

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA REPONSE

CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DE LA RÉUNION

(Département La Réunion)

Exercices 2019 et suivants

Le présent document a été délibéré par la chambre le 26 mai 2025

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	5
RECOMMANDATIONS.....	7
PROCÉDURE.....	9
OBSERVATIONS	10
1 UNE NOUVELLE STRATÉGIE AUX MULTIPLES CONTRAINTES EXTÉRIEURES	14
1.1 Un plan de transformation récemment engagé.....	14
1.1.1 Une CMA territoriale et régionale	14
1.1.2 Un état des lieux aux nombreux dysfonctionnements et insuffisances	16
1.1.3 Le plan de transformation décidé en 2024	17
1.2 Une stratégie qui dépend aussi d'objectifs fixés par l'État et la région	19
1.2.1 Des objectifs de service publics fixés par l'État	19
1.2.2 Des orientations régionales à respecter, mais dont la mise en œuvre reste encore à conventionner	21
1.3 Une mission de formation sous contraintes.....	22
1.3.1 Une offre de formation répondant aux exigences de qualité normée, mais dont l'activité régresse	22
1.3.2 Une offre de formation professionnelle continue au service du développement économique	25
1.3.3 Une offre de formation initiale en difficultés.....	27
1.3.4 Des missions de service public : la validation des acquis de l'expérience et l'examen de conducteur de taxi-VTC-VMDTR.....	34
2 DES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES STRUCTURELLES MALGRÉ LA RÉSOPTION RÉCENTE DE SON DÉFICIT	35
2.1 La résorption d'un déficit cumulé ancien	36
2.2 Une croissance fragile des produits d'exploitation	38
2.3 Des charges d'exploitation qui progressent.....	42
2.4 Des difficultés structurelles entraînant une trésorerie négative.....	43
2.5 Une assise foncière trop faible face à des aléas de gestion trop incertains	46
3 UN DÉFICIT D'INFORMATION ET DE CONTRÔLE.....	50
3.1 Des commissions internes peu ou pas activées bien que concernées.....	50
3.1.1 Une commission internationale mal impliquée dans les projets de coopération internationale	51
3.1.2 Une commission des marchés non systématiquement saisie pour avis	51
3.2 Des décisions prises sans avoir été soumises à l'assemblée générale.....	53
3.2.1 Le cas des indemnités de représentation	53
3.2.2 La cession des parts de la société Sciage de Bourbon.....	54

3.3 Un défaut majeur de contrôle	57
3.3.1 Une prévention embryonnaire des conflits d'intérêts	57
3.3.2 Une carence d'informations juridiques et financières	59
3.3.3 Un contrôle interne à développer	61
ANNEXES.....	63
RÉPONSE	72

SYNTHÈSE

La chambre de métiers et de l'artisanat de La Réunion (CMAR) évolue depuis plusieurs années dans un contexte national très fluctuant sur le plan réglementaire et économique. Elle a dû s'adapter à la disparition progressive de certains services publics, générateurs d'activités et de ressources, et à l'abaissement du plafond des produits tirés de la taxe pour frais (TFC) de chambre. La réforme de l'apprentissage de 2018 a transformé le domaine de la formation par la libéralisation du marché et la loi Pacte du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises contraint les réseaux consulaires à développer des ressources provenant d'activités lucratives.

Bien que la CMAR ait progressivement résorbé son déficit cumulé (les résultats d'exploitation ayant été très déficitaires entre 2010 et 2013, puis en 2019), sa situation financière reste très fragile, alors même qu'elle se trouve peu endettée. Sa capacité d'autofinancement brute et son fonds de roulement sont insuffisants et sa trésorerie est structurellement déficitaire, sans compter qu'elle bénéficie d'une mise à disposition gracieuse par la région de la plupart de ses infrastructures de formation et de la prise en charge régionale de leurs dépenses d'investissement. Le redressement du résultat net entre 2019 et 2023 provient d'une augmentation des produits plus importante que celle des charges. Toutefois les produits d'exploitation baissent depuis 2023 et le résultat net 2024 se présente à nouveau déficitaire (- 0,2 M€). Cette évolution est essentiellement due aux recettes des prestations de services et, notamment, des produits de l'apprentissage. Quant à la croissance des charges, elle provient surtout des dépenses de personnel.

Malgré la poursuite du plan national « *un jeune, une solution* », les entrées en apprentissage sont en diminution constante depuis 2022 et les taux de rupture importants. La baisse des recettes y afférentes s'en trouve accentuée par la réduction des niveaux de prise en charge (NPEC) par France compétences des contrats d'apprentissage.

Après avoir engagé un audit privé des CMA de région en 2023, CMA France, tête du réseau, a établi un programme national de transformation intitulé « *Cap 2027 !* ». Celui-ci vise, dans le sillage de la loi Pacte, à faire passer les CMA d'un modèle économique d'établissement public à celui d'entreprise publique. La CMAR a ainsi adopté son plan de transformation le 17 juin 2024, qui vient compléter son plan de mandature 2022-2027.

Elle n'a toutefois presque aucune recette autre que celles provenant de ses activités d'appui au développement économique et de formation. N'ayant aucun équipement concédé, ses marges de gestion ne reposent que sur son activité propre, soit en diminuant ses dépenses d'exploitation, soit en développant ses différentes activités.

L'optimisation des dépenses d'exploitation, surtout de personnel, dépendra de sa capacité à se réorganiser et, sans tarder, pour renouveler son offre de services à effectif plus réduit. Se pose en effet sérieusement la question du bon dimensionnement des équipes, qui est par rapport aux moyennes du réseau, manifestement supérieur pour les directions métiers et inférieur pour les services supports.

S'agissant du développement de son activité, une de ses principales difficultés est de répondre à des missions de service public aux coûts mal identifiés et dont la couverture reste à sa charge, alors même que ses activités relevant du champ concurrentiel sont pour certaines structurellement négatives, comme les formations non rentables correspondant aux filières

déficitaires à maintenir. Cet enjeu est d'autant plus prégnant sur un territoire insulaire qui ne peut envisager la mutualisation de certaines formations avec d'autres départements limitrophes.

La CMAR a commencé à réformer son offre de services. Malgré des initiatives encourageantes (à l'instar du Pass Cma Liberté), la mise à jour du catalogue des produits dans une optique de parcours client global de bout en bout est loin d'être aboutie. Le redéploiement territorial (Nord-Est et Sud-Ouest) de son offre de formations nécessite toujours une réorganisation de la direction de la formation, qui soit en mesure de porter une offre globale, intégrant formation initiale et continue et en lien plus étroit avec la direction du développement économique.

En définitive, la chambre consulaire se trouve confrontée à une injonction paradoxale qui exige d'elle de couvrir toujours autant, voire plus, de missions de service public avec les ressources tirées de ses activités concurrentielles et alors que ces activités, de moins en moins rentables, doivent être maintenues justement pour des raisons de service public.

En tout état de cause, l'efficacité de la nouvelle stratégie de la CMAR définie en 2024 dépendra de sa capacité, d'une part, à se réformer et à améliorer considérablement une organisation administrative et financière assurément défailante et, d'autre part, à associer pleinement et de manière coordonnée l'État et la région dans la correcte définition des missions de service public qu'ils attendent d'elle et des moyens à leurs affecter.

RECOMMANDATIONS

N°	Nature	Domaine	Objet	Mise en œuvre complète	Mise en œuvre partielle	Non mise en œuvre	Page
1	Régularité	Relation avec les tiers	En sollicitant l'appui de la tutelle, mettre en cohérence avant juin 2026 la base des ressortissants de la CMAR avec celle des assujettis à la TFCMA, afin de fiabiliser les produits de cette taxe.			x	39
2	Performance	Situation financière	Mettre en place, dès à présent, une gestion de trésorerie afin de limiter les effets de la trésorerie négative.			x	46
3	Régularité	Relation avec les tiers	Réengager la démarche de conventionnement avec la région, dès à présent.			x	48
4	Performance	Situation financière	Développer, avant juin 2026, un dispositif global d'analyse annuelle des coûts par activité.			x	49
5	Régularité	Achats	Saisir la commission des marchés dès lors que le seuil réglementaire de publicité est atteint, conformément au règlement intérieur, dès à présent.		x		52

N°	Nature	Domaine	Objet	Mise en œuvre complète	Mise en œuvre partielle	Non mise en œuvre	Page
6	Régularité	Achats	Informar, dès à présent, l'assemblée générale des résultats des consultations de la commande publique.		x		52
7	Régularité	Comptabilité	Respecter, dès à présent, les règles de formalisme, d'adoption et de présentation des documents comptables.			x	61
8	Régularité	Situation patrimoniale	Procéder à l'inventaire physique des biens et à leur régularisation en comptabilité avant la fin 2026.			x	61
9	Performance	Organisation interne	Redéfinir un système de contrôle interne comptable intégrant tous les processus de dépenses et de recettes, d'ici fin 2026.			x	62

PROCÉDURE

Le contrôle des comptes et de la gestion de la chambre des métiers et de l'artisanat de La Réunion, dont la compétence a été déléguée à la chambre régionale des comptes par la Cour des comptes, a été ouvert par lettre du président de la chambre adressée le 31 octobre 2024 à M. Bernard Picardo, président et ordonnateur de la chambre consulaire.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien préalable à la transmission des observations provisoires de la chambre a eu lieu le 20 mars 2025.

Lors de sa séance du 1^{er} avril 2025, la chambre régionale des comptes a arrêté les observations provisoires, qui ont été transmises à l'ordonnateur en fonction. Des extraits les concernant ont été adressés à des tiers.

La chambre, après avoir examiné les réponses reçues, a arrêté les observations définitives suivantes dans sa séance du 26 mai 2025.

OBSERVATIONS

La chambre de métiers et de l'artisanat de La Réunion (CMAR) a été créée par décret n° 68-416 du 8 mai 1968, soit plus de 40 ans après l'institution des autres chambres des métiers. Sa compétence est tant départementale que régionale.

La CMAR est un établissement public administratif placé sous la tutelle administrative et financière de l'État, assurée par le préfet de région. Son organisation et ses missions sont définies aux articles L. 321-1 à L. 321-2 du code de l'artisanat.

Par ses missions d'appui aux entreprises du secteur des métiers et de l'artisanat immatriculées au registre national des entreprises, par ses actions de formation initiale et continue dans ce secteur, par son pouvoir de reconnaissance de la qualité d'artisan et, plus généralement par sa mission d'intérêt général en faveur du secteur de l'artisanat, elle est appelée à contribuer au développement économique du territoire.

Article L. 321-1 du code de l'artisanat

« Les chambres de métiers et de l'artisanat de région assurent la représentation des métiers et de l'artisanat au plan régional. Elles sont, auprès des pouvoirs publics, les organes représentatifs des intérêts généraux de l'artisanat de leur circonscription.

Leur action est complémentaire de celle de la région et compatible avec le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation mentionné à l'article L. 4251-13 du code général des collectivités territoriales. Cette compatibilité est assurée par les conventions entre les régions et les chambres de métiers et de l'artisanat de niveau régional prévues à l'article L. 4251-18 du même code.

Les autres compétences des chambres de métiers et de l'artisanat, notamment celles relatives à la reconnaissance de la qualité d'artisan et aux qualifications professionnelles, sont fixées par décret en Conseil d'État. »

Contrairement aux commerçants qui relèvent des chambres de commerce et d'industrie, les ressortissants des chambres des métiers et de l'artisanat doivent détenir la qualité d'artisan, laquelle s'obtient après une qualification¹.

Issu de l'ordonnance du 28 mars 2023, le code de l'artisanat a été codifié à droit constant et regroupe désormais l'ensemble des dispositions applicables au secteur.

¹ Les activités soumises à l'exigence de qualification professionnelle sont définies à l'article L. 121-1 du code de l'artisanat : l'entretien et la réparation des véhicules terrestres à moteur et des machines agricoles, forestières et de travaux publics ; la construction, l'entretien et la réparation des bâtiments ; la mise en place, l'entretien et la réparation des réseaux et des équipements utilisant les fluides, ainsi que des matériels et équipements destinés à l'alimentation en gaz, au chauffage des immeubles et aux installations électrique ; le ramonage ; les soins

- **Un contexte règlementaire national profondément transformé ces dernières années**

Les dernières réformes du réseau consulaire s'inscrivent dans un contexte de baisse continue de sa ressource fiscale (la taxe pour frais de chambres de métiers - TFCMA) depuis plus de 10 ans et pour encore au moins 3 exercices².

La loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi Pacte, a réformé l'organisation et le fonctionnement du réseau des chambres consulaires avec de nouvelles fonctions d'encadrement et de pilotage pour CMA France sur l'ensemble de ses chambres. La stratégie nationale adoptée par la tête de réseau est le cadre de référence de toutes les chambres de métiers.

La loi Pacte rappelle aussi le cadre des missions financées par la TFCMA et incite le réseau à développer des ressources provenant d'activités concurrentielles pour compenser sa réduction, l'objectif national étant toujours de diminuer la dépendance financière à la ressource fiscale en développant les missions lucratives. Ces changements sont précisés par le décret n° 2021-168 du 16 février 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement du réseau des CMA, qui détermine notamment les conditions d'attribution de la taxe aux CMA de région en prévoyant une part plafonnée réservée au fonctionnement et une part liée à la performance dans l'application des conventions d'objectifs et de moyens (COM) passées avec l'État.

La loi du 5 septembre 2018 relative à la liberté de choisir son avenir professionnel, quant à elle, a modifié considérablement le champ de la formation professionnelle. Tous les organismes de formation souhaitant bénéficier de fonds publics doivent répondre aux obligations légales de la certification Qualiopi à compter du 1^{er} janvier 2021. Cette réforme a transformé les modalités d'apprentissage par la libération du marché à l'ensemble des organismes de formation souhaitant dispenser des actions de formation par apprentissage, l'ouverture de l'apprentissage jusqu'à 29 ans, une aide pour les entreprises de moins de 250 salariés signant un nouveau contrat d'apprentissage, une aide financière pour les apprentis majeurs souhaitant passer leur permis de conduire, la revalorisation des salaires des apprentis et la modification des modalités de financement de la formation professionnelle par l'assurance d'un niveau de prise en charge (NPEC) des contrats d'apprentis par les opérateurs de compétences (OPCO). Toutefois, deux diminutions consécutives des NPEC ont été réalisées : une première de 2,7 % est intervenue à l'été 2022, tandis qu'une seconde de 5,2 %, plusieurs fois reportée, a finalement eu lieu à l'automne 2023³.

La loi de finances 2025 a néanmoins entériné une baisse d'1 Md€ par rapport à 2024 (soit 9,7 Md€ en 2025) pour l'apprentissage. L'aide aux employeurs passera de 6 000 € à 5 000 € pour l'embauche d'un apprenti au titre de la seule première année du contrat pour les

esthétiques à la personne autres que médicaux et paramédicaux et les modelages esthétiques de confort sans finalité médicale ; la réalisation de prothèses dentaires ; la préparation et la fabrication de produits frais de boulangerie, pâtisserie, boucherie, charcuterie et poissonnerie, ainsi que la préparation ou la fabrication de glaces alimentaires artisanales ; l'activité de maréchal-ferrant ; la coiffure.

² Une autre diminution du plafond national de la taxe a été décidée par la loi de finances 2023. La trajectoire baissière retenue est de - 60 M€ sur la période 2023-2027 (soit sur cinq lois de finances) ; sans compter la nouvelle baisse prévue au PLF 2025 de 6,75 M€.

³ Cour des comptes, *Les mesures d'aide exceptionnelles : une sortie de crise à achever pour le budget de l'État*, note de synthèse, contribution à la revue des dépenses publiques en vue des projets de lois de finances 2025 et 2026, janvier 2025.

entreprises de moins de 250 salariées (autrement dit pour la plupart des entreprises de l'île) et de 2 000 € pour les autres entreprises⁴. Quant à l'enveloppe des régions, elle diminue de 50 M€.

En 2018, soit avant la libéralisation de la formation professionnelle, La Réunion ne comprenait que 11 établissements de formation professionnelle. Cette activité relevant désormais du secteur concurrentiel, l'île compte en 2024 plus de 1 000 organismes de formation et 195 centres de formation des apprentis (CFA).

Enfin, la loi du 18 décembre 2023 pour le plein emploi remanie les prérogatives de l'État en matière de formation, qui peut, en concertation avec les régions compétentes dans le cadre de la formation des demandeurs d'emploi, organiser et financer des actions de formations en associant l'opérateur France Travail. Le programme national des formations, qui s'adresse désormais à l'ensemble des demandeurs d'emploi, n'est donc plus limité aux jeunes sortis du système scolaire sans qualification. Il est défini en tenant compte des besoins des entreprises rencontrant notamment des difficultés de recrutement. Cette loi prévoit aussi un accompagnement socio-professionnel renforcé des personnes qui en ont le plus besoin.

• Un contexte régional sous tension

L'île de La Réunion⁵ est le premier territoire des outre-mer en termes de population. Elle dénombrait plus de 881 000 habitants au 1^{er} janvier 2022⁶. Sa croissance démographique est supérieure à celle de la France métropolitaine (+ 0,5 % contre + 0,4 %, en moyenne annuelle depuis 2016), et quatre fois supérieure à celle des départements d'outre-mer (hors Mayotte). En 2021, le taux de pauvreté des Réunionnais était de 36 % alors que celui constaté dans l'hexagone n'était que de 15 %. Les personnes en âge de travailler ayant un emploi n'étaient que de 49 %, contre 68 % dans l'hexagone.

L'île connaît des difficultés structurelles et des inégalités sociales fortes. La pauvreté est surtout constatée dans les quartiers prioritaires de la ville et concentrée dans certaines petites communes rurales comme Salazie (54 %) et Cilaos (51 %) situées dans les cirques, ou Sainte-Rose (49 %) située sur la côte Est. Dans les hauts de l'île, le taux de pauvreté et les difficultés d'accès à l'emploi sont plus importants que dans les bas. La population des hauts est également moins diplômée. Cette situation est encore accentuée dans les cirques.

Au deuxième trimestre 2024, le taux de chômage sur l'île s'établit en moyenne à 17 % de la population active, soit près de 10 points supérieurs au taux national (7,3 %). La population jeune est fortement touchée par le chômage. En 2021, seuls 27 % des jeunes ont un emploi contre 47 % pour la moyenne nationale.

Si le niveau de formation a fortement progressé depuis 1999, l'employabilité dans la population active reste marquée par un manque prégnant de qualification. Les non-diplômés éprouvent plus de difficultés encore que dans l'hexagone pour s'insérer sur le marché du travail. Seulement 19 % des non-diplômés ont un emploi.

Un jeune sur trois quitte le système scolaire sans diplôme (33 % des demandeurs d'emploi réunionnais n'ont aucun diplôme contre 17 % dans l'hexagone). La moitié d'entre eux

⁴ La loi de financement de la sécurité sociale 2025 prévoit en outre l'assujettissement à la CSG-CRDS de la rémunération des apprentis au-delà de 50 % du Smic, contre 79 % actuellement.

⁵ Source : Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).

⁶ INSEE Flash Réunion, n° 283, 2024.

présente un niveau *infra* bac. Seulement 11 % présentent un diplôme bac+2 au minimum, contre 24 % en France. Avec un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) ou un brevet d'études professionnelles (BEP), les jeunes Réunionnais ont deux fois plus de chances d'être employés et quatre fois plus avec un diplôme du supérieur. En 2020, seuls 70 % des jeunes Réunionnais de 18 ans poursuivent leurs études. En 2022⁷, 17 % des personnes âgées de 18 à 64 ans rencontrent des difficultés à l'écrit en langue française (soit près de 91 000 personnes) contre 10 % en France hexagonale. Si ces difficultés sont moins marquées chez les jeunes de 18 à 24 ans (10 %), elles restent de 4 points supérieurs à la moyenne hexagonale.

Le tissu économique subissait encore en 2023 les effets de la crise pandémique et est sensible à la hausse des coûts d'approvisionnement. Le fret constitue un frein important pour les entreprises, tant à l'import qu'à l'export car l'île est éloignée des centres d'approvisionnement, créant de fait une réelle dépendance extérieure (déficit capacitaire du transport maritime et aérien, irrégularité de la desserte maritime) et une exposition à des surcoûts de production. La fluctuation des tarifs ne permet pas une visibilité pour les opérateurs économiques, même à court terme.

Le territoire est par ailleurs contraint et protégé (patrimoine mondial). Il nécessite une adaptation des normes dans de nombreux domaines (comme la qualité, l'hygiène ou la sécurité) et une certaine sobriété foncière qui peut être contraignante pour l'installation d'ateliers artisanaux. La fragilité du tissu économique est amplifiée par les crises à répétition (climatiques avec en premier lieu les cyclones dont la cadence se resserre, géopolitiques, énergétiques et sanitaires).

Selon l'Institut d'émission des départements d'outre-mer (IEDOM), le nombre de défaillances d'entreprises a augmenté de 35,6 % entre 2022 et 2023 pour la France entière. Cette hausse s'explique en partie par un phénomène de rattrapage des entreprises maintenues artificiellement à flot par les prêts garantis par l'État (PGE), que la nécessité du remboursement des PGE fait chanceler. La Réunion est le département d'outre-mer présentant le plus de défaillances (+ 58,3 % en un an), devant la Martinique (+ 51,9 %).

En contrepartie, le taux de pérennité des entreprises artisanales se présentait en hausse entre 2019 et 2022, de 68 % à 74 % s'agissant du taux à 3 ans et de 57 % à 64 % s'agissant du taux à 5 ans.

En 2023, l'artisanat représente 31 % des entreprises réunionnaises et 20 % des effectifs salariés du secteur marchand⁸.

Depuis les années 2000, la part des chefs d'entreprise travaillant seuls n'a cessé de croître⁹. En 2023, 96 % des entreprises artisanales ont moins de 10 salariés et 33 % sont sous statut de micro-entrepreneur. Si le nombre d'entreprises artisanales a augmenté de 20 % entre 2019 et 2022 (passant de 20 052 à 24 032), le nombre d'emplois couverts n'a cru que de 13 % (passant de 48 450 à 54 630)¹⁰.

⁷ Bruno Garoche, Jamel Mekkaoui, « À La Réunion, un adulte sur six en difficulté à l'écrit en français », INSEE Analyses Réunion, n° 92, 2024.

⁸ Source : observatoire économique de l'artisanat.

⁹ Les facteurs explicatifs seraient les obligations sociales, la création du régime de l'auto-entrepreneur, et le développement d'activités tertiaires moins consommatrices de main d'œuvre.

¹⁰ Source : observatoire économique de l'artisanat.

La répartition des entreprises artisanales est déséquilibrée sur le territoire insulaire. En 2022, les territoires de l'Ouest et du Sud¹¹ en accueillait 63 % (et 64 % des emplois d'artisan salarié). Quant au territoire de l'Est¹², il ne recensait que 15 % des entreprises artisanales et 14 % des emplois d'artisan salarié ; le territoire du Nord¹³ en accueillant le restant (soit respectivement 22 % des entreprises et 22 % des salariés)¹⁴.

1 UNE NOUVELLE STRATÉGIE AUX MULTIPLES CONTRAINTES EXTÉRIEURES

1.1 Un plan de transformation récemment engagé

1.1.1 Une CMA territoriale et régionale

La CMAR compte aujourd'hui près de 300 collaborateurs. Son siège est installé à Saint-Denis. Elle dispose de quatre antennes territoriales implantées à Saint-André, Sainte-Clotilde, Saint-Paul et Saint-Pierre, et de quatre centres de formation des apprentis (CFA) situés à Saint-André (spécialisé en sécurité et bâtiment), Sainte-Clotilde (spécialisé dans l'alimentation), Saint-Gilles-les-Hauts (spécialisé dans les métiers d'art) et Saint-Pierre (spécialisé dans l'automobile).

