

*RAPPORT DEFINITIF*

**AUDIT SUR LE TRAIN DE VIE DES SEM**

**Société d'exploitation de la tour Eiffel**

(S.E.T.E)

- Février 2011 -

N° 09- 17-6

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur Général

[.....], Chargé de mission

*Le Maire de Paris*

08 JUIN 2009

NOTE

à l'attention de Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

\*\*\*\*\*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Très cordialement à vous*



Bertrand DELANOË

## SOMMAIRE

<b>1. Une société remodelée, aux contraintes spécifiques</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Les missions fixées par la convention de délégation de service public</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Les contraintes</b>	<b>5</b>
<b>2. Une organisation et des procédures de contrôle rationnelles</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Une organisation adaptée</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Des procédures écrites pour l'essentiel</b>	<b>10</b>
2.2.1. Guides des procédures et notes de services	10
2.2.2. Procédure d'engagement des dépenses	10
2.2.3. Procédure de paiement	11
2.2.4. Procédure des achats	11
2.2.5. Procédure générale des notes de frais	14
2.2.6. Frais de déplacement	14
2.2.7. Frais de téléphonie mobile	15
2.2.8. Gouvernance	15
2.2.9. Contrôle de gestion	15
2.2.10. Ressources Humaines	16
2.2.11. Sécurité des actifs de la SEM	16
2.2.12. Cession d'actif	17
<b>3. Les principaux indicateurs du train de vie</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Un contexte financier favorable malgré de lourds investissements</b>	<b>18</b>
3.1.1. Les grands équilibres financiers de la SEM	18
3.1.2. Une progression régulière de l'activité	18
3.1.3. Evolution des principales charges de structure	20
<b>3.2. Un personnel motivé</b>	<b>22</b>
3.2.1. Les effectifs	22
3.2.2. Répartition du personnel par type de contrat	23
3.2.3. Répartition du personnel par fonction et par site géographique	24
3.2.4. Part des salaires dans le chiffre d'affaires	24
3.2.5. Accord d'intéressement et participation des salariés aux résultats de l'entreprise	24
3.2.6. Litiges avec les personnels ou avec des tiers	26
<b>3.3. Des rémunérations valorisantes pour les dirigeants et principaux cadres</b>	<b>26</b>
3.3.1. Présidence du conseil d'administration	26
3.3.2. Rémunération des membres du conseil d'administration	26
3.3.3. Cadres dirigeants et rémunération des principaux cadres	27
3.3.4. Autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie	28
<b>3.4. Un patrimoine administratif de proximité</b>	<b>32</b>
<b>3.5. Un outil administratif, technique et informatique moderne</b>	<b>33</b>
<b>3.6. Des dépenses de communication non négligeables</b>	<b>34</b>
<b>3.7. L'axe stratégique du développement durable</b>	<b>35</b>
Liste des recommandations	41
Liste des personnes rencontrées	42
Procédure contradictoire	43

Réponse au rapport provisoire\_\_\_\_\_ 44

Annexes : Documents remis par la SETE\_\_\_\_\_ 50



## INTRODUCTION

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

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

Cette monographie porte sur la Société d'exploitation de la tour Eiffel (SETE) qui n'a pas fait l'objet d'un examen lors du précédent audit.

Chaque société fera l'objet d'une monographie et les diligences achevées, une synthèse générale sera produite.

**Méthodologie** : Conformément à la lettre de mission précitée du Maire de Paris, les rapporteurs ont analysé les procédures, les charges, les investissements réservés à l'activité administrative, technique et commerciale, le personnel et les rémunérations et avantages en nature des dirigeants et des principaux cadres, l'ensemble étant suivi de préconisations.

## 1. UNE SOCIETE REMODELEE, AUX CONTRAINTES SPECIFIQUES

### 1.1. Les missions fixées par la convention de délégation de service public

- Jusqu'en 2005, la gestion et l'exploitation du monument étaient assurées par la Société nouvelle d'exploitation de la tour Eiffel (SNTE), créée en 1979, dans le cadre d'une convention de gestion avec la Ville de Paris, propriétaire de l'édifice. Cette société remplaçait la Société de la tour Eiffel, société à capital privé, créée par Gustave Eiffel en 1889.

- En 2005, est créée la SETE (Société d'exploitation de la tour Eiffel), dotée d'un capital social d'un million d'Euros. Par convention de délégation de service public (DSP), la Ville de Paris - propriétaire - confie à cette société d'économie mixte locale la gestion et l'exploitation de la tour Eiffel, pour une durée de 10 ans, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006. La Ville de Paris est l'actionnaire majoritaire (59,99 %) aux côtés des partenaires suivants : Dexia crédit local (8 %), Eiffage (8 %), Safidi SA (Groupe EDF)(8 %), Ufipar (filiale du Groupe LVMH)(8 %), Unibail participation (8 %), Office de tourisme et des congrès de Paris (une action symbolique).

- La SETE en tant que délégataire chargé de l'exploitation de la tour Eiffel, assure le suivi des activités complémentaires (boutiques, restauration, autres services) confiées aux sous concessionnaires. En 2006-2007, après mise en concurrence des sous concessions de la tour Eiffel, sont signées, le 29 décembre 2006, la convention pour l'exploitation des services de restauration avec la société « Millenia » (gestionnaire du restaurant le « 58 » - référence à son altitude de 58 mètres - et du restaurant « Le Jules Verne ») et, le 17 janvier 2007, la convention pour l'exploitation des boutiques de souvenirs avec « SCSC » (« Société commerciale de souvenirs et de cadeaux »).

- La Société est également chargée de valoriser l'image de la Tour en organisant notamment des manifestations et animations sur et autour du monument. En 2009, hormis le lancement de la 19<sup>ème</sup> campagne de peinture (conférence de presse), se sont déroulés des événements axés sur la célébration du 120<sup>ème</sup> anniversaire de la tour : Exposition-parcours, visite guidée de 120 classes ou groupes d'enfants franciliens (mécénat de la fondation « Eiffage »), manifestation artistique (dérèglement du scintillement nocturne), Fête Nationale du 14 juillet, exposition sur le thème de la tour Eiffel dans la salle Gustave Eiffel, réception de la 22<sup>ème</sup> Conférence de la Fédération des Grandes Tours du Monde <sup>1</sup>, spectacle lumineux d'octobre à décembre, spectacle du 31 décembre.

- Conformément à la DSP, la SETE a par ailleurs engagé un programme contractuel d'investissement de près de 180 M€ sur 10 ans jusqu'en 2015, pour le maintien à un haut niveau de l'état et de la sécurité du monument et de ses installations, l'amélioration des conditions d'accueil des visiteurs et des services proposés, la modernisation des espaces.

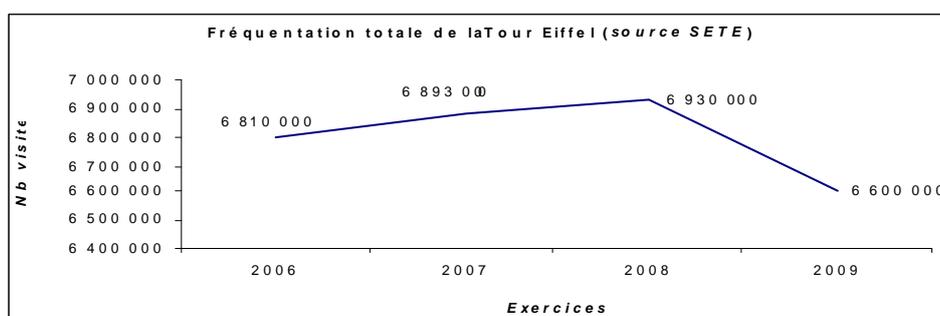
---

<sup>1</sup>Fédération fondée en 1989 et concernant 33 tours, 21 pays, 5 continents, 40 millions de visiteurs annuels. Thèmes traités : performance environnementale, nouveaux services aux visiteurs, développement du marché local.

## 1.2. Les contraintes

a) **La contrainte récurrente des variations de fréquentation** : L'année 2008 a connu un nouveau record de fréquentation du monument depuis sa création avec 6,93 millions de visiteurs. En 2009 ce chiffre redescend à 6,6 millions<sup>2</sup>, dont 6,5 visiteurs de la tour (-4,7 %), 20 000 visiteurs de la salle Gustave Eiffel (-0,14 %), 80 000 clients du restaurant « Le Jules Verne » (+ 0,8 %).

Graphique 1



La crise économique explique cette baisse de fréquentation de 4,7 % par rapport en 2008, dans un contexte de recul des arrivées de touristes étrangers en France (-6 %) et de baisse de la fréquentation touristique de Paris (27 millions de touristes en 2009, 28 millions en 2008). Selon l'Observatoire des visiteurs<sup>3</sup>, la diminution de la fréquentation des groupes de touristes (- 5,75 %) a été partiellement compensée par une hausse du tourisme individuel français. La tour Eiffel demeure le 5<sup>ème</sup> site touristique francilien (derrière Disneyland, Notre Dame, le Sacré Cœur et le Louvre). Pour 72 % des visiteurs à Paris, la tour est « l'endroit incontournable à visiter ». La durée moyenne de visite est de 2h06 en 2009 (2h15 en 2008).

b) **La contrainte relative liée à la nouvelle structure tarifaire votée par le Conseil de Paris** : La convention de délégation de service public prévoyait une clause de révision des tarifs. Par avenant de février 2009, la nouvelle grille est simplifiée (un billet d'entrée unique pour les deux premiers étages), elle différencie le sommet (option sommet), réduit le prix pour certaines clientèles (jeunes de moins de 25 ans et scolaires) et allonge la basse saison (210 jours au lieu de 130). *Lors de la procédure contradictoire, la SETE a précisé que « le nouveau dispositif tarifaire approuvé en février 2009 donne toutefois plus de marge de manœuvre puisqu'au lieu de fixer chaque tarif isolément, il définit une norme d'évolution annuelle que le tarif moyen pondéré doit respecter ».*

Tout en respectant le principe d'égalité devant le service public, cette nouvelle grille contribue à réduire le temps d'attente au sol et à régulariser les flux et n'a pas d'impact sur la fréquentation. L'accès à la tour demeure bon marché au regard des autres « points de vue » de Paris et dans la moyenne des grands monuments du monde. Le tarif moyen de

<sup>2</sup> Il existe deux types de calcul de la fréquentation celle permettant de calculer la prime de rendement des salariés, basée sur les visiteurs payants et celle-ci, statistique comprenant tous les types de visiteurs, y compris gratuits.

<sup>3</sup> L'Observatoire des visiteurs, mis en place depuis deux ans au sein de la SETE, permet de dresser le profil des visiteurs et d'évaluer leur satisfaction (exemples : note globale de satisfaction de 8,6 sur 10 en 2009 ; taux de recommandation de la visite à un tiers de 99,7% en 2009 ; souhait d'une autre visite de la tour : 94%).

7,96 € HT<sup>4</sup> en 2009 augmente de 3,1% par rapport à 2008, mais moins qu'avec la précédente tarification.

c) **La contrainte technique réelle - mais passagère - des travaux de rénovation et d'entretien** : La SETE poursuit les travaux d'entretien et de modernisation du monument, conformément au programme contractuel d'investissement défini avec la Ville de Paris. Les principales réalisations ont concerné les travaux de rénovation de l'ascenseur hydraulique du pilier ouest pour une durée de deux ans, la modernisation de la signalétique et l'amélioration intérieure du restaurant du 1<sup>er</sup> étage et des boutiques.

En 2009, les taux de fréquentation des boutiques et points de restauration de la tour ont subi une gêne occasionnée par des travaux de rénovation du 1<sup>er</sup> étage. Hors le restaurant « Jules Verne », seuls 14 % des visiteurs déclarent avoir fréquenté un point de restauration de la tour, à savoir les buffets vente à emporter des 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> étages (espaces les plus fréquentés), et le restaurant ouvert en avril 2009 : le « 58 Tour Eiffel ». Seuls 31 % des visiteurs déclarent être entrés dans une boutique de la tour et seuls 17 % avoir fait un achat en boutique. Des réparations urgentes non prévues au mois de juin 2009 sur l'ascenseur Est l'ont rendu indisponible durant trois semaines.

d) **La contrainte - récente et paradoxale - d'une saturation de la tour et la nécessité de nouveaux objectifs.**

- **L'objectif ne serait plus l'augmentation de la fréquentation, mais l'amélioration de la qualité de la visite.** L'évolution du ticket moyen du visiteur (7,96 € HT en 2009) ne peut augmenter, compte tenu d'une fréquentation plafonnée, voire saturée à 35 000 visiteurs par jour en période d'été (record de juillet 2010), d'une élasticité du prix limitée, la grille des tarifs étant relativement rigide et la visite d'une tour - unique au monde - incontournable.

