



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

SEM CYCLEA (Département de La Réunion)

Exercices 2014 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 28 octobre 2020.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	2
RECOMMANDATIONS.....	3
PROCÉDURE	4
OBSERVATIONS DÉFINITIVES	5
1 LA GESTION DES DÉCHETS À LA RÉUNION	6
1.1 Le cadre réglementaire.....	6
1.2 Les différents acteurs publics locaux	7
2 UNE AMÉLIORATION DES PERFORMANCES MAIS DES FRAGILITÉS	9
2.1 Une situation financière assainie comportant des points de vigilance.....	10
2.1.1 Une consolidation des capitaux propres, une trésorerie sous tension	10
2.1.2 Un chiffre d'affaires en hausse, des indicateurs de performance perfectibles	12
2.2 Un champ large d'activités, des performances contrastées	17
2.2.1 Le pôle exploitation : des enjeux de productivité	17
2.2.2 Le pôle environnement : un secteur dynamique mais des marges ténues.....	21
3 DES ENJEUX MANAGÉRIAUX, DES STRATEGIES DE DÉVELOPPEMENT	25
3.1 Les ressources humaines, une préoccupation centrale.....	25
3.1.1 Une direction générale non stabilisée, un cadre d'exercice à consolider.....	25
3.1.2 Les enjeux financiers et managériaux liés aux ressources humaines.....	26
3.2 Des perspectives stratégiques appelant une gouvernance renforcée.....	31
3.2.1 Une vie sociale permise par l'implication d'une minorité d'actionnaires	31
3.2.2 Une stratégie de développement à la croisée des chemins	33
ANNEXES	37
RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	44

SYNTHÈSE

Créée en 1998, CYCLEA a pris sa dénomination actuelle en 2005 à l'occasion de sa transformation en société d'économie mixte (SEM). Elle est devenue aujourd'hui un des acteurs incontournables de la collecte des déchets ménagers et assimilés sur le territoire de la communauté d'agglomération du Territoire de la côte ouest (TCO), qui en est l'actionnaire majoritaire avec 77 % des titres.

Après avoir traversé une période de difficultés économiques et financières, la société a entamé son redressement. Durant la période 2014-2019, le chiffre d'affaires est en hausse de 6 %, atteignant 16,9 M€, et les résultats nets comptables de la société sont devenus structurellement bénéficiaires. La SEM a, en outre, renforcé ses capitaux propres, qui ont augmenté de 44 %, passant de 3,6 M€ à 5,2 M€. Le niveau de trésorerie généré par l'activité reste un point préoccupant, de par l'allongement des délais de paiement de ses actionnaires publics et clients, notamment du syndicat mixte de traitement des déchets des microrégions sud et ouest de La Réunion (ILEVA), qui lui apporte 40 % de son chiffre d'affaires.

Cette situation économique plutôt favorable ainsi que les progrès dans l'efficacité des missions de services public de tri et de médiation ne doivent pas occulter d'autres fragilités. Les activités du pôle exploitation sont bénéficiaires grâce aux résultats positifs dégagés sur les prestations de tri réalisées dans le cadre d'une délégation de service public. Les prestations de négoce des matériaux valorisés et le tri des déchets d'activités économiques, d'ordre privé, sont susceptibles de déséquilibrer les comptes de la société, de par leur chiffre d'affaires peu stable.

Certaines missions relevant du pôle environnement, comme l'exploitation des déchetteries ainsi que la veille environnementale et la communication, ont vu leur marge financière se restreindre, à la suite de négociations de prix plus serrées avec le TCO. Il apparaît vital pour la société de négocier dans le cadre du renouvellement prochain des contrats de tri des DAE/DIB (déchets d'activités économiques/déchets industriels banals) des prix susceptibles d'assurer la rentabilité de l'activité privée de l'entreprise.

La masse salariale, qui représente 53 % du chiffre d'affaires en 2019 et contribue à la baisse de rentabilité et de productivité par salarié, constitue une préoccupation majeure dans la maîtrise des équilibres financiers aussi bien du point de vue des effectifs que de la politique salariale, devenue un enjeu managérial central pour l'entreprise.

Dans ce contexte de normalisation du fonctionnement de la société, les perspectives de croissance reposent en partie sur la consolidation de la ligne managériale, dont le fil pourrait être la certification, et le renforcement de la gouvernance, sur le plan juridique et capitalistique. Au-delà, le développement de la SEM pourrait s'appuyer sur la diversification de son champ d'activité, sous réserve d'une modification de son objet social lui permettant, en toute régularité, d'étendre ses prestations à la collecte des déchets. Une politique d'investissement dans des technologies innovantes pourrait conforter cette démarche, ce qui suppose un partage de la stratégie avec les actionnaires, propriétaires des actifs ou du foncier nécessaire à la mise en œuvre de ces outils de production, et les autres partenaires institutionnels de CYCLEA.

Enfin, si la société envisageait une évolution de sa forme juridique vers un modèle de SPL, ce changement devrait, selon la chambre, prendre en compte la multiplicité des acteurs existants sur le territoire de manière à favoriser une utilisation plus rationnelle des outils et éviter une concurrence contre-productive en termes de performance environnementale.

RECOMMANDATIONS¹

<i>Régularité</i>						
<i>Numéro</i>	Domaine	Objet	Non réalisé	En cours de réalisation	Réalisé	Page
1	Gouvernance et organisation interne	Procéder à la mise à jour des statuts de manière à permettre l'exercice, en toute sécurité juridique, de l'activité de collecte de corbeilles de propreté urbaine.		X		34

<i>Performance</i>						
<i>Numéro</i>	Domaine	Objet	Non réalisé	En cours de réalisation	Réalisé	Page
1	Situation financière	Négocier dans le cadre de renouvellement des contrats de tri des DAE / DIB des prix susceptibles d'assurer la rentabilité de l'activité qui ne relève pas du champ du service public du traitement des déchets ménagers et assimilés.		X		16
2	Situation financière	Engager une démarche vis-à-vis des actionnaires afin de mettre en place un pacte d'actionnaires permettant le réinvestissement des profits.	X			36

¹ Les recommandations sont classées sous la rubrique « régularité » lorsqu'elles ont pour objet de rappeler la règle (lois et règlements) et sous la rubrique « performance » lorsqu'elles portent sur la qualité de la gestion, sans que l'application de la règle ne soit mise en cause. Leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi.

PROCÉDURE

Le contrôle des comptes et de la gestion de la société d'économie mixte locale CYCLEA a été ouvert le 18 juillet 2019 par lettre du président de la chambre adressée à son président du conseil d'administration. Le directeur général de la société, en a été informé le 25 novembre 2019.

L'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 23 juin 2020 avec le directeur général. La chambre a arrêté ses observations provisoires dans sa séance du 1^{er} juillet 2020, qui ont été adressées à l'intéressé le 22 juillet 2020. Le directeur général a adressé sa réponse le 21 septembre 2020.

Des extraits ont été par ailleurs adressés aux présidents du syndicat mixte de traitement des déchets des microrégions Sud et Ouest de La Réunion (ILEVA), du Territoire de la côte ouest (TCO), de la communauté d'agglomération du sud (CASUD), de la communauté intercommunale des villes solidaires (CIVIS) ainsi qu'aux trois anciens directeurs généraux. Seuls, le président du TCO et deux anciens directeurs généraux ont présenté des réponses respectivement les 24 septembre 2020, 23 juillet 2020 et 28 septembre 2020.

Dans sa séance du 28 octobre 2020, après avoir examiné les réponses, la chambre a arrêté les observations définitives suivantes.

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

L'évolution du cadre juridique national de la gestion des déchets, qui intègre les orientations européennes, répond à la volonté des pouvoirs publics de mettre en place une économie circulaire et une hiérarchisation des modes de traitement. Des objectifs ambitieux ont été définis en matière de recyclage, de collecte et de traitement, avec notamment une généralisation du tri à la source d'ici 2025.

Selon les données de 2015, le gisement total des déchets en France s'élève à 324,5 millions de tonnes (Mt) ; à La Réunion, ce volume est de plus de 4,3 Mt, dont la plus grande partie concerne les déchets inertes du BTP et les déchets organiques ou non des activités économiques (DAE)², soit 88 %.

Le service public d'élimination des déchets, qui incombe aux collectivités territoriales, ne traite que des déchets ménagers et assimilés. Il représente 10 % du gisement total des déchets au niveau national et 12 % à La Réunion. Cette fraction est composée des déchets dits occasionnels et des ordures ménagères et assimilées comprenant les ordures ménagères résiduelles et les déchets collectés séparément³.

Le territoire de La Réunion est confronté à des enjeux multiples, parfois spécifiques comme la gestion des déchets verts au regard de sa volumétrie. Avec une part de plus de 83 % (hors déchets verts), l'enfouissement reste le mode de traitement privilégié alors que les sites de stockage sont en état de saturation.

L'efficacité des politiques publiques menées dans le secteur des déchets pâtit de la difficulté des élus locaux à s'accorder sur une vision commune. Sur le plan de l'économie environnementale, le territoire de l'île apparaît trop limité pour disposer d'un gisement de déchets dont le recyclage serait systématiquement rentable. Les bénéfices environnementaux du recyclage compensent difficilement son coût, qui est renchéri par le transport des déchets recyclés vers la métropole ou d'autres pays.

Dans ce contexte, depuis plus de 15 ans⁴, le Territoire de la côte ouest (TCO) s'appuie sur la société d'économie mixte CYCLEA, dont il est le principal actionnaire avec 77 %, dans sa gestion du service public des déchets. Le reste du capital est détenu à hauteur de 7 % et 16 % respectivement par le syndicat mixte ILEVA et des sociétés de droit privé, appartenant au même secteur d'activité à l'exception de la SEMADER (Cf. annexe n° 1).

Œuvrant dans les secteurs de l'aménagement et du logement social, activités éloignées de celles relevant de la gestion des déchets, la chambre a récemment invité la SEMADER à

² Déchets d'activités économiques (DAE) : tout déchet, dangereux ou non dangereux dont le producteur initial n'est pas un ménage.

³ Déchets occasionnels : encombrants, déchets verts, déblais et gravats. Déchets collectés séparément : collecte sélective, déchetteries.

⁴ La société anonyme AREA RECYCLAGE, immatriculée au greffe du tribunal de commerce de Saint-Denis de La Réunion le 15/12/1998, est devenue une société anonyme d'économie mixte locale en 2005 à l'occasion de l'entrée dans son capital du TCO et a changé de dénomination sociale en « CYCLEA ».

entamer une réflexion sur une cession de sa participation détenue au sein de CYCLEA⁵. Des discussions sont en cours entre les parties. Leur aboutissement devrait conduire à une nouvelle répartition du capital.

Dans les 10 dernières années, deux événements majeurs sont venus marquer la composition de son capital social. En décembre 2009, à la suite des difficultés économiques et financières, caractérisées par des capitaux propres inférieurs au capital social, une augmentation de capital d'un montant de 1,5 M€, intégralement souscrite par le TCO, a permis de le porter à près de 4 M€. En décembre 2016, le syndicat mixte ILEVA est entré au capital de CYCLEA à la faveur du rachat de 125 000 actions⁶ détenues par le TCO.

1 LA GESTION DES DÉCHETS À LA RÉUNION

1.1 Le cadre réglementaire

La charge de l'organisation et de la mise en œuvre du service public d'élimination des déchets ménagers et assimilés incombait aux communes et à leurs groupements⁷. À compter du 1^{er} janvier 2017⁸, cette compétence est cependant obligatoirement exercée au niveau intercommunal, par les communautés de communes ou communautés d'agglomération.

Le cadre réglementaire régissant la gestion des déchets découle principalement de la directive 2008/98 CE du 19 novembre 2008 relative aux déchets modifiée par la directive UE n° 2018/851 du 30 mai 2018, de la loi dite « Grenelle II » n° 2010-788 du 12 juillet 2010 et de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte dite « LTECV ».

Les principes, qui résultent de ces textes récents, sont codifiés à l'article L. 541-1 du code de l'environnement. La priorité est donnée au développement d'une économie circulaire, qui s'appuie sur la hiérarchisation des modes de traitement des déchets par ordre décroissant de priorité de recours : prévention des déchets, réutilisation des produits, recyclage ou transformation, valorisation de l'énergie, élimination (stockage ou incinération).

Les collectivités doivent s'inscrire dans la durée pour atteindre des objectifs issus de la réglementation pour la réduction des déchets non recyclables ou valorisables, et de production d'énergie renouvelable, notamment à partir de la valorisation énergétique des déchets, conformément aux orientations nationales détaillées en annexe 3. Au niveau régional, deux

⁵ Cf. Rapport de la chambre régionale des comptes La Réunion de mai 2020 portant sur le contrôle des comptes et de la gestion de la SEMADER.

⁶ Cession de 125 000 actions sur un total détenu de 1 484 999.

⁷ Article L. 2224-13 du code général des collectivités territoriales (CGCT).

⁸ Cf. loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, dite « loi Maptam », et loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite « loi NOTRe », codifiées aux articles L. 5214-16 et L. 5216-5 du CGCT.

principaux documents de programmation sont prévus : le plan régional de prévention et de gestion des déchets (PRPGD)⁹ et la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE)¹⁰. À l'échelon intercommunal, la prévention se traduit par l'élaboration de programmes locaux de prévention des déchets ménagers et assimilés (PLPDMA).

1.2 Les différents acteurs publics locaux

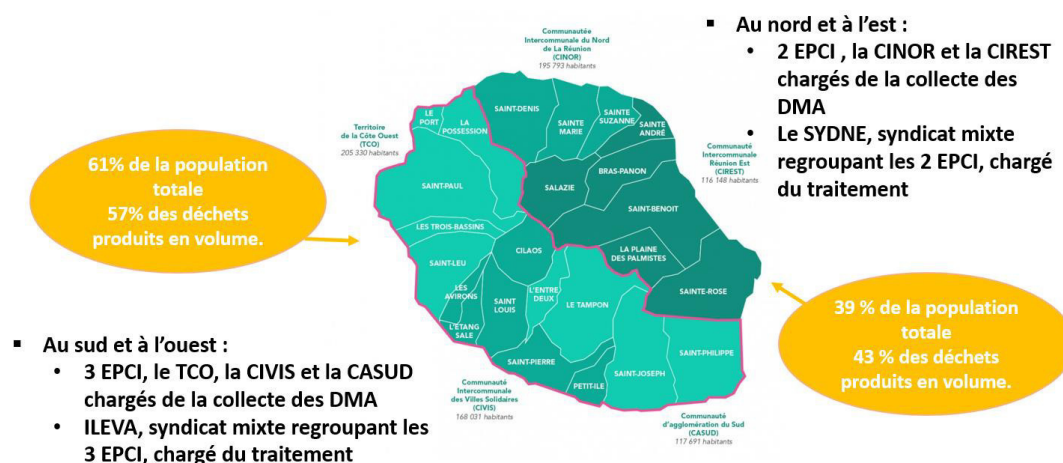
À La Réunion, la gestion du service des déchets s'organise principalement en trois niveaux correspondant à trois missions distinctes : la programmation, la collecte et le traitement.

L'élaboration du PRPGD incombe à la région Réunion en concertation avec les autres acteurs¹¹. Les divergences des parties et les changements d'orientation politique en matière de gestion des déchets n'ont pas encore permis la validation du plan.

La collecte des déchets relève des cinq intercommunalités (CINOR, CIREST, TCO, CASUD et CIVIS), qui ont transféré leur traitement à deux syndicats mixtes (ILEVA et SYDNE).

L'existence de deux outils majeurs de traitement des déchets conduit à distinguer deux blocs géographiques. Le premier bloc, articulé autour du SYDNE, couvre les territoires de la CINOR et de la CIREST, c'est-à-dire le nord et l'est de l'île. Il concentre 39 % de la population ainsi que 43 % des déchets produits en volume. Le second bloc est organisé autour d'ILEVA, qui couvre les territoires du TCO, de la CIVIS et la CASUD. Il concerne 61 % de la population et 57 % de la production de déchets.

Carte n° 1 : La couverture opérationnelle du territoire



⁹ Article L. 541-13 du code de l'environnement.

¹⁰ L'article L. 141-5 du code de l'énergie prévoit que le président du conseil régional et le préfet élaborent conjointement un projet de programmation pluriannuelle de l'énergie. Cette programmation contient un volet de soutien des énergies renouvelables et de récupération mettant en œuvre une énergie stable.

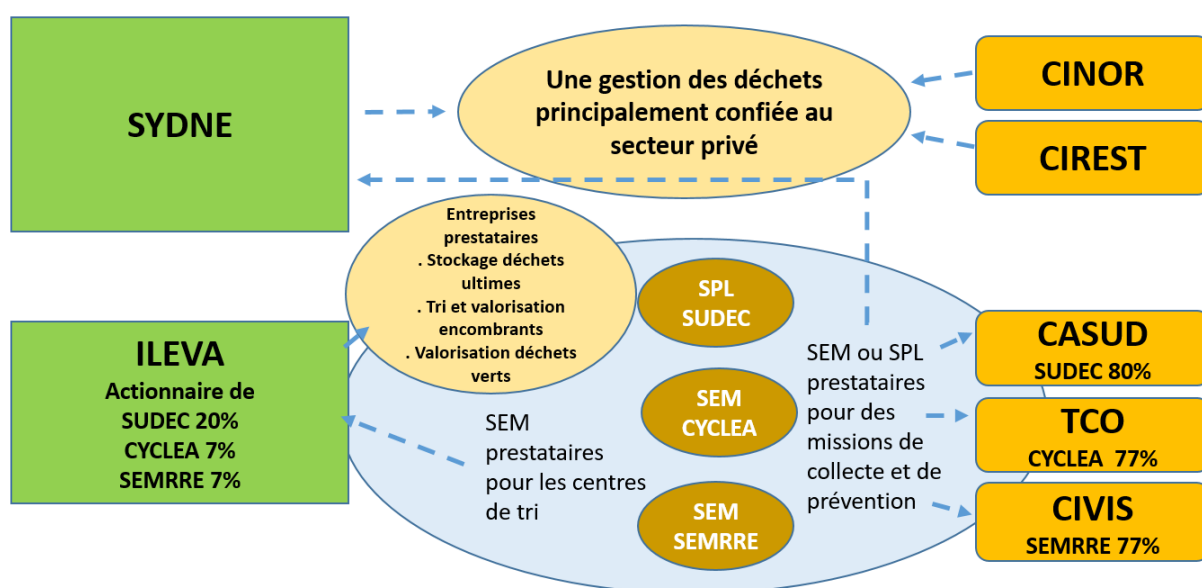
¹¹ Cf. article L. 541-13 du code de l'environnement.

Source : chambre régionale des comptes

Le service public des déchets doit être considéré comme un service unique. Dans la pratique, la gestion de la collecte et du traitement est partagée entre plusieurs collectivités ou opérateurs. Cette possibilité est permise par le code général des collectivités locales (CGCT), qui prévoit dans son article L. 2224-13 que « Les communes peuvent transférer à un établissement public de coopération intercommunale ou à un syndicat mixte soit l'ensemble de la compétence de collecte et de traitement des déchets des ménages, soit la partie de cette compétence comprenant le traitement, ainsi que les opérations de transport qui s'y rapportent ».

