

Compte administratif 2024 de la CTM

Analyse et perspectives

Le 5 juin 2025

Justin DANIEL
Professeur émérite de science politique
Ancien Président du CESECEM

Compte Administratif 2024 de la CTM : résumé analytique

1. Introduction : Contexte et Enjeux

La **Collectivité Territoriale de Martinique (CTM)** a clôturé l'exercice 2024 avec un **budget global de 1,45 milliard d'euros**, marqué par :

- Un **déficit de fonctionnement (-26,2 M€)** compensé par un **excédent d'investissement (+40,9 M€)**, reflétant une **fragilité structurelle**.
- Une **réduction volontaire du budget (-15 % vs 2023)** pour absorber la fin des dépenses exceptionnelles post-Covid.
- Un **contexte financier tendu** : dette historique (220 M€ d'impayés en 2021), charges sociales non compensées (150 M€/an pour le RSA), et dépendance aux dotations de l'État.

Objectif de l'analyse : Évaluer la résilience financière, identifier les leviers d'action et proposer des recommandations pour 2025-2027.

2. Diagnostic de la Situation Financière

L'exercice 2024 marque un tournant pour la Collectivité Territoriale de Martinique (CTM), engagée dans une trajectoire de redressement après un cycle de dépenses exceptionnelles en 2023.

A. Équilibre Budgétaire Précaire

- **Fonctionnement** :
 - **Dépenses incompressibles** (80 % du budget) : masse salariale (262 M€), RSA et aides sociales (200 M€), dette.
 - **Recettes stagnantes** : baisse des dotations nationales et fiscalité locale peu élastique.
- **Investissement** :
 - **Réalisation à 57 %** (353,7 M€/616 M€ budgétés) : exécution partielle des investissements, concentrés sur des priorités stratégiques mais freinés par des retards administratifs, techniques et des contraintes de trésorerie.

B. Dette et Capacité d'Autofinancement (CAF) dégradées

- **CAF brute** : divisée par 3 entre 2023 (90 M€) et 2024 (32,7 M€), sous le seuil d'alerte (8-10 % des recettes).

,

Tableau 1 : Capacité d'Autofinancement (CAF) 2022-2024

Indicateur	2022	2023	2024
CAF Brute (M€)	77,5	90,1	32,7
Remboursement dette (M€)	64,8	73,0	73,0
CAF Nette (M€)	+12,7	+23,8	-40,3
Ratio CAF Brute/Recettes	7,5 %	7,8 %	3,0 %
<i>Source : Compte Administratif CTM 2024</i>			

Analyse : La CAF nette négative en 2024 révèle une incapacité à financer l'investissement sans emprunt.

- **CAF nette : négative (-40,3 M€)** pour la première fois, obligeant à financer les investissements par l'emprunt.
- **Dette :** en hausse modérée mais **ratio d'endettement inquiétant** (100 % des recettes en 2024).

C. Restes à Réaliser (RAR) et Trésorerie

- **RAR investissement :** 75 M€ en 2024 (111 M€ en 2023), signe d'une **maîtrise partielle** des retards de paiement mais aussi **d'inerties structurelles**.

Tableau 2 : Restes à Réaliser (RAR) 2022-2024

Exercice	RAR Dépenses (M€)	Dont Investissement	RAR Recettes (M€)	Solde Net (M€)
2022	45,4	7,5	40,0	-5,4
2023	111,2	111,2	81,0	+30,1
2024	75,0	75,0	39,9	+16,1
<i>Source : CA CTM 2024, p. 18</i>				

Analyse : Malgré une réduction en 2024, les RAR restent élevés, signant des retards persistants dans les projets.

- **Tension de trésorerie :** délais de paiement réduits (quelques semaines vs plusieurs mois en 2023), mais **solde net RAR déficitaire (+16 M€)**.

3. Constats Clés

A. Points Forts

1. **Retour à l'équilibre budgétaire** en 2024 (déficit global limité à -2,5 M€).
2. **Investissements prioritaires maintenus** (350 M€), notamment dans les infrastructures scolaires et routières.
3. **Amélioration de la gestion administrative** : réduction des délais de paiement, meilleure mobilisation des fonds européens.
4. **Innovation** : intégration d'une **annexe environnementale** (budget vert) pour aligner les dépenses sur les objectifs de transition écologique, en conformité avec la législation.