Le centre d'innovation et de recherche du bâti tropical (CIRBAT), service rattaché à la chambre consulaire, est hébergé dans les locaux du centre de formation de Saint-André. La CMAR a fermé son site du Port au 1^{er} janvier 2023 compte tenu de sa vétusté et des conditions d'accueil dégradées des apprentis et des stagiaires. Elle dispose, comme la chambre de commerce et d'industrie de La Réunion, d'une unité mobile (la CMA mobile)¹⁵.

¹¹ Correspondant à la communauté d'agglomération du Territoire de l'Ouest (TCO), de la communauté intercommunale des villes solidaires (CIVIS) et de la communauté d'agglomération du sud (CASUD).

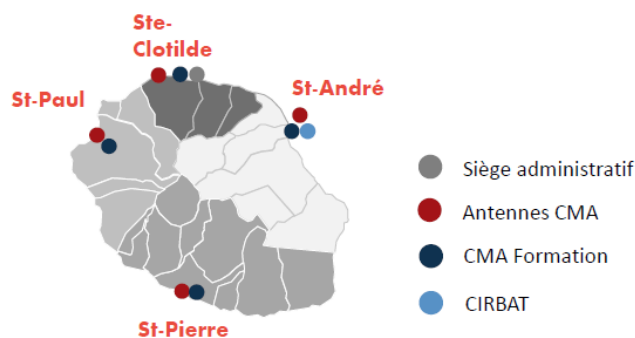
¹² Correspondant à la communauté intercommunale de La Réunion Est (CIREST).

¹³ Correspondant à la communauté d'agglomération du Nord Réunion (CINOR).

¹⁴ Données 2023 non encore disponibles en raison de la réforme du répertoire des métiers au 1^{er} janvier 2023.

¹⁵ Véhicule aménagé pour l'accueil des ressortissants et le traitement de leurs demandes, inauguré en 2018, en partenariat avec les collectivités locales et autres acteurs d'accompagnement des entreprises (159 apprentis, 60 artisans et 110 porteurs de projet ont été reçus à l'occasion de 30 déplacements sur le territoire).

Carte n° 1 : Les sites de la CMAR



Source : CMAR

La CMAR est propriétaire d'environ 20 % de ses sites et locataire d'environ 40 %. Elle bénéficie pour le restant d'une mise à disposition gratuite par la région.

Son offre globale de formation, portée par sa direction de la formation, est déployée à l'endroit des jeunes, des salariés, des chefs d'entreprise, de leurs conjoints et des demandeurs d'emploi.

Ses principaux domaines d'activités stratégiques sont l'information-orientation, la préparation amont de l'alternance (prépa apprentissage, parcours d'accès à l'emploi, préparations opérationnelles à l'emploi (collective et individuelle), la formation initiale en alternance (85 formations diplômantes allant du CAP à la licence professionnelle et 30 plateaux techniques couvrant différents corps de métiers), la formation continue (formations certifiantes comme le brevet de maîtrise et autres certifications professionnelles du réseau, modules de perfectionnement techniques et transversaux, validation des acquis et de l'expérience, formation en situation de travail), et des parcours mobilité (nationale, européenne ou océan indien vers l'Inde ou les Seychelles).

La direction du développement économique de la CMAR, quant à elle, informe, conseille et accompagne les porteurs de projets et les entreprises dans les différentes étapes de leur vie professionnelle, allant de la phase de création jusqu'à la retraite du dirigeant. Elle déploie à cet effet une offre de services sous forme de parcours individuels (parcours création, parcours développement), de diagnostics personnalisés¹⁶, de conseils (formalités et formation, renforcement des compétences managériales du dirigeant), ou encore sous forme d'abonnements et de fidélisation (Pass Cma Liberté)¹⁷.

¹⁶ Diagnostics d'approche globale, numériques et transition écologique, suivi d'entreprise en développement, conseils et dossiers individuels (conseillers-entreprises), conseils spécialisés (partenariats juridiques, comptables, sociaux et économiques), accès aux financements bancaires, accompagnement à l'emploi et qualité de vie au travail, offre d'immobiliers et de fonciers économiques, économie sociale et solidaire (coopératives et groupements), organisations professionnelles et structuration des métiers, rencontres de l'artisanat (les artisanales), promotion des titres de qualification artisanale, offre de services sectorielle pour les métiers d'art, le bâtiment, le transport et organisation des examens taxi et voiture de transport avec chauffeur - VTC, préparation et accompagnement pour la retraite et la prévoyance, transmission d'entreprise, sécurité économique, guichet unique pour les entreprises en difficulté.

¹⁷ Présenté *infra* 1.3.2.

La disparition progressive et issue de la loi Pacte des fonctions régaliennes génératrices d'activités et de ressources (stage de préparation à l'installation des artisans et centre de formalités des entreprises au profit du guichet unique), la poursuite de l'abaissement du plafond de la taxe pour frais de CMA, et la réduction des niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage de nombreuses filières de l'artisanat (*supra* l'introduction), conduisent depuis quelques années le réseau à des difficultés financières préoccupantes parce que structurantes.

Après avoir engagé un audit financier et organisationnel de chacune des 18 CMA de région en 2023, le réseau a établi un programme national de transformation des CMA intitulé « *Cap 2027 !* ». Celui-ci vise à passer d'un modèle économique d'établissement public à celui d'une entreprise publique inscrite dans un maillage solidaire. Ce plan national est décliné en autant de plans régionaux de même appellation, visant un retour à l'équilibre à l'horizon 2027.

1.1.2 Un état des lieux aux nombreux dysfonctionnements et insuffisances

Le rapport d'audit de la CMAR, rendu par le cabinet X en décembre 2023, a constaté que son offre des services économiques s'est étoffée au gré des opportunités (développements de produits nationaux, réponses à des situations urgentes ou à un produit concurrentiel, etc.) avec une certaine perte de lisibilité et d'appropriation par les collaborateurs. Il a également identifié un besoin prégnant de refondre l'offre de formations et de services en général, et de renforcer la synergie des deux directions métier (formation et appui au développement économique), en développant des approches et des produits hybrides et en revoyant le dimensionnement des équipes.

La répartition des effectifs met en évidence un poids plus important de la formation et du développement économique que les niveaux moyens du réseau, allant de pair avec des fonctions support et d'accueil moins dotées.

En 2023, la part des effectifs de formation de la CMAR est de 5 points supérieure à la moyenne nationale (66 % des équivalents temps plein (ETP) de la chambre contre 60 % pour la moyenne). Quant au développement économique, sa part est également importante (19 % des ETP contre 14 % pour la moyenne), seulement deux chambres dans le réseau dépassant sa valeur. La part de chiffre d'affaires imputable à la formation est pourtant de 11 points inférieure à la moyenne nationale (66 % contre 77 %), et celle du développement économique et des formalités est également inférieure aux niveaux nationaux (respectivement 1 % contre 2 % et 2 % contre 3 %).

En revanche, les directions support représentent dans les métiers de la chambre une part inférieure à la moyenne nationale (11 % contre 14 %) : 4 ETP pour les ressources humaines (RH) contre 10 pour la moyenne nationale, 4 ETP pour la communication contre 11 pour la moyenne, 2 ETP pour les systèmes d'information (SI) contre 11 pour la moyenne, 16 ETP pour les finances contre 20 pour la moyenne et 6 ETP pour les fonctions transverses contre 32 pour la moyenne (en 2023). Le taux d'encadrement est parmi les plus faibles observés (7 %).

Ces déséquilibres ont une répercussion directe sur la réalisation des activités au quotidien, avec une charge de travail importante sur les équipes RH ou les SI qui, trop sollicitées pour l'assistance aux utilisateurs, peinent à s'investir sur des travaux structurants. La fonction système d'informations a d'ailleurs été estimée sous-dotée au regard des besoins de la chambre en matière de modernisation de son parc applicatif et son environnement numérique de travail

(sous-équipement des directions et des sites en matériel informatique et absence d'outils collaboratifs de travail partagés).

La fonction finances, qui est pourtant la plus dotée en ETP parmi les fonctions support, fait face aux mêmes limites et difficultés, confirmant une nécessaire revue des processus et logiques de travail pour améliorer sa performance, à l'instar de sa difficulté à améliorer la chaîne de la facturation des actions de formation continue ou des prestations de services économiques.

Une certaine confusion a aussi été observée entre les sujets et les missions relevant de la fonction communication, et ceux relevant de la fonction *marketing*, nécessitant une précision des contours de cette dernière.

Pour répondre à ces constats, le rapport d'audit a relevé la nécessité d'engager une revue en profondeur du schéma organisationnel et de professionnaliser les processus de *reporting*. Il s'agit de positionner les fonctions supports et, plus particulièrement la fonction finances, dans un rôle plus assumé de pilote des processus de gestion¹⁸ et de prescripteur des procédures. Pour améliorer la qualité des éléments saisis et les délais de facturation et d'encaissement, la fonction finances doit accompagner la montée en compétences de chaque collaborateur du processus sur les outils internes utilisés.

1.1.3 Le plan de transformation décidé en 2024

La CMAR a adopté son plan de transformation le 17 juin 2024, qui vient compléter son plan de mandature 2022-2027. Il tient compte des différentes préconisations et se décline en six axes.

Le premier vise « *une offre de services rationalisée, visible et partagée, qui implique notamment de réaliser des arbitrages et de créer des parcours* ». Il est en lien avec le troisième axe qui poursuit « *le redéploiement territorial Nord-Est et Sud-Ouest et la régionalisation des processus* » en deux bassins stratégiques autour d'équipes réorganisées. Quant au deuxième axe, il tend vers « *une campagne d'apprentissage numérique dynamique soutenue par tous* », afin de mieux fidéliser les maîtres d'apprentissage et les apprentis et lutter contre le décrochage.

Trois autres axes dits « supports » ont également été définis : premièrement, « *un plan d'accompagnement des ressources humaines pour la transformation* », avec le déploiement d'un plan de développement des compétences des agents et managers vers les nouvelles postures et la satisfaction des clients ; deuxièmement, « *la digitalisation et l'efficacité opérationnelle de la CMA et de ses agents* » ; et troisièmement, « *un CODIR¹⁹ de la transformation pilotée par des indicateurs* ».

L'engagement et la poursuite de ces axes stratégiques en sont à leur phase initiale. Des projets d'investissement, des recrutements et la formation des collaborateurs aux outils internes ont commencé, et le comité de direction est en place. Il faut encore traduire les orientations stratégiques dans un document pédagogique et les décliner en feuilles de route pour chaque

¹⁸ Par exemples, les processus de *reporting* et de pilotage des activités de formation ne sont pas les mêmes dans les quatre sites de formation. Les agents de terrain ne mobilisent pas les mêmes outils dans le cadre des *reportings* financiers.

¹⁹ Comité de direction.

périmètre et en fiches projets précisant les objectifs, les échéances, les rôles et les responsabilités de chacun. Un vaste travail de formalisation des procédures, qu'elles soient supports ou métiers, reste à faire, bien qu'il suppose d'être mené corrélativement au déploiement des nombreux outils informatiques porté au niveau du réseau.

Quant à l'idée de positionner la fonction finances, dans un rôle plus assumé de pilote des processus de gestion, la chambre régionale des comptes constate que sa localisation géographique à l'écart du siège n'y contribue pas et devrait être revue.

S'agissant plus spécifiquement des métiers, comme le souligne l'assemblée générale ordinaire du 28 novembre 2024, le redéploiement territorial (nord-est et sud-ouest) ainsi que la régionalisation des pratiques nécessite toujours une réorganisation de la direction de la formation qui soit en mesure de porter une offre globale, intégrant formation initiale et continue (parcours de formation avec la possibilité de passerelles entre les diplômes), axée sur les compétences en tension et les métiers émergents.

Le transfert des sections d'apprentissage (métiers du froid et de l'électricité) vers le site de Sainte-Clotilde suite à la fermeture du site du Port a abouti et deux directeurs de bassin ont été recrutés. Néanmoins, la mutualisation des fonctions administratives et pédagogiques pour gagner en efficacité (achats, facturation et planification pédagogique) n'est toutefois qu'en phase embryonnaire.

Le rapport d'audit ayant préconisé de faire émerger une direction de la relation client, qui constituerait un lien entre les deux piliers que sont le développement économique et la formation, et qui intégrerait une fonction qualité et une fonction *marketing*, la CMAR vient de la mettre en place fin 2024. La visée est de positionner l'intérêt du client, à chaque étape de sa vie d'artisan (apprenti, créateur, repreneur, en développement, en difficulté, en cession etc.), la formation initiale, la formation continue et l'appui à son développement économique étant appréhendés comme un ensemble.

Toutefois, cette réorganisation implique encore d'engager une revue de fond du dimensionnement des équipes, en recensant les activités de chacun pour objectiver le taux d'effort pour chaque mission portée par les services, et définir une cible cohérente de dimensionnement et de constitution des équipes. Elle suppose également de clarifier les attendus sur les nouvelles fonctions (*marketing*, relation client, qualité) et sur les fonctions déjà installées.

Cette transformation nécessite aussi de poursuivre l'actualisation du catalogue des services pour en améliorer la lisibilité et mettre en avant les services les plus actuels et en prise avec les attentes des clients et partenaires sur le territoire.

Si la structuration d'une offre adaptée à la demande est en cours de définition et certains produits déjà déployés (nouveau *front office* commercial au siège, Pass Cma Liberté, la cité du goût et des saveurs, etc.), la mise à jour du catalogue des produits n'est pas encore aboutie. Le déploiement de l'outil de gestion de la relation client (*sales-force*) suppose encore une définition de processus clairs de prospection et de gestion de la relation client, et une prise en main réussie de l'outil par les équipes.

Ces éléments, avec en toile de fond les différentes réformes nationales déjà évoquées en introduction, incitent à repenser en profondeur le modèle de la chambre consulaire pour optimiser ses ressources et en susciter davantage.

1.2 Une stratégie qui dépend aussi d'objectifs fixés par l'État et la région

1.2.1 Des objectifs de service publics fixés par l'État

La stratégie de la CMAR doit aussi tenir compte des engagements pris en 2024 avec l'État au titre de son contrat d'objectifs et de moyens (COM) pour la période 2023-2027²⁰, et qui correspond à la déclinaison régionale du contrat d'objectifs et de performance (COP) signé entre l'État et CMA France le 22 mai 2023.

Le COM définit les actions prioritaires de la CMAR pour les 5 ans à venir, en fonction des besoins des entreprises artisanales et des priorités souhaitées par le gouvernement pour le réseau des CMA en tant qu'acteur de proximité de la mise en œuvre des politiques publiques économiques.

Pour chaque axe défini, sont prévues des actions avec des objectifs assignés et des indicateurs d'activité, d'impact et d'estimation des moyens mis œuvre (en équivalent temps plein travaillé et en part de TFCMA affectée), selon une comptabilité analytique normée.

Le COM 2023-2027 a été élaboré autour de six axes : accompagner les entreprises artisanales dans la transition écologique et le développement durable ; les accompagner également dans la transition numérique ; favoriser l'entrepreneuriat et le développement économique de ces entreprises ; assurer la promotion et la valorisation du secteur de l'artisanat, de ses métiers, des territoires et de la représentation des entreprises artisanales ; contribuer au développement et à l'aménagement des territoires ; et optimiser l'efficacité du fonctionnement du réseau des CMA.

Chacun des 6 axes du COM est financé par une part de la TFCMA attribuée par CMA France. Ce contrat 2023-2027 prévoit nouvellement que le financement comprendra une part de « fonctionnement » plafonnée à 65 % pour 2023 mais devant décroître vers 50 % d'ici la fin du COM, et une part de « performance » fixée à 35 % pour 2023 mais devant croître vers 50 % d'ici 2027 en fonction des résultats obtenus par la CMAR.

Dans son avis sur le rapport d'exécution 2023 du contrat, le préfet relève que si les actions réalisées sont dans l'ensemble conformes aux objectifs et indicateurs prévus²¹, il manque les indicateurs de leur impact auprès du tissu économique local, bien qu'ils soient facultatifs en 2023 (sachant qu'ils ne le seront plus par la suite). Par ailleurs, des progrès restent à parcourir sur la déclinaison opérationnelle du plan d'actions mutualisées entre la CMAR et la chambre de commerce et d'industrie de La Réunion (CCIR)²².

²⁰ Le précédent COM couvrant la période 2021-2023.

²¹ Les objectifs des axes 1 (transition écologique) et 2 (transition numérique) sont quasiment tous atteints. Sur les 9 indicateurs de l'axe 3, les objectifs sont dépassés pour 8 d'entre eux. Les résultats obtenus sur l'axe 4 sont supérieurs aux objectifs fixés, à l'exception du volume des médiations réalisées. Pour l'axe 5, les appuis de la CMAR en direction des territoires ont été déployés conformément aux objectifs fixés. Les objectifs fixés de l'axe 6 sont atteints à l'exception des actions de mutualisation avec la CMA de Mayotte.

²² Quelques opérations conjointes ont été conduites avec la CCI de La Réunion sur des thèmes variés en lien avec la défense des intérêts des très petites entreprises (TPE), la participation protocolaire aux visites ministérielles, la commande publique, ou encore les entreprises en difficulté. Sept opérations communes des bus CMA mobile et CCI proximi ont été menées en 2023. Une mutualisation des moyens est à l'étude.

S'agissant de l'accompagnement des entreprises déjà en activité, aucune cible quantitative n'a été établie par le COM selon les recommandations de CMA France (sachant que la CMAR a conseillé et accompagné 1 853 entreprises et effectué un suivi auprès de 190 jeunes entreprises en 2023).

Concernant l'indicateur relatif aux entreprises en difficultés accompagnées et orientées, les résultats (46 entrepreneurs contre une cible de 6) intègrent tout type d'accompagnement et non pas uniquement celui des procédures du Livre VI du code de commerce. Il comprend les interventions auprès de l'union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF) et de la direction régionale des finances publiques (DRFIP) afin de mobiliser les dispositifs d'accompagnement permettant de prévenir les difficultés²³.

Quant à l'objectif 5 qui consiste à assurer une assistance gratuite obligatoire aux déclarants lors de leurs formalités administratives, ainsi qu'une assistance provisoire pendant les six premiers mois de la mise en œuvre du guichet unique (soit à compter du 1^{er} janvier 2023), la chambre régionale des comptes constate le paradoxe dans lequel se retrouve la CMAR.

D'un côté, le plan de transformation du réseau demande d'optimiser les ressources pour générer des recettes et d'un autre côté, le COM impose d'« *assurer pendant la période transitoire de mise en service du guichet unique, le déploiement d'un nombre suffisant d'agents pour traiter les dossiers, ainsi que des moyens techniques pour les envoyer aux organismes destinataires* », sachant au surplus qu'aucun indicateur n'a été défini pour cet objectif.

La CMAR a fait le choix de maintenir son aide aux déclarants au-delà de la période transitoire, compte tenu d'un contexte local marqué par un décrochage numérique important.

En définitive, le compte de résultat des formalités est passé de 0,15 M€ en 2022 à - 0,15 M€ en 2023, soit un écart de - 0,3 M€ sur un exercice, en raison essentiellement d'une baisse des produits des prestations (les subventions régionales n'ayant diminué que de 15 000 € et les charges ayant, quant à elles, baissé d'environ 20 000 €).

Cet exemple illustre la difficulté que rencontre la chambre consulaire à se concentrer sur des activités rentables alors qu'elle reçoit également des missions de service public non lucratives dont les coûts, pas ou mal évalués, ne sont pas rigoureusement couverts par de la TFC. Cette observation se retrouve sur le champ de la formation initiale au sujet du maintien des filières non rentables, sur la médiation et l'accompagnement social des apprentis, sur celui de la validation des acquis de l'expérience, ou même par exemple sur l'obligation de faire face à l'examen d'accès à la profession de conducteur de taxi-VTC-VMDTR²⁴ (*infra* 1.3.3 et 1.3.4).

Elle est également applicable au rôle d'interlocuteur en temps de crise, désormais régulièrement attendu de la CMAR. Cette nouvelle mission de service public, confiée aux réseaux consulaires, est essentiellement financée sur ses fonds propres à l'instar de ce qui a déjà été constaté pour la chambre de commerce et d'industrie de La Réunion²⁵.

²³ Mise en place d'échéanciers, annulation des majorations et pénalités, mobilisation du conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants, collaboration avec le conseiller départemental à la sortie de crise et les services de la médiation des entreprises.

²⁴ VTC-VMDTR : voiture de transport avec chauffeur-véhicule motorisé à deux ou trois roues.

²⁵ CRC La Réunion, 17 février 2025, *Chambre de commerce et d'industrie de La Réunion – cahier 2*.

1.2.2 Des orientations régionales à respecter, mais dont la mise en œuvre reste encore à conventionner

Selon l'article L. 321-1 du code de l'artisanat²⁶, l'action des CMA de région doit être compatible avec le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) mentionné à l'article L. 4251-13 du code général des collectivités territoriales (CGCT)²⁷. Cette compatibilité est assurée par des conventions conformément à l'article L. 4251-18 du même code.

Le nouveau SRDEII 2023-2027 a été approuvé le 15 décembre 2022 et entériné par le préfet le 24 avril 2023. En matière de formation, si la région n'a pas encore fini d'élaborer son contrat de plan régional de développement de la formation et de l'orientation professionnelle (CPRDFOP), prévoyant de l'adopter au premier semestre 2025, de nouvelles orientations sont néanmoins définies dans son document d'objectifs et d'orientation régional (DOOR) présenté en commission plénière du comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation (CREFOP) le 8 novembre 2022.

Les filières stratégiques prioritaires qui y sont retenues sont celles des énergies renouvelables, du bâti tropical, de l'agro-alimentaire, de l'économie bleue, du numérique et du tourisme. Sont aussi ajoutés les secteurs émergents du *care*²⁸, de l'économie sociale et solidaire, et de l'audiovisuel. Les enjeux de la formation professionnelle pour chaque filière sont par ailleurs définis dans les contrats de filières découlant du SRDEII.

L'article L. 6121-1 du code du travail prévoit que « *sans préjudice des compétences de l'État en matière de formation professionnelle initiale des jeunes sous statut scolaire et universitaire et en matière de service militaire adapté prévu à l'article L. 4132-12 du code de la défense, la région est chargée de la politique régionale d'accès à la formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle* ». Et l'article L. 6121-2 du code du travail précise qu'« *à cette fin, la région assure, selon des modalités définies par décret, l'accès gratuit à une formation professionnelle conduisant à un diplôme ou à un titre à finalité professionnelle classé au plus au niveau 4 et enregistré au répertoire national des certifications professionnelles prévu à l'article L. 6113-1* ».

À l'instar de ce qui a été relevé dans le dernier rapport de la chambre régionale des comptes sur la chambre de commerce et d'industrie de La Réunion²⁹, la CMAR n'a pas conventionné avec la région pour établir la déclinaison de son action par rapport aux objectifs du SRDEII. Elle lui recommande d'engager les négociations de cette convention cadre, qui permettrait notamment d'établir les conditions financières de la mise en œuvre des formations non rentables correspondant aux filières déficitaires à maintenir (*infra* 1.3.4), sachant que la rentabilité des formations devrait être mesurée, non pas seulement au vu du nombre de stagiaires, mais en tenant compte du coût chargé de la formation, et de la tension du marché de

²⁶ Cité *supra* dans l'introduction.

²⁷ Cet article précise que « *la région est la collectivité territoriale responsable, sur son territoire, de la définition des orientations en matière de développement économique* ». En tant que chef de file de cette compétence partagée, il lui revient d'élaborer le SRDEII.

²⁸ Le *care* recouvre les soins d'entretien et de maintien de la vie.

²⁹ CRC La Réunion, 17 février 2025, *Chambre de commerce et d'industrie de La Réunion – cahier 2*, op. cit.

l'emploi. Cette remarque est d'autant plus prégnante sur un territoire insulaire qui ne peut envisager la mutualisation de certaines formations avec d'autres départements limitrophes.