La mise en œuvre du service public de la gestion des déchets dans les microrégions sud et ouest de La Réunion n'est pas seulement partagée entre des intercommunalités, qui gèrent la collecte, et un syndicat mixte, ILEVA, qui s'occupe du traitement. Les collectivités territoriales ont recours à des sociétés, à l'actionnariat majoritairement ou exclusivement public, qui exercent des activités qui relèvent à la fois de la collecte et du traitement, comme le décrit le schéma ci-après.

Schéma n° 1 : Les choix de gestion retenus par les EPCI



Source : chambre régionale des comptes

Les sociétés d'économie mixte CYCLEA et SEMRRE, respectivement détenues de manière majoritaire par le TCO et la CIVIS, et plus récemment la société publique locale SUDEC détenue principalement par la CASUD, interviennent dans le champ croisé des compétences de collecte et de traitement des déchets sur le territoire de la CIVIS, du TCO et de la CASUD. Ces sociétés n'exercent cependant qu'une partie des activités relevant de ces compétences.

En revanche, la collecte des ordures ménagères et assimilées, qui relève des intercommunalités, est jusqu'à présent réalisée par des entreprises privées dans le cadre de marchés publics. La CASUD a toutefois le projet d'en confier une partie à la SPL SUDEC, dans

une perspective, selon les dirigeants de l'EPCI, de réduction des coûts et d'une meilleure maîtrise de l'ensemble de la chaîne des déchets.

La mise en œuvre de la compétence déchets apparaît ainsi plus complexe dans les microrégions sud et ouest de La Réunion, plusieurs acteurs opérant à la fois dans le secteur de la collecte et du traitement. Les choix dans l'organisation territoriale du service n'ont pas tenu compte du projet de fusion entre les intercommunalités de la CIVIS et de la CASUD, lequel pour le président de la CASUD demeure hypothétique.

Selon l'association nationale des collectivités territoriales et des professionnels pour une gestion locale des déchets, de l'énergie et des réseaux de chaleur (AMORCE), « il faut éviter de fractionner le service entre un trop grand nombre de collectivités et d'opérateurs, car la multiplication des intervenants risque de nuire à une optimisation globale, aussi bien sur le plan environnemental que sur le plan économique »¹².

2 UNE AMÉLIORATION DES PERFORMANCES MAIS DES FRAGILITÉS

Les missions de CYCLEA sont structurées autour du pôle exploitation et du pôle environnement, dont les recettes s'élèvent respectivement à 10 M€ et 7 M€, représentant 60 % et 40 % de son chiffre d'affaires.

Fin 2019, seules 56 % des recettes du pôle exploitation, soit 5,6 M€, sont réalisées en lien avec les collectivités territoriales. Elles résultent des activités de tri de la collecte sélective et des encombrants exploitées dans le cadre d'une délégation de service public passée avec ILEVA. Le solde des recettes, soit 4,4 M€, concerne le produit des activités privées de négoce des matériaux (3,4 M€) ainsi que la collecte et le transport des déchets d'activité économique pour les professionnels (1 M€).

Au sein du pôle environnement, 100 % du chiffre d'affaires généré est réalisé avec les collectivités territoriales par l'intermédiaire de marchés publics portant sur la gestion de déchetteries, les actions de médiation et de communication, la lutte contre l'errance animale ainsi que la collecte de corbeilles de propreté urbaine.

Selon un ancien directeur général, outre son rôle économique, CYCLEA peut aussi remplir une mission à caractère social en permettant, notamment, à des personnes en chômage de longue durée une reconversion professionnelle ou une réinsertion sociale.

¹² Guide juridique et fiscal du service public de gestion des déchets. Amorce. Mars 2017.

2.1 Une situation financière assainie comportant des points de vigilance

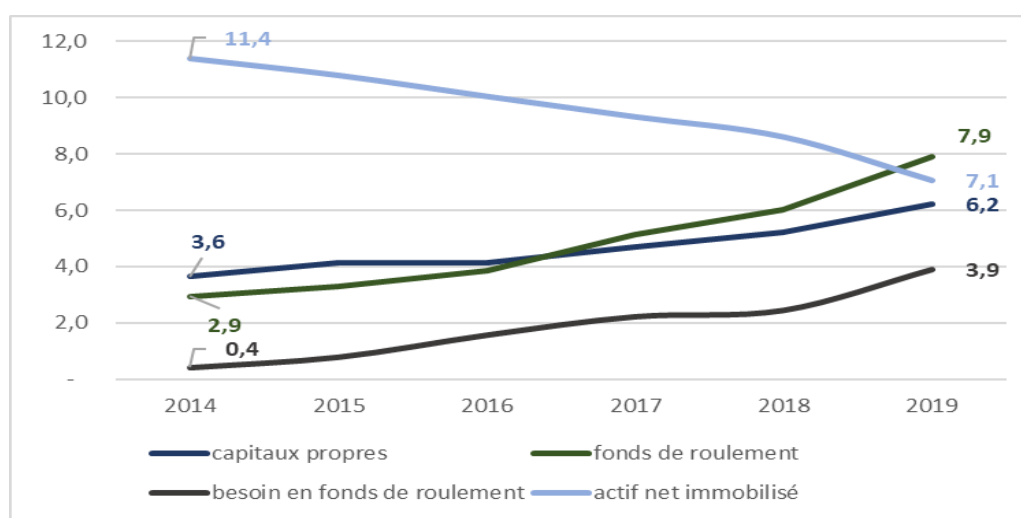
2.1.1 Une consolidation des capitaux propres, une trésorerie sous tension

Le niveau des capitaux propres de l'année 2014, d'un montant de 3,6 M€, était inférieur au capital social de la société de 4 M€ du fait d'un report à nouveau négatif. Il illustre les difficultés économiques et financières rencontrées dans les années antérieures.

Au cours de la période 2014-2019, les résultats positifs successifs ont permis d'améliorer la situation financière de CYCLEA. À fin 2019, ses capitaux propres s'élèvent désormais à 6,2 M€ et la société s'est totalement désendettée. Si les résultats comptables de la société sont structurellement bénéficiaires entre 2014 et 2019, le volume des déficits fiscaux restant à reporter, constitué par le cumul des pertes antérieures, d'un montant de 9,4 M€ à fin 2013, lui permet de ne pas payer d'impôt sur les sociétés.

Le fonds de roulement de l'entreprise a presque été multiplié par trois dans la période 2014-2019 pour atteindre 8 M€. Cette situation signifie que les ressources stables, constituées par les capitaux permanents, ont permis de financer en intégralité les éléments de l'actif immobilisé et de dégager un excédent permettant de contribuer au financement de l'exploitation dont les besoins annuels sont croissants. Ces derniers passent en effet de 0,4 M€ à 3,9 M€ entre 2014 et 2019. La chambre souligne que ce redressement est aussi favorisé par une absence d'investissement majeur dans l'appareil productif pendant cette période, l'actif net immobilisé étant caractérisé par une baisse significative et continue de sa valeur ramenée de 11,4 M€ à 7 M€.

Graphique n° 1 : Évolution des capitaux propres, du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de l'actif net immobilisé entre 2014 et 2019 (en M€)



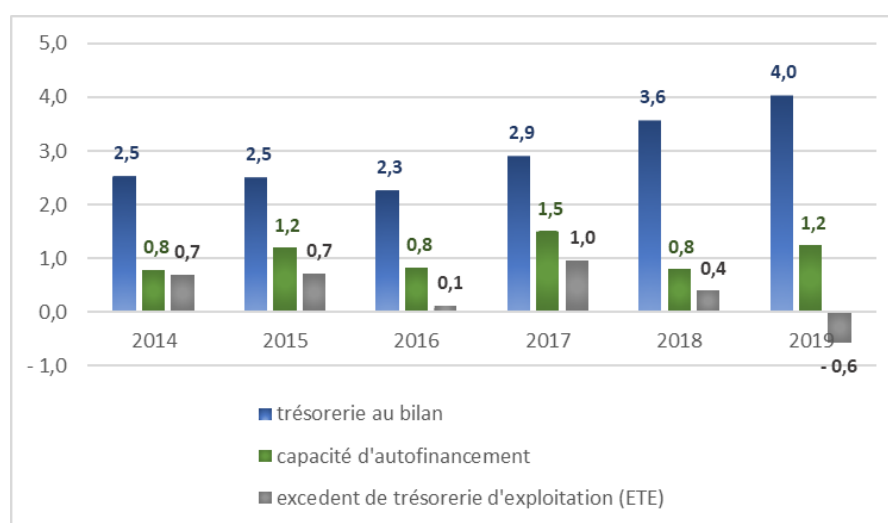
Source : CRC, d'après les comptes établis par CYCLEA

(1) Durant la période 2014 à 2019, la trésorerie annuelle mentionnée au bilan de CYCLEA oscille entre 2 M€ et 4 M€. Cette donnée comptable, observée à la date d'établissement du bilan, soit le 31 décembre de chaque année, masque la trésorerie potentielle

dégagée par l'activité de la société au cours de l'exercice, mesurée par la capacité d'autofinancement (CAF)¹³. En effet, il est constaté que la valeur de la CAF est 2 à 4,5 fois inférieure, selon les années, à la trésorerie mentionnée au bilan.

(2) La détermination de l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)¹⁴, montre que le surplus monétaire généré par le cycle d'exploitation est plus faible comme le montre le graphique ci-après. Par exemple, au titre des années 2018 et 2019, la trésorerie affichée au bilan est respectivement de 3,6 M€ et 4 M€ alors que la CAF n'est que de 0,8 M€ et 1,2 M€ et l'ETE de 0,4 M€ et - 0,6 M€.

Graphique n° 2 : Évolution de la trésorerie mentionnée au bilan, de la CAF et de l'ETE entre 2014 et 2019 (en M€)



Source : CRC, d'après les comptes établis par CYCLEA

Ce constat trouve son origine dans le niveau de la richesse générée par l'exploitation, insuffisante pour absorber la variation du besoin en fonds de roulement, c'est-à-dire le décalage de trésorerie lié au non encaissement des créances clients et au non décaissement des dettes. Il est constaté que le volume de la totalité des créances est passé de 3,3 M€ en 2014 à 6,5 M€ en 2019, soit de 21 % à 38 % du chiffre d'affaires¹⁵, alors que, dans le même temps, le volume des dettes a baissé en passant de 3,6 M€ à 2,9 M€, soit de 23 % à 17 % du chiffre d'affaires.

À fin 2019, le poids d'ILEVA et du TCO dans le volume des seules créances clients d'un montant de 4,5 M€ représente respectivement 69 % et 13 %. S'agissant plus précisément d'ILEVA, 1,9 M€ de créances, dont l'antériorité remonte pour certaines à avril 2019, n'a été

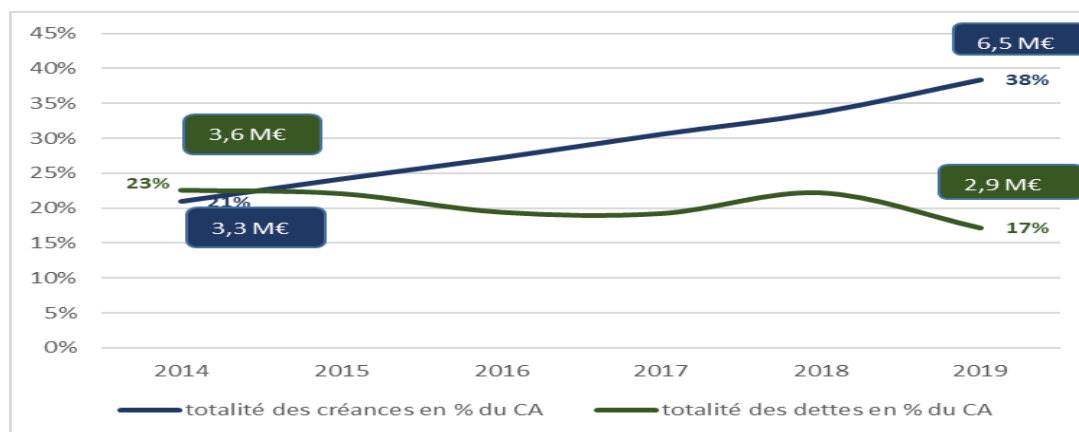
¹³ La CAF correspond à un surplus monétaire dégagé par l'exploitation de l'activité d'une entreprise. Mesurant les excédents de trésorerie, elle constitue une ressource qui peut être utilisée pour financer le développement de l'entreprise ou rémunérer ses actionnaires.

¹⁴ L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) est une notion différente de la CAF. L'ETE prend en compte les flux financiers réels (décaissés et encaissés). Les limites de la CAF, par rapport à l'ETE, s'illustrent par le fait que le chiffre d'affaires d'une facture non honorée est intégré dans le calcul de la CAF alors que la trésorerie reste inchangée. L'ETE permet de mettre en lumière une situation fragile de trésorerie liée à des impayés ou des retards de paiements, alors que la situation financière apparaît solide au vu de la CAF.

¹⁵ Le chiffre d'affaires comprend les ventes de marchandises et la production de l'exercice.

payé qu'en janvier 2020. Ces évolutions, qui ont généré un effet ciseau défavorable au niveau de la trésorerie, n'ont pas permis à l'activité de dégager un surplus monétaire au titre de 2019.

Graphique n° 3 : Évolution des créances et des dettes ainsi que de leurs poids dans le chiffre d'affaires entre 2014 et 2019



Source : CRC, d'après les comptes établis par CYCLEA

Au regard de la politique de règlement des fournisseurs (45 jours fin de mois) et de celle des clients (30 jours fin de mois), ce décalage devrait être cependant théoriquement favorable à la société. Par conséquent, cette situation doit constituer, selon la chambre, un point d'attention. Partageant son analyse, la société s'est engagée à améliorer sa procédure de suivi et de recouvrement de ses créances notamment auprès d'ILEVA.

2.1.2 Un chiffre d'affaires en hausse, des indicateurs de performance perfectibles

- Une situation financière globale encore fragile

Dans la période 2014-2019, le chiffre d'affaires global de la société est en progression de plus de 6 %, passant de 15,9 M€ à 16,9 M€ à fin 2019. Alors que la rémunération globale des marchés historiques de CYCLEA¹⁶ a été revue à la baisse lors de leur renouvellement en 2017, avec un manque à gagner de près de 5 %¹⁷, cette croissance a été confortée par les nouveaux marchés de collecte de corbeilles de propreté urbaines du TCO et de gestion des déchetteries de la CINOR¹⁸.

Cette hausse du chiffre d'affaires, intervenue en 2017, a permis une augmentation de l'excédent brut d'exploitation (EBE), indicateur qui mesure la richesse brute produite par l'entreprise, de près de 80 % par rapport à l'exercice 2016. La croissance continue de la masse salariale, qui a augmenté de 26 % entre 2014 et 2018 et s'est stabilisée à 9 M€ en 2019, a

¹⁶ Il s'agit des marchés d'exploitation des déchetteries, de communication de proximité, de gestion de la fourrière animale du TCO.

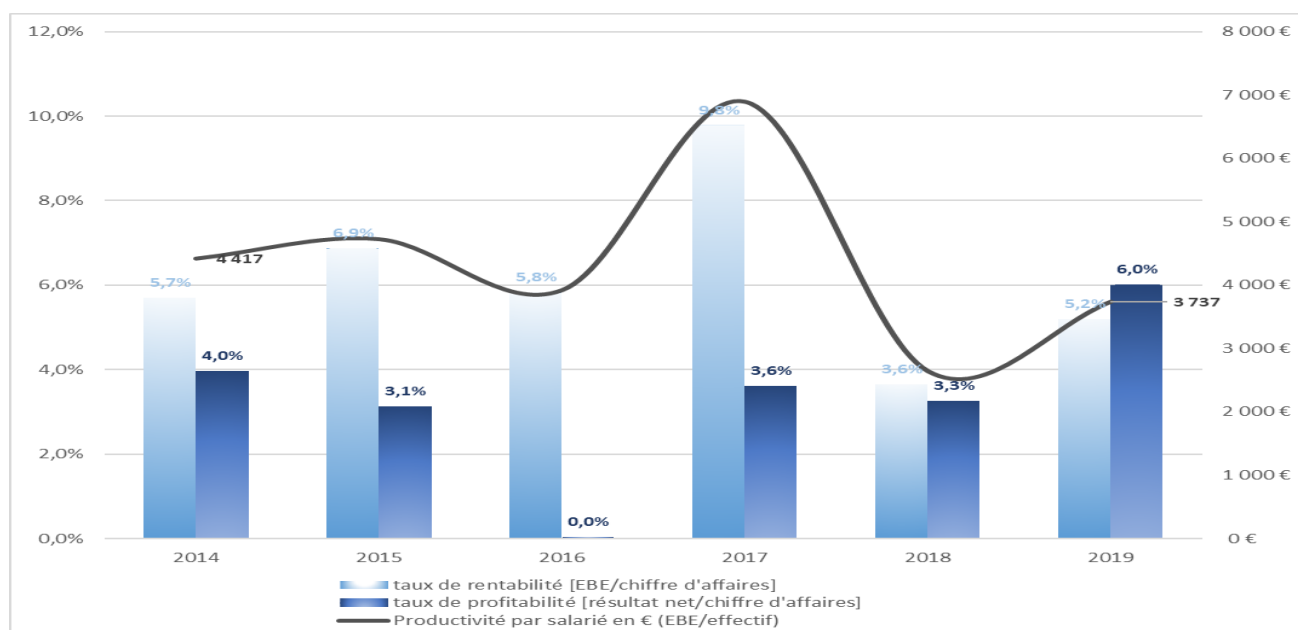
¹⁷ Rapport de gestion de CYCLEA au titre de l'exercice 2017.

¹⁸ L'exploitation des déchetteries de la CINOR a débuté en janvier 2018.

cependant conduit à un recul de l'EBE de 61 % entre 2017 et 2018 et de 3 % entre 2014 et 2019 (Annexe n° 5).

Les taux de rentabilité de 6,2 %, de profitabilité de 3,3 % et la productivité par salarié¹⁹ de 3 700 € à fin 2019, sont globalement en retrait par rapport à 2014. Ces différents indicateurs de performance illustrent l'existence de marges financières réduites ainsi que l'enjeu constitué par la maîtrise de la masse salariale et des effectifs. Ce dernier point est souvent souligné dans les rapports de gestion compte tenu du poids des rémunérations. À fin 2019, les charges de personnel représentent 55 % des charges d'exploitation²⁰.

Graphique n° 4 : Évolution du taux de rentabilité, du taux de profitabilité et de la productivité des salariés entre 2014 et 2019



Source : CRC, d'après les comptes établis par CYCLEA

En ce qui concerne les 45 % de charges restantes, un audit a été diligenté à l'initiative de la nouvelle direction générale. Cette étude, qui a porté sur les comptes de l'exercice 2018, a permis à la société d'élaborer une cartographie de ses achats et de constater que 51 % du volume de ces dépenses, soit 4 M€, ne faisait pas l'objet d'une procédure de marché public. Début juin 2020, l'action menée par CYCLEA a conduit à la réduction du taux de dépenses non couvertes par un marché public à 20 %, l'objectif à atteindre en fin de cette même année étant de 10 %. La chambre ne peut qu'inviter la société à poursuivre cette démarche, visant à rendre l'acte d'achat plus performant et sécurisant au regard des principes de la commande publique²¹.

¹⁹ Taux de rentabilité = EBE / Chiffre d'affaires ; Taux de profitabilité = résultat net / chiffre d'affaires ; productivité par salarié = EBE / effectif

²⁰ 55 % = (masse salariale chargée ⇒ 7 650 143 € + 1 356 318 €) / (dépenses d'exploitation hors charges calculées comme les dotations aux amortissements et aux provisions ⇒ 16 254 355 €).