B. Faiblesses Structurelles

1. **Dépendance aux dotations de l'État** (40 % des recettes) et **non-compensation du RSA** : le poids croissant des allocations individuelles de solidarité, non intégralement compensées, représente une « bombe budgétaire » latente.
2. **Marge de manœuvre quasi nulle** : seulement 3 % des recettes disponibles après dépenses contraintes, limitant la flexibilité en matière de politiques nouvelles ou de réponses d'urgence.
3. **Capacité d'absorption des fonds européens encore perfectible** malgré une amélioration en 2024.
4. **Encours de dette élevé** et une capacité de désendettement dépassant 12 ans, réduisant les marges de financement pour les années à venir
5. **Retards chroniques dans les projets** (RAR élevés, taux de réalisation des fonds européens à 27 % en 2023).
6. **Risque climatique et social** : vulnérabilité aux cyclones et tensions sociales (grèves, revendications salariales).

4. Réponses Envisagées et Recommandations

A. Stabiliser les Comptes

1. **Négocier une compensation étatique** pour les charges sociales (RSA, APA).
2. **Rationaliser les dépenses de fonctionnement** : revue des politiques publiques, mutualisation des services.

3. **Optimiser la fiscalité locale** : diversification des recettes (taxe de séjour, écotaxe croisière).
4. **Renforcer la capacité d'autofinancement** (CAF) pour financer l'investissement sans accroître l'endettement : cible ≥ 60 M€ de CAF brute d'ici 2027.

B. Redynamiser l'Investissement

1. **Prioriser les projets à fort impact** (transition énergétique, numérique, routes).
2. **Accélérer l'absorption des fonds européens** : guichet unique, simplification des procédures.
3. **Planification pluriannuelle** : aligner les autorisations de programme (AP) et crédits de paiement (CP).

C. Améliorer la Gouvernance

1. **Tableau de bord financier mensuel** : suivi des RAR, CAF, et dette.
2. **Évaluation systématique des politiques publiques** : indicateurs de résultats (ex. : taux d'insertion des bénéficiaires du RSA).
3. **Digitalisation des processus** pour éviter les retards (ex. : cyberattaque de 2023).

D. Anticiper les Risques Futurs

1. **Constituer une réserve de sécurité** pour les chocs climatiques.
2. **Renégocier l'octroi de mer post-2027** : élargir l'assiette aux services numériques.
3. **Dialogue social renforcé** pour éviter des dépenses imprévues (accords salariaux).

5. Conclusion

La CTM a su, en 2024, restaurer un **équilibre budgétaire global** tout en préservant une dynamique d'investissement volontariste dans un environnement financier contraint. Cependant, cette stabilisation demeure fragile. Les tensions sur la capacité d'autofinancement, l'ampleur des restes à réaliser, la rigidité des dépenses et la dépendance accrue aux concours extérieurs laissent **peu de marge de manœuvre à court terme. Moins de 5 % des recettes sont réellement arbitrables** une fois les charges obligatoires couvertes, ce qui réduit considérablement la réactivité de la collectivité face aux urgences ou à l'innovation publique.

Pour **transformer cette gestion sous contrainte en gouvernance stratégique**, il est impératif de consolider les capacités internes (ingénierie financière, pilotage des projets,

systemes d'information), de sécuriser durablement les ressources fiscales et de contractualiser avec l'État une compensation réaliste des charges transférées. L'institution devra par ailleurs pleinement **intégrer une culture de la performance, de l'évaluation des politiques publiques et du résultat mesurable.**

Les années 2025-2027 seront décisives. La CTM doit se doter des outils nécessaires pour piloter la transition écologique, renforcer l'inclusion sociale et améliorer la résilience du territoire. C'est à cette condition qu'elle pourra **passer d'une logique de gestion contrainte à une gouvernance ambitieuse des transformations économiques, sociales et climatiques.**

Compte Administratif 2024 de la CTM : analyse détaillée

**Le 5 juin 2025
Justin DANIEL
Professeur émérite de science politique
Ancien Président du CESECEM**

INTRODUCTION

Le compte administratif (CA) 2024 de la Collectivité Territoriale de Martinique (CTM) s'inscrit dans un contexte financier tendu. Le budget primitif 2024 avait été volontairement réduit d'environ **260 M€**, après une année 2023 marquée par des dépenses de relance exceptionnelles. Le budget total de l'entité pour l'exercice 2024 s'élève à environ 1 450 M€ (ligne budgétaire ouverte, dont 1 398,4 M€ effectivement dépensés ou encaissés en exécution). Ce budget se compose d'environ 1 100 M€ pour le fonctionnement et de 350 M€ pour l'investissement. L'exercice 2024 se termine à l'équilibre : le déficit du fonctionnement (- 26,2 M€) a été compensé par l'excédent d'investissement (+ 40,9 M€), ce qui reflète la fragilité de la situation financière.