La CMAR a d'ailleurs réclamé début 2024 à la région une aide de 0,6 M€ en compensation des sections à faible effectif maintenues pour la survie de nombreuses filières, de la baisse consécutive des niveaux de prise en charge (NPEC) des contrats d'apprentis par les opérateurs de compétence (OPCO)³⁰ sur les métiers en tension, et de l'aide à l'hébergement, à la restauration et au transport en partie supportés sur ses fonds propres.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la région appelle à la plus grande vigilance face à des demandes, d'ailleurs au cas d'espèce peu étayées, qui pourraient créer des précédents vis-à-vis d'autres CFA qui estimeraient que les NPEC seraient structurellement inférieurs à leurs charges, de surcroît dans un contexte de diminution, de la dotation de France Compétences aux régions particulièrement sensible en 2024. Elle rappelle que bien que la compétence apprentissage relève de l'État depuis 2018, elle continue de financer les infrastructures de formation au bénéfice des opérateurs historiques avec des plateaux techniques plus onéreux qu'en métropole.

La région indique qu'une démarche de renouvellement des partenariats avec les chambres consulaires est en cours et devrait aboutir en 2025. Elle précise qu'un conventionnement spécifique pourrait être envisagé à condition qu'il repose sur des objectifs partagés, et ajoute que dans la majorité des régions, de telles conventions relèvent principalement de l'initiative de l'État.

Le préfet, quant à lui, a répondu à la chambre que sans avancée, et sur sollicitation du président de la CMAR, il appuierait sa demande et rappellerait à la région son obligation réglementaire.

En définitive, la chambre relève le peu, voire l'absence d'approche concertée et inscrite dans un agenda défini entre la CMAR, la région et l'État.

1.3 Une mission de formation sous contraintes

1.3.1 Une offre de formation répondant aux exigences de qualité normée, mais dont l'activité régresse

La CMAR a déclaré son activité de formation en 1999 et son activité d'apprentissage en tant que centre de formation d'apprentis le 17 septembre 2021.

La CMAR bénéficie de la certification qualité Qualiopi depuis le 13 novembre 2020 au titre de ses actions de formation continue et de ses actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience et, depuis le 2 juillet 2021, pour ses actions de formation par apprentissage. Cette attestation, obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2022 pour les organismes réalisant des actions

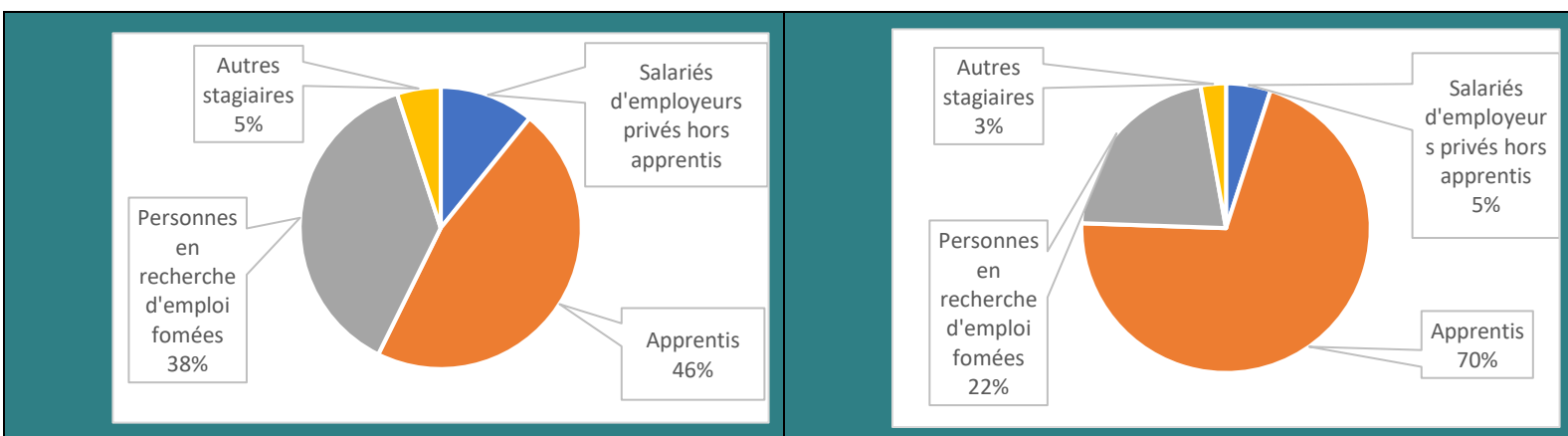
³⁰ Au-delà des taux nationaux de diminution des NPEC déjà cités *supra* en introduction, la CMAR évoque quant à elle une baisse de 7,4 % pour les formations du secteur de l'artisanat, et même de 8 % pour les CAP.

concourant au développement des compétences et voulant bénéficier de fonds publics ou mutualisés³¹, est délivrée par un organisme certificateur accrédité par le Comité français d'accréditation, sur la base d'un référentiel national qualité. Elle permet une plus grande lisibilité de l'offre de formation auprès des entreprises et des usagers. Sa certification, qui a été renouvelée le 13 novembre 2024, est valable jusqu'au 12 novembre 2027.

Cependant, cet audit de certification a relevé que différents documents étaient perfectibles ou obsolètes, dont le règlement intérieur de l'apprentissage, les documents pour l'accueil des personnes en situation de handicap et le recueil des appréciations des financeurs. Les informations relatives aux équivalences et aux passerelles sont à clarifier et les *quizz* présents sur l'internet ne permettent pas d'apprécier l'atteinte des objectifs de la formation par les bénéficiaires.

En 2023, la CMAR a accueilli 4 291 stagiaires dont 46 % sont des apprentis, et 38 % des personnes en recherche d'emploi. Sur les 0,9 million d'heures de formation, 70 % sont des heures relatives à l'apprentissage et 22 % des heures pour les personnes en recherche d'emploi.

Graphique n° 1 : Répartition des effectifs stagiaires par type de stagiaires (à gauche) et répartition des heures de formation par type de stagiaires (à droite), en 2023



Source : bilan pédagogique et financier de la CMAR pour 2023

Le nombre global de stagiaires est en baisse continue depuis 2019, passant de 4 904 à 4 291. Après avoir augmenté entre 2019 et 2022, passant de 1 768 à 2 217, le nombre d'apprentis a baissé en 2023 en atteignant 1 994. Cette tendance se retrouve chez les autres types de stagiaires.

³¹ Financement par un OPCO, par la commission mentionnée à l'article L. 6323-17-6 du code du travail, par l'État, par les régions, par la Caisse des dépôts et consignations, par France Travail ou par l'Association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH).

Tableau n° 1 : Évolution des stagiaires et nombre d'heures de 2019 à 2023

	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution 2023/2019
Salariés d'employeurs privés hors apprentis – nombre	683	231	917	603	465	- 32 %
Salariés d'employeurs privés hors apprentis - heures de formation	27 595	1 682	24 276	19 202	44 657	62 %
Apprentis – nombre	1 768	2 037	2 209	2 217	1 994	13 %
Apprentis - heures de formation	633 691	643 186	687 484	675 709	632 002	0 %
Personnes en recherche d'emploi formées – nombre	1 996	2 015	724	1 232	1 617	- 19 %
Personnes en recherche d'emploi formées - heures de formation	181 876	195 171	100 280	136 476	193 684	6 %
Autres stagiaires – nombre	457	613	754	444	215	- 53 %
Autres stagiaires - heures de formation	19 695	32 987	142 861	67 447	25 382	29 %
Total – nombre	4 904	4 896	4 604	4 496	4 291	- 13 %
Total - heures de formation	862 857	873 026	954 901	898 834	895 725	4 %

Source : bilans pédagogiques et financiers de la CMAR de 2019 à 2023

En termes de capacités d'accueil des centres de formation de la CMAR, les taux d'occupation sont variables selon les centres et les formations dispensées. En matière d'apprentissage, les taux d'occupation présentent d'importantes marges (entre 65 et 71 % selon les centres en 2023, le CMA Ouest atteignant toutefois 99 %). En revanche, sur les formations classiques, seul le centre de formation Nord dispose encore de capacité d'accueil (en 2023, son taux d'occupation était de 79 % contre 112 à 121 % pour les trois autres centres). L'analyse des taux d'occupation doit toutefois intégrer le taux élevé de rupture (près de 30 %) et la situation spécifique du centre Nord récemment réhabilité.

L'audit du cabinet X déjà cité (*supra* 1.1.2) relève que la qualité du service est potentiellement compromise par le sous dimensionnement des sites de formation et/ou la mauvaise répartition des formations sur les sites. Il préconise pour les sites de Saint-Pierre la libération du bâtiment dédié à la formation pâtisserie dont la CMAR est locataire (65 000 € par an), afin de rationaliser certaines charges locatives et d'exploitation, et un réaménagement des bâtiments non-occupés (atelier menuiserie et ancien atelier coiffure) sur le campus Pro pour accueillir ce domaine de formation. Toutefois, selon la région, le choix unilatéral de la CMAR d'implanter une seconde offre dans le Sud ne saurait conditionner l'aménagement des infrastructures régionales (d'autant que le campus Pro ne dispose pas de laboratoire de pâtisserie).

La difficulté de la CMAR n'est donc pas tant d'ordre capacitaire qu'organisationnel ou qualitatif. La question principale réside plutôt dans la pertinence de ses offres de services, quelles qu'elles soient (accompagnement ou formation), et sa capacité à toucher ses potentiels clients (jeunes, salariés ou entrepreneurs). Elle est confrontée à la difficulté de passer d'une logique de marchés captifs à une logique de marchés à capter, difficulté qu'il s'agit de surmonter en association avec la région.

1.3.2 Une offre de formation professionnelle continue au service du développement économique

Tenant compte de la spécificité de son territoire (*supra* introduction), composé essentiellement de très petites entreprises et de leurs grandes sensibilités aux fluctuations économiques, d'autant plus marquées ces derniers temps par des crises exogènes majeures, la chambre consulaire a commencé à se positionner sur le créneau stratégique pour le développement économique de l'île qu'est l'accompagnement individuel continu des entrepreneurs. Elle a ainsi repensé ses produits d'appui aux entreprises dans une optique d'accompagnement continu, impliquant que chaque entreprise puisse avoir un même conseiller référent qui lui soit donc continuellement attaché.

Le stage de préparation à l'installation³² des artisans créateurs ou repreneurs d'une entreprise était obligatoire (sauf dispense) avant le 24 mai 2019, date d'entrée en vigueur de la loi Pacte³³ le rendant facultatif. Cette action de formation est maintenant remplacée par un programme de formations en distanciel pour la création et la reprise d'une entreprise artisanale³⁴.

Deux autres actions ont également été proposées : « *les clés pour lancer mon entreprise jusqu'à l'immatriculation* » (d'une durée de 28 heures pour un tarif salarié de 600 € dans les secteurs de l'alimentation, des services, du bâtiment et de la fabrication), et une formation longue intitulée « *force artisanale – création d'entreprise* » pour les demandeurs d'emploi de niveau 3 (de 815 heures, dont 500 heures en centre et 315 heures en entreprise, financée par la région dans le cadre du pacte réunionnais d'investissement dans les compétences d'avril à fin octobre 2023).

S'appuyant sur le panier de produits lancé par la CMA Auvergne-Rhône-Alpes en 2017, la CMAR a mis en place, à compter du 1^{er} août 2023 son Pass Cma Liberté. Il s'agit d'une offre de services transversale qui permet à un artisan de simplifier ses formalités et de bénéficier d'un parcours structuré en termes de diagnostics, de conseils et de formations venant l'accompagner dans sa montée en compétences (résolution des difficultés rencontrées, consolidation de son entreprise). Pour une redevance de 19,90 € HT par mois (soit 21,59 € TTC), il ouvre droit à deux formalités par an (comme un accompagnement administratif à la signature d'un contrat d'apprentissage) et à des conseils et des formations jusqu'à 14 jours par an³⁵, avec un interlocuteur unique comme point d'entrée à la CMA.

Selon la CMAR, la suppression de l'obligation du stage de préparation à l'installation fait effectivement courir un risque de fragilité aux nouvelles structures artisanales en les privant

³² Stage d'une durée de 30 heures échelonnées sur 4 jours au sein de la CMAR.

³³ Loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

³⁴ Il est composé de trois produits : le « pack micro », pour créer une micro-entreprise, d'une durée de 14 heures pour le prix de 280 € ; le « pack les essentiels » pour créer son entreprise (hors micro), d'une durée de 14 heures pour le prix de 280 € ; et le « pack premium » pour créer, gérer et développer sa TPE-PME d'une durée de 35 heures pour le prix de 700 €, composé d'un module gestion et d'un autre commercial.

³⁵ Plusieurs modules de formations transversales de sept heures sont proposés pouvant être regroupés en quatre parcours : entreprise nouvelle ; gestion/finances ; numérique ; et *marketing/commercial*.

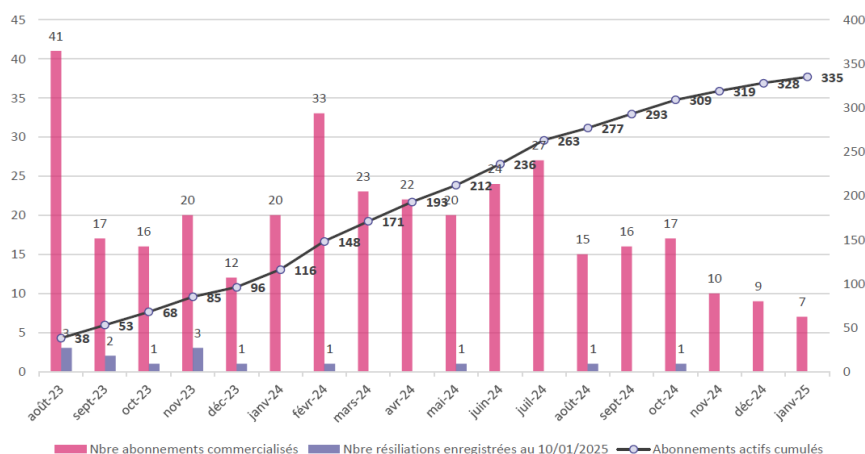
des notions de gestion nécessaires. Elle rejoint en cela le constat du rapport de la Cour des comptes sur la détection et le traitement des difficultés des TPE et PME³⁶.

Afin de participer à la prévention des fragilités des jeunes entreprises artisanales, un nouveau module de formation à l'éducation financière a ainsi été intégré au Pass Cma Liberté en partenariat avec l'IEDOM.

Après une année de mise en œuvre, ce Pass semble donner satisfaction, présentant un taux de de fidélisation de 97,4 % et un taux de satisfaction globale des formations de 95 %.

La CMAR a néanmoins identifié que les facteurs clés de succès à réunir pour l'efficacité du Pass Cma Liberté sont l'engagement d'une démarche commerciale et de gestion de la relation client plus accentuée (grâce à l'utilisation de l'outil *salesforce* notamment), la structuration d'une offre de services ajustée en fonction de l'expérience acquise en 2023 et 2024 et une gestion interne des ventes renforcée.

Graphique n° 2 : Évolution des abonnements au Pass Cma Liberté, du 1^{er} août 2023 au 10 janvier 2025



Source : données de la CMAR

Le nombre d'abonnements au Pass est en progression continue. Au 10 janvier 2025, 335 abonnements étaient actifs et seulement 4 % des abonnements initiés ont été résiliés.

La CMAR a quasiment doublé son offre de formation au titre du Pass. La programmation des formations est réalisée semestriellement, avec 2 mois d'avance pour fluidifier la commercialisation. Elle permet de couvrir les 4 zones avec une fréquence

³⁶ « Il apparaît en effet que le manque d'éducation financière pourrait constituer un des principaux facteurs des difficultés des TPE, en limitant notamment la capacité de l'entrepreneur à assurer une bonne gestion et à détecter rapidement les signes de fragilité. À cet égard, de nombreux acteurs de terrain tendent à souligner que la suppression de l'obligation du stage préalable à l'installation (SPI) pour les entreprises artisanales fait courir un risque de fragilisation des nouvelles structures, en privant les nouveaux entrepreneurs des notions de gestion traditionnellement enseignées dans le cadre de ce stage. Même si ce stage pouvait susciter certaines critiques au regard des attentes des créateurs d'entreprises, il aurait eu un impact positif sur la pérennité des entreprises. Selon les chiffres évoqués par le réseau des CMA, le taux de survie à trois ans pour (...) les artisans, le taux de survie à trois ans était de 82 %, contre 75 % pour ceux ne l'ayant pas suivi ». Cour des comptes, Rapport d'observations définitives (ROD), 5 juin 2024, pp.46-47.

suffisante. Néanmoins, presque la moitié des formations sont déprogrammées du fait de sessions très incomplètes. 74 journées de formation ont été au final organisées en 2024. Le nombre de participants inscrits aux sessions a doublé entre 2023 et 2024, passant de 358 à 796, avec un taux de présence en légère croissance (53 % en 2024 contre 51 % en 2023). Le produit vise et touche beaucoup de micro-entreprises.

Si le faible niveau de coordination dans la gestion des offres de services rend difficile la création d'un parcours client global de bout en bout, ces nouveaux produits ont le mérite d'aller dans le sens de l'accompagnement individuel continu des entrepreneurs. Cette démarche, qui n'en est qu'à ses débuts, mérite d'être suivie avec attention et de recevoir l'appui *marketing* dont la pleine mesure ne semble pas encore acquise (*supra* 1.1). L'amélioration et la structuration de l'offre de formation sont d'ailleurs prévues dans le plan de transformation « *Cap 2027 !* ».

1.3.3 Une offre de formation initiale en difficultés

1.3.3.1 Une offre de formations variée marquée par une baisse de ses effectifs

- **Une offre de formations variée et pour certaines uniques sur le territoire**

La CMAR propose une offre de formations variée, allant du CAP à la licence professionnelle et répartie sur quatre CFA, préparant aux métiers de l'alimentation, du BTP, de l'électricité et du froid, du travail du bois, de la mécanique et du travail des métaux, de la santé et des soins corporels, du transport et de la logistique, de l'environnement-service, du tertiaire, du textile, de l'art graphique et de la communication.

En 2024, sa carte pédagogique comprend 92 diplômes d'État ou titres professionnels détenus par le réseau CMA France, dont 49 de niveau 3 (CAP ou équivalent), 26 de niveau 4 (bac ou équivalent), 16 de niveau 5 (bac+2, soit brevet de technicien supérieur (BTS), diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques (DEUST), diplôme d'État (DE) ou brevet de maîtrise (BM)), et 1 seul de niveau 6 (licence professionnelle optique-lunetterie).

La CMAR répond à différents besoins de l'île concernant les métiers porteurs, notamment dans les domaines du BTP, de l'optique-lunetterie et de l'autonomie. Elle est la seule structure de formation à La Réunion proposant le BTS opticien-lunetier, le bac pro en maintenance des véhicules de transport routier, et différents CAP dans l'alimentation (chocolatier, confiseur ; glacier fabricant), le bâtiment et les travaux publics³⁷, l'automobile³⁸, ainsi que les formations de fleuriste et de sérigraphie industrielle.

La plupart de ces formations est considérée par le ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion (en 2023), comme préparant à des métiers porteurs à La Réunion. Leur nombre d'apprentis est pourtant limité, voire dérisoire³⁹. La CMAR a ainsi dû renoncer depuis 2019 à

³⁷ Constructeur routier et aménagement urbain, étanchéité du bâtiment et des travaux publics.

³⁸ Sellerie générale, maintenance des véhicules de transport routier, maintenance de matériels de construction et de maintenance.

³⁹ Par exemples, pour ne citer que les plus faibles, entre 2019 et 2024, les effectifs moyens mensuels des diplômés TH4 vendeur-conseil en équipements de la maison connectée, CTM préparateur-vendeur en boucherie

deux titres professionnels (pizzaiolo et géomètre topographe). La faiblesse des effectifs est telle qu'elle a évalué son manque à gagner en 2023 au titre des niveaux de prises en charge du diplôme préparé, à 936 € en moyenne par contrat, soit près de 2 M€ sur l'exercice.

Cette situation a d'ailleurs tendance à s'accroître compte tenu de la baisse des niveaux de prise en charge par France compétences. Selon une étude de la CMAR, la seule baisse des NPEC en 2023 a suscité un manque à gagner supplémentaire de 0,6 M€⁴⁰ (sans compter la hausse des coûts qu'elle a constatée sur certains diplômes)⁴¹.

Par ailleurs, la CMAR est d'autant plus pénalisée qu'elle est aussi confrontée à une baisse de ses effectifs (effet volume de la recette).

• Une baisse des effectifs apprentis

En réponse à la crise sanitaire de 2020, l'État a lancé le plan « *un jeune, une solution* » afin de faciliter la formation et l'insertion professionnelle des jeunes. Il a conduit au niveau national à une augmentation des entrées en apprentissage de mi-2020 à mi-2021, soit une hausse de 41 % sur un an⁴².

À la CMAR, les entrées en apprentissage en 2020 et 2021 ont progressé de 26 % par rapport à l'année 2019, induisant une augmentation des effectifs d'apprentis atteignant son maximum en 2021-2022. Malgré la continuation du plan national « *un jeune, une solution* », les entrées en apprentissage sont en diminution constante depuis 2022. En 2024, elles ne représentent que 90 % des entrées constatées en 2019, soit avant la pandémie.

Tableau n° 2 : Évolution des effectifs des apprentis au 31 décembre

Indicateurs au 31/12/N	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution
Entrées en apprentissage (A)	1 123	1 415	1 432	1 290	1 111	1 010	- 10,1 %
Effectifs d'apprentis (B)	1 768	2 037	2 209	2 214	1 994	1 837	3,9 %
Ruptures brutes (C)	658	580	799	676	638	718	9,1 %
Remplacements (D)	174	152	206	176	210	210	20,7 %
Ruptures nettes (E) : (C-D)	484	428	593	500	428	508	5,0 %
dont en période d'essai	32	162	202	183	126	166	418,8 %
dont hors période d'essai	452	266	391	317	302	342	- 24,3 %
Taux net de ruptures (E/B)	27,4 %	21 %	26,8 %	22,6 %	21,5 %	27,7 %	0,3 points
Taux hors période d'essai	25,6 %	13,1 %	17,7 %	14,3 %	15,1 %	18,6 %	- 7 points
Taux de remplacement (D/C)	26,4 %	26,2 %	25,8 %	26 %	32,9 %	29,2 %	2,8 points

Source : données de la CMAR

charcuterie traiteur, CAP agent de propreté et d'hygiène, et CAP sellerie générale, sont respectivement de 1,16 ; 4,3 ; 4 et 3,5.

⁴⁰ Cette dernière année par rapport à l'année précédente, sur la base de l'effectif en moyenne mensuelle 2022 hors inflation. Et 0,67 M€ sur la base de l'effectif moyen pondéré hors inflation.

⁴¹ Le CAP boucherie par exemple, en raison de la hausse des coûts intrants (matières premières ou matériaux de base entrant dans la fabrication d'un produit).

⁴² Mathieu Sigal, *Qui sont les jeunes entrés dans le plan 1 jeune, 1 solution ?*, DARES, focus n° 36, 2022.

Au regard d'une baisse de l'activité, le résultat du budget d'apprentissage se retrouve déficitaire en 2023 de près de 0,17 M€. Il se redresse en 2024, non par une hausse des recettes mais en raison d'une baisse des charges.

Tableau n° 3 : Résultat de l'activité d'apprentissage

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produits	13 529 739	12 628 499	13 793 732	15 217 977	13 846 326	12 665 121
Charges	13 535 129	12 588 478	13 665 339	14 514 933	14 014 222	12 310 193
Résultat	- 5 390	40 021	128 393	703 044	- 167 896	354 928

Source : comptes présentés à l'AG, sur la base de la comptabilité analytique certifiée par le CAC

En 2024, les contrats d'apprentissage signés à la CMAR ne représentent que 77 % des objectifs soit 305 contrats non signés sur 1 315. L'ouverture du marché de la formation à la suite de la loi du 5 septembre 2018 (*supra* introduction) a permis la création de nouveaux CFA sur l'île et, par conséquent, une augmentation de la concurrence. Outre les centres de formation des apprentis historiques (CCIR, CFA rattachés à des lycées publics et privés), la concurrence s'est principalement développée pour les examens de niveau 3 (en maçonnerie, esthétique et métiers de la coiffure, ainsi qu'en boucherie, charcuterie et traiteur)⁴³.