²¹ Une société d'économie mixte est un pouvoir adjudicateur au sens de l'article L. 1211-1 du code de la commande publique. À ce titre, elle est soumise aux principes dudit code pour la passation de ses propres achats.

- Une délégation de service public (DSP) potentiellement déséquilibrée

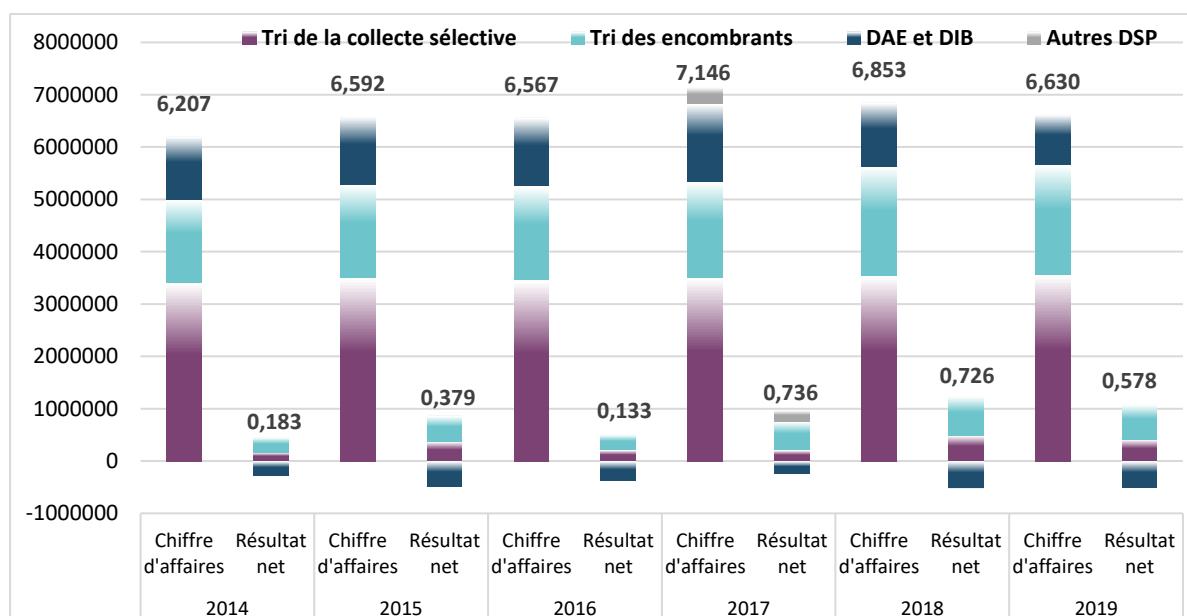
En janvier 2013, l'exploitation du centre de tri des déchets ménagers issus de la collecte sélective, des déchets d'activité économique et de la plateforme de tri des encombrants, réunis sur un même site a été confiée à la SEM CYCLEA par délégation de service public. L'autorité délégante est le syndicat mixte ILEVA, suite au transfert par le TCO de la compétence de traitement des déchets ménagers en janvier 2018. Le contrat doit s'achever au 31 décembre 2020. CYCLEA, en tant que délégataire, n'est pas propriétaire des infrastructures d'exploitation, ce qui limite son autonomie de développement et d'investissement.

La rémunération du délégataire est constituée d'une part liée à l'exploitation et de dotations constituant les provisions pour renouvellement et grosses réparations des équipements. La rémunération de l'exploitation s'applique au tri des flux de collectes sélectives des déchets issue des collectes en porte à porte, des apports venant des déchetteries et des collectes d'encombrants. Les recettes provenant des contrats et apports privés pour le tri des déchets d'activités économiques constituent les ressources complémentaires propres à la SEM, intégrées dans le bilan de la DSP.

Les volumes traités et le taux de valorisation des matériaux, le niveau de prix ou de tarifs appliqués aux clients apportant leurs déchets d'activité, ainsi que le produit rétrocedé du négoce des matériaux valorisés conditionnent la rentabilité de la DSP.

Au cours de la période 2014-2019, le chiffre d'affaires de la DSP est en hausse annuelle moyenne de 1,3 %. Le résultat net progresse de 25,8 %. Ce chiffre dissimule une disparité entre les activités (graphique n° 5). Le tri des DAE et DIB, déficitaire au cours de la période, est compensé par la dynamique des prestations de tri de la collecte sélective et des encombrants.

Graphique n° 5 : Évolution des résultats financiers de la DSP par activité en M€



Source : CRC d'après CYCLEA – direction financière

La progression annuelle du chiffre d'affaires et du résultat dégagés par la DSP est intervenue à effectif global quasi constant durant la période, soit une évolution de 0,4 % en

moyenne annuelle. Cependant, le niveau des frais de structure, qui représentent 25 % du chiffre d'affaires de la DSP, est susceptible de peser sur sa compétitivité. En outre, la SEM paye à ILEVA, propriétaire des installations, une redevance d'occupation du domaine public (RODP) de plus de 0,7 M€ par an, qui alourdit ses charges d'exploitation.

Dans le cadre du renouvellement du contrat fin 2020, la chambre invite les parties à ne pas négliger une réflexion sur l'évolution du montant de la RODP, indépendamment du type de contrat, marché public ou délégation. Selon le TCO, une évolution de la formule de calcul de cette redevance, en particulier sur la partie variable afin de limiter les fluctuations, pourrait être pertinente.

Selon les termes du contrat de délégation, l'entreprise est tenue d'appliquer des prix de marchés et des tarifs équilibrés concernant ses ressources perçues hors service public de traitement des déchets, notamment pour ne pas faire supporter à la collectivité délégante une partie du déficit et, donc, de ses risques d'exploitation.

Sous l'effet conjugué d'une baisse des volumes traités, du produit du négoce et de la stagnation des tarifs, CYCLEA a vu ses marges et le résultat net de l'activité de tri des DIB/ DAE se réduire entre 2014 et 2019. Le produit des prestations, en recul depuis 2017, et la vente des matériaux, dont la recette est en baisse de 13,7 % au cours de la période, ne parviennent pas compenser une augmentation moyenne des charges d'exploitation de 2,1 % par an (tableau n° 1).

Tableau n° 1 : Évolution du chiffre d'affaires et du résultat net de l'activité de tri des DIB/DAE

En M€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol. Moy. Ann
<i>chiffre d'affaires</i>	1,204	1,305	1,311	1,487	1,217	0,962	- 4,4 %
<i>Résultat d'exploitation</i>	0,016	- 0,182	- 0,079	0,061	- 0,244	- 0,398	
Résultat net	- 0,272	- 0,484	- 0,377	- 0,237	- 0,516	- 0,509	- 13,4 %

Source : Rapport de gestion de la délégation de service public du tri – CYCLEA

Certains des tarifs de traitement appliqués hors marchés ont été réévalués en mai 2020, dans des fourchettes de 5 % à 50 %. La chambre a recommandé à CYCLEA de ne pas faire peser indirectement sur ses clients publics le financement d'un déficit de son activité privée. À cette fin, il lui appartient de négocier des prix susceptibles d'assurer la rentabilité de l'activité de tri des DAE, qui ne relève pas du champ du service public du traitement des déchets ménagers et assimilés. Le TCO souhaite également que la rémunération des différentes activités de traitement soit réexaminée.

La SEM, partageant l'analyse de la chambre, a indiqué qu'une réévaluation tarifaire pour le tri des DIB/DAE serait mise en œuvre. Initialement envisagée pour septembre 2020, l'application d'une nouvelle grille de tarifs a été reportée au mois de décembre. La chambre invite la société, au regard des enjeux financiers, à concrétiser, puis pérenniser cette démarche.

- Les risques liés à l'activité de négoce

L'activité du négoce représente en moyenne plus de 1/5^{ème} du chiffre d'affaires de CYCLEA. Soumise à des fluctuations sur lesquelles la SEM a peu de prise, cette activité constitue, au regard de son poids, une zone à risque dont les conséquences sont susceptibles de

peser sur l'équilibre financier de l'exploitation. En 2019, la contraction du chiffre d'affaires de CYCLEA est d'ailleurs principalement liée à celle du négoce.

La vente des matériaux triés subit la contrainte de la politique d'importation des pays asiatiques, principaux transformateurs de ces produits et des fluctuations sur un marché dont les cours varient en fonction de la conjoncture économique internationale.

Malgré le redressement du volume d'exportations amorcé en 2017 grâce à des apports externes, la fermeture des marchés asiatiques et la baisse continue des cours depuis 2018 conduisent à un recul du chiffre d'affaires moyen de 4 % et un résultat net négatif en 2019 (tableau n° 2).

Tableau n° 2 : Données générales de l'activité de négoce

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol. Moy. Ann
Chiffre d'affaires en M€	4,162	3,566	3,282	3,503	3,789	3,401	- 4 %
Résultat net en M€	0,207	0,184	0,18	0,205	0,168	-0,025	
Tonnages exportés	27 722	23 537	24 982	22 862	24 815	27 282	- 0,3 %

Source : CRC d'après les rapports d'activité de CYCLEA

L'année 2020 a débuté d'après les dirigeants de la SEM dans de meilleures conditions avec la réouverture du marché indien. Cependant, il est probable que la crise sanitaire, liée au Covid-19, pèse cette année sur les résultats du négoce compte tenu de la restriction des échanges et de la réduction des activités industrielles.

La société souhaite cependant limiter sa dépendance au marché d'exportation des matériaux et ouvrir des perspectives de débouchés vers une filière industrielle locale et des producteurs potentiels de biens en plastique recyclé. Un tel projet suppose l'investissement dans une ligne de traitement des plastiques permettant de fournir au sortir du centre de tri un matériau déjà conditionné pour une exploitation industrielle.

- La maîtrise des effectifs, enjeu particulier du pôle environnement

Compte tenu de la part prépondérante de la main d'œuvre dans les charges d'exploitation, malgré un chiffre d'affaires en hausse régulière, l'activité est déficitaire entre 2015 et 2018. Un redressement progressif est cependant constaté depuis 2016 et l'année 2019 signe le retour des bénéfices, dû à une croissance plus modérée de la masse salariale que les années précédentes, de 2,7 %, alliée au relèvement de 19,3 % du chiffre d'affaires. Au vu des performances financières passées, la chambre considère que cet équilibre demeure cependant fragile (tableau n° 3).

Tableau n° 3 : Données financières d'exploitation des déchetteries du TCO

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol. Moy. Ann
Chiffre d'affaires en M€	1,283	1,377	1,371	1,466	1,719	2,052	9,9 %
Résultat net en M€	0,121	- 0,043	- 0,192	- 0,079	- 0,04	0,156	
Nombre d'ETP	29	41,98	52,47	51,08	46,82	47	10,1 %

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol. Moy. Ann.
<i>Masse salariale totale en M€</i>	1,006	1,233	1,415	1,391	1,530	1,571	9,3 %

Source : rapports d'activité de CYCLEA

Les effectifs permanents des déchetteries, stables entre 2015 et 2017, ont été renforcés par des agents en contrats aidés au cours de cette période, pour répondre, notamment, à des amplitudes horaires étendues, et au souhait du TCO d'améliorer l'accueil des usagers, en évitant de laisser des salariés en situation d'agent isolé sur les sites. Plus de 18 agents en CAE étaient alors affectés sur ce secteur.

La réduction du dispositif des contrats aidés à partir de 2018 a conduit à l'intégration de 10 de ces agents. L'effectif en CDI est passé, entre 2017 et 2018, de 33 à 41 ETP du fait de la prise en charge de plusieurs déchetteries de la CINOR, et de la mise en place sur certains de ces sites, d'espaces de brocantes gratuites appelés « Trokali ». La part de la masse salariale relative aux déchetteries rapportée à celle de l'ensemble des activités de CYCLEA s'est accrue de 5,8 % par an et s'établit à 16,9 %.

2.2 Un champ large d'activités, des performances contrastées

2.2.1 Le pôle exploitation : des enjeux de productivité

- Les déchets ménagers et assimilés issus de la collecte sélective : des marges d'amélioration

Le tri des déchets ménagers issus de la collecte sélective en porte à porte présente une grande stabilité au cours de la période. L'augmentation des tonnages entrants de 0,2 % est à peine supérieure en moyenne annuelle à celle de la croissance de la population sur le territoire du TCO, soit 0,1 %. L'enjeu dans ce contexte est d'améliorer le taux de valorisation des matériaux entrants, et de diminuer par conséquent le taux de refus, c'est à dire le volume de déchets non valorisables, destinés à l'enfouissement (tableau n° 4).

Tableau n° 4 : Indicateurs généraux du tri de la collecte sélective

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol. Moy. Ann.
<i>Population TCO (données du SPED)</i>	214 106	215 351	216 068	213 321	214 795	214 963	0,1 %
<i>Tonnages entrants dont déchetteries</i>	7133	6987	6826	7196	7053	7217	0,2 %
<i>Tonnages triés valorisés</i>	4510	4369	4643	4616	3958	4309	-0,9 %
<i>refus de tri</i>	2519	2412	1993	2224	2848	2517	0,0 %
<i>taux de refus en %</i>	35,3 %	34,5 %	29,2 %	30,9 %	40,4 %	34,9 %	-0,2 %
<i>taux de valorisation en %</i>	63,2 %	62,5 %	68,0 %	64,1 %	56,1 %	59,7 %	-1,1 %

Source : CRC d'après les rapports d'activité de la DSP du centre de tri - CYCLEA et données de population du SPED (service public d'élimination des déchets) du TCO

Si le taux de refus de tri, de 34,9 % en 2019, a peu varié depuis 2014, le taux de valorisation, de 59,7 % en 2019, est en léger recul au cours de cette période, soit - 1,1 %. Le taux contractuel de performance par matériau n'est que rarement atteint au cours de la période de contrôle. Le taux moyen situé entre 82,8 % et 93,9 % est inférieur chaque année à l'objectif de performance de tri.

La société se voit ainsi appliquer des pénalités pour chaque matériau dont le taux de performance n'atteint pas le taux de 95 %. Entre 2014 et 2018, CYCLEA a ainsi dû s'acquitter de pénalités annuelles allant de 15 000 € à 42 000 € (tableau n° 5).

Tableau n° 5 : Évolution du taux de performance du tri*

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol. Moy. Ann.
<i>taux moyen (ensemble des matériaux)</i>	93,9	90,5	91,5	91,5	82,8	85,3	- 1,9 %
<i>Objectif contractuel DSP</i>	95	95	95	95	95	95	
<i>Pénalités appliquées en €</i>	15 000	34 000	19 000	24 000	42 000	nc	

Source : CRC d'après les rapports d'activité de la DSP du centre de tri – CYCLEA

* Ce taux correspond à la part de matériaux valorisée par rapport au niveau potentiel de valorisation. S'il est constaté au sein des refus de tri des matériaux qui auraient pu être valorisés compte tenu de leur qualité, un objectif de performance de 95 % signifie que les refus de tri ne doivent pas comporter plus de 5 % du matériau valorisable concerné

La qualité des matériaux entrants, qui peuvent être souillés par l'humidité liée au climat ou la mauvaise qualité générale de la collecte avec des ordures ménagères fermentescibles en mélange, est également en cause, s'agissant notamment des cartons et des journaux et magazines.

La qualité générale des matériaux entrants tend cependant à s'améliorer. Entre 2014 et 2019, le nombre de non conformités déclarées, c'est-à-dire d'apports jugés visuellement non recevables à leur arrivée dans la structure est en baisse annuelle moyenne de 7,7 %, de même que les apports de qualité jugés mauvais ou très mauvais, en recul de 7,6 %.

En termes de productivité, CYCLEA affiche dans ses rapports annuels un objectif de 320 kg par heure et par trieur, qui n'a pu être atteint qu'en 2016. La productivité par agent progresse de 1 % en moyenne annuelle entre 2014 et 2019, et se dégrade en 2019 (tableau n° 6).

Tableau n° 6 : Indicateurs de productivité du tri de la collecte sélective

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol. Moy. Ann.
<i>Moyenne en Kg/heure/personne</i>	273	310	331	319	319	287	1,0 %
<i>moyenne des évacuations en tonnes</i>	15	16,5	18	17,2	17,6	19,5	5,4 %

Source : CRC d'après les rapports d'activité de la DSP du centre de tri – CYCLEA

Le taux d'absentéisme dans ce secteur reste un souci pour l'entreprise. Les variations annuelles importantes dans le recours au travail intérimaire pour l'ensemble de la structure sont en partie liées à ce phénomène qui perturbe la continuité de l'activité de tri et engendre un coût pour la société.

La polyvalence des agents qui permet de pallier les absences au centre de tri est un facteur d'amélioration de la performance. L'entreprise incite les agents de la médiation à « tourner » également sur la chaîne de tri afin d'intégrer, par le vécu, les contraintes des trieurs et de mieux communiquer en direction des habitants²².

²² Ce dispositif intitulé « vis mon job » encouragé par la direction de l'entreprise se développe depuis 2017.

Le TCO s'interroge cependant sur le risque induit par cette pratique, qui pourrait le conduire, ponctuellement, à financer indirectement, à travers ses marchés de médiations, des prestations réalisées par le centre de tri, dont la compétence relève d'ILEVA. La chambre considère que la polyvalence et la souplesse, qui peuvent s'avérer vertueuses en termes économiques, doivent en effet s'accompagner d'un cadrage formalisé des missions des agents afin de ne pas induire de confusion, ni dans le financement des prestations entre les pouvoirs adjudicateurs, ni dans les fiches de postes des personnels affectés à l'une ou l'autre des prestations.

Au-delà du facteur humain, la direction de l'entreprise considère que le développement de procédés techniques, comme le tri optique, permettrait d'améliorer les taux de valorisation.

- Le tri des encombrants : un taux de valorisation durablement faible en l'absence d'évolution technique

À la différence des déchets ménagers issus de la collecte sélective, le volume des déchets encombrants collectés en porte à porte et en déchetteries est en croissance soutenue depuis 2014, soit presque 10 % par an (tableau n° 7).

Cependant, comme sur le reste du territoire du sud et de l'ouest, le taux de valorisation reste faible et avoisine les 9 % en 2019, en baisse annuelle constante de près de 10 % au cours de la période étudiée. Ce taux de valorisation permet cependant d'atteindre le taux objectif de performance de tri des matériaux fixé contractuellement à 40 %.

Tableau n° 7 : Indicateurs généraux de collecte des déchets encombrants

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol. Moy. Ann.
<i>Total encombrants entrants</i>	10426	13155	13728	14490	17755	16736	9,9 %
<i>Total produits valorisables</i>	1577	1853	1899	1748	1829	1507	- 0,9 %
<i>Refus de tri encombrants</i>	8806	10461	11706	12474	15786	15173	11,5 %
<i>Taux de valorisation</i>	15,13 %	14,09 %	13,83 %	12,06 %	10,30 %	9,00 %	- 9,9 %

Source : CRC d'après les rapports d'activité de la DSP du centre de tri – CYCLEA

Ces faibles performances trouvent une partie de leur explication dans la qualité décroissante des déchets entrants issus de la collecte sur le terrain, avec une part plus importante de dépôts sauvages très souillés. En outre, CYCLEA n'accepte pas parmi ses encombrants les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), dont le tri améliorerait les taux de valorisation. Enfin, l'augmentation du volume global d'encombrants collectés, largement dû au taux de captage en hausse des déchetteries, s'accompagne d'une moindre qualité de ces déchets entrant sur la plateforme de tri. Les déchetteries opérant un pré-tri des encombrants, seuls ceux qui ne peuvent être orientés vers des filières de recyclage sont en effet acheminés vers l'équipement de tri.