Tableau 1

source SETE	2006	2007	2008	2009
Ticket moyen en euros	7,24	7,46	7,72	7,96

En 2009 déjà, le Conseil d'administration estimait qu'il ne fallait pas chercher à accroître la fréquentation, au risque d'une dégradation des conditions d'accueil, d'une surcharge des personnels d'accueil, d'une difficulté à assurer la pérennité de la structure (entretien, rénovation). En 2010, le seuil des 7 millions de visiteurs étant atteint et pouvant rendre complexe la visite, la SETE souhaite maintenir le chiffre d'affaires à 64 M€, avec un programme d'investissement de 15 M€ par an, sans dépasser 35 000 visiteurs par jour.

- **Un autre objectif pourrait être de passer de 7 millions de visiteurs par an à 10 millions.** Un projet serait de construire une vaste zone souterraine, au dessous des quatre piliers, accueillant les touristes dans de meilleures conditions, avec salles de spectacle, musée, salles d'initiation ludique pour enfants. Ce projet, déjà présenté au conseil d'administration, nécessiterait la construction de deux bâtiments entre les piliers, la conservation d'un axe historique dégagé, la requalification du parvis, l'inversion

<sup>4</sup> Le ticket moyen calculé par la SETE rapporte le chiffre d'affaires de la billetterie à la fréquentation au sens strict. Il vise à mesurer la recette moyenne liée à la seule vente des tickets d'entrée (hors recettes liées aux sous concessions).

entrée/sortie des piliers. Selon les options, le coût varierait entre 10 et 30 M€ HT et pourrait générer des revenus commerciaux susceptibles de le financer en partie.

*Lors de la procédure contradictoire, la SETE a considéré que « l'augmentation de la fréquentation ne doit plus être l'objectif prioritaire pour la tour Eiffel, pour des raisons de capacité, de qualité du service rendu aux visiteurs et de pérennité du monument. La SETE privilégie la croissance du chiffre d'affaires par le développement des services commercialisés aux visiteurs. Cette voie de développement paraît plus compatible avec une bonne qualité de service et le respect du monument et de ses installations. S'agissant du projet de construction d'une zone souterraine au dessous des quatre piliers, il est important de préciser que ce projet n'entre pas dans le mandat actuel de la SETE. Le projet présenté en Conseil d'administration et à la Ville de Paris est un projet d'aménagement du parvis en surface, n'impliquant pas la création de nouveaux espaces en sous-sol ».*

e) **La contrainte réglementaire** : Conformément à une stricte réglementation, la tour ne peut pas recevoir plus de 5 000 visiteurs par jour en simultané (*la SETE a spécifié, lors de la procédure contradictoire, « que la fréquentation journalière peut être bien supérieure et dépasser 30 000 visiteurs durant l'été »*). Le sommet de la tour a une capacité d'accueil limitée de visiteurs du fait de règles de sécurité et se trouve rapidement saturé, entraînant un rationnement de la demande. Or, le monument est ouvert 365 jours par an, à tous (hormis le sommet en raison des installations techniques), y compris aux personnes à mobilité réduite.

f) **La contrainte de l'attente des visiteurs pour la vente des billets** : La majorité des visiteurs souhaite aller au sommet, alors que seuls 50% d'entre eux pourront le faire, pour des raisons liées à la structure de la tour. Selon l'Observatoire des visiteurs, en 2009 le délai moyen déclaré d'attente aux caisses est de 35 minutes, 16 % des visiteurs le considérant insatisfaisant (25 % en 2008). L'accueil aux caisses est jugé satisfaisant par 97 % des visiteurs et 99 % des informations fournies donnent satisfaction à ces derniers.

Une nouvelle billetterie horodatée, de comptage et de contrôle d'accès (« BRIHO ») a été mise en service fin 2009 en vue d'une régulation des flux, système de pré vente avec réservation. Des titres d'accès avec créneau horaire peuvent être acquis sur place ou sur le site Internet. Tout visiteur peut réserver et acheter un « e-ticket » sur le site Internet de vente en ligne. La vente de billets semble avoir trouvé son équilibre : la proportion de billets achetés, en théorie de 50 % pour l'achat de billets en ligne et de 50 % pour l'achat de billets sur place, se répartit en pratique à 30 % d'achat en ligne et 70 % d'achat sur place.

## 2. UNE ORGANISATION ET DES PROCEDURES DE CONTROLE RATIONNELLES

### 2.1. Une organisation adaptée

L'organigramme de la société a évolué entre 2009 et février 2010, la direction « clientèles » étant - de par son importance en termes d'effectifs et de plan de charge - allégée de son service « accueil », constituant désormais une direction à part entière, confiée à un directeur - par ailleurs directeur des ressources humaines et directement rattachée au directeur général.

L'organisation compte une direction générale (4 agents), deux directions fonctionnelles (la direction du développement : 8 personnes et la direction financière dirigée par le DG : 7 agents), deux directions opérationnelles (la direction technique : 50 agents et la direction clientèles : 44 agents), une direction mixte : la direction des ressources humaines et des affaires générales (179 personnes).

Il demeure difficile de « figer » le nombre d'effectifs de la société, car il subit des variations saisonnières, notamment en période d'été où de nombreux effectifs en CDD rejoignent les effectifs permanents.

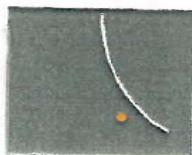
Lors de cette période, pour une activité de sept jours sur sept, de 9 heures à 1 heure du matin, si l'on ajoute les agents oeuvrant dans les sous concessions (restaurants...), l'effectif global fréquentant la tour atteint environ 600 personnes.

L'organigramme des effectifs permanents présenté en page suivante prend en compte l'évolution organisationnelle au 1<sup>er</sup> février 2010, tout en rappelant l'organisation de 2009<sup>5</sup>. Au 1<sup>er</sup> février 2010, il y avait 292 agents en CDI (268,1 équivalents temps plein) pour 287 au 31 décembre 2009<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Nb : La fonction « propreté » (toilettes publiques au pied du pilier Est et à chaque étage) est externalisée (confiée à un prestataire extérieur) et complétée par une démarche qualité (contrôle par un autre prestataire indépendant).

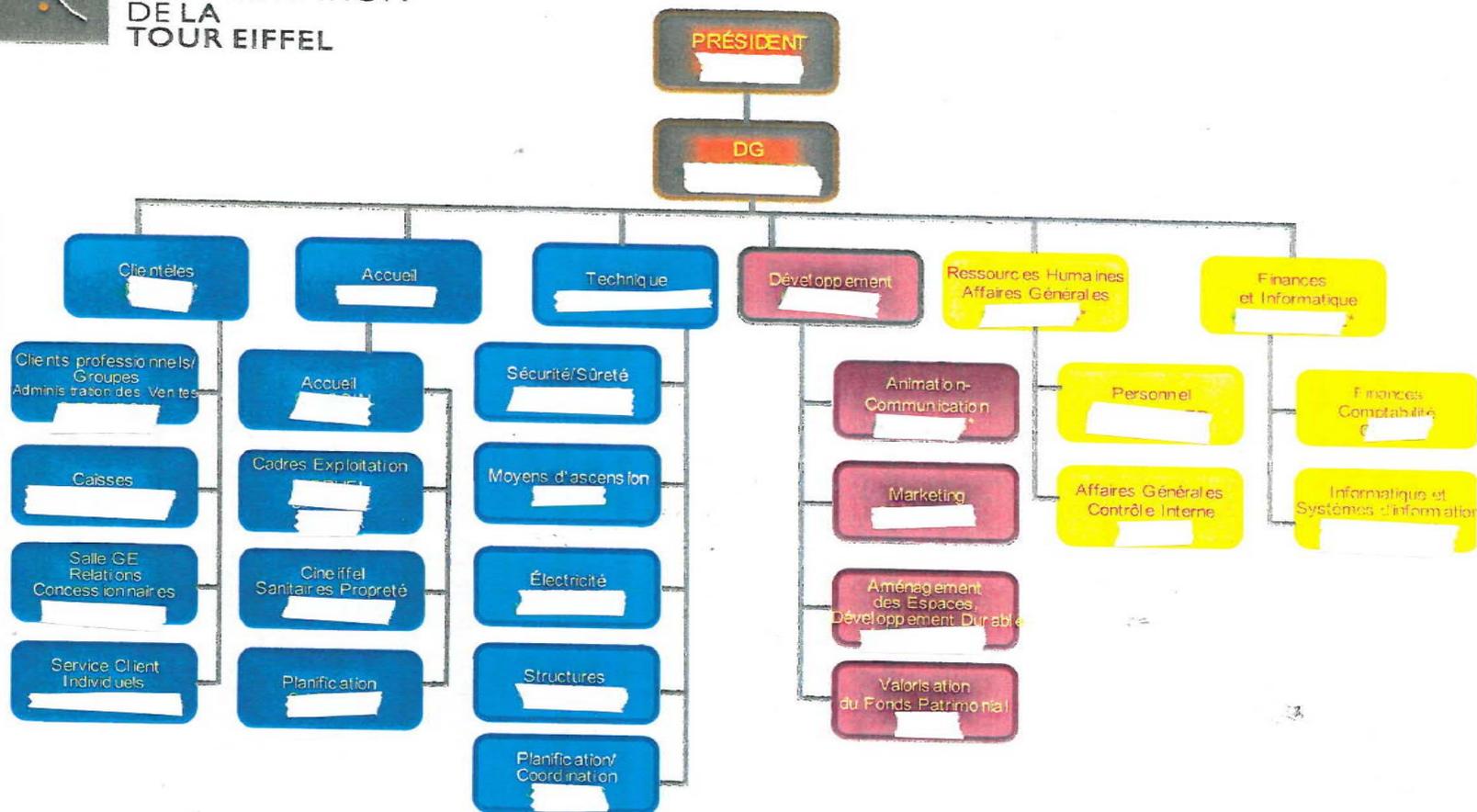
<sup>6</sup> Dans l'organigramme, une distinction est à opérer entre chef de service et responsable, les chefs de service encadrant du personnel. Le restaurant d'entreprise, situé au 2<sup>ème</sup> étage de la tour, fonctionne 7 jours sur 7.



SOCIÉTÉ  
D'EXPLOITATION  
DE LA  
TOUR EIFFEL

Novembre 2010

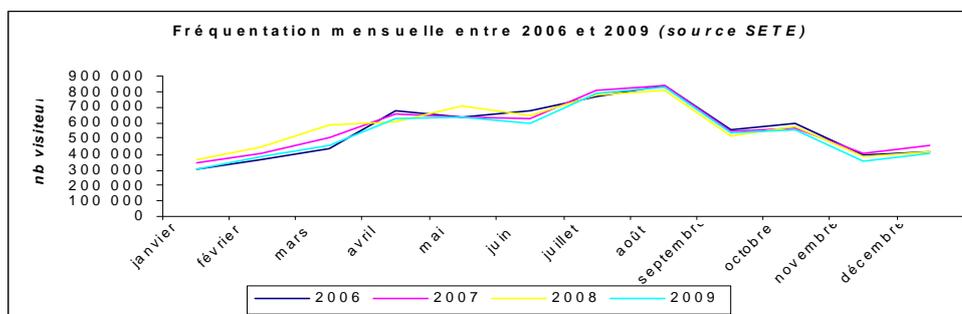
**ORGANIGRAMME**



\* Membres du Comité de Direction  
 Nota : [ ] rapporte directement au Président et au Directeur Général pour les Relations Presse

Le schéma ci-après de la fréquentation mensuelle en visiteurs illustre de 2006 à 2009, les différentes variations mensuelles de gestion du personnel. Les mois d'été (de juin à fin août) sont en général les plus chargés : 30 à 35 000 visiteurs par jour à flux tendus (en cas de pluie : 22 000 visiteurs) et nécessitent donc un appoint en personnel conséquent. En juillet 2010, le score de 800 000 visiteurs a été un des meilleurs enregistrés jusqu'ici.