Si les objectifs de recrutement d'apprentis ne sont globalement pas atteints, il faut surtout relever que la baisse tendancieuse des apprentis entre 2019 et 2023 se porte sur le secteur du bâtiment (- 24 %), alors que ce secteur, dont le nombre d'entreprises artisanales a augmenté (+ 16 % entre 2019 et 2022), constate des difficultés de recrutement de personnel qualifié.

Tableau n° 4 : Évolution des effectifs d'apprentis de la CMAR, par secteur d'activités

	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution	Part en 2023
Alimentation	396	439	484	478	411	4 %	21 %
Bâtiment	619	765	755	657	471	- 24 %	24 %
Production	75	103	115	96	87	16 %	4 %
Services	678	730	855	983	1 025	51 %	51 %
Total	1 768	2 037	2 209	2 214	1 994	13 %	100 %

Source : observatoire économique de l'artisanat

Quant au nombre d'apprentis formés par la CMAR dans le secteur de la production, il est dérisoire (87 en 2023, soit 4 % des apprentis de la chambre cette année), et même en baisse depuis 2021, alors que ce secteur, dont le nombre d'entreprises est en hausse de 19 % entre 2019 et 2022, représente 16 % des entreprises artisanales (en 2022).

⁴³ En 2022, un professeur de boucherie de l'université régionale des métiers et de l'artisanat (URMA) de Sainte-Clotilde, en CDI, a créé un nouveau centre de formation des apprentis proposant les formations en CAP et BP en boucherie, charcuterie-traiteur à Sainte-Suzanne, seul concurrent de la CMAR à La Réunion dans ses spécialités. Source : comptes rendus du bureau du 18 août 2022 et 14 novembre 2022.

Tableau n° 5 : Évolution du nombre d'entreprises artisanales par secteur d'activités

	2019	2020	2021	2022	Évolution	Part en 2022
Alimentation	3 203	3 465	3 616	3 831	20 %	16 %
Bâtiment	7 859	8 220	8 525	9 092	16 %	38 %
Production	3 147	3 305	3 456	3 754	19 %	16 %
Services	5 843	6 260	6 651	7 355	26 %	31 %
Total	20 052	21 250	22 248	24 032	20 %	100 %

Source : observatoire économique de l'artisanat

En concertation avec la région et l'État, c'est désormais à la hausse des capacités de production que la CMAR doit travailler. Comme le rappelle cette dernière⁴⁴, les crises sanitaires et les conflits internationaux ont souligné la trop forte dépendance extérieure et obligent désormais le territoire à développer des capacités productives locales en substitution de l'import.

La CMAR, comme de nombreuses chambres consulaires, se trouve ainsi confrontée à la difficulté de devoir maintenir ou développer une offre de formations sur des métiers nécessaires et qui, compte tenu de la faiblesse des effectifs, ne sont pas rentables pour elles.

Elle souhaite d'ailleurs expérimenter l'action de formation en situation de travail (AFEST)⁴⁵, estimée comme un enjeu stratégique pour le déploiement d'une offre d'apprentissage plus en adéquation avec les besoins exprimés par les entreprises. L'objectif est de maintenir les effectifs en utilisant ce mode de formation faute de place ouverte, et pour des apprentis déjà titulaires d'un premier diplôme notamment de niveau 3.

1.3.3.2 Des ruptures de contrat importantes et en augmentation

Les taux de rupture des contrats d'apprentissage sont importants. En 2024, 40 % des contrats d'apprentissage ont fait l'objet d'une rupture brute. Sachant que près de 3 jeunes sur 10 reprennent un parcours de formation, le taux de rupture net est cette même année d'environ 28 %, soit tout de même le taux le plus élevé de la période. Abstraction faite de la période d'essai dont c'est la raison d'être, la proportion des contrats résiliés de manière précoce est d'environ 19 % cette même année.

Compte tenu de l'importance des ruptures de contrat d'apprentissage déjà constatée en 2021 et de leurs conséquences, la CMAR en a étudié les causes. 1 contrat d'apprentissage sur 3 s'était soldé par une rupture, 90 % des ruptures apparaissant au cours de la première année d'exécution du contrat. La CMAR avait alors estimé que 600 ruptures induisaient un manque à gagner de 3 M€ selon une base moyenne de coût contrat.

⁴⁴ Source : Présentation de la CMAR et des enjeux de territoire.

⁴⁵ Rapport de la commission de la formation professionnelle du 11 avril 2023. Le CFA coordonne les actions entre les acteurs de la formation (l'équipe pédagogique, l'entreprise et l'apprenant), désigne un référent AFEST (parmi les professeurs du CFA) pour assurer le lien avec le formateur AFEST de l'entreprise concernée (le maître d'apprentissage). Deux visites en entreprise sont organisées durant l'année de formation, au cours desquelles le formateur AFEST évalue l'apprenant.

Cette étude a constaté que 3 ruptures sur 4 relevaient du niveau 4 sachant que 5 % des entreprises (15 établissements) avaient rompu au moins 3 contrats sur la seule année 2021. Les motifs principaux de rupture se révélaient être le manque de motivation du jeune (45 %), les problèmes comportementaux en situation de travail (28 %) notamment dans le domaine de la restauration et l'inadéquation du profil du jeune au métier (22 %).

Les principaux motifs de décrochage des jeunes sont la méconnaissance du métier (29 % des réponses), le manque d'information sur l'entreprise (21 %), le mauvais choix d'orientation (15 %) et le manque de soutien des proches (12 %). Dans le cadre des relations avec le centre de formation, près de 2 jeunes sur 3 signalent des besoins en accompagnement éducatif et des relations perfectibles en termes d'accueil, d'écoute et de suivi. Et bien que la CMAR offre sur ses fonds propres une partie des services d'hébergement, de restauration et de transport, l'éloignement du CFA par rapport au domicile est relevé par 47 % des apprentis, avant les motifs personnels et familiaux (32 %).

Par ailleurs, la CMAR contrôle les heures stagiaires afin de vérifier l'absentéisme des apprentis. Si le taux d'assiduité est compris entre 10 % et 70 %, un plan d'action pour réinsérer l'apprenti dans la formation est formalisée.

L'étude propose de nombreuses actions pour réduire le taux de rupture. La plupart restent à engager ou à poursuivre.

Par ailleurs, le code du travail⁴⁶ prévoit que les CMA contribuent au développement de l'apprentissage en assumant la médiation consulaire pour l'ensemble des apprentis des entreprises du territoire. Les référents, formés aux techniques d'accompagnement ont notamment pour mission de prévenir le décrochage et d'accompagner socialement les apprenants.

Les médiatrices de l'apprentissage de la CMAR peuvent être saisies en cas de rupture par l'apprenti de son contrat d'apprentissage après les 45 premiers jours de formation pratique en entreprise, ou pour l'accompagnement des parties à trouver à l'amiable une solution à leur litige en cours de contrat. Le recours à la médiation est gratuit.

La médiation consulaire a été mise en place en 2021 pour 0,1 ETP sans véritable structuration avant le recrutement d'une médiatrice au deuxième semestre 2023. Au cours de l'année scolaire 2023-2024, la CMAR a expérimenté les permanences de médiation. Pendant cette période, sur 180 sollicitations, 142 ont donné lieu à un accompagnement en médiation⁴⁷. 76 % des dossiers ont eu une issue positive, mais plus de 4 dossiers sur 10 ont fait l'objet d'une rupture de contrat. Au regard de ce bilan, une nouvelle médiatrice a été recrutée à la rentrée 2024 pour un partage géographique des dossiers (Nord-Est et Sud-Ouest).

Le coût de cette mission, calculé sur la base de la rémunération des deux médiatrices, est estimé à 0,1 M€ annuel. Il est financé sur les fonds propres de la CMAR. Il faut d'ailleurs y

⁴⁶ Voir les articles L. 6211-4 et L. 6222-18 et 39 du code du travail.

⁴⁷ Les médiations concernaient davantage les hommes de 18 à 20 ans préparant un diplôme ou titre professionnel ou qualification de niveau 3 (CAP) habitant dans le nord de l'île. Les problèmes détectés lors des entretiens sont principalement les litiges relatifs à la rémunération (20 %), les litiges de fin de contrat (15 %), les difficultés relationnelles (15 %), les difficultés personnelles (13 %), les problèmes de comportement (13 %) et les conditions contractuelles (12 %).

ajouter la part du coût de l'accompagnement social qui demeure à la charge de la CMAR, et qui représente quant à lui 44 000 € par an en moyenne depuis 2019⁴⁸.

1.3.3.3 Des taux de réussite aux examens inégaux selon les niveaux

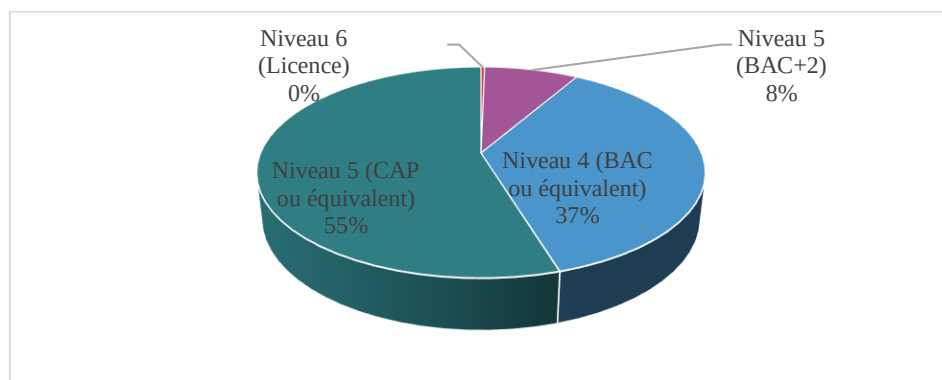
En 2024, le taux de réussite global des apprentis au sein de la CMAR est de 76,6 %, taux le plus bas de la période sous contrôle.

Tableau n° 6 : Évolution des taux de réussite de la CMAR

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution
Niveau 6 (Licence)	100 %	100 %	87,5 %	100 %	100 %	100 %	0 point
Niveau 5 (BAC+2)	56,7 %	82,1 %	75 %	42,2 %	49,1 %	57,1 %	0,5 point
Niveau 4 (BAC ou équivalent)	64,4 %	84,5 %	70,9 %	75,5 %	71,8 %	62,5 %	- 1,9 point
Niveau 3 (CAP ou équivalent)	87,7 %	88,5 %	84 %	86,3 %	85,9 %	88,7 %	1 point
Total	78,6 %	87 %	79,3 %	78,9 %	78,1 %	76,6 %	- 2 points

Source : CRC, d'après les taux de réussites transmis par la CMAR

Graphique n° 3 : Répartition des apprentis inscrits aux examens par niveau de diplômes en 2024



Source : CRC, d'après les taux de réussite transmis par la CMAR pour les apprentis

La réussite aux diplômes et aux titres professionnels est hétérogène en fonction des niveaux d'études et le nombre d'inscrits aux examens.

Ainsi, la CMAR ne propose qu'un seul diplôme de niveau 6 (la licence professionnelle d'optique) comprenant un nombre très limité d'apprentis (2 à 10 inscrits à l'examen par an) et présentant 100 % de réussite (hormis en 2021).

Les apprentis inscrits aux examens de niveau 3 (niveau CAP, BEP ou équivalent) représentent 55 % des inscrits avec un taux de réussite annuel supérieur au taux de réussite

⁴⁸ Calculé sur la base de 20 % du temps de travail des quatre assistants éducatifs.

global. En revanche, les apprentis de niveau 4 (bac ou équivalent) et de niveau 5 (bac+2 ou équivalent) ont un taux de réussite annuel inférieur au taux de réussite global. En 2024, plusieurs formations des niveaux 4 et 5 ont un effectif inférieur ou égal à 5 et, seulement 1 ou moins d'1 apprenti sur 2 réussissent l'examen.

L'article L. 6211-2 du code du travail précise que « les formations par apprentissage conduisant à l'obtention d'un diplôme sont soumises à un contrôle pédagogique associant les corps d'inspection ou les agents publics habilités par les ministres certificateurs et des représentants désignés par les branches professionnelles et les chambres consulaires ». La CMAR a indiqué à la chambre qu'elle ne diligentait pas de contrôle pédagogique. Elle n'a pas non plus été contrôlée par les services du rectorat, bien que plusieurs problématiques aient été remontées à la division des examens et concours⁴⁹.

1.3.3.4 Des taux d'insertion dans l'emploi inférieurs aux taux attendus

La CMAR ne suit pas directement l'insertion des jeunes apprentis sortants de ses formations depuis 2019. Elle s'appuie sur les données de la plateforme Inserjeunes, dispositif construit par rapprochement de bases de données administratives à la scolarité, à l'apprentissage et à l'emploi⁵⁰.

Il précise différents indicateurs : le taux d'emploi (part des sortants⁵¹ disposant d'un contrat de travail dans le secteur privé), le taux d'emploi attendu (taux d'emploi moyen d'établissements similaires en termes de profil des jeunes, type et niveau de formation, spécialité de formation et marché du travail local), et la valeur ajoutée comparant le taux d'emploi des sortants d'un établissement donné au taux d'emploi attendu.

Il ressort des données que les apprentis de la CMAR sortis en 2023 poursuivent davantage leurs études que les sortants de 2019. L'insertion des apprentis ne poursuivant pas leurs études a également progressé, mais avec une croissance moins importante que les jeunes d'établissements similaires (cf. annexe n°2).

⁴⁹ Le suivi des inscriptions (pièces justificatives manquantes, décisions de positionnement non effectuées), le suivi des périodes de formation en milieu professionnel (non-respect des consignes pour la complétude des dossiers, non-respect des horaires, recours à la suite de la non transmission des attestations de fin de stage de la formation continue, et méconnaissance de la réglementation), l'inscription d'apprentis au CAP pâtissier dans des entreprises ne correspondant pas au référentiel, et difficultés relevées sur les formations en coiffure et esthétique (refus de prendre des candidats extérieurs à la CMAR pour les examens, et retours tardifs sur l'affectation des jurys et la transmission des bordereaux de notations).

⁵⁰ Dispositif porté par la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) du ministère de l'Éducation nationale, de la jeunesse et des sports avec la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du ministère chargé du travail.

⁵¹ Sortants : les élèves ou apprentis en dernière année d'une formation, qui ne poursuivent pas leurs études.

1.3.3.5 Des ambitions conditionnées par les partenariats avec l'État et la région

Compte tenu des besoins du territoire et de son poids dans le budget, l'apprentissage constitue un axe prioritaire de la CMAR. Il fait l'objet d'efforts constants pour maintenir et augmenter le nombre d'apprentis.

Depuis 2018, la CMAR intervient sur un marché totalement libéralisé où le nombre d'opérateurs de formation et de CFA d'entreprise a très fortement augmenté, créant de fait une concurrence accrue. En outre, l'absence de différenciation entre les NPEC en vigueur dans l'hexagone et en outre-mer crée une difficulté évidente au regard du coût de la vie dans les territoires ultramarins, et leur diminution dans les filières de formation de la CMAR accroît la fragilité financière de ses CFA. Parallèlement, la faiblesse des ressources des apprentis impose des soutiens onéreux mais nécessaires en matière de transport, d'hébergement et de restauration. Enfin, le maintien des sections à faible effectif dans un contexte générateur de déficits, est indispensable à la survie de plusieurs filières professionnelles sur le territoire insulaire.

Si le redressement de l'activité de formation initiale, qui est un axe stratégique majeur du plan de transformation « *Cap 2027 !* », constitue un défi en termes de soutenabilité financière, il appelle à une réflexion urgente à mener en concertation avec la région et le représentant de l'État sur le financement structurel de la formation des jeunes réunionnais sur le territoire.

1.3.4 **Des missions de service public : la validation des acquis de l'expérience et l'examen de conducteur de taxi-VTC-VMdTR**

1.3.4.1 La validation des acquis de l'expérience (VAE)

La VAE permet à une personne quel que soit son âge, son niveau d'études ou son statut, d'obtenir en totalité ou partie, un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle inscrit au registre national des certifications professionnelles (RNCP).

La loi du 21 décembre 2022 portant mesures d'urgence relatives au fonctionnement du marché du travail en vue du plein emploi a fait évoluer la VAE pour faciliter son accessibilité et favoriser les réussites, notamment par la simplification de la procédure, la sécurisation du parcours⁵² et la modernisation du dispositif au travers d'un service public national sous forme de plateforme numérique France VAE, permettant une prise en charge de la plupart des coûts liés au parcours.

Le dispositif de la VAE est peu développé au sein de la CMAR, qui n'est pas inscrite sur la plateforme France VAE. Entre 2020 et 2023, elle n'a accompagné que 30 personnes en vue de l'obtention d'un brevet de maîtrise (29 en coiffure et 1 esthéticien) qui n'a été totalement obtenu que par 7 personnes et, partiellement, par 16 candidats. La CMAR n'a mis en place aucun jury en 2023 et n'a réalisé aucun accompagnement en 2024.

⁵² Accompagnement renforcé des candidats (suivi dès l'inscription par un architecte - accompagnateur de parcours), possibilité de réaliser des compléments de formation en cours de parcours, durée d'absence plus longue pour préparer les sessions devant le jury.

La possibilité de suivre 70 heures de formations courtes dans le cadre d'une VAE est pourtant une opportunité pour la CMAR de développer de nouvelles prestations utiles, ou de compléter des sessions déjà créées et ouvertes à la formation continue.

La chambre rappelle que si le besoin est identifié, la CMAR devrait envisager d'y répondre au regard de sa mission globale de service public qui recouvre aussi la mission de formation. Néanmoins, faute de rentabilité, elle se retrouverait en mesure d'envisager l'obtention de financements à cet endroit. Dans l'immédiat, et en vue de pouvoir mieux définir les coûts y afférents, la chambre préconise de s'inscrire sur la plateforme France VAE.

1.3.4.2 L'examen d'accès à la profession de conducteur de taxi-VTC-VMDTR

La loi du 29 décembre 2016 relative à la régulation, à la responsabilisation et à la simplification dans le secteur du transport public particulier de personnes, confie aux CMA la mission d'évaluer par un examen les conditions d'aptitude professionnelle des conducteurs de taxi, de voitures de transport avec chauffeur (VTC) et de véhicules motorisés à deux ou trois roues (VMDTR).

La CMAR propose une préparation aux examens des candidats ainsi que quelques autres services⁵³.

L'activité est non seulement en baisse entre 2022 et 2023⁵⁴, mais elle était déjà déficitaire (de près de 0,1 M€ en 2022 et de 0,126 M€ en 2023).

Comme la VAE, cette mission qui n'est pas rentable, n'en est pas moins indispensable au territoire. Alors qu'elle est, quant à elle, obligatoire, elle ne fait pas pour autant l'objet d'une compensation financière.

2 DES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES STRUCTURELLES MALGRÉ LA RÉSOPTION RÉCENTE DE SON DÉFICIT

L'analyse de la situation financière a été réalisée à partir des comptes de gestion qui regroupent, d'une part, le budget des services administratifs dans lequel figurent principalement les actions de formation continue et celles de l'animation économique et, d'autre part, le budget des centres de formation des apprentis. Les dépenses de la CMAR se sont élevées à 23,76 M€ en 2023, dont 59 % concernent les CFA. Il faut y ajouter 0,6 M€ de dépenses annuelles d'investissement, en quasi-totalité consacrés aux CFA.

⁵³ La location d'un véhicule spécifique à cette fin. Le Pass Cma Liberté contient par ailleurs un accompagnement personnalisé des conducteurs de taxi et VTC pour la demande de carte professionnelle, l'étude de faisabilité du projet d'activité, la prise en charge des frais liés aux formalités de création d'une entreprise, la première déclaration de chiffres d'affaires, ainsi que 5 jours de formation spécifiques et adaptées à leur activité.

⁵⁴ 208 inscrits en 2023 et 176 en 2024. Les taux d'admissibilité ont été respectivement de 67 % et 79 % et les taux d'admission de 71 % et 80 %.

Les comptes doivent faire l'objet d'une présentation agrégée par le commissaire aux comptes (CAC) conformément au nouveau référentiel comptable applicable aux CMA⁵⁵, mais ils donnent lieu à l'établissement de budgets distincts : le budget des services administratifs, celui des centres de formation des apprentis et, jusqu'en 2022, le budget plus modeste du conseil de la formation⁵⁶, désormais directement agrégé aux services administratifs. Ce budget était tenu par un comptable public dans les conditions prévues par le décret n° 2021-1246 du 7 novembre 2021 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

Les exercices 2019 à 2023 ont été certifiés sans réserve, et le commissaire aux comptes n'a pas engagé de procédure d'alerte.

Les budgets rectificatifs 2021 et le budget primitif 2022 ont été votés par l'assemblée générale du 29 novembre 2021, et les délibérations y afférentes transmises à la tutelle dans les délais réglementaires. En revanche, les documents budgétaires n'ont été reçus en préfecture que le 28 juin 2022, soit près de huit mois après leur vote, ôtant une grande part de son pouvoir à l'avis d'approbation de la tutelle.

2.1 La résorption d'un déficit cumulé ancien

Si les capitaux propres de la CMAR sont relativement stables depuis 2019, leur composition a néanmoins évolué, les reports à nouveau passant de - 1,44 M€ en 2019 à - 0,32 M€ en 2024, grâce à la dynamique excédentaire du résultat net jusqu'en 2023. Néanmoins, le résultat net 2024, bien que non encore certifié, se présente déficitaire de 0,2 M€.

Tableau n° 7 : L'évolution des capitaux propres

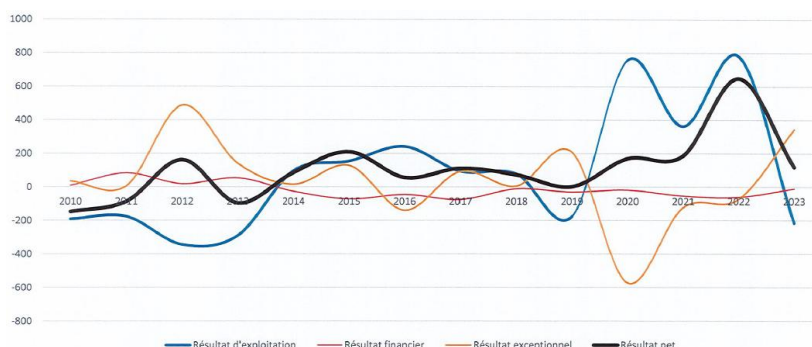
En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dotation	3 938 315	3 938 315	3 938 315	3 938 315	3 938 315	3 938 315
Réserves facultatives	- 1 008 592	- 1 008 592	- 1 008 592	- 1 008 592	- 1 008 592	- 1 008 592
Report à nouveau	- 1 449 462	- 1 447 192	- 1 276 363	- 1 089 217	- 439 520	- 320 145
Résultat net de l'exercice	2 271	170 829	187 145	649 698	119 375	-221 152
Subventions d'investissement	2 302 365	1 954 581	1 913 094	1 519 383	1 368 160	1 158 818
Total capitaux propres	3 784 897	3 607 941	3 753 599	4 009 585	3 977 738	3 547 244

Source : rapports du commissaire aux comptes (données 2024 non encore certifiées)

La CMAR résorbe progressivement son déficit cumulé sur les exercices antérieurs, les résultats d'exploitation ayant été très déficitaires entre 2010 et 2013 et en 2019.

⁵⁵ Les CMA relèvent des règles du plan comptable général et, sans omettre certaines mesures régies directement par le code de l'artisanat, sont également soumises à la réglementation administrative et comptable spécifique. Les documents budgétaires sont soumis pour approbation au préfet de région, autorité de tutelle des chambres consulaires depuis le 1^{er} janvier 2011.