Par ailleurs, le niveau de performance est lié à l'absence de débouchés pour certaines filières de matériaux comme les déchets d'ameublement ou le bois, faute de structuration des filières de reprise par les producteurs. Ce constat est généralisé pour l'ensemble du territoire de l'île et touche donc également les autres prestataires de tri des encombrants.

L'entreprise a pourtant amélioré sa productivité à un rythme annuel moyen de 6,8 %, le volume de déchets traité par heure d'engin étant de 3,2 tonnes en 2019 pour 2,3 tonnes en 2014, avec en moyenne trois agents affectés à ce service. Egalement, l'évacuation des déchets, en termes de rotation de véhicules, a été optimisée et se maintient entre 2014 et 2019 au-dessus des objectifs fixés par la société, soit 16 tonnes par rotation (tableau n° 8).

Tableau n° 8 : Indicateur de productivité du tri des encombrants

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol. Moy. Ann.
<i>Tonne traitée/heure/engin</i>	2,3	2,31	3	3,2	3,9	3,2	6,8 %
<i>Chargement moyen en tonne par rotation</i>	15,5	17,8	17,5	17,3	18,5	17,2	2,1 %

Source : CRC d'après les rapports d'activité de la DSP du centre de tri – CYCLEA

Comme pour le tri des déchets issus de la collecte sélective, le tri des encombrants pourrait être optimisé par l'automatisation de certains procédés techniques, qui nécessitent la mise en œuvre d'investissements importants. Ainsi, la direction de l'exploitation étudie un projet de chaîne de tri spécifique aux encombrants, dont le montant est évalué à 2 M€.

- Le tri des DIB/DAE : un recul des volumes traités préoccupant

L'activité de tri des DIB connaît depuis 2014 un recul en volume de plus de 10 % par an. Les refus de tri des DIB ont augmenté de façon soutenue alors que le taux de valorisation est en léger retrait. Compte tenu de la spécificité de ce flux composé de peu de matériaux différents, voire mono matériau pour certains clients qui apportent principalement des gros volumes de cartons d'emballage, le taux de valorisation reste élevé pour atteindre, certaines années, plus de 97 % (tableau n° 9).

Tableau n° 9 : Indicateurs généraux de tri des DIB / DAE (en Tonnes)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol. Moy. Ann.
<i>Total DIB entrants</i>	12 638	11 452	11 676	8 945	8 273	8 005	- 10,1 %
<i>Total produits valorisables</i>	12 332	10 887	11 289	7 542	7 475	7 148	- 11,8 %
<i>Refus de tri DIB</i>	318	531	337	1312	672	793	20,5 %
<i>Taux de valorisation</i>	97,48 %	95,35 %	97,10 %	85,18 %	91,75 %	90,01 %	- 1,5 %

Source : CRC d'après les rapports d'activité de la DSP du centre de tri – CYCLEA

La baisse des volumes constitue la difficulté principale rencontrée par CYCLEA dans l'exercice de cette activité car elle pèse directement sur le produit du tri des DIB/DAE qui constitue une ressource propre entrant dans l'équilibre économique de la DSP.

2.2.2 Le pôle environnement : un secteur dynamique mais des marges ténues

- Les activités de médiation : une spécificité de CYCLEA à portée stratégique

CYCLEA est titulaire des marchés de médiation environnementale pour le compte du TCO. Ces marchés ont été restructurés et renouvelés en 2017. Ils comportent deux lots, l'un consacré à la veille environnementale et l'autre dédié à la communication événementielle. En amont de la collecte, la médiation a pour objectif d'améliorer la qualité de la collecte des déchets ménagers et recyclables, et d'avoir un impact positif sur les performances de tri.

La veille environnementale recouvre des activités de terrain, avec des patrouilles chargées d'identifier les dysfonctionnements de collecte, les dépôts sauvages, de dialoguer avec les habitants et communiquer les consignes notamment en matière de présentation et de tri des déchets ménagers. La veille porte également sur le traitement des informations issues du numéro vert au service des habitants du TCO pour signaler les problèmes liés à l'enlèvement des déchets. La communication recouvre les interventions en milieu scolaire notamment et la présence du service lors d'événements festifs tels que les foires.

La rémunération des marchés de communication et de veille environnementale a été revue à la baisse lors de leur renouvellement en mai 2017, conduisant à une baisse sensible du chiffre d'affaires entre 2017 et 2018. Après un résultat net déficitaire de 0,034 M€ en 2018, la société a pu retrouver en 2019 un résultat positif qui s'explique notamment par une baisse des effectifs et une réduction consécutive du niveau de la masse salariale du service (tableau n° 10).

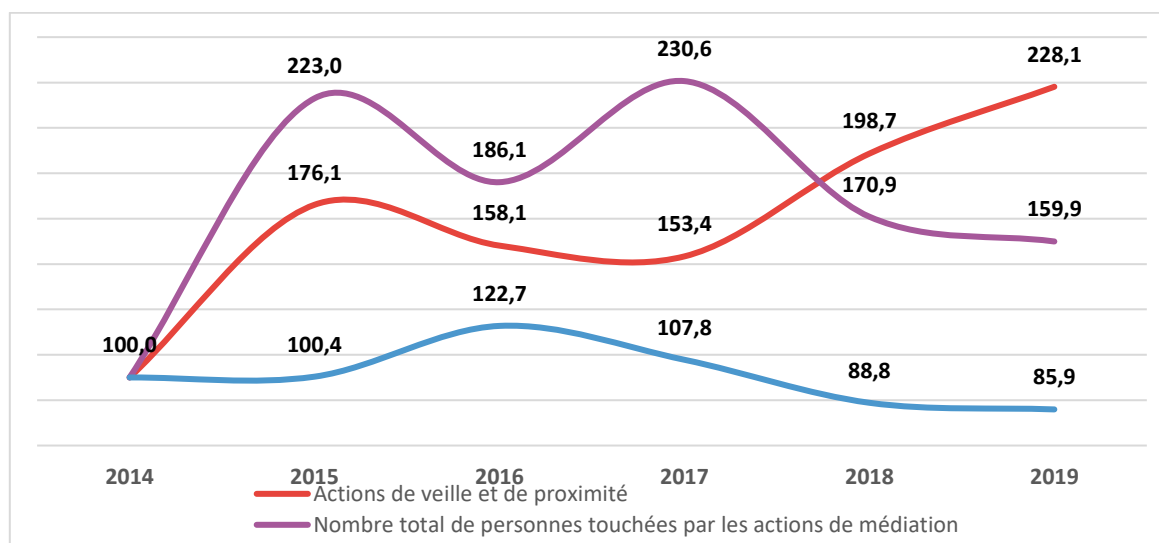
Tableau n° 10 : Évolution des moyens humains et financiers de l'activité médiation

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol. Moy. Ann
<i>Chiffre d'affaires en M€</i>	2,858	2,996	3,057	2,829	2,656	2,719	- 1,0 %
<i>Résultat net en M€</i>	0,246	0,152	0,202	0,143	- 0,034	0,192	- 4,8 %
<i>Nombre d'ETP</i>	71	71,25	87,14	76,54	63,08	61	- 2,9 %
<i>Masse Salariale en M€</i>	2,027	2,214	2,224	2,136	2,123	2,007	- 0,2 %

Source : CRC d'après les données de CYCLEA – direction financière et environnement

Pour rendre compte de l'efficacité du service rapportée aux effectifs, il est possible de juger des évolutions respectives du nombre d'ETP du service, du nombre d'actions de veille de proximité et du nombre de personnes touchées par les actions de communication. Ces indicateurs étant de nature différente, il est proposé de les rendre comparables en les plaçant tous sur une base 100 en 2014 (graphique n° 6).

Graphique n° 6 : Évolution du nombre de personnes touchées par agent du service médiation



Source : CRC d'après les données du service environnement

Au regard de cet indicateur, il peut être constaté que, bien que les effectifs soient en baisse depuis 2016 avec un niveau atteint en 2019 inférieur à celui de 2014, les actions de veille ont globalement augmenté au cours de la période, de plus du double entre 2014 et 2019. Ces actions variées concernent les signalements de dysfonctionnements de collecte, ou de dépôts, le traitement des réclamations des usagers par le service du numéro vert, le recensement des DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) et la communication de proximité. Avec le changement de fréquence de collecte mis en œuvre par le TCO, qui a pu susciter une incompréhension de la population selon lui, un effort a particulièrement été porté sur ces missions de veille environnementale.

En revanche, la baisse du chiffre d'affaires semble s'être accompagnée d'une diminution du nombre de personnes touchées par les actions de communication événementielle, passé de près de 34 000 personnes en 2017 à 23 500 en 2019. Consécutivement à la diminution du nombre d'ETP affectés à ces missions, suite au renouvellement du marché, CYCLEA a fait le choix de redéployer ses effectifs afin d'accentuer son effort à destination du milieu scolaire et associatif et ponctuellement vers les résidents en habitat collectif, plutôt que sur l'information grand public. La communication à destination des enfants s'avère, d'après les études réalisées au niveau national dans le secteur du déchet²³, plus efficace à terme pour les politiques environnementales, de même que les actions ciblées, en lien avec les bailleurs sociaux, dans les secteurs où les performances de tri sont plus faibles.

En définitive, la productivité du service semble s'être plutôt améliorée puisque sur une base identique en 2014, les indicateurs de progression des activités de veille et de communication sont, chaque année, supérieurs à l'évolution du nombre d'ETP du service.

Selon la chambre, la SEM apparaît attentive à la productivité des agents de terrain, bien que les moyens de contrôle de l'activité au quotidien soient limités. Le nombre de véhicules en

²³ Voir en ce sens les outils et kits disponibles en direction des scolaires sur le site de l'ADEME par exemple.

service est ainsi progressivement passé de 30 à 16, selon la direction de l'environnement. La mise en place d'un système de géolocalisation des véhicules ainsi que le suivi de tableaux de bord relatif à l'activité de chaque agent du service constituent des signes d'une préoccupation de la société en matière d'efficacité individuelle de ces personnels.

- L'exploitation des déchetteries : un maillon essentiel de la politique déchets

Depuis 2015, le territoire du TCO compte 12 déchetteries. Deux déchetteries dites « éphémères » ont été également mises en service dans le secteur de Dos d'Ane à La Possession et à Le Plate dans la commune de Saint-Leu, avec des fréquences d'ouverture allant respectivement de deux jours par semaine à une journée par mois. Les déchetteries jouent un rôle important dans la chaîne des déchets puisqu'elles permettent de capter pour un coût moins élevé qu'en porte à porte un volume significatif des déchets ménagers. Le niveau de fréquentation des déchetteries est également un bon indicateur de l'adhésion des habitants aux enjeux de la collecte et du recyclage des déchets valorisables.

Dans ce domaine, l'évolution constatée est plutôt positive, avec une fréquentation en progression moyenne annuelle de 8,6 %, qui concerne pour les ¾ en moyenne, les particuliers (tableau n° 11). L'évolution des apports est favorisée par une amplitude d'ouverture large puisque les déchetteries sont ouvertes aux particuliers du lundi au samedi toute la journée, ainsi que le dimanche matin. De fait, elles mobilisent un effectif important, soit 47 agents en 2019 pour 12 déchetteries, en moyenne presque 4 agents par déchetterie.

Tableau n° 11 : Données générales d'activité des déchetteries

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol. Moy. Ann
<i>Nb de déchetteries*</i>	11	12	12	12	13	13	
<i>Tonnages collectés</i>	16 171	19 371	20 705	20 261	22 995	24 949	9,1 %
<i>fréquentation</i>	162 249	189 826	242 527	243 772	225 656	254 648	8,6 %

Source : rapports d'activité de CYCLEA

*Ce nombre inclut la déchetterie éphémère de Dos d'Ane

La question de l'ouverture des déchetteries le dimanche, dont la décision revient au TCO, mériterait cependant d'être posée et de faire l'objet d'une étude plus poussée afin de déterminer si, avec une part de l'ordre de 6 à 7 % du total de la fréquentation, le coût marginal des prestations proposées ce jour-là n'est pas excessif au regard des performances de collecte réalisées le reste de la semaine. Partageant l'analyse de la chambre, CYCLEA déclare qu'une étude commanditée par le TCO est en cours de réalisation, dont les résultats sont attendus fin 2020. En l'état, ce dernier considère toutefois que l'ouverture dominicale constitue une solution alternative pertinente à un surplus de collecte de dépôts sauvages en coûts comparatifs et en matière de responsabilisation des usagers.

L'absence de saturation des déchetteries constitue également un indicateur d'efficacité de la gestion. Lorsque les containers destinés à recevoir les matériaux sont pleins et obligent le personnel à limiter l'accès aux usagers, faute de disponibilité de stockage, une telle situation peut conduire à une désaffection des usagers pour le service, et au développement des dépôts sauvages. Un roulement insuffisant dans l'évacuation des caissons de déchetteries peut être à

l'origine d'une saturation, ou lorsque les déchetteries font l'objet d'une utilisation excessive par les professionnels, caractérisés par des apports volumineux.

Le nombre d'enlèvements des bennes est en hausse de 9 % par an depuis 2016, année de mise en place de l'indicateur. Ce chiffre est cohérent avec l'augmentation des tonnages collectés, soit 9,2 % entre 2014 et 2018. Le nombre de retard dans l'évacuation des bennes est en diminution de 2 % annuel entre 2015 et 2019, à l'exception d'un pic en 2017 dû à une défaillance du prestataire chargé de l'enlèvement des caissons.

Face à l'augmentation croissante de fréquentation et des volumes d'apports et la mise en place des nouvelles filières REP, CYCLEA souhaite proposer un concept de déchetterie qui intègre une activité de réemploi des matériaux et permette ainsi de diminuer les volumes enfouis. Le principe du projet dénommé *REUZALI* est d'implanter au sein d'une déchetterie un lieu d'échanges où les usagers viendront déposer des objets et en récupérer gratuitement. L'objectif recherché est de diminuer de 25 à 35 % le volume de la benne des encombrants peu valorisables et destinés en quasi-totalité à l'enfouissement.

Cependant, le projet, qui nécessite une emprise de 3000 m², requiert l'apport foncier du TCO et ne pourra en l'état actuel des études être envisagé que dans le cadre de la construction d'une nouvelle déchetterie. Par ailleurs, une réflexion sur une déchetterie inversée, où les objets et matériaux réutilisables seraient déposés, est en cours au sein des services du TCO.

3 DES ENJEUX MANAGÉRIAUX, DES STRATEGIES DE DÉVELOPPEMENT

3.1 Les ressources humaines, une préoccupation centrale

3.1.1 Une direction générale non stabilisée, un cadre d'exercice à consolider

La responsabilité de la direction générale d'une société anonyme est exercée par le président du conseil d'administration (PCA) ou par une autre personne physique désignée par le conseil d'administration. Dans le premier cas, l'intéressé porte le titre de président directeur général (PDG) alors que dans le second cas il revêt le titre de directeur général (DG).

Dans les conditions définies par les statuts, le conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la direction générale. Le choix d'un des deux modes de direction doit être effectué dès la création de la société. Il est cependant possible au cours de la vie sociale de modifier l'organisation initialement choisie. Le conseil d'administration doit alors statuer sur le choix du mode de direction, qui doit être porté à la connaissance des tiers.

Les statuts de CYCLEA prévoient²⁴ que le choix du mode d'exercice de la direction générale requiert au préalable, à peine de nullité, que l'accord du représentant d'une collectivité

²⁴ Conformément à l'article L. 1524-1 du CGCT

territoriale ou d'un groupement sur cette modification ne puisse intervenir sans une délibération préalable de son assemblée délibérante approuvant la modification. Depuis 2014, alors que le conseil d'administration a nommé sept directeurs généraux en six ans et a fait le choix de trois modes successifs différents d'exercice de la direction générale²⁵, la procédure prévue au CGCT n'a pas été systématiquement respectée.

Au regard de ce qui précède, outre l'instabilité persistante de la direction générale, qui peut être préjudiciable au bon fonctionnement de la société et au pilotage de ses projets stratégiques, la chambre souligne que le choix du mode d'exercice de la direction générale s'en trouve fragilisé. Cette analyse est partagée par un ancien directeur général, qui relève les difficultés à maintenir un cap du fait notamment d'ingérences ou de sollicitations fréquentes en matière de recrutements.

3.1.2 Les enjeux financiers et managériaux liés aux ressources humaines

Depuis l'arrivée d'un directeur général en juillet 2019, de nouveaux directeurs ont été recrutés au service des systèmes d'information, du pôle administratif et financier ainsi que du pôle exploitation (Annexe n° 6). Selon les dirigeants de CYCLEA, ces changements importants intervenus au niveau des fonctions stratégiques de l'entreprise répondent, au-delà des aspects de gestion technique et financière de la SEM, à des enjeux managériaux prioritaires.

- La nécessaire maîtrise de la masse salariale et des effectifs

Entre 2014 et 2019, la masse salariale a cru plus rapidement que le chiffre d'affaires, soit respectivement de 4,7 % en moyenne annuelle contre 1,2 %. La masse salariale représente 53 % du chiffre d'affaires en 2019 (tableau n° 12).

²⁵ Avant le 08/10/2018 : dissociation des fonctions de PCA et DG suite à la décision du CA du 07/07/2010 ; Entre le 08/10/2018 et le 05/04/2019 : non dissociation des fonctions par décision du CA du 08/10/2018 ; Depuis le 05/04/2019 : dissociation des fonctions de PCA et DG suite à la décision du CA du 05/04/2019.

Tableau n° 12 : Évolution de la masse salariale et des effectifs en M€

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Evol. Moy. Ann
Chiffre d'affaires	15,919	15,952	15,479	16,510	17,094	16,938	1,2 %
salaires	5,677	6,364	6,935	6,950	7,288	7,650	6,1 %
charges sociales	1,494	1,716	1,646	1,601	1,734	1,356	- 1,9 %
Masse salariale totale	7,171	8,081	8,581	8,552	9,022	9,006	4,7 %
dépenses d'intérim	0,437	0,275	0,131	0,266	0,403	0,368	- 3,4 %
Total des charges de personnel avec intérim	7,608	8,356	8,712	8,818	9,425	9,375	4,3 %
Part de la masse salariale dans le CA (en %)	45 %	51 %	55 %	52 %	53 %	53 %	3,4 %
Effectif total	206	233	231	236	241	240	3,1 %
total ETP	205,6	232,3	230,2	234,6	236,2	235,7	2,8 %

Source : CRC, d'après les comptes établis par CYCLEA

La hausse de la masse salariale globale s'explique par l'augmentation des effectifs et l'accroissement des rémunérations. Si la masse salariale hors charges patronales s'est accrue de 6,4 % par an, les effectifs ont évolué sur la même période de 4,8 % en moyenne. Le différentiel de ces deux taux correspond à l'évolution du salaire par agent soit 1,6 %²⁶.

CYCLEA a eu recours aux emplois aidés de façon importante entre 2015 et 2017, notamment dans la gestion des déchetteries, alors que le nombre de ces équipements n'a pas évolué au cours de la période. Début 2018, la SEM comptait 26 agents en CAE. Avec la fin de ce dispositif, 19 de ces agents ont été intégrés dans les effectifs permanents de l'entreprise en septembre 2018. Par ailleurs, la prise en charge de nouvelles prestations a conduit à un transfert de personnel de 10 agents pour la collecte des ordures de propreté urbaine.