Graphique 2



- Le **directeur général** de la société est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Les statuts de la société prévoient la distinction des fonctions de présidence du conseil d'administration et de direction générale.

- Le **Conseil d'Administration** a pour mission principale de trouver l'équilibre entre les enjeux économiques et les enjeux techniques et sécuritaires de la tour Eiffel. Toutes les sociétés actionnaires sont administratrices, représentées de manière permanente.

- Le **comité de direction (CODIR)** se réunit une fois par semaine. Il a pour mission la coordination de la gestion opérationnelle de la société. Il est composé du directeur général, du directeur des clientèles, du directeur technique, de la directrice du développement, du directeur des ressources humaines, du responsable du service communication.

## 2.2. Des procédures écrites pour l'essentiel

La revue des procédures conduit aux constats suivants.

### 2.2.1. Guides des procédures et notes de services

En dehors du guide de procédures sur les processus achat, il existe plusieurs notes de services concernant les frais de déplacement, notes de frais et ordres de mission, les moyens généraux, et les ressources humaines.

### 2.2.2. Procédure d'engagement des dépenses

Une hiérarchisation par seuils des habilitations financières est mise en place. Une procédure financière liste par service les responsables et les délégataires, un seuil d'autorisation d'engagement étant fixé par direction.

Le pouvoir d'engagement est lié aux délégations mises en place : jusqu'à 10 K€ HT par commande ou marché pour chacun des directeurs membres du Comité de direction. La possibilité existe de sub-déléguer à une dizaine de collaborateurs dans la limite de 4 K€ HT

par commande. Les responsables concernés par ces délégations n'ont pas formellement donné accord à ces délégations. Leur acceptation est tacite.

**Préconisation 1** : Prévoir en interne la formalisation de l'accord des collaborateurs lorsqu'ils bénéficient de délégations.

### 2.2.3. Procédure de paiement

- Seul le DG - qui a également en charge la direction financière - a la signature pour les paiements, étendue au DRH pour les salaires (le paiement des salaires est visé par le directeur général). La signature du DG apposée en sus de celle des Directeurs existe bien pour les règlements supérieurs à 100 000 €. Les pouvoirs d'engagement et de paiement sont séparés puisque le paiement des chèques fait l'objet de cette double signature. Le fait que le DG soit en charge de la direction financière - donc quasi directeur financier - apparaît comme une économie budgétaire appréciable et une volonté de centralisation forte. Cette situation ne doit pourtant pas amener à une confusion des pouvoirs.

- Seuls le Président et le DG disposent d'une carte bancaire société. Les achats par la carte bancaire du DG sont visés a posteriori par le Président. Le pointage est effectué, avec les factures justificatives, par la comptabilité (dépendante du DG, lui-même en charge de la direction financière). Selon les responsables interrogés, « *le Président a la faculté d'opérer des retraits de liquidités avec sa carte bancaire société pour payer des frais professionnels en espèces. Ces frais font l'objet d'un suivi sur justificatifs remis au service comptable* ». Ces justificatifs sont signés par le Président et leur existence vérifiée par le Directeur général. Les dépenses du Directeur général sont, quant à elles, visées par le Président. En 2011, le Président, a décidé de renoncer à la carte bancaire que la SETE avait mise à sa disposition.

**Préconisation 2** : Modifier la procédure d'utilisation de la carte bancaire du DG, pour en renforcer le contrôle. Les rapporteurs prennent acte qu'il s'agit d'une facilité pour pouvoir effectuer des paiements sur Internet, que ce dispositif permet des contrôles. Mais, leur position de principe demeure que cette carte devrait être remplacée par une procédure d'avance de trésorerie sur frais - à l'instar de la procédure existante pour les salariés - permettant d'utiliser une carte bancaire personnelle, avec remise à niveau à chaque présentation de note de frais. Une carte bleue de société, neutralisée pour les paiements courants (coin coupé), pourrait être utilisée pour les achats de la société sur Internet.

### 2.2.4. Procédure des achats

Cette procédure fait l'objet d'un guide d'achat détaillé d'une centaine de pages et destiné à ses responsables. Des notes internes récentes clarifient les seuils (mis à jour en 2010 pour tenir compte d'une décision communautaire) et les délais minimum à respecter pour les procédures de mise en concurrence des marchés. La SETE s'est dotée d'une Commission d'appel d'offres (CAO) appelée à statuer sur les marchés et leurs avenants, quelle que soit leur nature, dont le montant adopté par le Conseil d'administration est supérieur à 100 000 € HT. Elle est composée du Président, du Directeur général, de deux administrateurs élus de la Ville de Paris. Un règlement intérieur de la CAO a été adopté par le Conseil d'administration. Ce document de 25 pages précise et clarifie le déroulement des principales procédures de passation des marchés en son sein (marché à

procédure adaptée, appels d'offres, procédure négociée, dialogue compétitif pour les marchés complexes).

- En 2009, près d'une trentaine de marchés ont été passés afférents à l'entretien, aux grosses réparations, à la sûreté et à la sécurité de la tour (notamment dans le cadre du Plan d'investissement), une majorité d'entre eux étant passés sous forme de MPA, de procédure adaptée de type ouvert. Les travaux à réaliser sur la tour sont toujours complexes sur le plan technique, car situés en milieu occupé (visiteurs, personnels), et génèrent des coûts liés à la sécurité des chantiers. Le personnel de la SETE assure lui-même cette surveillance, jusque, et y compris dans la pose des filets de protection, cette mission offrant un coût inférieur, une plus grande sécurité et une motivation supplémentaire au personnel. La sélection des fournisseurs se fait sur le meilleur rapport qualité/prix.

- La Société peut être considérée comme pouvoir adjudicateur et se conforme aux textes législatifs en vigueur (ordonnance du 6/6/2005, décret du 30/12/2005, décret du 26/12/2007, décret du 19/12/2008 assouplissant les règles de passation des marchés).

**En 2009, les seuils de la procédure de mise en concurrence retenus sont les suivants :**

- *achats inférieurs à 1 000 €* : au choix du Responsable de l'achat, sous réserve de justifier de la qualité du produit ou du service, avec consultation de trois fournisseurs minimum ; *achat entre 1000 € et 45 000 €* : la mise en concurrence est obligatoire. Après consultation auprès de plusieurs fournisseurs, le Responsable de l'achat sélectionne un fournisseur et annexe les devis comparatifs à sa fiche achat. Les commandes supérieures à 10 000 € sont systématiquement signées par le Directeur général également directeur financier ;

- *achats de fournitures et services de 45 000 € à 206 000 € et travaux de 45 000 € à 300 000 €* : Concernant les fournitures et services, il s'agit le plus souvent de marchés à bons de commande récurrents (plombier, électricité...). Une Commission d'appel d'offres (CAO) est saisie pour la consultation des offres, au dessus de 100 000 € HT. Un rapport de consultation justifiant le choix est effectivement rédigé et archivé. Le dossier est étudié par le Comité de Direction. Le Directeur Général signe la commande.

- *achat de fournitures et services supérieurs à 206 000 € et pour les travaux de 300 000 € à 5 150 000 €* : Cette catégorie de travaux regroupe la majeure partie de ceux inscrits au plan d'investissement. Un dossier d'appel d'offres est rédigé par le Directeur Technique. La mise en concurrence est effectuée par parution au B.O.A.M.P. et au J.O.U.E. La Commission d'Appels d'Offres est convoquée.

- *travaux supérieurs à 5 150 000 €* : Le cas d'un marché de travaux supérieur à ce montant reste rare (une fois tous les deux ans : exemple des travaux de rénovation des ascenseurs). Un dossier d'appel d'offres est rédigé par le Directeur Technique. La mise en concurrence est effectuée par parution au J.O.U.E. selon les directives européennes. La CAO est convoquée.

- En 2010, pour tenir compte d'une décision communautaire, la SETE se conforme aux seuils de mise en concurrence révisés à la baisse au plan national :

Tableau 2

Modalités de mise en concurrence appliquées par la SETE version 2010 (source SETE)		
Estimation du marché (en €HT)	Procédure	Passage en CAO
<b>MARCHES DE TRAVAUX</b>		
m marché travaux < 100 000	3 devis	néant
100 000 < MT < 500 000	MAPA *	sélection des candidats** ; attribution
500 000 < MT < <b>4 845 000</b>	MAPA	sélection candidats** ; ouverture des offres ; attribution
<b>4 845 000 &lt; MT</b>	Appel d'offres ***	sélection candidats** ; ouverture des offres ; attribution
<b>MARCHES DE SERVICES OU DE FOURNITURES</b>		
0 < marché services ou fournitures < 20 000	3 devis	néant
20 000 < MSF < 100 000	MAPA	néant
100 000 < MSF < <b>193 000</b>	MAPA	sélection des candidats** ; attribution
<b>193 000 &lt; MSF &lt; 500 000</b>	Appel d'offres	sélection des candidats** ; attribution
500 000 < MSF	Appel d'offres	sélection candidats** ; ouverture des offres ; attribution
* marché à procédure adaptée : procédure simplifiée		
** en cas de procédure restreinte uniquement		
*** appel d'offres : procédure formalisée		
en gras italique : nouveau seuil		

- Depuis la création de la CAO et la mise en place des nouvelles procédures, des économies ont été réalisées par rapport à la gestion antérieure (SNTE), mais toujours dans un esprit de conservation du patrimoine, certaines pièces à traiter dans la tour Eiffel pouvant atteindre 50 à 100 ans d'âge.

- Les rapporteurs ont effectué un contrôle par sondage pour l'exercice 2009 (4 marchés sur 28) : gardiennage et surveillance de la tour Eiffel, fourniture d'électricité à la tour Eiffel, rénovation des éclairages de secours des escaliers de la tour Eiffel, fournitures de bureau et consommables informatiques. La procédure est appliquée. On note que deux actionnaires de la tour Eiffel se sont portés candidats lors de deux appels d'offres : EDF, pour la fourniture d'électricité à la tour Eiffel n'a pas été retenue, « Forclum », filiale de « Eiffage » (actionnaire de la Tour Eiffel) a emporté le marché sur la rénovation des éclairages de secours des escaliers de la tour Eiffel (1 030 000 € HT). Ces cas sont exceptionnels. *Lors de la procédure contradictoire, la SETE a observé « qu'à sa connaissance, aucun texte ou réglementation n'interdit à un actionnaire minoritaire d'une SEM d'être candidat directement ou via une de ses filiales, à un appel d'offres de cette SEM...Lors de la création de la SEM en 2005, il a été convenu que les actionnaires minoritaires pouvaient être candidats aux appels d'offres, sans que ce statut leur donne évidemment le moindre avantage dans la compétition et le jugement des offres. Dans certains domaines, l'application de cette règle d'exclusion reviendrait à limiter significativement la concurrence (EDF pour la fourniture d'électricité, EIFFAGE, via sa filiale Eiffel pour les charpentes métalliques). Si cette règle était mise en œuvre, il conviendrait sans doute d'envisager la sortie de certains actionnaires actuels du capital de la SETE ».*

La société a par ailleurs précisé par mail du 2 mars 2011 que le Conseil d'administration était « systématiquement informé des contrats conclus avec un de nos actionnaires ou une de ses filiales (en l'occurrence EDF, EIFFAGE et DEXIA) ». Et d'ajouter : « Notre commissaire aux comptes considère, comme nous, qu'il s'agit de contrats commerciaux courants (fourniture, travaux, prestation) conclus dans des conditions normales, après en particulier appel à la concurrence, et qu'en conséquence ils n'ont pas à faire l'objet d'un rapport spécial ».

### 2.2.5. Procédure générale des notes de frais

- **Au niveau des procédures générales de remboursement** des notes de frais, il n'existe pas de procédure d'autorisation budgétaire (budget notes de frais pour chaque service), ni de note de frais notifié, ni d'ordre de mission formalisé, ni d'avance permanente. Seul le chauffeur du Président dispose d'une avance permanente pour les frais liés au véhicule (carburant,...).

- Ces frais font l'objet d'une procédure formalisée par une note de service du Directeur général du 31 octobre 2006 : hormis les invitations faites au restaurant « Altitude » (devenu le « 58 Tour Eiffel ») par les personnes habilitées par le DG, les notes de frais font l'objet d'un remboursement mensuel sur feuille de paye avec justificatifs. Aucun frais ne peut être pris en compte sans justificatif et sans visa du Membre du Comité de Direction concerné ou, en son absence, du DG.

