la SETE. Dès lors, il n'existe aucune donnée financière contractuelle et contraignante pour la SETE ni cadre de référence pour tirer aisément les conséquences d'éventuels avenants.

Les deux modèles financiers (DSP et DSP révisée) présentent sur de nombreux postes de recettes et dépenses des chiffres identiques (revenus - sauf salon Gustave Eiffel, coûts courants, travaux de peinture, frais de personnel, dépenses de sécurité, coûts marketing, impôts et taxes).

Néanmoins, plusieurs anomalies affectent la fiabilité de ces projections financières.

Le coût de maintenance du centre d'accueil, estimé à l'origine à 10,73 M€ HT (indexé) sur la période 2017-2030, par exemple, n'est pas repris dans les projections financières révisées bien que la Ville se soit engagée à sa réalisation avant 2023³⁸. L'avenant n° 1 de décembre 2018 ne prévoit pas non plus le transfert à la Ville des dépenses d'exploitation qui s'y rattachent. Or, ces coûts supplémentaires relèvent de la notion de risques et périls et doivent être financés par la SETE.

Ces omissions ont contribué à présenter une prospective financière équilibrée en compensant le surcoût de la clôture (+ 9 M€ HT) et celui de la sous-évaluation initiale de son coût d'entretien et de maintenance (+ 2,30 M€ HT)³⁹.

Par ailleurs, le modèle financier révisé ne comprend pas le coût des jours d'indisponibilité complète du site (annexe 6). En se référant à la période 2015-2018, il convient de retenir 5 jours par an de fermeture complète, soit un manque à gagner en chiffre d'affaires de la billetterie de 18,51 M€ HT⁴⁰. Le montant prévu de redevance due à la Ville de Paris s'en trouverait également affecté.

La redevance à verser à la Ville de Paris en 2017 selon la prospective financière est, par ailleurs, surévaluée à hauteur de 1,17 M€ HT⁴¹.

Enfin, la chambre observe que le nouveau modèle économique ne contient aucune économie structurelle à même de compenser le surcoût de la clôture. Le poste « personnel » par exemple qui représente plus de 41 % des dépenses ne compte aucune économie.

Elle observe également que la baisse de revenus des sous-concessions en 2018 et 2019 consécutive aux travaux qui affectent les restaurants et boutiques n'a pas été prise en compte dans les plans d'affaires, ni les 28 M€ de revenus supplémentaires attendus des nouveaux contrats conclus en 2018 (restauration) et 2019 (boutiques), c'est-à-dire pour les boutiques postérieures à l'avenant n° 1. Le nouveau modèle financier fait état d'une perte de revenu pour le salon Gustave Eiffel de 1,69 M€ HT (indexé) en 2030 mais sans justification.

La société relève que l'appréciation de l'équilibre financier ne doit pas s'appuyer uniquement sur le résultat net et doit intégrer l'accroissement de la situation de trésorerie et de la redevance prévus dans le modèle financier. Pour autant, la chambre s'interroge sur le

³⁸ Source : exposé des motifs liés à la délibération portant adoption de l'avenant n° 1.

³⁹ Période 2017-2030 : DSP initiale = 5,11 M€ HT (indexé) ; DSP révisée = 7,41 M€ HT (indexé) entre 2017 et 2030.

⁴⁰ Revenu billetterie / nb jours de l'année * 5 jours de fermeture complète.

⁴¹ Selon l'avenant, la redevance de l'année 2017 s'élève au montant forfaitaire de 8,00 M€ et s'exerce du 31 octobre au 31 décembre au *pro rata temporis*, soit un total 1,33 M€ ainsi qu'il avait correctement budgété au modèle financier initial (modèle financier révisé = 2,50 M€).

respect de l'équilibre financier et économique de la délégation puisque, après réintégration des divers coûts précités qui ont été omis, le résultat net sur la durée du contrat ne serait plus excédentaire de 13,95 M€ mais déficitaire de 12,43 M€, soit un écart de 26,38 M€.

Ce déficit pourrait mettre en cause la rentabilité de la SETE. Il pourrait conduire, soit à une augmentation du prix du billet, soit à une révision à la baisse du mode de calcul de la redevance versée à la Ville de Paris.

Tableau n° 5 : Révision du modèle financier par la CRC

Montant en milliers €	DSP 2017-2032	Pertes/gains 2031-2032	Coût/surcoût 2017-2030	Autres écarts	Corrections CRC	DSP 2017-2030 Av1
Revenus	1 930 655	-278 400	0	-1 686	-16 820	1 633 750
Dépenses	1 579 031	-239 541	45 510	1 167	9 562	1 395 729
Maintenance C. accueil	13 708	-2 979	-10 729	0	10 729	10 729
Maintenance clôture	5 906	-794	2 299	0		7 411
Entretien jardin	9 998	-1 332	0	0		8 666
Personnel	661 312	-90 485	0	0		570 827
Redevance à VdP	477 654	-97 411	53 940	1 167	-1 167	434 183
Autres postes dép.	410 454	-46 540	0	0		363 914
EBE	351 624	-38 859	-45 510	-2 853	-26 382	238 020
Amortissements	212 407	-54 433	-23 422			134 551
Provisions	70 108	-192	-1 470			68 446
Dot. amort. & prov.	282 515	-54 625	-24 893	0		202 997
Résultat d'exploit.	69 109	15 766	-20 617	-2 853	-26 382	35 023
Frais financiers	9 045	-352	-1 708	0		6 986
Résult. net avant impôts	60 064	16 118	-18 910	-2 853	-26 382	28 038
Impôts et taxes	36 604	-606	-4 974	0		31 024
Participation	9 591	0	-149	0		9 442
Résultat net	13 869	16 724	-13 787	-2 853	-26 382	-12 428

Source : CRC

4 DE GRAVES DIFFICULTES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La masse salariale de la société a subi une hausse sensible qui s'explique d'abord par celle des effectifs globaux. Si la SETE justifie cette hausse par la nécessité de renforcer l'encadrement et les fonctions de support et d'accueil, elle n'en a pas moins accru son recours aux contrats à durée déterminée et aux intérimaires.

La hausse de la masse salariale s'explique ensuite par une augmentation substantielle des rémunérations. En effet, des conflits sociaux liés à la suppression de postes de caissiers ont conduit la direction à faire des concessions non seulement sous forme de recrutements mais aussi de hausses de rémunérations, promotions d'emploi et primes versées au personnel. Ainsi, un accord d'entreprise signé en juin 2017 a conduit, avec d'autres mesures plus ponctuelles, à une augmentation générale des rémunérations, notamment celles des cadres. Ce n'est qu'à la fin de l'année 2018, à la faveur d'un changement de direction, que la SETE a pris des mesures d'urgence pour tenter de contenir l'augmentation de la masse salariale.

4.1 L'augmentation des effectifs et de la masse salariale

Bien que de nombreuses créations d'emploi aient été projetées au moment de la renégociation de la DSP, la hausse de la masse salariale est une tendance lourde que la SETE ne parvient pas à maîtriser.

Tableau n° 6 : Evolution des charges de personnel

Montants en € HT		2014	2015	2016	2017	2018 réalisé provisoire au 20-03-19	Evol 18/14
621	Personnel intérimaire	1 441 225	1 508 549	1 303 650	1 516 192	1 570 409	9,0%
621400	Personnel Gardiennage	2 392 789	2 955 885	4 550 651	5 816 847	7 789 305	225,5%
621420	Personnel Nettoyage	775 984	718 586	796 365	838 873	890 791	14,8%
621450	Personnel extérieur (commercial)	207 746	270 145	261 495	275 308	302 542	45,6%
	Autres services extérieurs (frais pers.)	4 841 500	5 519 695	6 969 675	8 520 935	10 806 727	123,2%
641100	Salaires appointements	14 028 997	14 800 497	15 220 267	16 229 516	17 562 351	25,2%
641105	Prime de Rendement	4 819 155	5 071 985	4 291 673	4 645 110	4 681 384	-2,9%
641	Rémunérations du personnel	18 953 955	20 029 256	20 033 242	21 336 598	23 076 990	21,8%
645	Charges Sécurité sociale et Prév	8 889 534	9 447 141	9 189 270	9 980 209	10 571 477	18,9%
647	Autres charges sociales	641 304	712 388	749 765	773 270	888 663	38,6%
648000	Intéressement	1 500 000	876 760	1 315 094	1 500 000	2 500 000	66,7%
648100	CICE	-29 715	-30 623	-48 752	-62 049	-97 280	227,4%
648	Autres charges de personnel	1 470 285	846 137	1 266 342	1 437 951	2 402 720	63,4%
64	Charges du personnel	29 955 078	31 034 923	31 238 619	33 528 027	36 939 850	23,3%
69	Participation des salariés	0	0	0	0	148 649	
	Total brut dépenses liées au personnel	35 100 953	36 770 508	38 650 006	42 410 386	48 222 992	37,4%

Source : SETE

4.1.1 Un effectif global en hausse

Au 31 décembre 2015, selon les chiffres qu'elle a communiqués à la chambre⁴², la SETE comptait un effectif de 317 agents (en équivalent temps plein, ETP). Au 31 décembre 2018, elle employait 345 agents, soit une hausse de 8 %.

Durant la précédente délégation (2006-2017), un plan de transformation de contrats CDD en CDI a permis de réduire la précarité des emplois grâce à une politique de recrutement de CDI de 2006 à 2008. Par la suite, l'embauche des CDI s'est stabilisée comme le montre le tableau suivant, issu du bilan de clôture de l'ancienne DSP.

⁴² La chambre s'est appuyée sur les derniers chiffres produits, lors de la phase de contradiction avec la SETE, et non sur ceux produits au cours de l'instruction, sensiblement différents,

Tableau n° 7 : Embauche de CDI depuis 10 ans⁴³

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
14	15	17	5	12	1	7	14	9	8	12	7

CRC d'après le bilan de clôture de l'ancienne DSP

De 2015 à 2018, malgré un contexte de décroissance sensible et régulière du nombre de visiteurs⁴⁴, l'augmentation des effectifs s'est poursuivie de manière régulière.

En particulier, l'encadrement a été renforcé de 29 ETP. L'ancienne directrice générale de la société a expliqué cette évolution par la nécessité de renforcer notamment le pilotage des fonctions support « *pour structurer l'entreprise* » et faire face aux nouvelles conditions d'exécution de la délégation. Selon elle, la société n'était pas structurée pour faire face à ces projets, ni en termes d'outils informatiques, ni en termes de procédure et d'organisation, ni en termes de ressources humaines. Le faible niveau de ressources ne rendait d'ailleurs pas possible la transformation de l'entreprise dans le cadre de ce nouveau contrat : évolutions juridique (mise sous contrôle des marchés publics) et comptables, contrôle de gestion, marketing digital, sécurité, suivi de grands travaux, commercialisation sur internet des billets.

Au cours de la négociation avec la Ville de Paris, la SETE avait prévu d'augmenter ses effectifs pour accompagner la croissance du chiffre d'affaires. Alors que cette dernière n'était assurée dès l'origine que par l'augmentation du prix des billets, le renforcement de l'effectif a été déterminé sommairement puisqu'aucun document n'a pu être produit par la SETE, évaluant préalablement de manière solide et documentée les augmentations nécessaires. Le coût induit aurait pourtant justifié la production d'un plan d'action chiffré, précisant les moyens mobilisés, notamment financiers, et les objectifs de gestion de la masse salariale.

Les préavis de grève et les conflits sociaux des années 2016 et 2017 ont conduit la direction à faire des concessions sous forme de recrutements. Un accord d'entreprise du 23 juin 2017 a entériné une croissance significative des effectifs par création d'emplois. Or, le plan d'affaires de la SETE et les éléments de prospective ne sont pas annexés à la convention, à l'instar d'autres conventions de la Ville de Paris avec ses sociétés d'économie mixte.

⁴³ L'année 2018 a été demandée pour l'instant sans succès.

⁴⁴ 6,6 millions en 2005 / 5,9 millions en 2016.

Les principales modifications projetées concernaient la réallocation des moyens des caisses vers les espaces d'accueil, comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 8 : Projections des embauches jusqu'en 2026

	Existant	Variation CDI/an par rapport à 2017			
	2017	2018	2019 - 2023	2024	2025 à après
Caisses	27	-9	-15	-15	-15
Information prévente	9	-3	-3	-3	-3
CB mission Responsable Parvis	0	3	3	3	3
Accompagnateurs guides	0	7	7	7	7
Agents accueil-renfort jardins	0	12	12	12	12
Agent planning	0	1	1	1	1
S/total Transformation dispositif accueil et visite	36	11	5	5	5
Travaux - équipe projets hors centre d'accueil	4	8	8	8	6
Travaux - équipe projet centre d'accueil	0	3	3	3	0
S/total Travaux et entretien	4	11	11	11	6
Pilotage des stocks, relations clients	0	4	4	4	4
Internet, marketing digital	1	4	4	4	4
S/total Transformation et commercialisation	1	8	8	8	8
Produits dérivés, mécénat, marque	0	3	3	3	3
Support transverse (RH, juridique, finance SI)	0	4	4	4	4
S/total Communication/fonctions supports	0	7	7	7	7
Total CDI créés		37	31	31	26

Source : Mairie de Paris note D17DFA-

La suppression progressive des postes de caissiers (9 suppressions de postes en 2018 puis 15 les autres années) en vue du passage à la billetterie sur internet a été à l'origine d'un conflit social. La SETE envisageait par ailleurs de créer de nouveaux postes pour l'intégration des travaux dans ses missions, de renforcer l'encadrement et de développer de nouvelles ressources. Cependant, dans la mesure où la durée des contrats est très longue à la SETE, la création de nouveaux emplois en CDI pour le suivi des travaux ou le développement des nouvelles activités n'était pas une décision de gestion adaptée.

La chambre observe ainsi que 11 emplois nouveaux étaient prévus en 2018 en vue de la réalisation du centre d'accueil, que la SETE ne réalisera pas elle-même. Elle observe également que les 15 emplois supplémentaires prévus en 2018 pour la commercialisation, la communication et les fonctions support et transverses n'ont pas empêché la société d'avoir recours à des prestataires externes pour une part importante de ces missions. Aussi, la chambre estime, concernant le développement de nouvelles activités, que les postes ont été créés sans que les besoins aient été préalablement définis. Ces décisions génèrent des dépenses durables pour la SETE, jusqu'au départ définitif des agents concernés.

Enfin, la chambre s'interroge sur la crédibilité du plan d'affaires qui prévoit une légère réduction des effectifs à compter de 2019. Aucun des modèles financiers et bilans transmis ne fait apparaître de baisse des effectifs. Les équipes techniques et de maintenance augmentant même en 2024 en vue de l'entretien et de la maintenance du centre d'accueil.

4.1.2 Une croissance soutenue de l'encadrement

L'augmentation de la masse salariale des cadres est l'un des facteurs explicatifs de la croissance globale de la masse salariale. En moins de trois saisons, l'effectif des cadres a augmenté considérablement (de 40,27 ETP en 2015 à 67,6 en 2018) sans pour autant que la masse des agents non cadres diminue.

Tableau n° 9 : Répartition des effectifs par catégorie

ETP	2015	2016	2017 prév. DSP	Total (en %)	2018 prév. DSP	Total (en %)	2019 prév. DSP	Total (en %)
Cadre	40,27	46,02	55,6	15,80	67,6	17,30	67,6	17,70
Non cadre	267,04	262,63	295,7	84,20	323,0	82,70	315,0	82,30
Total ETP	307,31	308,65	351,3	100,00	390,6	100,00	382,6	100,00

Source : SETE

Le procès-verbal de la réunion du 16 décembre 2016 mentionne notamment : « *Les charges sont en augmentation de + 2,7 M€ (+ 5,4 %), avec une hausse préoccupante de la masse salariale récurrente malgré la relative stabilité (+1,1 %) affichée par la SETE en trompe-l'œil. Cette évolution cache en réalité une hausse pérenne de 1,5 M€ de la masse salariale (soit + 4,5 %) liée au glissement vieillesse-technicité (GVT), à l'effet report des embauches 2016 et à 8 nouvelles embauches sur 2017, compensée dans les tableaux du dossier de CA par des éléments conjoncturels et exceptionnels (baisse de l'intéressement pour 1 M€ et reprises de provision pour 0,2 M€). Dès que l'intéressement retrouvera un niveau normal, un fort rebond de la masse salariale est donc à anticiper* ».

Si le contrat ou ses annexes ne prévoient rien en matière d'augmentation du personnel, les négociations entre la SETE et la Ville Paris lors du renouvellement de la DSP auraient sanctuarisé une telle augmentation, non évaluée avec certitude. Pour la justifier, la société aurait mis en avant la nécessité d'accompagner le développement stratégique de la billetterie et la campagne de travaux.

De la sorte, en plusieurs étapes (2017, 2018, 2024 jusqu'en 2032), les créations de postes avec le renforcement de l'équipe des cadres ont été prévues (+ 29,0 ETP jusqu'en 2024, ramené à + 24,0 ETP dès 2025, soit un surcoût attendu sur la DSP révisée de 42,5 M€ HT (valeur novembre 2017)).

D'ailleurs le modèle financier révisé après avenant n° 1 de décembre 2018 reconduit l'effectif renforcé de 3 ETP pour les cadres responsables des travaux du centre d'accueil alors que la réalisation de l'équipement est transférée à la Ville de Paris⁴⁵. Aucun élément porté à la connaissance de la chambre ne vient justifier cette situation.

Il ne pouvait qu'en résulter une augmentation très rapide de la masse salariale et spécifiquement de celle des cadres de 6,89 % en 2017 puis de 22,6 % en 2018.

Même si les objectifs fixés par le contrat de DSP conclu avec la Ville en 2017 sont nombreux et ambitieux, un tel renfort d'effectifs ne peut être envisagé sans une croissance dynamique de l'activité qu'il est impossible de dégager actuellement en raison de la saturation de la fréquentation du monument.

⁴⁵ De la même façon les projections financières retiennent une hausse de + 10 ETP pour les travaux hors centre d'accueil, ramenée à + 8 ETP à compter de 2025 sans tenir compte de l'avancement du PCI qui sera déjà réalisé à hauteur de 56 % en 2024.

4.2 Des agents de plus en plus tournés vers l'accueil et l'encadrement

L'organigramme en début de gestion de l'ancienne DSP présentait une structuration resserrée autour de cinq grandes fonctions : clientèles, technique, développement, ressources humaines et DAF. Les créations successives de la direction de l'accueil, de l'entité exploitation, de la direction de la prévention des risques, de la sécurité et de la sûreté, d'une direction des travaux et de la maintenance technique et récemment d'une direction du marketing digital ont porté à neuf le nombre de directions, pour adapter structurellement la SETE à ses nouvelles missions et aux exigences de son délégant.

La SETE dispose d'un effectif d'environ 16 agents pour 1 000 visiteurs, ce qui peut paraître confortable par rapport aux effectifs diffusés par les parcs d'attraction. Bien qu'elle soit membre de la Fédération des Grandes Tours du Monde⁴⁶, elle n'a pas communiqué à la chambre des éléments de comparaison avec des tours concurrentes dans le monde, qui aurait permis d'évaluer le rapport entre le nombre des visiteurs et les effectifs d'accueil.

4.2.1 Un faible renouvellement du personnel et une forte promotion interne

La part des personnels de plus de 50 ans augmente (39,2 % des effectifs en 2017, contre 31,4 % en 2014) alors que la part des moins de 40 ans diminue (17,6 % en 2017 contre 22,6 % en 2014). Le phénomène touche non seulement les employés et les ouvriers mais aussi les agents de maîtrise : ainsi 57 agents de maîtrise ont plus de 55 ans.