Cette analyse débute par la présentation des principaux indicateurs du compte administratif de l'année 2024 et du contexte dans lequel le budget est exécuté. Les sections suivantes traitent de l'étude de la situation financière de la CTM en 2024, en analysant sa capacité à respecter le budget, le montant des restes à réaliser, ainsi que le résultat de l'exercice. De plus, elle examine la marge de manœuvre financière et la capacité d'autofinancement de la collectivité, la gestion des fonds structurels, l'incidence de l'octroi de mer sur le budget, et, finalement, les points positifs et négatifs, les points à surveiller et ceux nécessitant une alerte. Enfin, l'analyse prend en compte l'intégration d'une annexe environnementale dans le CA 2024.

Situation financière de la CTM en 2024

En 2024, la situation financière de la CTM s'est améliorée par rapport au début de la mandature, bien qu'elle demeure structurellement fragile. À son arrivée en 2021, la nouvelle équipe dirigeante a annoncé avoir hérité d'une **dette de plus de 220 M€** en impayés accumulés. Lors d'une conférence de presse le 17 avril 2025, le président du conseil exécutif a souligné que cette situation révélait d'importants problèmes de trésorerie. L'objectif principal a été de rétablir l'équilibre financier et de restructurer l'administration afin d'optimiser les processus de décision et de paiement. Ces efforts ont abouti à des résultats positifs, tels qu'une réduction des délais de paiement — passés de plusieurs mois à quelques semaines à la fin de 2024 — et une restauration de la crédibilité budgétaire. Toutefois, les effets positifs de ces démarches ne sont pas encore pleinement perceptibles : de nombreux opérateurs, organisations et citoyens continuent de ressentir en 2025 les effets de la lenteur des paiements, aggravés par une économie en difficulté et une tension sociale persistante.

Malgré les progrès réalisés, les finances de la CTM demeurent **contraintes**. La collectivité assume à la fois les missions départementales (action sociale, RSA) et régionales (développement, infrastructures). Cependant, les dotations nationales ne suffisent pas à couvrir ces doubles charges.

Ainsi, par exemple, le coût annuel du RSA n'est pas totalement compensé par l'État, engendrant un déficit estimé à environ **150 M€**. Cette insuffisance réduit significativement la capacité d'investissement de la collectivité

En outre, les recettes stagnent ou diminuent en raison d'une **conjoncture économique locale morose** et d'une baisse des subventions de l'État. Pour faire face à cette situation, la CTM a dû mettre en place un plan de rationalisation des dépenses. Ce plan vise à réduire les frais de fonctionnement (tels que l'immobilier, les frais généraux et les effectifs) afin de dégager des marges pour se concentrer sur les priorités. Cette politique de rigueur, couplée à une gestion interne améliorée, a permis d'éviter le dépassement des dépenses en 2024 et de maintenir un équilibre budgétaire, bien que fragile, au prix d'une réduction des interventions et des investissements.

Les indicateurs financiers de solvabilité révèlent une situation paradoxale. D'une part, la collectivité présente **un niveau d'épargne brute (excédent de fonctionnement) positif**, ce qui témoigne de sa capacité à couvrir ses charges obligatoires. D'autre part, son **endettement demeure élevé** et en constante augmentation au cours de la dernière décennie, un phénomène attribuable à l'utilisation de l'emprunt pour financer une partie de ses investissements. Le rapport de la Chambre régionale des comptes (CRC) de 2015-2020 met en évidence une hausse de la dette de la CTM, qui compense en partie la diminution de l'autofinancement des investissements. Autrement dit, la CTM a été contrainte de recourir à l'emprunt, ses propres ressources ne suffisant pas à répondre à ses besoins d'investissement.

En 2024, la dette représente une part importante des recettes, entraînant un ratio d'endettement élevé qui engendre des charges financières et limite la flexibilité budgétaire. La marge de manœuvre financière de la CTM reste donc restreinte, car une part importante des dépenses de fonctionnement est non négociable (masse salariale de 6 000 agents, prestations sociales obligatoires, entretien des infrastructures routières et des bâtiments, etc.). La rigidité budgétaire est telle que les dépenses « contraintes » absorbent la majeure partie des recettes, laissant peu de marge de manœuvre pour les projets nouveaux ou les aléas. La CTM doit maintenir **un équilibre délicat** entre le contrôle des charges fixes et la réalisation de sa mission de développement territorial.

