



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE LA TOUR EIFFEL

(Ville de Paris)

Exercices 2020 à 2024

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 06 mai 2025.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	4
RECOMMANDATIONS.....	7
INTRODUCTION.....	8
1 L'EXPLOITATION DU MONUMENT, UN SERVICE PUBLIC DELEGUE A LA SETE.....	9
1.1 Les contraintes techniques pesant sur l'exploitation du monument.....	9
1.2 L'exploitation de la tour Eiffel entre 2017 et 2024 a été encadrée par trois conventions de délégation de service public attribuées à deux sociétés à statut juridique différents	10
1.3 Les conditions d'exploitation de la SETE sur la période sous contrôle transforment profondément sa délégation de service public	12
1.3.1 La difficulté de s'écarter d'un modèle de tourisme de masse	12
1.3.2 Une période de turbulence importante à partir de 2020	14
2 UNE GOUVERNANCE CONFORME AUX EXIGENCES D'UNE GESTION EN QUASI-REGIE MAIS UN CONTROLE DU DELEGANT A RENFORCER	15
2.1 L'assemblée générale, une formation à deux actionnaires à faible valeur ajoutée	15
2.2 Le conseil d'administration, véritable organe décisionnel de la SETE.....	16
2.2.1 Composition du conseil d'administration	16
2.2.2 Le conseil d'administration respecte ses obligations formelles	16
2.2.3 La rémunération des administrateurs est désormais encadrée	17
2.3 La direction de la société.....	18
2.3.1 La dissociation initiale des fonctions de président et de directeur général	18
2.3.2 La rémunération du directeur général	18
2.4 Un contrôle des actionnaires à renforcer en pratique	19
2.4.1 Les critères de la quasi-régie sont formellement respectés	19
2.4.2 Les outils de contrôle sont insuffisamment utilisés en pratique.....	20
2.4.2.1 La nomination des censeurs est insuffisamment encadrée	20
2.4.2.2 Les comités spécialisés sont restés inactifs	21
3 LA SITUATION FINANCIERE DE LA SETE SE REDRESSE LENTEMENT	22
3.1 Une information financière qui pourrait gagner en exhaustivité.....	22
3.2 Les contrôles exercés par des tiers et le contrôle interne comptable.....	24
3.2.1 La transmission des délibérations au préfet est conforme.....	24
3.2.2 Des comptes certifiés sans réserve	24
3.2.3 Un contrôle interne comptable inachevé.....	26
3.3 Le résultat net de la SETE se redresse provisoirement	27

3.3.1 Une sous activité liée à la crise sanitaire.....	27
3.3.2 Des produits d'exploitation dépendant des recettes de billetterie.....	29
3.3.3 Une progression des charges d'exploitation corrélées à l'évolution des produits	30
3.4 La détérioration de la situation financière a nécessité à deux reprises des apports en capital.....	31
3.5 En réponse aux crises des années 2020-2022, un besoin d'investissements en très forte augmentation.....	34
3.5.1 Les changements de plans stratégiques.....	34
3.5.2 L'évolution des normes de sécurité sanitaire, principal facteur de retard et de surcoût des travaux.....	34
3.5.2.1 Les normes Covid.....	34
3.5.2.2 Les normes plomb	35
3.5.3 Le dérapage financier et calendrier du chantier de l'ascenseur Nord.....	36
3.5.4 Un programme contractuel d'investissements en forte croissance	37
3.5.5 Des glissements de calendrier importants	39
3.6 Développement durable : la stratégie tarde à se concrétiser	40
3.6.1 Une stratégie volontariste mais encore insuffisamment concrète	40
3.6.2 La maîtrise des dépenses énergétiques.....	42
4 RESSOURCES HUMAINES : LE POIDS D'UN MODELE HISTORIQUE COUTEUX.....	44
4.1 Les effectifs de la SETE poursuivent leur croissance après la reprise de l'activité.....	44
4.2 Le climat social reste tendu	45
4.3 Après des hausses importantes entre 2019 et 2023, la croissance de la masse salariale se stabilise en 2024.....	46
4.4 Une politique de primes élevée	48
4.5 Les réponses à un absentéisme croissant.....	49
4.6 Santé et sécurité au travail : une politique robuste.....	51
5 UN MODELE ECONOMIQUE PROFONDEMENT REVISITE EN 2024 PAR L'AVENANT N° 5 A LA CONVENTION DE DSP	53
5.1 Les enjeux financiers du nouveau modèle économique.....	53
5.2 Les enjeux liés au niveau de fréquentation du monument	54
5.3 Les trois leviers de la révision du modèle financier.....	56
5.3.1 L'allongement de la durée de la DSP.....	56
5.3.2 Les recettes supplémentaires générées par l'augmentation de la grille tarifaire.....	57
5.3.3 L'évolution de la redevance	58
5.3.4 Les effets financiers cumulés des trois leviers de l'avenant n° 5.....	61
5.4 Le déséquilibre financier du nouveau modèle économique en fin de concession	62
5.5 Les enjeux de la politique tarifaire et le développement d'une politique tarifaire, outils d'une stratégie marketing.....	65
ANNEXES.....	68

Annexe n° 1. Glossaire.....	69
Annexe n° 2. L'obligation de transparence financière.....	70
Annexe n° 3. Le nouveau modèle économique.....	72

SYNTHÈSE

La tour Eiffel constitue un symbole universel de la France. Comme l'écrit Roland Barthes, « il n'est pas un manuel de classe, une affiche ou un film sur la France qui ne la livre comme le signe majeur d'un peuple et d'un lieu : elle appartient à la langue universelle du voyage »¹.

Avec 6,3 millions de visiteurs en 2024, son exploitation commerciale constitue par ailleurs un enjeu majeur pour la Ville de Paris qui en est propriétaire. Elle est limitée par différentes contraintes liées, pour la plupart, aux spécificités du monument telles que l'exposition aux aléas climatiques, la disponibilité et la capacité d'accueil d'ascenseurs uniques au monde, et la présence continue de son personnel sur de longues plages de temps.

Un modèle économique profondément révisé après les crises de 2020-2021

Le monument est exploité sous forme d'une concession d'exploitation, d'entretien et de modernisation, attribuée en 2017 pour 14 années à la SETE, une société publique locale² majoritairement contrôlée par la Ville de Paris.

Depuis 2020, l'exploitation du monument a subi deux chocs exogènes qui ont profondément dégradé la situation financière de la SETE. Les nombreuses périodes de fermeture dues à la crise sanitaire se sont traduites par des pertes de recettes de billetterie importantes (149,08 M€) tandis que le renforcement des normes de protection contre l'exposition au plomb renchérisait le coût et la durée de la 20ème campagne de peinture de la tour. D'autres facteurs ont résulté de contraintes externes, comme la construction d'une enceinte de sécurité autour du parvis à la demande de la préfecture de police, ou bien l'abandon par la Ville de Paris du projet « Grand site Tour Eiffel ». Enfin certains chantiers comme la rénovation de l'ascenseur Nord ont subi des révisions successives pour partie imputables à une mauvaise anticipation de la société. Au total, les investissements de la SETE ont connu un surcoût de 156 M€, entraînant un effet ciseau de 305,08 M€.

L'étendue des pertes d'exploitation enregistrées par la société a généré un besoin de recapitalisation à hauteur de 75 M€ et suscité la négociation d'un nouvel avenant afin de restaurer l'équilibre économique de la concession.

Le nouveau modèle économique ainsi adopté prévoit de générer un surplus de recettes de billetterie de 139,43 M€ nécessaire pour autofinancer en partie, à hauteur de 60 %, un programme d'investissement revu à la hausse de 156 M€, et un montant de redevances versées à la Ville de Paris en sa qualité de délégant également en hausse de 46,61 M€.

¹ Roland Barthes, La tour Eiffel.

² Relevant de l'article L. 1531-1 du code général des collectivités territoriales, la société publique locale (SPL) est dans une situation de quasi-régie à l'égard des collectivités actionnaires sans participation d'actionnaires privés.

Le succès du nouveau modèle économique, conditionné à la maîtrise de la masse salariale

Ce nouveau modèle économique se traduit néanmoins par un déficit final prévisionnel de plus de 31 M€ en 2031, année de renouvellement de la concession. Laissant peu de marges de manœuvres pour préserver les fonds propres de la société, il repose par ailleurs sur une capacité de maîtrise parfaite des charges d'exploitation, hors versement des redevances, dont la société n'a pas réellement fait preuve entre 2019 et 2023.

En effet, le personnel de la SETE, nonobstant les contraintes particulières qu'il subit et la technicité qui est exigée de lui, bénéficie d'une politique de rémunération généreuse et de primes qui ne sont pas toujours liées à l'accomplissement d'une prestation effective. Compte-tenu de l'importance de la masse salariale dans le modèle économique, la trajectoire prévue dans le plan d'affaires prévisionnel associé à la concession ne sera respectée qu'au prix de mesures volontaristes pour la maîtriser. L'avenant 5 au contrat de délégation entérine ainsi le nouveau palier atteint en 2023 (50 M€ contre 42 M€ originellement prévus), puis définit une progression plus modérée de la masse salariale, qui a été respectée en 2024.

En outre, la politique de maîtrise des dépenses énergétiques n'a pas entièrement protégé la SETE des effets de l'inflation sur les coûts de l'électricité observée en 2021-2022, malgré des efforts significatifs qui portent à nouveau leurs fruits en fin de période contrôlée.

En accord avec le délégant, sous réserve d'un accompagnement adéquat en termes de dialogue social et d'une modernisation de la vente en ligne, le développement d'une politique tarifaire plus souple permettrait à la SETE d'optimiser ses recettes selon le niveau de fréquentation du monument ou la saisonnalité.

Un contrôle interne et externe à renforcer

La société se repose en partie sur les commissaires aux comptes pour mener l'évaluation du contrôle interne, la SETE indiquant que ses propres effectifs ont jusqu'ici été mobilisés par la reprise de l'exploitation et la négociation de l'avenant n° 5 au contrat de délégation de service public. La Ville de Paris, n'étant pas maître d'ouvrage, a limité son contrôle à la cohérence des interventions et à la satisfaction des objectifs initiaux fixés par la DSP.

L'existence d'un contrôle analogue à celui qu'ils exercent sur leurs propres services de la part de ses actionnaires a pu être formellement vérifiée car la gouvernance de la société est conforme aux règles la régissant, qu'elles relèvent du code de commerce ou du code général des collectivités locales, notamment en ce qui concerne la répartition des pouvoirs entre ses organes de décision.

L'effectivité du contrôle mérite néanmoins d'être améliorée sur un certain nombre de points tels que l'absence de définition du rôle des censeurs, l'information sommaire du conseil d'administration sur la part variable de la rémunération du directeur général, ou la sous-utilisation des comités spécialisés : le comité d'audit ne se réunit pas et le comité de suivi des investissements est dédoublé en deux structures parallèles.

Par ailleurs, ce contrôle par les actionnaires est essentiellement centré sur les sujets financiers alors que les enjeux techniques liés à la structure particulière du monument sont importants. Par exemple, la mobilisation des services techniques de la Ville, aux côtés de la direction financière, lors du suivi de la concession ou de la négociation des avenants de nature technique permettrait de contre-expertiser les montants avancés par la société en matière d'investissement afin d'exercer pleinement la responsabilité de l'actionnaire-délégrant.

À l'issue de son contrôle, la chambre adresse six recommandations de performance.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations de performance :

Recommandation performance n°1 Transmettre au conseil d'administration les éléments de calcul ayant permis d'établir le niveau de la part variable de rémunération du directeur général 19

Recommandation performance n°2 : Établir un programme de travail du comité d'audit pour déployer un véritable contrôle interne. 21

Recommandation performance n°3 Réaliser la cartographie des risques financiers et juridiques permettant la mise en place d'un véritable contrôle interne à la SETE. 27

Recommandation performance n°4 : Formaliser et publier les critères de développement durable exigés des candidats lors de la passation des marchés d'achat. 41

Recommandation performance n°5 : Maintenir la masse salariale à un niveau permettant le financement des investissements nécessaires pour préserver le monument..... 48

Recommandation performance n°6 : Redéfinir la politique de primes pour les lier systématiquement à des prestations effectivement accomplies..... 49

INTRODUCTION

La société d'exploitation de la Tour Eiffel (SETE) est une société publique locale régie par l'article L. 1531-1 du code général des collectivités territoriales pour ce qui est de son statut, et du livre II du code du commerce pour ce qui est de son activité.

Son directeur général est M. Patrick Branco-Ruivo, en fonctions depuis le 8 novembre 2018.

Le dernier rapport d'observations de la chambre, publié en juillet 2020, portait sur les exercices 2015 à 2019. La chambre avait formulé quatre recommandations relatives à l'adoption par le conseil d'administration et l'assemblée générale d'une délibération fixant la rémunération du président de la SETE et de ses administrateurs, l'illégalité des sanctions pécuniaires imputées aux caissiers en cas d'écarts de caisse, la nécessité d'un rattachement à une convention collective appropriée, et l'intégration de la totalité des investissements réalisés durant la délégation de service public dans un plan contractuel d'investissement.

Le présent contrôle a été ouvert par courrier du président de la chambre en date du 21 août 2024.

L'entretien d'ouverture de contrôle a eu lieu le 9 septembre 2024.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de clôture de contrôle a eu lieu le 9 décembre 2024, en présence de l'ordonnateur, M. Patrick Branco-Ruivo.

Le contrôle s'est déroulé sur place et sur pièces, et en application des normes professionnelles des juridictions financières

La chambre régionale des comptes Île-de-France a adopté son rapport d'observations provisoires le 9 janvier 2025. Il a été transmis à l'ordonnateur ainsi qu'aux actionnaires de la SETE (Ville de Paris et Métropole du grand Paris) par courrier du 24 février 2025.

Seules la SETE et la Ville de Paris ont répondu.

La chambre régionale des comptes Île-de-France a adopté le présent rapport d'observations définitives le 6 mai 2025.

1 L'EXPLOITATION DU MONUMENT, UN SERVICE PUBLIC DELEGUE A LA SETE

1.1 Les contraintes techniques pesant sur l'exploitation du monument

La tour Eiffel, troisième site culturel français le plus visité en 2022, après le musée du Louvre et le château de Versailles, figure parmi les dix monuments les plus fréquentés au monde. Elle a accueilli 300 millions de visiteurs depuis son ouverture et jusqu'à 7 millions de visiteurs par an avant la crise sanitaire de 2020.

Le monument, se compose d'un pylône de 330 mètres de hauteur formé de quatre colonnes en fer puddlé se rejoignant au sommet, assemblées par 180 038 pièces métalliques fixées au moyen de 2,5 millions de rivets. Cette architecture particulière rend l'entretien de l'édifice, notamment les campagnes de peinture qui se réalisent traditionnellement tous les sept ans, particulièrement complexe. La vingtième campagne de peinture a été marquée par une hausse substantielle du coût du chantier induite par la mise en œuvre de mesures de prévention contre le risque plomb.

Les ascenseurs de piliers qui relient le sol au 2^{ème} étage sont uniques au monde. Ils s'apparentent à des funiculaires adaptés à la structure du monument puisqu'ils permettent de gravir une voie inclinée à cinquante-quatre degrés jusqu'au 1^{er} étage puis à soixante-quatorze degrés jusqu'au 2^{ème} étage. Alors que leur entretien est techniquement complexe, ils constituent la pierre angulaire de l'exploitation commerciale du monument, leurs pannes ayant une incidence directe sur les ventes de billets. Ils nécessitent une maintenance et des travaux intégrés dans le plan contractuel d'investissement (PCI) de la SETE.

Si les ascenseurs électriques du pilier Sud sont réservés à l'accès du restaurant Jules Verne et au personnel de la Tour Eiffel, les trois ascenseurs des piliers Nord, Est et Ouest sont dédiés aux visiteurs. Les ascenseurs des piliers Est et Ouest (cabines jaunes) fonctionnent historiquement avec un système hydraulique. Ils ont été rénovés en préservant la même technologie, à la différence de l'ascenseur du pilier Nord (cabine rouge) qui a été électrifié. À la suite de la rénovation de l'ascenseur du pilier Ouest, qui s'est achevée en 2014, l'ascenseur Nord a bénéficié d'une importante rénovation qui s'est étalée de septembre 2018 à décembre 2023. Pendant cette période de cinq ans et demi, les ascenseurs Ouest et Est ont été particulièrement sollicités, occasionnant des besoins de maintenance supplémentaires.

L'exploitation technique du monument s'exerce sous chaque pilier :

- Sous les piliers Est et Ouest, les locaux abritent les machineries des ascenseurs hydrauliques menant au 2^{ème} étage : les contrepoids, le chariot et ses jeux de poulies, les pompes, machineries et la salle de contrôle ;
- Sous le pilier Sud, se trouve la machinerie de l'ascenseur de service dédié uniquement aux besoins de l'exploitation de la tour ;
- Quant au pilier Nord, ses sous-sols abritent des locaux pour les personnels, des bureaux et des vestiaires.

Certains espaces de la tour sont concédés à l'association Airparif et des institutions publiques, telles que la préfecture de police, la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, l'entreprise de diffusion TDF, l'institut de radioprotection et de sûreté nucléaire et Météo France.

1.2 L'exploitation de la tour Eiffel entre 2017 et 2024 a été encadrée par trois conventions de délégation de service public attribuées à deux sociétés à statut juridique différents

La Société d'Exploitation de la Tour Eiffel (SETE) est titulaire de la délégation de service public (DSP)³ signée le 23 octobre 2017 avec la Ville de Paris, et ayant pris effet le 1^{er} novembre 2017 pour une durée actualisée de quatorze ans. Les dispositions de la convention évoluent à travers cinq avenants, dont le dernier, en date de mai 2024, modifie en profondeur le modèle économique initial.

Le cadre d'intervention de la délégation et la composition du capital public du délégataire ont constamment évolué depuis 1981. La SETE est aujourd'hui une société publique locale (SPL) dont la Ville de Paris est l'actionnaire majoritaire (99 %) avec la métropole du grand Paris (1 %)⁴. Elle a pris la suite, en 2006, de la société d'économie mixte (SEM) « société nouvelle d'exploitation de la tour Eiffel » (SNTE) qui exploitait le monument depuis 1981.

La Société de la Tour Eiffel (STE), société de droit privé créée par Gustave Eiffel en 1889, qui en avait assuré la gestion jusqu'en 1980, existe toujours sous ce nom mais n'a plus de lien avec le monument.

Tableau n° 1 : Les deux statuts juridiques des sociétés attributaires des trois DSP

Contrat de délégation		Composition capital social et structure juridique des sociétés délégataires	
DSP 1981-2006 25 ans	1981 à 2005	SNTE SEM : société anonyme à capital public minoritaire	40 % fonds publics (69,99 % de fonds privés provenant d'une société anonyme de gestion immobilière, dont le capital était lui-même détenu à hauteur de 40 % par la Ville)
	2005 à 2006		60 % fonds publics (commune de Paris) et 40 % fonds privés

³ Aux termes de l'article de L. 1411-1 du code général des collectivités locales, « une délégation de service public est un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service. »

⁴ Délibération du conseil de Paris – 2016 DFA 105.

Contrat de délégation		Composition capital social et structure juridique des sociétés délégataires	
DSP du 16/12/2005 2006 -2017 11 ans	2006 à 2016	SETE SEM : société anonyme à capital public majoritaire Évolution de la composition du capital de la SEM l'année précédant l'échéance de la 1ere concession	
	2016 à 2017	SETE SPL : société anonyme à capital exclusivement public Évolution de la structure juridique de la société l'année précédant l'échéance de la 2de concession	
DSP du 23/10/2017 2017 – 2031 14 ans (avenant n° 5)	2017 à 2031		100 % fonds publics (99 % Ville de Paris et 1 % département de Paris, puis 99% Ville de Paris et 1 % Métropole du Grand Paris à partir de 2019)

Source : CRC Île-de-France d'après le rapport du délégataire

La société publique locale (SPL) est un instrument juridique au carrefour du droit privé, en tant que société anonyme, et du droit public, au titre de son actionnariat, uniquement public. Par conséquent la SETE est soumise à une double réglementation : celle relative aux sociétés d'économie mixte locales, fixée par le titre III du livre 5 de la partie 1 du code général des collectivités territoriales (articles L. 1521-1 à L. 1525-3), mais aussi celle du livre II du code du commerce, à l'exception de la règle encadrant le nombre minimal d'actionnaires (article L. 225-1 dudit code). L'ensemble de ces dispositions sont détaillées dans la circulaire du ministre chargé des collectivités locales du 29 avril 2011.

La loi n° 2010-559 du 28 mai 2010 pour le développement des sociétés publiques locales, codifiée à l'article L. 1531-1 du code général des collectivités territoriales, visait à permettre aux collectivités territoriales de recourir à des sociétés commerciales sans mise en concurrence préalable, sous réserve que ces sociétés aient vocation à intervenir exclusivement pour le compte de leurs actionnaires dans le cadre de prestations intégrées (quasi-régie ou « in house »). C'est pourquoi, l'évolution de la SETE d'un statut de SEM à celui de SPL, a permis de lui attribuer la concession d'exploitation de la tour Eiffel sans procédure de mise en concurrence.

Pour respecter la règle selon laquelle les sociétés commerciales sont composées d'au moins deux actionnaires, la Ville de Paris a fait appel à la métropole du Grand Paris (MGP) en 2018 en tant qu'actionnaire minoritaire (1 %). Les statuts de la SETE révisés le 11 août 2021 se conforment ainsi aux dispositions de l'article L. 1531-1 du code général des collectivités territoriales selon lesquelles une société publique locale est compétente pour exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial pour le compte et sur le territoire de ses seuls actionnaires. Selon l'article 2 des statuts, l'objet social de la société consiste en l'exploitation de la tour Eiffel et des opérations de toute nature qui s'y rattachent ainsi qu'en la promotion du territoire de la capitale. Cette dernière mission, qui s'inscrit dans les compétences dévolues à la MGP, lui confère l'intérêt social nécessaire pour justifier sa participation au capital de la société.

1.3 Les conditions d'exploitation de la SETE sur la période sous contrôle transforment profondément sa délégation de service public

1.3.1 La difficulté de s'écarter d'un modèle de tourisme de masse

Le titre 2 du contrat de délégation de service public détaille avec précision les sept missions principales dévolues au délégataire que le président du conseil d'administration synthétise de la façon suivante : « *accueillir des visiteurs et encaisser les recettes de billetterie pour entretenir le patrimoine et verser une redevance au délégant* ».

Tableau n° 2 : Les missions de la concession

Objet DSP	Description
<i>Accueillir le public</i>	<i>Dans le respect de la vocation touristique et culturelle de l'équipement, ce qui consiste à maintenir l'accessibilité du monument et à optimiser sa fréquentation en termes d'accueil du public et de gestion des flux de visiteurs</i>
<i>Moderniser le monument</i>	<i>Exécution des travaux du plan contractuel d'investissements (PCI) et la numérisation du système de distribution des billets afin de supprimer les files d'attente</i>
<i>Assurer les visites en toute sécurité</i>	<i>Assurer le bon déroulement des visites en termes de bien-être et de sécurité des visiteurs</i>
<i>Exploiter techniquement en assurant les opérations de maintenance</i>	<i>Exploiter techniquement les biens délégués, ce qui signifie prendre les mesures d'exploitation qui s'imposent en maintenance, mise aux normes et gros entretien pour assurer la sécurité et le bon fonctionnement des ouvrages et des équipements délégués, grâce à une surveillance régulière en vue de limiter la fréquence et la durée des arrêts et de prévenir les accidents</i>
<i>Gérer le service public</i>	<i>Sous contraintes des obligations générales de service public détaillé dans le titre 3 de la convention (continuité, égalité de traitement, neutralité, transparence, adaptation constante, opérations de gratuité et participation à la communication institutionnelle de la Ville de Paris). Le délégataire s'engage également à appliquer les tarifs fixés à l'article 8.3 et son annexe 6 de la convention de délégation</i>
<i>Préserver le patrimoine</i>	<i>Préserver le patrimoine historique de la tour, culturel et scientifique, et de l'ensemble des espaces inclus dans le périmètre de la délégation</i>
<i>Valoriser le nom et l'image de la tour Eiffel</i>	<i>En cohérence avec la politique touristique, culturelle et environnementale de la Ville de Paris et mener des actions de protection de la propriété intellectuelle, commerciale et industrielle liée à la tour Eiffel</i>

Source : CRC Ile de France, d'après le contrat de DSP de la SETE

Le suivi de ces objectifs est majoritairement prévu sous la forme d'un rapport annuel d'activité, (cf. 3.1). Même si la Ville se dit attentive au suivi de la qualité du service, les seuls véritables indicateurs assortis d'objectifs contractuels, chiffrés et précisément calculés concernent les tarifs de billetterie, le taux de billets vendus sous forme numérique, les horaires d'ouverture et le calcul d'une redevance assise sur le chiffre d'affaires. Ces objectifs sont donc fonction du volume de l'activité et non de la rentabilité de l'exploitation.

Cette focalisation se traduit par une attention principalement dévolue au volume de fréquentation du monument qui affecte directement le chiffre d'affaires au travers des recettes de billetterie mais aussi les redevances perçues de la part des concessionnaires (restauration, boutiques). Elle rend aussi la SETE particulièrement vulnérable aux facteurs imposant la fermeture ponctuelle, totale ou partielle, du monument, qu'ils soient météorologiques, techniques, sécuritaires ou liés aux conflits sociaux.

Or cette nécessité d'un volume maximal de visites atteint ses limites, s'agissant d'un monument à l'espace contraint et aux conditions de sécurité particulièrement complexes, qui impose des jauges maximales par étage. Déjà ouverte sept jours sur sept et sur une large amplitude horaire⁵, la tour ne peut pas augmenter sa fréquentation indéfiniment. Ses marges de progression paraissent donc bien résider dans la nature et la qualité des visites afin d'accroître la recette par visiteur.

Le public fréquentant la tour est au premier rang français (19 % en 2023) et européen (63 %) en volume malgré la hausse des prix. La SETE a affiné ses capacités d'analyse de la satisfaction client, qui est en hausse par rapport à la période précédant la crise sanitaire, y compris concernant le rapport qualité/prix mais reste à consolider concernant les temps d'attente. Or ceux-ci restent difficiles à mesurer et donc à optimiser ; après l'échec d'un modèle basé sur l'exploitation des caméras de sécurité, un nouveau système est en cours de déploiement à la date du rapport pour mesurer l'attente en temps réel et donc améliorer la régulation de l'exploitation.

Outre le déploiement d'un nouveau système de mesure de l'affluence, la SETE a également déployé deux mesures pour améliorer la qualité du temps d'attente :

- La présence d'hôtes et d'hôtesse de médiation grand public, afin de gérer les reports de flux si nécessaire ;
- La mise en place d'une signalétique dynamique permettant d'appréhender au mieux les temps d'attente (5 écrans et 5 totems sur le parvis avec une gestion pilier par pilier, 10 écrans sur les alvéoles de sécurité en entrée).

⁵ 9h-00h45 en haute saison, 9h30-23h45 en basse saison.

1.3.2 Une période de turbulence importante à partir de 2020

L'exploitation du monument sur la période de contrôle est marquée par la fermeture de la tour pendant la crise sanitaire (12 mois découpés en deux périodes de 3 mois du 14 mars au 24 juin 2020 puis de 9 mois du 30 octobre 2020 au 16 juillet 2021), l'évolution de la réglementation du traitement au plomb de la vingtième campagne de peinture des monuments (appliquée depuis l'incendie de Notre-Dame en avril 2019), et la renégociation du modèle financier de la DSP qui en découle. Les cinq avenants à la convention initiale de DSP sont d'ailleurs le reflet des événements survenus au cours de cette période.

Le projet Grand site⁶ a eu des conséquences sur la mission de modernisation de l'accueil du public qui ont été traduites dans les avenants n° 1 et 4. Le projet « OnE », qui visait à végétaliser et à piétonniser les abords de la tour Eiffel, une partie du pont de Iéna, la place du Trocadéro jusqu'au Quai Branly, comprenait la construction de bagageries, cafés et boutiques aux pieds du monument. Ces travaux étaient prévus dans la mission d'amélioration de l'espace accueil prévue au titre 2 de la DSP signée en 2017. L'avenant n° 1 en date du 26 décembre 2018 est venu diminuer le montant du plan contractuel d'investissement (PCI), passé de 300 M€ à 224 M€ ainsi que la durée de la DSP (de 15 à 13 ans et 2 mois). L'avenant n° 4 du 4 janvier 2024 pourvoit aux locaux non construits et met à disposition de la SETE un immeuble appartenant à la Ville de Paris pour son usage technique.