L'audit conduit et restitué en avril 2017 par le cabinet SCET mentionnait que l'entreprise se caractérisait par un sureffectif dans la plupart des services. Ce surcroît de personnel était alors évalué à minima à 12 agents, considérant qu'une partie des emplois d'avenir était sous employés.²⁷ Avec l'intégration d'une partie de ces agents, l'entreprise continue, selon la chambre, de supporter la charge d'un sureffectif réparti dans les services, susceptible à court terme de menacer ses équilibres financiers.

La maîtrise des effectifs est une préoccupation pour CYCLEA, qui bénéficie, jusqu'à présent du dispositif de la LODEOM²⁸ renforcée, selon lequel, les conditions d'exonérations de charges patronales s'appliquent aux entreprises de moins de 250 salariés. En 2019, la SEM a atteint un effectif de 240 salariés, proche de ce seuil limite. Toutefois, selon la Caisse générale de sécurité sociale, les critères de la LODEOM ne devraient plus s'appliquer à la SEM, suite à l'évolution réglementaire du dispositif. CYCLEA devrait néanmoins pouvoir bénéficier des exonérations de charges patronales de droit commun, certes moins favorables, mais dont le champ a été élargi par le législateur en janvier 2019.

²⁶ (Variation moyenne annuelle des salaires 2014-2018) - (Variation moyenne annuelle des effectifs 2014-2018) soit 6,4 % - 4,8 % = 1,6 %.

²⁷ SEM CYCLEA – scénarios d'évolutions juridiques et financières – SCET groupe Caisse des dépôts / Rockall Management. Avril 2017.

²⁸ La LODEOM (Loi pour le développement économique des Outre-mer) établit un dispositif d'exonération des charges patronales révisé chaque année dans le cadre de la Loi de financement de la sécurité sociale modifiant les articles L. 752-3-2 et D752-7 du code de la Sécurité sociale

Au demeurant, du fait du non-remplacement de certains départs de l'entreprise, d'un moindre recours aux CDD limités à 0,75 ETP en 2019 et au non-renouvellement, au 1^{er} mars 2020, du marché d'exploitation des déchèteries de la CINOR, les effectifs de la société s'établissent à 220 salariés fin 2020. En outre, dans le cadre du renouvellement du marché public pour la collecte des déchets ménagers et assimilés du TCO, CYCLEA a remporté deux lots en sous-traitance dont l'activité, démarrée le 1^{er} août 2020.

Hors augmentation des effectifs, la progression de la masse salariale hors charges de 1,6 % par an entre 2014 et 2018 correspond aux évolutions décidées dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO). Des revalorisations salariales ont ainsi été décidées chaque année portant sur les salaires et les primes des agents, accompagnées également de l'octroi d'avantages sociaux. La SEM, consciente de cette situation, précise cependant que l'augmentation du salaire par agent demeure toutefois inférieure à l'évolution de la valeur du point de la CCNAD 2018/2019, de 2,11 %, et qu'en outre, aucune revalorisation salariale n'a été consentie en 2019.

Un audit des rémunérations demandé par les représentants syndicaux rendu en juillet 2019²⁹ relève que l'écart moyen pondéré entre les rémunérations des personnels de la SEM est de 11,3 % supérieur à la grille de salaires mensuel moyen de la convention collective nationale des activités du déchet (CCNAD). Cet écart traduit également des disparités de salaires entre pôles d'activités, pour des postes comparables. Par ailleurs, l'audit met à jour un « mille-feuille » de primes extra-conventionnelles ou plus favorables que celles prévues par la CCNAD. Cet audit indique que les éléments d'une politique salariale ne sont pas réunis notamment du fait d'un manque de lisibilité et d'une hétérogénéité des pratiques.

L'audit précité du cabinet SCET relevait en 2017 une « défiance des institutions représentatives du personnel » ainsi qu'une NAO élevée en 2016, fragilisant l'équilibre financier de la société. La chambre souligne que les accords collectifs sur les NAO, obtenus dans le cadre d'une politique salariale insuffisamment structurée, ont pu constituer une réponse, parfois couteuse, à des conflits d'ordre plus souvent managérial que social.

La direction actuelle de la SEM s'est appuyée sur les résultats de cet audit pour mettre en place une politique salariale structurée par l'adoption d'une grille des salaires en 2019 et l'instauration d'entretiens d'évaluation et de développement (EAD) du personnel à partir de 2020. La mise en place d'un comité social et économique (CSE) fin 2019 vient renforcer le dialogue social et compléter le dispositif.

- Enjeux managériaux et performance de l'entreprise

La SEM a commandé un audit de management en 2017, spécifique au climat social, conduit par un consultant sous forme d'entretiens individuels et collectifs avec le personnel y compris les dirigeants³⁰. Cet audit restituait une situation préoccupante du point de vue de la gouvernance et du management. Par ailleurs, un audit sur les risques psychosociaux a également été mené en décembre 2017, qui met à jour le constat d'un climat social dégradé caractérisé par une mauvaise circulation de l'information, un manque d'écoute et de communication ainsi qu'un sentiment d'insécurité au travail.

Au regard de ce qui précède, la chambre relève qu'une évolution des pratiques managériales pourrait être un levier pour favoriser la performance. Cette analyse est partagée

²⁹ Audit des rémunérations – cabinet CIOI – 8 juillet 2019.

³⁰ Audit managérial – Patrick Aubertin – DOM TOM formations.

par l'actuelle direction générale. L'absentéisme, le recours au travail intérimaire de remplacement et les accidents de travail représentent trois axes de progrès susceptibles de contribuer la fois à la maîtrise de la masse salariale et à l'amélioration du climat social.

En outre, l'instabilité fait peser des risques juridiques que la société se doit de provisionner. Le contentieux ouvert auprès du tribunal de commerce par un ancien directeur de CYCLEA, suite à son licenciement, oblige ainsi la SEM à constituer une provision pour risque de 54 % des sommes demandées par le plaignant, soit un montant de 0,9 M€³¹.

L'absentéisme relevé dans le cadre des bilans sociaux de l'entreprise pourrait être considéré comme préoccupant et coûteux. Le taux d'absentéisme³² est passé de 4,7 % à 5,7 % entre 2014 et 2018, ce qui représente une évolution de 9,5 ETP à 13,5 ETP.

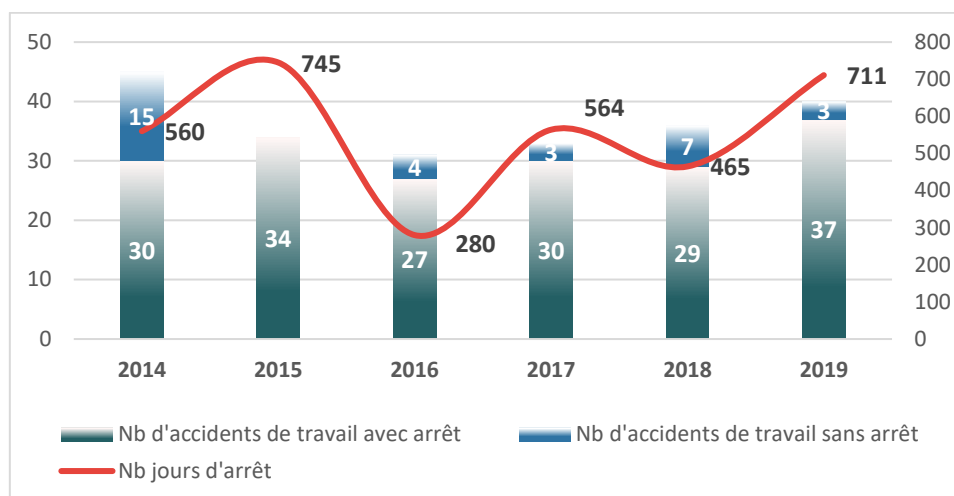
Au vu des rapports sociaux des années 2014 à 2018, les absences justifiées ou injustifiées représentent en moyenne plus du quart des absences. Alors que le motif de maladie constitue 61 % en moyenne du volume total des heures d'absence, stable au cours de la période, les absences injustifiées ou justifiées qui peuvent traduire un climat social tendu ont cru fortement entre 2014 et 2016 pour culminer à 29 %, avec cependant un recul régulier depuis. Le cabinet SCET relevait qu'en 2016, les absences injustifiées représentaient 1 948 heures soit 1,18 ETP pour un ratio national standard de 0,14 ETP.

Le directeur général en fonction entre 2014 et 2017 relativise l'absentéisme au regard des tendances nationales du secteur. Il indique avoir tenté d'apporter des réponses, notamment par des actions de communication vis-à-vis des personnels. L'audit du cabinet SECAFI pour l'année 2015 précise cependant qu'elles « n'ont pas porté pleinement leurs fruits » en matière de réduction des absences.

Il apparaît également que la lutte contre les accidents de travail devrait demeurer une priorité pour l'entreprise. Après avoir reflué jusqu'en 2016 à 10 %, les absences pour accidents de travail représentent 16 % des motifs en 2018. La reprise d'une tendance à la hausse, plus accentuée en 2019, tant du nombre d'accidents que de jours d'arrêt devrait, selon la chambre, conduire la SEM à une vigilance accrue sur cette question (graphique n° 7)

³¹ CYCLEA - Rapport de gestion 2018.

³² Ratio nombre d'heures d'absences / nombre d'heures travaillées.

Graphique n° 7 : Évolution du nombre d'accidents de travail et de jours d'arrêt

Source : CRC d'après CYCLEA – Direction des ressources humaines

Selon le cabinet SCET, ces diverses situations d'absentéisme ont entraîné en 2015, alors que les services pouvaient selon le cabinet être en sureffectif, des recrutements en CDD pour 2,73 ETP, un recours aux heures supplémentaires à hauteur de 1 550 heures, soit 0,94 ETP et des recrutements d'intérimaires représentant 4,57 ETP. L'évolution du nombre d'heures d'intérimaires et de leur équivalent en ETP montre qu'après un recul en 2016, le recours à l'intérim s'est accru les années suivantes et semble se stabiliser en 2019 à plus de 6 ETP.

La réduction du recours au travail intérimaire est un objectif affiché par la SEM. Cette volonté de résorption porte plus sur l'intérim de remplacement, comme un palliatif aux difficultés d'absentéisme, que sur la réponse temporaire à un besoin de flexibilité de l'activité lié à une variation des flux.

La polyvalence des agents sur les différents postes de travail constitue une des réponses managériales de la SEM depuis 2017. Les agents des différents pôles sont incités à exercer des missions sur la chaîne de tri, en déchetterie ou sur le terrain en tant que médiateurs par exemple, de façon temporaire. Ces expériences, en immersion, peuvent amener à une évolution des salariés dans leur parcours professionnel.

Par ailleurs, CYCLEA est engagée dans une démarche de triple certification ISO 9001 / ISO 14001 / ISO 45001 initiée en 2016 et 2020³³. La direction voit dans ce projet une opportunité de fédérer les équipes autour d'un enjeu de qualité et de performance. Les exigences de la certification permettent en principe d'améliorer la sécurité au travail. En outre elles s'appuient sur une formalisation écrite des procédures, qui, selon la chambre, ne peut que favoriser la transparence dans la définition de la politique salariale et des règles de rémunérations liées à la performance individuelle et collective.

³³ Rapport d'audit de certification – centre de ressources technologiques – 6 octobre 2016. La norme ISO 9001 définit un processus de management de la qualité, la norme ISO 14001 constitue un cadre définissant des règles d'intégration des préoccupations environnementales dans les activités de l'organisme, la certification ISO 45001 vise le management de la santé et de la sécurité des employés sur le lieu de travail.

3.2 Des perspectives stratégiques appelant une gouvernance renforcée

3.2.1 Une vie sociale permise par l'implication d'une minorité d'actionnaires

- La prééminence du TCO dans le fonctionnement de l'assemblée générale des actionnaires

Dans la période 2014-2019, l'assemblée générale (AG) des actionnaires a été convoquée à 10 reprises en formation ordinaire (AGO) ou extraordinaire (AGE)³⁴. Le nombre annuel de réunions oscille entre une et deux. Les délais légaux de convocation de 15 jours sont respectés.

Si l'AG a statué tous les ans sur les comptes de l'exercice écoulé, sa réunion dans un délai de six mois n'a pas cependant été systématiquement respectée conformément à l'article L. 225-100 du code de commerce. Cette situation s'est produite trois fois en six ans entre 2014 et 2019. L'AGO, statuant sur les comptes des exercices clos en 2014, 2016 et 2018, s'est en effet respectivement tenue les 22 septembre 2015, 22 septembre 2017 et 2 août 2019.

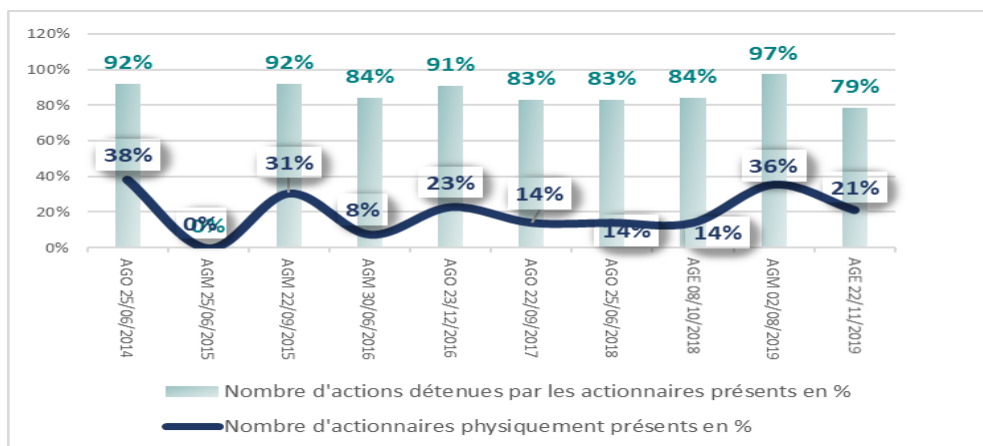
Le quorum est généralement³⁵ atteint en première convocation quel que soit le format des décisions prises par cette assemblée, en AGO ou AGE. Oscillant entre 79 et 97 % dans la période 2014-2019, le taux de présence des actionnaires en AG, mesuré par la part du nombre d'actions détenues par les actionnaires présents permet le fonctionnement régulier de cette instance. À cet égard, la seule présence du TCO suffit à assurer le fonctionnement légal de l'AG de CYCLEA, au regard de son poids dans le capital.

Depuis 2014, alors que la société CYCLEA compte 13 actionnaires, 14 à compter de début 2017, le nombre maximum d'actionnaires simultanément présents aux 9 AG, qui se sont tenues, s'élève à 6, soit moins de la moitié de leur nombre. En outre, avec 8 actionnaires qui ne se sont jamais rendus à une AG ces cinq dernières années, cette instance se caractérise par un fort absentéisme de ses membres (graphique n° 8).

Selon la société, le « faible taux de présence physique des actionnaires aux AG est largement compensé par un taux de participation important des administrateurs aux réunions du CA (conseil d'administration), démontrant l'intérêt que portent les actionnaires privés à la vie de l'entreprise. La chambre souligne que seuls trois actionnaires, quatre depuis 2017, sont cependant représentés au conseil d'administration. La volonté commune des actionnaires de s'associer et de collaborer ensemble en vue de la réalisation de l'objet social, qui est un élément fondamental dans le consentement au contrat de société, apparaît amoindrie. La réduction de cet absentéisme pourrait constituer un axe de progrès dans le fonctionnement de la gouvernance de la société. La restructuration de l'actionnariat pourrait être aussi un levier.

³⁴ Les dispositions légales (article L. 225-100 du code de commerce) et statutaires précisent que l'assemblée générale ordinaire ne délibère valablement en première convocation que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le quart ou le tiers des actions ayant le droit de vote selon qu'elle se réunit en formation ordinaire ou extraordinaire.

³⁵ À la suite des convocations en date du 10 juin 2015, l'AG du 25 juin 2015, faute de quorum, a été reportée.

Graphique n° 8 : Taux de présence des actionnaires aux assemblées générales

Source : CRC, d'après les procès-verbaux des assemblées générales

- Un conseil d'administration caractérisé par une activité soutenue

Durant la période 2014-2019, le conseil d'administration de CYCLEA s'est réuni 20 fois, avec une fréquence annuelle de réunions oscillant généralement entre trois et cinq³⁶. À l'exception du représentant d'ILEVA, qui ne s'est rendu physiquement à aucun conseil d'administration, le taux moyen de présentéisme des autres administrateurs au cours de cette période, supérieur à 67 %, permet le fonctionnement de cet organe de décision.

Conformément aux dispositions de l'article L. 1524-5 du CGCT, les élus administrateurs représentant le TCO au conseil d'administration établissent chaque année un rapport écrit soumis à l'organe délibérant de l'intercommunalité. Le contenu de ce rapport, qui permet d'assurer aux élus de la collectivité actionnaire une information sur la situation économique et financière ainsi que les perspectives de CYCLEA, s'appuie largement sur les données du rapport annuel de gestion de la société.

L'examen des documents organisant la vie sociale³⁷ de la société montre que, depuis 2014, le nombre d'administrateurs composant le conseil d'administration s'est élevé de dix à onze avec la nomination d'un administrateur représentant ILEVA. Si le nombre d'administrateurs en activité n'excède pas les limites prévues par les statuts, eux-mêmes conformes à la réglementation³⁸, l'AG des actionnaires n'a pas fixé le nombre exact de sièges d'administrateurs.

En l'absence d'indication du nombre précis d'administrateurs, il ne serait pas possible, en cas de désaccord au sein du conseil d'administration, de déterminer la valeur d'une majorité ou d'un quorum, ce qui pourrait juridiquement fragiliser les décisions prises par cette instance. Invitée par la chambre à fixer le nombre exact de sièges d'administrateurs, la société CYCLEA s'est engagé à y procéder à l'occasion d'un prochain conseil d'administration tout en précisant

³⁶ À l'exception de l'exercice 2014, où le CA ne s'est réuni qu'une fois.

³⁷ Convocations, registres de présence et les procès-verbaux du conseil d'administration et des assemblées générales.

³⁸ Aux termes des articles L. 225-17 du Code du commerce « La société anonyme est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins. Les statuts fixent le nombre maximum des membres du conseil, qui ne peut dépasser dix-huit ».

que cette question devra également être traitée dans le cadre plus large de son évolution juridique.

Selon l'article R. 225-19 du code de commerce, il n'est possible pour un administrateur de ne disposer que d'une seule procuration émanant d'un autre administrateur pour le représenter. Cet article exclut également qu'un administrateur puisse se faire représenter par une personne, même salariée, non membre du conseil d'administration.

Ces dispositions n'apparaissent pas toujours respectées. Ainsi, lors des CA du 9 juin 2015 et du 16 mars 2018, deux administrateurs privés ont donné procuration au président du CA alors en exercice ou à des personnes ne revêtant pas la qualité d'administrateur, à savoir le directeur technique et de l'exploitation, et le directeur administratif et financier de CYCLEA. Une plus grande vigilance dans la prise en compte des procurations devrait être recherchée.