⁵⁶ Le conseil de la formation est chargé de fixer les priorités annuelles dans le domaine de la formation des chefs d'entreprise inscrits au répertoire des métiers. Ses comptes sont obtenus en procédant à l'élimination des comptes réciproques. C'est à dire que la CMA refacture tous les ans les frais de gestion engagés pour le compte du conseil de la formation, mais ses recettes sont neutralisées.

Tableau n° 8 : Évolution historique des résultats, en milliers d'euros

Source : données financières de la CMAR

Entre 2019 et 2023, le redressement du résultat net provient d'une augmentation des produits (+ 1,32 M€) plus importante que celle des charges (+ 1,2 M€). Cette tendance ne se confirme pas en 2024, cet exercice constatant par rapport à 2023 une baisse de ses produits (-1,5 M€) plus importante que celle de ses charges (-1,2 M€).

Le résultat net de l'exercice 2022 se distingue sur la période examinée en raison d'une hausse des produits par rapport à 2021 (+ 1,5 M€), plus accentuée que celle des charges (+ 1 M€). Cette hausse des produits est d'autant plus remarquable qu'elle n'est pas due à la reprise d'amortissements et de provisions (laquelle s'élève seulement à 0,1 M€ en 2022 contre 0,6 M€ en 2021), mais bien essentiellement à une hausse des produits d'exploitation (+ 1,8 M€).

Tableau n° 9 : L'évolution du résultat net

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produits	22 440 578	21 128 464	23 000 948	24 525 099	23 763 469	22 225 701
dont produits d'exploitation	20 901 742	20 092 446	21 689 632	23 479 590	22 232 832	20 631 131
dont produits financiers	0	50	0	50	25	25
dont produits exceptionnels ⁵⁷	1 273 115	706 693	676 847	923 206	393 944	529 203
dont reprise sur amort et prov	255 047	305 615	626 562	104 899	1 118 923	1 027 819
Charges	22 438 308	20 957 635	22 813 802	23 875 401	23 644 094	22 446 853
dont charges d'exploitation	21 075 350	19 242 120	20 913 364	21 921 931	22 335 869	20 990 689
dont charges financières	30 236	17 718	53 400	59 917	109 845	109 751
dont charges exceptionnelles	78 054	221	768 074 ⁵⁸	18 669	131 577	566 427
dont dotations amort. et prov.	1 254 667	1 697 577	1 078 965	1 874 884 ⁵⁹	1 066 804	779 986
Résultat net	2 271	170 829	187 145	649 698	119 375	-221 152

Source : rapports du commissaire aux comptes (données 2024 non encore certifiées)

⁵⁷ La hausse est essentiellement due à des régularisations de prises en charge des arrêts maladie longue durée par l'organisme de prévoyance, pour près de 0,2 M€.

⁵⁸ En 2021, les charges exceptionnelles du budget CFA intègrent une perte de 0,222 M€ sur le solde de l'apprentissage 2019 ainsi qu'une charge de 0,336 M€ liée au rejet de dépenses par le service régional de contrôle sur le programme apprentissage 2018. Elles sont sans incidence sur le résultat 2021 parce que neutralisées par une reprise de provisions.

⁵⁹ Constituées notamment de provisions pour couvrir les litiges avec le personnel et les soldes de subventions antérieures en attente.

2.2 Une croissance fragile des produits d'exploitation

Évalués entre 2021 et 2023, les produits d'exploitation sont essentiellement composés pour plus des deux-tiers par les différentes prestations de services dispensées par la CMAR, à 17 % par les subventions publiques reçues, et à 13 % par le produit de la taxe pour frais de chambre et ses divers compléments. Les redevances du registre des métiers ne représentent qu'environ 1 % des produits d'exploitation.

Après une hausse constatée en 2022 (+ 1,78 M€), les produits d'exploitation baissent à compter de 2023 (- 2,85 M€ entre 2022 et 2024). Cette évolution est essentiellement due aux recettes des prestations de services (+ 1,65 M€ en 2022 et -2,77 M€ entre 2022 et 2024).

Tableau n° 10 : Évolution et composition des produits d'exploitation

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produits d'exploitation	20 901 742	20 092 446	21 689 632	23 479 590	22 232 832	20 631 131
<i>dont ventes des prestations de services</i>	2 117 452	13 376 981	15 334 206	16 989 166	15 049 745	14 221 479
<i>dont subventions d'exploitation</i>	15 768 142	3 595 739	3 555 329	3 501 870	4 297 678	3 552 629
<i>dont TFC et compléments de TFC</i>	2 608 464	2 798 281	2 858 414	2 750 975	2 848 829	2 823 134
<i>dont redevances registre des métiers</i>	184 167	215 959	228 530	223 434	36 581	33 889

Source : rapports du commissaire aux comptes (données 2024 non encore certifiées)

2.2.1.1 La TFCMA : des recettes faibles et peu dynamiques

Le montant de la taxe pour frais de chambres de métiers et de l'artisanat est déterminé par CMA France en lien avec le nombre d'assujettis.

Pour la CMAR, la TFCMA⁶⁰ est principalement destinée à financer le fonctionnement institutionnel et les services supports ainsi que certaines activités régaliennes définies dans le cadre des contrats d'objectifs, de performances et de moyens (COP et COM) (*supra* 1.2.1).

Les produits de la TFCMA ne représentent que près de 11 % des produits d'exploitation de la CMAR, contre 21 % pour la moyenne du réseau. La contrepartie positive de cette faiblesse est que la diminution de la TFCMA a moins d'impact sur son économie générale. Malgré un contexte national d'écèlement continu depuis une douzaine d'années (*supra* introduction), l'ensemble des produits de la TFCMA perçu par la chambre consulaire est, si ce n'est en augmentation globale, à peu près stable entre 2019 et 2023. Pour autant, les mesures de réduction budgétaires décidées par le gouvernement s'appliquent sans tenir compte de la situation spécifique de l'outre-mer.

⁶⁰ Article L. 312-1 du code de l'artisanat. La TFCMA a été versée par la DRFIP jusqu'en 2020. Depuis 2021, CMA France perçoit cette taxe et la répartit en fonction du nombre d'assujettis, après avoir prélevé les sommes prévues par les textes pour son fonctionnement et les projets nationaux.

Tableau n° 11 : L'évolution des produits de la TFCMA

En €	2019	2020	2021	2022	2023
Taxe pour frais de chambre	2 324 866	2 408 442	2 358 229	2 637 231	2 554 126
Péréquation de taxe reçue de CMA France	28 831	100 000	304 714	0	143 482
Droit additionnel (formation continue)	254 766	289 839	195 471	113 744	151 221
Total	2 608 464	2 798 281	2 858 414	2 750 975	2 848 829

Source : rapports du commissaire aux comptes

Par ailleurs, seule ressource propre payée par les ressortissants du territoire, la TFCMA présente des anomalies anciennes et toujours non encore résolues, un écart abyssal et inexpliqué existant entre les près de 11 000 assujettis et les 26 000 ressortissants inscrits au répertoire des métiers (en 2022). Quant à la TFCMA propre aux micro-entreprises et collectée par la caisse générale de sécurité sociale (CGSS), elle présente, selon la CMAR⁶¹, des anomalies encore plus flagrantes en comparaison avec les CMA hexagonales.

Depuis la suppression du répertoire des métiers au 1^{er} janvier 2023 et le passage au registre national des entreprises (RNE) mis en place par la loi Pacte, la CMAR n'est plus gestionnaire du fichier des entreprises artisanales.

Les bases de collecte de la TFCMA sur les entreprises réunionnaises nécessitent un travail de croisement de fichiers et de remise à plat pour établir une répartition plus juste et fiable. Dans son précédent rapport, la chambre avait déjà recommandé d'harmoniser la tenue du répertoire des métiers avec les fichiers de la direction régionale des finances publiques et de l'union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales.

Elle réitère cette préconisation en lui recommandant de mettre en cohérence la base des ressortissants de la CMAR avec celles des assujettis à la TFCMA, en sollicitant l'appui du préfet auprès de la DRFIP et de l'URSSAF afin de convenir d'un mode opératoire destiné à croiser les fichiers et mieux comprendre les anomalies et les écarts anciens constatés.

Enfin, la part fixe de la TFCMA est en partie conditionnée par la mutualisation avec d'autres chambres consulaires. Faute d'action mutualisée et malgré les obligations posées par la loi Pacte⁶², la CMAR n'en bénéficie pas.

Recommandation n° 1 : En sollicitant l'appui de la tutelle, mettre en cohérence avant juin 2026 la base des ressortissants de la CMAR avec celle des assujettis à la TFCMA, afin de fiabiliser les produits de cette taxe.

⁶¹ Note de la CMAR à l'attention du député F. Maillot, 20 mars 2024.

⁶² L'article 43 de la loi Pacte prévoit qu'après chaque renouvellement général, les CCI et les CMA établissent au niveau régional un plan des actions ayant vocation à être mutualisées dans l'intérêt des entreprises de leur ressort. Ce plan veille notamment à proposer aux doubles ressortissants un accompagnement complet de proximité augmentée grâce à des points de contacts partagés et à des offres combinées et complémentaires des deux réseaux consulaires. Ce plan d'actions mutualisées s'articule autour de 4 axes : organiser des événements de sensibilisation, d'information, de communication communs ; dans certains domaines, proposer une offre de services adaptée, convergente et complémentaire ; renforcer nos actions de développement territorial ; étudier la possibilité de mutualisation des espaces entrepreneuriat.

En réponse à la chambre, l'ordonnateur indique qu'il prendra l'initiative de proposer à la tutelle une réunion de travail en ce sens en associant les partenaires concernés au cours du deuxième semestre 2025, avec l'objectif d'aboutir à une répartition plus juste et fiable de la TFCMA. Le préfet, quant à lui, a indiqué qu'il pourrait se faire le relai de ce problème auprès des autorités nationales compétentes, sur sollicitation émise du président de la CMAR.

2.2.1.2 Des produits de prestations de services qui peinent à croître

Les produits des prestations de services comprennent, d'une part, les recettes de l'apprentissage et de la formation continue et, d'autre part, les recettes des prestations d'appui aux entreprises dispensées par le service économique. La formation qualifiante (par l'apprentissage) est la principale source de revenus (soit près de 85 % des produits des prestations de services en 2023).

La hausse des produits des prestations de service constatée en 2022 provient en majeure partie de la croissance de l'activité d'apprentissage (+ 1,5 M€), mais aussi des prestations en diagnostics numériques financées par CMA France⁶³.

La baisse des produits de l'apprentissage constatée en 2023 est pour partie liée à celle du nombre d'apprentis (- 200 entre 2022 et 2023), en raison, selon la chambre consulaire, d'une campagne 2022 moins efficace qu'en 2021 et d'un taux de rupture de contrats en hausse, les recettes provenant des OPCO étant liquidées au prorata de la présence du stagiaire (23 % en 2023 contre 17 % en 2022). Si la large offre de formations est un atout pour la CMAR, elle évolue sur un marché compétitif avec de plus en plus de centres de formations, et dans un contexte de crises au sein de certains secteurs d'activités, comme le bâtiment (*supra* 1.3.3).

Tableau n° 12 : L'évolution des recettes de prestations de service

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventes, prestations de service	2 117 452	13 376 981	15 334 206	16 989 166	15 049 745	14 221 479
Prestations de services	1 922 009	13 148 418	14 927 970	16 636 803	14 814 124	14 014 754
<i>dont prest. d'enseignement financées par les OPCO</i>		11 182 732	12 168 468	13 673 591	12 125 502	11 005 095
Produits des activités annexes	195 443	228 562	406 237	352 363	235 621	206 725

Source : rapports du commissaire aux comptes (données 2024 non encore certifiées)

Par son plan de transformation stratégique, la CMAR escompte une croissance d'activités sur la période 2025-2027. Il est prévu que 13 nouvelles sections ouvrent entre 2025 et 2027.

En parallèle de cet effet volume variable du nombre d'apprentis, l'effet prix, constitué du niveau de prise en charge des contrats d'apprentissage (NPEC) en diminution, contribue aussi à la baisse des produits de l'apprentissage. Par ailleurs, la faiblesse des ressources des apprentis et de leurs parents impose de prendre en charge des dépenses de transport,

⁶³ Au travers du plan de relance, et des accompagnements financés par le département (au titre du tremplin pour l'activité des jeunes).

d'hébergement et de restauration. Dans un contexte insulaire fragile, le maintien des sections à faible effectif est indispensable à la survie de nombreuses filières (*supra* 1.3.3).

Les produits de la formation continue sont également en baisse (- 0,3 M€ entre 2022 et 2023). Ils sont compensés par une hausse des subventions d'exploitation (ci-dessous). La CMAR veut développer la formation continue dans les années à venir pour que cette dernière occupe une part plus importante.

2.2.1.3 Des subventions d'exploitation plutôt stables

Hormis l'exercice 2019 qui contient encore les crédits d'apprentissage en tant que subventions de la région (avant la réforme de l'apprentissage ; *supra* introduction), les subventions d'exploitation sont assez stables.

Leur hausse en 2023 (+ 0,8 M€) provient des financements régionaux du programme d'animation économique et de la formation continue (+ 0,9 M€)⁶⁴ et des crédits européens du fonds européen de développement régional (FEDER, + 0,4 M€), lesquels compensent la baisse des autres subventions, notamment celles de l'État (- 0,4 M€) en raison de sa baisse de participation sur les aides au préapprentissage.

La baisse des subventions européennes en 2022 est essentiellement due à leurs délais d'obtention, laquelle se répercute sur les exercices suivants.

Tableau n° 13 : L'évolution des subventions d'exploitation

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Subventions d'exploitation	15 768 142	3 595 739	3 555 329	3 501 870	4 297 678	3 552 629
Subventions de l'Etat	130 540	308 593	416 231	703 962	313 945	528 379
Subventions de la région	13 084 749	2 058 399	2 104 895	1 932 426	2 859 660	1 334 004
Subventions du département	50 885	82 019	114 299	264 754	233 125	240 279
Subventions du bloc communal	66 834	59 096	26 057	63 429	58 123	64 819
Subventions de l'UE	806 677	963 011	839 813	358 869	783 832	1 293 608
Autres subventions	1 628 457	124 622	54 035	178 429	48 993	91 540

Source : rapports du commissaire aux comptes (données 2024 non encore certifiées)

La difficulté pour la CMAR réside dans la nécessité de déployer de nouveaux programmes pour rester éligible à certaines subventions européennes, au risque de fragiliser son offre existante en raison d'une multiplication des cursus. Ce dilemme ne peut être résolu qu'en revoyant l'ensemble de son offre, telle qu'elle le prévoit dans son plan de transformation et, notamment, dans une approche de parcours global (*supra* 1.3).

Il convient de mentionner que le montant du fonds de solidarité reçu de CMA France a été minoré de presque 0,2 M€ en 2023 en raison de l'absence de mise en œuvre du programme de mutualisation avec la CMA de Mayotte. Si les nouvelles élections de cette chambre

⁶⁴ Intensification du programme régional Pacte en 2023. La CMAR a réalisé près de 40 000 heures de plus qu'en 2022.

consulaire ont pu partiellement expliquer que le partenariat ait été retardé, le projet reste encore très embryonnaire. Il pourrait pourtant présenter des avantages, notamment à l'égard des filières d'apprentissage à très faible effectif.

2.3 Des charges d'exploitation qui progressent

Entre 2019 et 2023, les charges d'exploitation sont passées de 21,1 M€ à 22,3 M€. 66 % de cette hausse se sont portés sur les dépenses de personnel (cf. annexe n° 3) et 38 % sur les achats de prestations de services et de matières et fournitures d'enseignement.

Entre 2019 et 2023, la majeure partie de la hausse des dépenses de personnel correspond à celle des effectifs, c'est-à-dire à l'effet volume (+ 7,3 % de masse salariale brute pour environ + 5,6 d'ETP). Quant à l'effet prix, il provient essentiellement de la hausse du point d'indice des salaires (notamment en 2022, correspondant à une dépense supplémentaire de près de 0,75 M€ en année pleine, avec effet cliquet les exercices suivants).

La masse salariale rapportée par ETP est proche des valeurs hautes observées au sein du réseau (60 000 € pour un maximum de 63 000 € dans le réseau en 2023)⁶⁵.

Au-delà de la question du bon dimensionnement des équipes, qui est par rapport aux moyennes nationales manifestement supérieur pour les directions métiers et inférieur pour les services supports (*supra* 1.1), la gestion globale des effectifs apparaît maîtrisée dans une certaine mesure, grâce au non remplacement des départs à la retraite, et une baisse du nombre de statutaires au profit du personnel contractuel, comme le confirme l'exercice 2024.

Tableau n° 14 : Évolution des effectifs statutaires

En ETP	déc.-19	déc.-20	déc.-21	déc.-22	déc.-23	déc.-24	Écart 2019-2023	Évol. 2019-2023
Statutaires	198,8	189,3	180,4	172,3	163,9	149,7	- 34,9	- 18 %
CDI	3	16,3	24,7	27,7	32,7	35	29,7	990 %
CDD	76,7	64,2	83	93,1	95,8	86,9	19,1	25 %
Apprentis				4	3	3	3	
Vacataires	8,3	12	7,6	3	7,5	4,9	- 0,8	-10 %
Total général	286,8	281,8	295,7	300,1	302,9	279,6	16,1	5,6 %

Source : données de la CMAR. ETP : équivalent-temps-plein

La masse salariale devrait connaître une baisse en 2024 due à 13 départs en retraite (- 1 M€). Il devrait y avoir également 3 départs en retraite en 2025 et 10 en 2026. La CMAR n'a d'estimation précise ni sur les recrutements ni sur la hausse du point à venir.

La chambre relève que les montants consacrés aux indemnités des élus ont augmenté de moitié entre 2019 et 2024, passant de 75 685 € à 112 225 €. Seules les indemnités de fonction

⁶⁵ Source : rapport du cabinet X, décembre 2021.

sont en hausse, du fait notamment de leur extension aux membres du bureau, les indemnités de vacation diminuant de plus de la moitié de leurs montants.

Tableau n° 15 : Les indemnités de fonctions et de vacations des élus (compte 653)

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Indemnités de fonctions	43 076	43 076	43 076	67 793	111 846	99 157
<i>dont indemnités du président</i>	30 822	30 822	30 822	38 653	47 297	46 054
<i>dont indemnités du trésorier</i>	12 253	12 253	12 253	14 880	25 107	23 534
<i>dont indemnités des membres du bureau</i>	0	0	0	14 259	39 445	29 568
Indemnités de vacations	32 609	28 425	17 651	32 736	11 028	13 068
<i>dont vacations des membres du bureau</i>	25 674	23 554	13 869	25 836	3 419	7 320
<i>dont vacations des élus</i>	6 934	4 871	3 782	6 899	7 608	5 748
Total	75 685	71 502	60 727	100 529	122 875	112 225

Source : rapports du commissaire aux comptes (données 2024 non encore certifiées)

La chambre relève également un budget important de frais de maintenance informatique (0,5 M€ annuel) dont la chambre consulaire doit se préoccuper en regard de la transformation attendue de ses systèmes d'information.

Enfin, la CMAR constate chaque année des pertes sur créances irrécouvrables qui avoisinent presque 0,2 M€, en raison de soldes de subventions moins favorables sur les opérations de la formation continue et du service économique. Si elles sont neutralisées pour moitié par des reprises de provisions, cette situation caractérise la difficulté de la chambre consulaire à accomplir son niveau d'activité attendu.

2.4 Des difficultés structurelles entraînant une trésorerie négative

La situation financière est fragile avec une capacité d'autofinancement (CAF) brute négative et un fonds de roulement certes positif, mais insuffisant.

La capacité d'autofinancement nette est proche de la CAF brute en raison d'un endettement très modéré. Elle devient toutefois négative à compter de 2023, suivant la trajectoire de la CAF brute.

Tableau n° 16 : La capacité d'autofinancement

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Résultat net de l'exercice	2 271	170 829	187 145	649 698	119 375	- 221 152
+ dot.amort.dépr.prov.	1 254 667	1 697 577	1 078 965	1 304 832	867 072	678 325
-reprises sur amort dépréc prov	255 047	105 685	626 562	86 007	333 591	312 661
-quote-part des financements rattachés à des actifs déterminés (subv.d'inv.)	986 689	700 624	512 685	663 567	629 747	483 879
-prod.de cession d'éléments d'actifs	0	0	0	0	0	0
+VNC des éléments d'actifs cédés	0	0	0	0	0	0
Capacité d'autofinancement (CAF) brute	15 202	1 062 098	126 863	1 204 955	23 109	- 339 367
- Annuité en capital de la dette	0	0	49 278	50 328	51 123	51 932
= CAF nette	15 202	1 062 098	77 585	1 154 628	-28 014	-391 299

Source : rapports du commissaire aux comptes (données 2024 non encore certifiées)

La trésorerie est structurellement déficitaire en raison d'un fonds de roulement largement inférieur aux trois mois de charges fonctionnement définis par CMA France, et d'un besoin en fonds de roulement marqué par des créances trop importantes par rapports aux dettes.

Tableau n° 17 : Le fonds de roulement et la trésorerie

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Fonds de roulement (FdR)	1 749 299	2 767 400	2 778 303	3 431 126	3 288 376	2 494 228
<i>en mois de fonctionnement (FdR/charges mensuelles)</i>	<i>0,94</i>	<i>1,57</i>	<i>1,45</i>	<i>1,72</i>	<i>1,67</i>	<i>1,33</i>
Besoin en FdR	4 176 544	5 801 838	3 562 788	4 993 175	4 451 931	4 183 927
Trésorerie	- 2 427 245	- 3 034 437	- 784 485	- 1 562 050	- 1 163 555	- 1 689 699
Intérêts débiteurs	30 236	17 718	30 205	37 425	88 149	88 864

Source : rapports du commissaire aux comptes (données 2024 non encore certifiées)

La situation de trésorerie négative et le recours à une ligne de crédit⁶⁶ s'expliquent par le décalage important entre le paiement des salaires et des fournisseurs à honorer, et la liquidation des subventions qui financent les programmes d'actions, que ces derniers portent sur la formation, l'appui au développement économique ou encore l'investissement (État, région et FEDER). Fin 2023, par exemple, les créances envers l'État et les collectivités publiques s'élevaient à 4,9 M€, atteignant même 7 M€ fin 2022.

La très forte augmentation des autres créances en 2022 est liée à la hausse du temps de réception des prises en charges de l'apprentissage par les OPCO, en raison de la mise en œuvre de la réforme du financement. Les délais commencent néanmoins à s'améliorer, d'autant qu'en termes de trésorerie, le financement de l'apprentissage fait l'objet d'acomptes versés en fonction de l'avancement du cycle de l'apprentis.

⁶⁶ Autorisée par arrêté préfectoral du 12 décembre 2023, pour 5 M€ au titre de l'exercice 2024.

En revanche, les financements régionaux ou étatiques de la formation continue ne font pas l'objet d'acomptes (hormis éventuellement des avances sur subvention, comme en 2021 avec la région, pour près de 0,3 M€). La CMAR se retrouve créditrice de la région ou de France Travail pour de très importants montants. Toutefois, la chambre consulaire reconnaît que les délais proviennent essentiellement du temps pris par sa chaîne administrative pour la liquidation et le titrage des dossiers. Selon elle, le délai moyen de paiement de France Travail ne dépasse que d'une semaine le délai d'un mois règlementaire.