La crise sanitaire a temporairement modifié les conditions de la politique tarifaire de la DSP à travers les avenants n° 2 et 3. L'avenant n° 2, en date du 21 décembre 2020 a ainsi permis à la SETE de mettre en œuvre certaines réductions encadrées pour l'année 2021 ; l'avenant n° 3, en date du 21 décembre 2021, en a prolongé les effets sur l'année 2022.

Enfin, les modifications apportées par l'avenant n° 5, signé en mai 2024, sont directement liées aux deux chocs conjoncturels de l'exploitation de la SETE sur la période que sont la crise sanitaire et la « crise plomb ». Il permet une augmentation significative des tarifs pour financer un plan d'investissement dont le montant a été réévalué à 380 M€. Il modifie le mode de calcul de la redevance et ajoute une année à la durée de la DSP en la portant à 14 ans. Avec cet avenant, c'est donc tout le modèle économique adossé à la convention de DSP d'octobre 2017 qui est revu en profondeur.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La tour Eiffel constitue un symbole emblématique de la France et a acquis une renommée mondiale. Son modèle actuel, fondé sur l'optimisation du volume de visiteurs, est nécessairement limité par des facteurs tels que l'exposition aux aléas climatiques, la dépendance à des ascenseurs uniques au monde et la présence continue de son personnel sur de longues plages de temps.

⁶ Le projet Grand site tour Eiffel, également dénommé « OnE » vise à améliorer l'accueil des visiteurs autour de la tour Eiffel, en réaménageant les abords du monument. Face aux critiques, le projet initial lancé en 2018 a été modifié en 2022, la construction de nouvelles bagageries, cafés et boutiques aux pieds de la tour ayant notamment été abandonnée au profit de constructions existantes.

La concession d'exploitation, d'entretien et de modernisation du monument, qui prend fin en 2031, est attribuée à la SETE, une société publique locale majoritairement contrôlée par la Ville de Paris. L'évolution des objectifs de la délégation de service public au cours de la période, retranscrite dans les avenants 2, 3 et 5, illustre l'effet des deux chocs exogènes, crise sanitaire et normes d'exposition au plomb qui ont impacté l'exploitation du monument depuis 2020.

2 UNE GOUVERNANCE CONFORME AUX EXIGENCES D'UNE GESTION EN QUASI-REGIE MAIS UN CONTROLE DU DELEGANT A RENFORCER

2.1 L'assemblée générale, une formation à deux actionnaires à faible valeur ajoutée

Le capital social de la SETE est passé de 1 M€ à 23,95 M€ entre 2017 et 2024 sans modification de la répartition du capital entre les deux actionnaires publics, détenu par la Ville de Paris à hauteur de 99 % et la Métropole du Grand Paris pour 1 %.

Tableau n° 3 : Évolution du capital social de la SETE

	2017	2021	2024
Capital social	1 000 000	8 965 623	23 956 625

Source : CRC Ile de France, d'après assemblée générale de la SETE

Conformément au décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales et l'article 34 des statuts de la SETE, l'assemblée générale représente ces deux actionnaires. Elle ne délibère valablement que si elle est composée d'un nombre d'actionnaires représentant le quart au moins du capital social. Par conséquent l'assemblée générale peut se réunir avec le seul représentant actionnaire de la Ville de Paris. Du fait de la très grande disproportion des pouvoirs entre la Ville de Paris et la MGP, l'assemblée générale n'est pas véritablement un espace de débat, mais entérine les décisions proposées par le conseil d'administration.

Au cours de la période sous revue, l'assemblée générale ordinaire s'est réunie une fois par an. La persistance de fonds propres insuffisants a toutefois entraîné la convocation de deux assemblées générales extraordinaires :

- Le 28 juillet 2021 pour autoriser l'opération d'augmentation du capital social à hauteur de 60 M€ puis de recapitalisation des capitaux propres à hauteur de plus de 52 M€,

- Le 5 novembre 2024 pour opérer une nouvelle opération d'augmentation du capital social à hauteur de 15 M€, les fonds propres continuant à être insuffisants pour maintenir l'activité.

2.2 Le conseil d'administration, véritable organe décisionnel de la SETE

2.2.1 Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration, réglée par l'article 14 des statuts de la SPL, est effectivement composé de treize membres. L'un d'entre eux représente la MGP ; les douze autres sont désignés au sein du conseil de Paris en représentant l'équilibre politique de ses groupes. Sur la période contrôlée, la présidence a été confiée à Bernard Gaudillère jusqu'au 11 septembre 2020, puis à Jean-François Martins, tous deux conseillers de Paris. Il n'y a pas de vice-président désigné.

Contrairement à une société anonyme classique où l'assemblée générale est la formation de référence pour les décisions concernant l'administration et la gestion de la société, le conseil d'administration de la SETE est le véritable organe stratégique de la SPL. La Ville de Paris, en tant que délégant et actionnaire ultra-majoritaire, privilégie cet organe qui permet de représenter la pluralité des bords politiques du conseil de Paris à travers la désignation de ses administrateurs. C'est donc à ce titre que même les sujets intéressant formellement les actionnaires, telles que l'augmentation de capital en 2021 et la recapitalisation de 2024 se sont déroulés en conseil d'administration plutôt qu'en assemblée générale.

La durée du mandat des administrateurs (article 18 des statuts) est alignée sur celui des assemblées des collectivités membres, soit une durée de six années. Son renouvellement principal a donc eu lieu en septembre 2020. Cependant, des délibérations de la Ville de Paris ont ponctuellement opéré des remplacements sur la période contrôlée.

2.2.2 Le conseil d'administration respecte ses obligations formelles

L'article 20 des statuts prévoit que le conseil se réunit « *sur convocation de son président, au moins 4 fois par an et aussi souvent que les intérêts de la société l'exigent.* ». Le nombre minimal de réunions annuelles a été respecté, avec en moyenne 5 réunions par an (6 en 2020 et 4 en 2022), le cas échéant complétées par des consultations par internet.

Quant à la régularité des convocations, celle-ci doivent être adressées quinze jours avant la réunion. Sur la période contrôlée, cette disposition a été respectée à l'exception de l'année 2020, qui a occasionné des délais moyens de 8 jours en raison des circonstances sanitaires.

L'exigence de quorum, fixée en l'espèce à sept membres présents, a toujours été respectée, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce, reprises à l'article 20 des statuts de la SPL. Il est relevé en moyenne une présence physique allant de neuf à onze administrateurs sur treize selon les années, permettant valablement au quorum d'être constaté.

Enfin, la quasi-totalité des décisions sont adoptées à l'unanimité ; les voix contre ainsi que les abstentions sont néanmoins indiquées sous chaque délibération adoptée.

2.2.3 La rémunération des administrateurs est désormais encadrée

L'article 17 des statuts de la SETE prévoit la possibilité pour les élus administrateurs de toucher une rémunération annuelle sous forme de jetons de présence conformément à l'article L. 225-45 du code du commerce. Son montant est déterminé par l'assemblée générale et sa répartition entre les administrateurs est décidée par le conseil d'administration. Le conseil d'administration peut également allouer à ses membres des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats qui leur sont confiés (art. L. 225-46 du code du commerce).

Ces rémunérations sont considérées comme des conventions réglementées soumises à l'autorisation du conseil d'administration. L'allocation d'une rémunération est subordonnée à la condition d'une délibération expresse de l'assemblée de la collectivité dont est issu l' élu représentant. Cette délibération doit fixer le montant maximum des rémunérations ou avantages susceptibles d'être perçus, ainsi que la nature des fonctions exercées.

L'ensemble des indemnités des élus, au titre de leur mandat d'administrateur et de leur mandat électif cumulés, ne doit pas dépasser le maximum légal autorisé soit une fois et demie le montant de l'indemnité parlementaire.

En l'occurrence, les administrateurs qui ne sont pas adjoints ni parlementaires (soit cinq administrateurs en 2020) bénéficient de jetons de présence à titre personnel. Le montant individuel et cumulé de ces jetons (ainsi que la rémunération du président) est fixé en conseil d'administration à partir du 18 décembre 2020, conformément à la recommandation du rapport précédent de la chambre.

Tableau n° 4 : Jetons de présence et rémunération annuels du président, en €

	2020	2021	2022	2023	<u>2024</u>
Jetons de présence	16 418	6 779	8 973	8 774	<u>9 472</u>
Rémunération du président	15 245	15 245	15 245	15 245	<u>15 245</u>

Source : Rapports annuels des CAC (jetons de présence), procès-verbaux du conseil d'administration (rémunération du président)

Les jetons de présence effectivement distribués sont donc systématiquement inférieurs au plafond, fixé à 31 281 € par les conseils d'administration successifs.

2.3 La direction de la société

2.3.1 La dissociation initiale des fonctions de président et de directeur général

La SETE a une forme de gouvernance moniste composée d'un conseil d'administration déterminant les orientations de l'activité de la tour et d'un directeur général assumant les fonctions exécutives et de représentation légale de la société.

Le conseil d'administration a nommé Patrick Branco-Ruivo directeur général de la SETE en novembre 2018⁷.

En application de l'article 22 des statuts, les fonctions de président et de directeur général sont dissociées. Le directeur général est « *investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société* » et il « *représente la société dans ses rapports avec les tiers* ».

Toutefois, certaines prérogatives du directeur général sont soumises à l'approbation préalable du conseil d'administration, possibilité prévue par l'article 21 statutaire. Sur la période, le conseil d'administration a bien été consulté, y compris par voie d'urgence, sur la contraction de prêts ou sur l'engagement de transactions individuelles concernant des litiges.

Le directeur général est en relation directe avec chacun des dix directeurs de la société.

2.3.2 La rémunération du directeur général

Conformément aux statuts, le directeur général peut bénéficier d'une rémunération particulière sur décision du conseil d'administration.

La rémunération du mandat social, attribuée à M. Patrick Branco-Ruivo, est composée d'une part fixe et d'une part variable, au maximum égale à 20 % de la part fixe, assise sur l'atteinte d'objectifs fixés en conseil d'administration.

Sur la période contrôlée, la part fixe est portée à 165 000 € bruts puis à 166 031 € bruts à partir de 2023 ; la part variable est en conséquence fixée à 33 000 € puis 33 206 € au maximum.

Les objectifs déterminant la part variable sont validés annuellement par le conseil d'administration, et changent d'année en année. Ils sont par ailleurs détaillés et assortis d'indicateurs précis. Néanmoins, ils n'occasionnent pas de débats réels et sont systématiquement adoptés à l'unanimité ; par ailleurs, ils ont fait l'objet d'une approbation préalable du comité des rémunérations de la Ville de Paris.

⁷ Conformément aux dispositions de l'article L. 225-51-1 du code commerce, l'article 22-1 des statuts précise que : « (...) la direction générale de la société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général. ». L'article 22-2 précise « qu'en fonction du choix opéré par le Conseil d'administration (...) la direction générale est assurée soit par le Président, soit par une personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général. »

La présentation au conseil d'administration du montant octroyé sur la base de ces objectifs très détaillés ne précise pas dans quelle mesure ils ont été atteints. Un document récapitulatif succinct est à l'unique disposition du président du conseil d'administration qui en fait un commentaire à l'oral, non repris dans les procès-verbaux. Le conseil d'administration ne peut donc en faire une réelle analyse.

Dans la pratique, la part variable a été accordée en intégralité à l'unanimité et sans débat réel par le conseil d'administration de la SETE pour les années 2020 à 2023, à l'exception de l'année de la crise sanitaire⁸. Pour l'année 2024, elle a été accordée à 95 % lors du conseil d'administration du 7 février 2025 qui s'est tenu postérieurement au contrôle de la chambre.

Recommandation performance n°1 Transmettre au conseil d'administration les éléments de calcul ayant permis d'établir le niveau de la part variable de rémunération du directeur général

2.4 Un contrôle des actionnaires à renforcer en pratique

2.4.1 Les critères de la quasi-régie sont formellement respectés

Les SPL ont été créés par la loi n° 2010-559 du 28 mai 2010 afin de permettre aux collectivités territoriales de recourir à des sociétés commerciales sans mise en concurrence préalables, sous réserve que ces sociétés aient vocation à intervenir exclusivement pour le compte de leurs actionnaires dans le cadre de prestations intégrées (quasi-régie ou « *in house* »).

La reconnaissance d'une relation de quasi-régie entre la collectivité territoriale et la SPL est soumise à des conditions détaillées dans la circulaire N° COT/B/11/08052/C en date du 29 avril 2011 : la société anonyme dotée de la personnalité morale peut être considérée comme un simple prolongement administratif si, d'une part, le contrôle exercé par l'actionnaire public est analogue à celui exercé sur ses propres services, et si, d'autre part, la société réalise l'essentiel de son activité pour les collectivités qui la détiennent (CJCE C-107/98 - arrêt Teckal du 18/11/99).

Le contrôle analogue de la SETE est présumé puisque les organes dirigeants sont composés des deux collectivités actionnaires. En somme, il existe juridiquement parce que les représentants de la Ville de Paris et de la MGP à l'assemblée générale et au conseil d'administration sont nécessairement des élus membres du conseil de Paris et du conseil métropolitain.

⁸ En 2020, le directeur général a lui-même demandé à plafonner cette part variable à 70 % de son maximum, en gage de solidarité avec les conditions financières difficiles de la société.

2.4.2 Les outils de contrôle sont insuffisamment utilisés en pratique

2.4.2.1 La nomination des censeurs est insuffisamment encadrée

Dans les SPL dans lesquelles les actionnaires ne peuvent ou ne veulent pas être administrateurs, il est possible de nommer un ou plusieurs censeurs dont la mission, le nombre et éventuellement la rémunération seront fixés par les statuts. En revanche, n'étant pas des administrateurs de la SPL, ils ne peuvent pas prétendre à avoir les mêmes attributions ou percevoir des jetons de présence. Leur rôle est particulièrement important dans le cas d'une SPL, sur laquelle la personne publique doit exercer un contrôle analogue à celui porté sur ses propres services.

L'article 22 des statuts de la SETE prévoit que les censeurs participent aux séances du conseil d'administration avec une voix consultative uniquement, et représentent des actionnaires qui ont déjà le nombre maximal de sièges au conseil d'administration ; ils peuvent aussi pallier le dépassement d'âge limite des administrateurs. Ils disposent de pouvoirs de contrôle sur place et sur pièce. De plus, ils adressent leurs notes préparatoires et leurs comptes-rendus non pas au conseil d'administration ou à l'assemblée générale de la SETE, mais à l'exécutif (et non à l'assemblée délibérante) de la collectivité qui les a respectivement mandatés. Les censeurs constituent ainsi un des moyens par lesquels l'actionnaire-délégué peut exercer une influence effective sur la gouvernance de la personne morale contrôlée, se rapprochant de celui qu'il exerce directement sur ses propres services.

Leur désignation crée donc un lien supplémentaire d'obligations entre la SETE et l'un de ses actionnaires : elle relève ainsi des conventions réglementées au sens de l'article L. 225-38 du code du commerce.

Or dans la pratique, si le conseil d'administration a bien désigné nommément un censeur pour la MGP, il ne l'a pas fait pour la Ville de Paris, se contentant d'identifier fin 2020 des services de la direction des affaires financières pouvant dépêcher un représentant à la demande. Ceci représente néanmoins une évolution par rapport au rapport précédent de la chambre, qui notait que la Ville de Paris n'entendait alors pas nommer de censeurs, considérant que ses administrateurs en feraient office.

Leur présence, si elle est bien effective à chaque réunion, n'est donc pas encadrée par une convention à ce jour. Dans sa réponse à la chambre, la Ville de Paris fait part de son souhait de faire évoluer les statuts afin de formaliser la nomination des censeurs.

Elle a aussi fait le choix de dépêcher en tant que censeurs uniquement des représentants de sa direction financière. Or en dehors du processus de renouvellement des contrats (soit tous les onze à quatorze ans pour la SETE), celle-ci ne fait pas appel aux compétences des services techniques ou métier de la Ville de Paris, en particulier ceux de la direction des constructions publiques et de l'architecture. Ainsi, la Ville de Paris confirme que seule la direction des finances et des achats a participé aux négociations de l'avenant n° 5 et aux comités de suivi des investissements. Le suivi de la délégation de service public se fait donc uniquement sous l'angle juridique et financier et non technique, alors qu'elle porte sur un monument particulièrement difficile à entretenir.

2.4.2.2 Les comités spécialisés sont restés inactifs

Par délibération du 7 juillet 2016, le conseil d'administration s'est doté d'un comité stratégique et d'un comité d'audit, chacun composé de trois administrateurs. Ces comités relèvent des comités d'étude prévus au R. 225-29 du code du commerce.

Le rapport précédent de la chambre relevait déjà que ces deux comités se réunissaient, avant 2020, à une fréquence inférieure au minimum de deux fois par an fixé par le conseil d'administration.

Sur la période contrôlée, si le renouvellement des membres du comité d'audit a bien été effectué à la suite des élections municipales de 2020, celui-ci ne s'est pas réuni et n'a pas produit de rapport sur la période sous revue. Or, le comité d'audit joue un rôle essentiel dans l'éclairage du conseil d'administration sur la fiabilité des processus de gestion, des risques et de contrôle interne et sur la pertinence de l'information financière. Le comité stratégique, pour sa part, est absent des délibérations du conseil d'administration sur la période. Selon la SETE, en ne renouvelant pas sa composition en même temps que celle du comité d'audit en 2020, le conseil d'administration a implicitement mis fin à son existence. Il apparaît néanmoins que seule une décision explicite du conseil d'administration peut abroger un comité qu'il a lui-même créé.

De même, un comité de suivi des investissements, prévu à l'article 9.3 de la convention de DSP sous l'égide du secrétariat général de la Ville de Paris, a cessé de se réunir lors de la crise sanitaire et n'a repris ses activités qu'en septembre 2024.

En revanche, l'accord de sortie de grève signé le 24 février 2024 prévoit la création d'un nouveau comité de suivi des investissements, impliquant cette fois non seulement la Ville de Paris et la direction de la SETE mais aussi les organisations syndicales de celle-ci. Ce comité s'est réuni pour la première fois en décembre 2024.

En pratique, ces deux comités discutent, en parallèle, du même sujet, le suivi des investissements, mais avec des mandats différents, puisque le premier a pour objectif « d'associer la Ville au suivi des investissements et au bon déroulement des travaux » tandis que le second doit « réaliser un bilan semestriel du plan contractuel d'investissement qui consignera l'ensemble des propositions [et] les mesures d'adaptation éventuellement mises en place ». Il appartiendra à la SETE de veiller à la cohérence des orientations prises au sein de ces deux comités.

Recommandation performance n°2 : Établir un programme de travail du comité d'audit pour déployer un véritable contrôle interne.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

A contrario d'une société anonyme classique où l'assemblée générale est la formation de référence pour les décisions concernant l'administration et la gestion de la société, le conseil d'administration de la SETE est l'organe stratégique représentant l'équilibre politique du conseil de Paris. Le fonctionnement des organes de gouvernance respecte néanmoins le cadre formel réglementaire pour le statut particulier d'une société publique locale.

Le fonctionnement du conseil d'administration de la société montre une sous-utilisation en pratique de ses comités spécialisés (comité d'audit, comité d'investissements) et une faible valorisation du rôle des censeurs alors qu'ils constituent les moyens par lesquels l'actionnaire-délégué peut exercer une influence effective sur la gouvernance de la personne morale contrôlée, similaire au contrôle qu'il exerce directement sur ses propres services. Le dédoublement du comité de suivi des investissements en deux structures parallèles, avec des points de vue différents, celui du concédant et celui des organisations syndicales, crée une ambiguïté sur les priorités qui lui sont assignées.

Le contrôle exercé par la Ville, en sa double qualité d'actionnaire et de concédant, est, par ailleurs, essentiellement centré sur les sujets financiers alors que les enjeux techniques liés à la structure particulière du monument sont importants. Par exemple, la mobilisation des services techniques de la Ville, aux côtés de la direction financière, permettrait de contre-expertiser les montants avancés par la société en matière d'investissement.

3 LA SITUATION FINANCIERE DE LA SETE SE REDRESSE LENTEMENT

La présente analyse financière est réalisée en euros courants, et intègre l'inflation qui a été de 5,2 % en 2022, de 4,9 % en 2023 et de 2 % en 2024.

3.1 Une information financière qui pourrait gagner en exhaustivité

La SETE est à la croisée des chemins du droit privé et du droit public et la combinaison de ces régimes juridiques implique la production de trois rapports relatifs à la transparence financière :

- Le rapport annuel de gestion du conseil d'administration qui relève du code du commerce (article L. 225-100 et L. 225-100-1) et dont les dispositions ont été reprises aux articles 23 et 34 des statuts de la SETE ;
- Le rapport d'activité des mandataires (article L. 1524-5) et le rapport annuel du délégataire (article L. 1411-3) qui relèvent du code général des collectivités territoriales, prévus respectivement à l'article 21 des statuts et l'article 9.2 de la convention de DSP.

Les rapports annuels de gestion, que le conseil d'administration présente à l'assemblée générale, sont soumis à la révision du commissaire aux comptes. Ils sont habituellement développés et riches en information⁹. Si le rapport élaboré par la SETE rend bien compte de l'activité et du bilan en une vingtaine de page, il est peu étayé en informations financières et en données de ressources humaines, les informations sur les marchés publics étant inexistantes. La SETE explique que le rapport de gestion est élaboré à la clôture de l'exercice avec un prisme essentiellement financier en respectant les exigences du code du commerce relevant du droit privé. La plaquette annuelle jointe au rapport constitue la valeur ajoutée principale de cet exercice. En outre, les administrateurs sont destinataires d'un rapport annuel d'activité de sa commission d'appel d'offres.

Les rapports des mandataires fournissent chaque année au conseil de Paris et au conseil métropolitain des informations financières, notamment les éléments de rémunération et les avantages en nature, ainsi que les modifications des statuts. Bien que plus étoffé que le rapport de gestion, le rapport des mandataires des assemblées délibérantes actionnaires aborde de façon condensée les données financières et les ressources humaines. En particulier l'exercice du contrôle analogue est précisé en termes d'organisation sans que ne soit précisé le nombre de réunions des comités d'audit, inactif depuis 2020, et de la commission d'appel d'offres. Face à ce constat, la SETE estime qu'elle suit scrupuleusement le nouveau canevas proposé par la fédération des entreprises publiques locales en réponse aux modifications apportées par l'article 210 de la loi n° 2022-217 du 21 février 2022 (dite « loi 3DS ») qui a enrichi le contenu de ce rapport. Ce canevas vise à définir l'information à fournir *a minima* pour répondre à une obligation formel.

La SETE pourrait aller au-delà de cet exercice formel en donnant une information financière et gestion enrichie.

Des trois rapports produits par la SETE, le rapport annuel que le délégataire élabore à destination de l'autorité délégante est le document le plus complet. Au sein du troisième chapitre, l'évolution des effectifs est néanmoins toujours une donnée manquante et les données financières gagneraient en clarté si elles étaient mieux présentées. La SETE partage ce constat et l'explique par la régularité des échanges que la société entretient avec le délégant, et notamment la direction des finances de la Ville de Paris (DFA) qui suit l'évolution des effectifs au moyen de rapports réguliers. Durant les échanges avec la chambre, la SETE a ainsi proposé d'étoffer la partie relative aux ressources humaines avec les données sur les effectifs. Concernant les données financières, la SETE souhaite cependant rester fidèle au modèle du rapport afin de ne pas contrevenir aux obligations de la DSP.

Ces trois rapports, produits à différents moments de l'année et fournis à différents destinataires, doivent donc être rassemblés pour fournir une image complète de l'évolution de la société. Si, pris séparément, ils satisfont chacun aux obligations réglementaires en vigueur, l'information qui y est présentée reste parcellaire et manque de synthèse.

⁹ Article L. 232-1 du code de commerce, paragraphe II : « *Le rapport de gestion expose la situation de la société durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible, les événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi, ses activités en matière de recherche et de développement. Il y est fait mention des succursales existantes* ».

3.2 Les contrôles exercés par des tiers et le contrôle interne comptable

3.2.1 La transmission des délibérations au préfet est conforme

La société a respecté les dispositions de l'article L. 1524-1 du code général des collectivités territoriales¹⁰. Elle a ainsi communiqué au préfet l'intégralité des procès-verbaux de conseils d'administration et d'assemblée générale, des comptes annuels et des rapports du commissaire aux comptes¹¹ dans les 15 jours suivant leur adoption pour permettre, le cas échéant, au préfet d'exercer ses prérogatives prévues à l'article L. 1524-2 du code général des collectivités territoriales¹².

3.2.2 Des comptes certifiés sans réserve

Les commissaires aux comptes sont investis des fonctions et des pouvoirs conférés par les articles L. 225-218 à L. 225-241 du code du commerce. Les rapports de gestion que le conseil d'administration est tenu d'établir et de présenter annuellement à l'assemblée générale sont soumis à sa révision.

Les rapports des commissaires aux comptes concluent que les comptes annuels des exercices de la période sous contrôle sont présentés selon le formalisme issu du règlement du conseil national de la comptabilité du 23 juin 1999, qui impose une présentation des comptes énoncées par le Plan Comptable Général avec un compte de résultat et un bilan unique. Ces comptes sont lus à l'aide des explications fournies par le rapport de gestion établis par le conseil d'administration à l'assemblée générale.

Pour l'ensemble des exercices sous revue, le commissaire aux comptes a exprimé une opinion sans réserve. Les informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration à l'assemblée générale sont sincères et concordantes avec les comptes annuels.

La certification émet toutefois une vérification spécifique récurrente concernant la méthode de calcul des délais de paiements. L'article D. 441-1 du code du commerce indique en effet que le rapport de gestion doit préciser le nombre et le montant total des factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu. Le comptable de la SETE précise que si la remarque est justifiée en 2020 et 2021, un reparamétrage de l'extraction en 2022 a permis de corriger ce point à partir de 2022. La remarque des commissaires aux comptes serait donc maintenue par erreur.

¹⁰ Ces dispositions sont applicables aux SPL par renvoi de l'article L. 1531-1 du code général des collectivités territoriales.

¹¹ Cette obligation de transmission est reprise à l'article 40 des statuts.

¹² « Si le représentant de l'État estime qu'une délibération du conseil d'administration, du conseil de surveillance ou des assemblées générales d'une société d'économie mixte locale est de nature à augmenter gravement la charge financière d'une ou plusieurs des collectivités territoriales ou de leurs groupements actionnaires, ou le risque encouru par la ou les collectivités territoriales ou leurs groupements qui ont apporté leur garantie à un emprunt contracté par la société, il saisit, dans le délai d'un mois suivant la date de réception, la chambre régionale des comptes, à charge pour lui d'en informer simultanément la société et les assemblées délibérantes des collectivités territoriales ou de leurs groupements, actionnaires ou garants. La saisine de la chambre régionale des comptes entraîne une seconde lecture par le conseil d'administration ou de surveillance ou par les assemblées générales de la délibération contestée (...) ».

Tableau n° 5 : Rapports des commissaires aux comptes

	Opinions	Observations	Vérifications spécifiques
2020	Certification sans réserve	« Faits marquants de l'exercice » de l'annexe aux comptes annuels : justifie le maintien du principe de continuité d'exploitation compte tenu du soutien financier apporté par la Ville de Paris ; « Provisions pour Charges » de l'annexe aux comptes annuels : expose le traitement comptable retenu dans le cadre du contentieux opposant votre société à la société Excelsis.	Les échéances présentées dans le rapport de gestion correspondent aux dates de réception des factures et non pas aux dates d'échéance de ces factures.
2021	Certification sans réserve	« Règles et Méthodes Comptables » de l'annexe aux comptes annuels qui expose les éléments sous-tendant le maintien de l'application du principe de continuité d'exploitation pour l'élaboration des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.	Les échéances présentées dans le rapport de gestion correspondent aux dates de réception des factures et non pas aux dates d'échéance de ces factures.
2022	Certification sans réserve	« Faits marquants de l'exercice » de l'annexe aux comptes annuels : expose l'incidence du changement de méthode comptable concernant les dépenses de peinture de la tour Eiffel opéré au cours de l'exercice 2022	Les échéances présentées dans le rapport de gestion correspondent aux dates de réception des factures et non pas aux dates d'échéance de ces factures.
2023	Certification sans réserve	/	Les échéances présentées dans le rapport de gestion correspondent aux dates de réception des factures et non pas aux dates d'échéance de ces factures.