Dès lors, l'augmentation de l'âge moyen peut causer des difficultés de maintien des compétences : l'effet des flux de départ à la retraite devient une préoccupation de management, car le nombre de départs est en train de s'accélérer. Cette question pourrait devenir préoccupante pour les directions techniques qui nécessitent un savoir-faire et des compétences propres au monument. Plus de 29 % de l'effectif de la SETE ont une ancienneté de 20 ans et plus.

Tableau n° 10 : Mouvements de personnel

Mouvements de personnel					
Motifs des départs CDI	2014	2015	2016	2017	Diff.
Démission	2	1	1	0	-1
Licenciement	0	0	2	3	1
Rupture conventionnelle	2	1	5	4	-1
Retraite	3	4	0	5	5
Décès	1	1	0	0	0
Total des départs CDI	8	7	8	12	4
Total des départs CDD	209	278	292	327	35
Taux de sortie CDI	2.6%	2.3%	2.6%	3.8%	+1.2 pts
<i>taux de sortie CDI : total des sorties de CDI de l'année N / effectif CDI au 31.12.N-1</i>					

Source : SETE – comité d'audit

La SETE a connu une vague de promotion interne lors du passage de l'ancienne à la nouvelle délégation qui a modifié la structure des emplois : en très peu de temps les catégories correspondant à technicien agent maîtrise (TAM) ont augmenté sensiblement. Si en 2012, les TAM représentaient 31 % des effectifs, ils atteignaient 47 % en début d'année 2018. Selon la SETE, cette progression est due notamment aux promotions internes et aux

⁴⁶ World Federation of Great Towers (WFGT)

changements d'affectation (passage de l'emploi de caissiers et d'agents d'accueil à TAM par exemple). Cette évolution des effectifs sur leur grille de classification serait naturelle dans une entreprise qui connaît peu de rotation de son personnel.

L'augmentation du nombre de cadres, analysée par ailleurs, et donc des effectifs, tend par proportion à réduire le nombre d'employés. La catégorie des employés qui représentait en 2012 plus de la moitié de l'effectif (51,5 %), en représentait à peine plus d'un tiers (34,2 %) au début de 2018.

4.2.2 Des moyens supplémentaires pour les fonction support et l'accueil

4.2.2.1 Le renforcement des fonctions support

L'essentiel des effectifs exprimés en équivalent temps plein (ETP) est réparti entre trois directions (exploitation / accueil ; travaux / maintenance technique ; clientèle) qui en concentrait 84 % en 2019.

L'augmentation des effectifs concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise, en particulier les fonctions support (15,1 % du total des effectifs en 2016 contre 12,5 % en 2005). Par la suite, cette part relative s'est alourdie. La progression des fonctions support s'est principalement réalisée au début de la DSP entre 2006 et 2008 (+ 15 ETP sur 2 ans). La SETE explique⁴⁷ que ce développement répondait au besoin de structuration de la société nouvellement créée. Il s'est poursuivi au cours de la DSP signée en octobre 2017, notamment dans les services suivants : direction des ressources humaines (+ 7,9 ETP entre 2016 et 2019), direction administrative et financière (+ 7,2), communication (+ 4,4), marketing digital (+ 5,7). La part des cadres dans le total des effectifs, qui atteignait 15,8 % en 2017, a encore progressé pour s'établir à 17,8 % en 2019.

La SETE indique que l'évolution des effectifs dans ces directions ne peut se comparer dans le temps en raison du rattachement de certaines activités à des directions différentes et de la création de nouvelles missions.

4.2.2.2 La réallocation des moyens supplémentaires au profit de l'accueil

Pour la SETE, *« l'augmentation au niveau de l'accueil est liée au fait que le périmètre de la Tour s'est considérablement agrandi depuis la constitution du nouveau périmètre de sécurité. Il y a nécessité de drainer les flux de visiteurs depuis les alvéoles de sécurité vers les piliers d'ascension auxquels les visiteurs parvenaient directement auparavant »*.

On aurait pu concevoir qu'au regard des exigences de sécurisation renforcée de l'accès au monument et d'amélioration des conditions d'attente des visiteurs, les emplois dégagés, notamment grâce à la forte réduction des postes de caissiers (corrélative à l'implantation de la billetterie sur internet), soient partagés avec la direction de la sécurité ou celle chargée des clientèles. Il n'est pas illogique néanmoins qu'une entreprise chargée de l'exploitation d'un site touristique donne la priorité à l'accueil (au sens le plus large) des visiteurs.

Le renforcement massif de l'accueil devrait donc se traduire par une amélioration des parcours et une réduction de l'attente des visiteurs. Or, la SETE n'est pas capable de

⁴⁷ « Une évolution de proportion des effectifs dédiés aux fonctions support de 12,5 % à 15,1 % en 10 ans n'a rien d'anormal et suit le cours naturel des nouvelles technologies (informatique, numérique et digital) sur lesquelles la SETE connaissait certains retards, mais également des nombreux projets techniques à mener, d'où le recrutement d'ingénieurs qualifiés. Par ailleurs, la SETE a besoin de renforcer son pilotage et d'être administrée de manière plus exigeante, ce qui se vérifie du côté des budgets, des marchés publics et de la réglementation en général. Par comparaison, les effectifs opérationnels restent stables. Il convient de noter enfin qu'il y aura un moindre appel à des assistants maîtrise d'ouvrage extérieurs. »

mesurer les effets sur la gestion des files d'attente ou la satisfaction des visiteurs : les conséquences sur le temps d'attente des visiteurs ou l'amélioration de leur satisfaction ne sont pas mesurées.

De même, la pertinence d'un renforcement de la fonction d'accueil pose question. Telles qu'elles sont définies par la fiche de poste transmise par la SETE, les principales missions des agents d'accueil consistent dans :

- l'information des clients (assurer l'accueil des visiteurs, informer et orienter les visiteurs en organisant les files d'attente) ;
- la gestion des moyens d'ascension (conduire les ascenseurs, assurer l'accueil et la sécurité dans les escaliers) ;
- le contrôle d'accès et la sécurité des visiteurs (contrôler les différents titres d'accès et assurer une présence continue sur les plateformes).

Il est à noter que les enquêtes de satisfaction ne dégagent pas un besoin d'information des clients.

Selon la SETE, la reconversion de caissiers en agent d'accueil est loin d'être évidente. Par ailleurs, le contrôle des sas est en grande partie réalisé par une société extérieure. Le salaire moyen versé aux agents de sécurité se situe autour de 22/23 € de l'heure contre 50 € pour celui des caissiers. La ré-internalisation de ces fonctions ne serait, par conséquent, pas forcément une bonne affaire pour la SETE.

La SETE doit trouver comment occuper utilement ses nombreux agents « relocalisés » : la création de « guides officiels de la Tour » peut constituer une piste mais elle est sans doute insuffisante.

4.2.3 Un recours accru à l'emploi précaire

Pour la catégorie du personnel de caisse ou d'accueil, la SETE a recours aux CDD ou à l'intérim, lors des congés de maternité ou de longue maladie, surtout lors des périodes d'activité saisonnière les plus intenses (été).

Le CDD est par ailleurs « le mode d'entrée » dans les catégories de personnel d'accueil. En dépit d'une moindre fréquentation, les effectifs de CDI et CDD croissent sensiblement chaque année. Cependant, il n'apparaît pas en contrepartie d'évolution significative de la fréquentation. C'est même le contraire depuis 2014. Les effectifs de CDD ne sont pas mis en relation avec la fréquentation. En dépit de la baisse de la fréquentation, le poids relatif des CDD dans l'effectif a augmenté (de 12,2 % en 2014 à 15,8 % en 2017).

Tableau n° 11 : Effectif par type de contrat

Effectif par type de contrat					
au 31.12	2014	2015	2016	2017	Var.17/16
CDI (yc mandataires sociaux)	309	311	315	319	1.3%
CDD	43	48	59	60	1.7%
Total Interne	352	359	374	379	1.3%

Source: Bilan social simplifié, fichier du personnel

Source : SETE

La SETE a également recours à des prestataires extérieurs. Le recours à l'intérim progresse pour des remplacements de personnel comme le montre le tableau suivant :

Détail de l'intérim par motif						
Nombre d'heures						
	2014	2015	2016	2017	Diff.	Var.
Remplacement	28 902	31 472	27 720	31 652	3 932	14.2%
Accroissement d'activité	7 372	6 713	5 702	6 562	860	15.1%
Total	36 274	38 185	33 422	38 214	4 792	14.3%

Nombre de contrats						
	2014	2015	2016	2017	Diff.	Var.
Remplacement	3 114	3 302	3 108	4 117	1 009	32.5%
Accroissement d'activité	702	690	597	882	285	47.7%
Total	3 816	3 992	3 705	4 999	1 294	34.9%

Source : fichier intérim

Source : SETE

La SETE justifie cette tendance par des besoins amplifiés par les risques de sécurité.

Le recours à des agents extérieurs augmente aussi sensiblement (de 2,1 M€ en 2006 à 5,7 M€ en 2017) du fait principalement du recours croissant à des prestations de gardiennage en 2016 et 2017 à la suite des attentats de Paris (4,81 M€ en 2017 contre 2,95 M€ en 2015).

4.3 Un dialogue social difficile

4.3.1 Un dialogue qui a conduit à de nombreux accords d'entreprise

Les conditions d'emploi du personnel de la SETE sont définies par une convention collective de la métallurgie⁴⁸. L'activité principale exercée par la SETE constituant le critère d'application de la convention collective, cette convention paraît peu appropriée, dans la mesure où d'autres textes, plus en accord avec les activités réelles de l'entreprise, existent comme la convention des personnels des parcs d'attraction ou celle du tourisme⁴⁹.

Il existe par ailleurs d'autres textes conventionnels produits par les accords d'entreprise (une cinquantaine depuis 2005) qui mériteraient une consolidation⁵⁰ :

- 23 accords à incidences sociales (vie sociale, représentativité des instances, catégories particulières de personnel) ;
- 10 accords traitant des conditions de travail (billetterie, conditions de travail associées au fonctionnement des moyens d'ascension) ;
- 27 accords ayant une incidence directe sur la rémunération (prévoyance, épargne, participation).

⁴⁸ Pour les cadres : Convention collective nationale des ingénieurs et cadres de la métallurgie (IDCC 0650 – brochure 3025)
Pour les OETAM : Convention collective régionale des industries métallurgiques, mécaniques et connexes de la région parisienne (IDCC 0054 – brochure 3126).

⁴⁹ Convention collective nationale des espaces de loisirs, d'attractions et culturels du 5 janvier 1994 -Espaces de loisirs, d'attractions et culturels (CCNELAC)

⁵⁰ Notamment depuis 2015.

La gestion de la SETE se caractérise en effet par une vie sociale intense⁵¹, reposant sur un dialogue constant entre les organes de direction et les instances représentatives, très engagées dans la qualité du service et les conditions de travail.

Recommandation n° 1 : Engager une réflexion avec les représentants du personnel sur un rattachement à une convention collective en lien avec l'activité principale de la SETE.

4.3.2 Un accord d'entreprise signé en 2017 aux conséquences coûteuses

En 2009, la SETE avait signé neuf accords collectifs avec les organisations syndicales représentatives, notamment la révision de la grille de classification, l'emploi et la mise en œuvre du nouveau système de billetterie, la participation aux résultats, l'emploi et l'insertion des seniors, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les travailleurs en situation de handicap.

4.3.2.1 Des augmentations destinées notamment à faciliter l'adaptation technologique des agents

Pour préparer le renouvellement de la délégation de service public et la réception du cahier des charges transmis par la Ville de Paris, la SETE a souhaité associer les représentants élus du personnel et les délégués syndicaux à l'élaboration du projet de réponse. Elle a engagé, au début de l'année 2016, une information des membres du comité d'entreprise. De nombreuses réunions (une dizaine) se sont tenues au cours du premier semestre 2017 avec le comité d'entreprise et le CHSCT⁵², également associé au processus d'information-consultation. Le comité d'entreprise a été consulté le 9 juin 2017 sur le projet de réponse au cahier des charges.

A l'issue de ces réunions de négociation, les parties ont décidé de conclure un accord d'entreprise, signé le 23 juin 2017, formalisant les engagements pris par la SETE en termes d'accompagnement des salariés dans le cadre de l'exécution de la nouvelle DSP, qui sera signée en octobre 2017, et d'organisation du dialogue social. Cet accord constitue l'aboutissement des négociations avec les organisations syndicales qui se sont déroulées de février à fin mai 2017.

La majeure partie des agents ont été augmentés par suite de l'accord salarial intervenu le 23 juin 2017, de 0,7 % pour l'ensemble des salariés hors cadres de direction et de 0,8 % pour les augmentations individuelles et promotions.

L'accord entérine, « *pour accompagner et mettre en œuvre les grandes orientations de la future DSP* », un nombre significatif de créations d'emploi. En annexe, figure un tableau des effectifs actualisés qui indique que le nombre de CDI à créer par rapport à 2017 est de 37 en 2018, puis de 31 sur 2019-2024 et de 26 à partir de 2025.

L'un des points phares de l'accord portait sur les préoccupations du personnel relatives aux futures évolutions technologiques liées au développement de la billetterie sur internet et au contrôle d'accès, exigés par la Ville de Paris.

Au total, l'article 3 de l'accord, « Engagements relatifs aux caissiers et agents d'information-prévente dans le cadre de l'exécution de la prochaine DSP - Maintien des postes à défaut de mobilité », entérine ainsi : une augmentation significative depuis plusieurs

⁵¹ La SETE dénombre deux organisations syndicales : la CGT est représentative à 68 % et FO à 32 %.

⁵² Le CHSCT a rendu un avis défavorable au projet le 30 mai 2017.

années de la masse salariale ; une mobilité interne des salariés en poste relevant à l'issue de l'accord du volontariat et l'engagement de ne procéder à aucun licenciement ni modification de l'organisation du travail lié à l'absence de mobilité pour ces emplois ; des mesures d'accompagnement de la mobilité interne volontaire.

Ces dernières ont consisté dans le versement d'une prime d'adaptation d'un montant de 8 000 € bruts à chaque caissier et agent d'information-prévente sous forme de capital

La prime de rendement a été « garantie » à hauteur de 5,8 millions de visiteurs par an pour la période 2018-2023 afin de compenser les effets « d'une baisse potentielle de fréquentation » qui aurait eu un impact sur la prime de rendement (garantie de prime de rendement jusqu'en 2023, sur la base de l'année 2016 de la fréquentation la plus basse, soit 5,8 M€ de visiteurs).

En outre, l'accord comprend des engagements en faveur des caissiers et agents d'information-prévente qualifiés d'emplois « sensibles »⁵³.

Il prévoit enfin plus généralement :

- des engagements concernant le niveau de rémunération et les conditions de travail de l'ensemble des salariés de la SETE en vue des éventuelles fermetures de site dues aux travaux et en vue du développement de la e-billetterie ;
- la mise en place d'une prime de billetterie sur internet de 2 000 € par an si la société atteint des objectifs de taux de mise en vente de billets sur internet en 2018 (50 %), 2019 (65 %) et 2020 (65 %) (par abondement de l'intéressement en 2019, 2020 et 2021) ;
- un budget exceptionnel supplémentaire global de 100 000 € TTC alloué au financement des « coûts pédagogiques de ces actions d'accompagnement individuel par la formation » ;
- le financement d'un accompagnement personnalisé (coût indéterminé) afin de définir un projet professionnel, réalisé par un cabinet extérieur ;
- un dispositif de rémunération supplémentaire sous la forme d'un abondement de la prime d'intéressement (2 000 € bruts par salarié jusqu'en 2020).

4.3.3 Des conséquences financières mal anticipées

Les services financiers de la Ville de Paris ne sont pas intervenus dans les négociations : la direction des finances de la Ville paraît avoir été mise devant le fait accompli et l'accord a été signé avant de lui être transmis. Une note de la direction des affaires financières de la Ville de Paris à l'adjoint au maire chargé des finances, en vue de la préparation du conseil d'administration de la SETE du 16 juin 2017 indique : « *Cet accord constitue l'aboutissement des négociations. À noter que l'accord a déjà été signé et que la DFA n'a pas été impliquée dans les négociations* ».

En outre, la note rappelle que le comité d'audit de la SETE présente au conseil son rapport sur la politique de rémunération : « *si le rapport donne des indications quant aux modes de calcul de ces éléments, il n'apporte pas d'estimations chiffrées autres que celle de l'intéressement (...) enfin, la direction des finances souhaite la mise en place d'une réunion*

⁵³ Par exemple dans le cas où le salarié quitterait son emploi « sensible » pour occuper un autre poste à moindre rémunération, une indemnité différentielle serait versée pour maintenir le même niveau de salaire brut et de primes (hors prime de rendement).

poursuivant les travaux du comité d'audit vers un chiffrage plus précis et exhaustif des avantages mis à disposition des agents ».

Le président de la SETE explique que *« certes, la direction des services financiers (DFA) n'y est pas intervenue, mais (...) le Cabinet de la Maire, compte tenu de l'extrême sensibilité de ce sujet et du caractère hautement stratégique du passage progressif à une réservation quasi générale (80 %) en ligne, a été informé jour après jour des négociations, a organisé des réunions fréquentes entre lui et la SETE (Président et Directrice générale) et a bien entendu avalisé chacune des dispositions de l'accord ».*

La chambre constate que, si le cabinet de la maire a été informé en temps réel de cet accord, aucun élément ne permet d'attester que la Ville et le conseil d'administration aient mesuré ses conséquences sur la masse salariale des exercices futurs. En effet, le président du conseil a exigé rapidement *« un réexamen des recrutements prévus (18 pour la seule année 2018 par la DSP) mais non encore réalisés (...), afin de s'assurer de leur pertinence, de leur articulation et en se projetant sur leur pérennité à terme, notamment pour les postes correspondant à des projets limités dans le temps ».*

Ces éléments laissent penser qu'au moment de la mise en place de la nouvelle délégation, les risques de trouble et d'altération de la renommée du monument et de l'image mondiale de la Ville causés par les conflits salariaux ont conduit la SETE et sa tutelle à décider d'embauches significatives et d'une augmentation générale des rémunérations, sans une vision maîtrisée de la situation.

La chambre constate en outre que la question de la requalification des postes de caissiers (postes en voie de suppression dans les futures années) est rendue plus complexe par le choix de la SETE de ne pas différer la création parallèle de nouveaux emplois prévus par son plan d'affaires : il en résulte une augmentation très sensible des effectifs et particulièrement des emplois pourvus en CDI. Ce profil d'évolution du nombre de CDI sur 2017-2025 tient principalement au fait que la suppression des postes de caissiers est progressive (- 9 postes en 2018 puis - 15 postes les autres années) alors que les créations de postes en CDI se sont faites dès 2018.

À terme, l'entreprise envisage une légère baisse du nombre de CDI créés pour le suivi des travaux à partir de 2024 même si ces personnels n'appartiennent pas à des catégories flexibles.

Le président et son conseil d'administration ne semblent avoir pris conscience de la forte hausse de la masse salariale des cadres qu'en octobre 2017, en observant l'augmentation importante de la masse salariale générale. Selon la SETE, *« les mesures de masse salariale, notamment les fortes augmentations des salaires des cadres, ont été décidées ultérieurement par la seule Directrice générale, sans information ni du Président ni du Conseil d'administration ni de la Ville ».*

Cette croissance *« ne coïncidait pas avec les informations qui circulaient à la SETE sur la modeste augmentation des salaires des non-cadres ».* Constatant que l'information délivrée aux administrateurs et à la Ville était par voie de conséquence biaisée, le président du conseil d'administration a exigé *« à partir de cette date, que les tableaux de bord soumis au CA distinguent l'évolution de ces deux sous-ensembles de la masse salariale (cadres/non-cadres), ce qui a fait apparaître une très grande différence, qui n'a cessé de s'accentuer ».*⁵⁴

⁵⁴ Source : réponse de la SETE du 16 avril 2019 au questionnaire de la chambre

4.4 Une augmentation soutenue-des rémunérations

Le choix de baser le versement des redevances à la Ville simplement sur son chiffre d'affaires plutôt que sa productivité a sans doute contribué à ce que la société ne soit pas incitée à mieux maîtriser sa politique de rémunération.