Tableau n° 18 : Les créances et les dettes

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Créances (brutes)	12 547 436	10 664 691	9 944 532	14 915 423	12 336 563	9 753 434
dont 1 an au plus	12 256 420	8 942 494	9 915 034	14 885 926	12 307 065	9 723 936
dont plus d'1 an	291 016	1 722 196	29 498	29 498	29 498	29 497
Dettes (brutes)	8 407 891	6 662 430	8 740 567	12 137 233	8 385 707	7 876 729
dont 1 an au plus	8 407 229	6 661 769	7 334 644	10 782 434	7 082 839	6 522 558
dont 2 à 5 ans	0	0	319 126	324 173	329 299	1 354 170
dont plus de 5 ans	662	662	1 086 797	1 030 627	973 569	0
Créances - dettes	4 139 545	4 002 260	1 203 964	2 778 190	3 950 857	1 876 704

Source : rapports du commissaire aux comptes (données 2024 non encore certifiées)

Les difficultés de trésorerie ont ainsi produit des intérêts débiteurs croissants, qui ont atteint presque 0,1 M€ en 2023 et en 2024, représentant près de 0,3 M€ en cumulé entre 2019 et 2024. Ces difficultés structurelles justifient que soit mise en place une gestion de trésorerie, ce que la chambre recommande à la CMAR.

La charge de la dette n'est pourtant pas conséquente, la CMAR n'ayant que peu d'immobilier à supporter sur ses fonds propres, en l'occurrence l'achat et la mise aux normes de son siège. Les dettes financières sont assez stables, passant de 2,92 M€ fin 2019 à 2,51 M€ fin 2023 (cf. annexe n° 4), après avoir culminé à 4,84 M€ fin 2020 lors de la souscription de l'emprunt pour l'achat de son siège. La CMAR vient de souscrire un nouvel emprunt début 2025.

Tableau n° 19 : Les emprunts souscrits par la CMAR (en €)

Objet de l'emprunt	Somme empruntée	Année de l'emprunt	Taux	Durée	Prêteur	Charge restante due au 31/12/2023
Achat du siège	1 462 000	14/12/20	1,57 %	25 ans	BRED	1 315 298
Achat de la parcelle section DO n° 69	42 900	18/02/21	1,57 %	25 ans	BRED	39 080
Travaux de mise aux normes du siège de la CMAR à Champ Fleuri	400 000	2025	Taux du Livret A actuel 3 % + marge de 1 % l'an	15 ans	CEPAC	

Source : rapports annuels de gestion de la CMAR

La majeure partie des investissements, autres que l'achat exceptionnel du bâtiment du siège, porte sur la rénovation des centres de formation des apprentis, lesquels appartiennent à

la région. Les trois-quarts des investissements de la CMAR sont ainsi subventionnés, l'origine du subventionnement étant essentiellement régional. Entre 2019 et 2023, la rénovation des CFA, supportée par la région, s'élève au total à plus de 2,9 M€, soit près de 0,6 M€ par an.

Tableau n° 20 : Les investissements de la CMAR

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total 2019-2024
Budget d'inv. des services adm.	25 071	1 553 797	106 587	101 338	48 514	490 798	2 326 105
dont achat siège (et études, frais de rénovations...)		1 528 087	50 891	39 203	13 122	450 460	2 081 763
dont achats de mob. et petits mat.	4 006	21 416	55 696	62 135	35 392	24 568	203 213
dont autres (aménagements...)	21 063	4 294				15 770	41 127
Budget de rénovation des CFA	769 389	351 325	473 993	312 415	543 937	404 426	2 855 485
dont site de Sainte Clotilde	188 629	58 722	7 978	48 038	191 500	140 856	635 723
dont site de Saint Pierre	103 115	60 148	177 865	157 212	104 945	36 816	640 101
dont site de Saint André	204 965	69 518	104 640	54 192	93 972	107 083	634 370
dont site de Saint Gilles-les-hauts	120 801	25 762	91 471	20 110	153 520	119 670	531 334
dont site du Port	151 878	137 174	92 038	32 863	0	0	413 953
Total	794 460	1 905 122	580 580	413 753	592 451	895 225	5 181 591
Part subventionnée	98 %	19 %	81 %	65 %	81 %	31%	
Part financée par l'emprunt		77 %					

Source : rapports du commissaire aux comptes (données 2024 non encore certifiées)

Recommandation n° 2 : Mettre en place, dès à présent, une gestion de trésorerie afin de limiter les effets de la trésorerie négative.

L'ordonnateur a répondu que même si le niveau de trésorerie s'est amélioré, sa gestion demeure un objectif prioritaire et des efforts doivent être poursuivis, des marges de progrès existant dans le suivi des conventionnements et dans la chaîne de facturation (avec l'optimisation des logiciels Ypareo, SAP et salesforce et la gestion des créances).

La région, quant à elle, s'est engagée à procéder à des vérifications nécessaires pour s'assurer du respect des délais de transmission des pièces et de mandatement ainsi que des règles en vigueur.

2.5 Une assise foncière trop faible face à des aléas de gestion trop incertains

La CMAR ne doit pas perdre de vue que ses charges d'infrastructures pourraient être bien plus conséquentes si la région lui facturait la mise à disposition des bâtiments de ses centres de formation.

Dans son dernier rapport, la chambre recommandait d'établir une convention pour les infrastructures mises à disposition de la CMAR par la région, en précisant, notamment, les conditions d'amortissement et de renouvellement du bien afin notamment d'évaluer le coût de fonctionnement des centres de formation, lequel était alors valorisé sur la base de 0,4 M€ par CFA. Un rapport d'observations définitives sur la région recommandait déjà d'établir une convention pour chaque bien immobilier mis à disposition⁶⁷.

Le conseil régional a délibéré dans ce sens en 2020⁶⁸ et a transmis des projets de convention d'occupation précaire de mise à disposition d'immeubles à la CMAR en juin 2021, en vue de les mettre en œuvre à compter du 1^{er} janvier 2022 pour une durée de trois ans. Les projets de convention, qui faisaient état d'un montant total annuel à devoir par la CMAR de près de 4 M€, n'ont pas abouti. L'occupation de ces infrastructures, qui repose sur des habitudes historiques, n'a donc toujours pas d'assise juridique et demeure de fait, gracieuse.

Tableau n° 21 : Projet de redevances annuelles pour les infrastructures mises à disposition de la CMAR par la région

Sites	(Le Port CIRFIM)	Saint-André	Saint-Gilles Les Hauts	Sainte-Clotilde	Saint-Pierre	Total sans CIRFIM
Redevance annuelle	311 569 €	1 598 486 €	311 038 €	1 610 280 €	398 387 €	3 918 191 €

Source : courriers de la région de juin 2021, projet de convention de décembre 2021 et convention de 2013 s'agissant du site de Saint-Pierre⁶⁹.

Le commissaire aux comptes évoque, pour information, une valorisation annuelle théorique de 6 M€ (pour les quatre centres restants, c'est-à-dire sans celui du Port). Considérée comme de l'information hors-bilan, elle ne fait donc pas partie des charges de fonctionnement et l'amortissement des biens n'est pas comptabilisé.

Ce même montant de 6 M€ est également déclaré dans les états d'apprentissage sur la plateforme de France compétences (pour les OPCO), mais il n'est mentionné que pour information, aucune répercussion analytique n'étant faite pour l'élaboration du coût de la formation.

Si cela est à l'avantage de la CMAR, le mécanisme fausse non seulement la bonne appréhension de sa situation financière, laquelle n'est déjà pas bonne, mais il fausse les coûts des centres de formation et contribue ainsi à fausser la correcte évaluation des NPEC, qui résultent de la compilation des multiples déclarations des CFA disséminés sur le territoire français ; sachant que la situation réunionnaise n'est d'ailleurs pas une exception⁷⁰. En

⁶⁷ CRC La Réunion, 23 avril 2014, *région Réunion*.

⁶⁸ Délibération du conseil régional du 13 octobre 2020.

⁶⁹ Pour le site du Campus pro de Saint-Pierre, une convention d'occupation temporaire d'installations a été signée le 11 juin 2013. En juin 2015, compte tenu des difficultés de la CMAR, la région a décidé de ne pas engager le recouvrement de la redevance prévue (titre non émis).

⁷⁰ En 2023, les mises à dispositions gratuites de locaux ou de personnels ont concerné 5 % des organismes de formation consulaires, 17 % des organismes de formation privés, 40 % d'associatifs, et 38 % de structures publiques. Source : Apprentissage, des marges en baisse en 2023 selon France compétences, Localtis 11 février 2025.

définitive, cela fait indirectement supporter à la région une charge d'apprentissage bien qu'elle n'en ait plus la compétence.

Enfin, l'absence d'encadrement juridique et comptable entre la région et la CMAR est porteuse d'éventuels risques de tensions. En effet, si la chambre consulaire bénéficie de cet avantage, elle sait qu'il n'est pas garanti faute d'être formalisé. Cette situation biaise leurs relations en tant que prestataire et client des formations assurées.

En définitive, la chambre recommande à la CMAR de réengager la démarche de conventionnement avec la région afin d'encadrer cette mise à disposition gracieuse et de permettre la mise en œuvre des conséquences comptables, juridiques et financières qu'elle emporte.

Recommandation n° 3 : Réengager la démarche de conventionnement avec la région, dès à présent.

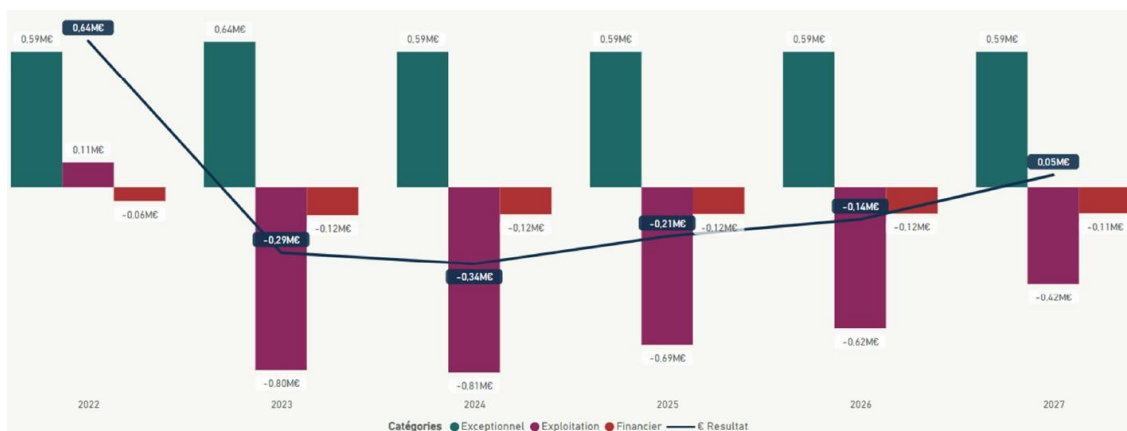
Ne constituant pas un élément isolé de leurs relations mais bien un paramètre fondamental sous-jacent à tous les sujets, ces modalités contractuelles devraient intégrer la convention générale (*supra* 1.2.2) devant découler de la mise en œuvre du SRDEII et du CPRDFOP en cours d'élaboration.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la région écrit qu'elle demeure attachée à un équilibre entre le soutien à l'outil de formation, à la nécessité de se conformer aux règles d'occupation des biens publics, et à la soutenabilité financière. Elle réexaminera de manière concertée la question de l'occupation des biens, sous le prisme de ces différents enjeux, sans écarter la possibilité d'appliquer une tarification.

La situation patrimoniale et financière de la chambre consulaire n'est absolument pas en mesure d'absorber cette charge. La prospective financière du plan de *transformation* « *Cap 2027 !* », en partant du postulat que le développement de l'activité escompté rapporte les recettes attendues, n'envisage un résultat excédentaire qu'en 2027.

Elle a été bâtie sur la base d'hypothèses budgétaires correspondant à un étalement progressif jusqu'en 2027 de la diminution du plafond de la TFCMA, tel qu'il a été acté avec le gouvernement et le réseau national lors de l'examen de la loi de finances pour 2024.

Graphique n° 4 : Résultats prévisionnels du plan de transformation régional « CAP 2027 ! »



Source : rapport d'audit financier rendu par le cabinet X, décembre 2023.

La CMAR n'a presque aucune recette autre que celles provenant de ses activités d'appui au développement économique et de formation. N'ayant aucun équipement concédé ni de patrimoine foncier à l'instar de son homologue, la chambre de commerce et d'industrie, ses marges de gestion ne reposent que sur son activité propre, soit en diminuant ses dépenses qu'elles soient de fonctionnement ou d'exploitation, soit en développant ses différentes activités.

Si des économies sont toujours possibles sur les charges de fonctionnement à caractère général à l'instar des indemnités des élus, impliquant de les passer rigoureusement en revue, l'optimisation des dépenses d'exploitation et notamment de personnel dépendra de la capacité de la chambre à se réorganiser pour renouveler son offre de services à effectif plus réduit.

Les recettes tirées de ses activités de formation et d'appui aux entreprises sont attendues. Elles dépendront également de la célérité de la chambre consulaire à se transformer conformément à ses objectifs, mais elles se heurtent à une forte concurrence qui contraint sa tarification, à la baisse des niveaux de prise en charge de l'apprentissage (*supra* 1.3.3) et à un territoire essentiellement composé de petites et moyennes entreprises peu enclines à solliciter des prestations payantes.

Cela suppose de mener une analyse fine de la rentabilité de chaque action de formation ou d'appui aux entreprises. La CMAR ne manque pas d'outils en la matière, néanmoins son manque de maturité dans son organisation administrative et financière de bout en bout (du conseiller jusqu'à la directeur administratif et financier), lui est un frein qu'elle se doit de lever en priorité. À ce propos, le processus de facturation étant effectivement loin d'être optimum, alors qu'il conditionne l'essentiel des revenus de la chambre consulaire, son efficacité doit être clarifiée et formellement contrôlée comme déjà évoqué (*supra* 1.1).

Cette logique de rentabilité est également utile pour répondre aux appels à manifestation d'intérêt des collectivités publiques et, notamment de la région, afin de pouvoir justifier de la correcte évaluation du prix et de sa prise en charge publique. Cela implique d'abord d'être en mesure de caractériser dans la convention de financement que le besoin de service identifié ne rencontre aucune offre adéquate sur le marché insulaire, mais aussi de tenir compte de la mise à disposition gracieuse des infrastructures, faute de quoi toute l'analyse en serait faussée.

En tout état de cause, la chambre régionale des comptes recommande à la CMAR de mettre en place un dispositif global d'analyse des coûts de ses activités qui tienne compte de la mise à disposition gracieuse d'infrastructures.

Elle l'invite à tenir un plan pluriannuel d'investissement, qui fait défaut malgré environ 1 M€ d'investissement réalisé chaque année depuis 2019, et une prospective financière permanente.

Recommandation n° 4 : Développer, avant juin 2026, un dispositif global d'analyse annuelle des coûts par activité.
--

L'ordonnateur a répondu qu'il s'engageait à suivre les recommandations, mais que la mise en place d'un dispositif d'analyse des coûts par activité s'inscrirait dans un contexte de renouvellement important de cadres et de contraintes techniques, notamment d'ordre informatique.

3 UN DÉFICIT D'INFORMATION ET DE CONTRÔLE

La chambre observe que la CMAR, établissement public administratif, ne dispose pas de statuts. Lors de son assemblée générale du 24 novembre 2024, elle a actualisé son règlement intérieur afin d'intégrer les évolutions législatives et réglementaires intervenues depuis 2016⁷¹ (notamment la participation en visioconférence aux assemblées générales, au bureau et aux diverses commissions, et les modifications des conditions de quorum). Ce nouveau document comporte désormais 4 annexes, dont le règlement des procédures applicables aux achats et la charte éthique et de déontologie des élus⁷².

3.1 Des commissions internes peu ou pas activées bien que concernées

Si l'assemblée générale, qui est composée de 25 membres titulaires, s'est tenue régulièrement depuis 2019 et avec un taux de participation élevé (74 %, en moyenne), les procès-verbaux, quant à eux, ne sont pas exhaustifs, ce qui ne permet pas de retracer l'entièreté des débats entre les élus.

Le bureau se compose d'un président, de 4 vice-présidents⁷³, d'un trésorier et de son adjoint. Il s'est régulièrement réuni (40 fois depuis 2019) avec un taux de participation élevé. L'examen de son activité n'appelle pas d'observation particulière.

En vertu de l'article 11 du règlement intérieur, il existe 5 commissions obligatoires dites règlementées⁷⁴, et 7 commissions facultatives dites non règlementées⁷⁵.

Conformément au code de l'artisanat, ces commissions se sont réunies 2 fois par an, à l'exception de l'année 2021. Il n'a, en l'espèce, pas été possible de vérifier les règles de quorum, la chambre consulaire ayant transmis les comptes rendus et non les procès-verbaux. Les comptes rendus sont exhaustifs et témoignent de l'implication de ses membres, à l'exception de la commission internationale et de celle des marchés qui ne produit aucun rapport⁷⁶.

⁷¹ Le précédent règlement intérieur a été validé par l'assemblée générale du 23 décembre 2016 et approuvé tacitement (article D. 323-22 du code de l'artisanat) par le préfet le 15 février 2017.

⁷² Les deux autres annexes portent sur les services et la grille des emplois.

⁷³ Il n'existait que 2 vice-présidents sous l'ancienne mandature.

⁷⁴ Finances, affaires générales, prévention des conflits d'intérêts, développement économique et territorial, formation professionnelle et commission territoriale.

⁷⁵ Marchés publics, transition numérique, bâtiment et travaux publics, coopération internationale, commission technique de financement de la formation continue des artisans, commission partitaire locale, et un comité d'hygiène et de sécurité.

⁷⁶ Contrairement à l'alinéa 5 de l'article 11-2 du règlement intérieur, lequel prévoit expressément que chaque président rende compte de l'activité de sa commission à l'assemblée générale.

3.1.1 Une commission internationale mal impliquée dans les projets de coopération internationale

La chambre régionale des comptes s'interroge sur le bien-fondé de plusieurs projets de coopération internationale portés par la CMAR.

Sollicité pour un projet d'abattoir à Rodrigues, la délégation rodriguaise a finalement confié ce projet à une entreprise privée, mais a de nouveau démarché la CMAR en avril 2020 pour un accompagnement de la structuration de la filière porcine. La commission internationale de la chambre consulaire indique curieusement que bien que cette demande ne relève pas de la compétence de la CMAR, un projet de réponse serait apporté. Ce projet d'un montant de 31 454 €, financé dans le cadre du programme de coopération « *Interreg V Océan indien* », a finalement été annulé.

La CMAR a conclu un partenariat avec les Seychelles relatif à une opération de mobilité entrante et sortante des apprentis. Cette action a été soutenue par le département, l'Agence de l'outre-mer pour la mobilité (LADOM) et l'OPCO EP. En outre, la CMAR a accueilli des professeurs seychellois pour des formations de 3 mois minimum, axées sur des spécialités agro-alimentaires. Aucun bilan d'actions soumis à la commission internationale n'a pu être apporté.

La CMAR a signé une convention le 6 mai 2024 avec la maison de l'emploi des Comores en vue d'accompagner et de former leurs agents, en échange des données statistiques relatives à ses demandeurs d'emploi. En dépit de la signature de la convention, l'ordonnateur indique que des échanges sont toujours en cours avec les services pour convenir d'un programme d'actions et de leur financement. Après une première proposition de budget et avant de poursuivre, la maison de l'emploi des Comores souhaite attendre la publication de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI)⁷⁷, prévue au premier trimestre 2025.

La CMAR a signé une convention cadre tripartite avec la CCI de La Réunion et la fédération des CCI de Madagascar, afin de renforcer les échanges dans la formation et l'accompagnement des entreprises. Cette convention n'a pas de financement fléché.

La chambre régionale des comptes préconise à la CMAR de s'assurer du fonctionnement effectif de cette commission en veillant à recueillir son avis sur tout projet pouvant relever de ses compétences.

3.1.2 Une commission des marchés non systématiquement saisie pour avis

Cette commission facultative⁷⁸, qui dispose de son propre règlement, est chargée d'examiner et de donner un avis sur les offres des entreprises, dès lors que le montant du marché dépasse un certain seuil. Il est prévu qu'elle se réunisse sur décision du président chaque fois que l'importance du marché le justifie.

⁷⁷ Interreg VI Océan Indien 2021-2027, fiche action 1.5 Développement des coopérations dans le domaine économique.

⁷⁸ Les commissions d'appel d'offres ont été supprimées en matière de passation des marchés publics de l'État et de ses établissements publics par le décret n° 2008-1355 du 19 décembre 2008 de mise en œuvre du plan de relance économique dans les marchés publics abrogeant l'article 21 du code des marchés publics.

La chambre relève que les pièces du marché de restauration collective, qui a fait l'objet d'un examen par la cellule achat, a été passé en juillet 2024 et publié au *bulletin officiel des annonces des marchés publics* (BOAMP) et au *journal officiel de l'Union européenne* (JOUE) le 27 mai 2024, sans avoir été soumis à l'avis de la commission des marchés. Son règlement intérieur prévoit pourtant qu'elle se réunisse dès lors que le montant du marché dépasse le seuil prévu pour lequel une publicité au *BOAMP* ou dans un journal d'annonces légales est obligatoire⁷⁹.

Ainsi le montant global du marché pris pour les deux lots⁸⁰ et sur quatre années s'élève à plus de 960 000 €, alors que le seuil de publicité obligatoire au *BOAMP* était de 142 999,99 € et à partir de 143 000 € au *JOUE* pour une autorité centrale (221 000 € pour toute autre pouvoir adjudicateur).

La commission des marchés n'ayant rendu que 12 avis sur 373 consultations examinées par les services de la CMAR pendant la période sous contrôle, il est vraisemblable qu'il existe beaucoup d'autres marchés qui auraient nécessité un avis de la commission des marchés.

En outre, les procédures adaptées font l'objet d'un examen par deux personnes du service des marchés publics, mais par un seul élu, qui plus est non membre de la commission des marchés.

La chambre régionale des comptes constate que l'assemblée générale n'est pas informée de l'issue des consultations, ni même du nombre et du montant des marchés publics passés par le président de la CMAR, représentant du pouvoir adjudicateur, en dépit de l'alinéa 5 de l'article 11-2 de l'ancien règlement intérieur et de l'alinéa 5 de l'article 19-2 du nouveau.

Elle recommande à la CMAR de saisir la commission des marchés dès lors que le seuil réglementaire de publicité est atteint, conformément au règlement intérieur, et d'informer l'assemblée générale des résultats des consultations de la commande publique.

Recommandation n° 5 : Saisir la commission des marchés dès lors que le seuil réglementaire de publicité est atteint, conformément au règlement intérieur, dès à présent.

Recommandation n° 6 : Informer, dès à présent, l'assemblée générale des résultats des consultations de la commande publique.

En réponse à la chambre, l'ordonnateur indique que la CMAR veille au quotidien à ce que sa politique d'achats soit conforme aux règles de la commande publique. Il prend acte de l'observation concernant le caractère non systématique de la saisine de la commission des marchés publics, et reconnaît que le nombre d'avis rendus par cette instance pourrait être accru dans un objectif de renforcement du contrôle interne et de traçabilité des procédures. Enfin, il s'engage à informer l'assemblée générale des résultats des consultations de la commande publique, en l'inscrivant d'ores et déjà à l'ordre du jour de sa prochaine séance.

⁷⁹ Conformément aux articles 19-1-7 du nouveau règlement intérieur et 11-1-6 de l'ancien règlement intérieur.

⁸⁰ Lots URMA CF de Saint-André et URMA CF de Sainte-Clotilde.

3.2 Des décisions prises sans avoir été soumises à l'assemblée générale

3.2.1 Le cas des indemnités de représentation

En matière d'indemnités, l'article D. 323-21 du code de l'artisanat prévoit que bien que les fonctions des membres des CMA soient exercées à titre gratuit, une délibération de l'assemblée générale de la CMA de région peut prévoir l'attribution d'indemnités de fonctions aux président, vice-présidents et trésoriers, et d'indemnités de vacations aux autres élus (compte 653, cf. *supra* 2.3), et le remboursement de leurs frais de représentation (compte 625, comprenant les frais de déplacement).

Selon l'article 4 de l'arrêté du 12 mai 2011 modifié, « les frais de représentation sont des frais de déplacement, de mission ou de réception engagés dans l'intérêt des affaires de la chambre des métiers et de l'artisanat de région à l'extérieur de l'établissement par son président dans l'exercice de ses fonctions, ou par un membre du bureau mandaté par lui.