Source : CRC Ile de France d'après rapports des commissaires aux comptes

L'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation sur les exercices 2020 et 2021 est liée à l'incertitude significative des circonstances exceptionnelles de la crise sanitaire remettant en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Les prévisions de trésorerie de la SETE permettant d'assurer le paiement des fournisseurs basées sur les emprunts contractés à hauteur de 100 M€ et la perspective d'une recapitalisation des actionnaires a permis aux commissaires aux comptes de lever les incertitudes sur la poursuite d'exploitation et le paiement des fournisseurs.

Enfin le rapport du commissaire aux comptes 2022 détaille le changement de méthode comptable concernant les dépenses de peinture de la vingtième campagne d'entretien de la tour Eiffel commencée en 2017. Jusqu'en 2021, et jusqu'à la dix-neuvième campagne d'entretien, la SETE anticipait ses dépenses de peinture par l'intermédiaire d'une provision pour gros entretien. La complexité de la vingtième campagne, sans commune mesure avec ce qui se faisait sur les dix-neuf campagnes précédentes en matière de traitement du plomb, a impliqué une plus grande incertitude sur le montant des travaux initiés. Ce changement de modèle de chantier a justifié un passage au pilotage *ex-post* plutôt que *ex-ante*, et la SETE a choisi de passer à la méthode des composants¹³, ce qui lui a permis d'immobiliser puis d'amortir sur 7 ans les importants montants investis. Elle a appliqué cette nouvelle méthode de façon rétroactive jusqu'à l'exercice 2017.

¹³ Méthode par laquelle chaque élément constitutif d'une immobilisation corporelle est comptabilisé en fonction de ses caractéristiques de durée d'utilisation, différentes de l'actif principal.

Ce changement de méthode a conduit à accroître de 41,6 M€ le report à nouveau au 31/12/2022, dont 35,6 M€ au titre de l'immobilisation des dépenses de peinture précédemment comptabilisées en charges et 6 M€ au titre de la reprise de la provision pour gros entretien - peinture existant au 31/12/2021.

Il préserve donc mécaniquement les fonds propres de la société, mis à mal par les résultats négatifs de la période 2020-2022, et lui permet d'améliorer la présentation de ses comptes sans que cela soit la conséquence d'une meilleure rentabilité. De plus, il conduit à constater un amortissement de caducité accéléré pour la 21^{ème} campagne de peinture qui sera conduite à partir de 2027 durant les dernières années de la concession, qui deviennent ainsi fortement déficitaires.

3.2.3 Un contrôle interne comptable inachevé

Les principaux modes opératoires budgétaires et comptables figurent dans un guide actualisé annuellement par la SETE. Le document décrit plusieurs cycles financiers.

Le cycle budgétaire est initié en septembre selon une planification ascendante qui se clôt par le vote du budget en décembre. Les différentes étapes sont l'identification des besoins au niveau des services, la consolidation des budgets par la direction financière pour établir un équilibre général, la révision et l'ajustement des demandes des services, et, à l'issue des concertations, la validation et le vote du budget. L'avantage de cette approche est de permettre une compréhension détaillée des besoins financiers de chaque département, une responsabilisation au niveau opérationnel et une meilleure précision dans la budgétisation des coûts. Cependant, elle peut nécessiter plus de coordination et de maintien d'une perspective globale qu'une planification descendante où la direction établit le budget général et procède à l'allocation des ressources aux services métiers.

Le cycle d'achat précise que la SETE se soumet au respect des principes de la commande publique alors qu'elle est uniquement tenue au respect des règles de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics. Cette analyse est désormais levée par la réforme du code de la commande publique, qui identifie désormais parmi les pouvoirs adjudicateurs « *les organismes de droit privé dotés de la personnalité juridique constitués par des pouvoirs adjudicateurs en vue de réaliser certaines activités en commun* » (article L. 1211-1, alinéa 3). Le règlement intérieur précise bien que la SETE a souhaité se conformer à des procédures facultatives, comme par exemple le passage devant une commission d'appels d'offre pour les montants supérieurs à 100 000 €.

Les procédures des cycles de vente, de la gestion des ressources humaines, des immobilisations et des opérations de fin d'exercice décrivent également le rôle de chaque intervenant, identifiant la temporalité, le processus de décision, et les responsabilités respectives. Le guide se limite cependant à une démarche descriptive et n'englobe pas un dispositif plus global de gestion des risques de la société. Il ne formalise pas les différents points de contrôle constituant un préalable indispensable à toute démarche de contrôle interne, avec une mesure de la survenance du risque et une cotation de leur gravité.

La SETE n'a pas non plus lancé d'audits spécifiques sur le contrôle interne durant la période alors même que le conseil d'administration dispose d'un comité dédié.

La société reconnaît que l'absence de l'analyse des risques dans ce guide constitue une marge de progression. La société se repose en partie sur les commissaires aux comptes pour mener l'évaluation du contrôle interne, ses propres effectifs ayant jusqu'ici été mobilisés par la reprise de l'exploitation et la négociation de l'avenant n° 5. La direction de la société envisage donc de missionner le nouveau directeur financier sur ce projet. Elle envisage de demander un audit extérieur pour l'élaboration d'une cartographie des risques qui recenserait les points forts et faibles de ses processus, en formalisant les points de contrôle et pondérant les risques associés.

Le contrôle interne n'est pas une démarche formelle pouvant être confiée à des tiers mais un outil managérial de gestion des processus et des risques. La SETE doit donc déployer une culture interne de maîtrise des risques, fondée sur le dialogue entre ses différents acteurs, sous le contrôle du comité d'audit. La cartographie des risques préconisée par la chambre n'en constitue qu'une première étape.

Recommandation performance n°3 Réaliser la cartographie des risques financiers et juridiques permettant la mise en place d'un véritable contrôle interne à la SETE.

3.3 Le résultat net de la SETE se redresse provisoirement

3.3.1 Une sous activité liée à la crise sanitaire

Les comptes de résultats de la période sous contrôle sont impactés par la crise sanitaire qui a induit un effondrement des recettes de billetterie issues de la chute de la fréquentation du monument. La sous activité, conséquence directe des périodes de fermeture de la tour, est illustrée par les résultats déficitaires de 2020 à 2024.

Tableau n° 6 : Résultats de la SETE, en M€

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Produits d'exploitation</i>	99,94	25,86	46,23	111,08	120,41	142,64
<i>Charges d'exploitation</i>	102,75	80,90	89,34	117,03	126,16	151,40
<i>Résultat d'exploitation</i>	- 2,81	- 55,04	- 43,11	- 5,95	- 5,74	- 8,76
<i>Résultat financier</i>	0,45	0,23	- 0,68	- 1,10	- 0,14	- 0,12
<i>Résultat exceptionnel</i>	5,15	2,77	0,01	2,60	0,85	0,33
<i>Résultat net</i>	1,82	- 52,03	- 43,78	- 4,44	- 5,02	- 8,55

Source : CRC Île-de-France d'après rapports de gestion, données SETE 2024

SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE LA TOUR EIFFEL

Entre 2020 et 2023, le déficit du résultat d'exploitation se redresse temporairement, grâce à un niveau de fréquentation qui retrouve progressivement son niveau d'avant crise et permet une hausse substantielle des recettes (+ 451 %), couplée à une augmentation plus modérée des charges de gestion (+ 87 %). La perte d'exploitation enregistrée se stabilise ainsi à hauteur de - 5,74 M€ en 2023, contre - 55,04 M€ en 2020 et 2,81 M€ en 2019 avant la crise sanitaire. Néanmoins le résultat s'aggrave en 2024, avec une perte de 8,8 M€.

Tableau n° 7 : Évolution du compte de résultat 2020 à 2024– M€

Charges (en M€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Produits (en M€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Frais de personnel	41,47	30,19	29,26	44,92	50,09	53,08	Billetterie	87,20	19,30	28,11	86,47	96,60	112,99
Redevance Ville de Paris	8,13	8,21	8,23	15,85	16,83	38,71	Redevance restauration	5,81	4,00	1,89	12,15	14,67	16,57
Autres frais généraux	10,55	5,64	6,12	10,80	10,28	11,57	Redevance boutiques	3,53	0,68	0,75	4,29	2,89	4,43
Sécurité	7,73	4,67	5,50	8,99	10,77	12,22	Salon Gustave Eiffel	1,38	0,32	0,36	1,60	1,86	3,42
Peinture	10,65	13,33	13,53	0,00	0,00	0,00	Autres	2,02	1,56	3,42	4,05	4,40	5,23
Entretien-maintenance	4,35	3,24	4,93	5,26	5,30	5,54	Fonds de solidarité, Aides	0,00	0,00	11,70	2,53	0,00	0,00
Gestion du plomb	0	0,41	4,50	1,92	2,14	1,08							
Nettoyage	1,03	0,67	0,71	0,88	1,00	1,04							
Taxes	2,64	0,77	0,94	1,99	1,84	1,98							
Dotations aux amortissements et aux provisions	16,20	13,78	15,61	26,41	27,90	26,16							
CHARGES D'EXPLOITATION	102,75	80,90	89,34	117,03	126,16	151,40	PRODUITS D'EXPLOITATION	99,94	25,86	46,23	111,08	120,41	142,64
Résultat d'exploitation (bénéfice)							Résultat d'exploitation (perte)	2,81	55,04	43,11	5,95	5,74	8,76
SOUS TOTAL CHARGES	102,75	80,90	89,34	117,03	126,16	151,40	SOUS TOTAL PRODUITS	102,75	80,90	89,34	117,03	126,16	151,40
Pertes financières			0,68	1,10	0,14	0,12	Gains financiers	0,45	0,23				
Charges exceptionnelles							Produits exceptionnels	5,15	2,77	0,01	2,60	0,85	0,33
CHARGES EXCEP et FINANCIÈRES			0,67				PRODUITS EXCEP et FINANCIERS	5,6	3,01		1,50	0,72	0,21
Résultat de l'exercice (bénéfice)	1,82						Résultat de l'exercice (perte)		52,03	43,78	4,44	5,02	8,55

Source : CRC Île-de-France d'après rapports de gestion, données SETE 2024

Tous les exercices sous contrôle étant déficitaires, la SETE n'a pas été amenée à payer l'impôt sur les sociétés.

3.3.2 Des produits d'exploitation dépendant des recettes de billetterie

La dégradation du résultat d'exploitation de la SETE est liée aux périodes de fermeture de la tour Eiffel du 14 mars au 24 juin 2020, puis du 30 octobre 2020 au 16 juillet 2021, avec une baisse de fréquentation à 1,47 million de visiteurs en 2020 contre 6,21 millions initialement prévus. Sur la période sous contrôle, le nombre de visiteurs s'est ainsi réduit de 10,5 millions par rapport au niveau attendu dans le modèle financier adossé à la DSP initiale.

Tableau n° 8 : Évolution de la fréquentation (millions de visiteurs) et du chiffre d'affaires billetterie (M€) – 2020 à 2024

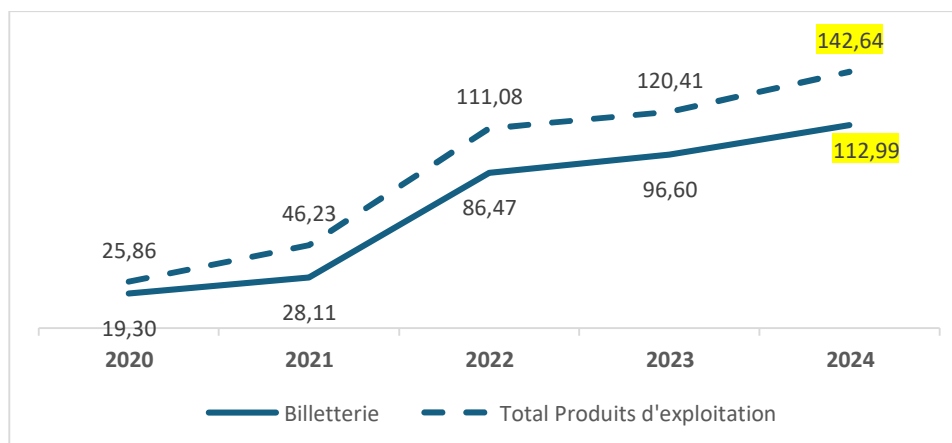
	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL 2020-2024
Fréquentation prévue	6,21	6,47	6,67	6,75	6,45	32,55
Fréquentation constatée	1,47	1,97	5,85	6,32	6,29	21,90
Diminution de la fréquentation	- 4,74	- 4,50	- 0,82	- 0,43	- 0,16	- 10,66
Recettes de billetterie prévues	90,05	94,50	98,40	100,45	115,14	498,54
Recettes de billetterie constatées	19,30	28,11	86,47	96,62	112,99	343,48
Recettes de billetterie non réalisées	- 70,76	- 66,39	- 11,94	- 3,83	- 2,16	- 155,07

Source : CRC Île-de-France d'après rapports de gestion, données 2024 SETE

L'effondrement de la fréquentation a entraîné une diminution des recettes de billetterie par rapport aux prévisions du modèle financier de la DSP initiale, particulièrement en 2020 et 2021, et à hauteur de 152,9 M€ sur l'ensemble de cette période particulière.

Les produits d'exploitation étant majoritairement composées des recettes de billetterie (76 %), les évolutions de ces deux constantes suivent les mêmes tendances. La reprise des recettes de billetterie à partir de 2021 a ainsi entraîné celle des produits d'exploitation sur la fin de la période sous contrôle.

Graphique n° 1 : Corrélation entre l'évolution des recettes de billetterie et l'évolution des produits d'exploitation 2020-2024 (M€)



Source : CRC Île-de-France d'après rapports de gestion, données 2024 SETE

L'activité de la SETE génère également des revenus constitués des redevances des restaurants à hauteur de 10,8 % des recettes d'exploitation, des redevances des boutiques (2,8 %) et des recettes issues de la location du salon Gustave Eiffel (1,4 %). Les produits de ces activités sont dépendants du niveau de fréquentation et sont subordonnés, au même titre que les recettes de billetterie, à la sous-activité du monument pendant la crise sanitaire (baisse des redevances concessionnaires, repli des activités événementielles, réduction des droits à l'image et des recettes issus des tournages).

Tableau n° 9 : Produits d'exploitation – M€

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Montant cumulé	% des produits d'exploitation	% Taux de croissance
	2019 - 2024								
Billetterie	87,20	19,30	28,11	86,47	96,60	112,99	430,67	78,85	29,57
Redevance restauration	5,81	4,00	1,89	12,15	14,67	16,57	55,09	10,09	185,16
Redevance boutiques	3,53	0,68	0,75	4,29	2,89	4,43	16,57	3,03	25,50
Salon Gustave Eiffel	1,38	0,32	0,36	1,60	1,86	3,42	8,94	1,64	147,92
Autres	2,02	1,56	3,42	4,05	4,40	5,23	20,68	3,79	158,96
Fonds de solidarité + Aides (coûts fixes, fermeture)	0	0,00	11,70	2,53	0,00	0	14,23	2,61	NA
Total Produits d'exploitation	99,94	25,86	46,23	111,08	120,41	142,64	546,16	100	42,72

Source : CRC Île-de-France d'après rapports de gestion, données 2024 SETE

Du fait de la reprise du tourisme, les produits d'exploitation ont augmenté de 116,78 M€ depuis 2020, la billetterie représentant plus de 80 % de cette hausse (93,69 M€).

3.3.3 Une progression des charges d'exploitation corrélées à l'évolution des produits

Tableau n° 10 : Charges d'exploitation – M€

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Montant cumulé	% des charges d'exploitation	% Taux de croissance
	2019 - 2024								
Frais de personnel (avec intérim)	41,47	30,19	29,26	44,92	50,09	53,08	249,01	37,3	27,99
Redevance Ville de Paris	8,13	8,21	8,23	15,85	16,83	38,71	95,96	14,4	376,19
Autres frais généraux	10,55	5,64	6,12	10,80	10,28	11,57	54,96	8,2	9,70
Sécurité	7,73	4,67	5,50	8,99	10,77	12,22	49,88	7,5	58,15
Peinture	10,65	13,33	13,53	0,00	0,00	0,00	37,51	5,6	- 100,00
Entretien – Maintenance	4,35	3,24	4,93	5,26	5,30	5,54	28,62	4,3	27,39
Gestion du plomb	0	0,41	4,50	1,92	2,14	1,08	10,05	1,5	NA
Nettoyage	1,03	0,67	0,71	0,88	1,00	1,04	5,33	0,8	1,03

Taxes	2,64	0,77	0,94	1,99	1,84	1,98	10,16	1,5	- 24,96
Sous total Charges d'exploitation	86,54	67,12	73,73	90,63	98,25	125,24	541,51	81,1	44,72
Dotations aux amortissements et aux provisions	16,2	13,78	15,61	26,41	27,90	26,16	126,06	18,9	61,48
Total Charges d'exploitation	102,75	80,90	89,34	117,03	126,16	151,40	667,58	100,0	47,35

Source : CRC Île-de-France d'après rapports de gestion, données SETE 2024

Les frais de personnel, après avoir été réduits par l'arrêt de l'intérim lors des confinements et partiellement pris en charge par l'État au titre du dispositif d'activité partielle, réaugmentent proportionnellement à la reprise progressive de l'activité. Ils ont été multipliés par 1,2 par rapport à la situation avant crise et représentent 37 % des charges d'exploitation.

La redevance versée à la Ville de Paris en tant que délégant augmente en 2022 conformément aux dispositions prévues à l'avenant n° 1 du contrat de DSP. Le montant versé au délégant constitue 12 % de ces charges d'exploitation sur la période considérée. Il correspond à la part fixe de la redevance, non indexée sur l'évolution du chiffre d'affaire. Le contrat de concession prévoit effectivement deux temps dans le versement de la redevance qui s'élèvera au total à 435,35 M€ : une première période de 6 ans et 2 mois avec un versement annuel moyen de 10,9 M€ environ (67,84 M€ en cumulé), puis une seconde période à partir de 2024 avec un versement annuel moyen de 52,50 M€ environ (367,51 M€ cumulé).

La sécurité représente 7 % des charges d'exploitation. La SETE a repris à sa charge l'installation de la clôture du site par des barrières et des panneaux vitrés pour des raisons de sécurité, avec des matériaux développés spécialement à cette occasion. Les dépenses rattachées à ce poste ont augmenté de 58 % avec une hausse de 4,5 M€ depuis 2019.

Le poste « peinture » a été actualisé en 2022 pour prendre en compte le changement de modes de comptabilisation des dépenses de peinture qui évolue vers une immobilisation des dépenses de peinture en lien avec un compte de bilan. Les dépenses de peinture donnent ainsi lieu à une inscription à l'actif en immobilisations corporelles avec restauration des capitaux propres au passif (reprise de provisions).

Les mesures de maîtrise du risque plomb ont impacté la vingtième campagne de peinture mais aussi la rénovation de l'ascenseur Nord. Ces dépenses ont été isolées dans le poste « gestion du plomb » qui représente 10 M€ de dépenses cumulées entre 2019 et 2024.

Enfin le poste « entretien et maintenance » correspond à 5 % des charges d'exploitation. La SETE a repris à sa charge les travaux d'entretien du parvis et des jardins, initialement prévus dans le projet stratégique « Grand site tour Eiffel » à la charge de la Ville de Paris. Les dépenses rattachées à ce poste ont augmenté de 27 % avec une hausse de 1,2 M€ entre 2019 et 2024.

3.4 La détérioration de la situation financière a nécessité à deux reprises des apports en capital

L'actif immobilisé augmente de 169 % sur la période notamment sous l'effet du changement de mode de comptabilisation des travaux de peinture destiné à préserver le patrimoine. Cette hausse de l'actif concerne les immobilisations corporelles (89,30 M€ en 2020 contre 242,73 M€ en 2024).

Tableau n° 11 : Évolution du bilan – M€

ACTIF	2019	2020	2021	2022	2023	2024	PASSIF	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Immobilisations incorporelles	0,81	0,77	0,39	0,27	0,57	0,70	Capital social	1,00	1,00	8,97	8,97	8,97	23,97
Immobilisations Corporelles	66,85	89,30	100,19	179,42	218,13	242,73	Réserves	14,77	14,77	14,77	14,77	14,77	14,77
Immobilisations financières	0,28	0,28	0,28	0,29	0,29	0,29	Report à nouveau	0,45	2,27	2,27	0,18	- 4,26	- 9,29
							Résultat de l'exercice	1,82	- 52,03	- 43,78	- 4,44	- 5,02	- 8,55
SOUS TOTAL ACTIF IMMOBILISE	67,94	90,35	100,86	179,97	218,99	243,72	SOUS TOTAL CAPITAUX PROPRES	18,04	- 34,00	- 17,78	19,47	14,45	20,90
Créances clients	5,51	2,85	4,13	2,61	5,33	12,48	Autres FONDS PROPRES	5,27	10,40	16,87	31,43	104,00	132,31
Créances diverses	2,55	6,01	3,81	5,57	3,44	0,52	PROVISIONS	46,07	52,34	59,07	66,46	22,04	18,91
Trésorerie	35,98	23,53	96,79	68,67	57,36	61,81	Dettes financières	9,63	56,42	110,64	95,87	107,35	87,76
Charges constatées d'avance	0,43	0,46	0,58	0,59	0,54	0,65	Dettes sur immobilisations	6,81	4,51	2,33	6,95	10,34	1,43
							Dettes diverses	2,38	3,21	1,40	1,37	2,29	3,60
							Dettes fiscales et sociales	14,40	11,57	10,73	12,27	13,88	15,56
							Dettes fournisseurs	8,47	18,72	22,39	21,91	8,26	36,49
							Produits constatés d'avance	1,35	0,02	0,51	1,69	3,04	2,23
SOUS TOTAL ACTIF CIRCULANT	44,47	32,84	105,31	77,44	66,66	75,46	SOUS TOTAL DETTES	43,03	94,44	148,01	140,06	145,17	147,06
TOTAL ACTIF	112,40	123,18	206,17	257,42	285,6	319,18	TOTAL PASSIF	112,40	123,18	206,17	257,42	285,6	319,18

Source : rapports financiers annuels

La trésorerie 2023, à hauteur de 57,36 M€ diminue par rapport à 2022 (- 28 M€). Son niveau était cependant exceptionnellement élevé en 2021, à hauteur de 96,79 M€ contre 23,53 M€ en 2020 correspondant à une hausse de + 144 %. Cette augmentation était liée à l'effet de deux flux financiers très significatifs, soit la recapitalisation de 60 M€ réalisée en juillet 2021 ainsi que la mobilisation, en décembre 2021, du reliquat de l'emprunt travaux (21 M€). Cette trésorerie, placée partiellement sur des supports sécuritaires a permis de dégager 1,63 M€ de produits financiers en 2023.

Au passif, le capital social de la société, à la date du rapport, est détenu par la Ville de Paris (99 %) et la Métropole du Grand Paris (1 %)¹⁴ pour un montant total d'actions de 23 956 625 €. Cependant, ce niveau est le résultat de deux apports successifs en capital.

Le report des résultats négatifs successifs a mécaniquement dégradé les capitaux propres de la SETE. Dès 2020, le seuil d'alerte est franchi, la perte annuelle de - 52 M€ étant plus élevée que les fonds propres (18 M€) composés des résultats annuels successifs, qu'ils soient affectés en réserves ou en report à nouveau.

L'article L. 225-248 du Code commerce encadre en effet le seuil d'alerte comme suit : « Si, du fait de pertes constatées dans les documents comptables, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, les associés décident, dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte s'il y a lieu à dissolution anticipée de la société ».

La dégradation de cette situation financière a incité les actionnaires à voter en assemblée générale extraordinaire¹⁵ une augmentation de capital en numéraire (capital social libéré) en 2021, suivie d'une recapitalisation en 2024.

La première augmentation de capital de 60 M€ en 2021 a permis d'absorber les pertes de la société. Une seconde recapitalisation a été initiée en 2024 à hauteur de 15 M€ pour renforcer ses fonds propres, elle a été actée par une assemblée générale extraordinaire réunie en octobre 2024.

La métropole du Grand Paris, en sa qualité d'actionnaire, a été amenée à contribuer à ces deux opérations de recapitalisation en proportion de sa part relative dans le capital social (1 %), apportant au total 750 000 € en plus de sa souscription initiale au capital de 112 300 €¹⁶, alors qu'elle ne retire aucun bénéfice financier direct de l'exploitation du monument.

Tableau n° 12 : Évolution du capital social

<i>En €</i>	Recapitalisation 2021	Augmentation capital 2024
<i>Montant initial du capital social</i>	1 000 000	8 965 623
<i>Résolution d'augmentation de capital social</i>	60 000 000	15 000 002
<i>Résolution de réduction de capital : part qui alimente capitaux propres</i>	52 043 377	/
Montant final du capital social à l'issue de l'opération	8 965 623	23 956 625

Source : CRC Ile de France, d'après CA et AGE de la SETE

Les capitaux propres ont par conséquent augmenté de 54,9 M€ sur la période. C'est pourquoi l'exercice 2024 se conclut sur une très forte augmentation du bilan, qui s'établit à 257,42 M€ contre 319,18 M€ en 2020.

¹⁴ Délibération de l'assemblée générale de la SETE du 18 décembre 2018.

¹⁵ AGE du 28 juillet 2021 et rapport du conseil d'administration du 06 juin 2024.

¹⁶ Délibération CM2018/09/28/02, séance du conseil de la métropole du Grand Paris du 28/09/2018.

3.5 En réponse aux crises des années 2020-2022, un besoin d'investissements en très forte augmentation

3.5.1 Les changements de plans stratégiques

La période sous contrôle a vu la SETE s'adapter à la mise en place, puis à l'abandon, de deux projets stratégiques majeurs.

Le premier de ces projets, qui fondait la convention initiale de DSP, reposait sur la construction par la SETE sous sa propre maîtrise d'ouvrage d'un espace d'accueil entre les piliers de la tour, notamment par l'extension des piliers Sud et Nord.

Ce projet fut ensuite intégré à un plan de plus large envergure, dénommé « OnE » ou « Grand site tour Eiffel », en décembre 2018. La maîtrise d'ouvrage revenant à la Ville de Paris, ce changement de périmètre a occasionné le premier avenant à la convention de délégation de service public.

Ce projet a lui-même été abandonné au début de l'année 2022, entre autres facteurs sous la pression d'une mobilisation citoyenne pour préserver les arbres anciens des allées cavalières dont la gestion est déléguée à la SETE. Ceci a amené la SETE à engager des travaux de réaménagement du pilier Nord pour compenser la non-réalisation de l'espace prévu dans le pilier Ouest pour les services techniques et administratifs.

Les études menées pour ces plans stratégiques, ainsi que les travaux préparatoires tels que le relogement des espaces de travail ou des vestiaires, auront malgré tout coûté plus de 11 M€ à la SETE.

3.5.2 L'évolution des normes de sécurité sanitaire, principal facteur de retard et de surcoût des travaux

Les travaux ont été affectés par l'évolution des normes de sécurité sanitaire dans deux principaux domaines. Ils ont en commun d'avoir notamment interdit de mener des travaux de peinture lors des périodes d'ouverture de la tour aux touristes. Hors les périodes de clôture du bâtiment pour raisons sanitaires, les travaux ont donc été menés de nuit, sur des périodes plus fractionnées et plus courtes.

3.5.2.1 Les normes Covid

Comprenant des espaces fermés (ascenseurs et zones closes des étages), la Tour a été assujettie aux normes de droit commun instaurées pour les établissements recevant du public à partir du déclenchement de la pandémie de Covid-19. La SETE a donc dû couvrir la fourniture d'équipements de protection individuelle à son personnel et aux entreprises intervenant sur le site. Elle a aussi dû réduire les jauges d'occupation des espaces, avec pour conséquence des travaux ralentis au-delà même des délais imposés par les fermetures d'activité des intervenants.

3.5.2.2 Les normes plomb

À la suite de l'incendie de la cathédrale Notre-Dame de Paris le 15 avril 2019, l'exposition au plomb du public, mais aussi des travailleurs sur les chantiers monumentaux, a fait l'objet d'une attention redoublée.

Cependant, le cadre réglementaire sur ce sujet reste inadapté. Il se résume à deux normes comportant des seuils très différents, dont aucune n'est conçue pour un monument ouvert au public, *a fortiori* en plein air :

- D'une part, un seuil de 1 000 µg/m² permettant de considérer que le nettoyage d'un logement après des travaux de rénovation a été suffisant pour délivrer un certificat de risque d'exposition au plomb permettant sa vente (art. L. 1334-7 du code de la santé publique et arrêté du 19 août 2011 relatif au constat de risque d'exposition au plomb) ;
- D'autre part, une recommandation du haut conseil de la santé publique fixant le taux maximum pour les espaces intérieurs accueillant des enfants à 55 µg/m² en plomb acido-soluble pour limiter le risque de saturnisme.