4.4.1 Un niveau de salaire moyen élevé

Avec un salaire moyen de 62 200 € (hors intéressement et charges patronales) pour un effectif composé de 343,1 ETP⁵⁵ dont 242,9 ETP non cadres, la SETE est nettement au-dessus des salaires moyens en France. Intéressement et charges patronales comprises le coût moyen, toutes catégories de personnel confondues, ressort à 94 800 €.

Tableau n° 12 : Salaire moyen des non cadres (hors intéressement et charges patronales)

	SETE	France
Caissier	55,5	22,4
Agent d'entretien sanitaire	36,1	20,8
Agent d'accueil	55,7	26,4
Chef de brigade	71,3	29,4
Technicien	61,8	35,9

Source : Comité d'audit de la SETE

Le niveau du salaire de base des agents travaillant à la SETE est élevé avec des salaires moyens de 3 300 € par mois en début de carrière pour les emplois non qualifiés et des salaires annuels de 55 000 €, 88 000 € et 120 000 € en moyenne respectivement pour les non cadres, cadres et cadres dirigeants (cf. annexe 10).

4.4.2 Les conditions de rémunération des directeurs généraux de la SETE

Le directeur général est un mandataire social : le montant et les modalités de sa rémunération ont été fixés par le conseil d'administration après avis favorable du comité des rémunérations de la Ville de Paris. Toutefois, la manière dont est établie la part variable de 15 % (maximum) de la rémunération principale appelle des réserves. Le lien établi dans ces contrats entre les objectifs et la performance de la SETE sous ses différentes composantes est un bon moyen de gestion et de contrôle pour l'actionnaire principal. Cependant, il n'est pas assorti de critères de modulation de la part variable visant à s'assurer de l'adéquation entre les attentes du conseil d'administration et les résultats obtenus⁵⁶. C'est sans doute la raison pour laquelle, sur la période de contrôle, les directeurs généraux ont perçu le montant maximum de la part variable de leur rémunération⁵⁷.

La société a précisé que le montant de la part variable « *résultait d'une décision du directeur de cabinet de la Maire ensuite avalisée par le comité des rémunérations de la Ville puis le conseil d'administration de la SETE* », ce qui ne change rien au constat de la chambre.

À l'occasion de la nomination du nouveau directeur général, une grille d'indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des objectifs représentatifs de la mise en œuvre de la DSP devait être présentée au premier conseil d'administration en 2019. La chambre relève des

⁵⁵ Le document source ne précise pas à quelle date sont arrêtés ces effectifs. Il est lui-même arrêté au 6 décembre 2017.

⁵⁶ A titre d'illustration : atteinte a minima d'un montant d'excédent brut d'exploitation (EBE) non précisé pour 2017; note globale de satisfaction des visiteurs de 7,5 sur 10 (ce qui est peu) / réalisation du plan d'investissement ou refonte du site internet / pilotage de la « transformation de la forme juridique de la société » / « mise en œuvre de la DSP » non assortis d'éléments permettant de mesurer leur degré ou de qualité de réalisation.

⁵⁷ En 2018, la directrice générale a même perçu la totalité de sa rémunération variable au *pro rata temporis* des services réalisés pour la SETE alors qu'aucun objectif n'avait été fixé pour cette même année.

progrès réels tout en s'interrogeant sur la mesure d'objectifs comme « l'animation du plan de formation », sans plus de précision.

4.4.3 Des augmentations globales significatives, surtout concentrées sur l'encadrement

Les augmentations des rémunérations sont allées en premier lieu aux cadres.

Tableau n° 13 : Comparaison des augmentations (en %)

	2016	2017	2018
Augmentation masse salariale cadres	12,0	13,6	21,1
Augmentation effectifs cadres	7,9	10,3	22,0
Augmentation masse salariale non-cadres	- 5,1	6,0	1,5
Augmentation effectifs non-cadres	0,1	- 0,7	0,8

Source : CRC d'après les données communiquées par la SETE

Dans le cadre du processus budgétaire, les décisions d'augmentation de salaires, sont décidées par chaque directeur pour ses effectifs, la DRH proposant une enveloppe traduite en pourcentage de la masse salariale à consacrer à cette évolution⁵⁸.

Ce processus peut favoriser des disparités et des incohérences en matière de rémunération du personnel de la Tour. En conséquence, la SETE a pris l'engagement « d'établir un contrôle de la DRH sur les augmentations décidées aujourd'hui librement par chaque Direction ».

Comme le mentionne le tableau ci-dessous, le salaire de base a augmenté significativement en trois ans.

Tableau n° 14 : Evolution du salaire de base (en €)

	Primes	2015	2016	2017	2018
221	FORFAIT	7 098 570	7 828 241	8 628 142	9 763 368
222	APP. FORFAITAIRE	150 561	218 274	220 609	201 988
223	SALAIRE DE BASE	2 012 102	1 920 408	1 789 435	1 646 068
225	FORFAIT DE BASE	-	-	1	-
226	SALAIRE DE BASE	1 927 198	1 737 724	1 657 224	1 495 829
228	HEURES TRAVAILLEES	630 631	598 537	611 718	762 845
233	SALAIRE APPRENTI	9 951	14 740	20 828	10 704
229	RAPPEL	34 132	38 278	41 328	80 958
235	PRIME DIFFERENTIELLE	5 604	2 547	21 409	28 362
335	REGUL SALAIRE BASE	2 161	-192	-	-
358	MAINTIEN DE SALAIRE	-	2 243	1 817	1 378
335	REGUL SALAIRE BASE	2 161	-192	-	-
1248	RETENUE POUR E/S	-20 061	-52 945	-32 440	-75 538
	Total	11 853 012	12 307 662	12 960 071	13 915 962

Source : SETE

Sont concernés par ces augmentations, les membres du comité de direction et les cadres déjà les mieux payés : entre 2015 et 2017 (les données de 2018 n'ayant pas été transmises à la chambre), les montant moyens ont évolué de 8 %.

⁵⁸ Les augmentations individuelles sont arrêtées par chaque directeur dans le cadre du budget et après validation du DRH, sur la base des propositions formulées par les responsables. Pour les cadres, ces augmentations sont arrêtées par le Comité de direction sur proposition des directeurs.

Comme mentionné *supra*, les primes et gratifications ont sensiblement augmenté à l'occasion de la nouvelle DSP signée en octobre 2017. Les préavis de grève et les conflits sociaux de l'année 2017 ont conduit la direction à faire des concessions non seulement sous forme de recrutements, de hausse de rémunérations et de promotions d'emploi mais aussi de primes au personnel.

Sur la seule année 2017, on compte ainsi conformément à l'accord d'entreprise du 23 juin :

- une hausse de l'intéressement de 0,70 M€ qui correspond en réalité à une prime de 2 000 € attribuée à chaque salarié au titre de la réalisation de l'objectif de 50 % de billets mis en vente sur internet ;
- une revalorisation de l'indexation des frais de personnel à hauteur de 0,5 M€ (+ 2,8 % contre + 1,6 % dans le modèle financier) compte tenu d'une prévision d'inflation et donc de GVT⁵⁹ plus haute que celle du modèle.

Le tableau suivant récapitule, hors intéressement (*cf. infra*), les augmentations de chaque prime.

Tableau n° 15 : Evolution des primes du personnel (hors intéressement et rendement)

	Primes	2015	2016	2017	2018
235	PRIME DIFFERENTIELLE	5 604	2 547	21 409	28 362
379	NB MAJ.JRS FERIES TP	37 810	38 175	32 123	26 027
380	NB MAJ. JRS FERIES	546 192	555 479	557 247	564 765
1551	PRIME EXCEPTIONNELLE	25 024	22 874	26 980	124 460
1552	PRIME / OBJECTIF	279 325	346 564	329 587	440 844
1555	PR. EXCEPTION. NUIT	4 773	4 655	12 743	21 567
1560	PRIME DE JOUR FERIE	9 350	9 401	8 534	7 400
1561	PRIME PCSS	14 762	14 859	15 408	14 569
1562	PRIME DE CAISSE	31 858	35 927	35 576	31 401
5562	PR.AGT.INFO PREVENTE	21 044	26 647	25 784	23 536
1567	PRIME ASTREINTE SAM.	200	400	1 050	5 050
5567	PRIME ASTREINTE DIM.	5 200	5 100	5 100	5 350
5568	PRIME ASTREINTE SOIR	525	1 725	4 350	5 100
1568	PRIME DE FONCTION	157	18	142	358
1569	PRIME DE HAUTEUR	5 030	4 183	5 062	3 659
1570	PRIME PANIER NUIT	3 698	3 154	3 488	4 310
1575	PRIME D'ANCIENNETE	1 228 034	1 189 121	1 272 132	1 327 867
2522	PRIME DE PANIER	44 503	38 390	40 461	44 851
	Total	2 263 088	2 299 218	2 397 174	2 679 477

Source : SETE

⁵⁹ Glissement vieillesse technicité

Cette augmentation générale des primes traduit aussi une extension des bénéficiaires : il en est ainsi de la prime différentielle, dont les attributaires sont plus nombreux en 2018 qu'en 2015 (124/89), ou de la prime exceptionnelle (16/2).

Hormis pour quelques primes (primes de caisse, prime de jour férié), le nombre d'attributaires a sensiblement augmenté dans la plupart des cas. Dès lors, le montant moyen des primes a globalement augmenté, parfois dans des proportions notables.

Tableau n° 16 : Evolution des gratifications au moment du passage à la nouvelle délégation

	Effectif		Montant moyen	
	2016	2018	2016	2018
PRIME DIFFERENTIELLE	11	14	232	2 026
NB MAJ.JRS FERIES TP	97	97	394	268
NB MAJ. JRS FERIES	327	343	1 699	1 647
PRIME EXCEPTIONNELLE	5	17	4 575	7 321
PRIME / OBJECTIF	42	52	8 252	8 478
PR. EXCEPTION. NUIT	97	153	48	141
PRIME DE JOUR FERIE	298	248	32	30
PRIME PCSS	13	12	1 143	1 214
PRIME DE CAISSE	62	55	579	571
PR.AGT.INFO PREVENTE	21	22	1 269	1 070
PRIME ASTREINTE SAM.	4	4	100	1 263
PRIME ASTREINTE DIM.	5	4	1 020	1 263
PRIME ASTREINTE SOIR	3	4	575	1 275
PRIME DE FONCTION	2	11	9	33
PRIME DE HAUTEUR	44	45	95	81
PRIME PANIER NUIT	43	45	73	96
PRIME D'ANCIENNETE	348	364	3 417	3 648
PRIME DE PANIER	317	357	121	126

Source : SETE

En revanche, le montant versé au titre de la prime de rendement est passé de 5 M€ en 2015 à 4,7 M€ en 2018 pour un nombre de bénéficiaires supérieur (299 au lieu de 288). Le montant moyen de la prime de rendement qui s'établissait à 17 641 € a baissé à 15 673 €, soit 48 % de du salaire brut mensuel (seulement un tiers pour les agents d'accueil).

Les modalités de versement de cette prime suscitent des interrogations. Le rapport de clôture de l'ancienne délégation relevait : « *compte tenu du caractère incontournable de la Tour Eiffel dans le paysage touristique parisien, on pourrait considérer que le mode de calcul du versement de la prime de rendement ne s'appuie pas sur un principe incitatif. En effet une part importante de la fréquentation est « assurée » par la notoriété internationale de l'édifice* ». Avec un niveau de prime désormais garanti, la base de calcul est encore plus déconnectée de qualité de service ou du développement du chiffre d'affaires.

La constitution de l'épargne salariale obéit à la même logique : l'intéressement moyen a aussi augmenté de 1 804 € en 2016 à 2 874 € en 2018. Il peut être versé immédiatement au salarié ou placé sur un plan d'épargne (PEE, PERCO)⁶⁰.

⁶⁰ PEE : Plan d'épargne entreprise ; PERCO : Plan d'épargne pour la retraite collective.

Tableau n° 17 : Epargne salariale

	2015	2016	2017	2018	2019
1750 <INTERESSEMENT>	970 717,06	553 959,35	872 390,24	985 679,90	2 500 000,00
PARTICIPATION	-	-	-	-	148 649,00
1752 <INTERESSEM.PLACE>	529 282,94	322 800,65	442 703,59	514 319,51	
1754 <ABOND.INTER.PLACE>	52 800,00	52 223,76	53 200,00	56 800,00	
2709 ABONDEMENT	5 100,00	7 800,00	6 300,00	6 600,00	

Source : SETE

En 2011 l'Inspection générale de la Ville de Paris a rendu un audit sur le train de vie de la SETE. Elle recommandait surtout de mener une analyse financière précise de la participation et de l'intéressement chaque année tant sur le plan de son estimation prévisionnelle que de ses réalisations : « *Concernant l'intéressement, un étalonnage des ratios de performance avec d'autres sociétés immobilières de la Ville de Paris doit être mis en place. La répartition de l'intéressement et la définition des objectifs gagneront à être différenciés par catégorie de personnel, en accordant une part plus importante aux personnels d'accueil* ».

Elle ajoutait le constat qui n'a pas changé : « *en outre, la progression de la dette de l'établissement vis-à-vis de ses salariés au titre du compte épargne temps (CET) est inquiétante, même si l'établissement estime qu'elle devrait se ralentir quelque peu* ».

4.5 Un renouvellement du dialogue social pour contenir la hausse salariale

Les mutations dans lesquelles la SETE s'est engagée ne pouvaient qu'avoir un fort retentissement sur la gestion des ressources humaines. Tout en associant les représentants du personnel à sa démarche de négociation, la SETE n'a pas pu prévenir le développement de conflits sociaux. La croissance des effectifs était aussi une démarche imprudente et peu documentée qui affectera pour longtemps sa structure de gestion.

4.5.1 La nécessité de revenir à une gestion plus rigoureuse des ressources humaines

Les agents perçoivent quotidiennement la modification rapide des processus de travail, ce qui suscite des interrogations sur la qualité du service rendu, l'avenir des métiers et le déroulement des carrières. L'absence de scénario clair d'évolution à moyen et long terme nourrit la perplexité et les inquiétudes. Ce climat inspire à une partie des agents une attitude défensive. Il peut en résulter une tendance à la crispation sur les caractéristiques actuelles des métiers et sur les règles de gestion traditionnelles.

Pour leur part, les responsables de la SETE redoutent des réactions voire des blocages internes face à toute annonce de changement. Pour les éviter et les contourner, ils ont tendance à prendre des mesures partielles, couteuses et fragmentées.

Dans ces conditions, il est opportun de renouveler les modalités du dialogue social pour traiter concrètement de la situation des agents et des services, et restaurer une relation de confiance. Le changement de statut de la société constituée, avec la mise en œuvre du « contrôle analogue », une opportunité à saisir dans le cadre d'une concertation avec les organisations syndicales sur l'évolution des métiers, les déroulements de carrière et les parcours de formation. La SETE pourrait en effet profiter de son nouveau statut de société publique locale (SPL), adopté en 2016, pour mener une réflexion stratégique avec son principal actionnaire sur l'ouverture des nouvelles perspectives de carrière de ses agents.

Les SPL ont le plus souvent recours à des contrats de travail selon les conditions de droit commun définies par le code du travail. Elles peuvent aussi faire appel aux fonctionnaires de leurs collectivités actionnaires dans le cadre de conventions de détachement, de mise à disposition ou encore de mise en disponibilité, dans le respect des régimes légaux et réglementaires y afférents. De plus, même si la SETE présente de nombreux emplois spécifiques, il est possible d'envisager la mutualisation de services avec d'autres structures de même nature à travers la conclusion de conventions de prestations de services.

Enfin, sans revenir sur les situations acquises, la SETE pourrait contenir le montant moyen de sa grille des salaires des agents qui ne sont pas astreints aux contraintes de la gestion du public pour adopter, une entrée de grille en début de carrière, voire des entrées de contrats de travail, plus en rapport avec celle constatée dans les secteurs analogues.

4.5.2 Les mesures d'urgence prises par la SETE pour tenter de contenir la masse salariale

Après que son président eut appelé à plusieurs reprises l'attention du conseil d'administration sur la forte augmentation de la masse salariale des cadres et souhaité qu'une communication spécifique soit soumise au conseil, ce dernier et la nouvelle direction ont mis en place un train de mesures significatives pour reprendre le contrôle de la masse salariale depuis mi-février 2019, dont il est trop tôt pour juger les effets.

Depuis l'arrivée du nouveau directeur général, constatant que les augmentations salariales *« oscillent individuellement entre 1,4 % et 13 %, certaines correspondant à un courant normal d'améliorations salariales, d'autres – importantes - en faveur de certains cadres »*, le conseil a demandé un réexamen de la politique salariale *« dans un souci de sobriété »*, ainsi qu'un *« réexamen des recrutements prévus mais non encore réalisés, afin de s'assurer de leur pertinence, de leur articulation et en se projetant sur leur pérennité à terme, notamment pour les postes correspondant à des projets limités dans le temps »*.

La masse salariale prévue pour les cadres de la SETE, fixée à 5,642 M€ en 2019, ne va augmenter que de 3,1 % par rapport à 2018, en raison d'une maîtrise individuelle des augmentations, d'un taux de vacance imposé pour le renouvellement de certains postes, de l'effet de noria dû aux départs en retraite, mais aussi du regroupement de certaines responsabilités de cadres.

Enfin, des mesures de modération ont été prises : gel hors inflation des rémunérations des membres du comité de direction générale pour 2019 ; modération des évolutions salariales pour les cadres dont la rémunération est supérieure à 100 000 € ; absence d'augmentation individuelle de salaires pour les cadres ayant été augmentés au moins une fois au cours des deux dernières années soit en 2017 et 2018, hors promotion ou changement de fonction.

La SETE envisage par ailleurs de ne poursuivre le recrutement des nouveaux cadres que dans une fourchette du marché des emplois, à qualification et expérience comparables, et de privilégier le recours à des statuts de fonctionnaires détachés offrant les mêmes garanties de compétences.

Malgré la mise en place de ces mesures correctives, la chambre estime que le conseil d'administration de la SETE aurait dû aller plus loin pour prévenir l'augmentation soutenue des frais de personnel. La question essentielle aurait été de s'interroger sur la pertinence de la croissance des effectifs **dans le contexte actuel de stagnation du nombre de billets vendus**. D'ailleurs, la chambre relève qu'il est prévu de créer des postes non inclus dans le

périmètre de la délégation ni dans celui des accords sociaux⁶¹. Elle constate qu'il n'a pas été envisagé de geler les postes prévus à la DSP qui ont été maintenus au budget de 2019⁶². La SETE considère que ces nouveaux recrutements seront financés pour partie par une réduction de 20 % des frais d'honoraires (- 800 000 €). Il n'en demeure pas moins que les mesures d'emploi prévues suscitent des interrogations sur la volonté réelle de la SETE de maîtriser sa masse salariale.

Au total, la chambre observe que le conseil d'administration de la SETE aurait dû mettre en œuvre une stratégie plus rigoureuse pour remédier à la forte augmentation des dépenses.