L'examen de l'extrait k-bis de la société en date du 5 mars 2020 montre que des informations mentionnées dans ce document ne sont pas à jour. Il est constaté que quatre personnes physiques figurent encore, à tort, en qualité d'administrateur. De même, le syndicat mixte ILEVA n'y est pas mentionné en tant que nouvel administrateur. Sur ce dernier point, il est relevé que la société n'a pas présenté la délibération du syndicat mixte nommant M. Michel Fontaine administrateur. Invitée par la chambre à corriger ces anomalies, la société s'est engagée à y procéder avant le 31 décembre 2020.

Au regard de ce qui précède, si le conseil d'administration se caractérise par une activité soutenue, la société pourrait veiller, selon la chambre, à assurer avec davantage de rigueur le fonctionnement de sa vie sociale, dans l'intérêt, notamment, d'assurer la sécurité juridique de ses actes.

3.2.2 Une stratégie de développement à la croisée des chemins

- La diversification : une inscription renforcée dans le champ concurrentiel

Jusqu'en juin 2012, selon ses statuts, l'objet social de CYCLEA consistait, en France et à l'étranger, en la réalisation de toutes opérations industrielles, commerciales, financières et mobilières relatives au tri, au traitement industriel et à la valorisation par le recyclage de déchets de toute nature, à la commercialisation de matériels industriels et sous-produits ; au négoce et courtage de matériaux issus du tri de déchets ou du traitement industriel ; au développement d'activités pour la valorisation des matériaux issus du tri des déchets ; à l'accueil et à la gestion des dispositifs d'apports volontaires de déchets ; aux actions de formation, de conseil, d'audit et de communication autour de l'environnement.

Par la suite, l'objet social a fait l'objet de deux évolutions statutaires, en juin 2012 et octobre 2018. La première a permis d'étendre les activités de CYCLEA à la gestion de fourrières animales, ramassage de cadavres et lutte contre l'errance animale ainsi que le transport public routier de marchandises de plus de 3,5 tonnes. La seconde porte sur la réalisation d'actions de communication, de promotion et d'information en lien avec les collectivités territoriales.

Depuis 2017, la société exerce des prestations de ramassage de près de 1 600 corbeilles de propreté urbaines par jour pour le compte du TCO. Générant une recette de 0,6 M€ en 2019, soit 3,7 % du chiffre d'affaires total de la société, cette activité, qui ne relève pas du cœur de

métier de l'entreprise, permet à CYCLEA, selon la direction générale, d'acquérir une expertise dans le secteur de la collecte des déchets.

Dans cette perspective, au regard de l'objet social qui ne fait nullement mention de ce type d'activité, la chambre recommande à la société de mettre en cohérence son objet social avec les prestations effectivement exercées afin de les sécuriser au plan juridique.

Cette recommandation pourrait par ailleurs permettre juridiquement à la société de s'inscrire dans le champ d'activité de la collecte des ordures ménagères, et plus précisément de la collecte sélective en porte à porte des déchets ménagers. À terme, la SEM semble envisager en effet de se positionner face à la concurrence privée sur ce secteur, ce qui pourrait lui assurer la maîtrise de l'ensemble de la chaîne de gestion des déchets sur un territoire étendu, dans une logique d'intégration verticale.

Une telle démarche apparaît cohérente, selon la chambre, car CYCLEA représente un acteur de poids dans le paysage institutionnel des déchets sur la partie sud et ouest de l'île, avec un panel d'activités recoupant les compétences de collecte et de traitement des déchets.

Un des enjeux majeurs pour la société réside, de surcroît, dans l'obtention du futur marché d'exploitation du centre de tri, au sein du projet multi filières d'ILEVA. Le syndicat mixte a d'ores et déjà fait part de son intention de substituer à l'actuel contrat de délégation de service public un marché public de prestations de service pour l'exploitation du centre de tri. Un tel type de contrat aura vraisemblablement une durée plus limitée que celle habituellement autorisée pour les contrats de délégation de service public.

La SEM mentionne à cet effet que des sociétés publiques locales sont susceptibles de se positionner sur les mêmes commandes publiques que CYCLEA. Ce « risque », considéré de point de vue de la société, est d'autant plus manifeste que les derniers marchés notifiés par le TCO, s'ils ont une durée plus longue peuvent être résiliés annuellement³⁹.

- Une stratégie d'innovation dépendante des actionnaires

La stratégie de diversification et l'inscription dans le champ élargi de la concurrence pourrait être renforcée, selon la SEM, par la mise en œuvre de technologies innovantes au service des performances du tri et du négoce. Dans cette optique, CYCLEA a proposé en 2018 un projet de ligne de traitement des plastiques, qui bien qu'ayant reçu un avis favorable de l'ADEME et un financement de La Région Réunion⁴⁰, n'a pas obtenu l'accord d'ILEVA, propriétaire du site. L'investissement envisagé représentait d'après les études, 3,07 M€ financé pour 0,85 M€ par les partenaires précités.

Ce projet recoupe une proposition similaire de la SEMRRE alors que les débouchés sont trop limités pour favoriser l'émergence sur le territoire de deux structures concurrentes de traitement des plastiques. Des discussions ont repris entre ILEVA, CYCLEA et la SEMRRE afin d'inscrire de tels outils de développement dans une stratégie plus globale pilotée en amont par ILEVA. Selon les dirigeants de CYCLEA, une logique de partenariat serait à privilégier.

D'autres projets d'investissements comme la mise en œuvre d'une chaîne de tri optique pour la collecte sélective, ou d'une ligne de tri spécifique pour améliorer la valorisation des

³⁹ Il s'agit des marchés concernant la communication et la veille environnementale, ainsi que la gestion des déchetteries. CYCLEA – rapport de gestion 2018.

⁴⁰ Convention de financement avec l'ADEME du 29 novembre 2018 et de la Région du 17 décembre 2018.

encombrants dépendent de l'autorisation et des financements d'ILEVA, qui dispose des droits du propriétaire sur les terrains et équipements mis à disposition dans le cadre du transfert de la compétence de traitement. Le projet *Reuzali* suppose, quant à lui, des investissements fonciers et la programmation d'une nouvelle déchetterie par le TCO.

Le développement et l'amélioration des performances de CYCLEA passent aujourd'hui par des investissements sur des sites dont l'entreprise n'a pas la propriété. La chambre considère que ces perspectives ne dépendent pas de la seule volonté de l'entreprise, mais d'une stratégie concertée avec ses actionnaires et les autres partenaires institutionnels du territoire sud et ouest de l'île, qu'il importe de dynamiser.

Selon la chambre, le choix récent d'ILEVA de ne pas développer, dans le cadre du projet multi filières, d'unité de tri et de préparation de CSR (combustible solide de récupération) dans l'ouest, alors qu'initialement, deux structures étaient prévues, dans le sud et l'ouest de l'île, constitue un risque pour la rentabilité du centre de tri géré par CYCLEA, qui suppose le maintien et le développement d'activités.

Ainsi, la situation actuelle entretient, selon le TCO, une forme d'incertitude fragilisant CYCLEA, notamment à l'égard du syndicat ILEVA, lequel est, en outre, à l'initiative de la mise en concurrence des prestations de traitement.

Au regard de tels projets d'investissements susceptibles de concerner plusieurs entreprises publiques locales, comme la ligne de traitement des plastiques, la chambre encourage CYCLEA et ses partenaires institutionnels à conduire une réflexion à l'échelle des micro régions sud et ouest de l'île, en vue d'une utilisation plus rationnelle des outils existants.

Le TCO, dans ce cadre, considère qu'il conviendrait de s'assurer de la cohérence d'intervention des outils comme CYCLEA, la SEMRRE et la SPL SUDEC, potentiellement concurrents pour la collecte ou la gestion de déchèteries.

Par ailleurs, malgré des résultats bénéficiaires récurrents depuis 2014, qui génèrent une capacité d'autofinancement excédentaire permettant de financer une partie des investissements nécessaires à l'amélioration des équipements productifs, CYCLEA reste limité dans ses possibilités de développement. Alors que l'entreprise vise à s'inscrire dans un champ plus concurrentiel, sa compétitivité pourrait s'en trouver freinée.

Cette situation doit être notamment appréciée au regard de la politique de distribution de dividendes de la société, décidée par ses actionnaires, qui conduit à ne distribuer aucun bénéfice. En faisant le choix avec les autres actionnaires de ne pas percevoir de dividendes, le TCO et ILEVA ne profitent pas de la santé financière retrouvée de CYCLEA. Dans l'hypothèse où ils valideraient des investissements dans les équipements dont ils possèdent la propriété, ses actionnaires publics devraient en outre les financer en totalité.

La mise en place d'un pacte d'actionnaires pourrait être un levier permettant d'établir un projet d'établissement et de fixer des mécanismes⁴¹ relatifs à l'optimisation du réinvestissement des profits susceptibles d'être réalisés par l'entreprise. La chambre recommande à CYCLEA d'engager une démarche en ce sens vis-à-vis de ses actionnaires.

- La transformation en société publique locale (SPL) : une réponse toujours pertinente ?

⁴¹ Ces mécanismes seraient susceptibles, le cas échéant, de modifier certaines clauses statutaires.

En 2016, CYCLEA a engagé une réflexion sur l'évolution de son modèle de société, en lien avec le projet d'outil de traitement multi filière des déchets porté par ILEVA et les implications de la loi LTECV en matière de performances de gestion des déchets, avec le souhait de sécuriser ses contrats publics dans un contexte économique tendu⁴².

En décembre 2016, le conseil d'administration⁴³, envisageait deux scénarios : la fusion des sociétés aux compétences similaires, SEMRRE et CYCLEA, dans le giron d'ILEVA, et l'adoption du modèle SPL. Ce dernier scénario apparaissait avoir la faveur des administrateurs de CYCLEA puisqu'il permettait, en élargissant l'actionnariat au SYDNE, d'accueillir des flux de déchets en provenance du nord et de l'est de l'île, réduisant ainsi le prix de revient à la tonne traitée pour les combustibles solides et les encombrants.

Dans le cadre de l'adoption du modèle SPL, trois organismes coexisteraient, formant ainsi un groupe économique. La SPL assurerait les prestations sous forme de contrats de quasi régie comme la gestion du centre de tri, la gestion des déchetteries, la médiation et la gestion de la fourrière animale. La SEM continuerait d'exister en exerçant les activités de négoce, la gestion des participations ou de nouvelles activités. Un groupement d'intérêt économique (GIE) serait créé pour porter les fonctions supports communes à la SPL et à la SEM telles que la direction générale ou la direction administrative et financière. Enfin, une unité économique et sociale (UES) serait mise en place à l'échelle du groupe économique. Cette structure, sans personnalité morale, permettrait de créer un statut collectif uniforme et homogène des salariés des trois entités ainsi que des institutions communes de représentation du personnel. Les mouvements de personnel en seraient facilités.

Dans une telle perspective, la chambre souligne qu'une amélioration du présentisme du représentant d'ILEVA dans les instances de gouvernance serait une nécessité pour se conformer au principe du contrôle analogue, et écarter ainsi les risques juridiques.

Le changement du modèle de société semblait être alors une priorité stratégique de CYCLEA, au point qu'il avait constitué, fin 2016, l'un des motifs de révocation du directeur général en exercice, faute d'avancées suffisantes dans le projet. Dans le cadre de la mise en œuvre actuelle d'une mission d'expertise, d'assistance, de conseil et de suivi dans l'analyse de la situation financière, organisationnelle et juridique de la SEM CYCLEA, qu'il a commanditée, le TCO déclare que cette évolution juridique sera abordée une énième fois. La définition d'une stratégie d'entreprise gagnerait pourtant à ce que la question sur l'évolution du modèle de société soit clarifiée, voire tranchée, par les actionnaires.

Une transformation en SPL ne saurait, selon la chambre, avoir pour seul objectif de sécuriser la situation économique de la SEM en échappant à la mise en concurrence dans le cadre de marchés publics passés en quasi régie. En revanche, ce mode de gestion pourrait présenter un intérêt en termes de politique publique si le cadre d'exercice des missions de la SPL était envisagé en cohérence avec celles des autres entreprises publiques locales ayant des activités comparables sur un même périmètre territorial. La recherche de la performance environnementale et de l'utilisation efficiente des outils devrait, selon la chambre, guider la réflexion des actionnaires de manière à éviter une concurrence contre-productive des outils.

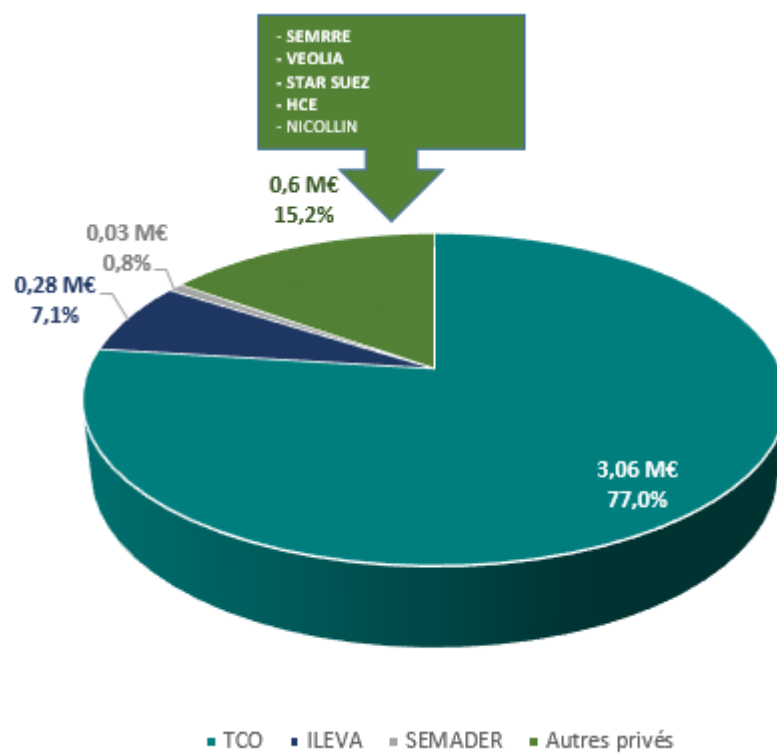
⁴² Évolution de la gouvernance de CYCLEA. Cabinet « STRATORIAL FINANCES ». Juin 2016.

⁴³ Procès-verbal du conseil d'administration de CYCLEA du 7 décembre 2016.

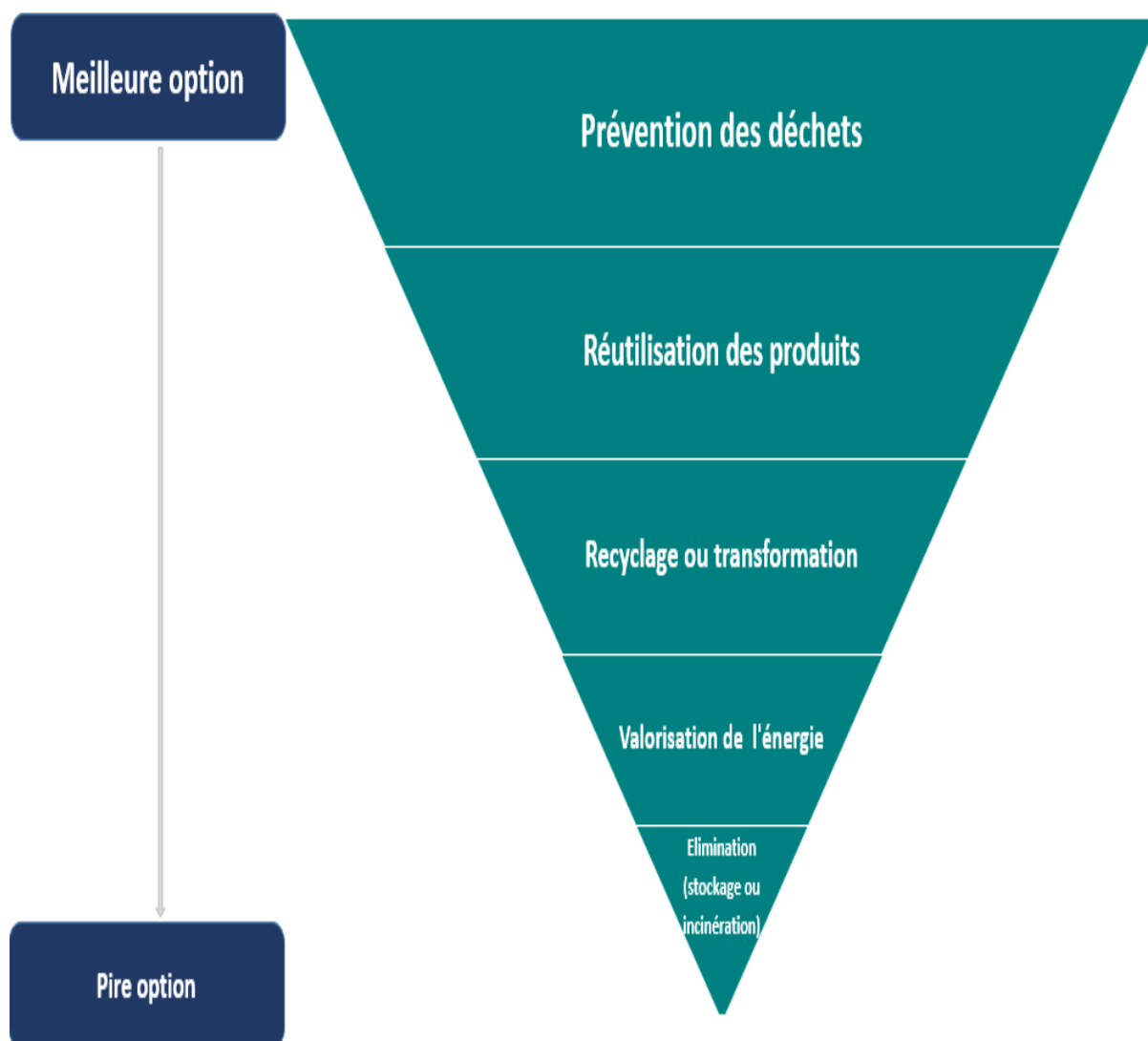
ANNEXES

Annexe n° 1. Composition du capital de CYCLEA au 30 juin 2020.....	38
Annexe n° 2. Hiérarchisation des modes de traitement	39
Annexe n° 3. Orientations nationales pour la réduction des déchets à la source et la diminution des ordures ménagères résiduelles (OMR) issus de la loi du 17 août 2015	40
Annexe n° 4. Bilans 2014-2019.....	41
Annexe n° 5. Soldes intermédiaires de gestion 2014-2019	42
Annexe n° 6. Organigramme de direction de CYCLEA.....	43

Annexe n° 1. Composition du capital de CYCLEA au 30 juin 2020



Source : CYCLEA

Annexe n° 2. Hiérarchisation des modes de traitement

Source : chambre régionale des comptes

Annexe n° 3. Orientations nationales pour la réduction des déchets à la source et la diminution des ordures ménagères résiduelles (OMR) issus de la loi du 17 août 2015