Dans le cas particulier de la tour Eiffel, un comité de pilotage présidé par le préfet de la région Île-de-France et rassemblant, outre la SETE, le laboratoire de la préfecture de police, la caisse régionale d'assurance-maladie Île de France (CRAMIF), l'agence régionale de santé (ARS) et l'inspection du travail a été réuni à partir du mois de février 2021.

Ce comité de pilotage a choisi de se fonder sur la norme de 1 000 µg/m², afin de pouvoir suivre l'évolution du taux de poussière de plomb généré par les écailles de peinture. Un système de contrôle, confié à un laboratoire prestataire, a identifié 115 points de mesure hebdomadaire¹⁷, dont 15 en dehors de la tour. Ses résultats ont été transmis par la SETE à l'ARS qui les a publiés sur son site :

- À partir du 16 février 2021 pour les points extérieurs à la tour ;
- À partir du 16 juillet 2021, date de la réouverture du monument, pour les points de mesure interne à la tour.

En cas de mesure supérieure au taux maximum, un protocole de fermeture au public et de décontamination est mis en place jusqu'à l'obtention d'une mesure satisfaisante.

En outre, le port d'équipements de protection individuels (surchaussures, masques, combinaisons) et collectifs (pédiluves) ainsi que de douche obligatoire à la sortie du chantier a été imposé aux prestataires intervenant sur le monument, chaque étage étant considéré comme un chantier séparé. Une campagne de mesure de la plombémie dans le sang a aussi été étendue à tous les personnels de la SETE et confiée à la médecine du travail.

Enfin, sur demande de l'inspection du travail, les chantiers ont été séparés dans le temps, ce qui fait que la peinture du pilier Nord n'a pu être menée avant la clôture de la rénovation de l'ascenseur. De même, les travaux générateurs de poussière ont été réservés aux horaires de fermeture au public du monument, pour limiter l'exposition du public, ici aussi avec des surcoûts conséquents pour les marchés concernés.

¹⁷ À partir du 1^{er} juillet 2024, en raison de l'arrêt des travaux de peinture et de la persistance de mesures satisfaisantes, le protocole a été amendé pour alterner des semaines à 88 points et des semaines à 37 points de contrôle.

Au total, les surcoûts liés à ce changement de norme sont estimés par la SETE à 17 M€.

La vingtième campagne de peinture de la tour Eiffel, lancée dans le cadre d'un marché de 34 M€ en 2019, devait, pour la première fois, inclure non seulement la pose d'une nouvelle couche mais aussi la suppression des couches précédentes sur les points les plus abîmés (par piquage et rifflage), et même le décapage complet de l'arc Sud-Est, le plus exposé au soleil et à l'érosion provenant du revêtement sablonneux du Champ-de-Mars, porté par le vent. Cependant, elle devait à l'origine, comme les campagnes précédentes, être menée en journée, durant l'exploitation du monument, et ne mettre en jeu de protection lourde contre le plomb que sur les zones à décaper.

Or les contraintes supplémentaires imposées par la crise sanitaire et par l'évolution des normes de travail liées au plomb ont amené l'entreprise titulaire à présenter en 2021 une demande d'augmentation du marché de 31 M€, et un délai d'exécution supplémentaire portant la majorité des travaux au-delà de la clôture des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024.

Face à cette demande, la SETE a préféré mettre fin au contrat avec l'entreprise titulaire au titre de circonstances imprévues justifiant un surcoût supérieur à 50 % du marché initial¹⁸, moyennant le versement d'une indemnité de 3,6 M€ au titulaire, puis ouvrir un nouveau marché en août 2021, comprenant les nouvelles clauses techniques. Les travaux de peinture ont néanmoins continué dans le cadre d'un autre marché déjà ouvert avec un autre titulaire, concernant les « divers travaux sur corde ».

Le nouveau marché, d'un montant maximal de 27 M€, a donné lieu à une longue phase d'échanges techniques et budgétaires avec les trois candidats, pour finir par aboutir à la sélection du nouveau titulaire en avril 2022 pour un montant de 26,4 M€.

Au total, le remplacement du marché initial s'est traduit par une dépense quasiment identique (30,6 M€ au lieu de 31 M€) mais en permettant d'achever la quasi-totalité de la campagne de peinture avant les Jeux olympiques et paralympiques.

3.5.3 Le dérapage financier et calendrier du chantier de l'ascenseur Nord

L'une des principales augmentations de coût a affecté le chantier de remplacement de l'ascenseur Nord, qui a presque doublé à la suite de découvertes multiples d'erreurs de conception ou de réalisation sur les voies cabine et contrepoids. Ces erreurs relèvent en partie de la responsabilité du maître d'œuvre de conception, mais aussi de la SETE elle-même, qui s'est fondée, pour renseigner les prestataires, sur des données techniques historiques erronées concernant les caractéristiques physiques de la structure de la tour.

Ainsi une expertise amiable, réalisée en 2020, attribue à la SETE 59,7 % des surcoûts et des retards identifiés à cette date, contre 33,9 % pour le maître d'œuvre de conception et 0,4 % pour le groupement chargé de la réalisation des travaux, portant le marché de 27,3 M€ à 34,4 M€.

¹⁸ Art. 139 et 140 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016.

Un avenant supplémentaire, pour prise en compte des surcoûts liés aux protocoles plomb et Covid, a alourdi la dépense de 10,1 M€.

En outre, la découverte de nouvelles erreurs de conception au cours de l'année 2022, concernant la rigidité des appuis sur lesquels repose la voie d'ascenseurs, a encore augmenté la dépense de 2,4 M€ mais a aussi entériné un délai supplémentaire, portant la livraison au mois d'octobre 2023 contre une date originellement prévue en février 2021.

Ces différents avenants, qui ont augmenté le volume du marché de 47 %, ont bien été conclus dans le respect du formalisme imposé par le code de la commande publique, notamment au travers d'une commission d'appel d'offres adaptée.

De plus, l'usage démultiplié de l'ascenseur Ouest pour compenser ce retard a causé une usure plus élevée, conduisant à projeter des besoins d'entretien de 1,8 M€ contre 0,3 M€ initialement prévus. Cette expérience a poussé la SETE à renoncer aux études de remplacement de l'ascenseur Est dans la DSP actuelle, et à plutôt privilégier son entretien avec remplacement de pièces. De même, les remplacements pièce à pièce prévus pour l'ascenseur de service du pilier Sud sont significativement réduits à l'occasion de la révision du plan contractuel d'investissements, alors que cet ascenseur effectue près de deux fois plus de déplacements que ce qui avait été prévu à sa construction en 1989. Le même raisonnement est appliqué aux monte-charges et ascenseurs desservant les restaurants (Salon Eiffel, Jules Verne).

Cependant, durant la durée d'indisponibilité de l'ascenseur Nord, la SETE a mis en place des plages étendues de maintenance pour ces ascenseurs avant l'ouverture au public (de 6h à 9h au lieu de 8h à 9h précédemment). Ceci a permis de maintenir la disponibilité des ascenseurs au-dessus de 98 % pendant leurs périodes d'exploitation, déduction faite des semaines de fermeture pour maintenance lourde¹⁹.

3.5.4 Un programme contractuel d'investissements en forte croissance

Le programme contractuel d'investissements (PCI) prévu à la conclusion de la délégation de service public a évolué au cours du temps. Il a subi une révision d'ampleur en 2023, complétée en février 2024 en préparation de la conclusion du cinquième avenant au contrat de DSP. Cette révision a aussi été l'occasion de réintégrer dans le PCI des investissements qui avaient, au cours du temps, été exécutés en dehors de celui-ci, comme l'avait souligné le rapport précédent de la chambre.

Cette évolution a été expertisée par la seule direction financière de la Ville de Paris, qui indique ne pas avoir eu recours à des experts techniques extérieurs à la SETE ou issus de ses propres services. De plus, si des visites ponctuelles ont eu lieu, la Ville de Paris ne considère pas avoir formellement effectué les visites techniques prévues par l'article 6.1.2 de la convention de DSP depuis la survenue de la crise sanitaire. Enfin, le comité de suivi des investissements n'a pas été actif entre 2020 et décembre 2024, pas plus que ne l'ont été le comité stratégique désactivé ou le comité d'audit inactif, qui auraient pu utilement informer la Ville en tant qu'actionnaire-délégant.

¹⁹ Soit 6 semaines par an pour l'ascenseur Ouest et 7 pour l'ascenseur Est, en basse saison.

La révision prend la forme de 77 fiches techniques d'une à trois pages, qui décrivent les divergences avec les investissements initiaux, sans pour autant présenter les arguments techniques sous-jacents ayant mené à ces nouvelles décisions ni à leur chiffrage. Elles ont donc été acceptées sur la base de la bonne foi de la SETE et des documents qu'elle avait précédemment produits, notamment le rapport technique synthétique (en moyenne de cinq pages²⁰) inclus dans son rapport annuel au délégant. La Ville de Paris n'a pas jugé utile de mobiliser les compétences techniques dont elle dispose pour mener une négociation équilibrée, estimant que le service des concessions de la direction des finances et des achats dispose de l'expertise nécessaire au pilotage et à la gestion des contrats de concessions de travaux. Elle indique, que n'étant pas maître d'ouvrage, elle a limité son contrôle à la cohérence des interventions et à la satisfaction des objectifs initiaux fixés par la DSP.

Ce processus de révision a fait passer le PCI d'un montant de 224 M€ à 380 M€, soit une augmentation de 69,6 %.

Les modifications les plus notables sont les suivantes :

- Le remplacement prévu du réseau de générateurs basse tension est repoussé à 2032 en faveur d'un simple entretien annuel. Le remplacement des câbles haute tension est finalement limité aux seuls câbles situés sous le parvis. De même, le remplacement des lampes au xénon du phare est repoussé à 2032, dans l'espoir que l'évolution technologique permette d'ici là le recours à une solution moins énergivore.
- Le matériel d'illumination au sodium est de même maintenu, à l'exception de 250 projecteurs de 1 000 W de fabrication spéciale, remplacés par des modèles de 600 W plus efficaces. Le système utilisé pour le scintillement est lui aussi conservé, la SETE arguant que son remplacement serait finalement trop complexe à combiner avec les campagnes de peinture et d'entretien sur la surface de la tour. Ce système nécessite néanmoins des renouvellements réguliers de lampes, d'armoires et de câblages, pour un montant total estimé de 4,9 M€ contre les 8,5 M€ initialement prévus pour le remplacement.
- La mise en place de portiques avec contrôle de sécurité pour accéder au parvis, en amont de l'accès à la tour elle-même, a en revanche augmenté de 64 %, en conséquence des évolutions demandées par la préfecture de police de Paris.
- Le remplacement de la totalité des escaliers a été abandonné en faveur d'un remplacement au cas par cas et par la pose d'une toile antidérapante, permettant de réduire ce poste de plus de 50 %.
- Le poste de peinture passe de 50 M€ à une estimation de 142,5 M€. Ce surcoût de 92,5 M€ incombe :
 - aux évolutions des normes de protection contre l'exposition au plomb, pour 17,4 M€ ;
 - aux travaux menés dans l'attente d'un nouveau marché après la résiliation du marché initial de la vingtième campagne de peinture, pour 19,5 M€ ;
 - au marché passé en 2022 pour faire face aux surcoûts de la vingtième campagne de peinture, pour 26 M€ ;

²⁰ Hors la section consacrée à la sécurité et la prévention de crise.

- à une réestimation du coût du démarrage de la vingt-et-unième campagne de peinture à partir de 2027, pour 21 M€ ;
- à une importante marge conservée pour faire face aux imprévus possibles d'ici à 2031, pour 8,6 M€.
- Les chantiers d'ascenseur ont eux aussi évolué, notamment pour prendre en compte les nombreux correctifs apportés au chantier de l'ascenseur Nord :

Tableau n° 13 : Évolutions du plan d'investissement concernant les ascenseurs, en M€

	Prévision 2018	Révision 2023	Variation en %
<i>Ascenseur Nord</i>	32	58,3	+ 82
<i>Ascenseur Est</i>	10	7,5	- 25
<i>Ascenseur Ouest</i>	0,3	1,7	+ 467
<i>Ascenseur de service</i>	7	2,2	- 69
Total	49,3	69,7	+ 41

Source : PCI révisé, SETE

- La création d'espaces de cantonnements dans le pilier Nord, en lien avec l'abandon du projet « Grand site tour Eiffel » occasionne un surcoût de 2,6 M€.
- La SETE reprend à sa charge les travaux d'entretien du parvis et des jardins, initialement prévus dans le projet stratégique « Grand site tour Eiffel » à la charge de la Ville de Paris, pour 4,6 M€. Néanmoins, l'entretien reste confié aux services de la Ville, par une convention d'exploitation qui place juridiquement la SETE dans une situation complexe de délégataire et de délégant face à la même personne publique. Surtout, la clôture du site par des barrières et des panneaux vitrés pour des raisons de sécurité, avec des matériaux développés spécialement à cette occasion, a fait passer les opérations de sécurisation de 20 M€ à 35,8 M€.
- Le système de sécurité incendie s'est révélé inadapté, à la suite d'audits révélant des problèmes structurels et d'un incident grave de fuite de gaz d'extinction en 2022. Le budget prévu pour ce poste est donc passé de 2,2 à 7,2 M€.
- Plusieurs prestations, dont l'intérêt était esthétique plus que technique, sont abandonnées : remplacement des cabines d'ascenseur doubles entre le second et le troisième étage, réfection des pagodes des piliers Sud et Est, par exemple.

3.5.5 Des glissements de calendrier importants

Malgré l'accomplissement des plus importants travaux de peinture et de réfection d'ascenseurs avant l'échéance des Jeux olympiques et paralympiques en 2024, d'autres investissements importants sont repoussés au-delà des échéances originelles du contrat de DSP.

Tableau n° 14 : Évolution du calendrier des opérations

Opérations	Début	Nouvelles échéances
Rénovation 2 ^{ème} étage inférieur	2017	Échéance 2018 inchangée
Sécurisation parvis	2017	Échéance 2018 inchangée
Remplacement poulies chariots ascenseur est	2017	Échéance 2018 inchangée
Rénovation ascenseur Nord	2018	Échéance étendue de 3 ans à 2023 au lieu de 2020
20 ^{ème} campagne peinture	2018	Échéance étendue de 5 ans à 2026 au lieu de 2021
Rafranchissement du 2 ^{ème} étage supérieur	2026	Échéance 2026 inchangée
21 ^{ème} campagne peinture	2027	Échéance étendue au-delà de 2031
Études pour la rénovation de l'ascenseur Est	2030	Annulé

Source : CRC Île-de-France d'après avenant 5

Bien que l'avenant 5 à la convention de délégation prévoie l'échéance de la 21^{ème} campagne de peinture en 2031, la SETE déclare désormais la repousser au-delà de cette date, qui marque la fin de sa délégation de service public actuelle.

3.6 Développement durable : la stratégie tarde à se concrétiser

3.6.1 Une stratégie volontariste mais encore insuffisamment concrète

La SETE a refondu sa politique de développement durable dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), telle que définie par la Commission européenne²¹. Cette stratégie a été présentée au conseil d'administration en décembre 2023, en suivant les grandes lignes de la norme ISO 26 000, et s'est accompagnée de la formation d'un comité RSE mensuel interne aux équipes de la SETE.

Ses quatre grands axes d'action concernent respectivement l'accessibilité de la tour (à la fois concernant le public et le personnel), l'adaptation au changement climatique et la gestion des déchets, la diversification de l'accueil et de la programmation, et enfin un axe plus hétéroclite intitulé « exemplarité », qui concerne à la fois la communication, la réduction du bilan carbone, la lutte contre le harcèlement, et la structuration d'une politique d'achats durables.

²¹ Communication de la Commission au parlement européen, au Conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 /* COM/2011/0681.

Or cette stratégie, bien documentée dans ses principes et pilotée par un comité actif, se heurte à un manque de visibilité sur les pratiques réelles de la société et sur leur impact en termes de développement durable. En effet, la SETE n'a pas choisi à la date de contrôle de configurer et de faire usage des outils de comptabilité analytique qui lui permettraient de suivre les dépenses dédiées au développement durable, préférant caractériser ses dépenses et recettes uniquement dans l'optique de l'exploitation et de l'entretien du monument.

Elle ne disposait pas non plus jusqu'en 2024 de bilans concernant ses émissions de gaz à effets de serre directs ou indirects, notamment de par sa consommation d'énergie. De tels bilans sont en préparation pour un premier déploiement à l'horizon 2025.

La loi EGALIM²² de 2018 a introduit une obligation pour les entreprises de fournir une restauration collective comprenant 50 % de produits durables et de qualité, dont 20 % de produits issus de l'agriculture biologique au 1^{er} janvier 2022. Ici non plus, la SETE ne dispose pas de bilans permettant de vérifier l'atteinte de ces objectifs.

Enfin, la stratégie d'achat durable est matérialisée à ce jour par deux sessions de formation, en 2023 et 2024²³, sur la base des ressources fournies par la direction des achats de l'État, ainsi que deux sessions de sensibilisation internes annuelles menées auprès des acheteurs par la direction juridique, compétente pour les marchés.

Des critères environnementaux sont insérés de manière ponctuelle dans certains marchés à partir de 2024, sous diverses formes. Certains peuvent être une simple demande faite aux candidats d'indiquer les mesures de gestion environnementale qu'ils prendront, en termes généraux. D'autres peuvent prendre la forme de rappels d'obligations légales. Enfin la notation des offres reçues peut expressément inclure des critères liés au développement durable, qui restent néanmoins mineurs et généraux : ainsi la démarche RSE dans son ensemble (sans indicateurs précis) compte pour 10 % dans la notation des offres de fournitures événementielles.

Cette stratégie est encore récente et manque de cohérence, ce qui handicape à son tour le suivi des résultats obtenus dans l'exécution des marchés. La formalisation d'exigences de développement durable de la SETE, stables et publiquement disponibles, permettrait à la fois d'informer les candidats en amont et de pouvoir, une fois les marchés passés, mieux suivre le respect de leurs engagements. Cette formalisation pourrait d'ailleurs être coordonnée avec d'autres entités satellites de la Ville de Paris dans le cadre du réseau des correspondants marchés qu'elle entretient.

Recommandation performance n°4 : Formaliser et publier les critères de développement durable exigés des candidats lors de la passation des marchés d'achat.
--

²² Loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous.

²³ Ainsi que la participation à deux journées de colloque

3.6.2 La maîtrise des dépenses énergétiques

En parallèle de son choix d'un prestataire fournissant une énergie 100 % renouvelable à partir de 2019, la SETE a engagé un effort visant à réduire sa consommation d'énergie de 10 % par rapport à 2015. Cet effort se manifeste par plusieurs axes :

- Des investissements dans l'isolation thermique des espaces fermés, notamment à l'occasion de la fermeture et de la réouverture du restaurant Jules Verne ;
- Des solutions technologiques telles que le remplacement des lampes de 1 000 W par des modèles de 600 W ;
- Des actions concernant les pratiques énergivores. Par exemple, la SETE a adopté en 2022 à la demande de la Ville une pratique d'extinction du monument à 23h 45.

Ces efforts permettent une réduction graduelle de la consommation à périmètre constant depuis 2019 (année de référence, au vu des conditions exceptionnelles des années 2020 et 2021). Cependant la consommation réelle dépend aussi pour 18 % de l'activité des restaurants et boutiques, sur lesquels la SETE dispose de leviers réduits. Ainsi la consommation totale de l'année 2019 est-elle réduite par des périodes de fermeture pour réfection des restaurants Jules Verne et Madame Brasserie, et l'année 2022 brièvement affectée par le raccordement sur le réseau de la tour du chantier de ce dernier restaurant.

Tableau n° 15 : Consommation énergétique totale de la SETE, en kWh

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Hors restaurants</i>	6 634 107	5 401 097	5 627 384	7 107 382	6 435 112	5 890 293
Total	7 749 149	5 969 968	6 000 111	8 367 293	8 072 585	7 548 791

Source : SETE

L'énergie consommée sert avant tout à faire fonctionner le système de climatisation, d'aération et de chauffage (34 %), les ascenseurs (21 %) et l'éclairage (16 %, dont 4% pour le scintillement et l'illumination extérieure).

Les principaux gisements d'économie identifiés par un audit de 2023²⁴ se situent aujourd'hui dans la formation du personnel à la sobriété énergétique et dans la gestion technique du bâtiment, afin d'ajuster la consommation au plus près des besoins et de limiter les déperditions. De plus, une part des déperditions provient d'un réseau d'eau ancien et générateur de fuites, ce qui cause une suractivité des chaudières et des surpresseurs. Les marges d'amélioration sont cependant réduites, estimées à moins de 8 % par l'audit.

Néanmoins, des événements ponctuels limitent l'impact financier de ces efforts systémiques. Ainsi la campagne de peinture a généré des consommations énergétiques exceptionnelles plus élevées que ce que les efforts de sobriété avaient pu faire économiser.

²⁴ Audit Smart Solutions, juillet 2024

En 2022, les charges d'électricité ont subi l'importante inflation due à la guerre en Ukraine. Ces charges ont ensuite continué à augmenter par la suite alors même que la consommation énergétique a bien réduit de 9.7 %, ou 17.2 % hors restaurants et boutiques.

Tableau n° 16 : Dépenses d'énergie en €

	2020	2021	2022	2023	2024
606100 Électricité	569 539	623 280	1 539 372	1 626 472	1 631 172
606101 Électricité pour campagne peinture	23 398	33 204	0	0	0
708801 Refacturation électricité	- 38 785	- 33 298	- 93 741	- 108 763,00	- 109 572
Solde net	554 151	623 186	1 445 631	1 517 709	1 521 600

Source: SETE

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Si la société remplit formellement ses obligations réglementaires en termes d'informations financières, ses rapports pourraient gagner en cohérence et en exhaustivité. En outre, le guide des procédures budgétaires et comptables n'intègre pas de dispositif global de contrôle interne. La SETE n'a pas non plus lancé d'audits spécifiques durant la période sous contrôle alors même que le conseil d'administration dispose en théorie d'un comité dédié.

De même, en l'absence de cartographie complète des risques financiers et juridiques et de dispositif d'audit interne, le contrôle interne déployé par la société est insuffisant.

La crise sanitaire a induit un effondrement du chiffre d'affaires, majoritairement corrélé aux produits des ventes de billets. La dégradation financière a abouti à un montant des fonds propres inférieur à 50 % du capital social. Une première augmentation de capital social de 60 M€ a donné lieu à une redistribution pour absorber la perte de valeur de la société. Une nouvelle recapitalisation a été initiée en 2024 à hauteur de 15 M€.

Les investissements que doit conduire la SETE ont fortement augmenté sous l'effet de plusieurs facteurs. Certains, tels que le durcissement des normes sanitaires liées à la pandémie de Covid-19 et à l'exposition au plomb, étaient imprévisibles lors de la définition du plan d'origine. D'autres ont été imposés à la SETE, tels que la construction d'une enceinte de sécurité autour du parvis sur demande de la préfecture de police, ou bien la prise en main puis l'abandon par la Ville de Paris de la maîtrise d'ouvrage du projet stratégique « Grand site tour Eiffel ». Enfin, d'autres facteurs, qui ont notamment renchéri et rallongé le chantier de rénovation de l'ascenseur Nord, résultent en partie d'erreurs de conception ou de méconnaissance du monument par la SETE.

Néanmoins, la forme finale que prend le programme d'investissements reste assise sur des arguments techniques fournis par la SETE sans contre-expertise par les services techniques de la Ville, en l'absence de réunion des instances de suivi et de contrôle prévus à l'origine par la convention de délégation de service public, tels que le comité de suivi des investissements.

La politique de maîtrise des dépenses énergétiques, malgré la réduction en volume de l'énergie consommée, n'est pas suffisante pour protéger la SETE des effets de l'inflation sur les prix de l'électricité.

4 RESSOURCES HUMAINES : LE POIDS D'UN MODELE HISTORIQUE COUTEUX

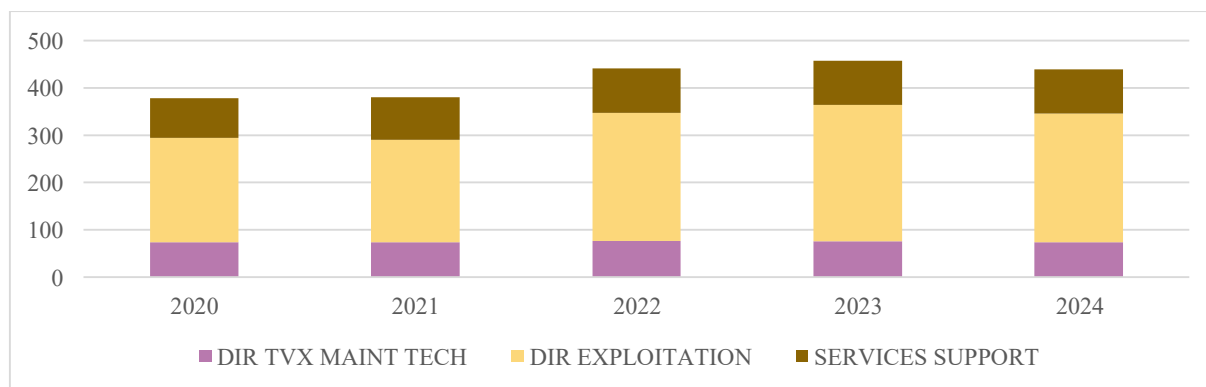
4.1 Les effectifs de la SETE poursuivent leur croissance après la reprise de l'activité

Le nombre d'emplois pourvus à la SETE est en augmentation sur la période de 21 %, soit 79 postes, pour atteindre 441, hors intérim, en 2024.

La hausse la plus marquée entre 2021 et 2022 est celle des contrats d'agents d'exploitation, principalement sous la forme de CDI à temps partiel (+ 39 postes) et de CDD à temps partiel (+ 7 postes) ou à temps plein (+ 2 postes). Elle correspond à une politique de déprécarisation, par laquelle la SETE a recruté sur contrat pérenne de nombreux agents qui cumulaient précédemment les contrats d'intérim

Elle se poursuit plus lentement en 2023, avec + 14 postes CDI à temps partiel alors que les CDI à temps plein reculent de 7 postes. Elle s'infléchit en 2024.

Graphique n° 2 : Effectifs de la SETE par directions²⁵



Source : SETE

²⁵ Services support : Présidence et direction générale, Direction administrative et financière, Direction des ressources humaines, Direction marketing et digital, Direction des affaires juridiques, Direction de la prévision des risques, de la sûreté et de la sécurité, (ex-)Direction du commerce et de la communication, (ex-)Direction des clientèles.

La structure d'emplois de la SETE reste principalement assise sur les CDI à temps plein, malgré un léger déclin (passant de 96 à 93 % des postes entre 2020 et 2024). Néanmoins, un intérim persistant maintient un taux de précarité de 16 % en 2023.

L'entreprise progresse vers la parité, avec 48 % de femmes en 2024 contre 42 % en 2020. Les femmes sont majoritaires au sein de la direction de l'exploitation qui représente la grande majorité (62 %) des postes de la société. Elles occupent 59 % des postes à temps partiel, en légère augmentation par rapport à 2020 (57 %).

La direction de l'exploitation est la seule à faire usage de contrats à temps partiel. Si ceux-ci concernent une grande part des agents (42 % en 2023), ils affectent peu l'analyse sur la majorité de la période contrôlée, puisque les chiffres d'équivalents temps plein travaillés calculés en janvier sont systématiquement proches des effectifs relevés fin décembre. Le temps partiel à la SETE s'analyse donc significativement comme le temps plein. Néanmoins, entre 2023 et 2024, le temps partiel se réduit significativement, puisque les ETP continuent leur augmentation (+ 2 %) tandis que les effectifs décroissent (- 3,5 %). Ici aussi, c'est la direction de l'exploitation qui est principalement affectée par ce phénomène.

Tableau n° 17 : Comparaison effectifs/ETP de la direction de l'exploitation

	2020	2021	2022	2023	2024 ²⁶
<i>Effectifs au 31/12 de l'année précédente</i>	221	217	271	289	273
<i>ETP sur le mois de janvier</i>	214,95	216,99	270,77	280,83	292,19

Source : : SETE

Les détachements de la fonction publique, phénomène mineur en volume (cinq cas en 2023), concernent néanmoins des emplois stratégiques de direction ou de chefferie de projet, dont le directeur général de la société.