5 UN CONTROLE FINANCIER INSUFFISANT DE LA VILLE DE PARIS

La Ville de Paris, propriétaire de la Tour Eiffel, a confié à la SETE, société publique locale qu'elle détient presque entièrement, l'exploitation du site par deux conventions de service public successives. Toutefois, pour respecter la règle selon laquelle les sociétés commerciales sont composées d'au moins deux actionnaires, la Ville a dû faire appel au département de Paris, d'abord, puis, après la fusion de celui-ci avec la Ville, à la Métropole du Grand Paris.

Néanmoins, malgré cette détention presque exclusive, le contrôle de la Ville de Paris n'a pas empêché la forte hausse des dépenses d'exploitation au sein de la société, notamment en matière de dépenses de personnel. En outre, même si la SETE a récemment amélioré ses procédures de contrôle interne, la Ville de Paris se montre trop peu exigeante vis-à-vis de son délégataire et des comptes que celui-ci doit lui rendre.

5.1 Une propriété de la Ville de Paris confiée une société dédiée

Propriété de la Ville de Paris, la Tour Eiffel est inscrite à l'inventaire des Monuments historiques depuis 1964. Par ailleurs, le Champ-de-Mars sur lequel elle se situe est un site classé au sens de l'article L. 630-1 du code du patrimoine et des articles L. 341-1 et suivants du code de l'environnement. La gestion d'ensemble du monument entre dans le cadre du service public local du tourisme. À ce titre, la Ville de Paris assure la conservation, la mise en valeur et doit en faciliter l'accès à tous les visiteurs.

Depuis sa construction, la Tour Eiffel a été successivement gérée par :

- la Société de la Tour Eiffel (STE), société de droit privé créée par Gustave Eiffel, jusqu'en 1980 ;
- la Société Nouvelle d'exploitation de la Tour Eiffel (SNTE), société anonyme devenue une société d'économie mixte (SEM) détenue pour 30 % par la Ville de Paris et pour 69,99 % par la Société Anonyme de Gestion Immobilière (SAGI) dont le propre capital était détenu pour 40 % par la Ville de Paris, de 1980 à 2005 ;
- la Société d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE) à partir de 2006, SEM devenue société publique locale (SPL) en 2016.

⁶¹ Comme par exemple, pour ce que la chambre a pu en connaître, un juriste marchés publics ou un chef de projet informatique (contractuel de droit public).

⁶² Un chef de projet internet ; un chef de projet marketing digital ; un responsable de projets techniques -ascenseur Nord ; un responsable pour le projet Grand site Tour Eiffel ; un responsable des travaux structure.

L'exploitation du monument par la SETE a fait l'objet de deux délégations de service public (DSP) :

- la première DSP qui s'est exécutée du 1^{er} janvier 2006 au 31 octobre 2017 avait pour objet la gestion et l'exploitation de la Tour Eiffel. Elle a été modifiée par sept avenants.
- la deuxième DSP, initialement dévolue pour une durée de 15 ans à compter du 1^{er} novembre 2017, a pour objet la modernisation et l'exploitation de la Tour Eiffel. Un avenant du 26 décembre 2018 a retiré à la SETE la mission de maîtrise d'ouvrage des travaux du centre d'accueil, la Ville de Paris souhaitant en effet conserver l'unicité de la maîtrise d'ouvrage de ce projet qui n'est pas dissociable des aménagements à prévoir en dehors du périmètre de la DSP. Dès lors, l'avenant ramène la date limite de validité de la DSP de 15 ans à 13 ans et deux mois, soit jusqu'au 31 décembre 2030.

La DSP de 2006-2017 s'exerçait sur un périmètre formé par les quatre piliers de la tour. Elle n'englobait pas les jardins ni les voies publiques adjacentes. La DSP de 2017-2030 a élargi ce périmètre aux jardins attenants à la Tour.

Les conventions et leurs avenants respectifs ont tous été signés après approbation par la Ville de Paris⁶³. En revanche, pour ce qui concerne la SETE, au cours des exercices sous-revue, les avenants n° 4 (signé le 2 juillet 2015) et n° 5 (signé le 22 décembre 2015) à la convention du 16 décembre 2005, n'ont pas été approuvés par le conseil d'administration.

La transformation de la SEM en SPL, l'année qui a précédé le renouvellement de la concession, a eu pour effet, si ce n'est pour objet, de permettre de renouveler la délégation sans mise en concurrence avec des acteurs privés.

La SETE a donc à la fois préparé la clôture de l'ancienne délégation et les conditions de la nouvelle, pendant que la direction générale, en place sur toute cette période critique, se trouvait confrontée à des conflits sociaux particulièrement médiatisés. Cette dernière conduisait aussi de nombreux chantiers de modernisation de la gestion du monument.

La définition très large des nouvelles missions de la délégation (la modernisation et l'exploitation de la Tour Eiffel) et le fait que la SETE a dans un premier temps été considérée comme autonome et responsable de la totalité de la gestion du site, alors que les impératifs de son environnement⁶⁴ exigeaient un pilotage recentré, ont créé des conditions nouvelles et conflictuelles de cohabitation entre la Ville et la direction de la société.

Bien que la Ville lui ait délégué la quasi-totalité de la gestion, à la suite de l'entrée en vigueur le 1^{er} novembre 2017 de la nouvelle convention de délégation (délibération du conseil de Paris des 25, 26 et 27 septembre 2017), elle a réintégré par avenant une partie de la maîtrise d'ouvrage des travaux de sécurisation pour la coordonner avec le périmètre plus large du Champ-de-Mars et de la perpendiculaire des quais Branly et du pont d'Iéna.

Cette conjoncture interférait nécessairement avec la gestion de la délégation par ailleurs dégradée par des conflits sociaux, liés notamment à la mise en œuvre du projet de e-billetterie et son impact sur les conditions de travail de la majorité des salariés de l'entreprise, dont la Ville a été écartée (Cf. point 4.3).

⁶³ Les deux DSP ont fait l'objet d'avenants significatifs pour modifier les tarifs d'entrée à la Tour, le plan contractuel d'investissement (PCI), le montant de la redevance versée à la Ville de Paris, le périmètre d'exercice et leur durée de vie.

⁶⁴ Particulièrement les nécessités de la lutte contre le terrorisme

5.2 Un capital presque entièrement détenu par la Ville de Paris

5.2.1 Une société anonyme formellement constituée de deux associés

L'adoption du nouveau statut de société publique locale (SPL) par l'assemblée générale mixte du 7 juillet 2016 réunissait la commune de Paris et le département de Paris. Les actionnaires sortants n'étaient pas présents.

La Ville a expliqué souhaiter disposer « *d'un outil plus approprié à la délégation et de nature à garantir sa meilleure mise en œuvre* ». Selon la Ville, le format de SPL permettrait : « *d'assumer pleinement le portage public de l'investissement à venir, pour les adaptations nécessaires au confort et à la sécurité des visiteurs comme des employés, ainsi que pour l'entretien et le renouvellement des équipements de la Tour* ».

Le passage à la SPL, décidé par le Conseil de Paris, a eu pour effet de modifier l'actionnariat de la société du fait du retrait de l'actionnariat privé, son capital devant désormais appartenir intégralement à des entités publiques. Ainsi, la transformation en SPL en 2016, s'est soldée par la cession des 40 001 actions détenues par des actionnaires privés. Le montant du capital social de la société est resté inchangé avec une valeur nominale de 10 € pour 100 000 actions, soit 1 000 000 €.

Afin de respecter l'obligation d'une pluralité d'actionnaires des sociétés anonymes⁶⁵, la Ville de Paris a dû chercher un nouvel actionnaire public. Elle a ainsi fait entrer le département au capital, réparti à raison de 60 % pour la commune et 40 % pour le département de Paris. L'extrême proximité institutionnelle existant entre la commune et le département rendait le respect de cette règle très formel, voire artificiel.

En tout état de cause, la fusion de la commune et du département au 1^{er} janvier 2019 a contraint la Ville de Paris, collectivité issue de cette fusion, à trouver un nouveau partenaire. Elle a ainsi fait entrer la Métropole du Grand Paris (MGP) au capital de la SETE, qui s'est traduite par un protocole de cession entre cette dernière et la Ville de Paris le 13 novembre 2018⁶⁶. Toutefois, la participation de la Métropole à hauteur de 1 % du total du capital reste symbolique, et le respect de la règle d'une pluralité d'actionnaires paraît tout aussi formel que précédemment.

5.2.2 Un objet social artificiellement élargi pour tenir compte de l'entrée au capital de la Métropole du Grand Paris (MGP)

En contrepartie de cet apport, l'objet social de la SETE a été complété le 10 décembre 2018 pour inclure la MGP. En effet, « la participation d'une collectivité territoriale ou d'un groupement de collectivités territoriales à une société publique locale (...) est exclue lorsque cette collectivité territoriale ou ce groupement de collectivités territoriales n'exerce pas l'ensemble des compétences sur lesquelles porte l'objet social de la société » (CE, 14 novembre 2018, syndicat mixte pour l'aménagement et le développement des Combrailles, 405628). Certes, la loi n° 2019-463 du 17 mai 2019 tendant à sécuriser l'actionnariat des entreprises publiques a complété l'article L. 1531-1 du code général des collectivités territoriales en précisant : « Lorsque l'objet de ces sociétés inclut plusieurs

⁶⁵ Article L. 225-1 du code de commerce : « La société anonyme est (...) constituée entre deux associés ou plus. »

⁶⁶ La réforme du statut de Paris créant, au 1^{er} janvier 2019, pour Paris une collectivité à statut particulier en lieu et place de la commune de Paris et du département de Paris a requis de revoir la répartition du capital de la SETE avec l'entrée d'un nouvel actionnaire, la MGP.

Cette évolution du capital a été actée par décision de la commune de Paris et du département de Paris des 2,3,4 et 5 juillet 2018 d'une part, de la MGP du 28 septembre 2018 d'autre part, après accord du conseil d'administration du 8 novembre 2018. L'assemblée générale mixte a donné son accord le 18 décembre 2018.

activités, celles-ci doivent être complémentaires. La réalisation de cet objet concourt à l'exercice d'au moins une compétence de chacun des actionnaires ».

Or, l'activité principale de la SETE, c'est-à-dire l'exploitation de la Tour Eiffel, ne relevait pas de la compétence de la MGP. Aussi, l'objet social, qui était limité à l'exploitation de la Tour Eiffel et aux opérations s'y rattachant, a été élargi pour comprendre des missions relevant également de ce nouvel actionnaire : l'ajout de la promotion du territoire de la capitale et plus largement celui de la MGP.

Pour autant, malgré cette modification récente de l'objet social, la SETE n'a pas à ce jour exercé d'autres activités que l'exploitation et la promotion de la Tour Eiffel. La seule justification de la participation au capital de la MGP est donc l'effet du rayonnement de la Tour Eiffel sur la promotion du territoire du grand Paris, terme qui peut convenir à l'activité de n'importe quelle société sur le territoire.

Aussi, la chambre estime que la MGP encourt un risque d'actionnaire, certes pour un montant modeste, dans une société exerçant une activité commerciale sans lien direct avec ses compétences.

5.3 Le contrôle de la Ville de Paris n'a pas empêché de fortes hausses de la masse salariale

La forme juridique de la SPL, adoptée en 2016, a permis à la Ville de Paris, en 2017, de déléguer la gestion du monument sans mise en concurrence, car la collectivité est supposée exercer sur la SETE un contrôle analogue à celui qu'elle exerce sur ses propres services. Ce contrôle de la Ville de Paris est exercé à la fois par l'intermédiaire du représentant de la sous-direction du budget et du représentant du service des concessions, qui assistent aux conseils d'administration, par les administrateurs qui représentent la Ville au sein du conseil d'administration, et par le comité d'audit et le comité stratégique dont le conseil d'administration s'est doté depuis le 7 juillet 2016.

5.3.1 Les censeurs représentant l'actionnariat public n'ont pas été nommés

Ce contrôle analogue est mené notamment par les censeurs désignés par les collectivités actionnaires. La présence et le rôle important de censeurs représentant l'actionnariat public font l'objet de dispositions expresses dans les statuts : article 20 des statuts SAEM, puis article 22 des statuts de la SPL. Les censeurs sont choisis par l'assemblée générale ordinaire sur proposition du conseil d'administration. Ils sont convoqués aux réunions du conseil d'administration auxquelles ils prennent part avec voix consultative. Enfin, chaque collectivité ou groupement de collectivités désigne un censeur pour une durée de six ans renouvelable.

Ces dispositions visaient à répondre à une nécessité impérieuse pour les membres fondateurs de la société : le conseil d'administration du 16 juin 2016 portant transformation de la SEM en SPL soulignait la contrainte, pour les collectivités actionnaires, que représentait la nouvelle forme juridique dite « in house » avec l'obligation d'un contrôle analogue à celui exercé sur leurs propres services.

Or, la lecture des procès-verbaux du conseil d'administration permet de constater que les dispositions prévues statutairement pour les fonctions de censeurs ne sont pas respectées : la Métropole du Grand Paris n'a désigné le censeur la représentant que le 14 mai 2019, pendant le contrôle de la chambre, et la Ville de Paris n'entend pas en nommer, considérant que ses représentants au conseil d'administration « *font office de censeurs* ».

La chambre estime toutefois que, quelle que soit la dénomination que la Ville de Paris entend donner à ses représentants dans la société, ceux-ci devraient exercer un contrôle approfondi sur les évolutions financières de la société.

5.3.2 Des décisions importantes ont été prises sans l'aval explicite de la Ville de Paris

La faiblesse de contrôle de la Ville de Paris s'est manifestée en matière d'investissement et de personnel.

Si le contrat de la DSP 2017-2030 comprend un plan contractuel d'investissement (PCI), le plan d'affaires de la SETE intègre également la réalisation d'un total d'investissements à réaliser au cours de la DSP de 31,8 M€ HT (valeur novembre 2017) sans cadre contraignant comme le reconnaît la société vis-à-vis de la Ville de Paris. Après passation en décembre 2018 de l'avenant n° 1 à la DSP, qui ramène à 224,5 M€ HT le montant du PCI, ces investissements hors cadre contractuel, représentent 14,2 % des investissements à réaliser au cours de la délégation. Comme l'a confirmé la SETE, ces projets sont nécessaires à la réalisation de la délégation.

Toutefois, la chambre estime qu'en l'état, leur annulation reste juridiquement possible sans modification de la DSP ni accord de la Ville de Paris.

Par ailleurs au titre de l'article 4.4.2 de la DSP, ces aménagements, dont seule la société est maître d'ouvrage, ne relèvent ni du programme contractuel d'investissement ni des obligations de travaux incombant au délégataire. Ils pourraient par conséquent faire l'objet d'une indemnisation à leur valeur nette comptable en fin de contrat.

Comme l'ont relevé supra, en matière de personnel, le conseil d'administration a dû approuver la part variable de la directrice générale pour 2017 et se prononcer sur la définition des critères de la part variable pour 2018 sans que le dossier de séance envoyé aux administrateurs comprenne d'éléments explicatifs relatifs à ces objectifs⁶⁷.

Surtout, la chambre constate que les négociations salariales, qui ont conduit aux fortes augmentations détaillée ci-dessus, ont été suivies par le cabinet de la maire. La SETE n'a pas associé les services financiers de la Ville à sa politique de croissance des rémunérations.

5.4 Un contrôle interne renforcé mais des comptes rendus insuffisants au délégant

La SETE a récemment amélioré ses procédures de contrôle interne, notamment en matière de marchés publics et de comptabilité analytique, même si les outils pour actualiser les projections financières restent à construire. Toutefois, en tant que délégataire de service public, les comptes rendus de la SETE à la Ville de Paris restent insuffisants en ce qui concerne l'inventaire des biens de retour de l'ancienne délégation, l'inscription dans un plan contractuel des investissements à réaliser et le suivi des comptes de la délégation.

5.4.1 Un contrôle interne très récemment renforcé

La SETE a fait l'objet de nombreux audits dont elle a su tirer les leçons en mettant en œuvre la plupart de leurs recommandations. En particulier, elle a mis en place divers comités qui contribuent à renforcer son contrôle interne et son contrôle de gestion.

⁶⁷ CA du 12 avril 2018

La chambre a procédé à l'examen des comptes et de la gestion, pour les exercices 1995 à 2001 (rapport du 8 mars 2006), de la société qui a préfiguré la SETE, la Société Nouvelle d'exploitation de la Tour Eiffel (SNTE). Elle a alors relevé que les comptes de la société ne donnaient pas une image fidèle de son activité. En 2011, l'Inspection générale de la Ville de Paris a rendu un audit sur le train de vie de la SETE⁶⁸. Parmi ses recommandations, elle invitait la société à mener chaque année une analyse financière précise de la participation et de l'intéressement tant sur le plan de son estimation prévisionnelle que de ses réalisations.

5.4.1.1 L'amélioration des procédures

La chambre a constaté l'intérêt de la SETE pour les procédures de contrôle interne et sa volonté d'en corriger les faiblesses ainsi que la résolution de nombreuses anomalies depuis 2015. Depuis 2016, plusieurs états des lieux ont été réalisés (achats, investissements, caisses, paie, fiscalité, sous-concessions, etc.) et des actions correctives entreprises. Les audits, notamment les plus récents⁶⁹, ont témoigné de procédures de contrôle interne défaillantes à de nombreux égards et porteuses de risques significatifs.

A la demande de son président, le conseil d'administration s'est par ailleurs doté en 2016 à la fois d'un comité d'audit et d'un comité stratégique créés au sens de l'article R. 225-29 du code de commerce. Lors de la discussion en Conseil (7 juillet 2016), les trois adjoints à la maire de Paris membres du Conseil se sont prononcés contre la création des comités en demandant le report sine die de cette proposition. Celle-ci n'a été adoptée que grâce à la voix prépondérante du président. La chambre constate que la composition de ces comités n'a pas été modifiée malgré l'entrée de la MGP au capital de la SETE.

Sur la base des procès-verbaux du conseil d'administration, le comité d'audit et le comité stratégique ne se réunissent pas aussi souvent que requis par la décision du conseil d'administration⁷⁰.

Par ailleurs, la DSP conclue en 2017 a institué un comité de suivi des investissements (article 9.3) sous l'égide de la Ville de Paris. Ce comité doit se réunir deux fois par an. Il a pour objectif d'associer la commune au suivi de l'avancement des investissements, notamment les choix stratégiques d'investissements et le déroulement des travaux. Il est également l'occasion, selon la SETE, de faire un tour d'horizon du fonctionnement de la Tour : niveau de fréquentation, situation budgétaire, perspectives à court et moyen terme, événements à venir, etc.

La chambre relève les efforts réalisés, favorables à une meilleure gestion des moyens de l'entreprise. Elle souligne, après croisement du plan d'action de la SETE avec les anomalies constatées par les différents audits, que certains risques identifiés ne sont pas repris au plan d'action et restaient donc potentiellement pendants. En début d'année 2019, sur les 40 risques identifiés, 29 étaient résolus (dont 10 risques classés « critique »), 11 risques étaient toujours en cours de résolution (cinq classés « moyen », six classés « peu important »), étant précisé que ces risques concernent en particulier la documentation des soldes comptables identifiés dès 2016.

La SETE a indiqué que plusieurs risques identifiés dans un ou plusieurs audits correspondent parfois une seule action à conduire dans le plan d'action de la SETE, que des regroupements pertinents ont pu être effectués, et que sur les onze risques en cours de résolution (cinq classés « moyen », six classés « peu important »), 10 concernent la paie.

⁶⁸ Audit sur le train de vie des SEM parisiennes, février 2011 n°09-17-6.

⁶⁹ Rapport sur l'état des lieux des procédures de contrôle interne existantes (société P octobre 2016) ; rapport sur la gestion des achats (Pwc février 2018) ; analyse de l'organisation et de la gestion fiscale (Pwc novembre 2017).