Objectif de réduction à la source	Objectif de recyclage		Objectif d'élimination	
Réduction de 10 % en 2020 par rapport à 2010 des Déchets ménagers et assimilés (DMA) produits par habitant – art 70-V-1°	Taux de valorisation matière et organique - art 70-V-4°	55 % en 2020 65 % en 2025	Déchets non dangereux non inertes admis en ISDND (installations de stockage des déchets non dangereux)	Réduction de 30 % en 2020 par rapport à 2010
	Réduction des ordures ménagères résiduelles après valorisation – art 70-V-4°	Généralisation du tri à la source des déchets organiques en 2025		Réduire de 50 % d'ici 2025 par rapport à 2010
Généralisation d'une tarification incitative - art 70-V-4°		15 millions d'habitants concernés en 2020 25 millions d'habitants concernés en 2025		
Étendre progressivement les consignes de tri à l'ensemble des emballages plastique sur l'ensemble du territoire avant 2022, en vue, en priorité, de leur recyclage, en tenant compte des prérequis issus de l'expérimentation de l'extension des consignes de tri plastique initiée en 2011 – art 70-V-5°				

Source : Loi du 17 août 2015

Annexe n° 4. Bilans 2014-2019

données en M€	2014	2015	2016	2017	2018	2019
capital social	3,976	3,976	3,976	3,976	3,976	3,976
réserves légales			0,003	0,003	0,033	0,061
report à nouveau	- 1,081	- 0,450	0,048	0,053	0,620	1,150
résultat de l'exercice	0,631	0,500	0,006	0,596	0,559	1,020
subventions d'investissement	0,088	0,075	0,060	0,027	-	-
provisions réglementées	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	-
capitaux propres	3,639	4,126	4,117	4,681	5,212	6,207
(+) emprunts moyen et long terme	0,436	0,188	0,038	-	-	
(+) provisions pour risques et charges	1,075	1,095	1,590	1,992	2,086	2,047
(+) autres fonds propres (concédants)	9,178	8,675	8,139	7,778	7,332	6,726
capitaux permanents (1)	14,328	14,084	13,884	14,451	14,630	14,980
actifs nets Cyclea	2,457	2,386	2,184	1,812	1,669	NC
(+) biens nets concédant	8,929	8,402	7,859	7,503	6,932	NC
actif net immobilisé (2)	11,386	10,788	10,043	9,315	8,601	7,058
fonds de roulement (3)=(1)- (2)	2,942	3,296	3,841	5,136	6,029	7,922
stocks et en cours nets	0,237	0,377	0,256	0,244	0,308	0,329
(+) avances et acomptes versés	0,020	0,006	0,002	0,010	-	-
(+) créances clients nettes	2,463	2,576	2,555	3,188	3,684	4,540
(+) autres créances	0,872	1,276	1,656	1,855	2,080	1,957
(+) disponibilités	2,530	2,513	2,274	2,920	3,586	4,039
actif circulant (4)	6,122	6,748	6,743	8,217	9,658	10,865
concours bancaires	0,001	0,001	0,002	0,002	0,001	-
(+) avances et acomptes reçus	-	0,002	-	-	-	
(+) dettes fournisseurs	1,921	1,520	1,238	1,356	1,798	1,050
(+) autres dettes	1,666	1,994	1,767	1,818	1,993	1,863
dettes (5)	3,588	3,517	3,007	3,176	3,792	2,913
comptes de régularisation actif	0,470	0,108	0,107	0,099	0,218	0,181
(-) comptes de régularisation passif	0,061	0,041	0,003	0,002	0,056	0,210
variation des comptes de régularisation (6)	0,409	0,067	0,104	0,097	0,162	- 0,029
besoin en fonds de roulement (7)=(4)-disponibilités-(5)+(6)	0,413	0,785	1,566	2,218	2,442	3,884
trésorerie	2,530	2,513	2,274	2,920	3,586	4,039

NC : données non communiquées

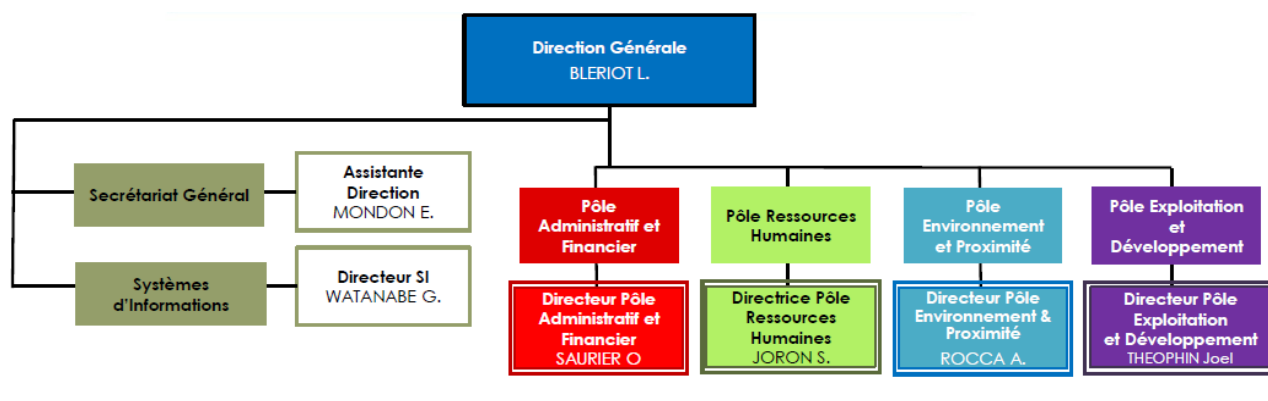
Source : CRC, d'après les données de gestion de CYCLEA

Annexe n° 5. Soldes intermédiaires de gestion 2014-2019

données en €	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ventes de marchandises	3 174 941	2 626 522	2 371 649	2 579 193	2 902 371	2 546 311
(-) coût direct d'achat	1 841 093	1 333 659	1 199 070	1 448 356	1 581 110	1 304 975
marge commerciale (1)	1 333 848	1 292 863	1 172 579	1 130 837	1 321 261	1 241 336
(+) production vendue	12 743 560	13 325 821	13 107 082	13 930 405	14 191 175	14 391 868
(+) production stockée	6 490	-8 875	-3 863	-5 220	14 030	5 475
production de l'exercice	12 750 050	13 316 946	13 103 219	13 925 185	14 205 205	14 397 343
(-) sous traitance directe	577 353	612 561	612 561	633 828	672 507	658 755
(-) matières premières et approvisionnements	504 247	371 631	332 463	274 265	385 170	345 332
marge brute sur production (2)	11 668 450	12 332 754	12 158 195	13 017 092	13 147 528	13 393 256
marge brute globale =(1)+(2)	13 002 298	13 625 617	13 330 774	14 147 929	14 468 789	14 634 592
(-) services extérieurs et autres charges externes	4 531 074	4 287 051	3 872 625	3 972 688	4 600 072	4 492 875
valeur ajoutée	8 471 224	9 338 566	9 458 149	10 175 241	9 868 717	10 141 717
(+) subventions d'exploitation	23 033	259 544	478 383	471 887	323 866	133 478
(-) impôts et taxes	415 006	420 625	452 991	479 830	546 697	387 577
(-) salaires et traitements	5 677 468	6 364 231	6 934 912	6 950 113	7 287 912	7 650 143
(-) charges sociales	1 493 745	1 716 297	1 646 339	1 601 443	1 733 836	1 356 318
excédent brut d'exploitation	908 038	1 096 957	902 290	1 615 742	624 138	881 157
(+) reprises sur amortissements et provisions	502 848	89 933	268 685	127 184	232 118	456 079
(-) amortissements sur immobilisations	273 863	309 610	344 194	289 731	206 661	196 688
(-) provisions sur actif circulant	270 537	417 314	667 625	441 844	210 648	538 734
(+) produits de gestion courante	9 073	20 565	9 979	10 716	83 322	29 230
(-) charges de gestion courante	102 426	115 924	51 296	110 500	68 398	58 380
résultat d'exploitation	773 133	364 607	117 839	911 567	453 871	572 664
(+) produits financiers	192 336	246 656	142 660	110 437	210 212	149 008
<i>dont reprises sur dépréciations</i>	<i>8 159</i>	<i>695</i>	<i>10 660</i>	<i>0</i>	<i>11</i>	<i>22</i>
(-) charges financières	103 369	139 449	111 650	100 430	9 776	14 394
<i>dont dotations sur dépréciations</i>	<i>695</i>	<i>10 660</i>	<i>815</i>	<i>11</i>	<i>22</i>	<i>12</i>
résultat courant avant impot (3)	862 100	471 814	148 849	921 574	654 307	707 278
(+) produits exceptionnels sur opérations de gestion	2 183	17 975	0	39 226	1 164	309 764
(+) produits exceptionnels sur opérations en capital	26 885	48 181	26 666	39 809	29 407	813 200
(+) reprises sur dépréciations et provisions	47 716	35 141	312 603	122 455	101 633	84 397
(-) charges exceptionnelles sur opérations de gestion	106 946	40 551	120 131	27 587	43 369	40 801
(-) charges exceptionnelles sur opérations en capital	1 108	1 246	2 811	0	2 465	802 898
(-) dotations exceptionnelles sur amortissements et provisions	199 737	133 306	421 608	467 777	182 153	36 792
résultat exceptionnel (4)	-231 007	-73 806	-205 281	-293 874	-95 783	326 870
(-) impôts sur les bénéfices	0	-102 132	-62 316	31 359	0	14 121
résultat net	631 093	500 140	5 884	596 341	558 524	1 020 027
CAF	791 425	1 198 326	824 323	1 506 256	797 304	1 241 453
taux de rentabilité [EBE/chiffre d'affaires]	5,7%	6,9%	5,8%	9,8%	3,6%	5,2%
taux de profitabilité [résultat net/chiffre d'affaires]	4,0%	3,1%	0,0%	3,6%	3,3%	6,0%
Productivité par salarié en € (EBE/effectif)	4 417	4 722	3 920	6 889	2 642	3 737

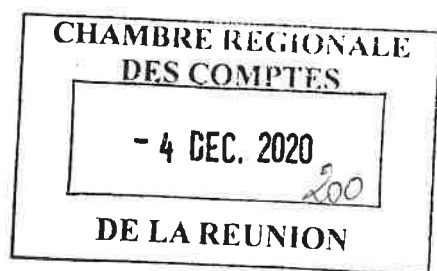
Source : CRC, d'après les données de gestion de CYCLEA

Annexe n° 6. Organigramme de direction de CYCLEA



Source : CYCLEA, organigramme au 31-03-2020

RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



**Monsieur le Président de la
Chambre Régionale des Comptes**
44, rue Alexis de Villeneuve
97488 Saint-Denis Cedex

A l'attention de Monsieur Bernard Lotrian,
Greffier

Le Port, le 25 novembre 2020

Affaire suivie par : Direction Générale

Nos réf. : 2020-470

V/réf. : 20-698

LR/AR : **2C MA170651596**

Envoi dématérialisé

Objet : Réponses au rapport d'observations définitives

Monsieur Le Président,

Par lettre du 5 novembre 2020, vous m'avez communiqué votre rapport d'observations définitives relatif au contrôle des comptes et de la gestion de la SAEML CYCLEA pour les exercices 2014 et suivants.

J'ai lu avec une attention particulière ce rapport portant sur une période antérieure à ma prise de fonction en juillet 2019. Comme je vous l'avais déjà écrit dans mes observations sur votre rapport provisoire, plusieurs mesures sont déjà engagées, à l'appui de vos recommandations.

A la lecture de votre rapport d'observations définitives, je confirme donc le plan d'actions que je vous avais communiqué dans mon courrier du 18 septembre 2020.

Je souhaite également répondre à l'observation suivante que vous avez formulée en pages 27 et 28 dudit rapport :

« La maîtrise des effectifs est une préoccupation pour CYCLEA, qui bénéficie, jusqu'à présent du dispositif de la LODEOM²⁸ renforcée, selon lequel, les conditions d'exonérations de charges patronales s'appliquent aux entreprises de moins de 250 salariés. En 2019, la SEM a atteint un effectif de 240 salariés, proche de ce seuil limite. Toutefois, selon la Caisse générale de sécurité sociale, les critères de la LODEOM ne devraient plus s'appliquer à la SEM, suite à l'évolution réglementaire du dispositif. CYCLEA devrait néanmoins pouvoir bénéficier des exonérations de charges patronales de droit commun, certes moins favorables, mais dont le champ a été élargi par le législateur en janvier 2019. »

Je m'étonne de cette remarque formulée par la Caisse générale de sécurité sociale de La Réunion (CGSS). À la suite de son contrôle opéré en 2011 sur l'application, par la SAEML, des législations de sécurité sociale, d'assurance chômage et de garanties des salaires, la CGSS

20-353





confirmait, dans sa lettre du 20 mai 2011 (cf. PJ), l'éligibilité de CYCLEA au dispositif d'exonération amplifiée de la LODEOM.

Par mesure de précaution et afin de préserver les intérêts de CYCLEA, je vous informe avoir adressé, le 23 novembre 2020, une demande de rescrit social au directeur de la CGSS de La Réunion (cf. PJ). Je ne manquerai pas de vous faire part de la réponse.

En vous remerciant une nouvelle fois pour la qualité de nos échanges au cours de ce contrôle, je vous prie de recevoir, Monsieur le Président, l'expression de mes salutations distinguées.

Laurent Blériot
Directeur Général

CYCLÉA/DIRECTION

24 rue pierre Grossollette – CS 51059
97859 LE PORT Cedex – LA REUNION

Tél. 0262 55 23 70 – fax 0262 55 23 71

SIRET 421 119 751 00020 – RC B 421 119 751
SAEML au capital de 3 975 979 €

PJ :

- Lettre de la CGSS du 20 mai 2011
- Lettre de demande de rescrit social du 23 novembre 2020



CAISSE GÉNÉRALE DE SÉCURITÉ SOCIALE DE LA RÉUNION

DIRECTION RECOUVREMENT - SCE CONTROLE EMPLOYEURS

TSA 90001 - 97703 ST DENIS CTC CEDEX 9

Tél. 02 62 40 36 71 - Fax. 02 62 40 36 36

GSM 06 92 85 30 04

25 MAI 2011

0427

SA CYCLEA

En la personne de son représentant légal

BP 80

24 RUE PIERRE BROSOLETTTE

ZAC MASCAREIGNES

97822 LE PORT CEDEX

OBJET DU CONTROLE : Application des législations de sécurité sociale, d'assurance chômage et de garantie des salaires 'AGS'

SIREN : 421 119 751

SAINT-DENIS, le 20 mai 2011

LETTRE D'OBSERVATIONS

(Article R.243-59 et suivants du code de la sécurité sociale)

Madame, Monsieur,

J'ai l'honneur de vous communiquer les observations consécutives à la vérification de l'application des législations de sécurité sociale, d'assurance chômage et de garantie des salaires que j'ai effectuée.

L'assiette des cotisations et contributions de sécurité sociale est constituée de l'ensemble des sommes versées aux travailleurs en contrepartie ou à l'occasion du travail notamment les salaires ou gains, les indemnités de congés payés, le montant des retenues pour cotisations ouvrières, les indemnités, primes, gratifications et tous autres avantages en argent, les avantages en nature, ainsi que les sommes perçues directement ou par l'entremise d'un tiers à titre de pourboire dans les conditions prévues aux articles L.242-1 et suivants du code de sécurité sociale.

L'assiette des contributions et cotisations dues pour les régimes de l'assurance chômage et de garantie des salaires est déterminée par l'accord prévu à l'article L.5422-20 du code du travail et par l'article L.3253-18 du code du travail. Elle est constituée des rémunérations brutes plafonnées, soit, sauf cas particuliers, de l'ensemble des rémunérations entrant dans l'assiette des cotisations de sécurité sociale prévues aux articles L.242-1 et suivants du code de sécurité sociale.

Sont exclues de l'assiette de ces contributions les rémunérations des salariés âgés de 65 ans ou plus et les rémunérations dépassant quatre fois le plafond du régime d'assurance vieillesse de la sécurité sociale visé à l'article L.241-3 du code de la sécurité sociale.

Les contributions d'assurance chômage et cotisations à la garantie des salaires régies par des règles d'assujettissement et de calcul spécifiques n'ont pas été vérifiées et pourront faire l'objet d'un contrôle ultérieur.

Conformément aux dispositions de l'article R 243-59 du code de la sécurité sociale et si vous le jugez utile, vous pouvez me faire part de vos remarques dans le délai de trente jours par lettre recommandée avec accusé de réception. Pour ce faire, vous pouvez vous faire assister par un conseil de votre choix.

N° Compte : 97400000000634758
N° d'agrément et affiliation : 068 000 653 89

N° SIRET : 421 119 751 00020

Etablissement : 24 RUE PIERRE BROSSOLETTE
ZAC MASCAREIGNES
97420 LE PORT

Date de la fin du contrôle : 20 mai 2011
Période vérifiée : du 01/01/2008 au 31/12/2010

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES POUR CE COMPTE

Registre unique du personnel	Liasses fiscales (bilan, compte de résultat et annexe)
Bulletins de paie	Grands livres
Journaux de paie ou états des charges annuelles	Pièces justificatives des frais de déplacements
DADS, DAS2 et Tableaux récapitulatifs annuels	Etat de rapprochement comptabilité/DADS
Convention collective applicable dans l'entreprise	Extrait d'inscription au Registre du Commerce
Etats justificatifs des allègements et exonérations de charges patronales appliquées	Statuts et registres des délibérations
Contrats de retraite supplémentaire et/ou de prévoyance complémentaire	Double des DRA adressées aux ASSEDIC

1. LOPOM - REMUNERATION SUPERIEURES A 4,5 SMIC A COMPTER DE JUIN 2009

Faits.

La vérification des modalités de calcul de la limite d'exonération de charges patronales prévue par la Loi Programme pour l'Outre-Mer (LOPOM) sur les bulletins de paie de l'année 2009 permet de constater que l'exonération a été pratiquée pour les rémunérations supérieures à 4,5 fois le SMIC à compter de juin 2009.

Textes.

- Loi n° 2003-660 du 21 juillet 2003
- Loi n° 2009-594 du 27 mai 2009

LOPOM :

La rémunération mensuelle brute est constituée des gains et rémunérations tels que définis à l'article L. 242-1 du code de la sécurité sociale versés au salarié au cours du mois civil.

La fraction de la rémunération exonérée est déterminée en fonction du SMIC majoré de 30 %, 40 % ou 50 % selon la situation au titre de laquelle le salarié bénéficie de l'exonération, et, dans le cas général, du nombre d'heures de travail rémunérées.

Pour le calcul de la limite, la valeur du salaire minimum de croissance à prendre en compte est celle en vigueur à la date du versement de la rémunération.

Le montant des cotisations patronales de sécurité sociale restant dues est déterminé en déduisant de la rémunération versée soumise à cotisations la fraction déterminée ci-dessus. La fraction de la rémunération excédant la fraction exonérée est soumise à cotisations aux taux de droit commun.

Les heures supplémentaires bénéficient de l'exonération. Toutefois, le nombre d'heures rémunérées n'est pas augmenté à hauteur de la majoration applicable à la rémunération. De même, dans les professions où la rémunération

est établie compte tenu d'un nombre d'heures de présence considéré comme équivalent à un nombre d'heures de travail, est pris en compte le nombre d'heures rémunérées et non le nombre d'heures de présence.

LODEOM :

Le nouveau régime d'exonération issu de la LODEOM aurait dû entrer en vigueur depuis le 1er juin 2009, compte tenu du libellé de la loi.

Toutefois, le décret n° 2009-1743 du 29 décembre 2009, qui précise les formules de calcul du coefficient appliqué à la rémunération pour déterminer le montant de la réduction dégressive de cotisations, est paru tardivement au JO du 31 décembre 2009 (2 mois de retard par rapport au calendrier annoncé).