4.2 Le climat social reste tendu

Tableau n° 18 : Grèves sur la période

	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Préavis déposés</i>	1	1	5	2	1
• <i>Dont spécifiques à la SETE</i>	0	0	2	2	1
<i>Journées de grève</i>	4	4	4	19	6
<i>Grévistes par jour en moyenne</i>	64	66	55	68	114

Source : SETE

²⁶ Pour l'année 2024, les effectifs comme les ETP sont ceux du mois de novembre.

Si les années 2020 à 2022 ont été marquées par des mobilisations nationales (réforme des retraites, défense du pouvoir d'achat, réforme de la convention collective du secteur métallurgique), l'on voit apparaître à partir de 2022 des mobilisations spécifiques à la SETE. Ces conflits sociaux deviennent plus longs et plus suivis avec le temps.

Les revendications dans ce cadre se concentrent sur la renégociation de la convention de DSP et le modèle économique qui doit la sous-tendre ; elles s'inscrivent donc dans la réflexion stratégique sur l'avenant n° 5. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la SETE argue que la sortie du conflit social s'est faite sans impact financier ; or l'accord de sortie de grève prévoit non seulement un moratoire d'un an sur le développement de la vente en ligne et donc le maintien des postes de caissiers, mais aussi qu'« *[e]n cas de déséquilibre du modèle financier de la DSP, lié notamment à une augmentation non prévue des dépenses d'investissements ou à une baisse des recettes d'exploitation par rapport au modèle initial, le niveau d'emploi et la masse salariale ne devront pas être impactés.* »

Le dialogue social a aussi mené la SETE à conclure des mesures ponctuelles, telles que l'octroi, en conséquence de la reprise d'activité en 2022, de deux RTT pour l'ensemble de ses salariés, voire trois pour ceux des services d'exploitation, de maintenance et de sécurité, soit au moins 1 200 jours de travail perdus, alors même que l'absentéisme reste particulièrement prégnant lors de la conclusion de l'accord.

4.3 Après des hausses importantes entre 2019 et 2023, la croissance de la masse salariale se stabilise en 2024

Tableau n° 19 : Effectifs, masse salariale et salaires bruts moyens

	2020	2021	2022	2023	2024	% évolution 2019-2024
Effectifs en ETP	369,1	374,65	427,27	440,51	447,32	12
% évolution annuelle	- 7,63	1,50	14,05	3,10	1,55	
Masse salariale, en M€ ²⁷	25,95	25,71	27,45	31,18	32,35	31
% évolution annuelle	4,85	- 0,92	6,77	13,59	3,75	
Salaire moyen annuel en €	70 306	68 624	64 245	70 782	72 317	17
% évolution annuelle	13,51	- 2,39	- 6,38	10,18	2,17	
Pour référence : salaire moyen à Paris en €	41 555	44 588	47 977	49 848	NC	NC
% évolution annuelle	- 4,20	7,30	7,60	3,90	NC	

Source : Source : SETE, CRC Île-de-France d'après les rapports de gestion, URSSAF²⁸

²⁷ Corrigée de l'effet du dispositif de chômage partiel financé par l'État.

²⁸ Salaire moyen à Paris : Observatoire statistique de l'Île-de-France 2023.

Le précédent rapport d'observations de la chambre signalait déjà une politique salariale extrêmement élevée. La période sous contrôle a vu une poursuite du phénomène, avec un salaire moyen supérieur à la moyenne des cadres en Île-de-France en 2023²⁹.

Les salaires de base atteignaient déjà avant la crise sanitaire fréquemment le double des montants moyens observés dans les secteurs du tourisme et de la culture³⁰, ce que la SETE justifie par les contraintes particulières du monument, ouvert sept jours sur sept de 9h 15 à 22h 45.

La SETE compare la situation de ses personnels à celle des agents des aéroports, soumis aux mêmes contraintes d'ouverture et à de hauts degrés de technicité ; cependant ici aussi les salaires de bases sont nettement supérieurs, par exemple, à ce qui est observé à Aéroports de Paris, notamment pour ce qui concerne les échelons supérieurs des métiers les moins qualifiés. Ainsi, pour l'année 2023³¹, les salaires mensuels bruts moyens de base des employés (2 863 €) et des ouvriers (entre 1 907 € et 2 903 € selon la catégorie, sachant que 90 sur 96 de ces salariés ont un salaire supérieur à 2 362 €) sont nettement plus élevés que ceux des agents d'exécution d'Aéroports de Paris (entre 1 831 € et 2 162 €).

Un même type de comparaison pourrait être effectué avec le secteur de la santé où les personnels sont soumis à des contraintes techniques et horaires encore plus fortes qu'à la SETE. L'application d'une prime de rendement forfaitaire à la SETE démultiplie l'effet du salaire de base : on obtient alors pour ces mêmes employés et ouvriers, toutes autres primes exclues, une rémunération supérieure aux agents infirmiers d'un grand hôpital privé non lucratif (4 086 € bruts mensuels, primes incluses).

Les recrutements conséquents menés en 2022 pour régulariser et stabiliser les employés les plus précaires, a à la fois rajeuni le personnel et augmenté la part des employés dans la société (36 % contre 27,5 % en 2021), au détriment des techniciens et agents de maîtrise. Le salaire moyen dans l'entreprise a pourtant fortement augmenté (+ 10,18 % entre 2022 et 2023).

En effet, au-delà même de l'augmentation générale contractuelle de 3,6 % des salaires bruts de base³², la hausse des effectifs s'est accompagnée d'une importante vague de promotions et de revalorisations, en prévision d'un accord social sur les grilles de classification de la convention collective de la métallurgie appliqué à partir du 1^{er} janvier 2023. Le taux de promotion a ainsi atteint 31,5 % en 2022.

La direction de la SETE explique avoir été confrontée, comme l'ensemble des professionnels, à des difficultés de recrutement face à des revendications liées à la qualité de vie, alors même que l'exploitation de la tour Eiffel exige un travail de nuit et de week-end. Compte tenu de la priorité donnée à la reprise de l'activité, elle a ainsi favorisé des augmentations salariales, tout en maintenant le recours à l'intérim. De plus, la reprise de l'inflation à partir de 2022 s'est reflétée dans les négociations salariales successives. Enfin, la création de nouvelles activités telles que les nouveaux formats de visite (visite guidée, tickets couplés), génératrices de recettes supplémentaires, a occasionné des embauches et des revalorisations de salaire.

²⁹ 66 500 €, selon Insee Flash Île-de-France n° 98 - paru le 09/01/2025.

³⁰ Cf. rapport précédent de la Chambre régionale des comptes, 9 janvier 2020.

³¹ Source : bilan social 2023, Aéroports de Paris

³² Suivi en 2023 d'une augmentation générale de 5,1 %.

Entre 2019 et 2024, la hausse de la masse salariale s'élève à 31 %, portée par celle de l'effectif réel (+ 12 %) et plus encore par celle du salaire moyen (+ 17 %).

La masse salariale est d'autant plus rigide que l'adaptation aux évolutions du métier est volontairement ralentie, par exemple par le maintien de la majorité des postes de caissiers, alors que la proportion de billets vendus en ligne est maintenue en-dessous des objectifs fixés par la convention de délégation de service public.

Le léger ralentissement de la croissance de la masse salariale observé en 2024 est le signe d'efforts qui devront perdurer pour respecter la trajectoire financière de la société prévue dans son plan d'affaires prévisionnel.

Recommandation performance n°5 : Maintenir la masse salariale à un niveau permettant le financement des investissements nécessaires pour préserver le monument.

4.4 Une politique de primes élevée

De nombreuses primes sont fonctions de l'activité d'exploitation et ont un impact direct sur la masse salariale :

- Une prime de rendement assise sur la fréquentation du monument, sous forme d'un pourcentage sur salaire appliqué uniformément à tous les salariés de la SETE pour une année donnée. Cantonnée logiquement au taux plancher de 49,6 % pour les années 2020 à 2022, elle remonte avec la reprise de l'activité à 53,9 % en 2023 et 2024.
- Une politique d'intéressement, introduite en 2019 pour trois ans et renouvelée en 2023. Elle prévoit dans cette dernière version la redistribution d'une somme allant de 620 000 € à 800 000 € en fonction de l'atteinte d'un excédent brut d'exploitation budgété³³. Les résultats négatifs de la SETE n'ont pas permis ce versement en de 2020 à 2022, mais un versement a été effectué en 2024 au titre de l'année 2023. La participation aux résultats n'est pas encadrée par un accord d'entreprise à ce jour. Néanmoins, au regard de l'existence d'un accord d'intéressement, la SETE dispose d'un délai de huit ans à compter de l'année 2020 pour le mettre en place³⁴.

Sur la période, les primes augmentent dans le cadre des négociations annuelles. Les augmentations les plus notables accompagnent l'évolution de l'activité, comme la hausse de la prime d'astreinte pour le service informatique³⁵ ou l'introduction d'une prime de week-end et de jours fériés pour les agents administratifs en 2021, ou bien appliquent un changement réglementaire comme l'introduction d'un forfait mobilités durables de 500 € en application de la loi n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités.

³³ L'excédent brut d'exploitation ne prend pas en compte les charges pour amortissements et provisions. Il peut donc être positif même si le résultat d'exploitation est négatif.

³⁴ Loi n° 2023-1107 du 29 novembre 2023 portant transposition de l'accord national interprofessionnel relatif au partage de la valeur au sein de l'entreprise, art. 7.

³⁵ De 50 € à 125 € pour le samedi, de 100 € à 125 € pour le dimanche.

Certaines primes sont versées même en l'absence de leur justification, ou bien rémunèrent des périodes non travaillées. Ainsi, dans le cadre d'un avantage acquis préalable à la période sous contrôle, les agents bénéficient d'une prime qui triple leur rémunération lorsqu'ils travaillent un jour férié, mais aussi d'une prime doublant leur rémunération durant chaque jour férié non travaillé dans l'année.

Ce régime d'indemnisation des jours fériés apparaît plus favorable que celui applicable aux agents de la fonction publiques de l'État ou de la fonction publique territoriale exerçant des fonctions similaires, soumis à des sujétions de même nature, indemnisées selon les conditions prévues par le décret n° 2002-856 du 3 mai 2002, qui prévoient un plafonnement de l'indemnisation et la vérification du service fait.

Les incertitudes caractérisant certaines années, comprises durant la période sous contrôle, ont mené à des garanties de maintien de rémunération, qui multiplient de telles primes décorrélées de justifications sur une période finie. Ainsi, l'accord de négociation annuelle obligatoire pour 2020 prévoit que la prime sur objectifs fournie aux cadres ne pourra pas être réduite par l'abandon d'objectifs ou de projets prévus. De même, la prime de rendement est garantie aux salariés même en cas de fermeture totale ou partielle de la tour pour travaux, et l'accord de négociation annuelle obligatoire pour 2024 prévoit qu'en cas de fermeture anticipée de la tour pendant la période des Jeux olympiques, les salariés se verront maintenir dans les mêmes conditions qu'ordinairement la prime de de nuit (et de retour au domicile en taxi pour les soirées tardives) alors même qu'ils ne sont pas, de fait, assujettis aux contraintes de nuit .

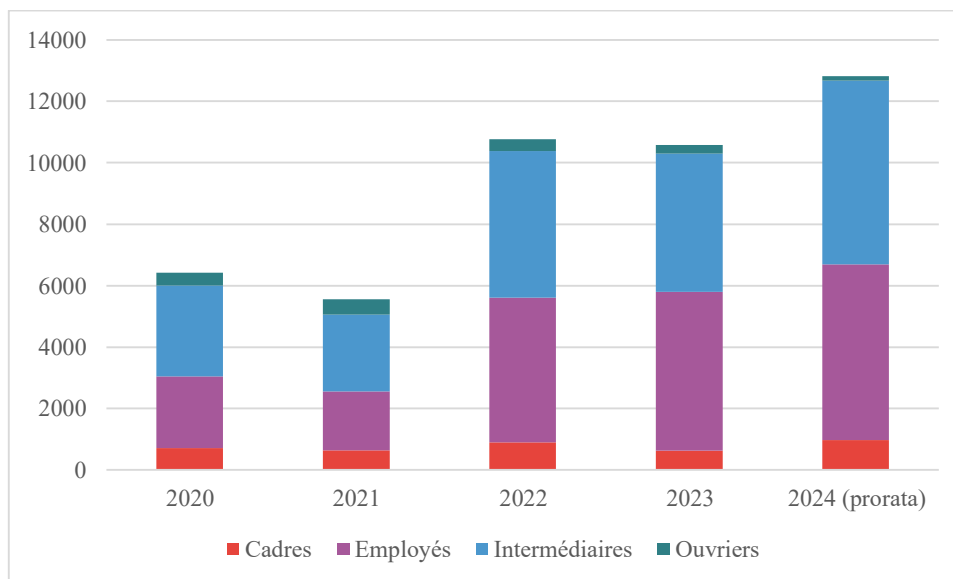
Un point de vigilance particulier concerne la prise en charge de ces retours tardifs à domicile : ils sont correctement identifiés comme des éléments de rémunération apparaissant sur la fiche de paie lorsqu'il s'agit de remboursement de frais kilométriques ; en revanche, lorsqu'un taxi est utilisé, le remboursement des frais engagés est traité comme un remboursement de frais professionnels, et donc exempté d'impôt et de cotisations. Il serait utile que la SETE puisse obtenir confirmation de la régularité d'une telle différence de traitement des avantages accordés dans le cadre des trajets domicile-travail auprès des administrations fiscales et sociales.

Si, du fait de son statut privé, la SETE n'est pas soumise aux dispositions du décret de 2002, ni astreinte à respecter la notion de service fait pour accorder des rémunérations ponctuelles ou indéfinies, il serait de bonne gestion de lier les primes à une véritable contrepartie dans l'intérêt de la société.

Recommandation performance n°6 : Redéfinir la politique de primes pour les lier systématiquement à des prestations effectivement accomplies.

4.5 Les réponses à un absentéisme croissant

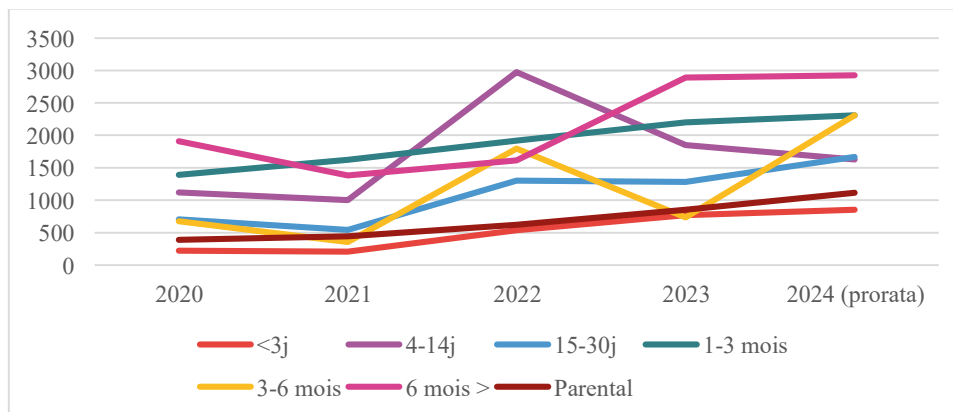
L'absentéisme a augmenté cinq fois plus vite que les effectifs sur la période. Il atteint notamment 6,8 % en 2022 au sein de la direction de l'exploitation, contre 5,9 % en 2019. Cet état de fait porte sur toutes les catégories professionnelles de la société, à l'exception des ouvriers les moins qualifiés.

Graphique n° 3 : Jours d'absence par catégorie de personnel

Source : SETE, retraitement chambre

Ce sont les arrêts les plus courts (moins de trois jours) et de maladie moyennement longue (trois à six mois) qui observent les hausses les plus spectaculaires, avec respectivement 241 % et 281 % d'augmentation ; de plus, la catégorie des arrêts les plus longs représente désormais la première cause d'absence. Le pic d'absences de quatre à quatorze jours en 2022 s'analyse comme une prévalence des absences de deux semaines imposées pour contamination ou cas contact à la Covid-19. Enfin, le rajeunissement du personnel observé en 2022 a pour effet logique une hausse des congés parentaux.

Après avoir contenu l'augmentation des arrêts pour accident de travail observée en 2022, la SETE déclare maintenant vouloir lutter prioritairement contre les arrêts de courte durée, qu'elle corrèle aux conditions climatiques de 2024. Il est néanmoins observé à la SETE, comme dans de nombreux environnements de travail, un allongement des durées d'arrêts maladie qui indiquent une dégradation générale de l'état de santé de la population.

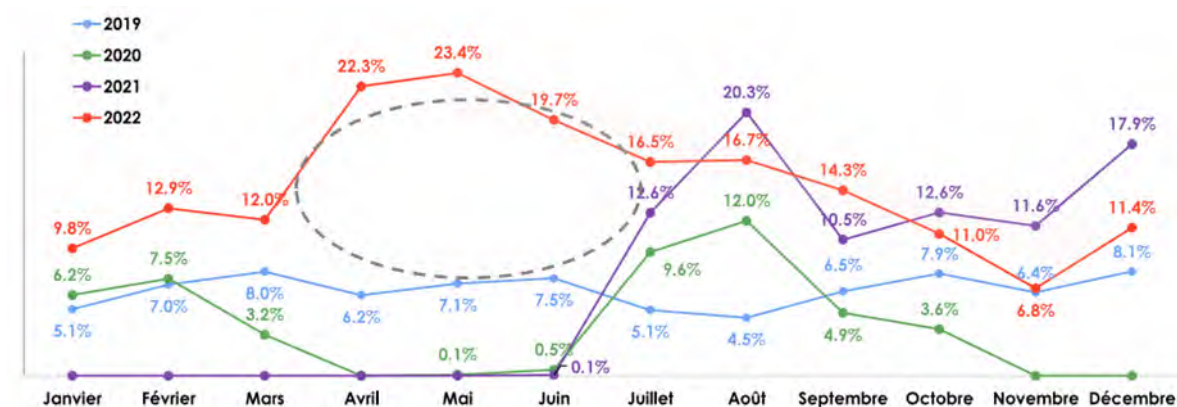
Graphique n° 4 : Journées d'absence par durée d'arrêt

Source : SETE, retraitement chambre

L'intérim reste mobilisé pour faire face à cet absentéisme, mais aussi pour répondre à la mise en place de nouvelles activités et de nouvelles formations causant l'indisponibilité ponctuelle des agents.

La politique de recrutement massive observée en 2022 n'a pas immédiatement endigué le recours à l'intérim, qui a plus que doublé, de 24,7 ETP en 2021 à 53,2 ETP en 2022. En pratique, à la réouverture de la tour début 2022, de nombreux intérimaires ont été recrutés, puis pour certains se sont vu proposer un poste pérenne.

Graphique n° 5 : Proportion saisonnière d'intérimaires, 2019-2023



Source : Groupe 3E pour la SETE

Une autre réponse à l'absentéisme, visant au maintien des jours d'exploitation bien plus qu'à la maîtrise des effectifs, a consisté en la création d'un volet de remplacement de six postes au sein de la direction de l'exploitation, pour pallier aux absences de dernière minute. Ceci porte la taille minimum des équipes à 45 agents contre 43 pour l'opération de chaque brigade, afin d'absorber les absences de dernière minute et ainsi d'éviter au maximum les fermetures du sommet.

La gestion des brigades reste perfectible. Un accord professionnel signé en octobre 2022 identifie comme facteur aggravant le système de planification par feuilles de journées papier, générateur d'erreurs et de lourdeurs administratives. Un audit des dysfonctionnements du service de planification en 2023 a mis à jour des difficultés managériales, mais aussi le besoin d'un véritable système d'information de planification, qui doit être mis en place au cours de l'année 2025.

4.6 Santé et sécurité au travail : une politique robuste

Le DUERP est un document obligatoire, devant être mis à jour annuellement, qui recense les risques professionnels pour la santé et la sécurité au travail.

La loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail et son décret d'application du 18 mars 2022 opèrent une refonte des dispositions du code du travail relatif au DUERP en créant une obligation pour l'employeur d'assurer la traçabilité des risques liés à la santé au travail.

Le DUERP de la SETE n'avait, au début de la période sous contrôle, pas été révisé depuis 2016. Le document a enfin été mis à jour entre février et août 2024, de manière exhaustive : il identifie 409 risques, dont 36 % relevant de la direction technique et 28 % de la direction de l'exploitation. Malgré les mesures de contrôle, qu'elles soient organisationnelles, humaines ou techniques, dix risques restent identifiés comme très élevés. Deux d'entre eux concernent des risques chimiques, qui font l'objet d'un plan d'action détaillé en quatre étapes.

En revanche, six sont des risques psycho-sociaux, pour lesquels la seule action identifiée est un recours à un consultant. Si la direction de la SETE déclare être sensible à ces risques, ils ont été traités de manière ponctuelle et individuelle jusqu'en 2024. Ces risques doivent faire l'objet d'un plan structuré dans le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail 2025.

La SETE consent un effort important, sur la période, à la formation de sécurité. Un étiage pour une année « normale » représente environ 1 500 heures de formation pour un coût d'environ 100 000 €. Cependant les années 2021 et 2023 voient ces volumes plus que doubler.

Le pic de formation en 2021 est notamment le résultat d'une importante formation au risque lié au plomb, en lien avec la vingtième campagne de peinture. Les années 2022 et surtout 2023 sont marquées par l'introduction d'une formation sur les violences et le harcèlement sexuels et sexistes, financée par une subvention de 27 456 € pour 1 323 heures (dont 24 % des heures de formation de sécurité de l'année 2023) provenant de l'assurance-formation des activités du spectacle, opérateur de compétences pour le secteur du tourisme.

Par ailleurs, une cellule dédiée au sein de la direction des ressources humaines a été créée et est identifiée dans le nouveau livret d'accueil des nouveaux arrivants à partir de septembre 2024. En revanche, elle est absente du règlement intérieur, datant d'octobre 2020, qui se contente de récapituler les articles idoines du code pénal et du code du travail, mais non les procédures positives mises en place par la SETE³⁶.

L'accidentologie reste sous contrôle : sur les années d'ouverture complète, après un pic à 32 accidents du travail en 2022, les années 2023 et 2024³⁷ reviennent à un étiage de 25-26 accidents.

³⁶ Une annexe dudit règlement intérieur précise qu'« un référent a été désigné au sein de la SETE de même qu'une politique de formation dans ce domaine de l'ensemble des agents », mais n'indique ni le positionnement, ni les responsabilités, ni le contact de ce référent.

³⁷ Au prorata mensuel sur les mois de janvier à août.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Comme tout opérateur touristique, la SETE a été particulièrement affectée par les perturbations de la crise sanitaire, y compris par ses effets à long terme sur les ressources humaines : absentéisme, évolution des attentes des salariés, etc. Malgré des efforts notables de dé-précarisation à partir de 2022, la SETE reste dépendante d'une part importante d'intérim. De plus, elle déploie d'importantes actions de formation pour répondre aux exigences techniques et réglementaires particulièrement élevées sur un monument atypique.

Le personnel de la SETE, nonobstant les contraintes particulières qu'il subit et la technicité qui est exigée de lui, bénéficie d'une politique de rémunération généreuse et de primes qui ne sont pas toujours liées à l'accomplissement d'une prestation effective. La maîtrise de l'évolution de la masse salariale constitue une des conditions prévues par le plan d'affaires prévisionnel de la concession pour dégager les ressources nécessaires à l'investissement et à la rémunération du concédant. Or, l'augmentation de la masse salariale de la SETE observée entre 2019 et 2023 rendra nécessaire la poursuite des mesures de freinage volontaristes, entamées en 2024.

5 UN MODELE ECONOMIQUE PROFONDEMENT REVISITE EN 2024 PAR L'AVENANT N° 5 A LA CONVENTION DE DSP

5.1 Les enjeux financiers du nouveau modèle économique

La crise sanitaire et les nouvelles normes du traitement du plomb ont modifié significativement les conditions d'exécution du contrat initial. C'est pourquoi, la SETE a initié en septembre 2023 une demande de révision sous forme d'un memorandum financier transmis au délégant. Son argumentaire se fondait sur la baisse des recettes liée à la crise sanitaire, estimée à 130 M€, et sur les surcoûts, évalués à 109 M€, suite au renforcement des normes de traitement du plomb après l'incendie de la cathédrale de Notre Dame, créant une impasse à financer de 239 M€. En prenant en compte les données de février 2024 consolidées dans l'avenant n° 5, la chambre a réévalué cet effet ciseau sur la période 2020 à 2022 à 305 M€, sur la base d'une diminution des recettes de billetterie de 149 M€ et d'un surcoût de 156 M€.

La Ville de Paris a estimé que ces événements imprévisibles subis par la SETE au cours de la période dépassaient le risque normal d'exploitation et a accepté de modifier le contrat en cours sans envisager le renouvellement de la DSP. La signature d'une nouvelle DSP aurait par ailleurs engendré des coûts de structure importants et interrompu l'exploitation du monument, alors que la priorité de la SETE était de relancer la fréquentation pour générer du chiffre d'affaires.

En réponse à la demande du délégataire, le service des concessions de la direction des finances de la Ville de Paris a donc proposé, en janvier 2024, la conclusion d'un avenant n° 5 introduisant trois aménagements principaux à la convention d'origine : une hausse tarifaire, une prolongation d'un an de la durée du contrat et une évolution de la redevance. En contrepartie, la SETE s'engageait à maîtriser ses charges d'exploitation et instaurer un pilotage et un reporting de ses dépenses. Les recettes générées par la hausse des tarifs sont exclusivement consacrées aux surcoûts du PCI évalués à 156 M€ dans l'article 3 de l'avenant n° 5. Après arbitrages, le modèle réactualisé de la DSP a été présenté en comité social et économique (avec expertise par son conseil extérieur), puis adopté lors du conseil d'administration de juin 2024.

La négociation s'est essentiellement concentrée sur des enjeux financiers et des indicateurs d'activité, notamment sur le niveau de fréquentation de la tour et les recettes de billetterie générées, avec pour objectif de garantir un niveau de redevance de 450 M€ et une trésorerie de fin de DSP de 40 M€. À l'image de ce que le précédent contrôle de la chambre avait relevé pour la convention d'origine signée en 2017, le nouvel équilibre économique introduit par l'avenant n° 5 repose assez peu sur des objectifs de performance et d'amélioration de la rentabilité de l'exploitation.

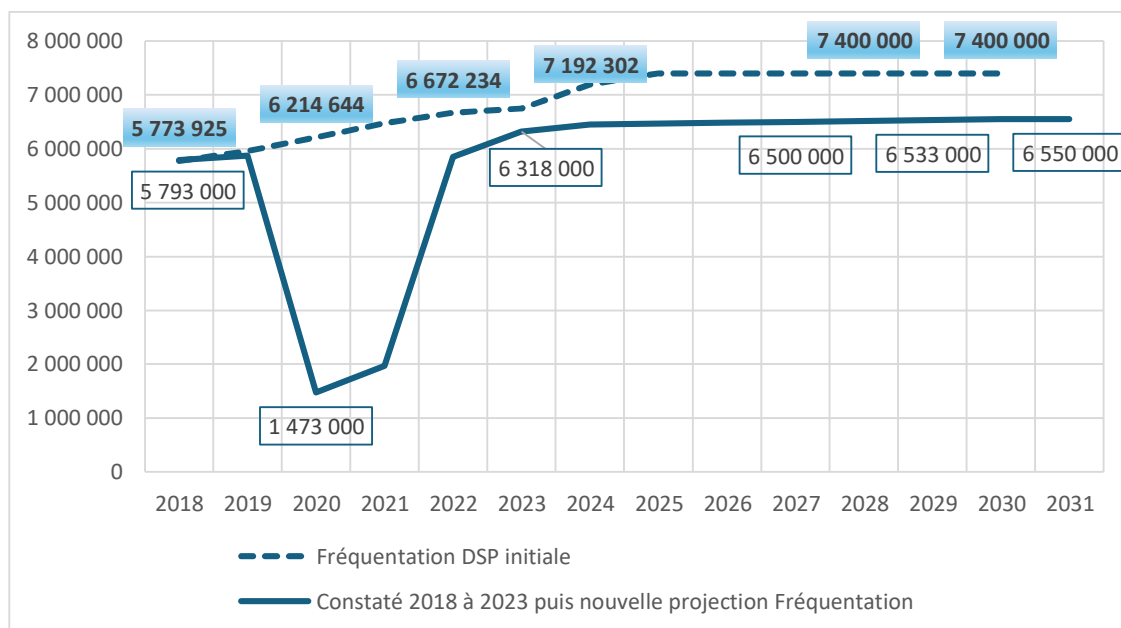
5.2 Les enjeux liés au niveau de fréquentation du monument

À la suite de la crise sanitaire, la SETE a redéfini ses objectifs de fréquentation qui étaient manifestement surévalués dans le modèle la DSP initiale. En outre, dans un contexte de développement d'une politique de tourisme durable favorisant une gestion plus équilibrée des flux touristiques, la SETE a poursuivi une stratégie commerciale prenant en compte des projections de fréquentation plus réalistes que celles qui avaient été définies initialement en 2017, corrélées aux statistiques du tourisme en France. La direction du marketing digital de la SETE a effectivement assis ses analyses sur celles du tourisme parisien à l'aune des projections de l'office de tourisme, du comité régional du tourisme (CRT) et l'opérateur national Atout France.