⁷⁰ Ils doivent, par ailleurs, se réunir *a minima* deux fois par an et adresser au conseil d'administration des rapports d'analyse se concluant par des avis.

Leur résolution est liée à la mise en place d'un nouveau SI RH qui interviendra au cours de l'année 2020.

Nonobstant la réponse de la SETE selon laquelle les commissaires aux comptes (qui travaillent par sondage) n'ont jamais fait de remarques, la chambre rappelle que les soldes des comptes à la clôture doivent pouvoir être justifiés de manière exhaustive et les travaux réalisés doivent permettre de s'assurer du respect des principes comptables.

La SETE a indiqué en outre qu'elle attendait la mise en place d'un nouvel outil informatique pour développer un cahier des procédures comptables. Cette démarche, qui vise à rédiger un cahier des procédures comptables pour permettre aux commissaires aux comptes de s'assurer de la qualité du contrôle interne, est en cours et devrait être terminée à la fin de l'année 2019.

5.4.1.2 Un processus des achats amélioré

Après un « arbitrage du secrétariat général de la Ville », sollicité par le président du conseil d'administration en novembre 2016, un audit approfondi relatif au processus d'achat de la SETE a porté sur l'ensemble des factures représentant un montant d'achats cumulé supérieur à 50 000 € pour les années 2015, 2016 et 2017. Les factures étudiées ont représenté un total d'achats de plus de 90 %. Au terme de son analyse, la mission d'audit a conclu pour les années les plus récentes à une sensible amélioration du dispositif de contrôle interne sur le point particulier des marchés.

L'audit de suivi rendu en février 2018 a conclu à une amélioration des procédures internes, avec un ratio d'anomalies ramené de 46 % à l'issue de la première évaluation à 27 %, étant souligné qu'il concerne une période plus longue et que davantage de fournisseurs ont été sélectionnés (168 contre 98 initialement).

Tableau n° 18 : Conclusions de l'analyse

	nb de fournisseurs	Analyse fournisseurs – situation		
		satisfaisante	régularisée ou en cours de régularisation	non satisfaisante
Audit 2016	98	53 (54 %)	0	45 (46 %)
Audit 2018	168	102 (61 %)	45 (27 %)	21 (12 %)

Source : audit pwc

S'agissant des anomalies décelées (21 fournisseurs pour lesquels n'ont été identifiés ni devis ni marché), elles concernent les directions de manière contrastée. La direction technique est à l'origine des plus gros montants mais pas du plus grand nombre d'anomalies.

Un contrôle qualité des marchés centralisés pourrait remédier au manque de savoir-faire de certaines directions qui n'y font appel que de manière épisodique.

Par ailleurs, la SETE a mis en place un outil de dématérialisation des factures, « Yooz », qui permet de tracer le processus de validation des factures fournisseurs (la signature par les signataires habilités est formalisée via cet outil).

Compte tenu du caractère complet et récent de ces travaux (jusqu'au 19 février 2018) et des améliorations très sensibles constatées par cet audit, la chambre a limité ses investigations sur les marchés et commandes définitifs à deux catégories de marchés (prestations informatiques et maîtrise d'œuvre digitale) et n'a pas décelé d'autres risques.

5.4.1.3 L'insuffisante préparation des marchés de la 20^{ème} campagne de peinture

La chambre a examiné aussi les marchés en cours de passation, consécutifs à la campagne de peinture de la Tour : si le contrôle du marché de maîtrise d'œuvre (3,5 M€) n'a pas révélé de négligence de la SETE, l'attention de la chambre a été appelée sur le programme de travaux de peinture : échafaudages et filets, décapage de la peinture, remise en peinture, réparations structurelles.

Le marché a été passé, pour un coût prévisionnel estimé de 32 M€ HT, selon une procédure de mise en concurrence avec négociation et non à la suite d'un appel d'offres.

La commission d'appel d'offres du 19 septembre 2018 a fixé à trois le nombre minimal de candidats et à cinq leur nombre maximal. La consultation a révélé un grand intérêt des entreprises du secteur pour ce marché puisqu'il a fait l'objet de 18 retraits non anonymes, 53 retraits anonymes et 3 dépôts. Cet intérêt résulte, selon la SETE, « *d'un sourcing accru* ».

Le contrôle des procédures de passation du marché n'a pas révélé d'infraction aux règles juridiques mais la chambre note que le choix de la procédure semble avoir été contraire aux intérêts de la SETE : elle aurait gagné à faciliter la compétition la plus large possible, au lieu de la restreindre d'office, notamment en publiant au minimum un avis de pré-information et en recourant à l'allotissement qu'elle a exclu par avance au motif de la complexité technique du projet (décapage, interventions structurelles sur peinture plombée, travaux en hauteur, etc.), de la dimension particulière du monument et de ses nombreuses interfaces. La précédente campagne de peinture avait déjà rencontré une concurrence limitée (trois offres).

Dans ces conditions, même si la société a fait valoir qu'elle avait opéré en amont une recherche de sources, elle s'est placée elle-même dans une situation de faiblesse vis à-vis des candidats. Pour rétablir un meilleur rapport de force, elle aurait notamment pu rappeler, dès l'avis d'information, qu'elle se réservait le droit de ne pas donner suite en cas de concurrence insuffisante.

Ces choix ont été d'autant plus préjudiciables que, sur les trois candidatures reçues (groupements A, B, C), l'offre du groupement C a été rejetée pour non-conformité.

De plus, un mois après avoir été accepté comme candidat, le 18 décembre 2018, le groupement B n'a remis ni une offre intermédiaire ni une offre finale. Il s'est désisté et a affirmé à plusieurs reprises qu'il ne souhaitait plus participer à la consultation (le 26 février 2019). Ainsi, ce candidat avait participé aux quatre premières réunions de négociation organisées à compter du 3 janvier 2019.

La chambre rappelle que l'article R. 2185-1 du code de la commande publique permet à l'acheteur, à tout moment, de déclarer une procédure sans suite. En l'espèce, l'offre variante du groupement A comportait des points de fragilités, justifiant de la qualifier de « passable » au regard de la cohérence du planning, de sa valeur technique sur les moyens humains affectés au chantier et le niveau d'expertise du personnel proposé.

Par conséquent, la chambre observe que l'appel à la concurrence aurait pu être mieux préparé, même si la Société d'Exploitation de la Tour Eiffel considère pour sa part qu'elle disposait de « deux offres à examiner » (l'unique candidat ayant remis une offre de base et une offre variante obligatoire) et que la déclaration sans suite pour insuffisance de concurrence n'aurait pas pu être justifiée.

Au regard du coût de l'opération, la SETE aurait aussi pu faire établir les spécifications par un organisme indépendant après avoir défini précisément ses besoins et avant de lancer un appel à la concurrence.

Par ailleurs, le choix de la peinture, élément majeur de la qualité et de la pérennité des travaux, a été délégué au prestataire qui aurait sollicité trois fabricants de peinture au stade de la compétition et le choix a été fait d'une mise en peinture sans adaptation d'un protocole spécifique pour neutraliser l'acide.

La Société d'Exploitation de la Tour Eiffel explique ainsi qu'elle a fait le choix « *de ne pas imposer un fournisseur pour responsabiliser le titulaire du marché sur les résultats à atteindre et qu'elle ne pouvait, sans faire preuve d'immixtion fautive, intervenir dans le choix par le titulaire du marché de son fournisseur* ».

Bien que la SETE ait précisé par ailleurs que le cahier des charges des travaux est issu d'un processus d'études impliquant notamment l'architecte en chef des monuments historiques et différentes expertises techniques patrimoniales complémentaires (Laboratoire des Monuments historiques). Elle a expliqué avoir fait procéder à des essais d'applicabilité réalisés en présence des trois fournisseurs. La chambre estime que la SETE aurait dû être plus vigilante dès le constat des malfaçons de la précédente campagne de peinture, puis en phase étude et en phase de compétition.

Une attention plus soutenue sur la qualité du produit aurait été d'autant plus justifiée que les différents diagnostics réalisés ont montré que le système de peinture employé lors de la XIX^{ème} campagne par la société S**** a tiré en séchant trop rapidement sur les anciens supports, accélérant le craquelage et les points de corrosion apparents.

Il est trop tôt pour livrer un diagnostic sur la manière dont ont été conduites les procédures qui ont abouti au choix des procédés, du périmètre du décapage et de la mise en peinture. La chambre formule donc des réserves sur le mécanisme de garantie de la pérennité des travaux de mise en peinture et les diagnostics de qualité du revêtement choisi par le fournisseur.

5.4.1.4 Une comptabilité analytique à affiner

Le service de contrôle de gestion a été créé en 2016. Il est rattaché à la direction administrative et financière. Ses attributions sont nombreuses et importantes pour le développement de la SETE. Cette dernière a par ailleurs déclaré s'être dotée d'une structure analytique avec comme axes les directions et les services, d'une part, par nature d'achat, d'autre part. Un suivi budgétaire croisant ces deux axes est réalisé mensuellement.

Pourtant, la SETE ne s'est pas dotée de clés de répartition des dépenses pour un suivi analytique par événement ou activité (ex. salon Gustave Eiffel ; championnat du monde de lutte ; patinoire ; Euro 2016 et championnat du monde de football ; spectacles pyrotechniques du 14 juillet et 31 décembre etc.) qu'elle n'estime pas pertinent compte tenu du suivi par nature d'achat. Seul le chiffre d'affaires par activité (billetterie, restauration, boutiques, droits et image) est connu.

La chambre relève qu'une comptabilité analytique par événement ou par activité permettrait de déterminer leur taux de rentabilité individuel, élément qui pourrait utilement être pris en compte, dans le cadre d'une bonne gestion des deniers de l'entreprise, notamment pour construire le programme événementiel annuel. Elle prend acte que le nouvel outil SAGE 1000 (ERP), en cours de déploiement en 2019, devrait permettre de constituer des agrégats par événement.

En réponse au contrôle de la chambre, la SETE a indiqué qu'elle s'est dotée d'un nouvel outil de paramétrage analytique, d'une modification de la structure des matrices budgétaires transmises aux directions dans le cadre de la construction du budget 2020 et du dialogue de gestion qui l'accompagne.

La chambre prend aussi acte que, dès l'exercice 2020, une portion de l'axe analytique sera utilisée pour réaliser un suivi par évènement et que les managers seront invités à construire leurs budgets en raisonnant non plus seulement par service mais aussi par évènement. Cette approche, selon la SETE, devrait se révéler pertinente pour le budget de la direction de la communication où le découpage par évènement apparaît naturel.

5.4.1.5 Des outils d'actualisation des projections financières encore à construire

Ce n'est que depuis 2017 que la SETE dispose de tableaux de bords de performance. Ces documents apportent un éclairage sur le chiffre d'affaires, les ressources humaines (charges de personnel, suivi des effectifs, des heures, absentéisme, prime de rendement), les taux de réalisation de l'année comparés aux prévisions et les taux de l'année précédente.

Toutefois, à l'exception de ces tableaux qui de donnent qu'une vision rétrospective de l'activité, la SETE ne dispose pas d'outil pour bâtir les prévisions budgétaires de l'exercice n+1 ou une trajectoire pluriannuelle. Le seul document de projections financières est le modèle financier de la DSP révisé après passation de l'avenant n° 1 de décembre 2018.

La SETE n'a pas précisé à la chambre la manière dont elle entendait actualiser ce document (selon quel rythme, à partir de quels indicateurs de performance, etc.) même si elle disait examiner la possibilité soit d'intégrer ces prévisions dans l'outil « ERP SAGE 1000 », soit de faire un développement informatique complémentaire. La décision devait être prise courant mai 2019, une fois la migration achevée vers l'outil SAGE 1000.

Une telle lacune semble révéler un manque de transparence dans le pilotage de la délégation dans la mesure où le modèle financier de la DSP ne peut pas être un document figé. La SETE doit disposer d'outils de pilotage au quotidien permettant de réviser les prévisions budgétaires au plus juste.

Si le programme annuel des évènements arrêté en fin d'année n-1 fait bien l'objet d'une estimation budgétaire intégrée au budget prévisionnel de l'année, aucun élément permettant de comprendre comment ce programme annuel a été pris en compte n'a été produit.

Par ailleurs, le programme annuel des évènements, qui s'inscrit dans la communication institutionnelle de la Ville de Paris, doit être évalué pour déterminer au plus près, au-delà des recettes et des charges intrinsèques qui s'y rattachent directement (ex : chiffre d'affaires de la billetterie, charges de personnel augmentées ou réduites), les effets sur l'ensemble des activités de la Tour (ex : impact sur les redevances des sous-concessions liées aux variations du chiffre d'affaires en restauration et boutiques).

À des fins prospectives, la chambre a recommandé à la SETE de se doter d'outils de suivi des éléments les plus à même d'influencer son activité et ses finances. Ces outils sont nécessaires pour actualiser la trajectoire prévue mais aussi, sur le court terme, pour constituer des indicateurs de performance, piloter au plus près les ressources en personnel et limiter les coûts qui s'y attachent. En réponse, la SETE a indiqué qu'un modèle financier prévisionnel sur trois ans est en cours de développement en concertation avec la Ville de Paris. L'objectif était de disposer d'un modèle opérationnel en janvier 2020.

5.4.2 Des comptes rendus de la délégation insuffisants

5.4.2.1 Les investissements à réaliser n'ont pas été inscrits dans un plan contractuel

Si le contrat de DSP 2017-2030 comprend un plan contractuel d'investissement (PCI), le plan d'affaires de la SETE intègre également un total d'investissements à réaliser au cours de la DSP de 31,8 M€ HT (valeur novembre 2017) qui représentent 14,2 % des investissements à réaliser après avenant n° 1 de décembre 2018.

La chambre considère que, faute d'accord écrit de la Ville de Paris, cette situation ne correspond pas au « contrôle analogue » que celle-ci doit mener sur la SETE. Par ailleurs, selon l'article 4.4.2 de la DSP, ces biens pourraient entraîner une indemnisation non anticipée de leur éventuelle valeur nette comptable en fin de contrat. La chambre est donc conduite à formuler la recommandation suivante :

Recommandation n° 2 : Intégrer la totalité des investissements à réaliser durant la délégation de service public dans un plan contractuel d'investissement.

5.4.2.2 Le suivi des comptes ne satisfait pas aux obligations de la DSP

La chambre a constaté que la SETE ne dispose pas d'un suivi analytique par évènement ni de clés de répartition. Or, un tel suivi est prescrit par les DSP successives⁷¹, les articles 8.3.3 et 9.2.3 en faisant expressément mention : « *les informations transmises, grâce à la mise en place d'une comptabilité analytique, doivent permettre de distinguer les frais de structure, leur clé de répartition, les frais variables et faire ressortir le coût de chaque activité distincte* ». Le rapport de clôture de la DSP 2006-2017 (page 290) confirmait déjà que ces éléments n'étaient pas portés à la connaissance du délégant. La SPL a indiqué qu'il s'agissait d'une « clause de DSP standard » et que la Ville de Paris ne réclamait pas ce niveau de détail.

Ce manquement n'a pas été sans conséquence. Les DSP successives prévoient d'infliger au délégataire des pénalités s'il ne remplit ses obligations. La non production ou la production tardive ou incomplète par le délégataire des documents et informations peuvent entraîner, après mise en demeure par le délégant, une pénalité égale à 1 000 € par jour de retard au-delà de 15 jours⁷².

5.4.2.3 Des sous-délégation mal suivies

Des activités commerciales sont assurées dans le cadre de sous-délégations⁷³, de conventions d'occupation du domaine public par des tiers⁷⁴, de location (salon Gustave Eiffel), de produits annexes (refacturations diverses). Les recettes apportées par les sous-concessions sont notables : 16,6 % du chiffre d'affaires total avec une moyenne annuelle de 13,41 M€ HT pour la période 2015-2017, ramenée à 12,6 % (12,56 M€ HT) en 2018 en raison de la hausse des tarifs de la billetterie mais aussi de la baisse des entrées qui a affecté le chiffre d'affaires des exploitants en restaurations et boutiques de souvenirs, et en conséquence, les redevances versées à la SETE.

⁷¹ Rapport financier au délégataire ; art. 8.3.3 DSP 2006-2017 ; art. 9.2.3 DSP 2017-2030

⁷² DSP 2006-2017 (art.12.1.1) ; DSP 2017-2030 (art.13.1.1)

⁷³ Service de restauration, boutiques de souvenirs, télescopes, audiotel, distributeurs automatiques de billets.

⁷⁴ Préfecture de police de Paris, Brigade de sapeurs-pompiers de Paris, Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire et Météo France, La Poste, Airparif.

Les sous-concessions⁷⁵ de restauration⁷⁶ et des boutiques représentent l'essentiel des recettes issues des occupations commerciales, soit 97,3 % par an en moyenne entre 2015 et 2017 et 97,9 % en 2018.

Sur la période 2015-2018, l'activité de restauration apporte la majorité de ces recettes (67,1 %, soit 9,00 M€ HT par an en moyenne), suivie par celle des boutiques de souvenirs (30,2 %, soit 4,05 M€ HT par an).

En dépit des travaux engagés en 2018 et 2019 sur plusieurs restaurants, la SETE espère des perspectives de croissance des nouveaux contrats de restauration et de boutiques signés en 2018. Le supplément de redevances attendu pour la SETE est de 28 M€ dont la Ville de Paris bénéficiera via la redevance variable assise sur le chiffre d'affaires des sous-concessionnaires que lui versera le délégataire de 2024 à 2030⁷⁷.

Outre que les rapports des sous-concessionnaires constituent une obligation, la SETE se prive d'une précieuse source d'informations.

La chambre estime que la SETE devait réclamer aux sous-concessionnaires la production des rapports annuels au délégant tel que mentionné par l'article L. 3131-5 du code de la commande publique.

La chambre prend acte que la société a demandé les rapports dès la notification des observations provisoires de la chambre.

6 CONCLUSION : DES MODALITES DE GESTION QUI POURRAIENT ETRE REPENSEES

Comme l'ont montré les développements qui précèdent, le statut de société privé a permis à la SETE d'échapper aux règles de rémunération applicables aux agents publics. Or, en tant que société publique locale (SPL), la SETE fonctionne en quasi-régie à l'égard de la Ville de Paris, et constitue un simple prolongement de celle-ci. La SETE bénéficie à ce titre d'une sécurité financière et juridique équivalente à celle d'un organisme public, sans en subir les contraintes, notamment en termes de rémunération et de contrôle par le comptable public.

Par ailleurs, la SETE dispose du monopole de l'exploitation du monument, qui lui a été confiée sans qu'elle ait eu à affronter une mise en concurrence avec d'autres acteurs du marché. Eu égard à la célébrité et la popularité du monument, son risque commercial paraît très faible. Enfin, en cas d'échec commercial grave, il reviendra à la Ville de Paris, actionnaire à 99 %, de prendre à sa charges les pertes que pourraient réaliser la société. La SETE est donc peu exposée aux risques inhérents aux sociétés privées.

Ainsi, comme la plupart des autres sociétés publiques locales, le statut de la SETE la libère des contraintes juridiques et financière propre au secteur public sans l'exposer aux contraintes commerciales du secteur privé. Cette situation, doublement confortable pour la SETE, a grandement contribué à la politique dispendieuse décrite ci-dessus. En revanche, elle ne paraît pas de nature à assurer que le meilleur usage soit fait des recettes perçues au titre d'un monument appartenant à la Ville de Paris.

Toutefois, ce statut n'est pas totalement sans obligations. Comme on l'a vu plus haut, le statut de société anonyme de la SPL a contraint la Ville, de manière artificielle, à rechercher

⁷⁵ Redevance et refacturation de prestations qui y sont associées comprises : eau, électricité, nettoyage, sécurité.