Le montant de ces frais de représentation est déterminé chaque année par délibération expresse de l'assemblée générale lors de l'approbation du budget, en tenant compte des possibilités financières de la chambre. Ces frais de représentation font l'objet d'un suivi spécifique dans la comptabilité analytique.

Les frais de représentation sont remboursés sur justificatif et dans la limite des frais exposés. En ce qu'ils concernent des frais de déplacement, ils sont remboursés dans les conditions fixées à l'article 5 du présent arrêté. Tout dépassement de ce montant ainsi déterminé fait l'objet d'une communication spécifique dans le rapport présenté par la commission des finances en assemblée générale ».

La chambre relève que les dépenses de représentation (compte 625) de la période sous revue, hormis celles de l'exercice 2022, n'ont donné lieu à aucune délibération d'autorisation expresse par l'assemblée générale de la CMAR⁸¹. Et quant à celles de l'exercice 2022, elles ont dépassé le plafond fixé à 30 000 € par délibération du 29 novembre 2021 (soit 45 092 €), et n'ont par ailleurs pas fait l'objet d'une communication spécifique dans le rapport présenté par la commission des finances en assemblée générale.

Les frais de représentation de ces exercices ont donc été engagés sans fondement, y compris en 2022 (à hauteur de 15 092 €⁸² pour cet exercice).

Tableau n° 22 : Les frais de représentation au sens large - compte 625

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Frais de déplacements	26 275	18 681	16 508	25 709	35 353	20 579
Frais de mission (repas et hébergement)	6 205	1 587	1 269	3 672	2 724	3 437
Frais de représentation au sens stricte	28 986	1 895	5 125	15 711	23 531	16 611
Total	61 466	22 163	22 901	45 092	61 607	40 627

Source : rapports de gestion (données 2024 non encore certifiées)

⁸¹ Courriel de l'ordonnateur du 5 février 2025.

⁸² Soit 45 092 € - 30 000 €.

Tableau n° 23 : Les frais de déplacement et de mission

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Frais de déplacement - compte 6254</i>	26 275	18 681	16 507	25 708	35 352	20 579
<i>dont président</i>	0	0	0	0	0	0
<i>dont bureau</i>	20 401	14 706	13 170	18 830	21 194	14 519
<i>dont élus</i>	5 873	3 974	3 337	6 878	14 157	6060
<i>Frais de mission (repas et hébergement) - compte 62564</i>	6 204	1 586	1 268	3 672	2 723	3 437
<i>dont président</i>	0	0	1 268	3 672	2 723	3 437
<i>dont bureau</i>	6 204	1 586	0	0	0	

Source : données transmises par la CMAR (données 2024 non encore certifiées)

Tableau n° 24 : Les frais de représentation au sens stricte

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Frais de représentation au sens strict (compte 6258)</i>	28 896	1 895	5 124	15 710	23 530	15 394
<i>dont président</i>	9 903	1 168	1 168	8 521	13 807	7 993
<i>dont bureau</i>	19 083	727	3 956	7 189	9 723	7 400

Source : données transmises par la CMAR (données 2024 non encore certifiées)

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur indique que le dépassement réalisé en 2022 provient de dépôts tardifs par les élus de leurs frais afférents à des missions réalisées en 2021, et alors imputés sur l'exercice 2022. Il s'engage à prendre les mesures nécessaires pour que ces situations ne se renouvellent pas, et à veiller à ce que ces frais de représentation fassent l'objet d'une communication préalable en commission des finances, notamment en cas de dépassement du plafond autorisé, et d'une délibération expresse de l'assemblée générale lors de l'approbation du budget.

3.2.2 La cession des parts de la société Sciage de Bourbon

La CMAR a cédé sa participation dans la SAS⁸³ Sciage de Bourbon, ci-après « SDB », à la société X, le 6 décembre 2024 pour un euro symbolique.

Fondée en 1997 à l'initiative de l'Office national des forêts (ONF), cette société, axée sur le sciage et la transformation du bois, est un acteur essentiel de la filière aval du bois à La Réunion, notamment dans la valorisation des ressources forestières locales, telles que le *cryptomeria japonica*⁸⁴ et le tamarin. Le cryptoméria est essentiellement destiné au secteur de

⁸³ Anciennement SA.

⁸⁴ Il s'agit « d'un résineux exotique importé du Japon, qui s'est remarquablement bien adapté aux conditions climatiques et pédologiques de la Réunion » ; thèse présentée par Romain Tchakamian, « De la difficulté de

la construction (charpentes ou menuiseries), et le tamarin à celui de l'ébénisterie. Il s'agit de la principale⁸⁵ scierie sur le territoire réunionnais à traiter un volume aussi important (5 000 m³ de bois).

En 2004, l'ONF⁸⁶ a souhaité ouvrir le capital de la nouvelle scierie à d'autres actionnaires, afin de se recentrer sur l'exploitation du bois. Comme ce secteur économique à La Réunion est essentiellement constitué par des artisans (740 entreprises interviennent dans cette filière), la CMAR est entrée au capital de SDB afin de représenter au mieux leurs intérêts⁸⁷.

La CMAR, principal actionnaire, détenait 28,98 % des parts sociales (2 198 titres sur 7 585 titres), soit 219 800 € (100 € par titre). Fin 2023, la participation dans SDB était enregistrée pour un montant de 229 217 € en valeur brute, avec 99 049 € inscrits également en provision.

Au 1^{er} décembre 2024, le capital de SDB était porté à 49 % par de l'actionnariat public, dont 28,98 % par la CMAR et 20 % indirectement par l'ONF⁸⁸, et à 51 % par de l'actionnariat privé lui-même composé de cinq entités : société X (25 %), ayant une activité de sièges sociaux, dont les filiales sont spécialisées dans la distribution de matériaux et de quincaillerie, bricolage et transformation de bois importé ; Mogamat SA (20 %) spécialisée dans la distribution de matériaux de construction à destination des professionnels et des particuliers ; EURL Copobois (6 %) spécialisée dans la valorisation des sous-produits issus du sciage ; EURL Ébénisterie Metro Axel (0,01 %) ; SARL Casabois Menuiserie (0,01 %).

Dès sa création, la scierie, conçue par l'ONF, a été surdimensionnée par rapport à ses capacités d'approvisionnement. Les volumes fournis étaient insuffisants pour couvrir ses coûts fixes et ses capacités de production⁸⁹. Du fait de l'accroissement des difficultés financières de la société, la CMAR a provisionné 100 % de sa participation à compter de 2016. En 2022, à la suite de l'amélioration des résultats de la société, le CAC de la CMAR lui a recommandé une reprise de provision de 99 000 €.

À la suite d'une nouvelle dégradation de la situation financière de la société en 2023, SDB a obtenu du tribunal mixte de commerce (TMC) de Saint-Denis l'ouverture d'une procédure de conciliation le 8 juillet 2024. Dans sa séance du 12 août 2024, le bureau de la chambre consulaire évoque la situation de SDB et la cession de ses parts à un euro symbolique.

Dans la séance du 7 octobre 2024, le président informe le bureau de sa décision de ne pas céder à un euro symbolique ce qui entraînerait une perte de 102 000 € pour la CMAR, et indique que la proposition de rachat des actions à 10 € a été soumise au conciliateur, mais n'a pas été retenue. Dans la même séance et avant que le projet de retrait ne soit finalement décidé, un membre du bureau propose d'élargir l'ouverture à d'autres repreneurs, mais se voit répondre

l'exploitation forestière du massif de cryptomeria de Terre Plate (Cirque de Salazie) : quelles conséquences pour la filière bois local à la Réunion ? », Agrotech et ONF.

⁸⁵ Deux petites scieries sont récemment entrées sur le marché, Tradition bardeaux et Transformation industrielle du bois.

⁸⁶ Conformément à la décision du conseil d'administration de l'ONF du 29 avril 2004.

⁸⁷ « Cet engagement s'inscrit dans la perspective d'un positionnement renforcé de la chambre des Métiers sur l'ensemble du pôle bois et dans la continuité de la politique consulaire menée depuis une vingtaine d'années dans le développement de cette filière ». Source : préambule du pacte d'actionnaires de SDB.

⁸⁸ En 2010, l'ONF a vendu l'intégralité de ses parts à la SAS ONF Participations.

⁸⁹ SDB fut constituée pour traiter 10 000 tonnes de bois brut alors qu'elle n'en traite qu'environ 5 000 tonnes, sous forme de billon.

que les négociations se déroulent sous l'égide d'un conciliateur désigné par le TMC et que les actionnaires sont prioritaires pour l'acquisition des parts sociales.

Aux termes de négociations exclusives, un protocole d'accord a été signé électroniquement du 6 au 9 décembre 2024, entre les cinq principaux actionnaires, permettant aux établissements de la société X de détenir le contrôle exclusif de cette société en acquérant toutes les parts sociales de la CMAR, de l'ONF, de Copobois et de Mogamat pour un montant de 4 € symboliques.

En échange de ces cessions, la société X s'engage à établir un plan de restructuration de l'entreprise (comprenant une mise aux normes de l'outil de production et un renflouement de la trésorerie), avec un apport en compte courant et/ou une augmentation de capital en numéraire afin de renforcer les fonds propres de la société, à rapprocher le niveau d'approvisionnement à un niveau adapté à la capacité de production avec du cryptoméria local et de l'importation de pin brut (par la signature d'un nouveau contrat d'approvisionnement avec l'ONF, l'import de grumes en complément de l'approvisionnement en bois local, etc.), et à maintenir les 10 emplois. Elle propose d'intégrer dans le salaire les honoraires du président d'un montant annuel de 77 000 €.

S'agissant des engagements à destination de la CMAR, la société X s'engage à poursuivre les efforts engagés en matière de valorisation des ressources et de développement de la filière bois en partenariat avec la chambre consulaire, par le biais de la contribution à la formation des jeunes et le soutien et la structuration de cette filière (moins de 20 000 €).

De son côté, l'ONF, propriétaire de 20 % des parts sociales a également accepté une cession des parts pour un euro symbolique, un abandon de la créance historique (2015-2016) détenue sur SDB d'un montant de 326 552 €, à due concurrence de l'apport réalisé par la société X dans le cadre de la restructuration, et la poursuite du contrat d'approvisionnement d'une durée de 5 ans (s'exécutant par tranches successives d'un an) d'essence de cryptoméria de choix 1, dont le volume pour la première tranche est de 5 000 m³.

La chambre régionale des comptes relève que les participations de la CMAR ont été cédées sans évaluation préalable de leur valeur, ni information de la tutelle.

Bien que dans sa séance du 12 août 2024, le bureau ait souhaité obtenir les derniers éléments comptables et financiers de la société SDB avant de se prononcer sur la cession financière à l'euro symbolique, la CMAR n'a pas fait procéder à l'évaluation de la valeur réelle des parts par un expert indépendant du futur acquéreur, à partir des bilans financiers de la société SDB, de son potentiel économique et des conditions du marché, selon les méthodes objectives couramment pratiquées en matière de cession totale ou partielle d'actifs de sociétés.

La cession de parts ne constitue pas une décision neutre à l'égard de l'équilibre économique de la filière du bois et intéressait à ce titre le préfet et, notamment, ses services de la direction de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DEETS).

Une prise de contrôle exclusif par une société sur le marché réunionnais intermédiaire de l'activité de scierie pose la question du devenir de la filière bois à La Réunion. Avant cette prise de contrôle, l'accès à la scierie était garanti par la présence de deux opérateurs publics (ONF et CMAR), actionnaires principaux. Désormais, l'accès à cette scierie principale de l'île est soumis à l'accord d'un seul opérateur privé.

Compte tenu de sa position importante sur les marchés avals de la filière du bois (l'opérateur privé est présent dans les industries spécialisées en deuxième transformation de

bois importé, notamment avec une filiale dans le secteur du bricolage et de la fourniture de matériaux à destination des professionnels et des particuliers)⁹⁰, cette prise de contrôle de la société SDB pourrait engendrer des risques de verrouillage des intrants sur le marché amont réunionnais de l'approvisionnement⁹¹, et de l'accès de la clientèle⁹² des industries du bois sur le marché aval réunionnais.

En définitive, la chambre constate que la cession de parts à un acteur privé se retrouvant très probablement en position dominante sur la filière bois à La Réunion pourrait s'être effectuée au détriment des artisans locaux alors que la CMAR est chargée d'en représenter les intérêts et d'en favoriser le développement.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur rappelle que le choix du repreneur ne lui appartenait pas exclusivement, et que cette décision, bien que prise dans l'urgence, répondait à une logique de responsabilité et de sauvegarde d'un outil de production structurant pour le territoire et dans l'intérêt de la filière.

Il reconnaît néanmoins que le sujet n'a pas fait l'objet d'échanges en assemblée générale de la chambre consulaire, car le protocole a été validé le 8 décembre 2024, après la dernière assemblée du 28 novembre. Il déclare qu'il sera remédié à ce point lors de la prochaine assemblée générale de juin 2025, et que la CMAR veillera à l'avenir à être plus vigilante, notamment en matière d'information de la tutelle et de formalisation des évaluations préalables de ses participations, dans la mesure où les conditions le permettront.

3.3 Un défaut majeur de contrôle

3.3.1 Une prévention embryonnaire des conflits d'intérêts

La CMAR apparaît peu sensibilisée à la prévention des conflits d'intérêts. Si le règlement intérieur contient un article relatif au fonctionnement de la commission des conflits d'intérêts, et est même assorti depuis 2024 d'une annexe relative à la charte éthique, le dispositif de prévention des conflits d'intérêts mis en place reste néanmoins très lacunaire.

Outre une commission de prévention des conflits d'intérêts qui n'a jamais statué, le dispositif se limite à un rappel en début de mandature sur le risque pénal de la prise illégale d'intérêt, et à une mention des élus précédant leurs signatures dans les procès-verbaux d'ouverture des plis et de décision de commande publique, déclarant ne pas être en conflit d'intérêt⁹³. Par ailleurs, la formation dédiée à la prévention des conflits d'intérêts et aux atteintes à la probité, en début de mandat, reste insuffisante.

⁹⁰ Cet opérateur privé est également présent dans le domaine de l'électricité, des énergies renouvelables, de la maison, de la mode et dans le e-commerce.

⁹¹ Par le biais d'importants contrats quinquennaux d'approvisionnement avec l'ONF, comme par le passé avec SDB.

⁹² En limitant le développement d'opérateurs alternatifs, le cas échéant.

⁹³ Conformément à l'article L. 2141-10 du code de la commande publique et à l'article 24 de la directive du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics.

La commission de prévention des conflits d'intérêts, composée de trois membres, ne peut pas par ailleurs s'autosaisir. Elle est seulement saisie par le président de la CMAR après avis du bureau, ou à la demande d'un tiers des membres de l'assemblée générale, soit au moins neuf élus à mobiliser. Sa constitution et son périmètre d'intervention restent limités aux questions soulevées par les élus. Elle n'est ainsi pas compétente pour examiner des situations de conflit d'intérêts qui seraient soulevées par les agents de la chambre consulaire.

Néanmoins, promouvant une culture de transparence, CMA France a décidé en juin 2022 d'externaliser tant la fonction de déontologue que le recueillement des alertes, lesquelles passent par une plateforme sécurisée⁹⁴ qui réceptionne, analyse et qualifie l'alerte, le cas échéant l'enrichit, et transmet l'information au comité d'éthique de l'entreprise. Ce positionnement externe confère une indépendance et une légitimité dans le traitement des dossiers. En tout état de cause, début 2025, la plateforme n'avait reçu aucun signalement concernant la CMAR.

En application de la loi Sapin II du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, compte tenu des missions de service public exercées, il appartient aux dirigeants de la chambre consulaire de mettre en place un dispositif anticorruption permettant d'identifier leurs propres risques et de prévenir, détecter et sanctionner les éventuelles atteintes à la probité que leurs collaborateurs et élus seraient amenés à commettre dans le cadre de leurs fonctions.

Si ce dispositif suppose l'établissement d'une cartographie des risques, il doit également passer par l'établissement de déclarations d'intérêts et d'activités des élus en début de mandature, comme le font d'autres CMA. Ces déclarations, qui sont confidentielles, doivent récapituler leurs activités professionnelles et bénévoles, leurs participations financières à des organismes publics ou privés ou à leurs organes dirigeants, ainsi que les activités et les participations des conjoints et de leurs enfants même mineurs.

L'Agence française anticorruption (AFA) ayant déjà cartographié et identifié les zones à risques du réseau consulaire⁹⁵, il appartient aux dirigeants de la CMAR de l'appliquer à son endroit.

Enfin, en application des dispositions légales⁹⁶, il leur incombe aussi en tant que représentants d'intérêts, de mettre à jour leurs activités au répertoire numérique des représentants d'intérêts créé et géré par la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP). Si le président de la CMAR et son secrétaire général sont bien inscrits depuis le 14 mars 2023, peu d'actions sont répertoriées, de sorte que les activités déclarées ne reflètent pas la réalité des interventions engagées (par exemple, la CMAR est intervenue en 2023 auprès de parlementaires afin de solliciter une demande de concertation sur le financement de

⁹⁴ Via la plateforme <https://ethicorp.com/CMA>.

⁹⁵ Comme la gestion des formalités des entreprises, le soutien financier au monde économique, les subventions au monde associatif, la gestion financière des frais de déplacements et de représentation, la commande publique, le recrutement et la mobilité des collaborateurs, la gestion patrimoniale (cession, acquisition, location, etc.), les partenariats économiques et promotionnels, les activités à l'international, le mécénat, le parrainage (*sponsoring*), la gouvernance et le contrôle des entités contrôlées de la CMA, sa représentation au sein de structures ou instances tierces, les activités de représentation d'intérêts (au sens de la HATVP), les activités de formation, délivrances de diplômes et attestations, d'examens, de jurys, etc.

⁹⁶ En application de l'article 18-2 de la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, complétant la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique.

l'apprentissage). La date limite de déclaration des activités au titre de l'année n-1 est généralement fixée au plus tard au 31 mars de l'année n.

Pour mémoire, selon les lignes directrices de la HATVP du 1^{er} octobre 2023, une action doit être déclarée dès lors qu'elle remplit cinq conditions cumulatives, à savoir entrer en communication avec un responsable public, concerner un des responsables publics mentionnés à l'article 18-2 de la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, être à l'initiative du représentant d'intérêts, concerner une décision publique existante ou à venir et avoir pour objectif d'influer sur cette décision publique.

En définitive, la chambre régionale des comptes préconise à la CMAR d'une part de renforcer son dispositif de prévention des conflits d'intérêts, par l'établissement des déclarations d'intérêt des élus, d'une cartographie des risques, d'un plan de formation des élus et des collaborateurs en la matière, et d'autre part de déclarer chaque année les activités de l'année précédente sur le répertoire numérique des représentants d'intérêts.

3.3.2 Une carence d'informations juridiques et financières

La CMAR n'a toujours pas procédé à l'inventaire physique de ses biens et au rapprochement avec la comptabilité. Cette situation a pourtant déjà fait l'objet de remarques et de recommandations d'audits privés.

Tableau n° 25 : Recommandations du rapport d'audit de décembre 2023

Domaine	Recommandations
Approche par composants	"Identifier les différentes grandes immobilisations et estimer les impacts de la méthode par composants sur les états financiers de la CMA. Appliquer à l'origine la méthode par composants pour les futurs projets d'investissement. Formaliser la méthodologie retenue par la CMAR en la matière."
Réformes et sorties d'actif	"Formaliser la procédure permettant d'identifier et de procéder à la réforme des actifs. Effectuer une revue des immobilisations existant en rapprochant les actifs avec l'état comptable. Conclure sur la réalité des actifs de l'état comptable et son exhaustivité. Dans le cas de travaux de rénovation, identifier la quote-part d'immobilisations devant être sortie en remplacement du nouveau composant."
Documentation des titres de propriété	"Effectuer un rapprochement de l'inventaire des titres avec la comptabilité. Mener des analyses permettant de formaliser l'exhaustivité du parc immobilier (sollicitation du cadastre, rapprochement avec les relevés de TF etc.)."
Inventaire physique	"Mise en place à l'aide d'outils informatiques d'une nouvelle procédure d'inventaire" ⁹⁷
Distinction charges de fonctionnement et investissements	"Formaliser ces travaux. Écrire la procédure (logigramme) permettant de préciser les procédures appliquées par la CMAR en la matière."

Source : rapport d'audit financier du cabinet X, décembre 2023

Le manque flagrant de lisibilité du patrimoine détenu par la CMAR ou placé sous sa gestion, fausse les éléments bilanciers ainsi que la correcte analyse des coûts de ses actions.

⁹⁷ Réitérée dans le rapport de mai 2024.

Selon la CMAR, la programmation de cet inventaire passe par le recrutement d'un ETP dédié sur une période déterminée, et l'installation et l'utilisation du logiciel de gestion des biens porté par le réseau.

Dans son précédent rapport portant sur les exercices 2010 à 2014, la chambre avait aussi recommandé à la CMAR de joindre et de compléter l'état des personnels aux annexes de ses comptes en faisant également ressortir les emplois de vacataires pour assurer une information complète de l'assemblée. Elle constate que les comptes ne comprennent toujours pas l'annexe relative aux effectifs conformément aux dispositions règlementaires⁹⁸.

La chambre avait également recommandé de régulariser les provisions maintenues dans les comptes. Le travail a été initié mais n'a pas été terminé.

Des réserves facultatives négatives, à hauteur d'1 M€ sont inscrites au passif du bilan. Ce procédé, qui correspond à un dispositif transitoire d'amortissement pour ordre de certains biens, n'a plus lieu d'être depuis 2017. Il convient désormais de le régulariser sous la direction du commissaire aux comptes, lequel a répondu aux observations provisoires de la chambre régionale des comptes que ces réserves négatives seront soumises à l'approbation des comptes 2024 par l'assemblée générale.

Par ailleurs, la tutelle relève régulièrement que le remboursement de l'emprunt ne figure pas dans le tableau financier prévisionnel, majorant d'autant le fonds de roulement prévisionnel.

La chambre relève d'ailleurs une estimation différente du fonds de roulement net global (FRNG) entre les comptes certifiés 2022 du commissaire aux comptes⁹⁹ et l'attestation spécifique de ce dernier sur le fonds de roulement au 31 décembre 2022¹⁰⁰.

La CMAR a pris la mauvaise habitude de titrer les créances sur ses financeurs (région, France Travail), sur la base des heures de formations conventionnées et non sur celles réellement faites, majorant d'autant l'actif du bilan. Ce procédé, qui conduit à opérer régulièrement des abandons de créances, en sus de contribuer à des risques de confusion dans leur suivi, rend insincères¹⁰¹ les états comptables.

Il a également pu être constaté que les montants de la TFCMA présentés en assemblée générale ne correspondent pas exactement à ceux certifiés par le commissaire aux comptes (écart de 65 000 € en moyenne annuelle)¹⁰².

⁹⁸ L'article 28-1 du code de l'artisanat a été abrogé le 1^{er} juillet 2023 et remplacé par les articles R. 323-29 et R. 323-30 du même code. L'article R. 323-30 4^o prévoit que « le compte de gestion sur lequel se prononce l'AG comprend l'état en fin d'exercice des emplois permanents et non permanents de l'établissement, mentionnant par statut et par catégorie, le nombre d'agents, la masse indiciaire, la rémunération globale et le montant global des primes mentionnées aux articles 24 et 25 du statut du personnel des CMA ».

⁹⁹ Indiqué à hauteur de 3 431 126 €, soit 1,72 mois.

¹⁰⁰ Indiqué à hauteur de 3 432 632 €, soit 1,62 mois.

¹⁰¹ Le principe de sincérité budgétaire implique l'exhaustivité, la cohérence et l'exactitude des informations financières fournies par les gestionnaires publics.

¹⁰² De 2019 à 2022. Quant à 2023, les produits de la TFCM présentés en AG correspondent aux comptes certifiés, mais il manque les produits de la péréquation.