Le modèle financier adossé au contrat de DSP initiale prévoyait en effet un objectif de fréquentation annuelle de 7,40 millions de visiteurs en 2030. Dans le cadre du nouveau modèle financier, cet objectif final a été diminué de 850 000 touristes, et vise désormais 6,55 millions de visiteurs en 2031 à la fin du contrat de concession. L'écart sur la durée totale du nouveau modèle économique, qui a été prolongée d'une année dans l'avenant n° 5, est d'un peu plus de 10,10 millions de visiteurs en moins. La majorité de cette diminution (99,7 %) se concentre sur les périodes de fermeture liées à la crise sanitaire entre 2020 et 2022³⁸, qui constitue l'événement le plus marquant de cette évolution. L'année supplémentaire de 6,55 millions de visiteurs ne permet pas de compenser la perte de fréquentation sur ces douze mois de fermetures.

³⁸ Découpés en deux périodes : 3 mois du 14 mars au 24 juin 2020 puis 9 mois du 30 octobre 2020 au 16 juillet 2021.

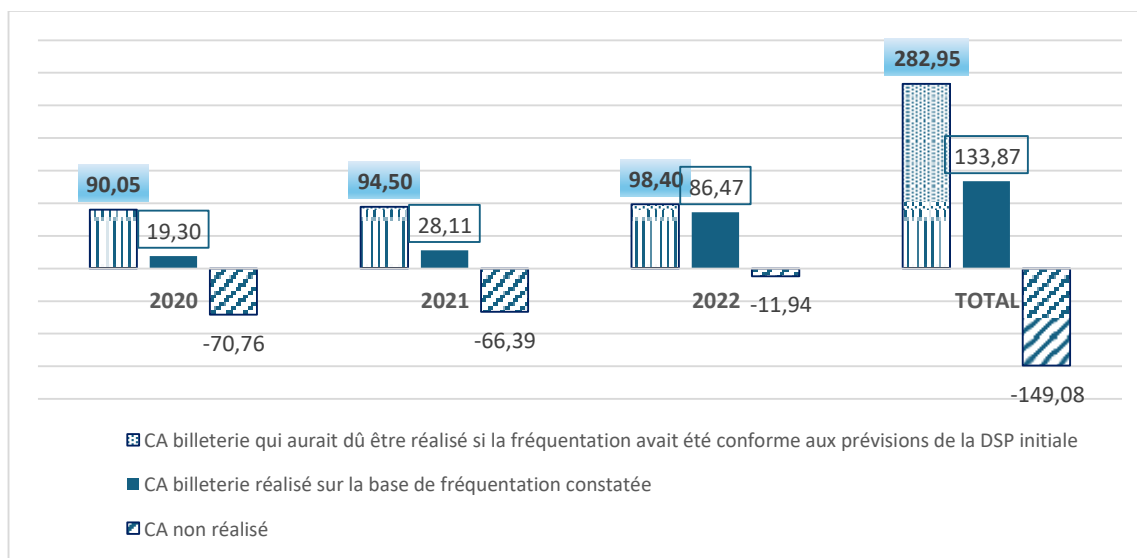
Graphique n° 6 : Évolution des prévisions de fréquentation entre le modèle économique de la DSP initiale et le modèle économique de l'avenant n° 5 – Nbre de visiteurs annuels



Source : CRC Île-de-France d'après annexe au mémorandum financier SETE

Les périodes de fermetures dues à la crise sanitaire se sont traduites par un effondrement de la courbe de fréquentation qui a induit une diminution des recettes de billetterie à hauteur de - 149,08 M€ sur cette période de 3 ans entre 2020 et 2022.

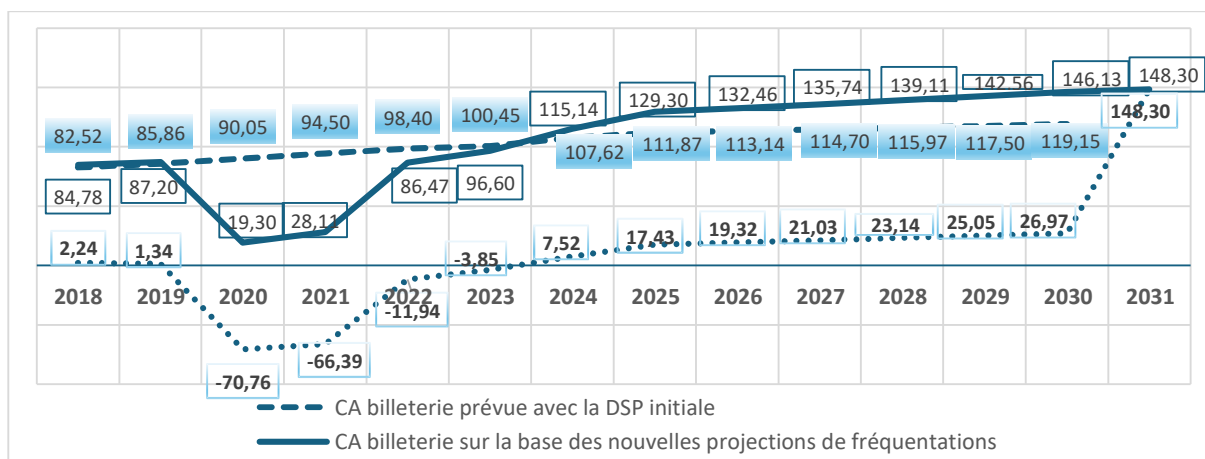
Graphique n° 7 : Chiffre d'affaires non réalisé sur les périodes de fermeture – millions d'€



Source : CRC Île-de-France d'après extraction fréquentation SETE et annexe 1 mémorandum financier

Sur la durée totale de la DSP de 2017 à 2031, l'avenant prévoit un surplus de recettes de billetterie qui s'élève à 139,41 M€. Les recettes évoluent en deux phases distinctes. Dans un premier temps, entre 2017 et 2023, intégrant la période de la crise sanitaire, la fréquentation inférieure aux prévisions génère des recettes de billetterie inférieures aux prévisions à hauteur de 149,35 M€. À partir de 2024, les hausses tarifaires introduites par l'avenant n° 5 devraient plus que compenser la baisse du nombre de visiteurs attendus avec un surplus de recettes de billetterie estimé à 288,76 M€.

Graphique n° 8 : Évolution des recettes de billetterie annuelles en fonction des scénarios de fréquentation– M€



Source : CRC Île-de-France d'après extraction fréquentation SETE et annexe 1 mémorandum financier

Sur la durée totale de la concession de 2017 à 2031, le surplus de recettes de billetterie à hauteur de 139,41 M€ correspond à l'écart entre le montant de la recette de billetterie générée par le nouveau modèle économique (1 501,31 M€) et celui généré par le modèle économique de la DSP initiale (1 361,90 M€).

5.3 Les trois leviers de la révision du modèle financier

5.3.1 L'allongement de la durée de la DSP

L'article 1^{er} de l'avenant n° 5 prolonge d'une année la durée de la DSP, qui est désormais consentie pendant 14 ans et 2 mois, soit du 1^{er} novembre 2017 au 31 décembre 2031³⁹.

³⁹ La convention courait à l'origine sur 15 années et 2 mois mais suite à la suppression de l'opération de modernisation de l'espace d'accueil, l'avenant n° 1 avait ramené sa durée à 13 ans et 2 mois.

La durée de la concession est déterminée par l'autorité concédante en fonction de la nature et du montant des investissements demandés au concessionnaire (article L. 3114-7 du code de la commande publique).

Cependant, la durée d'une concession peut également inclure le temps normalement nécessaire au concessionnaire pour réaliser un profit (et plus seulement amortir ses investissements). En prolongeant d'un an la durée de la DSP, la Ville de Paris permet au délégataire de lisser davantage les amortissements et de limiter les résultats négatifs sur la période. La redevance qui lui est due est également augmentée d'une échéance annuelle.

5.3.2 Les recettes supplémentaires générées par l'augmentation de la grille tarifaire

Conformément à l'article 6 de l'avenant n° 5, les recettes générées par l'augmentation de la grille tarifaire sont affectées au financement du programme d'investissements, dont le nouveau montant s'établit à 380,5 M€, au lieu des 224,5 M€ prévus initialement, soit un surplus de 156 M€.

La hausse tarifaire proposée par l'avenant n° 5 est importante. La nouvelle grille, définie à l'article 5 prévoit une augmentation de 29 % de l'ensemble des trois groupes d'âge et correspondant à une augmentation plafond de 7,25 € sur le tarif adulte. Elle est entrée en vigueur en juin 2024.

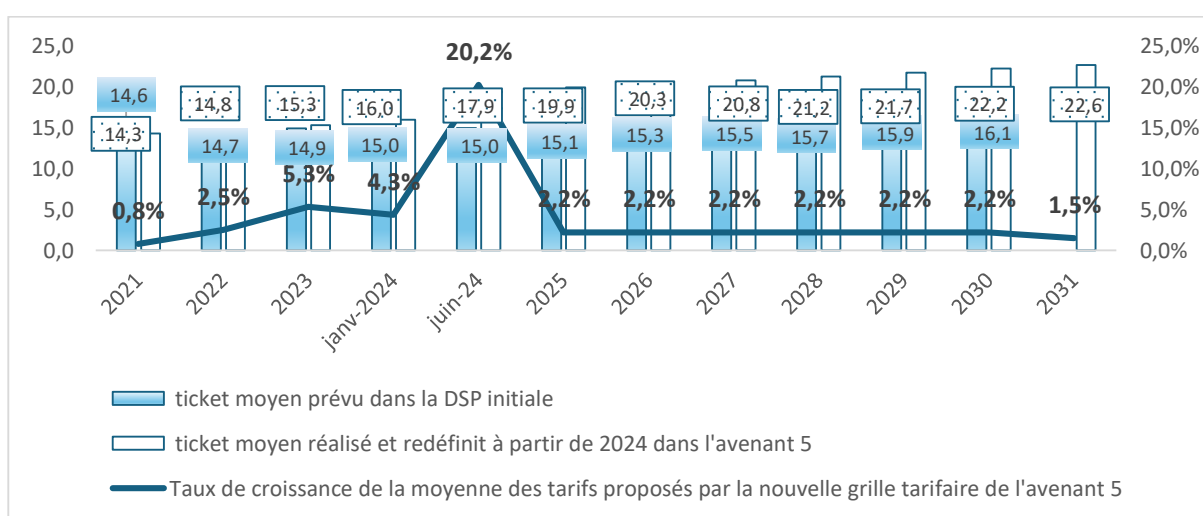
Tableau n° 20 : Évolution des tarifs

	Adulte plein tarif	Jeunes 12/24	Enfants 4/11 et handicaps	Moins de 4 ans et RSA	Moyenne des 3 tarifs
DSP initiale - €					
Tarif 2ème étage ascenseur	16	8	4	Gratuit	9,3
Tarif 2ème étage escalier	10	5	2,5		5,8
Tarif sommet ascenseur	25	12,5	6,3		14,6
Tarif sommet - escalier ascenseur	19	9,5	4,8		11,1
Moyenne des 4 tarifs	17,5	8,75	4,4		10,2
Avenant 5 - €					
Tarif 2ème étage ascenseur	22,6	11,3	5,7	Gratuit	13,2
Tarif 2ème étage escalier	14,2	7,1	3,6		8,3
Supplément sommet	12,7	6,4	3,2		7,4
Tarif sommet ascenseur	35,3	17,7	8,9		20,6
Tarif sommet escalier + ascenseur	26,9	13,5	6,8		15,7
Moyenne des 4 tarifs (sans supplément sommet)	24,75	12,4	6,25		14,5
Taux de croissance DSP initiale et avenant 5 - %					
Tarif 2ème étage ascenseur	29	29	30	Gratuit	29
Tarif 2ème étage escalier	30	30	31		30
Tarif sommet ascenseur	29	29	29		29
Tarif sommet - escalier ascenseur	29	30	29		29
Moyenne des 4 tarifs	29	29	30		29
Hausse en valeur absolue					
Moyenne des 4 tarifs	7,25	3,65	1,85		4,3

Source : CRC Île-de-France d'après avenant n° 5

Sur la période 2020 à 2024, les tarifs augmentent annuellement au rythme de l'inflation, soit une hausse totale de 13,5 % en 4 ans. L'augmentation proposée entre janvier et juin 2024 s'établit à 20,2 %, soit un gain semestriel de six points comparativement aux taux de croissance cumulés quadri annuel de la période précédente (13,5 %). Compte tenu d'une évolution tarifaire indexée sur les ratios de 2,2 % entre 2024 et 2030 et 1,5 % pour 2031, le taux de croissance des tarifs se stabilise sur la suite de la période. L'évolution de la grille tarifaire impacte celle du ticket moyen. Si le tarif moyen est la moyenne des tarifs de la grille, le ticket moyen correspond aux recettes de billetterie rapportées au volume de fréquentation. Cette donnée est établie après les ventes de tickets et prend en compte la proportion de billets vendus pour les trois catégories de visiteurs adultes, jeunes et enfants.

Graphique n° 9 : Taux de croissance du tarif moyen (%) et niveau des tickets moyens dans les deux modèles économiques (€)



Source : Source : CRC Ile de France, avenant n° 5

Compte tenu des nouvelles projections d'évolution de la fréquentation et de l'allongement de la durée de la DSP, le surplus de recettes de billetterie cumulées sur l'ensemble de la durée de la concession permis par l'évolution du ticket moyen est estimé à 139,41 M€.

Ce surplus permet de verser un montant de redevance supplémentaire à la Ville de Paris (46,1 M€) et de financer une partie des investissements supplémentaires (93,3 M€).

Le levier tarifaire couvre près de 90 % du surcoût du PCI. Les ressources supplémentaires n'aboutissent pas à un équilibre du plan de financement du PCI, le solde restant à financer s'établissant à 16,6 M€.

5.3.3 L'évolution de la redevance

En vertu du titre 8.5 de la convention de DSP, la SETE verse à la Ville de Paris une redevance correspondant à l'occupation et à l'utilisation des dépendances du domaine public autorisées par le délégant ainsi qu'aux avantages de toute nature qui lui sont octroyés. Le premier avenant prévoyait un versement total de 435,35 M€ sur la durée de la concession, soit en moyenne 33,49 M€ sur les 13 ans de la DSP initiale.

Les annuités ne sont pas constantes, la redevance annuelle étant composée de deux mécanismes distincts qui s'enclenchent successivement : un montant fixe indexé sur l'index des prix à la consommation est versé de 2018 à 2023, puis un versement qui bascule en 2024 sur un montant variable proportionnel à la croissance du chiffre d'affaires de billetterie. Par construction, les annuités sont donc progressives et se caractérisent par deux périodes de versements dont la seconde est en moyenne 5,4 fois supérieure à la première. Cette architecture découle du calendrier de mise en œuvre du plan contractuel d'investissement initial qui prévoyait des investissements concentrés sur les premières années de la concession, et, en contrepartie, un niveau de redevance moindre.

La part fixe de la première période se compose de deux minimums garantis, à hauteur de 8 M€ sur les cinq premières années, puis de 15 M€ sur les deux derniers versements de la première période en 2022 et 2023 conformément aux dispositions prévues à l'avenant 1 du contrat de DSP. La part variable, qui succède en 2024, est calculée annuellement sur la base du chiffre d'affaires réalisé par la SETE, hors taxe et hors restauration et boutique. La part variable sur la billetterie est déterminée à partir d'un barème progressif dont les taux s'élèvent par paliers successifs. Chaque taux s'applique à une fraction différente du chiffre d'affaire, de sorte que la part variable est évaluée tranche par tranche.

Tableau n° 21 : Annuités de la redevance prévue dans la DSP initiale – M€

	Montant fixe de la redevance indexé sur l'IPC	Montant variable de la redevance proportionnelle à la croissance du chiffre d'affaires billetterie	Redevance totale
2017	2,5		2,5
2018	8,1		8,1
2019	8,2		8,2
2020	8,3		8,3
2021	8,4		8,4
2022	16,0		16,0
2023	16,2		16,2
2024		48,4	48,4
2025		51,6	51,6
2026		52,1	52,1
2027		52,9	52,9
2028		53,4	53,4
2029		54,1	54,1
2030		55,0	55,0
Total	67,84	367,51	435,35

Source : CRC Île-de-France d'après rapport des commissaires aux comptes

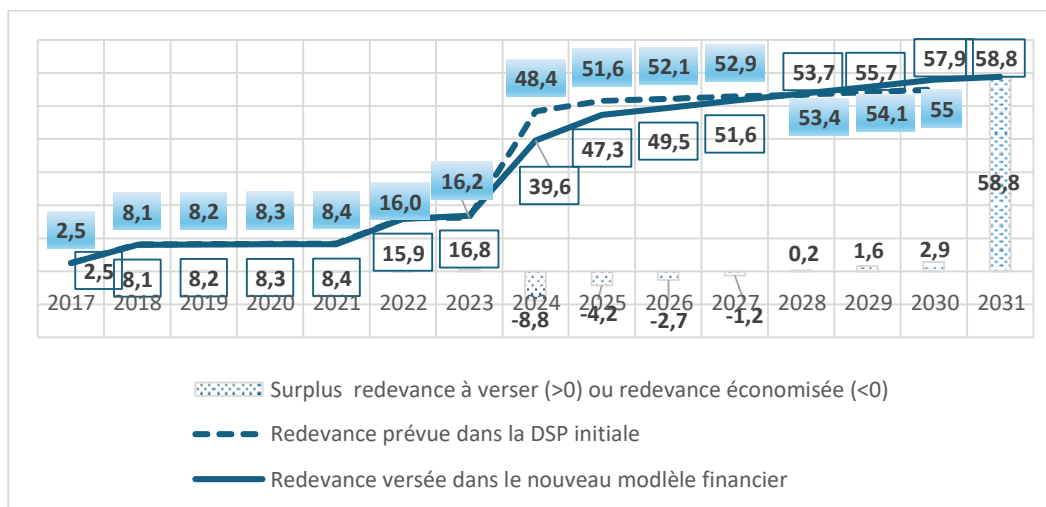
L'article 4 de l'avenant n° 5 modifie le mécanisme de calcul de la part variable en remaniant les deux paramètres qui fondent son évaluation : il ralentit la progression des taux de redevance et augmente les seuils des tranches de chiffre d'affaires. Le taux de redevance plafond s'établit désormais à 60 % alors qu'il atteignait 80 % avec le barème de la DSP initiale. Pour un chiffre d'affaires moyen de 100 M€, le taux marginal applicable est de 45 % alors qu'il était de 80 % avec le barème antérieur. Par une erreur de plume, le nouveau barème ne prévoit pas de taux de redevance pour un chiffre d'affaires compris entre 92,639 M€ et 93 M€ ; en pratique, c'est le seuil de 93 M€ qui est repris dans le nouveau modèle financier.

Tableau n° 22 : Évolution du calcul du taux de redevance par tranches de chiffre d'affaires

<i>Tranche de chiffre d'affaires HT – €</i>	<i>Taux de redevance applicable en %</i>
DSP INITIALE	
<i>De 0 à 38 000 000</i>	7
<i>De 38 000 000 à 52 000 000</i>	20
<i>De 52 000 000 à 64 000 000</i>	40
<i>De 64 000 000 à 75 000 000</i>	55
<i>De 75 000 000 à 87 000 000</i>	70
<i>À partir de 87 000 001</i>	80
AVENANT n° 5	
<i>De 0 à 55 005</i>	7
<i>De 55 005 001 à 75 270 000</i>	20
<i>De 75 270 001 à 92 639 000</i>	40
<i>De 93 000 001 à 108 562 000</i>	45
<i>De 108 562 000 à 131 722 000</i>	55
<i>À partir de 131 722 001</i>	60

Source : CRC Île-de-France d'après memorandum financier et avenant n° 5

Pour un chiffre d'affaires donné, le nouveau dispositif de calcul de la part variable diminue le montant de l'annuité de redevance devant être acquittée par le concessionnaire. Le levier tarifaire induit un surplus de chiffre d'affaires qui joue en sens inverse sur le montant de l'annuité. L'allongement de la durée de la DSP et le versement d'une annuité supplémentaire concourent également à augmenter le montant total de la redevance versée par la SETE au délégant.

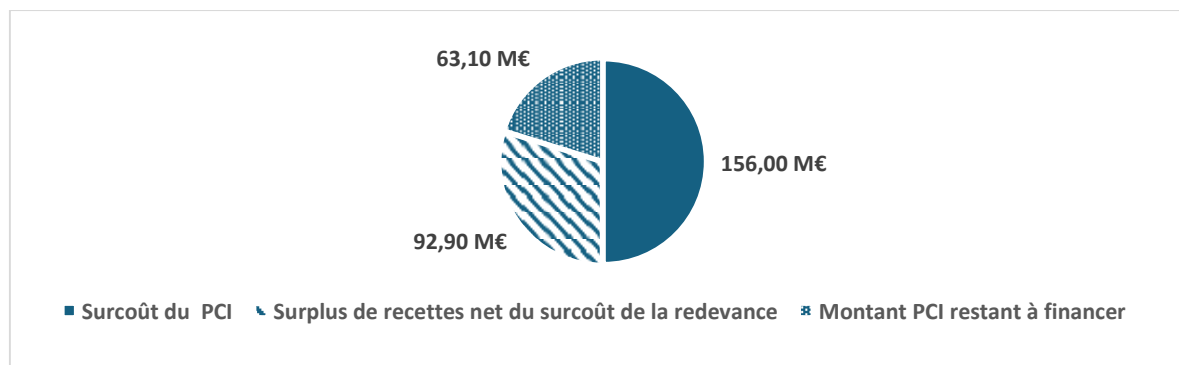
Graphique n° 10 : Évolution de la redevance dans les deux modèles économiques – M€

Source : CRC Île-de-France d'après modèle financier SETE et avenant 5

Au-delà du financement partiel des surcoûts d'investissements identifiés en cours de concession, l'allongement de la durée de la DSP alimente donc une hausse de la redevance due à la Ville de Paris de 46,51 M€ par rapport à la convention initiale (435,35 M€). Ce surplus reste néanmoins inférieur aux efforts fournis par la Ville sous forme de recapitalisations successives de la SETE à hauteur de 74,25 M€, dont 51,5 M€ ayant servi à éponger les pertes.

5.3.4 Les effets financiers cumulés des trois leviers de l'avenant n° 5

Les trois leviers de l'avenant n° 5 liés à l'allongement de la durée de la concession, aux évolutions tarifaires, et aux modalités de calcul de la redevance génèrent un surplus de recettes liées à la billetterie de 139,41 M€ et une hausse des dépenses liées au versement de la redevance de 46,51 M€. Ils permettent donc à la SETE de générer une valeur économique supplémentaire de 92,9 M€ par rapport à la DSP initiale. Cette création supplémentaire de valeur économique permet de financer 59,5 % des surcoûts d'investissement de 156 M€ générés par le même avenant.

Graphique n° 11 : Le financement du surcoût du PCI par les trois leviers de l'avenant n° 5

Source : CRC Île de France, d'après avenant 5

La comparaison du modèle économique initial de la DSP avec celui résultant de l'avenant n° 5 fait apparaître une amélioration du résultat d'exploitation de 36,57 M€ au terme de la DSP. L'atteinte de cet objectif apparaît toutefois aléatoire car elle repose sur une hypothèse optimiste de progression des produits d'exploitation de 13,3 %, tandis que la hausse prévisionnelle de la masse salariale de 34 % paraît, elle, inéluctable, voire probablement dépassée, dans la mesure où elle atteint en 2023 un niveau nettement supérieur (50 M€ en 2023) à celui prévu dans le modèle initial (42 M€)⁴⁰.

Tableau n° 23 : Comparaison de la rentabilité économique de la DSP, avant et après l'avenant n° 5 de la DSP, en M€

		Modèle économique adossé à la DSP initiale 2017 - 2030	Modèle économique – modifié par l'avenant n° 5 2017-2031	Variation en €	% Taux de croissance
A	Produits d'exploitation	1 650,57	1 870,74	220,17	13,3
	Dont billetterie	1 361,90	1 501,32	139,41	10,2
B	Charges d'exploitation	1 386,17	1 569,77	183,60	13,2
	Dont frais de personnel	504,79	677,12	172,33	34,1
	Redevance Ville de Paris	435,50	481,86	46,36	10,6
C = A-B	EBE	264,40	300,97	36,57	13,8

Source : CRC Île-de-France d'après modèle financier SETE et avenant 5

5.4 Le déséquilibre financier du nouveau modèle économique en fin de concession

Le nouveau modèle économique adossé à l'avenant n° 5 aboutit à un résultat net cumulé négatif sur l'ensemble de la concession à hauteur de - 100,96 M€, lorsque le modèle économique de la DSP initiale, conçu avant les pertes entraînées par la période de crise sanitaire, se traduisait par un résultat net cumulé positif de 13,95 M€.

Ce résultat négatif cumulé est à mettre en parallèle de la valeur économique générée par les trois leviers de l'avenant n° 5 (92,9 M€) qui permettent à la SETE d'autofinancer le surcoût du plan d'investissement (156 M€) à hauteur de 59,5 %. L'optimisation des recettes ne couvrant pas les surcoûts, la maîtrise des charges d'exploitation est impérative et conditionne l'atteinte des résultats prévus par le plan d'affaires associé à l'avenant.

⁴⁰ Cf. tableau n° 32 en annexe.

Tableau n° 24 : Résultats nets cumulés prévisionnels de la SETE par modèle économique

		Modèle économique DSP initiale 2017 - 2030	Modèle économique modifié par l'avenant n° 5 2017 - 2031	Variatio n	% Taux de croissance
A	Produits d'exploitation	1 650,57	1 870,74	220,17	13,3
	dont billetterie	1 361,90	1 501,31	139,41	10,2
B	Charges d'exploitation	1 386,17	1 569,77	183,60	13,2
	Dont frais de personnel	504,79	677,12	172,33	34,1
	Dont redevance Ville de	435,50	481,86	46,36	10,6
C = A-	EBE	264,40	300,97	36,57	
D	Dotations amortissements et provisions	203,00	400,74	197,74	
E = C-	Résultat d'exploitation	61,40	- 99,77	- 161,17	
F	Résultat net	13,95	- 100,96	- 114,92	

Source : CRC Île-de-France d'après modèles économiques SETE

Les charges d'exploitation cumulées sur l'ensemble de la durée de la concession augmentent de 13,2 % entre les deux modèles économiques, et les charges courantes, dotations comprises, de 42,2 %. Les frais de personnel croissent de 172,33 M€, soit 34,1 %. En effet, le nouveau modèle économique observe une augmentation des frais annuels de personnel de plus de 18 M€ sur la durée totale de la concession 2018 à 2031, dont 3,57 M€ pour la seule période 2025-2031. La chambre invite par conséquent la SETE à procéder à un pilotage budgétaire plus rigoureux de ces dépenses de personnel.