⁷⁶ 3^{ème} étage : Bar à champagne ; 2^{ème} étage : Jules Verne, Bar à macaron, Buffet ; 1^{er} étage : 58 Tour Eiffel Brasserie, snack de l'espace Férié, service traiteur pour l'espace Gustave Eiffel, buffet ; esplanade : buffet.

⁷⁷ Cabinet Nova consulting tourisme en juillet 2017.

un autre actionnaire et à modifier l'objet social de la société. Ce mode de gestion par une SPL implique également d'autres contraintes qui pourraient conduire la Ville de Paris, seule propriétaire du monument, à rechercher un mode de gestion plus adapté.

6.1 La Ville de Paris et la SETE n'ont pas toujours anticipé ou respecté les contraintes liées au statut de société publique locale

6.1.1 Les règles de rémunération de sociétés anonymes ne sont pas formellement respectées

Par rapport à d'autres statuts, celui de société anonyme rend nécessaire la constitution d'un conseil d'administration et la rémunération de ses membres.

Les articles L. 225-45 et L. 245-46 du code de commerce dispose que l'assemblée générale peut allouer aux administrateurs une rémunération de leur activité et que sa répartition entre les administrateurs est déterminée par le conseil d'administration. Ces dispositions sont reprises à l'article 17 des statuts de la SETE. L'article L. 225-47 du même code précise que le conseil d'administration détermine également la rémunération du président. Ces dispositions sont reprises à l'article 19 des statuts de la SETE.

Or, la rémunération du président n'a pas été décidée conformément à ces dispositions. La rémunération maximale, fixée par la Ville de Paris, n'a pas été dépassée mais la règle qui prévoit la détermination de la rémunération du président et du ou des vice-présidents par le conseil d'administration n'a pas été formellement respectée.

De même, même si, chaque année, le conseil d'administration puis l'assemblée générale de la SETE approuvent l'un après l'autre le rapport de gestion qui comprend expressément le montant de la rémunération du président de la SETE comme la rémunération des mandataires sociaux, elle relève que la décision de verser des jetons de présence aux administrateurs n'a été prise formellement par l'assemblée générale pour aucun des exercices contrôlés par la chambre. Sur l'ensemble de la période examinée, ni le conseil d'administration ni l'assemblée générale n'ont pris de décision fixant la rémunération du président et des administrateurs.

Au-delà de l'absence de respect du formalisme, le fait que ces rémunérations soient décidées par la Ville de Paris traduit l'absence d'autonomie réelle de la société. Plus généralement, si le service était géré en régie directe sans personnalité morale, il ne serait pas nécessaire de constituer un conseil d'administration et d'en rémunérer les membres. Un conseil d'exploitation et un directeur placés sous l'autorité du maire et du conseil de Paris suffiraient.

Rappel au droit n° 1 : Faire adopter respectivement par le conseil d'administration et l'assemblée générale, une délibération fixant la rémunération du président de la SETE et des administrateurs.

6.1.2 Le statut de société anonyme a privé la Tour Eiffel des ressources du mécénat

La délégation de service public signée en octobre 2017 compte parmi les produits d'exploitation des « recettes issues de campagne de mécénat, parrainage et/ou de financement participatif » (art. 8.1.1). Ces nouveaux revenus étaient estimés à 2 M€ annuels d'ici 2030, « montant cohérent avec ce que peuvent lever d'autres sites en termes de mécénat ». Des bornes de dons avaient ainsi été installées sur le parvis. En effet, la Tour Eiffel, par sa célébrité mondiale et son potentiel d'image pour des entreprises en quête de visibilité, est une source de mécénat qui présente très peu d'équivalent en France. Les

sommes considérables recueillies à ce titre pour des monuments comme la cathédrale Notre-Dame ou le château de Versailles en témoignent.

Or, le mécénat ne pourra pas être développé car il suppose un statut juridique qui n'est pas adapté aux SPL. En effet, selon l'article 238 bis du code général des impôts, les versements effectués par les entreprises assujetties à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés au profit d'œuvres ou d'organismes d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises, ouvrent droit à une réduction d'impôt égale à 60 % de leur montant, dans la limite de cinq pour mille du chiffre d'affaires. Or, la forme juridique de société commerciale fait obstacle au régime du mécénat, réservé aux organismes sans but lucratif, fondations et structures publiques⁷⁸.

Ainsi, le choix du statut de SPL prive le monument de ces ressources et les bornes de dons qui avaient été installées sur le parvis, ont dû être retirées. Même si les recettes escomptées du mécénat paraissent modestes au regard de l'ensemble des recettes de la SETE, la Ville de Paris devrait réexaminer si la gestion de la Tour Eiffel par une SPL est opportune et profitable.

6.1.3 La SETE a mis en place un dispositif de sanction pécuniaire illégal dans le cadre d'une société anonyme

La SETE a mis en place un dispositif selon lequel les écarts de caisse sont imputés aux caissiers. Elle estime que les caissiers perçoivent une prime de caisse contractuelle qui n'est pas un élément de rémunération et qui leur permet de compenser des déficits de caisse éventuels.

L'article L. 1331-2 du code du travail prévoit que les sanctions pécuniaires et amendes sont interdites à l'encontre d'un salarié. Toute disposition ou stipulation contraire à l'interdiction des sanctions pécuniaires est réputée non écrite. Ainsi, une sanction pécuniaire qui serait prononcée en dépit de cette interdiction serait nulle. L'article L. 1334-1 du même code précise que l'employeur est passible d'une amende de 3 750 €.

La chambre rappelle que, si le service avait été géré en régie directe, le droit de la comptabilité publique aurait permis des dispositifs adaptés à l'encaissement des recettes par un régisseur, sous le contrôle du comptable public, qui pourrait voir, au cas d'espèce, sa responsabilité engagée devant le juge des comptes.

En tout état de cause, la chambre recommande à la SETE, si son statut de droit privé n'évolue pas, de mettre fin à ce dispositif illégal de sanction pécuniaire.

Rappel au droit n° 2 : Mettre fin à la sanction pécuniaire illégale que constitue l'imputation aux caissiers des écarts de caisse.

⁷⁸ Question écrite n° 06926 publiée dans le JO Sénat du 27 septembre 2018 - page 4 848.

6.2 La Ville de Paris pourrait rechercher un mode de gestion plus transparent et économe

Eu égard à la forte hausse des dépenses d'exploitation, notamment en matière de personnel, aux inconvénients du statut de SPL, la Ville de Paris pourrait s'interroger sur le mode de gestion le plus adapté au monument. Plusieurs options prospectives s'offrent à elle.

Elle pourrait envisager de déléguer la gestion du site à une société commerciale indépendante, sélectionnée après mise en concurrence, assumant un réel risque commercial en contrepartie de l'exploitation du monument. Toutefois, un rapport de la chambre du 8 mars 2006 sur la Société Nouvelle d'exploitation de la Tour Eiffel (SNTE), qui a précédé la SETE, alors que l'exploitation et la réalisation des investissements étaient confiées à un partenaire externe, avait relevé un modèle économique déséquilibré. La Ville prenait à sa charge tous les risques d'exploitation ; la rémunération des partenaires privés reposant sur un pourcentage des recettes d'exploitation alors que la redevance versée à la Ville correspondait au solde du compte d'exploitation conventionnel après imputation des charges et provisions. La Ville de Paris devrait donc veiller, dans l'hypothèse où elle renouerait avec ce mode de gestion, à ce que ses intérêts soient suffisamment défendus.

La Ville de Paris pourrait aussi confier la gestion du monument à une société d'économie mixte à opération unique (SEMOP). En effet, la SETE a, de fait, une compétence réelle unique : l'exploitation et la gestion de la Tour Eiffel. Les actionnaires privés participant à la SEMOP seraient également choisis, après mise en concurrence.

Enfin, la Ville de Paris pourrait opter pour une gestion directe du monument qui lui éviterait la recherche formelle d'un coactionnaire, comme dans le cadre d'une SPL, et permettrait à l'exploitation de la Tour Eiffel de bénéficier des ressources du mécénat. La gestion directe permettrait surtout une plus grande transparence pour les élus de la Ville de Paris. Le budget correspondant serait voté annuellement par l'organe délibérant et le compte administratif rendrait compte de l'exécution des dépenses et des recettes. Ces dernières seraient réalisées sous le contrôle d'un comptable public, responsable devant le juge des comptes. Les recettes seraient encaissées par un régisseur sans qu'il soit besoin de mettre en place un dispositif illégal de sanction pécuniaire.

Si la régie était dotée de la seule autonomie financière, elle devrait faire l'objet d'un budget spécial annexé au budget de la Ville de Paris. Si elle était dotée de la personnalité morale, le budget serait voté par le conseil d'administration de la régie.

Pour cette gestion directe, la Ville pourrait s'inspirer de ce qu'elle a réalisé avec la régie Eau de Paris et des observations de la chambre dans son rapport délibéré le 27 juin 2014 sur cette régie. La Ville, et, le cas échéant, l'établissement public gestionnaire, devraient en particulier veiller à doter les personnels affectés à la direction des finances et à l'agence comptable des qualifications requises pour la gestion publique.

ANNEXES

Annexe n° 1. Déroulement de la procédure	61
Annexe n° 2. Le poids des recettes de la billetterie et les notions de « visiteur » et « billets vendus ».....	62
Annexe n° 3. Les tarifs d'entrée à la Tour Eiffel	63
Annexe n° 4. Positionnement tarifaire (source rapport de clôture DSP 2006-2017)	64
Annexe n° 5. Comparatif DSP initiale / avenant n°1	65
Annexe n° 6. Indisponibilités du site et vente de billets sur Internet	66
Annexe n° 7. Les comptes sociaux	67
Annexe n° 8. Rémunération variable des directeurs généraux.....	71
Annexe n° 9. Plan d'affaires de la société, section relative à la croissance des effectifs	72
Annexe n° 10. Salaire moyen par catégorie SP à la SETE	73

Annexe n° 1. Déroulement de la procédure

Le tableau ci-dessous retrace les différentes étapes de la procédure définie par le code des juridictions financières aux articles L. 243-1 à L. 243-6, R. 243-1 à R. 243-21 et par le recueil des normes professionnelles des chambres régionales et territoriales des comptes :

Objet	Dates	Destinataire
Avis de compétence du ministère public	09-05-18 ; 17-12-18 ; 13-02-19	
Envoi de la lettre d'ouverture de contrôle	13-12-18 ; reçue 17-12-18 04-07-18 ; reçue 09-07-18 13-12-18 ; reçue le 17-12-18 13-12-18 ; reçue 18-12-18 04-07-18 ; reçue 04-07-18	DG en poste P. Branco-Ruivo Ex DG A. Yannic Ex DG A. Dumas Ex DG P.E. Sptiz Maire de Paris A. Hidalgo
Entretien de début de contrôle	28-07-18 04-02-19	Ex DG A. Yannic DG en poste P. Branco Ruivo
Entretien de fin d'instruction	17-04-19 17-04-19 23-04-19 - 10-04-19	DG en poste P. Branco-Ruivo Pdt SETE B. Gaudillière Ex DG A. Yannic Ex DG A. Dumas Ex DG P.E. Sptiz
Délibéré de la formation compétente	21-05-19	
Envoi du rapport d'observations provisoires	30-08-19 ; reçue 30-08-19 30-08-19 ; reçue 04-09-19 30-08-19 ; reçue 30-08-19	DG en poste P. Branco-Ruivo Ex DG A. Yannic Maire de Paris A. Hidalgo
Envoi d'extraits du rapport d'observations provisoires	06-09-19 ; reçue 07-09-19 06-09-19 ; reçue 09-09-19 06-09-19 ; reçue 09-09-19 06-09-19 ; reçue 09-09-19	Ex DG P.E. Sptiz Maire du 7 ^{ème} Paris R. Dati Pdt MGP P. Ollier Préfet de police Paris
Réception des réponses au rapport d'observations provisoires et aux extraits	29-10-19 ; reçue greffe 31-10-19 29-10-19 ; reçue greffe 31-10-19 24-10-19 ; reçue greffe 28-10-19 27-09-19 ; reçue greffe 27-09-19 29-11-19 ; reçue greffe 29-11-19	DG en poste P. Branco-Ruivo Pdt SETE B. Gaudillière Ex DG A. Yannic MGP Maire de Paris A. Hidalgo
Auditions	Demande reçue au greffe le 31-10-19 Demande annulée reçue au greffe le 14-11-19	
Délibéré de la formation compétente	09-01-2020	
Envoi du rapport d'observations définitives	18-03-2020	DG en poste P. Branco-Ruivo Maire de Paris A. Hidalgo Président MGP P. Ollier
Réception des réponses annexées au rapport d'observations définitives	10-07-2020 02-07-2020 02-04-2020	Ville de Paris DG en poste P. Branco-Ruivo MGP

Annexe n° 2. Le poids des recettes de la billetterie et les notions de « visiteur » et « billets vendus »

Tableau n° 1 : Répartition des recettes de la SETE (hors « reprises sur dépréciations, provisions (et amortissements), transferts de charges »)

Montants en milliers €	2014	2015	2016	2017	2018 réalisé prov. au 20-03-19	2019 Prév.
Chiffre d'affaires nets						
Billetterie	63 655	66 177	62 977	68 083	84 795	86 709
% / total	81,1%	80,3%	80,3%	81,1%	85,0%	86,6%
Redev. sous-concessionnaires	12 991	13 602	13 200	13 426	12 563	10 300
% / total	16,6%	16,5%	16,8%	16,0%	12,6%	10,3%
Location Salle G. Eiffel	1 066	1 639	1 078	1 281	1 294	1 820
% / total	1,4%	2,0%	1,4%	1,5%	1,3%	1,8%
Redevances sous-occupants	138	138	148	122	139	
% / total	0,2%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	
Autres produits	248	244	379	409	435	1 290
% / total	0,3%	0,3%	0,5%	0,5%	0,4%	
Total Chiffre d'affaires net	78 097	81 799	77 782	83 321	99 226	
Droits et image	389	582	607	662	565	
% / total	0,5%	0,7%	0,8%	0,8%	0,6%	
Total produits d'exploitation	78 487	82 382	78 390	83 984	99 791	100 119

Source : comptes annuels 2015, 2016, 2017, 2018

Tableau n° 2 : Ecart nombre de visiteurs / nombre de billets vendus

Année	2014	2015	2016	2017	2018 réal. prov.	2019 prév.
Nombre de visiteurs	7 002 749	6 815 130	5 841 080	6 103 853	5 982 446	5 958 000
Nombre de billets vendus*	indicateur non suivi		6 420 062	6 670 982	6 019 753	5 938 973
Ratio nb bil. vendus / nb visit.			109,9%	109,3%	100,6%	99,7%

* les billets vendus tout compris, c'est-à-dire incluant les visiteurs qui achetaient jusqu'à fin 2017 un supplément au 2ème étage de la tour pour accéder au sommet.

Source : tableaux de bord CA 2017, budget prévisionnel 2019 ; rapport de clôture DSP 2006-2017, réponse de la SETE à questionnaire n°5

Annexe n° 3. Les tarifs d'entrée à la Tour Eiffel

Tableau n° 3 : Tarifs applicables au 5 janvier 2016

	TARIFS € TTC	Tarifs 2016
OFFRE	catégorie	
1er étage	58 TOUR EIFFEL	5,30
	SALLE GUSTAVE EIFFEL	0,00
Billet d'entrée 2ème étage	ADULTE	11,00
	ENFANTS - 4 ANS	0,00
	ENFANTS 4-11 ans / HANDICAPES / DEMANDEURS D'EMPLOI	4,00
	JEUNES 12-24 ans	8,50
	GROUPES ADULTES	11,00
	GROUPES SCOLAIRES 4-11 ans	4,00
	GROUPES SCOLAIRES 12-24 ans	7,50
	COULISSES	11,00
Option Sommet	ADULTE / JEUNES 12-24 ans	6,00
	ENFANTS 4-11 ans / HANDICAPES / DEMANDEURS D'EMPLOI	4,00
SUP 2/3	ADULTE / JEUNES 12-24 ans	6,00
	ENFANTS 4-11 ans / HANDICAPES / DEMANDEURS D'EMPLOI	4,00
SUP 1/2	ADULTE / JEUNES 12-24 ans	5,70
	ENFANTS 4-11 ans / HANDICAPES / DEMANDEURS D'EMPLOI	3,70
Billet d'entrée par Escalier	ADULTE	7,00
	ENFANTS - 4 ANS	0,00
	ENFANTS 4-11 ans / HANDICAPES / DEMANDEURS D'EMPLOI	3,00
	JEUNES 12-24 ans	5,00
Billet d'entrée Sommet	ADULTE	17,00
	ENFANTS - 4 ANS	0,00
	ENFANTS 4-11 ans / HANDICAPES / DEMANDEURS D'EMPLOI	8,00
	JEUNES 12-24 ans	14,50
	GROUPES ADULTES	17,00
	GROUPES SCOLAIRES 4-11 ans	8,00
GROUPES SCOLAIRES 12-24 ans	13,50	
Billet d'entrée Combiné	ADULTE	13,00
	ENFANTS - 4 ANS	0,00
	ENFANTS 4-11 ans / HANDICAPES / DEMANDEURS D'EMPLOI	7,00
	JEUNES 12-24 ans	11,00

Tableau n° 4 : Tarifs de la billetterie au 14 janvier 2019 (TTC)

	Adulte	Jeunes 12-24 ans	4-11 ans / handicapés	Moins de 4 ans / RSA
Tarif 2ème étage - ascenseur	16,30 euros	8,10 euros	4,10 euros	Gratuit
Tarif 2ème étage - escalier	10,20 euros	5,10 euros	2,50 euros	Gratuit
Tarif sommet - ascenseur	25,50 euros	12,70 euros	6,40 euros	Gratuit
Tarif sommet - escalier + ascenseur	19,40 euros	9,70 euros	4,90 euros	Gratuit

Source : site web de la Tour Eiffel

**Annexe n° 4. Positionnement tarifaire
(source rapport de clôture DSP 2006-2017)**

Tableau n° 5 : Positionnement tarifaire de la Tour Eiffel en comparaison à des sites de grande hauteur à l'international (base sommet 2015)

	Durée moyenne de visite	Ticket d'entrée 2015 (sommet)
Tour Eiffel	2h15	17€
London Eye	30 minutes	27 €
Statue de la Liberté	3h	18 €
Empire State Building	1h30	44 €
Tours Petronas	1h	18 €
Burj Khalifa	1h30	35€ - 75€
Tokyo Tower	1H30 (selon visite des boutiques)	13 €
Oriental Pearl Television Tower	NC (motif principal : restaurant)	20 €
Tokyo Skytree	Temps estimé : entre 2 et 3h	26 €

Annexe n° 5. Comparatif DSP initiale / avenant n°1

Montant en milliers €	DSP 2017-2032	Pertes/gains 2031-2032	Coût/surcoût 2017-2030	Autres écarts	DSP 2017-2030 Av1
Revenus	1 930 655	-278 400	0	-1 686	1 650 570
Dépenses	1 579 031	-239 541	45 510	1 167	1 386 167
Maintenance centre accueil	13 708	-2 979	-10 729	0	0
Maintenance clôture	5 906	-794	2 299	0	7 411
Entretien jardin	9 998	-1 332	0	0	8 666
Personnel	661 312	-90 485	0	0	570 827
Redevance à VdP	477 654	-97 411	53 940	1 167	435 350
Autres postes de dépenses	410 454	-46 540	0	0	363 914
Excédent brut d'exploitation	351 624	-38 859	-45 510	-2 853	264 402
Amortissements	212 407	-54 433	-23 422		134 551
Provisions	70 108	-192	-1 470		68 446
Dotations amort. & prov.	282 515	-54 625	-24 893	0	202 997
Résultat d'exploitation	69 109	15 766	-20 617	-2 853	61 405
Frais financiers	9 045	-352	-1 708	0	6 986
Résultat net avant impôts	60 064	16 118	-18 910	-2 853	54 420
Impôts et taxes	36 604	-606	-4 974	0	31 024
Participation	9 591	0	-149	0	9 442
Résultat net	13 869	16 724	-13 787	-2 853	13 954

Source : modèle financier initial, modèle financier révisé

Annexe n° 6. Indisponibilités du site et vente de billets sur Internet

Tableau n° 6 : Indisponibilités du site

Années	2015	2016	2017	2018
Evènement	1	5	4	3
-dont fermeture complète du site et toute la journée			1	2
Grève	1	9	3	4
-dont fermeture complète du site et toute la journée		8		1
Réunion information du personnel	2	5	5	4
Sécurité	14	9	5	7
-dont fermeture complète du site et toute la journée	2			2
Travaux (fermeture du sommet et ouverture du site retardée pour 2 jours)	19	19	19	19
Météo	0	0	4	13
-dont fermeture complète du site et toute la journée				4
S/Total hors pannes d'ascenseurs	37	47	40	50
-dont fermeture complète du site et toute la journée	2	8	1	9
% S/total sur total jours annuel	10,1%	12,8%	11,0%	13,7%
Pannes d'ascenseur ayant conduit à un arrêt des ventes valorisées en jour complet	NT	15	13	20
Nombre de jours total portant un arrêt du site quel qu'il soit	NT	62	53	70
% Nb jour annuel affecté par un arrêt des ventes		17,0%	14,5%	19,2%

Source : SETE ; calcul CRC pour les pannes d'ascenseurs La e-billetterie

Tableau n° 7 : Pourcentage de billets mis en vente sur Internet

Mois	% mis en vente
Juillet	48,9
Août	52,6
Septembre	51,5
Octobre	47,0
Novembre	57,8
Décembre	46,1
Moyenne	50,3

Source : SETE

Graphique n° 1 : Pourcentage des ventes de billets sur Internet

	2014	2015	2016	2017	2018
Nb billets vendus total	7 002 271	6 815 123	6 420 062	6 670 982	6 019 753
Nb billets vendus sur Internet	1 292 979	1 402 280	1 288 372	1 387 823	1 902 873
% Internet / total	18,5%	20,6%	20,1%	20,8%	31,6%

Source : rapport au délégataire 2015, 2016, 2017, tableaux de bord CA 2017, tableaux de bord CA prov. 2018 ; rapport de clôture DSP 2006-2017

Annexe n° 7. Les comptes sociaux

Eléments principaux du bilan

Le bilan de la société s'établit à 188,9 M€ fin 2015. Il est ramené à 87,0 M€ fin 2018 (situation provisoire arrêtée au 20 mars 2019).