Enfin, l'arrêté du 22 décembre 2022¹⁰³ sur les données essentielles dans la commande publique engage les acheteurs publics à mettre à disposition un certain nombre d'informations essentielles sur leurs profils d'acheteurs. La publication de ces données répond à plusieurs objectifs définis par la direction juridique du Ministère des finances, à savoir la prévention et la lutte contre la corruption, la bonne gestion des deniers publics, et le pilotage des politiques d'achat et de développement économique des entreprises. En tant que pouvoir adjudicateur, la CMAR a l'obligation d'effectuer une publication des données essentielles de ses marchés publics, afin de parfaire ses obligations de transparence dans les procédures, de liberté d'accès et d'égalité de traitement, ce qu'elle n'a jamais fait.

En définitive, la chambre recommande à la CMAR de respecter les règles de formalisme, d'adoption, et de présentation des documents comptables et, notamment des annexes des comptes, et de procéder à l'inventaire physique des biens et à leur régularisation en comptabilité.

Recommandation n° 7 : Respecter, dès à présent, les règles de formalisme, d'adoption et de présentation des documents comptables.

Recommandation n° 8 : Procéder à l'inventaire physique des biens et à leur régularisation en comptabilité avant la fin 2026.

En réponse à la chambre, l'ordonnateur s'engage à respecter dès à présent les règles de formalisme, d'adoption et de présentation des documents comptables. Il déclare avoir d'ores et déjà donné plusieurs instructions aux directions pour corriger les écarts relevés et garantir à l'avenir une pleine conformité aux obligations réglementaires. Il prend également acte de la recommandation visant à procéder à l'inventaire physique des biens et à leur régularisation en comptabilité avant la fin de l'année 2026.

3.3.3 Un contrôle interne à développer

Le rapport d'audit financier du cabinet X, rendu en décembre 2023, a notamment porté sur le contrôle interne.

Si des bonnes pratiques ont été relevées, de manière générale le rapport recommandait de « *formaliser un corpus de procédures pour diffusion à l'ensemble des parties prenantes* » et de « *renforcer l'intégration du système d'information* ».

Pour les recettes des prestations, il préconisait de rédiger les procédures et de mener une réflexion sur les différentes interfaces à mettre en place afin de limiter les risques d'erreurs sur des opérations élémentaires et redondantes ; et quant à l'activité de formation, de former les collaborateurs à l'outil informatique idoine (Ypareo) pour parfaire son utilisation, et la rendre systématique pour garantir l'exhaustivité et la qualité des factures émises.

¹⁰³ L'arrêté du 21 juillet 2011 repris à l'article R. 2196-1 du code de la commande publique prescrit « *au cours du premier trimestre de chaque année, le pouvoir adjudicateur ou l'entité adjudicatrice publie, sur le support de son choix, une liste des marchés conclus l'année précédente* ». Cet arrêté a été modifié par l'arrêté du 22 décembre 2022 dans les conditions prévues par le décret n° 2022-767 du 2 mai 2022.

Ce travail de grande ampleur mené sur la facturation a été engagé et commence à porter ses fruits sur la formation initiale, mais il reste à investir le champ de la formation continue, qui demeure encore un maillon faible.

S'agissant de la gestion des comptes bancaires, il préconisait de mettre en place un reçu pour les paiements par chèque afin de pouvoir réduire le risque de fraude, en soulignant que des procédures, comme la double vérification des virements, doivent être mises en place pour réduire au maximum le risque de fraude bancaire.

Par ailleurs, il soulevait la nécessité de mettre en place un outil informatique pour faciliter le suivi de la paie et recommandait de revoir le fonctionnement de la validation des achats.

Demeurant toujours d'actualité, toutes ces préconisations restent à poursuivre, bien que leur bon accomplissement dépende aussi de la mise en place de logiciels, dont la plupart des projets sont portés par le réseau.

En tout état de cause, la chambre régionale des comptes constate que le contrôle interne mis en place est très embryonnaire. Diverses vérifications sont naturellement effectuées mais il n'y a pas d'approche globalisée et centralisée, qui intègre l'ensemble des procédures métiers et identifie les risques y afférents, notamment dans leurs aspects financiers.

À titre illustratif, si les régies d'avances et de recettes des centres sont surveillées par la cellule de contrôle de gestion, leur encadrement est insuffisant (par exemples, elles ne sont pas plafonnées, leur utilisation n'est censée concerner que des dépenses urgentes et exceptionnelles) et les contrôles ne sont pas formalisés. Elles réalisent pourtant chacune en moyenne près de 20 000 € de recettes par mois.

La chambre régionale des comptes recommande à la CMAR de redéfinir un système de contrôle interne comptable intégrant tous les processus de dépenses et de recettes, ce qui permettrait tant de sécuriser les procédures que d'alimenter le contrôle de la gestion. Cela implique de dresser une cartographie générale des risques financiers et de formaliser l'ensemble des procédures financières en lien avec chaque métier (appui au développement économique, formation initiale et formation continue, pour ne nommer que les principales).

Il constituerait une première étape vers un système complet de contrôle interne et de contrôle qualité, intégrant également la prévention des conflits d'intérêts, et permettant de piloter l'activité et de suivre les indicateurs découlant de la réflexion stratégique.

Recommandation n° 9 : Redéfinir un système de contrôle interne comptable intégrant tous les processus de dépenses et de recettes, d'ici la fin de l'année 2026.
--

ANNEXES

Annexe n° 1. Glossaire.....	64
Annexe n° 2. Indicateurs d'insertion.....	66
Annexe n° 3. Les dépenses de personnel	67
Annexe n° 4. Bilans.....	68
Annexe n° 5. Comptes de résultats	70

Annexe n° 1. Glossaire

AFA	Agence française de corruption
AFEST	Action de formation en situation de travail
AG	Assemblée générale
AGEFIPH	Association national de gestion du fonds d'insertion professionnelle des personnes handicapées
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
BEP	Brevet d'études professionnelles
BM	Brevet de maîtrise
BOAMP	Bulletin officiel des annonces des marchés publics
BTM	Brevet technique des métiers
BTS	Brevet de technicien supérieur
CAC	Commissaire aux comptes
CAP	Certificat d'aptitude professionnel
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CFA	Centre de formation des apprentis
CGCT	Code général des collectivités territoriales
CIRBAT	Centre d'innovation et de recherche du bâti tropical
CMA	Chambre des métiers et de l'artisanat
CMAR	Chambre des métiers et de l'artisanat de La Réunion
CODIR	Comité de direction
COM	Convention d'objectifs et de moyens
COP	Convention d'objectifs et de performance
CPRDFOP	Contrat de plan régional de développement de la formation et d'orientation professionnelle
CREFOP	Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation
DAF	Direction des affaires financières
DE	Diplôme d'État
DEUST	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
DOOR	Document d'objectifs et d'orientation régional
DRFIP	Direction régionale des finances publiques
EPA	Établissement public administratif
EPIC	Établissement public industriel et commercial
ETP	Équivalent temps plein
FEDER	Fonds européen de développement régional
FRNG	Fonds de roulement net global
HATVP	Haute autorité pour la transparence de la vie publique
IEDOM	Institut d'émission des départements d'outre-mer

INSEE	Institut national de la statistique et des recherches économiques
JOUE	Journal officiel de l'Union Européenne
LADOM	Agence de l'outre-mer pour la mobilité
NPEC	Niveau de prise en charge
OPCO	Opérateur de compétences
PGE	Prêt garanti par l'État
PME	Petite et moyenne entreprise
RH	Ressources humaines
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
SDB	Sciage de Bourbon
SI	Système d'information
SRDEII	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation
TFCMA	Taxe pour frais de chambres des métiers et de l'artisanat
TPE	Très petite entreprise
URMA	Université régionale des métiers et de l'artisanat
URSSAF	Union de recouvrement des cotisations de la sécurité sociale et des allocations familiales
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VMDTR	Véhicule motorisé à 2 ou 3 routes
VTC	Voiture de transport avec chauffeur

Annexe n° 2. Indicateurs d'insertion

Tableau n° 26 : L'évolution des taux de poursuite et d'emploi de la CMAR

Année	Taux poursuite études	Taux emploi 6 mois	Taux emploi 6 mois attendu	Valeur ajoutée du CFA
CFA URMA Saint-André				
2018-2019	21 %	36 %	41 %	- 5 points
2019-2020	24 %	41 %	46 %	- 5 points
2020-2021	25 %	47 %	56 %	- 9 points
2021-2022	22 %	45 %	57 %	- 12 points
2022-2023	24 %	46 %	58 %	- 12 points
Évolution 2022-2023 / 2018-2019	3 points	10 points	17 points	
CFA URMA Sainte-Clotilde				
2018-2019	19 %	43 %	39 %	4 points
2019-2020	22 %	46 %	41 %	5 points
2020-2021	27 %	50 %	52 %	- 2 points
2021-2022	24 %	55 %	59 %	- 4 points
2022-2023	22 %	57 %	57 %	0 point
Évolution 2022-2023 / 2018-2019	3 points	14 points	18 points	
CFA URMA Ouest				
2018-2019	22 %	44 %	42 %	2 points
2019-2020	22 %	44 %	43 %	1 point
2020-2021	30 %	56 %	50 %	6 points
2021-2022	33 %	51 %	62 %	- 11 points
2022-2023	26 %	57 %	63 %	- 6 points
Évolution 2022-2023 / 2018-2019	4 points	13 points	21 points	
CFA URMA Saint-Pierre				
2018-2019	17 %	44 %	41 %	3 points
2019-2020	22 %	42 %	41 %	1 point
2020-2021	26 %	48 %	50 %	- 2 points
2021-2022	24 %	56 %	60 %	- 4 points
2022-2023	26 %	52 %	60 %	- 8 points
Évolution 2022-2023 / 2018-2019	9 points	8 points	19 points	
CFA URMA Le Port				
2018-2019	17 %	52 %	45 %	7 points
2019-2020	15 %	49 %	49 %	0 point
2020-2021	27 %	47 %	58 %	- - 11 points
2021-2022	28 %	48 %	60 %	- 12 points
2022-2023	20 %	53 %	61 %	- 8 points
Évolution 2022-2023 / 2018-2019	3 points	1 point	16 points	

Source : CRC, d'après les données transmises par la CMAR

Annexe n° 3. Les dépenses de personnel

Tableau n° 27 : Évolution de la masse salariale (salaire brut)

En €	déc-19	déc-20	déc-21	déc-22	déc-23	déc-24	Moyenne	Evolution
Statutaires	8 252 515	8 237 807	7 842 877	7 866 879	7 463 953	7 025 496	7 781 588	- 15%
CDI	142 409	599 860	821 967	996 351	1 130 419	1 223 045	819 009	759%
CDD	2 414 023	1 689 926	2 193 236	2 630 779	2 951 059	2 996 180	2 479 200	24%
Apprentis			1 800	17 881	70 463	51 975	23 686	
Vacataires	237 678	302 393	362 110	251 330	234 950	197 923	264 397	- 17%
Stagiaires					1 021	1 856	479	
Total	11 046 624	10 829 986	11 221 990	11 763 219	11 851 865	11 496 475	11 368 360	4%

Source : rapports du commissaire aux comptes (données 2024 non encore certifiées)

Tableau n° 28 : Évolution de la masse salariale (charges sociales)

En €	déc-19	déc-20	déc-21	déc-22	déc-23	déc-24	Moyenne	Evolution
Statutaires	3 810 841	3 777 730	3 595 727	3 560 846	3 301 061	3 196 955	3 540 526	- 16%
CDI	75 129	307 574	418 057	493 726	539 284	617 500	408 545	722%
CDD	1 249 977	886 521	1 149 138	1 352 205	1 499 815	1 547 966	1 280 937	24%
Apprentis			123	1 108	1 790	1 420	740	
Vacataires	117 206	150 364	177 650	121 861	115 143	96 142	129 728	- 18%
Total	5 253 152	5 122 188	5 340 695	5 529 746	5 457 093	5 459 983	5 360 476	4%

Source : rapports du commissaire aux comptes (données 2024 non encore certifiées)

Tableau n° 29 : Prime de fin d'année (inclue dans la masse salariale brute)

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
13 ^{ème} mois (article 24 des statuts)	814 952	787 301	816 053	866 327	817 561	828 860
Avantages locaux (article 77 de statuts)	86 793	83 672	83 173	83 841	99 781	164 503
Total	901 744	870 973	899 226	950 167	917 342	993 363
<i>Rapporté par ETP</i>	3 144	3 091	3 041	3 166	3 029	3 553

Source : rapports du commissaire aux comptes (données 2024 non encore certifiées)

Annexe n° 4. Bilans*Source : rapports du commissaire aux comptes (données 2024 non encore certifiées)***Tableau n° 30 : L'actif (net) du bilan**

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autres immobilisations incorporelles	79 906	20 263	1 877	937	0	0
Immobilisations incorporelles	79 906	20 263	1 877	937	0	0
Terrains	11 886	11 886	11 886	11 886	11 886	11 886
Agencements et aménagements de terrains	350 670	330 052	309 434	288 816	268 198	247 580
Constructions	0	1 525 658	1 464 535	1 403 411	1 342 288	1 819 524
Constructions sur sol d'autrui	198	- 0,02	- 0,02	- 0,02	- 0,02	-0,02
Installations techniques, matériels et outill.	1 510 241	1 147 782	983 930	812 503	740 885	716 052
Autres immobilisations corporelles	1 126 307	965 027	881 248	710 071	660 261	557 331
Immobilisations corporelles en cours	46 287	0	50 891	90 094	103 216	0
Immobilisations corporelles	3 045 589	3 980 405	3 701 923	3 316 781	3 126 733	3 352 373
Participations	10 912	10 912	10 912	10 912	109 962	7 892
Autres immobilisations financières	29 498	29 498	29 498	29 498	29 498	39 498
Immobilisations financières	40 410	40 410	40 410	40 410	139 459	47 390
1.Total actif immobilisé	3 165 904	4 041 077	3 744 210	3 358 128	3 266 193	3 399 763
Stocks et en-cours	256 243	342 155	43 170	36 670	50 273	41 906
Clients et comptes rattachés	348 218	3 472 645	3 433 675	5 111 128	4 619 982	4 026 741
Fournisseurs débiteurs	14 343	14 343	14 343	27 315	78 739	25 982
Personnels et comptes rattachés	15 460	34 308	30 403	32 447	23 351	0
Organismes sociaux	75 711	115 429	208 864	508 936	498 415	216 260
Etat et coll. publiques	11 273 318	4 904 211	4 827 846	7 015 563	4 930 519	3 083 468
Autres créances	296 288	1 764 776	1 063 161	1 288 233	1 162 103	742 827
Créances d'exploitation	12 023 337	10 305 711	9 578 292	13 983 623	11 313 109	8 137 184
Charges constatées d'avance	36 496	26 512	29 958	44 558	92 256	95 351
Valeurs mobilières de placement	18 214	18 214	28 129	28 129	28 129	28 129
Disponibilités caisse	22 741	14 156	10 963	9 148	4 299	3 925
Disponibilités comptes courants	456 481	316 860	65 324	111 431	70 642	77 991
2.Total actif circulant	12 813 511	11 023 607	9 755 836	14 213 559	11 558 706	8 342 580
Total actif (1+2)	15 979 415	15 064 684	13 500 045	17 571 687	14 824 899	11 742 343

Tableau n° 31 : Le passif (net) du bilan

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dotation	3 938 315	3 938 315	3 938 315	3 938 315	3 938 315	3 938 315
Réserves facultatives, dépréciations de l'actif (à déduire)	- 1 008 592	- 1 008 592	- 1 008 592	- 1 008 592	- 1 008 592	-1 008 592
Report à nouveau	- 1 449 462	- 1 447 192	- 1 276 363	- 1 089 217	- 439 520	-320 145
Résultat net de l'exercice	2 271	170 829	187 145	649 698	119 375	-221 152
Subventions d'investissement	2 302 365	1 954 581	1 913 094	1 519 383	1 368 160	1 158 819
1.Total capitaux propres	3 784 897	3 607 941	3 753 599	4 009 585	3 977 738	3 546 105
Provisions pour risques	55 565	73 800	129 892	438 887	522 522	335 260
Provisions pour charges	806 190	1 336 847	875 954	985 949	751 408	762 480
2.Provisions pour risques et charges	861 754	1 410 647	1 005 846	1 424 835	1 273 931	1 097 740
Emprunts et dettes auprès établissements de crédit	2 924 873	4 845 666	2 344 522	3 116 052	2 517 726	2 991 938
Emprunts et dettes financières divers	662	662	662	662	662	662
Dettes financières	2 925 535	4 846 328	2 345 184	3 116 713	2 518 387	2 992 600
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 624 711	1 071 808	889 573	1 464 359	1 297 957	1 070 423
Dettes fiscales et sociales	0	0	0	0	0	0
Dettes personnels et comptes rattachés	935 735	966 769	981 706	1 015 511	1 187 492	550 432
Dettes envers les organismes sociaux	1 022 047	1 091 892	1 874 954	2 103 763	2 105 784	1 702 936
Dettes envers l'État et les coll.publiques	168 360	354 465	943 207	899 209	750 809	77 232
Dettes d'exploitation	3 750 853	3 484 934	4 689 440	5 482 841	5 342 042	3401 023
Autres dettes	571 868	380 667	788 481	176 115	213 378	252 216
Produits constatés d'avance	4 084 508	1 334 167	917 495	3 361 597	1 499 423	1 220 924
Dettes diverses	4 656 376	1 714 834	1 705 976	3 537 711	1 712 802	1 167 593
3.Total Dettes	11 332 764	10 046 096	8 740 600	12 137 266	9 573 231	7 866 429
Total passif (1+2+3)	15 979 415	15 064 684	13 500 045	17 571 687	14 824 899	12 510 274

Annexe n° 5. Comptes de résultats

Source : rapports du commissaire aux comptes (données 2024 non encore certifiées)

Tableau n° 32 : Produits

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventes, prestations de service	2 117 452	13 376 981	15 334 206	16 989 166	15 049 745	14 221 479
Prestations de services	1 922 009	13 148 418	14 927 970	16 636 803	14 814 124	14 014 754
<i>dont prest. d'enseignement financées par les OPCO</i>		11 182 732	12 168 468	13 673 591	12 125 502	11 005 095
Produits des activités annexes	195 443	228 562	406 237	352 363	235 621	206 725
Production stockée	200 453	87 595	-288 048	0	0	0
Subventions d'exploitation	15 768 142	3 595 739	3 555 329	3 501 870	4 297 678	3 552 629
Subventions de l'Etat	130 540	308 593	416 231	703 962	313 945	528 379
Subventions de la région	13 084 749	2 058 399	2 104 895	1 932 426	2 859 660	1 334 004
Subventions du département	50 885	82 019	114 299	264 754	233 125	240 279
Subventions du bloc communal	66 834	59 096	26 057	63 429	58 123	64 819
Subventions de l'UE	806 677	963 011	839 813	358 869	783 832	1 293 608
Autres subventions	1 628 457	124 622	54 035	178 429	48 993	91 540
Autres produits de gestion courante	2 815 695	3 032 132	3 088 144	2 988 555	2 885 410	2 857 022
Taxe pour frais de chambre	2 324 866	2 408 442	2 358 229	2 637 231	2 554 126	2 595 040
Redevances du répertoire des métiers	184 167	215 959	228 530	223 434	36 581	33 889
Péréquation de taxe reçue de CMA France	28 831	100 000	304 714	0	143 482	
Droit additionnel (formation continue)	254 766	289 839	195 471	113 744	151 221	228 082
Produits divers	23 064	17 892	1 200	14 147	0	11
Produits financiers	0	50	0	50	25	25
Produits exceptionnels	1 273 115	706 693	676 847	923 206	393 944	529 203
Reprise sur amortissements et provisions	255 047	305 615	626 562	104 899	1 118 923	1 027 819
Transfert de charges	10 675	23 660	7 907	17 354	17 744	37 524
Total des produits	22 440 578	21 128 464	23 000 948	24 525 099	23 763 469	22 225 701
TOTAL GENERAL (1+2+3+4+5+6)	22 440 578	21 128 464	23 000 948	24 525 099	23 763 469	22 225 701

Tableau n° 33 : Charges

En €	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Achats	2 101 216	1 776 284	2 328 354	2 597 873	2 577 089	2 633 308
Achats stockés	395 394	286 439	526 173	488 677	584 055	412 476
Variation de stocks	8 038	1 683	10 937	6 500	-13 602	8 367
Achats prestations de services	1 244 029	1 046 436	1 255 301	1 508 384	1 443 537	1 443 125
Achats non stockés de matières et fournitures	453 755	441 725	535 942	594 313	563 099	769 339
Services extérieurs	1 112 743	933 727	922 164	1 079 141	924 589	982 087
Locations	574 142	488 540	424 546	455 871	451 808	416 115
Entretien et réparations	435 657	376 603	413 143	534 367	416 895	518 962
Assurance	36 310	26 777	48 676	38 927	37 410	38 085
Divers (documentation, gardiennage)	66 634	41 808	35 799	49 976	18 476	8 925
Autres services extérieurs	1 278 810	738 764	885 474	1 167 350	1 284 833	994 405
Personnel ext. à l'établissement	28 296	27 670	30 134	30 036	31 514	36 912
Rémunérations d'intermédiaires	36 326	63 097	48 336	38 092	30 176	32 798
Publicité, relations publiques	168 984	72 853	62 943	102 027	160 131	96 670
Transport coll. de personnes et de biens	235 966	106 082	138 048	190 246	174 276	70 209
Déplacements, missions et réceptions	152 570	57 209	66 418	156 014	197 122	207 619
Frais de communications	130 082	103 701	74 653	113 284	106 869	99 717
Services bancaires et assimilés	12 324	20 529	10 305	13 434	13 297	15 301
Divers (frais de formation, imprimés)	514 262	287 622	454 637	524 216	571 446	435 180
Impôts et taxes	444 514	292 580	393 169	456 340	445 180	395 567
Charges de personnel	15 739 420	15 232 603	16 001 891	16 326 478	16 572 104	15 685 565
Rémunération du personnel	10 806 741	10 461 087	11 011 250	11 154 759	11 375 210	10 770 906
Charges sociales	4 932 679	4 771 515	4 990 640	5 171 719	5 196 894	4 914 659
Autres charges de gestion courantes	398 648	268 162	382 312	294 749	532 075	299 756
Redevances, brevets, marques	4 400	9 446	9 655	13 401	36 760	29 182
Indemnités versées aux représentants de la CDM	75 686	71 502	60 728	100 530	122 875	112 215
Pertes sur créances irrécouvrables	252 495	104 370	183 732	87 954	284 735	84 887
Charges de sécurité sociale (élus, autres)	25 595	21 949	22 400	32 288	37 358	34 232
Charges spécifiques	7 240	604	59 225	15 307	20 698	12 198
Charges diverses de gestion courante	33 232	60 291	46 572	45 269	29 648	27 043
Charges financières	30 236	17 718	53 400	59 917	109 845	109 751
Intérêts des emprunts et dettes	0	0	23 195	22 492	21 696	20 887
Intérêts des comptes créditeurs	30 236	17 718	30 205	37 425	88 149	88 864
Charges exceptionnelles	78 054	221	768 074	18 669	131 577	566 427
Dotations aux amortissements et provisions	1 254 667	1 697 577	1 078 965	1 874 884	1 066 804	779 986
Total des charges de fonctionnement	22 438 308	20 957 635	22 813 802	23 875 401	23 644 094	22 446 854
Résultat	2 271	170 829	187 145	649 698	119 375	- 221 152
TOTAL GÉNÉRAL	22 440 578	21 128 464	23 000 948	24 525 099	23 763 469	22 225 702

RÉPONSE



Chambres régionales des comptes de La Réunion et de Mayotte

44 rue Alexis de Villeneuve
97 488 Saint-Denis Cedex

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

<https://twitter.com/CRCLRM>

<https://www.linkedin.com/company/chambres-regionales-comptes-reunion-mayotte>