Tableau n° 25 : Compte de résultat du nouveau modèle économique 2017 à 2031

	Réalisé							Prévisionnel
	2017 (2 mois)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produits d'exploitation, dont	12,62	99,79	99,94	25,86	46,23	111,08	120,41	144,01
Billetterie	10,14	84,78	87,20	19,30	28,11	86,47	96,60	115,14
Charges d'exploitation, dont	- 27,53	71,34	86,54	67,12	73,73	90,63	98,25	125,74
Frais de personnel	5,33	38,51	41,46	30,19	29,26	44,92	50,09	53,53
Redevance Ville de Paris	2,50	8,00	8,13	8,21	8,23	15,85	16,83	39,59
EBE	40,15	28,45	13,40	- 41,26	- 27,50	20,46	22,16	18,27
Dotations	9,37	23,13	16,20	13,78	15,61	26,41	27,90	24,21
Résultat d'exploitation	30,78	5,32	- 2,81	- 55,04	- 43,11	- 5,95	- 5,74	- 5,94
Résultat financier	/	0,48	0,45	0,23	0,68	1,10	0,14	- 1,42
Impôt sur les bénéfices	/	0,70	0,77	/	/	/	/	0,02
Résultat net	30,78	4,99	1,82	- 52,03	- 43,78	- 4,44	- 5,02	- 7,38
	Prévisionnel							
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	TOTAL
Produits d'exploitation, dont	158,91	163,66	168,54	173,19	177,97	182,93	185,60	1 870,74

Billetterie	129,30	132,46	135,74	139,11	142,56	146,13	148,30	1 501,32
Charges d'exploitation, dont	131,10	134,50	137,93	140,67	143,68	147,02	149,05	1 569,77
Frais de personnel (avec intérim)	53,08	53,86	54,58	54,77	55,41	56,03	56,65	677,68
Redevance Ville de Paris	47,34	49,46	51,64	53,66	55,73	57,90	58,80	481,86
EBE	27,81	29,16	30,60	32,53	34,29	35,91	36,55	300,97
Dotations	25,71	27,31	28,89	28,56	30,35	35,34	67,96	400,74
Résultat d'exploitation	2,10	1,85	1,72	3,96	3,93	0,57	- 31,42	- 99,77
Résultat financier	1,68	1,20	0,75	0,45	0,20	0,05	/	6,50
Impôt sur les bénéfices	0,31	0,52	0,91	1,06	0,95	0,51	/	5,75
Résultat net	0,11	0,12	0,05	2,45	2,78	0,01	- 31,42	- 100,96

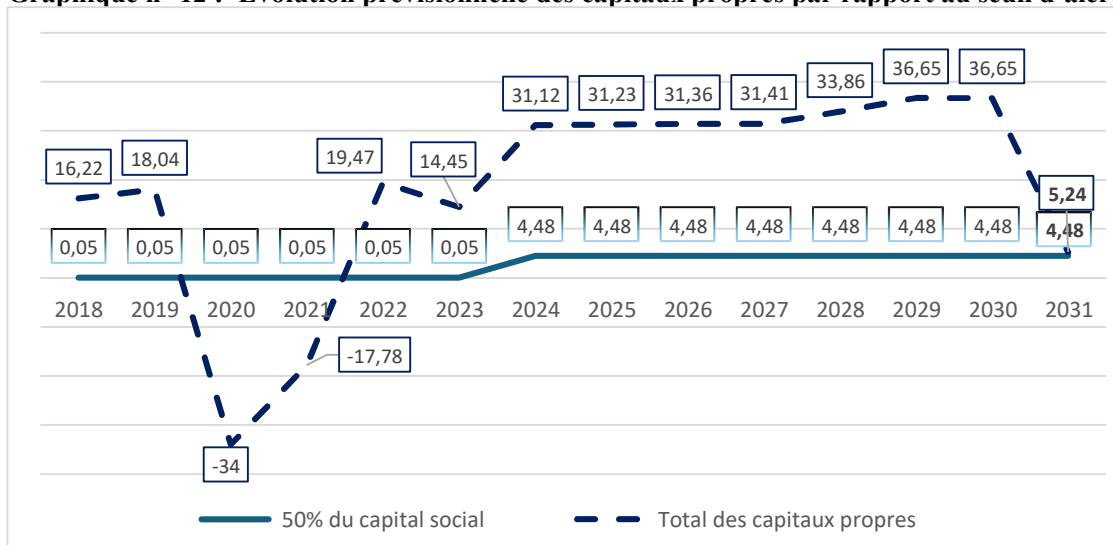
Source : CRC Île-de-France d'après modèles économiques SETE

Environ le tiers du déficit net cumulé du nouveau modèle économique se concentre sur la dernière année d'exécution de la convention, en 2031, avec un déficit prévisionnel de - 31,42 M€. Le glissement calendaire du plan d'investissement se traduit par un glissement symétrique de la politique d'amortissement, qui ne permet pas au modèle économique de trouver un équilibre final, en raison de l'intervention d'un amortissement de caducité de 67,9 M€ en 2031 contre 35,34 M€ l'année précédente.

Le résultat négatif de l'année 2031 dégrade les capitaux propres de la SETE à un niveau proche du seuil d'alerte en fin de concession. Le moindre écart aux prévisions déclenchera un nouveau besoin de recapitalisation en 2031. Le nouveau modèle se conclut ainsi par un déficit élevé, ce qui fragilisera les fondamentaux de la société au moment où la délégation de service public devra être renégociée.

Tableau n° 26 : Fonds propres observés et prévisionnels

Graphique n° 12 : Évolution prévisionnelle des capitaux propres par rapport au seuil d'alerte



Source : CRC Île de France, d'après modèles économiques

5.5 Les enjeux de la politique tarifaire et le développement d'une politique tarifaire, outils d'une stratégie marketing

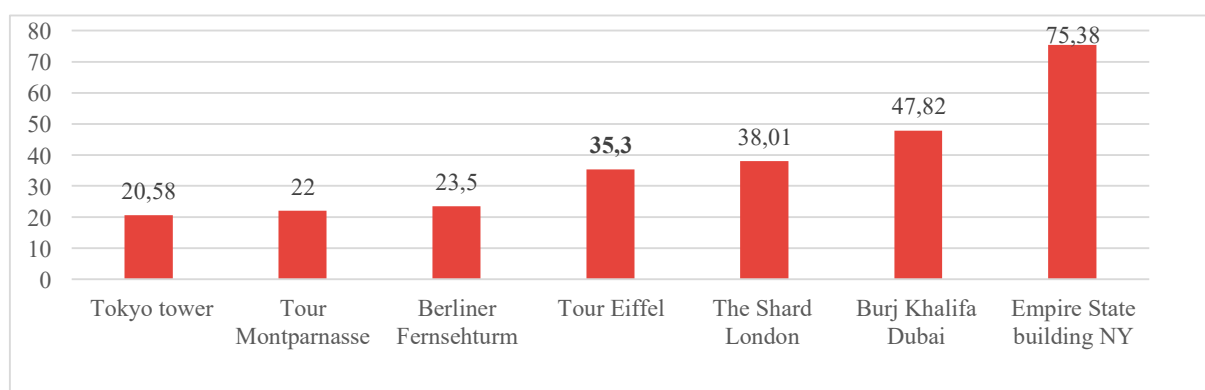
Les enjeux financiers du contrat de concession sont négociés en termes de recettes de billetterie générées par un niveau de fréquentation auquel est appliqué une grille tarifaire. Le niveau de fréquentation du monument est une donnée exogène qui s'impose au modèle économique en fonction des aléas du tourisme. Le tarif est une donnée réglementaire fixée par le délégant dans le titre 8 de la DSP selon des critères de service public. Le délégataire a donc peu de marge de manœuvre pour optimiser ces recettes de billetterie représentant en moyenne 76 % de ces produits d'exploitation.

Il n'apparaît pas que la politique tarifaire actuelle s'appuie sur des études marketing approfondies sur l'élasticité prix du tarif, l'acceptabilité du prix par les visiteurs ou des simulations de modulation tarifaire en fonction de la saisonnalité ou du volume de fréquentation.

Un levier tarifaire intégré à une stratégie marketing pourrait être envisagé. Cette vision marketing est formulée par le président du conseil d'administration de la SETE qui souhaite le développement d'une modulation tarifaire en fonction du volume de la fréquentation. Une tarification plus complexe n'aurait pas d'effet dissuasif, les dernières hausses tarifaires n'ayant pas eu d'impact sur la fréquentation de la tour.

Les marges de manœuvre sur l'évolution tarifaire sont effectivement relativement importantes. La tour Eiffel propose un tarif médian en comparaisons aux tarifs proposés par les autres grandes tours du monde. À titre d'exemple, l'Empire State Building de New-York, tour de hauteur équivalente de 300 mètres, propose un tarif trois fois supérieurs à ceux pratiqués par la tour Eiffel, alors qu'avec 3,5 millions de visiteurs, sa fréquentation est moitié moins importante.

Graphique n° 13 : Comparaison des tarifs au sommet des principales tours mondiales avec ascenseur pour la classe d'âge adulte⁴¹ - €

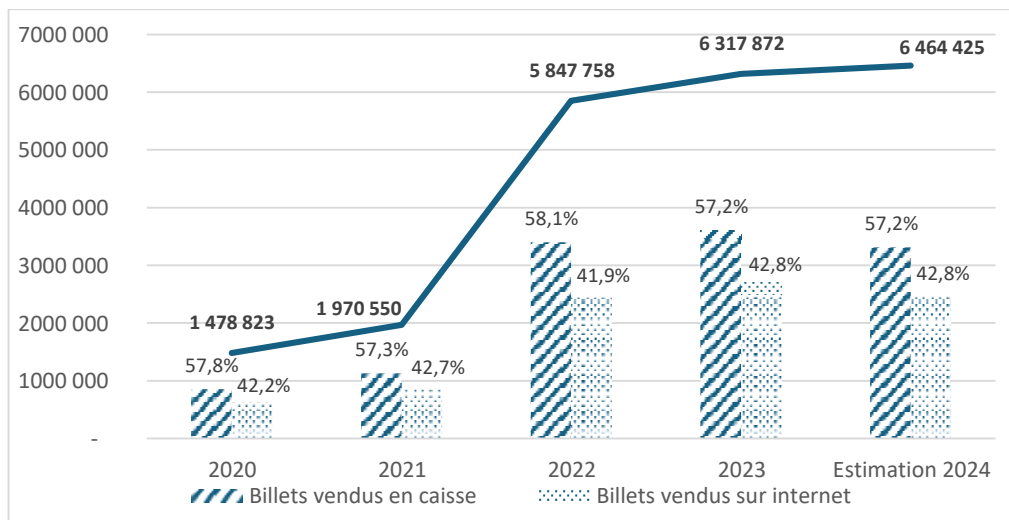


Source : CRC Île-de-France

⁴¹ Taux de change des monnaies locales en € au 10/1/2025.

Le déploiement d'une nouvelle offre de billetterie implique une évolution vers les technologies numériques. Le précédent rapport de la chambre précisait que la digitalisation de la billetterie pouvait permettre de développer sur internet de nouvelles offres (offres couplées avec les restaurants, avec les boutiques, et avec d'autres prestataires externes). La DSP prévoit d'ailleurs dans son titre 2 un objectif de vente dématérialisée à hauteur de 50 % au 1^{er} juillet 2018, 65 % au 1^{er} juillet 2019, 80 % au 1^{er} juillet 2021. Loin de ces objectifs, les billets vendus en ligne restent inférieurs à ceux vendus en caisse, avec 46% en 2024..

Graphique n° 14 : Évolution du nombre de billets scannés au rez de chaussée de la tour Eiffel par origine de vente



Source : CRC Île-de-France d'après extraction des relevés de fréquentation SETE

Le directeur de la SETE précise que la digitalisation de la billetterie est volontairement limitée. La proportion majoritaire de vente de billets en caisse maintient un dialogue social apaisé avec les représentants du personnel qui craignent une suppression des postes de caissiers. Le développement de la vente en ligne de billets est ainsi bloqué, à partir de fin février 2024 et jusqu'au 31 mars 2025, par un moratoire visant à préserver l'emploi des caissiers de la tour.

En outre, les billets vendus en caisse constituent un moyen d'ajustement de la fréquentation en temps réel en fonction des contraintes d'exploitation (pannes d'ascenseurs, pluie ou vent qui nécessitent la fermeture d'une partie de la tour) compte tenu de l'impossibilité d'opérer des annulations des billets en ligne. Ces billets doivent en effet rester fiables en termes d'horaire de visite. Les visiteurs qui les détiennent doivent être assurés de respecter leur programme de visite qui s'insère avec celui d'autres monuments parisiens au fil de créneaux horaire précis.

Le développement d'une politique tarifaire plus souple permettrait à la SETE d'optimiser ses recettes selon la fréquentation et la saisonnalité. Afin de satisfaire aux exigences de l'article L. 3114-6 du code de la commande publique, cette évolution devrait se faire sous le contrôle du délégant, sur la base de critères de variation précisément définis. Elle nécessiterait aussi un dialogue social adéquat, prévoyant notamment une modernisation de la vente en ligne.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le nouveau modèle économique organisé par l'avenant n° 5 génère un surplus prévisionnel de rentabilité d'exploitation de 36,57 M€.

Ce nouvel équilibre semble néanmoins fragile, puisque le moindre écart aux prévisions déclenchera un nouveau besoin de recapitalisation en 2031, année de renouvellement de la concession.

Bien qu'il implique des ajustements en termes de dialogue social et de modernisation de la vente en ligne, le déploiement d'un levier tarifaire plus souple intégré à une stratégie marketing sous supervision du délégant offrirait un outil d'adaptation aux futurs chocs possibles.

ANNEXES

Annexe n° 1. Glossaire.....	69
Annexe n° 2. L'obligation de transparence financière.....	70
Annexe n° 3. Le nouveau modèle économique.....	72

Annexe n° 1. Glossaire

Destiné à la contradiction

Sigles	Définitions
AGE	Assemblée Générale Exceptionnelle
AGO	Assemblée Générale Ordinaire
CA	Conseil d'administration
CAC	Commissaires aux comptes
DSP	Délégation de service public
ETP	Équivalents temps plein
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques.
JOP	Jeux olympiques et paralympiques [de Paris 2024]
MGP	Métropole du Grand Paris
NC	Non communiqué
PCA	Plan de continuité d'activité
PCI	Plan contractuel d'investissement
PRA	Plan de reprise d'activité
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RAD	Rapport annuel du délégataire
SETE	Société d'exploitation de la Tour Eiffel
SEM	Société d'économie mixte
SPL	Société publique locale
VdP	Ville de Paris

Annexe n° 2. L'obligation de transparence financière

Tableau n° 27 : La communication institutionnelle de la SETE

	Rapport de Gestion	Rapport des mandataires	Rapport du délégataire
Contenu réglementaire des rapports	Article L. 232-1 du code de commerce « le rapport de gestion expose la situation de la société durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible, les événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi, ses activités en matière de recherche et de développement »	Article L. 1524-5 du code général des collectivités territoriales : « Ce rapport comporte des informations générales sur la société, notamment sur les modifications des statuts, des informations financières ainsi que les éléments de rémunération et les avantages en nature de leurs représentants et des mandataires sociaux »	
Suivi de l'activité d'exploitation	Évolution de la fréquentation, et les événements postérieurs à la clôture	Activités et actualités et la situation financière de la société.	Fréquentation et événements marquants liés à l'exploitation, grille tarifaire, la location des espaces, les activités des boutiques et restaurants
Bilan financier	Évolution du chiffre d'affaires (billetterie, location et activités concédés) Résultat de la société et son affectation, Délais de paiement	Bilan financier	Gestion financière : emprunts et trésorerie, principaux acteurs financiers, commentaires sur l'exercice. Présentation des comptes annuels : compte de résultat et du bilan
PCI	Suivi du programme d'investissement	/	Description de l'ensemble des travaux annuels effectués et actualise le montant des investissements effectués sur l'année et le budget du PCI
Ressources humaines et bilan social	Évolution de la masse salariale, avec le nombre d'instances organisées dans l'année. Les effectifs ne sont pas précisés	Évolution de la masse salariale et bilan social. Les effectifs ne sont pas précisés.	Évolution de la masse salariale et des accords collectifs. Les effectifs ne sont pas précisés

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

Répartition du capital des mandataires sociaux et rémunération	/	Évolution de l'actionnariat et organisation de la gouvernance : liste des actionnaires et des administrateurs, nombre de réunions statutaires et la rémunération des représentants et des mandataires sociaux. L'exercice du contrôle analogue est précisé en termes d'organisation sans que ne soit précisé le nombre de réunions des comités d'audit et de la commission d'appel d'offres	/
Gestion des risque et affaire juridiques	/	Surveillance technique et sécuritaire, Risques encourus par le personnel, Risques juridiques et les contrôles internes et externes exercée par les tiers. Le contrôle exercé par le préfet et l'obligation de transfert des délibérations n'est pas évoqué (alors même que cette obligation légale est réalisée)	Affaires juridiques : événements marquants du contrat de DSP et contentieux en cours
Gouvernance	Mode de direction de la société	Relations contractuelles et financières entre la SETE et la Ville de Paris. Montant de la redevance pour l'année en cours	Organisation des organes de gestion

Source : CRC Île de France d'après rapports de gestion, des mandataires et du délégataire

Annexe n° 3. Le nouveau modèle économique

Tableau n° 28 : Effets financiers sur les recettes de billetterie des variations de la fréquentation et de la grille tarifaire

	Volume Q1	Volume Q2	Prix P1	Prix P2	A = Q1 x P1	B = Q2 x P2	C = B - A
	Fréquentation DSP initiale	Constaté 2018 à 2023 puis nouvelle projection Fréquentation	Ticket moyen sur la base de l'ancienne grille tarifaire	Ticket moyen sur la base de la nouvelle grille tarifaire	CA DSP Initiale	CA nouveau modèle économique (frais de transaction sur la vente en ligne à partir de 2025)	C > 0 : Surplus de CA C < 0 : CA non réalisé
2017	721 600	721 600	14,1	14,1	10 139 478	10 139 478	0
2018	5 773 925	5 793 000	14,3	14,6	82 540 863	84 782 652	2 241 789
2019	5 958 691	5 876 000	14,4	14,8	85 864 972	87 201 313	1 336 341
2020	6 214 644	1 473 000	14,5	13,1	90 053 413	19 297 819	- 70 755 594
2021	6 471 614	1 967 000	14,6	14,3	94 496 098	28 105 085	- 66 391 014
2022	6 672 234	5 850 000	14,7	14,8	98 403 573	86 467 860	- 11 935 713
2023	6 745 629	6 318 000	14,9	15,3	100 447 666	96 597 887	- 3 849 779
2024	7 192 302	6 450 000	15,0	17,9	107 623 108	115 141 560	7 518 452
2025	7 400 000	6 467 000	15,1	19,9	111 868 374	129 296 382	17 428 009
2026	7 400 000	6 483 000	15,3	20,3	113 144 352	132 460 149	19 315 797
2027	7 400 000	6 500 000	15,5	20,8	114 701 853	135 736 679	21 034 827
2028	7 400 000	6 517 000	15,7	21,2	115 965 230	139 108 174	23 142 944
2029	7 400 000	6 533 000	15,9	21,7	117 501 946	142 555 124	25 053 178
2030	7 400 000	6 550 000	16,1	22,2	119 153 090	146 125 813	26 972 723
2031	0	6 550 000		22,6	0	148 300 000	148 300 000
TOTAL 2020 – 2022 Crise sanitaire	19 358 493	9 290 000			282 953 084	133 870 764	- 149 082 321
TOTAL 2024 – 2031 Avenant 5	51 592 302	52 050 000			799 957 953	1 088 723 882	288 765 929
TOTAL 2018 – 2031 Durée totale DSP	90 150 639	80 048 600			1 361 904 016	1 501 315 975	139 411 959

Tableau n° 29 : Décomposition des effets prix (évolution grille tarifaire) et effets volume (évolution fréquentation) sur les recettes de billetterie

	Volume Q1	Volume Q2	Prix P1	Prix P2	$A = (Q2-Q1) \times P1$	$B = (P2-P1) \times Q2$
	Fréquentation . DSP initiale	Constaté 2018 à 2023 puis nouvelle projection Fréquentation	Ticket moyen sur la base de l'ancienne grille tarifaire	Ticket moyen sur la base de la nouvelle grille tarifaire	Effet volume sur prix P1 du fait des variations de la fréquentation A > 0 : Surplus de CA A < 0 : CA non réalisé	Effet prix sur volume Q2 du fait des variations de la grille tarifaire B > 0 : Surplus de CA B < 0 : CA non réalisé
2017 (2mois)	721 600	721 600	14,05	14,05	0	0
2018	5 773 925	5 793 000	14,3	14,6	272 685	1 969 103
2019	5 958 691	5 876 000	14,4	14,8	- 1 191 575	2 527 916
2020	6 214 644	1 473 000	14,5	13,1	- 68 708 880	- 2 046 714
2021	6 471 614	1 967 000	14,6	14,3	- 65 774 698	- 616 316
2022	6 672 234	5 850 000	14,7	14,8	- 12 126 492	190 779
2023	6 745 629	6 318 000	14,89	15,29	- 6 367 728	2 517 948
2024	7 192 302	6 450 000	15,0	17,9	- 11 107 549	18 626 001
2025	7 400 000	6 467 000	15,1	19,9	- 14 104 485	30 885 494
2026	7 400 000	6 483 000	15,3	20,3	- 14 020 726	32 688 523
2027	7 400 000	6 500 000	15,5	20,8	- 13 950 225	34 335 052
2028	7 400 000	6 517 000	15,7	21,2	- 13 837 473	36 328 417
2029	7 400 000	6 533 000	15,9	21,7	- 13 766 782	38 166 960
2030	7 400 000	6 550 000	16,1	22,2	- 13 686 504	40 004 227
2031	0	6 550 000	0,0	22,6	0	148 300 000
TOTAL 2020 – 2022 Crise sanitaire	19 358 493	9 290 000			- 146 610 070	- 2 472 251
TOTAL 2024 – 2031 Avenant 5	51 592 302	52 050 000			- 94 473 744	379 334 673
TOTAL 2018 – 2031 Durée totale DSP	90 150 639	80 048 600			- 248 370 431	383 877 390

Tableau n° 30 : Effets financiers de l'évolution du barème de la part variable de la redevance (taux et tranche de CA)

	A = Q1 x P1	I	B = Q2 x P2	J	K = J-I
	CA DSP Initiale CRTC calculée	Redevance Modèle DSP initiale	CA nouveau modèle économique CRTC calculée	Redevance nouveau modèle	G > 0 : Surplus de redevance à verser G < 0 : Économie redevance
2017	10 139 478	2 500 000	10 139 478	2 500 000	0
2018	82 540 863	8 106 400	84 782 652	8 000 000	- 106 400
2019	85 864 972	8 214 215	87 201 313	8 125 675	- 88 540
2020	90 053 413	8 323 464	19 297 819	8 209 720	- 113 744
2021	94 496 098	8 434 166	28 105 085	8 226 215	- 207 951
2022	98 403 573	16 024 389	86 467 860	15 852 725	- 171 664
2023	100 447 666	16 237 513	96 597 887	16 828 000	590 487
2024	107 623 108	48 408 757	115 141 560	39 587 147	- 8 821 610
2025	11 868 374	51 574 091	129 296 382	47 338 542	- 4 235 549
2026	113 144 352	52 120 024	132 460 149	49 459 769	- 2 660 255
2027	114 701 853	52 885 192	135 736 679	51 639 169	- 1 246 023
2028	115 965 230	53 409 004	139 108 174	53 657 247	248 243
2029	117 501 946	54 145 351	142 555 124	55 732 039	1 586 688
2030	119 153 090	54 967 027	146 125 813	57 901 111	2 934 084
2031			148 300 000	58 800 000	58 800 000
TOTAL 2017– 2023 (Part Fixe)	561 946 063	67 840 147	412 592 093	67 742 335	- 97 813
TOTAL 2024– 2031 (Part variable)	799 957 953	367 509 446	1 088 723 882	414 115 024	46 605 578
TOTAL 2017- 2031	1 361 904 016	435 349 594	1 501 315 975	481 857 359	46 507 765

Tableau n° 31 : Modèle économique DSP initiale

	A	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	S
		CUMUL DSP	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
9	Total Revenus SETE	1 550 503 673	12 619	38 116	162 724	100 456	111 186	119 275	122 287	131 109	136 166	137 775	139 679	141 318	143 283	143 547	
10	Revenu Électricité	1 361 304 016	0 193	31 641	65 165	9 070	94 486	99 404	107 445	107 623	110 663	110 944	114 702	115 563	117 592	118 153	
11	Revenu Pédagogies des sous-concessionnaires	241 005 636	2 163	13 599	14 553	15 327	16 536	17 243	17 634	19 310	19 973	20 259	20 544	20 647	21 655	21 463	
12	Revenu Pédagogies des sous-occupants	2 046 614	31	44	145	167	169	161	152	155	167	160	162	161	168	168	
13	Revenu Revenu Salon Equinox	23 1804 324	232	1 739	1 897	1 946	1 886	1 890	1 995	1 945	1 947	1 991	2 000	2 059	2 074	416	
14	ETel	21 649 084	-	300	304	511	1 140	1 161	2 107	2 155	2 114	2 223	2 261	2 262	2 310	2 344	
15	Total Coûts de la SETE	(1 361 367 583)	(11 127)	(71 730)	(69 139)	(50 769)	(76 742)	(82 832)	(82 273)	(116 653)	(120 360)	(121 874)	(124 690)	(132 255)	(134 551)	(131 418)	
16	Coûts courants	(226 383 361)	(2 618)	(16 324)	(16 136)	(16 329)	(16 388)	(16 788)	(17 012)	(17 236)	(17 457)	(17 689)	(17 938)	(18 173)	(18 416)	(18 688)	
17	Entretien et maintenance dus au nouveau périmètre et au centre d'accueil	(116 077 510)	(101)	(1 234)	(1 149)	(1 154)	(1 180)	(1 186)	(1 211)	(1 216)	(1 241)	(1 261)	(1 277)	(1 294)	(1 311)	(1 323)	
18	Eclairage Travaux de peinture	(58 819 877)	(201)	(3 440)	(17 455)	(17 657)	(2 852)	(4 123)	(4 231)	(4 418)	(4 232)	(4 108)	(4 578)	(4 670)	(4 728)	(4 783)	
19	Coût Personnel	(570 826 538)	(15 321)	(38 467)	(38 559)	(44 048)	(40 770)	(41 823)	(42 711)	(44 018)	(44 232)	(43 008)	(45 738)	(46 470)	(47 228)	(47 983)	
20	Coût Personnel global	(504 785 431)	(3 224)	(21 531)	(24 319)	(25 146)	(28 024)	(28 452)	(27 942)	(28 710)	(29 052)	(29 245)	(29 880)	(30 145)	(30 229)	(30 935)	
21	Coûts pour les ETP supplémentaires	(3 380 311)	(1 723)	(1 723)	(1 671)	(1 627)	(1 630)	(1 649)	(1 653)	(1 656)	(1 650)	(1 631)	(1 702)	(1 714)	(1 725)	(1 737)	
22	Coût Personnel équipe dédiée	(47 630 515)	(102)	(3 689)	(3 478)	(3 756)	(3 797)	(3 658)	(3 421)	(3 344)	(3 165)	(3 405)	(3 460)	(3 517)	(3 574)	(3 631)	
23	Charges associées aux revenus du mécénat	(16 494 725)	-	(30)	(30)	(184)	(312)	(424)	(811)	(810)	(810)	(882)	(873)	(881)	(884)	(1 023)	
24	Divers	(2 535 555)	-	(945)	(146)	(146)	(146)	(146)	(146)	(146)	(146)	(146)	(146)	(146)	(146)	(146)	
25	Dépenses de Sécurité réalisées	(28 208 753)	-	(1 507)	(1 448)	(1 871)	(1 880)	(1 822)	(1 943)	(2 412)	(2 445)	(2 478)	(2 511)	(2 544)	(2 578)	(2 612)	
26	Coût marketing opérationnel	(27 236 080)	(201)	(1 691)	(1 771)	(1 811)	(1 890)	(1 888)	(1 893)	(2 013)	(2 152)	(2 237)	(2 284)	(2 319)	(2 360)	(2 391)	
27	Autres charges diverses	(8 000 000)	-	-	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	
28	Impôts et taxes annulés	(14 483 333)	(182)	(1 300)	(1 100)	(1 191)	(1 300)	(1 300)	(1 107)	(1 100)	(1 100)	(1 100)	(1 100)	(1 100)	(1 100)	(1 100)	
29	Total Revenus Ville de Paris totaux	(435 349 594)	(2 600)	(8 166)	(8 241)	(11 322)	(18 034)	(18 024)	(15 223)	(18 418)	(19 674)	(19 221)	(20 885)	(23 403)	(24 416)	(24 987)	
30	EBITDA	264 402 085	1 442	28 387	13 586	17 778	37 335	36 444	40 005	14 636	15 806	15 846	14 990	9 055	9 051	12 129	
31	Total Amortissements	(134 551 187)	-	(929)	(4 455)	(6 171)	(7 746)	(9 028)	(9 893)	(10 155)	(10 155)	(10 171)	(12 782)	(14 654)	(16 620)	(22 931)	
32	Total Provisions	(68 445 706)	(4 220)	(24 219)	(6 154)	(11 702)	(13 210)	(16 586)	(15 064)	8 822	(13 227)	(1 822)	7 194	7 314	1 621	(15)	
33	Résultat d'exploitation	61 405 192	(2 798)	1 191	2 396	(2 095)	16 868	21 820	24 839	10 745	1 328	1 347	3 173	(6 288)	(6 523)	(10 829)	
34	Financières	(12 116 574)	(439)	(400)	(258)	(72)	(840)	(840)	(742)	(642)	(540)	(436)	(311)	(221)	(162)	-	
35	Financières	(5 768 643)	-	-	(188)	(636)	(840)	(840)	(742)	(642)	(540)	(436)	(311)	(221)	(162)	-	
36	Résultat net avant impôts	54 419 575	(3 238)	771	1 792	(2 862)	16 023	20 980	24 097	10 103	1 388	911	8 842	(6 510)	(7 635)	(10 829)	
37	Total Impôts et taxes	(31 024 014)	(822)	(412)	(140)	(271)	(5 060)	(7 000)	(8 493)	(9 552)	(7 705)	(548)	(2 149)	(41)	(101)	(181)	
38	Participation	(3 442 086)	-	-	(149)	-	(1 956)	(3 467)	(3 554)	(1 322)	-	-	(894)	-	-	-	
39	Résultat net	13 553 476	(4 173)	360	1 201	(3 140)	9 017	11 430	13 045	5 259	603	363	4 793	(6 632)	(7 736)	(11 018)	
40		174	-	-	-	-	0,3%	2,5%	2,2%	2,3%	0,8%	1,6%	1,8%	1,8%	1,6%	1,6%	
41																	
42																	
43																	
44																	
45																	
46																	