Ces fluctuations sont à rapprocher des échéances des DSP successives.

La DSP 2006-2017 imposait que les immobilisations prévues dans le PCI (enregistrées en immobilisations renouvelées ou mises en concessions) soient remises gratuitement à la Ville de Paris à la fin de la délégation. En conséquence, fin 2017, l'ensemble de ces investissements a été sorti de l'actif.

Par ailleurs, les biens apportés par la Ville de Paris n'étant pas valorisés au bilan (supra 431), seules sont inscrites les immobilisations acquises par le concessionnaire, qui n'existaient pas à l'origine de la concession, et mises dans la concession.

Les autres immobilisations corporelles sont les biens de retour qui reviendront à titre gratuit à la Ville de Paris à la fin de la fin de la concession. Ils doivent être amortis pendant la DSP.

La SETE possède des valeurs mobilières de placement pour 9,075 M€ fin 2018 (chiffre provisoire). Ces biens sont placés sur des instruments ne comportent pas de risque et peuvent être débloqués à brève échéance (sous un délai d'un mois).

Concernant le passif, les fonds propres représentent, fin 2018, 16,218 M€ (chiffre provisoire) dont 1 M€ au titre du capital social et 14,668 M€ inscrits en « autres réserves ». Les capitaux propres enregistrent les résultats négatifs de la société des années 2015 à 2017 inclus pour un total cumulé de -10,620 M€.

Fin 2018, les provisions pour charges concernent, pour l'essentiel, le renouvellement des immobilisations (16,677 M€), les travaux de peinture (9,929 M€) ainsi que la provision constituée pour indemnités de départ en retraite (8,730 M€ fin 2018).

Fin 2018, l'emprunt de long terme destiné à financer les travaux (42,0 M€) n'était pas encore mobilisé.

Fin 2017, les comptes ne présentaient pas d'engagement hors bilan.

Au cours de la période sous-revue, la SETE n'a perçu aucune contribution émanant de l'Etat ou d'autres organismes que ce soit pour des investissements ou pour l'exploitation du site.

A fin 2018 il est constaté un retard significatif dans la réalisation des investissements, tant au regard du calendrier du PCI annexé à la DSP 2017-2030 pour ceux qui y sont portés, qu'au regard des projections financières de l'entreprise.

Tableau n° 8 : Taux de réalisation des investissements

Montants en milliers €	PCI ex. 2017 et 2018	Prospective financière	Réalisation cumulée au 31-12-18	Taux de réalisation / PCI	Taux de réalisation / prospective fin.
Investis. inscrits au PCI (sauf peinture)	49 410	60 171	31 879	64,5%	53,0%
Peinture	3 200	3 240	1 274	39,8%	39,3%
Investis. non inscrits au PCI		11 899	3 351		28,2%
Total	52 610	75 310	36 504		48,5%

Source : DSP 2017-2030 ; plan d'affaires

Les principaux éléments du compte de résultat

Le compte résultat connaît des fluctuations importantes principalement sous l'effet :

- du chiffre d'affaires de la société qui a subi une forte baisse en 2016, à rapprocher du risque terroriste élevé et d'un mouvement de grève du personnel, avant de se relever en 2017 et de « s'envoler » en 2018 après le relèvement significatif du prix billet d'entrée ;
- des dépenses de gardiennage qui augmentent fortement chaque année, à rapprocher également du risque terroriste ; 3,0 M€ en 2015, 7,8 M€ en 2018, soit +163,5 en 4 ans ;
- des frais d'honoraires (hors campagne de peinture) ; 1,1 M€ en 2015, 3,2 M€ en 2018 ;
- de la campagne de peinture engagée en 2018 pour 1,0 M€ (honoraires inclus) ;
- des frais de personnel qui sont dynamiques avec +3,0 M€ entre 2015 et 2018 au titre de la rémunération des agents et +1,6 M€ pour l'intéressement ;
- de la redevance à la Ville de Paris qui connaît un montant exceptionnel de 8,0 M€ en 2015 et 2016 en contrepartie de l'avantage économique procuré par l'année supplémentaire d'exploitation et de l'aménagement du PCI (avenant n°4 à la DSP 2006-2017).

La combinaison de ces différents éléments, pour certains ponctuels, n'autorise pas à déduire une tendance de court terme sur l'évolution de l'excédent brut d'exploitation, redevance à la Ville de Paris comprise.

Tout au plus peut-il être mentionné que l'amélioration significative du résultat de l'année 2018 tient à l'augmentation du prix du billet d'entrée ; que l'augmentation du chiffre d'affaires de la billetterie entre 2017 et 2018 (+15,9 M€) est consommé à hauteur de +6,9 M€ par les dépenses réalisées auprès de tiers et par la hausse des dépenses de personnel.

Il peut également être souligné que le retard précédemment mentionné sur la réalisation des investissements concourt à améliorer le résultat net des années 2017 et 2018.

Tableau n° 9 : Bilan Actif net

Montants en K€	2015	2016	2017	2018 réalisé prov. au 20- 03-19
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	172	47	123	331
Concessions, brevets et droits similaires	172	47	123	331
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	139 938	143 451	11 407	46 045
Installations techniques, matériel, outillage	22	30	39	50
Autres immobilisations corporelles	143	343	515	4 290
Immobi. mises en concession par le concess	70 228	72 561	392	36 295
Immobi, renouvelées par le concessionnaire	68 507	69 337	0	0
Biens de retour indemnissables	638	282	0	0
Immobilisations en cours	399	898	10 462	5 410
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	131	132	247	251
Autres immobilisations financières	131	132	247	251
I - ACTIF IMMOBILISE	140 241	143 630	11 778	46 627
CREANCES	3 012	1 879	5 382	
Créances clients et comptes rattachés	1 673	1 051	3 111	6 737
Autres créances	1 339	827	2 272	
DIVERS	45 548	47 915	35 307	33 172
Valeurs mobilières de placement	14 206	13 109	10 111	9 075
Disponibilités	31 342	34 806	25 196	24 097
COMPTES DE REGULARISATION	108	533	394	446
Charges constatées d'avance	108	533	394	446
II - ACTIF CIRCULANT	48 668	50 327	41 084	40 354
TOTAL GENERAL	188 909	193 957	52 862	86 981

Tableau n° 10 : Bilan passif

Montants en K€	2015	2016	2017	2018 réalisé prov. au 20- 03-19
Capital social ou individuel	1 000	1 000	1 000	1 000
Réserve légale	100	100	100	100
Autres réserves	14 668	14 668	14 668	14 668
Report à nouveau	6 084	3 137	-2 173	-4 536
RESULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	-2 947	-5 310	-2 362	4 986
CAPITAUX PROPRES	18 905	13 595	11 232	16 218
Droits du concédant	121 568	132 732	1	294
AUTRES FONDS PROPRES	121 568	132 732	1	294
Provisions pour risques	68	2 062	2 012	191
Provisions pour charges	8 346	10 237	13 027	35 767
PROVISIONS	8 414	12 300	15 040	35 958
DETTES FINANCIERES	753	427	515	702
Emprunts et dettes financières divers	753	427	515	702
DETTES D'EXPLOITATION	36 349	32 272	19 284	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	26 524	22 203	8 526	
Dettes fiscales et sociales	9 826	10 069	10 758	
DETTES DIVERSES	1 989	1 948	5 731	32 933
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	829	429	3 715	
Autres dettes	1 160	1 518	2 016	
COMPTES DE REGULARISATION	930	684	1 060	876
Produits constatés d'avance	930	684	1 060	876
DETTES	40 022	35 331	26 589	34 511
TOTAL GENERAL	188 909	193 957	52 862	86 981

Tableau n° 11 : Compte de résultat

Montants en K€	2015	2016	Evol n/n-1	2017	Evol n/n-1	2018 réalisé prov. au 20-03-19	Evol n/n- 1	Prév. 2019
PRODUCTION DE L'EXERCICE (A)	82 382	78 390	-4,8%	83 984	16,1%	99 791	18,8%	100 119
<i>Chiffres d'affaires nets</i>	81 799	77 782	-4,9%	83 321	7,1%	99 226	19,1%	97 009
<i>dont billetterie</i>	66 173	62 972	-4,8%	68 045	8,1%	84 783	24,6%	86 709
<i>Autres produits</i>	582	607	4,3%	662	9,0%	565	-14,7%	3 110
CONSOMMATION EN PROVENANCE DE TIERS (B)	-14 118	-16 968	20,2%	-20 167	18,9%	-23 644	17,2%	-38 358
<i>dont -Location biens immobiliers et mobiliers</i>	-785	-749	-4,7%	-1 001	33,7%	-1 454	45,2%	NC
<i>-Entretien maintenance</i>	-3 694	-3 609	-2,3%	-3 752	4,0%	-3 736	-0,4%	NC
<i>-Personnel intérimaire</i>	-1 509	-1 304	-13,6%	-1 516	16,3%	-1 570	3,6%	NC
<i>-Personnel Gardiennage</i>	-2 956	-4 551	54,0%	-5 817	27,8%	-7 789	33,9%	NC
<i>-Personnel Nettoyage</i>	-719	-796	10,8%	-839	5,3%	-891	6,2%	NC
<i>-Honoraires</i>	-1 100	-2 246	104,2%	-2 865	27,5%	-3 200	11,7%	NC
<i>Sous-total</i>	-10 762	-13 254		-15 790		-18 641		
VALEUR AJOUTEE (C=A-B)	68 263	61 422	-10,0%	63 816	3,9%	76 147	19,3%	61 761
IMPÔTS ET TAXES (D)	-1 935	-1 979	2,3%	-2 372	19,9%	-2 714	14,4%	-2 325
FRAIS DE PERSONNEL (E)	-31 035	-31 239	1	-33 528	7,3%	-36 940	10,2%	-42 193
<i>Rémunération du personnel</i>	-20 029	-20 033	0,0%	-21 337	6,5%	-23 077	8,2%	(intérim compris)
<i>Charges de sécurité sociale et prévoyance</i>	-9 447	-9 189	-2,7%	-9 980	8,6%	-10 571	5,9%	
<i>Indemnités et avantages divers</i>	-712	-750	5,2%	-773	3,1%	-889	14,9%	
<i>Intéressement</i>	-877	-1 315	50,0%	-1 500	14,1%	-2 500	66,7%	
<i>CICE</i>	31	49	59,2%	62	27,3%	97	56,8%	
EXCEDENT BRUT d'EXPLOITATION (F=C-D-E)	35 293	28 204	-20,1%	27 916	-1,0%	36 493	30,7%	17 243
TRANSFERT DE CHARGES (G)	17	27	61,1%	5	-82,4%	21	341,3%	0
AUTRES CHARGES (H)	-21 908	-18 559	-15,3%	-13 349	-28,1%	-22 662	69,8%	-8 214
<i>dont redevance à la Ville de Paris</i>	-21 073	-18 501	-12,2%	-10 619	-42,6%	-8 000	-24,7%	-8 214
<i>dont dot. & prov. Renouvelmt immos</i>	-792	0	-100,0%	-2 679		-14 596	444,8%	0
DOTATIONS AMORTISSEMENTS/PROVISIONS (I)	-16 954	-15 741	-7,2%	-16 048	2,0%	-8 530	-46,8%	-13 449
<i>Reprises dépréciations, provisions, amortissements</i>	1 553	1 272	-18,1%	50	-96,1%	1 902	3703,8%	6 102
<i>Dotations aux amortissements sur immobilisations</i>	-17 989	-11 037	-38,6%	-14 201	28,7%	-386	-97,3%	-5 339
<i>Dotations aux dépréciations sur actif circulant</i>	0	-6		0	-100,0%	-986	#DIV/0!	0
<i>Dotations aux provisions</i>	-518	-5 970	1051,9%	-1 897	-68,2%	-9 060	377,5%	-14 212
RESULTAT D'EXPLOITATION (J=F+G-H-I)	-3 552	-6 068	70,8%	-1 477	-75,7%	5 322	-460,4%	-4 420
PRODUITS FINANCIERS (K)	754	723	-4,1%	521	-27,9%	479	-8,1%	350
<i>Autres intérêts et produits assimilés</i>	754	723	-4,1%	521	-27,9%	479	-8,1%	490
<i>Charges financières</i>	0	0		0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	-140
RESULTAT COURANT AVANT impôts (L=J+K)	-2 798	-5 345	91,0%	-956	-82,1%	5 801	-707,0%	-4 070
PRODUITS EXCEPTIONNELS (M)	0	82		405	393,5%	598	47,5%	0
<i>Produits exceptionnels sur opérations en capital</i>	0	82		26	-68,5%	50	94,8%	0
<i>Produits nets sur cessions VMP</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Reprises sur dépréc. provisions, transferts de charges</i>	0	0		379		547		0
CHARGES EXCEPTIONNELLES (N)	-149	-48	-68,2%	-1 812	3712,0%	-568	-68,7%	0
<i>Charges exceptionnelles sur opérations de gestion</i>	-149	-20	-86,8%	-453	2198,6%	-25	-94,6%	0
<i>Charges exceptionnelles sur opérations en capital</i>	0	-28		-2	-93,4%	0	-100,0%	0
<i>Dot. except. Amort., dépréciations, provisions</i>	0	0		-1 357		-543		0
Impôts sur les bénéfices (O)	0	0		0		-696		0
Participation des salariés (P)	0	0		0		-149		0
RESULTAT de L'EXERCICE (Q=L+M+N+O+P)	-2 947	-5 310	0	-2 362	4023,3%	4 986	-311,0%	-4 070

Annexe n° 8. Rémunération variable des directeurs généraux

Rémunération variable des directeurs généraux

M. Spitz année 2015				
CA 19/05/2015	CA 26/06/2015	CA 11/01/2016	CA 24/05/2016	Résultats 2015
Projet de budget 2015	Objectifs fixant la part variable de la rémunération*	Résultats sur objectifs	Arrêt des comptes 2015	
PE : 78 M€	PE : 81,2 M€	objectifs déclarés atteints ; 18 511,64 € versés au titre de la part variable		PE : 83,9
EBE : 18,2 M€	EBE : 12,9 M€			EBE : 35,293 M€
	Note satisfaction globale des visiteurs : 7,5/10			Note satisfaction : 7,7/10
	Conformité du PI aux prévisions annexées à Av4 (19-05-15) à DSP			NC
Mme Yannic année 2016 (délib. 11-01-16 : rémunération annuelle 160 000 € + prime sur objectifs max 20 000 €)				
CA 11-01-16	CA 25-03-16	CA 21-04-17		Résultats 2016
Projet de budget 2016	Objectifs fixant la part variable de la rémunération*	Résultats sur objectifs	Arrêt des comptes 2016	
EBE : 12,9 M€	EBE : 10,55 M€	objectifs déclarés atteints ; totalité de la part variable octroyée (20 000 €)		EBE : 28,20 M€
	Note satisfaction globale des visiteurs : 7,5/10			Note satisfaction : 8,0/10
	Pilotage de l'opération de renouvellement de la DSP			NC
	Pilotage de la transformation de la forme juridique de la société			NC
Mme Yannic année 2017 (délib. 11-01-16 : rémunération annuelle 160 000 € + prime sur objectifs max 20 000 €)				
	CA 07-09-17	CA 12-04-18		Résultats 2017
Projet de budget 2017 non présenté au CA	Objectifs fixant la part variable de la rémunération	Résultats sur objectifs	Arrêt des comptes 2017	
	EBE : montant NC	objectifs déclarés atteints ; totalité de la part variable octroyée (20 000 €)		EBE : 27,92 M€
	Pilotage de l'opération de renouvellement de la DSP			Note satisfaction : NC
	Refonte du site Internet grand-public			Note satisfaction : NC
Mme Yannic année 2018 (délib. 11-01-16 : rémunération annuelle 160 000 € + prime sur objectifs max 20 000 €)				
Attribution 15 000 € au titre de la rémunération variable (prorata temporis 01-01-18 au 27-09-18) décision du CA 27-				
* pour les années 2015 et 2016 chacun des quatre objectifs comptait pour 25 % dans l'atteinte des résultats attendus. Pour les objectifs chiffrés une tolérance de 15 % en-dessous du seuil notifié était tolérée.				