Cette note de frais est visée, au préalable, par le membre du Comité de Direction dont dépend l'intéressé. Les notes de frais des membres du CODIR sont visées par le DG. Les notes de frais sont transmises avec l'ensemble des justificatifs aux services comptables. Le double de la note de frais (sans justificatif) est transmis à la Direction des Ressources Humaines pour prise en compte dans la paye. Les salariés ont la possibilité de demander, à la DRH, une avance sur salaire (chèque ou virement bancaire) pour couvrir par anticipation des frais éventuels.

### 2.2.6. Frais de déplacement

- **Il n'existe pas de véhicules de service, seulement deux véhicules de fonction** [.....]. La société ne loue en longue durée ni ne possède aucun autre véhicule. Un seul chauffeur est mis à disposition.

La note interne précitée du 31/10/2006 fixe pour les agents une procédure particulière pour les frais de déplacement qui sont remboursés sur la base d'un état de frais spécifique. Les états de frais sont signés par le membre du comité de direction concerné, c'est-à-dire validés par les directeurs pour leurs collaborateurs, par le DG pour les directeurs, avant mise en paiement par la DRH.

- Concernant les déplacements des agents, les frais significatifs dans ce domaine sont liés aux retours au domicile, payés par l'entreprise pour les salariés qui terminent leur service après minuit (application de la convention collective). Les salariés ont le choix entre des indemnités kilométriques (application du barème fiscal) et le remboursement du trajet en taxi.

La note de service du DRH en date du 7 février 2007 fixe une procédure formalisée pour les déplacements pour motif professionnel : l'usage du véhicule personnel et le remboursement d'indemnités kilométriques sont conditionnés à une souscription de la part de l'agent d'une assurance couvrant le risque de ses déplacements à usage professionnel. Une attestation de son assureur doit être transmise à la DRH avec la demande de remboursement de frais. L'entreprise n'est pas tenue pour responsable des dommages que pourrait subir le véhicule personnel en cas d'accident personnel ou envers des tiers. En l'absence d'une telle couverture pour le véhicule personnel, il est impératif, soit d'utiliser des taxis dans Paris et sa proche banlieue, soit de louer un véhicule avec les assurances adéquates pour des déplacements plus lointains (entrepôts de Villemandeur situés dans le

Loiret à 110 kilomètres de Paris), ou d'utiliser les transports de passagers (bus, train, avion,...).

### 2.2.7. Frais de téléphonie mobile

La SETE a souscrit un abonnement de flotte afin d'équiper les membres du Comité de direction et le chauffeur du Président. Les attributions de téléphone portable relèvent du DG. On note la mise en place d'un système « bi-puces » permettant, sur un même téléphone portable, de distinguer les communications professionnelles des communications personnelles, ces dernières étant directement imputées sur l'abonnement propre à l'agent

**Préconisation 3 :** Aucune procédure ne déterminant les conditions de mise à disposition ou de retrait d'un téléphone portable, elle doit être formalisée dans un document.

### 2.2.8. Gouvernance

- Les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général demeurent dissociées.

- Le comité de direction (CODIR) prend des décisions sur la politique commerciale, sur les investissements, sur l'approbation des propositions budgétaires d'embauche du personnel, sur le plan financier prévisionnel.

- Le Conseil d'Administration conserve ses prérogatives traditionnelles : approbation du budget, acquisitions, ventes de biens immobiliers, octroi de garantie (hypothèque), emprunts à long terme, fixation des dividendes et emploi des réserves, contrats de D.S.P. et avenants. Il se réunit effectivement trois fois par an conformément à l'article 18 des statuts. L'examen des procès verbaux montre une représentation normale, une orientation des activités et une présentation budgétaire claires. Les objectifs de la SETE y apparaissent explicitement : amélioration de la qualité du service aux visiteurs (enquêtes de satisfaction par an), développement du chiffre d'affaires, modernisation des installations et des espaces de la tour (180M€ d'investissement dans le cadre de la DSP), renforcement de la sécurité et de la sûreté, motivation des personnels, équilibre financier de la DSP.

- Une fonction de « contrôle interne » est placée sous la responsabilité du Directeur des ressources humaines et des affaires générales. En réalité, il s'agit d'une « mission d'études » portant en 2009/2010, d'une part, sur la gestion des distributeurs de billets au 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> étages de la tour Eiffel, d'autre part sur les objets trouvés.

### 2.2.9. Contrôle de gestion

Chaque direction dispose d'un budget annuel par grandes catégories de dépenses. La direction de affaires financières (DAF) - dirigée par le DG - assure le suivi budgétaire des produits et des charges sur une base mensuelle. La saisie comptable est effectuée sur le logiciel SAGE.

La fonction de contrôle de gestion existe au sein du service « finances comptabilité », dépendant de la DAF. Mais, la SEM n'a pas isolé un poste de contrôleur de gestion pour garantir une meilleure gestion et un contrôle des coûts. L'absence de fonction indépendante de contrôle de gestion et d'audit peuvent nuire à la qualité de l'information pouvant être transmise à la direction générale.

## 2.2.10. Ressources Humaines

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

- La SETE n'est pas titulaire de la certification ISO 9001 (prise en compte particulière des propositions d'amélioration du personnel et écoute des clients parisiens par enquêtes), la SEM procédant elle-même, plusieurs fois par an, à des enquêtes de satisfaction en interne (moins coûteuses) auprès des visiteurs.

- La SETE dispose d'une grille de classification et de rémunération pour les personnels non cadres. Le salaire de base est fonction de cette grille de classification spécifique, adoptée par accord collectif d'entreprise du 20 juin 2008 et son avenant. Cette grille présente une trentaine d'emplois ayant la particularité d'être « génériques », de regrouper plusieurs fonctions possédant des caractéristiques communes. Pour chaque emploi est relaté en détail la compétence, la polyvalence, l'expertise (connaissances techniques), le nombre d'échelons, le salaire de base mensuel : agent d'accueil, chef de brigade (accueil), caissier, agent information et pré vente, régisseur de salle, chauffeur-coursier, agent administratif, assistant administratif, technicien administratif, assistant et attaché de direction, hôte d'exploitation, cuisinier, mécanicien, électricien, serrurier, plombier, menuisier, peintre, technicien d'atelier, etc...

- La signature des contrats de travail est limitée au DG pour les contrats à durée indéterminée (CDI), étendue au DRH pour les contrats à durée déterminée (CDD) et à temps partiel (CTT).

- En ce qui concerne les augmentations de salaires, la DRH propose, dans le cadre du processus budgétaire, une enveloppe traduite en pourcentage de la masse salariale à consacrer à cette évolution. Cela permet de déterminer l'évolution à venir de la RMPP (rémunération moyenne des personnels présents) et par voie de conséquence le GVT (glissement vieillesse technicité) de cette masse salariale. La répartition entre augmentation générale et individuelle est ensuite discutée dans le cadre légal avec les délégués syndicaux.

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

Les avancements et promotions se font au 1<sup>er</sup> juillet dans le cadre budgétaire ainsi fixé. Les augmentations des cadres dirigeants (membres du Comité de Direction) sont décidées par le DG. La rémunération du DG est arrêtée par le Conseil d'administration après avis de la Commission des rémunérations de la Ville de Paris.

## 2.2.11. Sécurité des actifs de la SEM

- La volonté de conserver le patrimoine, tout en respectant son histoire, est réelle. Cet esprit se retrouve au niveau des choix techniques effectués (exemple du choix

d'ascenseurs hydrauliques, certes plus coûteux, mais également plus conformes à la conception d'origine).

[.....]  
.....]

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

- Les besoins en locaux, espaces de travail, équipements et services supports, les questions relatives à l'environnement du travail des membres du personnel font l'objet d'une attention vigilante, le personnel étant sollicité pour des propositions d'amélioration.
- Les besoins de la société en gestion informatique ne nécessitent pas une externalisation du service informatique. Celui-ci est composé de quatre agents.
- La disponibilité des produits (stock mini et maxi), est assurée par la direction technique.

#### 2.2.12. Cession d'actif

Il n'existe pas de procédure particulière de cession d'actif appartenant à la société ou ses filiales (véhicules, matériels, biens immobiliers). La décision est prise au cas par cas.



### 3. LES PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE

#### 3.1. Un contexte financier favorable malgré de lourds investissements

##### 3.1.1. Les grands équilibres financiers de la SEM

La SETE, société de services assure son fonctionnement et autofinance son « Programme Contractuel d'Investissement » (PCI) sans aucun recours aux subventions ni aux emprunts.

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

Tableau 3

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

[.....]  
[.....]  
*Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Tableau 4

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

[.....]  
[.....]  
*Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

##### 3.1.2. Une progression régulière de l'activité

- Le chiffre d'affaires de la SETE s'établit à 64 M€ en 2009 progressant régulièrement depuis 2006 (+ 13,4 %).

Le chiffre d'affaires des entrées a été en 2009 de 51,8 M€ en baisse de 1,8 % par rapport à 2008, en tenant compte de l'augmentation du ticket moyen de 3,1 % suite à la réforme tarifaire.

Les redevances des sous-concessions commerciales se sont accrues de 7,7 % entre 2008 et 2009 (10,1 M€), compte tenu de l'ouverture du restaurant « 58 tour Eiffel » au 1<sup>er</sup> étage.

La location de la salle Gustave Eiffel tombe à 0,85 M€ soit une diminution de 5 % par rapport à 2008 (en liaison avec la baisse des budgets événementiels des entreprises). Les redevances d'occupation (telle que « Towercast »<sup>7</sup>, dont la convention d'occupation a pris fin) diminuent de 17 %. Les autres produits progressent en raison des apports de partenaires pour les 120 ans de la tour (+450 000 €).

Tableau 5

Analyse du Chiffre d'affaires (source: SETE)						
en euros	2 006	2 007	2 008	2009	Var° 08/09	Var°06/09
Chiffre d'affaires HT	56 470 204	59 731 457	63 876 093	64 026 267	0.2%	13%
Ventes de biens et services						
Chiffre d'affaires détaillé par typologie de produits						
Refacturation de charges	192 376	114 810	206 083	515 320	150%	168%
Billetterie	48 690 737	50 915 291	52 736 573	51 799 118	-2%	6%
Revenus des concessions	5 238 910	7 267 499	9 407 222	10 133 913	8%	93%
Revenu des autorisations d'occupation	1 079 041	177 335	198 598	165 417	-17%	-85%
Location de la salle GE	867 104	1 061 842	895 181	849 206	-5%	-2%
Droits et tournages	402 035	194 680	432 435	563 293	30%	40%

- En termes d'activité, on observe une évolution symétrique. Malgré une baisse de la fréquentation générale, celle des restaurants, de la salle Gustave Eiffel s'accroît tandis que celle des boutiques et des autres concessions reste stable.

Tableau 6

Analyse de l'activité (source SETE)						
En Euros	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var°06/09
Fréquentation totale (en milliers)	6 810	6 893	6 930	6 600	-5%	-3%
Nbre événements salle G. Eiffel		161	145	173	19%	
CA Restaurants (en K€ HT)	20 679	19 505	28 097	29 850	6%	44%
Nbre clients restaurants (en milliers)	1 007	1 077	1 157	1 172	1%	16%
CA Boutiques (en K€ HT)	9 377	9 971	10 107	9 314	-8%	-1%
Nbre clients Boutiques (en milliers)			1 101	811	-26%	
CA Autres concessions (en K€ HT)	408	484	602	600	-0,3%	47%

- Une analyse plus fine par poste permet de noter :

a) La billetterie a généré un chiffre d'affaires de 51,79 M€ en 2009, soit une diminution de 1,8 % par rapport à 2008. L'augmentation tarifaire d'avril 2009 n'a pu compenser la baisse de fréquentation.

b) Le chiffre d'affaires des services concédés a globalement progressé entre 2008 et 2009, soit + 6,3 % (39,8 M€ HT). Les boutiques ont eu un chiffre d'affaires (9,3 M€) en baisse de 7,8 % en raison des périodes de rénovation de la tour et de la baisse de fréquentation des touristes étrangers. La redevance versée à la SETE a été stable (3,4 M€). Les restaurants (« Le Jules Verne », le « 58 Tour Eiffel », vente à emporter, Bar à champagne du 3<sup>ème</sup> étage) ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 6,2 % (29,8 M€ en 2009). La redevance versée à la SETE a progressé de 10,7 % (6,3 M€ HT en 2009).