Tableau n° 32 : Nouveau modèle économique avenant n° 5

Modèle financier SETE - 2024 - v21022024													OUTPUT CRSE 23/04/2024 - SETE 23.31.13/04/24																
CUMUL DSP 2017 - 2031																													
Part billetterie																													
Produits d'exploitation																													
Billetterie																													
Redevance restauration													10 139	84 783	87 231	19 298	28 105	86 408	96 598	115 142	129 296	132 480	135 737	139 108	142 555	146 126	148 300		
Redevance boutiques													2 163	8 285	5 809	4 000	1 689	12 454	14 672	16 585	17 607	18 587	19 613	20 559	21 545	22 573	22 900		
Salon Gustave Eiffel													0	4 015	3 536	682	754	4 288	2 888	5 470	5 956	6 278	6 604	6 736	6 871	7 008	7 100		
Autres													292	1 306	1 376	322	360	1 600	1 855	3 000	1 967	1 993	2 020	2 051	2 074	2 100	2 100		
Total produits d'exploitation													12 619	99 791	99 940	25 863	46 226	111 084	120 413	144 008	158 909	163 660	168 535	173 182	177 970	182 933	185 600		
Charges d'exploitation																													
Frais de personnel (avec intérim)													-12,8%	50,8%	52,3%	51,3%	44,7%	50,3%	51,5%	52,4%	53,4%	53,8%	53,8%	53,8%	53,8%	53,8%	53,8%		
Entretien- Maintenance													5 331	38 510	41 482	30 195	29 256	44 920	50 092	53 529	53 003	53 861	54 583	54 766	55 407	56 027	56 652		
Sécurité													0	3 735	4 349	3 236	4 932	5 253	5 302	5 458	5 675	5 764	5 855	5 946	5 900	5 884	6 000		
Nettoyage													0	891	1 030	667	713	883	1 001	1 211	1 230	1 250	1 270	1 290	1 311	1 332	1 400		
Peinture													0	-38 470	956	10 654	13 326	13 534 e	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Gestion du plomb													0	0	0	0	409	4 502	2 142	2 470	1 511	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500		
Autres frais généraux													2 922	8 747	10 551	5 640	6 121	10 804	-10 276	-10 258	9 293	9 496	9 701	9 909	10 119	10 331	-10 500		
Taxes													183	2 714	2 639	769	939	1 995	1 842	1 803	1 367	1 388	1 411	1 433	1 455	1 479	1 500		
Total charges d'exploitation													-30 033	63 344	78 419	58 912	65 500	74 773	81 427	86 155	83 757	85 043	86 292	87 008	87 951	89 120	90 252		
Redevance Ville de Paris													2 500	8 000	8 126	8 210	8 226	15 953	16 828	39 587	47 339	49 480	51 639	53 657	55 732	57 901	58 800		
EBE													40 152	28 447	13 395	-41 259	-27 500	20 458	22 158	18 267	27 814	29 157	30 604	32 526	34 288	35 912	36 548		
Dotations													0	40 152	28 447	13 395	-41 259	-27 500	22 158	18 267	27 814	29 157	30 604	32 526	34 288	35 912	36 548		
Amortissements													298 019	425	5 976	1 371	5 237	6 759	7 343	11 459	15 025	18 547	20 354	23 501	26 443	28 247	33 414	66 031	
Provisions pour renouvellement													2 376	14 596	12 956	9 352	6 175	15 718	13 058	4 538	4 208	2 637	1 245	1 027	861	653	634		
Provision peinture (reprises incluses)													5 031	585	1 017	8 912	-3 298	-3 388	2 779	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Autres provisions (reprises incluses)													8 658	087	0	-1 753	1 300	1 059	-682	-767	-182	1 123	1 147	1 171	1 195	1 222	1 248	1 300	
Total dotations													9 369	23 425	16 205	13 782	15 815	26 407	27 901	24 209	25 709	27 310	28 885	28 564	30 355	35 341	67 955		
Total charges													-18 164	94 469	102 749	80 904	89 341	117 032	126 155	149 951	168 804	161 812	166 817	169 229	174 037	182 362	217 017		
Résultat d'exploitation													30 783	5 322	-2 809	-55 041	-43 114	-5 949	-5 742	-5 942	2 105	1 347	1 713	3 963	3 933	571	-31 417		
Résultat financier													0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Résultat exceptionnel													-8 504	905	479	449	234	-678	-136	-1 424	-1 677	-1 203	-755	-451	-200	-48			
Impôt sur les bénéfices (contribution social Participation)													11 419	308	30	5 151	2 773	12	854	0	17	315	520	909	1 061	952	514		
Total													5 752	631	866	798	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total													351	960	149	203	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Résultat net													-100 962	982	30 783	4 885	1 819	-52 034	-43 780	-4 445	-5 024	-7 382	113	125	65	2 451	2 781	9	-31 417
Total													-100 962	982	30 783	4 885	1 819	-52 034	-43 780	-4 445	-5 024	-7 382	113	125	65	2 451	2 781	9	-31 417

**RÉPONSE DE M. BRANCO-RUIVO,
DIRECTEUR GENERAL DE LA SOCIETE
D'EXPLOITATION DE LA TOUR EIFFEL (*)**

(*) Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières.



08/07/25



Chambre régionale des comptes d'Île-de-France
Monsieur Thierry Vught
Président
6 cours des Roches
Noisiel
BP 187
77315 MARNE LA VALLÉE cedex 2

Réf. : Contrôle n° 2024-001157 - Rapport n° 2025-0048 R

Objet : Réponse au rapport d'observations définitives dans le cadre du contrôle des comptes 2020-2024 de la Société d'exploitation de la Tour Eiffel

Monsieur le Président,

Nous accusons réception de votre rapport d'observations définitives portant sur le contrôle des comptes 2020-2024 de la Société d'exploitation de la Tour Eiffel.

Nous tenons, tout d'abord, à remercier la Chambre régionale des comptes pour le travail rigoureux et détaillé effectué dans le cadre de ce contrôle ainsi que pour la prise en compte des remarques adressées par nos soins et pour les nombreuses rectifications¹ effectuées à la suite de notre réponse au rapport d'observations provisoires reçu le 24 février 2025.

Après une lecture attentive des 66 pages de ce rapport et de ses annexes, nous souhaitons apporter les commentaires suivants.

¹ Trois corrections n'ont pas été prises en compte ou l'ont été de manière inexacte dans le rapport d'observations définitives :

- tableau n°3 page 15 et tableau n°12 page 33 : le montant du capital social à fin 2024 est de 23 965 625 € et non de 23 956 625 € ;
- tableau n°22 page 60 : les tranches de chiffre d'affaires présentées sont celles de l'avenant 1 et non celles du contrat initial. Par ailleurs, il est inexact d'indiquer que « *en pratique, c'est le seuil de 93 M€ qui est repris dans le nouveau modèle financier* ». En effet, le chiffre retenu pour le déclenchement de la tranche à 45 % est 92 639 001 €.
- tableau n°14 page 40 : l'avenant n°5 ne prévoyait pas la fin de la XXI^{ème} campagne de peinture d'ici la fin de la DSP mais intégrait bien une poursuite de celle-ci au-delà de 2031.

1. La période 2020 – 2024, traversée par plusieurs crises, a été caractérisée à la fois par la conduite de grands travaux nécessaires à l'entretien du monument et par la mise en œuvre de projets de modernisation au bénéfice de la sécurité et de la satisfaction des visiteurs

Comme relevé dans le rapport d'observations définitives, la tour Eiffel a été confrontée, sur la période couverte par le contrôle, à des chocs exogènes d'une ampleur inédite (nombreuses périodes de fermeture dues à la crise sanitaire, renforcement des contraintes liées à la problématique du plomb) ayant conduit, en mai 2024, à la conclusion d'un 5^e avenant au contrat de délégation de service public. L'augmentation du programme contractuel d'investissement (PCI), porté à 380,5 M€, traduit la prise en compte de ces chocs et vient conforter la mission première de la société qui est d'entretenir un monument emblématique, vieux de plus de 130 ans, haut de 330m, disposant d'équipements d'ascension sans équivalent dans le monde et accueillant 364 jours par an, de 9h30 à 23h45 (en basse saison) ou de 9h à 00h45 (en haute saison), un total de 6,5 millions de visiteurs. Au rang des travaux de rénovation et d'embellissement menés sur la période du contrôle peuvent être citées la première phase de la XX^{ème} campagne de peinture, la rénovation de l'ascenseur Nord et le réaménagement du pilier Nord, la modernisation des équipements techniques des duos, la réfection des allées cavalières ainsi que la rénovation de la brasserie, du bar à champagne, des espaces de vente à emporter et des boutiques des 2^e et 1^{er} étages. Les Jeux olympiques et paralympiques (JOP) ont été un jalon déterminant pour beaucoup de ces travaux, qui ont pu être achevés dans les temps, contribuant à l'image donnée de Paris pendant cette période d'exposition maximale, avec en plus l'installation des anneaux olympiques sur le monument et la participation à la cérémonie d'ouverture.

La complexité des travaux à mener sur le monument peut être illustrée par le chantier de modernisation de l'ascenseur Nord, pour lequel il est important de rappeler que la SETE s'est entourée des meilleures compétences en la matière, avec des entreprises de référence, et a réalisé toutes les études et actions préalables qu'un maître d'ouvrage se doit de réaliser. Au-delà du caractère exceptionnel de cette opération (réalisation d'un prototype unique au monde qui a nécessité des développements spécifiques d'une grande complexité), d'autres facteurs importants, hors du périmètre de responsabilité de la SETE, doivent être mis en avant pour expliquer les aléas calendaires qu'a connus cette opération : erreurs de conception du maître d'œuvre, impacts liés au COVID, renforcement des conditions d'application des normes de protection relatives au plomb.

Au-delà de la responsabilité de la SETE en matière patrimoniale, la sécurisation des visiteurs, des salariés et des événements sur la tour Eiffel est une priorité absolue. La sécurité est une condition *sine qua non* de l'exploitation, même minimale, du monument. Cette mission est assurée grâce à une évaluation des risques, tributaire des aléas sociétaux, politiques, internationaux et techniques. Outre la réalisation d'investissements structurants inscrits au PCI (audit et mise aux normes des installations incendie, stabilisation et amélioration du système de vidéosurveillance, remplacement du système

de comptage), la conduite du risque sécuritaire sur la tour Eiffel passe en majeure partie par le biais d'un contrat de gardiennage avec une société de sécurité privée. Il est à noter que le dispositif nominal est régulièrement augmenté pour tenir compte des événements et circonstances particulières, comme lors de la période des JOP.

Au-delà de l'entretien patrimonial de la Tour et de la sécurisation du site, la SETE s'est résolument engagée dans l'amélioration de l'expérience visiteur, avec le développement de la vente de billets en ligne associé à la mise en place d'un outil de gestion de la relation client, le renforcement de la signalétique dynamique et statique permettant, notamment, d'appréhender au mieux les temps d'attente, la mobilisation en haute saison d'hôtes et d'hôtesse de médiation grand public au niveau des files extérieures, l'amélioration de l'offre de restauration (rénovation des restaurants avec la seconde étoile au Michelin obtenue par le Jules Verne), la montée en gamme de l'offre de produits dans les boutiques, le lancement d'un guide de visite mobile et de visites guidées qui recueillent un grand succès et l'embellissement du parvis.

La société s'est également engagée dans une politique de diversification des revenus et la recherche d'une augmentation du panier moyen avec de nouvelles offres proposées aux visiteurs. En plus des initiatives évoquées ci-dessus, il importe de citer la commercialisation de billets couplés avec les concessionnaires (billets + coupe de champagne ou billet + brunch / déjeuner / dîner), la création d'une animation de réalité virtuelle payante au 1^{er} étage, le développement de fonctionnalités de vente additionnelle sur la billetterie en ligne, la politique dynamique de promotion de la tour Eiffel à l'étranger, la création de la marque « La Tour Eiffel Paris 1889 » qui privilégie des produits dérivés français, le développement de produits cobrandés avec des marques de rayonnement international ou des marques de savoir-faire français et le lancement de la boutique en ligne.

Issues des enquêtes réalisées par le même prestataire externe depuis 2017, les données concernant la satisfaction des visiteurs confirment une amélioration continue de celle-ci depuis la reprise de l'activité post pandémie. L'année 2024 marque un tournant dans la perception du public : **96 % des visiteurs interrogés se déclarent satisfaits, dont 84,2 % très satisfaits**. Ces chiffres s'élevaient respectivement à 88 % et 69 % en 2023 et 81 % et 62 % en 2019. La montée de la satisfaction est particulièrement marquée sur plusieurs aspects clés : le rapport qualité/prix, la propreté, la sécurité et l'accueil. Le sentiment de sécurité atteint 98,2 % de satisfaction à l'intérieur de la Tour et 94,5 % à ses abords. La perception de la propreté progresse également de manière significative (98 % de satisfaits, +4 points depuis 2023). L'accueil est salué par 94,6 % des visiteurs, dont plus de 80 % se déclarent très satisfaits de la disponibilité des équipes. Le maintien général de cette tendance à l'amélioration en 2024 est d'autant plus remarquable qu'une hausse sensible du prix du billet d'entrée a eu lieu en cours d'année (+ 20 % en juin 2024).

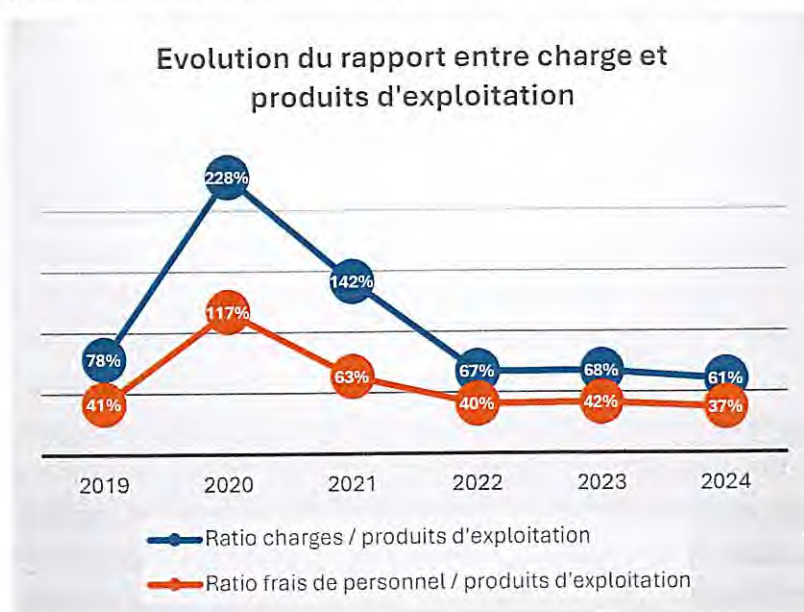
Les missions qui incombent à la SETE en matière d'entretien du monument et d'accueil du public s'inscrivent, depuis décembre 2023 et sa présentation en conseil d'administration, dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale,

structurée selon quatre axes. Cette démarche est donc relativement récente au sein de la société et même si elle vient englober certaines actions qui préexistaient, son déploiement par de nouvelles actions et la mise en place d'indicateurs se font de façon progressive. Dans ce cadre, la SETE souscrit pleinement à **la recommandation de performance n°4** l'invitant à « *formaliser et publier les critères de développement durable exigés des candidats lors de la passation des marchés d'achat* ».

2. Le modèle économique sous-tendant le contrat de délégation de service public implique pour la SETE une attention forte à la maîtrise des charges, notamment de personnel

Pour exceptionnel que soit le monument dont l'entretien et l'exploitation ont été confiés à la SETE, son modèle financier implique, comme pour tout opérateur économique, une attention forte à la maîtrise des dépenses et à la dynamisation des recettes.

La société ne peut que souscrire à **la recommandation de performance n°5** l'invitant à « *maintenir la masse salariale à un niveau permettant le financement des investissements nécessaires pour préserver le monument* ». Ainsi, au titre de l'année 2024, les dépenses de personnel ont pu être contenues à hauteur de 53,1 M€ contre 53,5 M€ prévus à l'avenant n°5 et au budget ajusté. La référence faite dans la synthèse du rapport à « *une capacité de maîtrise des charges d'exploitation, hors versement des redevances, dont la société n'a pas réellement fait preuve entre 2019 et 2023* » mériterait d'être nuancée. Ainsi, les autres frais généraux sont passés de 10,55 M€ en 2019 à 11,57 M€ en 2024, représentant une augmentation moyenne annuelle de 1,9% alors que l'inflation² a été en moyenne de 2,6% sur la période. De plus, la part des charges sur les produits d'exploitation a été tendanciuellement en baisse sur la période (hors années 2020 et 2021 impactées par le COVID), y compris pour la masse salariale, comme illustré ci-dessous.



² Indice des prix à la consommation - Base 2015 - Ensemble des ménages - France

La question spécifique de la masse salariale constitue à la fois un enjeu d'équilibre financier pour la société et un déterminant fort du climat social de la SETE. Elle présente une complexité de projection, s'agissant d'un monument touristique en proie aux événements extérieurs. Sur les 4 années de référence, les dépenses de personnel ont dû être ajustées quasiment chaque année en raison de plusieurs phénomènes : la crise COVID et son impact sur l'absentéisme comme dans toutes les entreprises, le choc inflationniste, la réforme des retraites, la gestion de la problématique du plomb, l'organisation des JOP... Pour rappel, les salariés n'ont obtenu aucune augmentation en 2020 et 2021, compte tenu de la situation financière dégradée de l'entreprise du fait de la crise COVID. De la même manière, aucun intéressement n'a été versé pendant 3 ans. La SETE prend acte de la **recommandation de performance n°6** l'invitant à « *redéfinir la politique de primes pour les lier systématiquement à des prestations effectivement accomplies* » mais tient à nuancer la portée de celle-ci car les exemples cités dans le rapport ne caractérisent qu'une partie limitée des dépenses de personnel. De plus, cette recommandation ne saurait être mise en œuvre sans s'inscrire dans la cadre du dialogue social tel qu'il se déroule à la SETE.

La question de l'évolution de la masse salariale ne peut pas être disjointe des hausses d'activités et de recettes. La Tour Eiffel est par nature un monument touristique qui développe de nouveaux services à destination de ses visiteurs. Aussi, une lecture comptable des dépenses pourrait engendrer un biais d'analyse. En réalité, de nouvelles dépenses de personnel liées à de nouveaux services, décrits ci-dessus, engendrent concomitamment de nouvelles recettes plus que proportionnelles, c'est donc le solde qu'il faut pouvoir estimer. Ainsi, la SETE a souhaité déployer des offres de visite plus qualitatives et génératrices d'une marge financière plus importante, telles que les « visites guidées » et les visites « Le Grand Tour ». L'année 2024 a été la première année de pleine d'activité de ces deux nouveaux services de visites offerts aux visiteurs de la tour Eiffel qui rencontrent un grand succès et ont permis de rapporter, au global, 900 k€ de chiffre d'affaires supplémentaire alors que l'accord social prévoit la création de 3 postes d'agents d'accueil, pour un montant chargé prévu à 243 k€. Le solde est donc largement positif.

3. Une vigilance renforcée concernant la qualité de la gouvernance de la société et le contrôle interne

Le rapport d'observations définitives reconnaît dans sa synthèse que « *l'existence d'un contrôle analogue à celui qu'ils exercent sur leurs propres services de la part de ses actionnaires a pu être formellement vérifiée car la gouvernance de la société est conforme aux règles la régissant* ». La SETE prend acte de **la recommandation de performance n°1** qui prescrit de « *transmettre au conseil d'administration les éléments de calcul permettant d'établir le niveau de la part variable de rémunération du directeur général* » mais tient à rappeler les informations dont dispose déjà le conseil d'administration. Ce dernier délibère une première fois sur la définition des objectifs après validation du COREM en s'appuyant sur la grille détaillée des objectifs avec leurs pondérations. L'instance délibère une seconde fois sur l'attribution de la prime en fonction de l'atteinte des objectifs. A cet effet, les membres sont invités à reprendre le document de définition

des objectifs. Nous allons veiller à ce que le projet de délibération soumis à tous les membres comporte la proposition du Président.

S'agissant des **recommandations de performance n°2 et n°3** qui prescrivent respectivement d' « *établir un programme de travail du comité d'audit pour déployer un véritable contrôle interne* » et de « *réaliser la cartographie des risques financiers et juridiques permettant la mise en place d'un véritable contrôle interne à la SETE* », la société reconnaît l'importance de ces démarches et s'attachera à la mise en œuvre de ces recommandations dans le respect des prérogatives des instances dirigeantes et de contrôle des comptes de la société et à la mesure des moyens et obligations d'une société relevant du champ des entreprises de taille intermédiaire. Il convient toutefois de rappeler que la non convocation du comité d'audit ne crée aucun trouble au regard de la mission d'appréciation du contrôle interne réalisée par le commissaire aux comptes (CAC). Certes, celui-ci procède par sondage et ne fait pas un contrôle intégral des pièces. Cependant, les comptes ne peuvent pas être certifiés sans réserve, comme l'ont été ceux de la SETE sur la période contrôlée par la Chambre, sans la garantie d'un contrôle interne fiable. Les différents cycles évoqués page 26 du rapport font l'objet de points de contrôle dans le cadre de leur mise en place, par les équipes et leurs responsables, même s'ils n'ont pas été décrits dans le manuel cité. La SETE envisage de demander un audit extérieur pour une cartographie des risques qui recenserait les points forts et faibles de ses processus, en formalisant les points de contrôle et pondérant les risques associés. Elle sera également accompagnée dans l'internalisation de cette démarche comme l'y invite la Chambre régionale des comptes.

La Société d'exploitation de la Tour Eiffel restera engagée à poursuivre ses efforts pour augmenter la qualité de l'expérience vécue par les visiteurs mais aussi pour renforcer sa gouvernance, sa gestion financière, ses pratiques en matière de ressources humaines et ses relations avec les parties prenantes.

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



Patrick BRANCO-RUIVO

RÉPONSE DE MME LA MAIRE DE LA VILLE DE PARIS (*)

(*) Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières.



Paris, le

10 JUL. 2025

Monsieur le Président,

Nous accusons réception de votre rapport d'observations définitives portant sur le contrôle des comptes 2020-2024 de la Société d'exploitation de la Tour Eiffel.

Nous remercions la Chambre régionale des comptes pour ce rapport, dont la Ville de Paris partage un grand nombre de ses observations et recommandations, notamment sur l'évolution récente du modèle économique de l'exploitation de la Tour Eiffel, et des facteurs de succès.

Le rapport appelle de la part de la Ville de Paris les commentaires suivants.

Sur la révision et le suivi du Programme contractuel d'investissements, la Chambre relève que la Ville de Paris s'est basée sur les documents que la SETE a produit pour la révision du PCI dans le cadre des négociations de l'avenant n°5. Il me paraît nécessaire de préciser que même si la Ville de Paris dispose de compétences techniques en interne, les spécificités techniques de la Tour Eiffel, tout-à-fait uniques, conduisent à ce que la direction technique de la SETE ait développé par expérience une connaissance approfondie du fonctionnement du monument, de ses équipements techniques complexes et des modalités de réalisation des travaux sur ce site unique, et soit donc en tout premier lieu en charge de cette expertise technique.

Par ailleurs, la Ville de Paris exerce ses obligations de contrôle de l'exécution du Programme Contractuel d'investissements par un suivi permanent et régulier, sous des formes multiples, telles que l'examen des comptes-rendus et rapports et documents des travaux, par la réalisation de visites de sites, ou par l'organisation de comités de suivi dédiés. Ce contrôle porte à la fois sur la consistance des travaux mis en œuvre (par comparaison avec le programme contractualisé), leur calendrier de réalisation (au regard du planning prévisionnel contractuel) et sur la gestion des aléas par la SETE.

Monsieur Thierry VUGHT
Président de la Chambre Régionale des Comptes d'Ile-de-France
Chambre Régionale des Comptes d'Ile-de-France
6, Cours des Roches
BP 226 Noisiel
77 441 Marne La Vallée Cedex 2

Sur la politique tarifaire et sa modulation en fonction de la fréquentation, la Ville de Paris partage l'opportunité d'explorer la possibilité d'une nouvelle modification de la grille tarifaire, qui devrait nécessairement être étudiée à l'aune des contraintes liées au contrat de délégation de service public.

Cette possibilité doit par ailleurs être appréciée au regard du principe d'égalité des usagers, c'est-à-dire qu'il faut des différences de situations objectives entre les usagers ou qu'une nécessité d'intérêt général le justifie. Dans ce cadre, la tarification dynamique, dans l'objectif de maximiser la recette d'une activité tout en optimisant le taux de remplissage et qui laisserait une marge de manœuvre, quant à la fixation des tarifs, totale au délégataire puisqu'en temps réel et non prévisible – est difficilement compatible avec l'obligation d'encadrement des tarifs applicable aux contrats de DSP. L'article L. 3114-6 du code de la commande publique dispose en effet que « Le contrat détermine les tarifs à la charge des usagers et précise l'incidence sur ces tarifs des paramètres ou indices qui déterminent leur évolution » (ancien article 32 de l'ordonnance concessions qui reprenait lui-même, sur ce point, les dispositions de l'ancien article L. 1411-2 du CGCT).

Les conventions de délégation de service public fixent ainsi obligatoirement le prix de la prestation fournie aux usagers du service, ainsi que les paramètres déterminant leur évolution. Pour autant, il pourrait être envisagé une grille tarifaire plus fine que la grille actuelle, tenant compte par exemple de la période de réservation du billet par le visiteur.

En revanche, une différence de tarifs en fonction du niveau d'occupation de la Tour, dès lors que celui-ci ne pourrait donc, a priori, ne pas du tout être prévisible et donc déterminé à l'avance dans le contrat, semble incompatible avec l'obligation posée à l'article L. 3114-6 précité du code de la commande publique et le principe d'égalité des usagers devant le service public.

Enfin, il convient de signaler en page 60 du ROD une erreur dans la correction de l'erreur de plume identifiée par elle dans le barème de la redevance prévu à l'avenant n°5. Le nouveau barème ne prévoit pas de taux de redevance pour un chiffre d'affaires compris entre 92,639 M€ et 93 M€, Il s'agit en effet d'une erreur matérielle et il convient de lire dans ce barème 92 639 001 au lieu de 93 000 001 au niveau du 4ème palier, en cohérence avec le seuil haut du 3ème palier. Ce seuil correspond bien au seuil pris en compte dans les discussions entre la Ville et la SETE dans le cadre de la conclusion de l'avenant n°5.

La Ville de Paris est tout particulièrement attachée au rayonnement de la Tour Eiffel, et continuera à cette fin une attention toute particulière aux conditions d'exercice et d'exploitation de la Tour.

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



Anne HIDALGO



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