Par communiqué de presse en date du 1er janvier 2010, le Ministre du Budget, des comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat et la Ministre chargée de l'Outre-Mer ont confirmé que "le nouveau dispositif d'exonération dégressive de cotisations sociales issu de la LODEOM entrerait en vigueur à compter du 1er janvier 2010".

Ceci signifie que l'ancien dispositif, la Loi Programme pour l'Outre-Mer (exonération totale jusqu'à 1,3 ; 1,4 ou 1,5 SMIC en fonction de l'activité de l'entreprise) s'applique jusqu'au 31 décembre 2009, "mais avec application du plafond maximal de rémunération ouvrant droit à exonération (soit 4,5 SMIC) étant elle applicable depuis le 1er juin 2009".

En résumé, à compter du 1er juin 2009, suite à l'adoption de la loi pour le développement économique des outre-mer, pour tout salaire horaire brut supérieur ou égal à 4,5 SMIC, aucune mesure d'exonération spécifique outre-mer ne peut plus s'appliquer, et ce, dès le 1er euro versé.

Décision.

L'exonération LOPOM ne peut être appliquée pour les rémunérations supérieures à 4,5 SMIC versées à compter du mois de juin 2009.

Le tableau suivant présente les éléments ayant permis le chiffrage de l'assiette LOPOM majorée à tort.

SALARIES	MOIS	SALAIRES BRUTS	LIMITE 4,5 SMIC THEORIQUE	NB H REMUNEREES	LIMITE LOPOM APPLIQUEE
FONTAINE SYLVAIN	juil-09	6 379.25	6 019.78	151.67	1 872.82
FONTAINE SYLVAIN	nov-09	6 735.00	6 019.78	151.67	1 872.82
FONTAINE SYLVAIN	déc-09	6 735.00	6 019.78	151.67	1 872.82
RECHE MIREILLE	nov-09	6 113.73	5 186.29	130.67	1 613.53
RECHE MIREILLE	déc-09	6 320.66	5 464.12	137.67	1 699.95
LUBET AMANDINE	nov-09	7 688.96	3 310.94	83.42	1 030.07
RAKATOSON MAMY	nov-09	6 735.00	6 019.78	151.67	1 872.82
RAKATOSON MAMY	déc-09	6 735.00	6 019.78	151.67	1 872.82
LEBEAU LUCIANO	juin-09	5 924.72	5 057.72	129.04	1 593.37
TOTAL		59 367.32			15 301.02

Soit les régularisations suivantes :

- pour les cotisations et contributions recouvrées par la CGSS de la Réunion d'un montant de 7 026.00 € déterminé comme suit :

Année	Catégorie de personnel	Type	Base totalité	Taux totalité	Base plafonnée	Taux plafon d	Cotisations
2009	EXO PP LOI DOM SMIC 140%	065	15 301	2.16	15 301	6.75	1 363
2009	RG CAS GENERAL	100	15 301	21.96	15 301	15.05	5 663

Total annuel 7 026

2. LODEOM : EMPLOYEURS POUVANT BENEFICIER DE L'EXONERATION AMPLIFIEE - CHAMP D'APPLICATION.

Faits.

La Société Anonyme d'Economie Mixte CYCLEA, composée à 85% de capitaux publics, dont l'actionnaire principal est le TCO (Territoire des Communes de l'Ouest), a pour activités principales :

- la valorisation des déchets issus de la collecte sélective (bacs jaunes) et de l'apport volontaire de 250 clients privés (cartons et plastiques);

- la gestion des 11 déchetteries situées sur la zone géographique du TCO.

Elle applique la convention collective nationale étendue des "industries de matières recyclées".

Elle comptait 154 salariés au 31/12/2008, 161 au 31/12/2009 et 164 au 31/12/2010.

Son chiffre d'affaires annuel était pour les mêmes années compris entre 10 et 11 millions d'euros.

Le code NAF déclaré, le 3832Z "Récupération de déchets triés", correspond bien à l'activité réelle de la SAEM CYCLEA et comprend les anciens codes NAF 371Z "Récupération de matière métalliques recyclables" et 372Z "Récupération de matières non métalliques recyclables". Ces codes NAF appartiennent au secteur de l'industrie (autres industries manufacturières).

Ces anciens codes NAF ouvraient droit à l'exonération des cotisations patronales quel que soit l'effectif prévue par l'article 2 de la Loi d'Orientation pour l'Outre-Mer (LOOM) et, par la suite, à celle prévue au même titre par la LOi Programme pour l'Outre-Mer (LOPOM).

La SAEM CYCLEA a donc appliqué la LOPOM, sur les rémunérations inférieures à 1,4 SMIC (industrie) sur ses déclarations sociales pour les années 2008 et 2009 (code type de personnel 065 "EXO PP LOI DOM SMIC 140%").

L'examen des bulletins de paie et des déclarations sociales effectuées auprès de notre organisme pour l'année 2010 montre que la SAEM CYCLEA a appliqué le nouveau dispositif d'exonération de charges patronales pour les Outre-Mer, la LODEOM, au titre des entreprises relevant d'un secteur d'activité visé par la Loi et ouvrant droit à exonération sans condition d'effectif (CTP 462).

Or, il ressort de mes investigations que l'ensemble des conditions cumulatives pour bénéficier de l'exonération renforcée prévue par la LODEOM sont remplies (CTP 463).

Textes.

- Article L.752-3-2 du code de la sécurité sociale issu de l'article 159 de la loi n°2008-1425 du 27 décembre 2008 de finances pour 2009 et modifié par l'article 25 de la loi n°2009-594 du 27 mai 2009 pour le développement économique des outre mer

- Articles R.752-19 à R.752-22 du code de la sécurité sociale modifiés par le décret n°2009-1743 du 29 décembre 2009

- Article D.752-7 du code de la sécurité sociale créé par le décret n°2009-1777 du 30 décembre 2009

- Décret n° 2009-1778 du 30 décembre 2009

Selon l'article R.752-19-1 du code de la sécurité sociale, l'exonération prévue à l'article L.752-3-2 du même code est applicable aux cotisations d'assurances sociales et d'allocations familiales qui sont dues au titre des rémunérations

des salariés employés dans des établissements situés en Guadeloupe, en Guyane, en Martinique, à La Réunion, à Saint-Barthélemy et à Saint Martin.

En application du IV de l'article L.752-3-2 du code de la sécurité sociale, les entreprises situées en Guadeloupe, en Guyane, en Martinique, à la Réunion ou à Saint-Martin, qui remplissent certaines conditions peuvent bénéficier d'une exonération amplifiée.

Principe :

Lorsque la rémunération horaire est inférieure à un seuil égal au SMIC majoré de 60 p. 100, l'exonération des cotisations d'assurances sociales et d'allocations familiales est totale.

Lorsque la rémunération horaire est supérieure à un seuil égal au SMIC majoré de 60 p. 100 et inférieure à un seuil égal à 2,5 fois le SMIC, l'exonération de cotisations d'assurances sociales et d'allocations familiales est accordée dans la limite d'1,6 SMIC.

A partir du seuil de 2,5 SMIC, le montant de l'exonération décroît de manière linéaire et devient nul lorsque la rémunération horaire est égale à 4,5 fois le SMIC.

Pour bénéficier de l'exonération amplifiée, les quatre conditions suivantes doivent être remplies :

- 1) Employer moins de 250 salariés et avoir réalisé un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros

- 2) Avoir une activité principale relevant de l'un des secteurs d'activité éligibles à la réduction d'impôt prévue à l'article 199 undecies B du code général des impôts, de même nature dans le cas des entreprises exploitées à Saint-Martin, ou correspondant à l'une des activités suivantes : comptabilité, conseil aux entreprises, ingénierie ou études techniques à destination des entreprises, recherche et développement ou technologies de l'information et de la communication .

En application de l'article 199 undecies B du CGI, les contribuables domiciliés en France peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu à raison des investissements productifs neufs qu'ils réalisent dans les DOM, à Saint-Pierre-et-Miquelon, à Mayotte et dans d'autres collectivités et territoires d'outre mer dans le cadre d'une entreprise exerçant une activité agricole ou une activité industrielle, commerciale ou artisanale ;

- 3) Etre soumises de plein droit ou sur option à un régime réel d'imposition.

- 4) A l'exception des entreprises situées en Guyane, dans les îles des Saintes, à Marie-Galante, et à la Désirade et dans les communes de la Réunion, définies par l'article 2 du décret n°78-690 du 23 juin 1978 portant création d'une zone spéciale d'action rurale dans le département de la Réunion, ainsi que dans les communes de la Guadeloupe et de la Martinique, dont la liste est fixée par décret,

a) - Exercer leur activité principale dans l'un des secteurs suivants :

- Recherche et du développement :

- Technologies de l'information et de la communication :

- Tourisme, y compris les activités de loisirs s'y rapportant,

- Agro nutrition

- Environnement (Captage, traitement et distribution d'eau, collecte et traitement des eaux usées, collecte des déchets non dangereux , collecte des déchets dangereux , traitement et élimination des déchets non dangereux , traitement et élimination des déchets dangereux, démantèlement d'épaves, récupération de déchets triés, dépollution et autres services de gestion des déchets, travaux d'isolation thermique).

- Energies renouvelables

OU

b) - avoir signé avec un organisme public de recherche ou une université, y compris étrangers, une convention, agréée par l'autorité administrative, portant sur un programme de recherche dans le cadre d'un projet de développement sur l'un ou plusieurs de ces territoires si les dépenses de recherche, définies aux a à g du II de l'article 244 quater B du code général des impôts, engagées dans le cadre de cette convention représentent au moins 5 p. 100 des charges totales engagées par l'entreprise au titre de l'exercice écoulé.

- ou avoir réalisé des opérations sous le bénéfice du régime de transformation sous douane défini aux articles 130 à 136 du règlement (CEE) n°2913/92 du Conseil, du 12 octobre 1992, établissant le code des douanes

communautaire, si le chiffre d'affaires provenant de ces opérations représente au moins un tiers du chiffre d'affaires de l'exploitation au titre de l'exercice écoulé.

Les conditions 1° et 2° s'apprécient à la clôture de chaque exercice.

Particularités :

Les entreprises situées en Guyane, dans les îles des Saintes, à Marie-Galante, à La Désirade et dans les communes de La Réunion, ainsi que dans les communes de la Guadeloupe et de la Martinique qui satisfont cumulativement aux trois critères suivants :

- elles sont classées en zone de montagne ;
 - elles sont situées dans un arrondissement dont la densité de population est inférieure à 270 habitants par kilomètre carré ;
 - leur population était inférieure à 10 000 habitants en 2008 :
- n'ont pas à remplir le a) ou le b) de la quatrième condition.

Elles peuvent bénéficier de l'exonération amplifiée si elles remplissent uniquement les conditions prévues au 1°, 2° et 3°.

Décision.

Il résulte des textes énoncés ci-dessus que la SAEM CYCLEA a minoré le montant de l'exonération LODEOM qui lui était applicable.

Le tableau suivant présente les montants d'exonération LODEOM mensuels déclarés en 2010 (CTP 462) et ceux qui étaient applicables au titre de l'exonération renforcée (CTP 463).

Mois	Montant LODEOM déclaré	Montant LODEOM théorique	Régularisation
janv-10	67 669	73 735	6 065
févr-10	67 652	73 466	5 814
mars-10	65 454	70 477	5 023
avr-10	63 561	69 799	6 238
mai-10	61 672	66 725	5 053
juin-10	66 955	76 789	9 834
juil-10	63 613	68 313	4 701
août-10	63 730	67 745	4 015
sept-10	67 896	72 217	4 321
oct-10	70 856	79 435	8 579
nov-10	60 204	85 300	25 096
déc-10	61 034	87 107	26 073
TOTAL	780 295	891 107	110 812
TR 2010	779 929	891 107	111 178
	-365.85	=> régul THIBURCE 08/2010	

Remarques :

Ce tableau a été construit à partir des éléments extraits de la paie, transmis par l'employeur et fiabilisés au moment du contrôle.

Le montant de la LODEOM applicable a été calculé de manière exhaustive au moyen des outils de branche (feuilles de calcul).

Soit les régularisations suivantes :

- pour les cotisations et contributions recouvrées par la CGSS de la Réunion d'un montant de -111 178.00 € déterminé comme suit :

Année	Catégorie de personnel	Type	Base totalité	Taux totalité	Base plafonnée	Taux plafon d	Cotisations
2010	EXO PP DOM SMIC 140% A 380%	462	0	0	779 929	100	779 929
2010	EXO PP DOM SMIC 160% A 450%	463	0	0	-891 107	100	-891 107

Total annuel -111 178

La vérification permet de dégager un crédit de cotisations et contributions de sécurité sociale, d'assurance chômage et d'AGS en votre faveur de 104 152.00 €.

Ce crédit vous sera confirmé par les services de la CGSS de la Réunion.

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

L'inspecteur du recouvrement





CAISSE GÉNÉRALE DE SÉCURITÉ SOCIALE DE LA RÉUNION
DIRECTION RECOUVREMENT - SCE CONTROLE EMPLOYEURS
TSA 90001 - 97703 ST DENIS CTC CEDEX 9
Tél. 02 62 40 36 71 - Fax. 02 62 40 36 36



GSM 06 92 85 30 04

Arrivée le 16/02/11
N° 153

SA CYCLEA
En la personne de son représentant légal

BP 80
24 RUE PIERRE BROSSOLETTE
ZAC MASCAREIGNES
97822 LE PORT CEDEX

Avis de contrôle

LETTRE RECOMMANDÉE AVEC AR

SIREN 421119751

le 4 février 2011

Madame, Monsieur,

4 mars 2011

Je vous informe que je me présenterai dans votre entreprise le **lundi 7 mars 2011 vers 09h00**, afin de procéder au contrôle de l'application des législations de sécurité sociale, de l'assurance chômage et de la garantie des salaires AGS à compter du 01/01/2008.

Ces vérifications seront opérées dans les conditions prévues aux articles L.243-7 à L.243-12-3, L.114-14 à L.114-16, R.243-59, R.243-59-1 et R.243-59-2 du code de la Sécurité sociale.

Conformément aux dispositions des articles L.213-1 et D.213-1-1 du code de la sécurité sociale, LA CGSS DE ST-DENIS-DE-LA-RÉUNION a adhéré à la convention générale de réciprocité portant délégation de compétences en matière de contrôle à tous les autres organismes du recouvrement et qu'à ce titre tous les établissements de votre entreprise sont susceptibles d'être vérifiés.

Vous voudrez donc bien tenir à ma disposition tous les documents nécessaires à la vérification et notamment :

Documents sociaux

- Registre unique du personnel
- Bulletins de paie
- Livres de paie annuels ✓
- Etats récapitulatifs des charges annuelles par organisme (extraction du logiciel de paie)
- Etats justificatifs des allègements et exonérations de charges sociales
- Contrats de travail ouvrant droit à une exonération de cotisations
- Conventions de stage
- DADS et Tableaux Récapitulatifs annuels des cotisations de sécurité sociale
- DAS2 (honoraires et commissions)
- Contrats et accords liés à l'épargne salariale (participation, intéressement, PEE, ...)

- Contrats de retraite supplémentaire et/ou de prévoyance complémentaire

Documents comptables et financiers

- Balances et Grands Livres généraux
- Liasses fiscales (bilan, compte de résultat et annexe)
- Pièces justificatives des frais de déplacements

Documents administratifs et juridiques

- Extrait de votre inscription au registre du commerce et/ou au répertoire des métiers
- Statuts et registres des délibérations

Documents spécifiques au contrôle des cotisations et contributions UNEDIC

- Double des déclarations de régularisation annuelle (DRA) adressées aux ASSEDIC
- Avis de versement adressés à l'ASSEDIC
- Décision éventuelle de Pôle emploi (ex ASSEDIC/GARP) sur la participation au régime d'assurance chômage du mandataire social ou associé. Ce document est notamment nécessaire pour la vérification des exonérations de cotisations dont le bénéfice s'applique uniquement aux personnes relevant du champ d'application de l'assurance chômage (par exemple les réductions de cotisations Fillon).
En l'absence de décision, il convient de solliciter, dès réception de ce courrier, une étude auprès de pôle emploi, concernant la participation au régime d'assurance chômage de ces catégories de salariés. Le dossier à remplir est disponible sur le site : <http://www.pole-emploi.fr> .

Si certains éléments se trouvaient entre les mains d'une tierce personne, je vous saurais gré de les rassembler.

De plus, vous avez la faculté de vous faire assister au cours de ce contrôle par le conseil de votre choix.

Au cas où un empêchement impérieux devrait motiver le report de mon passage, je vous propose d'en aviser par téléphone le secrétariat du service contrôle au 02.62.40.36.71 ou de me contacter directement au 06.92.85.30.04.

Dès le début du contrôle, je vous remettrai la Charte du cotisant contrôlé, document vous présentant la procédure de contrôle et les droits dont vous disposez pendant son déroulement, tels qu'ils sont définis par le code de la sécurité sociale. Cette charte, dont le modèle a été fixé par arrêté du ministre chargé de la sécurité sociale est consultable sur le site <http://www.urssaf.fr> .

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

L'inspecteur du recouvrement

MAILLOT Dominique

Caisse Générale de Sécurité Sociale

SERVICE
CONTRÔLES & ENQUÊTES

St-Denis de la Réunion



**Monsieur le Directeur de la
CGSS Réunion**
Direction du Recouvrement
Direction des Affaires Juridiques
TSA 90001
97703 Saint-Denis CTC Cedex 9

Le Port, le 23 novembre 2020

Affaire suivie par : Olivier SAURIER, directeur administratif et financier
Nos réf. : 2020-453
LR/AR : 2C 111 7065152 7

Objet : demande de rescrit social

Monsieur le Directeur,

Depuis la fin du CICE Outre-mer en 2019, la société anonyme d'économie mixte locale CYCLEA applique le barème dit de « compétitivité renforcée » du régime de l'exonération LODEOM.

Ayant pris mes fonctions en juillet 2019 et souhaitant m'assurer de la bonne application de la réglementation concernant les cotisations et contributions sociales de l'entreprise, je vous sollicite par la présente pour un rescrit social, de manière à confirmer le bénéfice du barème dit de « compétitivité renforcée ».

Vous trouverez ci-après les informations utiles pour le traitement de ma demande :

- Raison sociale : SAEML CYCLEA
- Numéro de compte CGSS : 974000000000634758
- Numéro Siret : 421 119 751 00020
- Adresse du siège social : 24 rue Pierre Brossolette – ZAC Mascareignes – 97420 Le Port
- Code APE : 3832Z Récupération de déchets triés

Je reste à votre disposition pour tout renseignement complémentaire et vous prie de recevoir, Monsieur le Directeur, l'expression de ma plus haute considération.

Laurent BLERIOT
Directeur Général

CYCLEA DIRECTION
24 rue pierre Brossolette – CS 51059
97859 LE PORT Cedex – LA REUNION
Tél. 0262 55 23 70 – fax 0262 55 23 71
SIRET 421 119 751 00020 – RC B 421 119 751
SAEML au capital de 3 975 979 €



Les publications de la chambre régionale des comptes
de La Réunion
sont disponibles sur le site :

www.ccomptes.fr/fr/crc-la-reunion-et-mayotte

Chambres régionales des comptes La Réunion et Mayotte

44 rue Alexis de Villeneuve
97488 Saint-Denis Cedex

www.ccomptes.fr/fr/crc-la-reunion-et-mayotte