<sup>7</sup> Le contrat de la société numérique « Towercast » est arrivé à échéance mi-2009 ; la mise en concurrence est toujours prévue pour fin 2010 (appel d'offres infructueux en raison du peu de candidats dans le domaine du numérique). La perte en redevance reste légère pour ce « relais technique ».

Les autres activités commerciales telles que les longues-vues, les visites des coulisses (visites des machineries ascenseurs et autres locaux techniques assurées par une société de guidage), « DAB » (distributeurs automatiques de billets de banque, et distributeurs de billets pour la visite de la tour au 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> étage) ont enregistré un chiffre d'affaires stable de 0,6 M€ HT.

La redevance totale atteint 10,13 M€ HT en 2009 en hausse de 6,6 % par rapport à 2008. L'indicateur clé de la dépense moyenne de services par visiteur (hors le « Jules Verne ») se monte à 3,79 € HT en 2009, en augmentation de 4,6 % par rapport à 2008.

c) **Les autorisations d'occupation** ont généré 165 K€ en 2009 soit une baisse de 17%<sup>8</sup>. Les sous occupants sont les suivants : société commerciale de radiodiffusion, Préfecture de police de Paris, Brigade de sapeurs pompiers, Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire, Météo France, La Poste, l'association « Airparif ».

d) **La location de l'unique salle, dite « Gustave Eiffel »** au 1<sup>er</sup> étage (vue sur le centre et le nord de Paris), est consacrée à des manifestations professionnelles (congrès, séminaires, opérations de relations publiques ou événements culturels...). Le taux de remplissage de cette salle a diminué en 2008, puis en 2009 (baisse de 4,6% avec un chiffre d'affaires de 858 000 € HT). En 2009, 173 manifestations y ont été organisées soit 28 de plus qu'en 2008. La location moyenne est de 7 159 € en hausse de 7 %.

Sa gestion (location, prestations mobilières et régie technique) est assurée par une équipe commerciale et un régisseur technique dédiés de la SETE.

Des prestations de restauration du concessionnaire « Millenia » sont proposées au libre choix des clients (convention). La SETE a enregistré au 1<sup>er</sup> trimestre 2010 une reprise du marché des congrès et des réceptions (en baisse depuis la crise dans la capitale), espérant un taux de remplissage et un chiffre d'affaires rééquilibrés.

e) **Les tournages et l'utilisation de l'image de la tour Eiffel éclairée**<sup>9</sup> ont généré en 2009 un chiffre d'affaires de 563 K€, en hausse de 30 % par rapport à 2008. Les droits à l'image seuls ont généré un chiffre d'affaires de 231 K€ en diminution de 19 % (utilisation sur Internet, au cinéma, campagnes de publicité et d'affichage), conséquence de la diminution des budgets publicitaires.

f) **Les produits dérivés** (5000 € en 2009) concernent notamment un contrat de sous licence avec les forges de Laguiole pour la fabrication et la commercialisation d'un couteau tour Eiffel en fer de la tour. Un partenariat existe avec les services des douanes pour la détection des produits utilisant les marques gérées par la SETE pour le compte de la Ville et importés illégalement.

### 3.1.3. Evolution des principales charges de structure

- L'évolution des charges de structure montre un accroissement de 17 % entre 2006 et 2009. Les charges de personnel apparaissent conséquentes (23,14 M€), compte

---

<sup>8</sup> Le contrat de la société numérique « Towercast » est arrivé à échéance.

<sup>9</sup> On rappellera que si l'image de la tour Eiffel appartient au domaine public (utilisation gratuite), la SETE (Direction du développement) doit toutefois défendre juridiquement l'utilisation de l'éclairage nocturne du monument.

tenu du nombre d'agents (267,7 ETP CDI). Le salaire moyen est de 51 274 €/an, hors charges sociales et intérim. Avec charges sociales et intérim, le salaire moyen est de 86 472 € annuels bruts en 2009 pour 86 052 € annuels bruts en 2008.

Tableau 7

Evolution des principales charges de structure et des frais de personnel par salarié (source SETE)						
En euros	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var°06/09
Salaires et appointements bruts	12 964 474	13 602 983	14 607 179	15 305 591	5%	18%
Primes et gratifications brutes						
Charges sociales	6 102 561	6 345 850	6 836 582	7 188 833	5%	18%
Intérim	728 989	823 895	878 192	654 172	-26%	-10%
Total salaires bruts + intérim	19 796 024	20 772 728	22 321 953	23 148 596	4%	17%
Frais de personnel par salarié K€	83 492	85 555	86 052	86 472	0,5%	4%

- L'échelle de rémunération est peu dispersée : l'écart entre les dix plus hauts salaires et les dix plus bas reste de 3,14. Le recrutement se fait à la valeur du marché.

- La SETE est donc une PME avec d'excellentes rémunérations, compte tenu de la complexité de gestion des problèmes quotidiens, de la polyvalence exigée de tous les salariés et de l'existence de nombreux métiers. Au départ, il n'est pas rare qu'un cadre débutant gagne moins qu'un agent d'accueil polyvalent, lequel peut parler trois langues<sup>10</sup> et assurer la sécurité dans la tour (plan « Vigipirate » permanent). Il n'y a pas de 13<sup>ème</sup> mois.

- L'importance des rémunérations des salariés est également liée à des héritages historiques (convention collective de la métallurgie ; convention collective SNTE) : **Une prime sur objectifs** est octroyée aux cadres (y compris les directeurs), variable entre 0 et 7 %. **Une prime d'ancienneté** est comprise dans le salaire de base des cadres (non compris les directeurs). Prévue par la convention collective de la métallurgie, cette prime est plafonnée à 15 %. **Une prime de rendement** est comprise dans le salaire brut (hormis les mandataires sociaux et les cadres depuis une réforme de 2008). Elle est calculée sur la base du nombre de visiteurs : par exemple avec 7 millions de visiteurs, le salaire annuel de base est multiplié par le taux de 1,56, calculé sur 12 mois glissants (7 millions / 100 000 x 0,8 % = 56 %). Une fois ce calcul effectué, la part de la prime de rendement équivaut à 1/3 du salaire.

- Le coût d'exploitation par visiteur, hors amortissement et provisions, évolue régulièrement (ce qui influence le résultat de l'entreprise) entre 2006 et 2009.

Tableau 8

<sup>10</sup> Une particularité de la SETE : 18 nationalités sont représentées parmi les agents d'accueil.

Evolution des charges d'exploitation par visiteur (source : SETE)						
En €	2006	2007	2008	2009	Var°08/09	Var°06/09
Charges d'exploitation hors dotations et provisions	55 608 864	57 284 499	57 810 745	60 391 244	4%	9%
Nombre de visiteurs	6 810 000	6 893 000	6 900 000	6 600 000	-4%	-3%
Charges d'exploitation par visiteur	8,17	8,31	8,38	9,15	9%	12%

- Le budget 2010 est fondé sur une hypothèse de stagnation de la fréquentation, avec une progression des produits de 3 % et des charges de 1,6 %, et un résultat d'exploitation prévisionnel de 2 M€, entraînant une stagnation de l'impôt et de la participation des salariés.

### 3.2. Un personnel motivé

On note un fort sentiment d'appartenance de la part de tous les personnels. Selon le bilan social, l'âge moyen est de 40 ans, la répartition hommes/femmes respectivement de 61 % et 39 %, l'absentéisme a tendance à baisser (-15 %).

#### 3.2.1. Les effectifs

L'évolution du personnel dans la période 2006-2009 (+13 %) est liée à l'accroissement du plan de charge technique et des activités, lui-même généré par une forte fréquentation.

Tableau 9

Effectifs (source : SETE)						
En effectif ETP	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Personnel de Direction	7	7	7	7	0%	0%
Personnel statut CADRE	13	18	19	27	42%	108%
Personnel statut MAÎTRISE	60	66	78	78	0%	30%
Autre personnel	157,1	151,8	155,4	155,7	0%	-1%
TOTAL	237,1	242,8	259,4	267,7	3%	13%
Nombre de personnes/personnel de direction	33,9	34,7	37,1	38,2	3%	13%
Autre personnel/personnel maîtrise + cadre	2,2	1,8	1,6	1,5	-7%	-31%

Le taux de rotation des personnels de la SETE (hors CDD) est modéré (2 %) :

Tableau 10

Taux de rotation du personnel (source : SETE)						
	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Nombre d'embauches de l'année	13	18	22	7	-68%	-46%
Nombre de sorties de l'année	10	6	4	6	50%	-40%
Effectif moyen sur l'année	274,3	285	300,5	306,4	2%	12%
<b>Taux de rotation</b>	4%	2%	1%	2%		

Le nombre des effectifs d'accueil uniquement (en ETP) n'est pas excessif compte tenu de la fréquentation constatée plus haut et des rotations de personnels propres à toute entreprise. Ces effectifs ont progressivement augmenté (+13 %), avec une stabilisation en 2009.

Tableau 11

Effectifs de l'accueil uniquement (source: SETE)						
En effectif ETP	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Encadrement accueil	6	6	7	7	0%	17%
Agents d'accueil	124,3	136,5	141,4	139,6	-1%	12%
Total	130,3	142,5	148,4	146,6	-1%	13%

Le taux de rotation des personnels d'accueil uniquement, tourne autour de 1 à 2 %, ce qui est faible au regard de ce type d'emploi.

Tableau 12

Taux de rotation du personnel d'accueil (source: SETE)						
	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Nombre d'embauches de l'année	5	10	2	1	-50%	-80%
Nombre de sorties de l'année	1	0	1	2	100%	100%
Effectifs au 31.12	101,9	108,1	105,6	112,4	6%	10%
<b>Taux de rotation</b>	1%	0%	1%	2%		

On compte quelque 3 à 4000 candidatures chaque année sur le site Internet de la tour, 90 % d'entre elles concernant les fonctions d'accueil (polyglotte) et de caisse. La SEM rejette toute discrimination au nom du handicap ou de l'âge (embauche récente d'une personne de 60 ans), tout en restant vigilante sur les règles de sécurité et d'évacuation de la tour (minimum de mobilité requise).

### 3.2.2. Répartition du personnel par type de contrat

En 2009, la SETE a employé en moyenne 306,4 personnes en équivalent temps plein, dont 267,7 CDI, 27,8 en CDD, 10,9 en intérim. L'effectif en CDI au 31/12/2009 est de 287, en hausse de 0,4 % par rapport à 2008. Les effectifs CDI sont en progression constante : 13 % entre 2006 et 2009, notamment en cadres et en maîtrise. Les autres personnels restent stables. La volonté affichée dans le bilan social est de diminuer la précarité en augmentant le nombre des CDI et en réduisant le nombre d'emplois précaires (-6 % en 2009).

Tableau 13

Effectif global par type de contrat (source: SETE)						
En effectif ETP	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Effectif moyen sur l'année	274,3	285	300,5	306,4	2%	12%
CDI droit privé	237,1	242,8	259,4	267,7	3%	13%
Personnel de droit public	0	0	0	0		
CDD	25,1	28,9	27,8	27,8	0%	11%
Intérim	12,1	13,3	13,3	10,9	-18%	-10%
Autres (Stagiaires, personnel mis à disposition,...)	0	3	1	0	-100%	

La quasi-totalité des personnels permanents est en CDI. La société a recours aux CDD, ou à l'intérim, dans la catégorie du personnel de caisse ou d'accueil, lors des congés de maternité ou de longue maladie, surtout lors des périodes d'activité saisonnière les plus intenses (été). Le CDD est également le mode d'entrée dans ces catégories de personnel. La répartition du personnel d'accueil uniquement est la suivante :

Tableau 14

Effectif d'accueil uniquement par type de contrat (source: SETE)						
En effectif ETP	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Effectif au 31.12	101,9	108,1	105,6	112,4	6%	10%
CDI droit privé	95,6	101,8	97,4	104,2	7%	9%
Personnel de droit public	0	0	0	0		
CDD	2,1	0,5	2,3	3,3	43%	57%
Intérim	4,2	5,8	5,9	5	-15%	19%

### 3.2.3. Répartition du personnel par fonction et par site géographique

Globalement, le personnel a augmenté entre 2006 et 2009 de 13 % (+38 % pour les administratifs du siège et + 11 % pour les opérationnels de la tour). Toutefois, on note le nombre limité d'administratifs, concentrés au siège (9 %), les personnels techniques et surtout les personnels commerciaux et d'accueil sur le site représentant l'essentiel des effectifs (91 %).