Sources : délibérations du conseil d'administration des 19 mai 2015, 26 juin 2015, 11 janvier 2016, 24 mai 2016, 25 mars 2016, 21 avril 2017, 7 septembre 2017, 27 septembre 2018, rapport de clôture de la DSP 2006-2017, comptes 2015, soldes intermédiaires de gestion calculés par la SETE

Annexe n° 9. Plan d'affaires de la société, section relative à la croissance des effectifs

Tableau n° 12 : Offre de la SETE lors de la négociation de la nouvelle DSP signée en octobre 2017 : effectifs non cadres

	2017	2018	2019 2023	à 2024 et après
Caisses	-	(13,00)	(21,00)	(21,00)
Responsables Parvis	-	4,00	4,00	4,00
Agents accueil Jardins	-	20,30	20,30	20,30
Guides tour Eiffel	-	7,00	7,00	7,00
Information Pré-ventes	-	(4,50)	(4,50)	(4,50)
Agents planification	-	1,00	1,00	1,00
Agents entretien technique - clôture	-	2,00	2,00	2,00
Agents entretien technique - centre d'accueil	-	-	-	5,00
TOTAL	-	16,80	9,00	14,00

Tableau n° 13 : Offre de la SETE lors de la négociation de la nouvelle DSP signée en octobre 2017 : cadres

	2017	2018 2024	à 2025 à 2032
Nombre de cadres dédiés aux travaux hors centre d'accueil	4,00	10,00	8,00
Nombre de cadres dédiés aux travaux pour le centre d'accueil	-	3,00	-
Nombre de cadres dédiés au pilotage des stocks	-	5,00	5,00
Nombre de cadres dédiés au WEB	1,00	5,00	5,00
Nombre de cadres dédiés au rayonnement de la marque COM	-	2,00	2,00
Nombre de cadres dédiés au rayonnement de la marque CLI	-	1,00	1,00
Nombre de cadres dédiés aux supports transverses RH	-	1,00	1,00
Nombre de cadres dédiés aux supports transverses JUR	-	1,00	1,00
Nombre de cadres dédiés aux supports transverses DSI	-	1,00	1,00
Nombre de cadres dédiés aux supports transverses DAF	-	2,00	2,00
TOTAL	5,00	31,00	26,00

Annexe n° 10. Salaire moyen par catégorie SP à la SETE

Masse salariale – Détail par CSP			
	ETP (base heures payées et non selon art. L1111-2 du code du travail)	Ancienneté moyenne (année)	Salaire moyen (hors intéressement, provisions et charges patronales)
TOTAL SETE	343,1 Dont 288,4 CDI	9,8 15,1 pour les CDI	62,2 k€
Non cadres (global)	296,6	9,6	55,0 k€
Non cadres (CDI)	242,9	15,8	56,5 k€
Cadres	37,5	12,6	87,7 k€
Cadres dirigeants et mandataires	8,9	5,5	119,9 k€

Comité d'audit

Tableau n° 14 : Détail des primes versées et montant moyen par catégorie professionnelle

Synthèse des primes et bonus distribués en 2017 par CSP							
En €	Primes annuelles		Dont :	Primes variables		Prime sur objectif	
	Effectif	Montant moyen		Effectif	Montant moyen	Effectif	Montant moyen
Ouvrier	10	18 400	10	18 400	-	-	-
Employé	104	19 101	104	19 101	-	-	-
Profession intermédiaire	149	26 172	149	26 172	-	-	-
Cadre et prof. intellectuelle sup.	48	14 863	35	9 843	47	7 850	-
Total	311	21 812	298	21 525	47	7 850	-
En % du nb de salariés	98.1%		94.0%		14.8%		

Source : SETE

REPONSES (*)

- de la société d'exploitation,
- de la Ville de Paris,
- de la Métropole Grand Paris

() Ces réponses jointes au rapport engagent les seules responsabilités de leurs auteurs, conformément aux dispositions de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières.*



LE DIRECTEUR GÉNÉRAL
DG/IBRI/44.30

Chambre Régionale des Comptes d'Île-de-France
6 cours des Roches – Noisiel
BP 187
77 315 Marne-la-Vallée Cedex 2

A l'attention de Monsieur le Président

Paris, le 24 juin 2020

Référence : Contrôle n° 2018-0100 – Rapport n° 2019-0085 R
Objet : Réponse de la SETE au rapport définitif

Monsieur le Président,

Par votre courrier en date du 18 mars 2020, au lendemain de la décision prise de confiner la France, vous nous avez communiqué le rapport définitif établi par la Chambre Régionale des Comptes (CRC) à la suite du contrôle des comptes 2015 et suivants de la Société d'Exploitation de la Tour Eiffel (SETE).

C'est avec la plus grande attention que nous avons pris connaissance de ce rapport.

C'est avec satisfaction que la SETE a pu constater que ses nombreuses remarques transmises dans la réponse au rapport provisoire du 19 octobre 2019 avaient été prises en compte. Ainsi, entre le rapport définitif et le rapport initial, le nombre de rappels au droit est passé de 4 à 2 et celui des recommandations, de 5 à 2, ce dont nous nous félicitons.

Alors que le ton du rapport est mesuré et reconnaît les transformations profondes engagées pour améliorer l'expérience des visiteurs, force est de constater que celui de la synthèse en début du rapport se montre plus critique et ne reflète pas les éléments positifs mis en avant dans le rapport.

Permettez-nous d'apporter quelques commentaires sur certains constats effectués par la CRC.

- I. Si la CRC a raison de souligner que le problème des files d'attente est un facteur d'insatisfaction pour les visiteurs, elle ne prend pas suffisamment en compte les améliorations liées à la mise en place de la vente en ligne qui est reconnue depuis 2019 comme un facteur de progrès par nos visiteurs.**

Depuis juillet 2018, la SETE a mis en place progressivement une politique de vente de billets horodatés conformément aux obligations prévues dans son contrat de délégation de service public avec la Ville de Paris. C'est une transformation importante pour la SETE qui a entraîné une nouvelle organisation du travail pour les services d'accueil, une diminution du nombre d'emplois de caissiers et le développement d'une stratégie de marketing digital.

Désormais 50% des billets de la SETE sont vendus en ligne et cette tendance va s'affirmer davantage encore dans les mois à venir.

D'après la dernière enquête de satisfaction publiée en début d'année (dont la CRC n'a pas pu prendre connaissance) la perception des temps d'attente s'est largement améliorée. Entre 2018 et 2019, la part d'insatisfaction des visiteurs autour de l'attente sur le parvis a diminué de 8 points. Dans cette étude, 96% des visiteurs recommandent la visite à la tour Eiffel.

2. Le rapport de la CRC laisse à penser que la Tour a connu des périodes de fermeture 174 jours (hors pannes d'ascenseur) entre 2015 et 2018. Elle ne distingue pas précisément les 20 jours de fermeture complète du site et les 154 jours de fermeture partielle qui sont liés uniquement à des travaux sur le sommet ou à des causes météorologiques, ce que nous ne maîtrisons pas par définition.

Par ailleurs, nous tenons à rappeler une fois encore que l'augmentation des tarifs intervenue en novembre 2017 dans le cadre de la délégation de service public avec la Ville, visait exclusivement à financer la campagne de grands travaux (notamment ascenseur Nord, 20^{ème} campagne de peinture) prévus jusqu'à la fin du contrat de la DSP. En 2019, la fréquentation de la Tour a d'ailleurs continué à s'accroître sans que l'effet de la hausse des tarifs ne se fasse ressentir.

3. **Contrairement à ce qu'affirme la CRC, la réalisation d'un centre d'accueil est un projet architectural d'une grande complexité sur un site classé comme la tour Eiffel.**

Un centre d'accueil enterré sous le parvis de la tour Eiffel a certes été étudié en 2016 comme le souligne la CRC, mais l'idée de ce projet a été abandonnée en raison de son coût trop élevé et du refus de l'architecte des bâtiments de France de revoir le nivellement du parvis rendu nécessaire par ce projet.

Alors que depuis 2018 la tour Eiffel est entrée dans une campagne de travaux d'ampleur (qu'elle ne connaît que tous les 40 ans), afin de se préparer aux jeux olympiques, la Ville de Paris, maîtrise d'ouvrage de l'opération, a choisi une maîtrise d'œuvre désignée en juin 2019 (au moment de l'élaboration du rapport provisoire de la CRC). La réalisation de ce nouveau projet de l'accueil « Grand Site Tour Eiffel » est un projet d'envergure. La constitution des permis de construire et d'aménager est en cours en vue d'un dépôt à l'été 2020. Ce projet très ambitieux reste très complexe car il amène à s'interroger profondément sur les thématiques de l'accueil, de la gestion des flux, de la sécurité, de la commercialisation des espaces, de l'amélioration des conditions de travail, mais aussi à travailler sur le phasage des travaux, notamment en lien avec les autres grands chantiers en cours, tout en maintenant une exigence d'accueil au quotidien sur le site de plusieurs milliers de visiteurs, 365 jours par an.

Contrairement aux affirmations de la CRC, il n'était pas envisageable de réaliser ce projet en même temps que celui de sécurisation du parvis, sauf à fermer la Tour pendant plusieurs années, ce qui n'était évidemment pas possible d'un point de vue financier car ce sont les recettes des visites qui financent les travaux. Pour rappel, une fermeture du site impacterait lourdement les 800 travailleurs de la tour Eiffel mais aussi l'environnement touristique parisien.

Alors que la sécurisation du parvis a dû être réalisée dans des conditions d'urgence impérieuse compte tenu du risque terroriste diagnostiqué par la Préfecture de Police, il n'était pas envisageable, contrairement à ce que suggère la CRC, de mener concomitamment ces deux projets sans faire courir un risque sécuritaire

aux visiteurs. Enfin, il est rappelé à la CRC que le site de la tour Eiffel, monument de plus de 130 ans, doit faire l'objet de travaux permanents en lien avec sa très haute fréquentation, (ex : fermeture annuelle du sommet), l'usure des installations et des matériaux, les réaménagements des sous-concessionnaires (boutiques et restaurants) et l'évolution des attentes des visiteurs. Par exemple, nous venons de rénover nos allées cavalières et allons prochainement améliorer notre signalétique dynamique.

En lien avec la Ville de Paris, la SETE a établi un découpage en de multiples phases de chacun de ses travaux qui permet de superposer leur réalisation sans diminuer de façon conséquente le nombre de visiteurs. Un étalement dans le temps et une structuration de leur déroulement est indispensable : la sécurisation du parvis a été réalisée en 2018, la modernisation de l'ascenseur nord, la 20^{ème} campagne de peinture, la rénovation du Jules Verne et de la brasserie du 1^{er} étage, sont réalisées de 2019 à 2022 et le projet du « Grand Site Tour Eiffel » débutera en 2022 pour s'achever avant les jeux olympiques.

4. L'augmentation récente des effectifs et de la masse salariale n'est pas liée à un contexte social difficile, contrairement aux affirmations de la CRC mais à un renfort de personnels pour lancer un véritable programme de transformation de la tour Eiffel.

Contrairement à ce qu'affirme la CRC, l'évolution n'est pas le fruit d'une sortie hasardeuse de conflits sociaux qui ont émaillé l'histoire de la SETE au cours des différentes années, mais le prix à payer pour inscrire l'entreprise dans un axe de modernité auquel elle a été largement incitée par le dernier contrat de DSP.

La préparation de la tour Eiffel dans la perspective des Jeux Olympiques a entraîné une campagne de grands travaux rappelés ci-dessus mais va bien au-delà avec le lancement d'une stratégie nouvelle en matière de digital que la Chambre Régionale des Comptes salue dans son rapport. Par ailleurs, la SETE vise à moderniser le pilotage budgétaire, juridique (marchés publics) et RH, ce qui nécessite le recrutement de nouvelles compétences. Ces deux volets ont nécessité de procéder à un renforcement des équipes prévu dans le cadre de la DSP. Par ailleurs, de nouvelles lignes de recettes sont également recherchées (mise en place de visites guidées, lancement d'une gamme de produits dérivés, location du Salon Gustave Eiffel et développement de l'événementiel de la Tour) et nécessitent un renfort des équipes et un apport d'expertise.

Dans le même esprit, la mise en place d'une nouvelle enceinte sécurisée a profondément modifié l'organisation de l'accueil à la tour Eiffel qui se faisait, pour mémoire, au niveau de chaque pilier en exploitation. Avec la mise en place d'une billetterie en ligne, le besoin d'orientation des visiteurs sur un espace d'accueil multiplié par deux, couplé à la distinction des files d'attente pour les visiteurs munis de billets en ligne, a conduit à un renforcement des équipes d'accueil, dont la majeure partie est venue de la reconversion d'une dizaine de caissiers. Les mêmes causes ayant les mêmes effets, l'impact au niveau des effectifs de sécurité (prestation externalisée) a été considérable puisqu'une vingtaine d'agents de sécurité sont désormais nécessaires en permanence pour filtrer les visiteurs au niveau des alvéoles d'entrée sur le parvis.

L'augmentation du niveau des effectifs depuis ces 3 dernières années, avait été anticipée depuis 2017. Il en est de même pour l'évolution de la masse salariale. Depuis la fin de l'année 2018, les salaires des cadres dirigeants ont été bloqués, sauf effet inflation, comme le souligne dans son rapport la Chambre Régionale des Comptes.

Concernant les autres cadres plus récemment arrivés, ils ont vocation à être alignés sur une base salariale reflétant l'exigence de sobriété. La pratique du détachement en provenance

notamment de la Ville de Paris s'est également développée, ce qui permet un renfort temporaire des équipes de la tour Eiffel jusqu'aux jeux olympiques.

Concernant les non cadres, leur rémunération est encadrée d'une part lors des négociations annuelles obligatoires pour les augmentations générales, et d'autre part dans le respect de la grille de classification en vigueur à la SETE pour les promotions individuelles. Cette catégorie de personnel n'est éligible à aucune forme d'augmentation individuelle, hors de ces deux limites encadrées budgétairement.

Enfin, le rapport de la CRC comporte encore des inexactitudes pourtant déjà signalées quand par exemple, il pointe une augmentation importante des effectifs de la DRH alors que cela relève essentiellement du rattachement des 6 effectifs du restaurant d'entreprise de la SETE à cette structure.

5. Réponse aux rappels aux droit et recommandations.

Entre le rapport définitif et le rapport initial, le nombre de rappels au droit est passé de 4 à 2, celui du nombre de recommandations est passé de 5 à 2.

Les rappels au droit

- **Rappel au droit n° 1** : Faire adopter respectivement par le conseil d'administration et l'assemblée générale, une délibération fixant la rémunération du président de la SETE et des administrateurs.

Réponse : Cette demande sera prise en compte à l'occasion du renouvellement du Conseil d'administration prévu à l'été 2020.

- **Rappel au droit n° 2** : Mettre fin à la sanction pécuniaire illégale que constitue l'imputation aux caissiers des écarts de caisse.

Réponse : Il est rappelé que les caissiers bénéficient d'une prime de caisse permettant précisément de couvrir leurs éventuels déficits. Il est envisagé de recourir à un système d'assurance individuelle, beaucoup plus simple et équitable, d'ici la fin de l'année.

Les recommandations :

- **Recommandation n° 1** : Engager une réflexion avec les représentants du personnel sur un rattachement à une convention collective en lien avec l'activité principale de la SETE.

Réponse : Alors que la Tour tente de se remettre du COVID 19, ce sujet ne semble pas prioritaire à ce stade. Une telle évolution, qui socialement serait mal vécue, n'aurait que très peu d'impact dans la mesure où les règles et avantages sociaux pour les personnels, sont liés de fait davantage à l'ensemble des accords sociaux en vigueur au sein de l'entreprise qu'aux stipulations de la convention collective.

- **Recommandation n° 2** : Intégrer la totalité des investissements à réaliser durant la délégation de service public dans un plan contractuel d'investissement.

Réponse : Le PCI est un contrat avec la Ville qui vise à identifier les investissements « Grands Travaux » nécessaires à la DSP. Il n'a pas pour autant vocation à être exhaustif et

à recenser l'ensemble des charges et immobilisations de la SETE, qui sont par ailleurs dans ses comptes.

À noter que, hors du PCI, sont prévus des investissements d'un montant relativement peu élevé qui visent à améliorer le fonctionnement courant de l'entreprise, à savoir :

- Les investissements relatifs aux système d'information (SI) pour un montant d'environ 25 millions d'euros ;
- D'autres travaux courants pour un montant de 2,1 millions d'euros correspondant aux aménagement des locaux, aux achats des équipements pour les vestiaires et les mobiles sanitaires, etc... et ce conformément à ce qui est indiqué dans un rapport d'audit de la SETE réalisé par un expert indépendant : « les investissements hors PCI [sont] les biens de reprise, hors PCI et hors biens propres, de la SETE, correspondant aux biens utiles à l'exploitation de la tour Eiffel mais pas nécessaires »

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes salutations distinguées.

Patrick Branco Ruivo

Réponse de la Secrétaire générale de la Ville de Paris

Conformément aux articles L. 243-4 et L. 243-5 du code des juridictions financières, la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France a adressé ses observations définitives le 18 mars 2020 à la Ville de Paris qui disposait du délai d'un mois pour communiquer en retour sa réponse écrite.

La chambre a reçu le 10 juillet 2020 une lettre de la Secrétaire générale de la Ville de Paris. N'émanant pas de l'ordonnateur, la Maire de Paris, cette lettre ne peut être considérée comme la réponse de la collectivité. L'article R. 243-13 du code précité précise en effet que le destinataire du rapport d'observations définitives peut adresser à la chambre une réponse « qu'il signe personnellement ».

La chambre n'avait donc pas l'obligation de joindre à son rapport d'observations définitives la réponse de la Secrétaire générale de la Ville de Paris. Elle a néanmoins choisi de le faire à titre exceptionnel.



La Secrétaire Générale

D20SGVP-000532

Paris, le - 9 JUIL. 2020

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 au rapport d'observations définitives de la CRC relatif au contrôle des comptes et de la gestion de la société publique locale d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE)

Par courrier en date du 18 mars 2020, vous avez bien voulu m'adresser le rapport d'observations définitives de la Chambre relatif au contrôle des comptes et de la gestion de la société publique locale d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE) pour les exercices 2015 et suivants.

La Ville de Paris a pris connaissance des observations de la Chambre avec la plus grande attention. La Ville se félicite de la reconnaissance par la CRC des évolutions récentes tout à fait positives en matière de contrôle interne et de processus des achats.

La Ville souhaite réaffirmer qu'elle réalise un contrôle important des activités de la SETE à la fois par un dialogue stratégique en tant qu'actionnaire majoritaire de la SPL et en tant qu'autorité délégante via les dispositifs de pilotage mis en place par la Direction des Finances et des Achats sur le champ des délégations de service public et sur le champ du suivi des opérateurs.

Pour illustration, ce lien entre la Ville de Paris et la SETE est particulièrement fort lorsque sont mis en œuvre les grands projets stratégiques autour de la sécurité ou du projet Site Tour Eiffel.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma considération distinguée,

Pour la Maire de Paris et par délégation,
La Secrétaire Générale,

Aurélie ROBINEAU-ISRAËL

Monsieur Christian MARTIN
Président de la Chambre Régionale des Comptes d'Ile-de-France
6, cours des Roches
77186 Noisiel



Le Président

Paris, le **- 2 AVR. 2020**

V/Réf. : Contrôle n°2018-0100

Objet : Rapport d'observations définitives relatif au contrôle des comptes et de la gestion de la société publique locale d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE)

Monsieur le Président,

J'accuse bonne réception de votre courrier du 23 mars 2020, reçu par envoi dématérialisé.

Je vous informe, par la présente, que la métropole du Grand Paris n'a pas d'observations particulières à formuler à la lecture du rapport d'observations définitives relatif au contrôle des comptes et de la gestion de la société publique locale d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE).

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

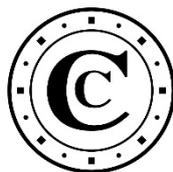
Pour le Président et par délégation,

Paul MOURIER
Préfet
Directeur Général des Services



Monsieur Christian MARTIN
Président de la Chambre Régionale des Comptes d'Ile-de-France
6 cours des roches
Noisiel - BP 187
77315 Marne la Vallée Cedex 2

DAJ_2020_03_04



« 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

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