### 3.2.4. Part des salaires dans le chiffre d'affaires

Les frais de personnel bruts, y compris charges sociales et intérim, représentent de façon constante, 35 % du chiffre d'affaires, soit une moyenne sur 4 ans de 242 000 € de CA par salarié. L'évolution de ce ratio est maîtrisée et constante sur 4 ans. Ce ratio est meilleur que celui d'autres sociétés, privées ou publiques de services (SNCM, Air France...) qui se situent aux alentours de 45 à 50 %<sup>11</sup>.

Tableau 15

Evolution du chiffre d'affaires par salarié (source SETE)						
En euros	2006	2007	2008	2009	Var° 08/09	Var° 06/09
Salaires bruts et charges sociales + intérim	19 796 024	20 772 728	22 321 953	23 148 596	4%	17%
Chiffre d'affaires	56 470 204	59 731 457	63 876 093	64 026 267	0,2%	13%
% frais de personnel et chiffre d'affaires	35%	35%	35%	36%		
Effectifs CDI (Equivalent temps plein)	237,1	242,8	259,4	267,7	3%	13%
Chiffre d'affaires par salarié en K€	238 170	246 011	246 246	239 172	-3%	0,4%

### 3.2.5. Accord d'intéressement et participation des salariés aux résultats de l'entreprise

- La participation des salariés aux résultats de l'entreprise, l'intéressement et leurs abattements peuvent représenter une rémunération complémentaire brute de 2400 € par salarié et par an, soit 4,5% du «  *salaire brut moyen de chaque salarié qui, selon la SETE, s'élevait en 2009 à 51 968 €* ».

Tableau 16

<sup>11</sup> Source SETE

Evolution 2007-2009 de la participation et de l'intéressement par salarié (en brut) (source: SETE)				
En €	2007	2008	2009	variation 07/09
Montant de la réserve	284 143	422 742	603 531	112%
ETP en 30ème de présence	275,9	296,9	306,5	11%
<b>Participation par salarié (ETP en 30ème de présence)</b>	<b>1029,9</b>	<b>1423,9</b>	<b>1969,1</b>	<b>91%</b>
ETP en heures travaillées	254,6	267,9	279,5	10%
<b>Intéressement par salarié (ETP en heures travaillées)</b>	<b>1282,1</b>	<b>1602,2</b>	<b>448,1</b>	<b>-65%</b>
<b>Total par salarié</b>	<b>2312</b>	<b>3026,1</b>	<b>2417,2</b>	<b>5%</b>

NB 1 : le calcul par équivalent temps plein (ETP) diffère pour la participation (raisonnement en 30ème de présence) et pour l'intéressement (raisonnement en heures travaillées). NB 2: pour l'accord d'intéressement, les montants individuels ont été plafonnés, ce qui a eu pour conséquence en 2007 et 2008 de dégager un montant moyen ne correspondant pas à la division du montant total de l'intéressement par l'ETP moyen. NB3 : l'accord d'intéressement n'a débuté qu'en 2007

- Au titre du régime légal et obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, la participation consiste à répartir, selon des règles précises négociées avec les représentants du personnel, une fraction du bénéfice de l'entreprise calculé sur la base de la valeur ajoutée des salariés. La loi du 3 décembre 2008 « en faveur des revenus du travail » a modifié les règles de déblocage anticipé en permettant la mise à disposition immédiate des fonds (mesure visant à améliorer le pouvoir d'achat des salariés).

- Conjointement à la participation légale, la SETE dispose depuis juin 2007, d'un accord d'intéressement (remplacé, pour trois ans, en mai 2010), dont l'objectif est d'associer les collaborateurs à la prospérité de l'entreprise. Le calcul de l'intéressement est fondé sur l'évolution du résultat d'exploitation de la SEM, plus précisément, sur le développement (montant des produits d'exploitation), la productivité (rapport du chiffre d'affaires sur les charges de personnel), et les moyens dont dispose la SETE (excédent brut d'exploitation). Le nouvel accord de 2010 ajoute un nouveau critère : la « satisfaction client » mesurée par des enquêtes de satisfaction menées par l'Observatoire des clientèles, sur la base d'une notation (de 1 à 10) par les visiteurs eux-mêmes de leur visite de la tour Eiffel.

La réalisation des objectifs à 100 % a permis d'obtenir un intéressement (plafonné) équivalent à 448 € bruts par salarié et par an (hors DG<sup>12</sup>), soit 0,5 % du salaire de base (86 472 €). Dans l'avenir, cet intéressement peut s'améliorer puisque le plafond global prévu par l'accord d'intéressement de 2007 (500 000 € par exercice) a été remonté, par l'accord d'intéressement de 2010 à 900 000 €, tandis que le plafond individuel est passé de 1 500 € à 3 000 € (plafond considéré par la SETE lors de la procédure contradictoire comme représentant moins d'un mois de salaire net moyen).

La masse de l'intéressement est répartie annuellement au prorata du temps de présence (ETP) dans l'entreprise au cours de l'exercice et celle de la participation pour moitié au prorata du temps de présence (ETP), pour moitié au prorata des salaires. La condition d'éligibilité pour le salarié est d'avoir 3 mois d'ancienneté.

L'abondement versé par l'entreprise, si le bénéficiaire souscrit au plan épargne entreprise (blocage des fonds sur le plan d'épargne d'entreprise : PEE) est une possibilité non utilisée jusqu'à présent. Seul un abondement maximum de 300 € par an et par salarié est versé par

<sup>12</sup> Le Directeur général ne peut pas légalement bénéficier avant 2009 de l'intéressement (seulement depuis mars 2009 pour les entreprises de moins de 250 salariés).

l'entreprise si le bénéficiaire souscrit au « plan d'épargne pour la retraite collectif » (PERCO), complément du PEE.

La société enregistre une évolution progressive de 5% des sommes attribuées au titre de la participation et de l'intéressement. L'augmentation de la participation et de l'intéressement conduit à en faire un élément non négligeable du contrat de travail. En 2006, sur le plan national la participation représentait une prime moyenne d'environ 1.300 euros bruts par salarié<sup>13</sup>. Pour la SETE, en 2009, la participation par salarié est de 1969 € (+ 448 € par salarié pour l'intéressement).

**Préconisation 4** : L'Inspection générale recommande qu'une analyse financière précise de la participation et de l'intéressement puisse être menée chaque année tant sur le plan de son estimation prévisionnelle que de ses réalisations. Concernant l'intéressement, un étalonnage avec d'autres SEM de la Ville de Paris doit être mis en place. La répartition de l'intéressement et la définition des objectifs gagneront à être différenciés par catégorie de personnel, en accordant une part plus importante aux personnels d'accueil.

### 3.2.6. Litiges avec les personnels ou avec des tiers

[.....]  
.....]  
*Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

## 3.3. Des rémunérations valorisantes pour les dirigeants et principaux cadres

### 3.3.1. Présidence du conseil d'administration

Tableau 17

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

La délibération du Conseil de Paris du 16 juillet 2008 n° 2008 SGCP 17, fixe le montant des rémunérations ou avantages maximum susceptibles d'être perçus par les conseillers de Paris siégeant en instance dirigeante de la SETE[.....]. Le Président, Conseiller de Paris, Adjoint au Maire de Paris chargé du tourisme et des nouveaux médias locaux, bénéficie effectivement de cette rémunération [.....].

### 3.3.2. Rémunération des membres du conseil d'administration

La délibération précitée fixe le montant annuel maximum des jetons de présence à 3 841,71 euros par an. Les jetons de présence sont conformes (voire inférieurs) à ce

<sup>13</sup> Source : Ministère du Travail, des Relations Sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville actualités de presse 31 mars 2009

montant. La SETE rend compte au Comité des rémunérations de la Ville de Paris. Le paiement des jetons de présence est conditionné à la présence effective aux réunions du Conseil d'administration. Outre des élus locaux, y sont également représentés les actionnaires déjà cités.

### 3.3.3. Cadres dirigeants et rémunération des principaux cadres

Les rémunérations des 10 principaux cadres sont les suivantes :

Tableau 18

[.....]  
[.....]

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

Il existe des clauses particulières aux contrats de travail de certains cadres ou dirigeants, soit une indemnité en cas de licenciement pour un cadre dirigeant [.....] et des cotisations de retraite surcomplémentaire pour les membres salariés du Comité de direction.

[.....]

*La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

L'évaluation des rémunérations de l'entreprise peut être effectuée en prenant en compte deux études de l'Expansion (septembre 2009) et de Challenges (1-7 octobre 2009) pour les salaires du secteur privé.

Tableau 19

[.....]  
[.....]

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

La structure des salaires ne présente pas d'anomalie, bien que supérieure (mais de manière homogène) aux salaires moyens du secteur privé. Elle apparaît justifiée par la spécificité et la lourdeur des contraintes techniques et d'accueil permanent liées au monument de la tour Eiffel. Par ailleurs, Le Directeur général est en charge de la direction financière et le DRH est en charge des affaires générales et du contrôle interne, ce qui représente une économie substantielle de fait.

[.....]  
[.....]

*Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Le tableau suivant montre que le poids des salaires des dirigeants reste modéré (5 %) par rapport à la masse salariale totale :

Tableau 20

Poids des salaires des dirigeants en 2009 (en €) (source: SETE)	
Salaires et avantages bruts des 10 principaux dirigeants et cadres les mieux rémunérés	1 096 000
Masse salariale brute totale	23 148 596
Poids des salaires des dirigeants et cadres dans la masse salariale brute totale	5%

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

Tableau 21

Evolution des frais généraux liés au personnel (source: SETE)					
en €	2006	2007	2008	2009	Evolution 2009/2006
Charges d'exploitation	19 796 024	20 772 728	22 321 953	23 148 596	17%
Indice d'évolution		5%	7%	4%	
Missions- Déplacements-Réception	73 498	69 368	1 33 723	1 24 568	69%
Indice d'évolution		-6%	93%	-7%	
Honoraires	1 525 624	1 068 132	1 375 903	2 191 955	44%
Indice d'évolution		-30%	29%	59%	
Télécommunications et affranchissements	94 683	84 059	102 619	90 661	-4%
Indice d'évolution		-11%	22%	-12%	

Si le poste « communication et affranchissement » est contenu, le poste « missions et déplacements » (124 000 €) connaît une évolution qui n'apparaît pas pleinement maîtrisée (+ 69 % entre 2006 et 2009). Selon la SETE (procédure contradictoire), cette augmentation « n'est pas significative car l'année 2006, première année de la DSP et année de démarrage opérationnel de la SETE, n'est pas représentative dans ce domaine ».

Les honoraires, quant à eux, enregistrent de 2006 à 2009 une hausse de 44 %, essentiellement due aux manifestations liées aux 120 ans de la tour (469 000 € pour la scénographie et la réalisation de l'exposition « l'épopée de la tour Eiffel »), à l'audit et l'assistance pour la renégociation du contrat de maintenance des ascenseurs (285 000 €), aux frais d'avocat dans le cadre du contentieux sur les rails des ascenseurs Ouest et Nord (90 000 €). En 2010, le poste « honoraires » devrait revenir à un niveau plus proche des années antérieures. Dans le cadre de la procédure contradictoire, la SETE confirme qu'en 2010, le poste « honoraires » est bien, comme prévu, en net repli à 1,3 M€ HT ».

Tableau 22

Détail Honoraires	1 525 624	1 068 132	1 375 903	2 191 955
Activité Formation				
Activité Personnel	23 342	35 495	45 680	33 544
Activité Juridique	495 976	137 445	117 905	318 766
Activité Technique	514 806	337 755	326 460	663 582
Activité Communication	74 280	54 844	55 670	57 733
Divers	417 220	502 593	830 188	1 118 330

#### 3.3.4.1. Notes de frais

- L'évolution des notes de frais des 10 principaux dirigeants et cadres se détaille comme suit :

Tableau 23

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

En 2009, le montant total des notes de frais pour les 10 principaux bénéficiaires [.....] représente 60% de l'ensemble des notes de frais de la SEM [.....]. Entre 2007 et 2009, le montant est relativement stable.

[.....]  
.....]  
*Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

- On rappellera l'utilisation de deux cartes bancaires par le Président et le directeur général (voir supra préconisation 2). L'examen sur place a permis de déterminer, dans le grand Livre comptable, les montants suivants :

#### Tableau 24

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

#### 3.3.4.2. Frais de restauration et de réception

- Les frais de restauration et de réception remboursés concernent essentiellement le Président et le directeur général [.....].

#### Tableau 25

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

Les dépenses de restauration du personnel dans son ensemble sont à relativiser. En effet, le « total général missions réceptions » du tableau ci-dessus reprend le solde du compte « missions et réceptions » (625 600), montant incluant également des dépenses sans rapport avec des réceptions ou de la restauration, comme des frais de déplacement ou des frais divers du Président et du DG, voire d'autres salariés de la SETE (participation à des conférences par exemple).

Une part importante de ces dépenses est destinée aux clients, partenaires et invités et pas au personnel de la SETE. Ainsi, en 2009, environ 65.000 €, soit près de 75% de ces dépenses de « missions/réceptions » ne concernaient pas les salariés de la SETE.

Ce même poste comporte d'autres dépenses : en 2009, à l'occasion de la célébration des 120 ans de la tour, la conférence annuelle des Grandes Tours du Monde a occasionné des frais de réception importants destinés aux 49 délégués des tours et à leurs conjoints : dîner -croisière sur la Seine (Vedettes de Paris : 12 060 €), visite du Château de Versailles (Paris

Vision : 4 590 €, prestation payante pour les invités), soirée au Moulin Rouge (7 378 €), prise en charge partielle de l'hébergement et cocktail de bienvenue (« Pullman » : 10 105 € et 4 400 €).

La dépense « cocktail » (2 924 €) correspond au cocktail offert aux journalistes à l'occasion de la conférence de presse de mars 2009 pour le lancement de la 19<sup>ème</sup> campagne de peinture de la tour.

#### 3.3.4.3. Téléphonie

L'augmentation des frais de téléphonie mobile depuis 4 ans est de +61 %. Mais, les frais ont diminué entre 2008 et 2009 (-19 %), la SETE ayant souscrit depuis juin 2008 un abonnement "Office Mobile" de 8 téléphones portables pour 168 € HT par mois soit 21 euros par téléphone et par mois.

#### Tableau 26

[.....]  
[.....]

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

#### 3.3.4.4. Véhicules

[.....]

*La phrase) qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

#### Tableau 27

[.....]  
[.....]

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

[.....]

*La phrase) qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

#### Tableau 28

[.....]  
[.....]

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

[.....]  
*La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

#### 3.3.4.5. Déplacements

[.....]  
*La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

#### Tableau 29

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

Le voyage à Moscou concerne un colloque organisé par la fédération des grandes tours du monde (thèmes sur la sécurisation, la commercialisation des produits). Le déplacement à Sydney en 2008, s'est déroulé à la demande de la Maison de la France en Australie, dans le cadre d'une série de manifestations (expositions, réceptions, rencontres) organisées par cette dernière pour la promotion de la tour Eiffel et de Paris sur le marché australien. La SETE a été directement associée à cette opération (fourniture des visuels pour une exposition et une campagne de publicité) qui concerne un de ses marchés significatifs (4 à 5% de son visitorat, soit près de 300.000 visiteurs par an représentant un CA annuel de l'ordre de 3 M€ HT).

Les montants de 21 087 € en 2008 et 26 949 € en 2009 [.....] correspondent aux frais de mission remboursés aux salariés de la SETE (hors Président et DG) à l'occasion de leurs déplacements. Ces frais peuvent comprendre des frais de déplacement au sens strict (remboursement de billets de train, taxi) mais comprennent aussi des frais d'hébergement et de restauration. Ces montants entrent dans le total notes de frais mentionné plus haut.

- Pour l'ensemble de la société (compte 625 110), le total des déplacements s'élève à 226 000 euros en 2009 en baisse de 15 % par rapport à 2008, dont 142 000 € de « retour voiture » et 84 000 € de taxis<sup>14</sup>.

#### Tableau 30

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

<sup>14</sup> Dans le cadre du contrat Taxis, il existe un abonnement à un service de commande de courses par téléphone réservé aux membres du Comité de direction.

L'ensemble des dépenses de déplacements a tendance à diminuer (-5% entre 2006 et 2009). Cette somme correspond aux remboursements de taxis rendus obligatoires par la convention collective pour les personnels travaillant au delà de 23h45) et aux "retours voiture" (location de voiture + péage autoroute). Ces derniers concernent notamment les allers et venues aux entrepôts de Villemandeur (dans le Loiret), des déplacements professionnels de type formation (cadres, techniciens et ouvriers).

### **3.4. Un patrimoine administratif de proximité**

- Le patrimoine propre de la SETE est très limité. Il se compose essentiellement de meubles de bureau et d'équipements bureautiques. Ces éléments sont récents pour la plupart d'entre eux. La gestion du patrimoine administratif est confiée au responsable des Affaires Générales, sous l'autorité du Directeur des ressources Humaines, des Affaires Générales et du Contrôle interne. Par exception, la gestion du matériel informatique est confiée au service informatique, lui-même rattaché à la Direction financière.

- Les locaux administratifs du Siège sont loués à une filiale de la Société Générale. Ces locaux sont situés au 1, Quai de Grenelle 15<sup>ème</sup>, dans un bâtiment moderne, au 1<sup>er</sup> étage avec accès sécurisé, offrant 939 m<sup>2</sup>, assorti de 13 emplacements de stationnement en sous-sol. Répartis sur un étage entier, ils ont été repris en 2006 à la SNTE, précédent exploitant, et étendus en 2008, compte tenu de l'exiguïté des surfaces disponibles sur la tour Eiffel. Ils ont comme avantage essentiel d'être relativement proches de la Tour. Il n'est pas envisagé d'évolutions (transfert, acquisition, cession) d'ici 2015, terme de la DSP en cours.

Ces locaux sont un outil important pour la SEM (position stratégique), car ils abritent les équipes fonctionnelles et de direction, non directement en prise avec l'exploitation quotidienne de la tour. La localisation de ces bureaux non loin de la tour (10 minutes de marche environ) est un élément important pour une société tournée vers l'exploitation et une logique de polyvalence.

- La SETE a contracté sur la base d'un loyer de 455 €/m<sup>2</sup> HT, se situant dans la moyenne des prix du 15<sup>ème</sup> (400 €/m<sup>2</sup> HT). Pour un effectif du siège de 26,5 personnes, le ratio d'occupation de 35,4 m<sup>2</sup>/agent semble élevé (norme de la Ville de Paris : 8 à 9 m<sup>2</sup>). Toutefois, il peut être relativisé. Outre la valeur de convenance en raison de la localisation à proximité, de nombreux espaces ne sont pas utilisés comme bureaux : trois salles de réunion dont une grande pouvant accueillir 20 personnes, utilisées également par le personnel travaillant sur la tour et pour les formations, une salle Informatique accueillant les équipements et serveurs, quatre espaces de stockage pour la documentation, les fournitures, les archives et notamment une partie du fonds patrimonial de la tour Eiffel, un espace d'accueil pour les visiteurs extérieurs. Par ailleurs, ces locaux permettent d'accueillir pour des durées plus ou moins longues des stagiaires, des consultants, les experts-comptables et commissaires aux comptes.

Si on se limite aux espaces de travail occupés par des salariés (y compris le Président et le DG), ce ratio est ramené à 14 m<sup>2</sup>/personne, niveau confortable.

Par ailleurs, un entrepôt de 600 m<sup>2</sup> est loué à [...], pour un loyer de 30 000 € HT/an, destiné à accueillir matériels et matériaux de la tour.

Tableau 31

Nombre de personnes affectées sur les sites				
Type de locaux	Adresse	Nb de M2 utile	Personnel siège	Loyer annuel hors charges
Bureaux	1 quai de Grenelle - Paris 15	939	26,5	427.198,24
Entrepôt	Villemandeur (45)	600	0	30.000

- Pour les locaux administratifs, les charges sont les suivantes :

Tableau 32

Répartition des charges (2009) (en euros source : SETE)	
Produits entretien	2 320
Fournitures de Bureau	3 108
Achats Eau-énergie	4 716
Charges locatives	71 890
Réparation des locaux	0
Entretien et réparations	8 699

### 3.5. Un outil administratif, technique et informatique moderne

Cet outil est moderne et adapté et aucune refonte n'est envisagée à deux ans. La société possède 17 micro-ordinateurs portables. 7 sont mis à disposition du Président et des membres du Comité de direction, 6 à disposition d'autres cadres et techniciens de l'entreprise en raison de leur mission, les 4 autres mutualisés pour divers usages (astreinte informatique, réunions, besoins ponctuels...). La valeur à neuf de ce parc peut être estimée à 17.000 € HT environ. La société dispose également de 4 abonnements « 3G » mutualisés permettant de se connecter à Internet en déplacement.

Les logiciels (une vingtaine) utilisés sont des logiciels du marché. Ils font pour la plupart l'objet d'un contrat de maintenance (à l'exception des plus courants).

[.....]  
.....]

*Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Les utilisateurs ont une bonne appréciation sur ces logiciels. On note des difficultés rencontrées avec le nouveau logiciel de billetterie déployé en décembre dernier 2009 (« DIGITIK »). De nombreux bugs ont été corrigés durant les premiers mois d'utilisation et de nouveaux développements sont en cours pour mieux répondre aux besoins des utilisateurs.

Tableau 33

Evolution des Investissements administratifs, techniques et informatiques (source : SETE)				
Investissements en euro	2006	2007	2008	2009
Matériel de bureau	2029		10139	8384
Logiciels administratifs	16699	33222	25597	
Logiciels techniques	21860	3990	19844	6621
Coût des projets informatiques (DIGITIK)				1281114
Projets informatiques				
Contrats de maintenance informatique*	180 488	191 026	267 488	421679

\* contrats concernant l'informatique de production de la tour Eiffel, la billetterie

### 3.6. Des dépenses de communication non négligeables

- Les dépenses de communication ont fortement augmenté en 2008, puis sont redescendues en 2009 à leur niveau de 2007.

Tableau 34

Dépenses de Communication (source : SETE)				
en euros	2006	2007	2008	2009
Total des dépenses de Communication	175 333	197450	235673	193825
dont				
Impression	60023	66 426	86105	67305
Internet	74280	75423	58770	57733

En 2008, quelques opérations ponctuelles expliquent ce rebond : réédition du dossier documentaire « Tout savoir sur la tour Eiffel » (épuisé), pour 10 K€ environ ; lancement du parcours enfant « Suivez Gus » au 1<sup>er</sup> étage de la Tour pour 10 000 € ; conception et fabrication de la charte et de panneaux de présentation de la démarche de développement durable à la tour pour 9.000 € environ. En 2009, l'anniversaire des 120 ans de la Tour a eu un impact sur le total.

Lors de la procédure contradictoire, la SETE a tenu à spécifier : « S'agissant du niveau des dépenses de communication, la SETE ne considère pas qu'il est élevé. Son budget annuel de communication, de l'ordre de 200 000 € par an, ne représente que 0,3% de son chiffre d'affaires annuel, nettement en deçà de la plupart des entreprises du secteur touristique. Nous considérons, au contraire, qu'il sera sans doute nécessaire d'accroître à l'avenir ces moyens de communication, à destination en particulier du marché local (Ile de France) ».

- Le site Internet de la tour Eiffel ([www.tour-eiffel.fr](http://www.tour-eiffel.fr)) a été refondu avec une nouvelle ergonomie en décembre 2010. Il comprend désormais - comme l'avait recommandé l'IGVP dans son rapport provisoire - un espace dédié aux professionnels et une page donnant accès aux appels d'offres. Il a reçu en 2009 la visite de 4,4 millions d'internautes (+15 % par rapport à 2008). Destiné à l'information des usagers, il est également commercial depuis 2008 pour la vente en ligne de tickets d'entrée. Les candidatures à l'embauche font l'objet d'un site à l'intérieur du site (3 à 4 000 demandes par an), mais, aucune part n'est faite aux professionnels (appels d'offres par exemple). Est mis à disposition du public un serveur vocal téléphonique indiquant horaires et tarifs. La SEM ne dispose pas d'un Intranet.

- Les frais d'impression concernent notamment la plaquette institutionnelle (1 000 exemplaires), l'encart rapport annuel (1 000 ex), le « Magazine tour Eiffel » édité spécialement pour les 120 ans du monument (5 000 vendus), les guides d'aide à la visite (400 000 exemplaires en 2007, 100 000 en 2008, 400 000 en 2009), l'encart rapport

d'activité (1 000 exemplaires), la charte durable (1 000 exemplaires), des cartes d'invitation (expositions), affiches, dossiers conférence de presse, documents internes.

- Hors frais d'impression, on note la coédition avec un éditeur national de « La tour Eiffel par Gustave Eiffel », visant à disposer d'un bel ouvrage sur la tour Eiffel pouvant être utilisé comme cadeau pour les clients, visiteurs VIP et partenaires, imputée sur les deux comptes « Documentation Tour » (618 110) et Autres fournitures (606 81), soit 2.000 exemplaires acquis pour 36.000 €. On note également une publication en partenariat avec le Musée d'Orsay : « la Tour Eiffel, curiosités et autres babioles », suite à l'engagement pris par la SETE dans le cadre d'une donation en 2007, soit une dépense de 20 000 €.

**Préconisation 5 :** L'Inspection générale recommande une stabilisation des dépenses de communication au niveau actuel, une limitation des dépenses d'impression des plaquettes d'information lorsqu'elles existent sur le site Internet. Toutefois, une publicité destinée à toucher le public local parisien (peu enclin à visiter la tour Eiffel) reste effectivement un axe d'avenir, notamment dans les périodes de moindre affluence.

### 3.7. L'axe stratégique du développement durable

La société a fait du développement durable un de ses axes stratégiques. Elle a, en 2008, adopté sa propre Charte du développement durable<sup>14</sup>. Suite à un diagnostic, des cibles prioritaires ont été retenues : l'énergie, l'eau, les déchets, la sensibilisation du public au développement durable, l'accueil des visiteurs handicapés et l'accueil des publics défavorisés, l'affirmation de la vocation sociale de l'entreprise (valorisation, formation, mobilité). Un plan d'actions a été établi, guidant les projets de la SETE dans ces six domaines.

De nombreuses actions ont été engagées en 2009, parmi lesquelles : le passage à l'éclairage basse consommation, la signature fin 2006 d'un nouveau contrat de fourniture d'électricité « 100% énergies renouvelables » (la consommation d'électricité a baissé de 28 % depuis 2006), la mise en place d'un dispositif de suivi des consommations d'eau, la réalisation d'un diagnostic d'accessibilité de la tour, du parvis, d'un plan d'aménagement des espaces et des accès pour les handicapés (la tour s'est vue renouveler le « label Tourisme et handicap » pour les handicaps cognitif et auditif). Un audit interne pour l'amélioration du Bilan carbone de la tour Eiffel a été réalisé en 2009. En l'état actuel, le développement durable apparaît comme un élément majeur du projet d'entreprise, chaque directeur étant engagé, pour ce qui le concerne, par la charte du développement durable (items par direction), la direction du développement assurant la coordination.

<sup>14</sup> En 2007, la SETE avait déjà signé la Charte des Sociétés d'Economie Mixte de la Ville de Paris.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

- 1) Etudier en interne la formalisation de l'accord des collaborateurs lorsqu'ils bénéficient de délégations.
- 2) Modifier la procédure d'utilisation des cartes bancaires (remplacement de la carte bleue par une procédure d'avance de trésorerie sur frais ; emploi d'une carte bleue de société neutralisée pour les paiements courants).
- 3) Aucune procédure ne déterminant les conditions de mise à disposition ou de retrait d'un téléphone portable, formaliser cette procédure dans un document.
- 4) Mener une analyse financière précise de la participation et de l'intéressement chaque année tant sur le plan de son estimation prévisionnelle que de ses réalisations. Concernant l'intéressement, un étalonnage des ratios de performance avec d'autres sociétés immobilières de la Ville de Paris doit être mis en place. La répartition de l'intéressement et la définition des objectifs gagneront à être différenciés par catégorie de personnel, en accordant une part plus importante aux personnels d'accueil.
- 5) Rester vigilant sur les dépenses de communication.

## LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- [.....], Directeur Général (également en charge de la Direction financière) ;
- [.....], Directeur des ressources humaines, des affaires générales et du contrôle interne ;
- [.....], Chef du service Finances.

## PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit a été transmis à Monsieur Jean-Bernard BROS, Président de la société, le 20 décembre 2010.

La réponse du Président au rapport provisoire a été fournie le 11 février 2011. Le rapport apporte quelques remarques.

Sa lettre en date du 11 février 2011 est intégralement reproduite ci-après.

**Réponse au rapport provisoire  
du Président de la SETE du 11 février 2011**



MAIRIE DE PARIS  
**Madame**  
Directrice de l'Inspection Générale  
17 boulevard Morland  
75181 Paris cedex 04

Paris, le 11 MARS 2011

N/Réf. : DG/NL/1b/454.11

Madame la Directrice,

En complément de ma lettre du 11 février dernier relative au rapport provisoire de l'Inspection Générale sur le train de vie des SEM de la Ville de Paris, concernant la SETE, je vous informe que j'ai décidé de renoncer à la carte bancaire que la société avait mise à ma disposition. Cette carte a été détruite et le compte correspondant résilié auprès de l'établissement bancaire qui le tenait.

Je vous prie de croire, Madame la Directrice, à l'assurance de ma considération distinguée.

  
**Jean-Bernard Bros**

## Observations relatives au rapport provisoire de l'Inspection Générale de la Ville de Paris relatif à l'audit du train de vie des SEM (SETE)

### **Page 4/33 : b)**

La structure tarifaire approuvée par le Conseil de Paris et intégrée à la convention de DSP de la SETE, constitue certes une contrainte puisqu'elle s'impose à la SETE. Le nouveau dispositif tarifaire approuvé en février 2009 donne toutefois plus de marge de manœuvre à la SETE, puisqu'au lieu de fixer chaque tarif isolément, il définit une norme d'évolution annuelle que le tarif moyen pondéré doit respecter.

En 2009, le ticket moyen s'élevait bien à 7,96 € HT, en augmentation de 3,1 % par rapport à 2008, et non 5,6 % comme indiqué dans le rapport.

### **Page 5/33 : d)**

La SETE considère en effet que l'augmentation de la fréquentation ne doit plus être l'objectif prioritaire pour la tour Eiffel, pour des raisons de capacité, de qualité du service rendu aux visiteurs et de pérennité du monument.

La SETE privilégie la croissance du chiffre d'affaires par le développement des services commercialisés aux visiteurs. Cette voie de développement nous paraît en effet plus compatible avec une bonne qualité de service et le respect du monument et de ses installations.

S'agissant du projet de construire une zone souterraine au-dessous des quatre piliers, il est important de préciser qu'il n'entre pas dans le mandat actuel de la SETE. Le projet présenté au Conseil d'Administration et à la Ville de Paris est un projet d'aménagement du parvis en surface, n'impliquant pas la création de nouveaux espaces en sous sol.

### **Page 5/33 : e)**

La réglementation en vigueur limite en effet la capacité d'accueil de la Tour à 5 000 visiteurs simultanés. La fréquentation journalière est en revanche bien supérieure et peut dépasser 30 000 visiteurs durant l'été.

### **Page 6/33 : f)**

En moyenne, sur l'année, 50 % des visiteurs de la Tour accèdent au sommet, et non 40 % comme indiqué dans le rapport.

### **Page 6/33 : 2.1**

En février 2010, le service Accueil a en effet été séparé de la Direction des Clientèles, mais il n'a pas été rattaché à la Direction des Ressources Humaines. Il constitue désormais une Direction à part entière, confiée à Monsieur Michel Balsan par ailleurs DRH, et directement rattachée au Directeur Général.

### **Page 10/35 : Achats**

Les commandes ne sont pas systématiquement signées conjointement par le Responsable de l'achat et le Directeur Général. En revanche, les commandes supérieures à 10 000 € sont systématiquement signées par le Directeur Général.

**Page 11/35 : Préconisation 3**

À notre connaissance, aucun texte ou réglementation n'interdit à un actionnaire minoritaire d'une SEM d'être candidat directement, ou via une de ses filiales, à un Appel d'Offres de cette SEM. Ce sujet a évidemment été évoqué lors de la création de la SETE en 2005 et il a été convenu que les actionnaires minoritaires de la SETE pouvaient être candidats aux Appels d'Offres, sans que ce statut leur donne évidemment le moindre avantage dans la compétition et le jugement des offres. Dans certains domaines, l'application de cette règle d'exclusion reviendrait à limiter significativement la concurrence entre candidats (EDF pour la fourniture d'électricité, EIFFAGE via sa filiale Eiffel pour les charpentes métalliques). Si cette règle était mise en œuvre, il conviendrait sans doute d'envisager la sortie de certains actionnaires actuels du capital de la SETE.

**Page 12/35 : 2.1.8**

Le contrat de DSP et ses avenants ne relèvent pas de la compétence du Comité de Direction de la SETE, mais du Conseil d'Administration en liaison avec le déléguant Ville de Paris.

**Page 14/35 : 2.1.11**

Contrairement à ce qu'indique le rapport, la police d'assurance « Dommages aux biens » souscrite par la SETE pour la tour Eiffel, couvre bien le risque catastrophes naturelles au sens de la loi du 13 juillet 1982.

**Page 17/35 : 3.1.2**

Les apports de partenaires pour les manifestations de célébration des 120 ans de la tour Eiffel en 2009, se sont élevés à 450 k€, et non 450 M€ comme indiqué dans le rapport.

**Page 20/35 : 3.1.3**

La prime de rendement, élément de rémunération des salariés de la SETE, ne concerne pas en effet les mandataires sociaux et ne concerne plus les cadres, depuis une réforme de 2008.

**Page 22/35 : 3.2.3**

Si on définit les effectifs du siège comme ceux installés dans les bureaux de la SETE à CAP 15 (DG, DRH, DAF, Direction du Développement) ils sont passés de 20 en 2006 à 26 en 2010, cette augmentation étant principalement liée aux projets confiés à la SETE dans le cadre de la DSP.

**Page 22/35 : 3.2.5**

Le salaire brut moyen en 2009 s'élevait à la SETE à 51 968 €, et non à 86 472 € comme indiqué dans le rapport.

**Page 23/35**

Un premier accord d'intéressement a en effet été signé en juin 2007. Un nouvel accord, d'une durée de trois ans se substituant au précédent, a été signé en mai 2010.

**Page 23/35 : 3.2.5**

La participation versée aux salariés de la SETE découle strictement de l'application des dispositions légales, et n'intègre aucun dispositif propre à la SETE.

S'agissant de l'intéressement, il est plafonné à 3 000 € par salarié, ce qui représente moins d'un mois de salaire net moyen, la moyenne des montants versés au titre des trois derniers exercices étant significativement inférieure à ce plafond.

[.....]  
.....]  
*Les développements qui précèdent ont été occultés conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

**Page 26/35 : 3.3.4**

La forte augmentation du poste « Missions et déplacements » entre 2006 et 2009 n'est pas significative car l'année 2006, première année de la DSP et année de démarrage opérationnel de la SETE, n'est pas représentative dans ce domaine.

En 2010, le poste « Honoraires » est bien comme prévu en net repli à 1,3 M€ HT.

**Page 32/35 : 3.6**

S'agissant du site internet de la tour Eiffel ([www.tour-eiffel.fr](http://www.tour-eiffel.fr)), il a fait l'objet en 2010 d'une reconfiguration complète. Le nouveau site, reposant sur une nouvelle architecture entièrement reconçue et l'utilisation des technologies les plus récentes dans ce domaine, a été mis en ligne en décembre 2010. Il comprend désormais un espace dédié aux professionnels, ainsi qu'une page donnant accès aux Appels d'Offres lancés par la SETE. Par ailleurs, pour une meilleure information de ses clients, la SETE a mis en place fin 2009 un centre de contact externalisé donnant des informations personnalisées 6/7 jours par téléphone et courrier électronique.

S'agissant du niveau des dépenses de Communication, la SETE ne considère pas qu'il est élevé. Son budget annuel de Communication, de l'ordre de 200 000 € par an, ne représente que 0,3 % de son chiffre d'affaires annuel, nettement en deçà de la plupart des entreprises du secteur touristique. Nous considérons, au contraire, qu'il sera sans doute nécessaire d'accroître à l'avenir ces moyens de Communication, à destination en particulier du marché local (Ile-de-France).

**Page 33/35 : 3.7**

Le premier contrat de fourniture d'électricité 100 % Énergies renouvelables a été signé en 2006 et non fin 2009.

## ANNEXE

Documents remis par la SETE

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