En résumé, la situation financière de la CTM en 2024 est celle d'une **collectivité qui se relève, mais qui reste fragile**. La gestion de l'année 2024 a priorisé la stabilité : stabilisation des comptes, réduction des impayés et maintien du service public, malgré des ressources financières limitées. Cependant, la CTM fait face à des pressions récurrentes dues aux charges structurelles (sociales) et à sa dépendance aux dotations nationales. Cela exige une vigilance constante et, sans doute, un appui accru de l'État pour assurer sa viabilité à long terme.

Évolution entre les exercices 2023 et 2024

En comparant les exercices 2023 et 2024, il est possible de mettre en évidence les tendances financières récentes et d'évaluer si la situation s'améliore ou se détériore. Entre ces deux exercices, plusieurs évolutions notables sont à signaler :

- **Réduction du budget :** comme mentionné précédemment, le budget 2024 (crédits ouverts à 1 791,9 M€, exécution à 1 398,4 M€) a été établi en diminution significative (-15 % environ) par rapport à 2023. Cette contraction s'est effectivement traduite en exécution : les dépenses totales 2024 ont été inférieures à celles de 2023. En 2023, la CTM avait lancé un plan de relance post-Covid, avec des investissements et des dépenses de fonctionnement exceptionnels (soutien aux secteurs en difficulté, accélération des projets). En 2024, au contraire, la CTM a sensiblement réduit sur la voilure. Concrètement, les dépenses de fonctionnement ont légèrement baissé en 2024 (grâce aux économies réalisées sur les charges générales), tandis que les dépenses d'investissement ont fortement diminué (en raison de la fin de plusieurs gros projets en 2023 ou de leur report après 2024). Cette maîtrise accrue a permis de revenir à l'équilibre en 2024, alors qu'en 2023 la collectivité avait enregistré un déficit global nécessitant une ponction sur ses réserves.

Tableau 1 : Structure des dépenses – comparaison 2023 / 2024

Catégorie	2023 (M€)	2024 (M€)	Var. absolue	Var. %
Dépenses de fonctionnement	1 061,5	1 044,7	-16,8	-1,6 %
dont APA + RSA + action sociale	498,1	468,1	-30,0	-6,0 %
Dépenses d'investissement	354,9	353,7	-1,2	-0,3 %
Total dépenses	1 416,4	1 398,4	-18,0	-1,3 %

Les dépenses totales diminuent de 1,3 %, malgré une légère baisse des charges sociales (-30 M\$). Les investissements sont stabilisés, gommant les retards de 2023 ; *Source : CA 2023 p. 6 et CA 2024 p. 6 (vue d'ensemble).*

- **Dégradation de l'épargne :** l'épargne de gestion a baissé en raison de l'augmentation des charges (notamment les dépenses sociales et énergétiques) et de l'effort de relance. En 2023, l'épargne brute de la CTM était presque nulle ou très faible. En 2024, à la suite des mesures de rigueur, l'épargne brute a chuté à **3 %** des recettes de fonctionnement (32,7 M€).
- **Investissement :** en 2023, l'investissement a atteint un pic (en termes de mandats émis) de 354,9 M€ de paiements (CP ; Crédits ouverts ≈ 400 M€), profitant de la dynamique de relance économique. En 2024, l'investissement effectivement réalisé a atteint 353,7 M€ de dépenses mandatées. La CTM a ralenti le rythme pour

s'aligner sur ses capacités financières. Toutefois, en 2024, les investissements ont porté sur des priorités stratégiques (infrastructures scolaires, réseaux routiers structurants, transition énergétique, etc.), tandis qu'en 2023, ils étaient plus diversifiés (multitude de projets pour soutenir l'activité). L'évolution qualitative est donc une **hiérarchisation accrue** des investissements.

- **Vers un assainissement de la trésorerie** : à la fin 2023, la CTM faisait face à des tensions de trésorerie importantes (d'où les 220 M€ d'impayés hérités encore en cours de résorption début 2023). En décembre 2024, la trésorerie semble avoir retrouvé un niveau normal : les délais de paiement aux fournisseurs ont été réduits à quelques semaines, contrairement aux mois précédents, selon les informations fournies par la collectivité.
- **Endettement** : entre 2023 et 2024, l'encours de la dette a continué d'augmenter, mais à un rythme moins élevé qu'auparavant. En 2023, pour financer le surcroît d'investissement, la CTM avait contracté des emprunts significatifs. En 2024, l'emprunt a été utilisé avec plus de retenue dans le but de contenir l'augmentation de la dette. L'augmentation de l'encours sur 2024 est donc modérée, et la capacité de désendettement s'est légèrement améliorée par rapport à 2023. La trajectoire reste cependant **inquiétante sur le long terme** si aucun soutien extérieur n'intervient.
- **Points de vigilance constants** : certains défis structurels identifiés en 2023 demeurent d'actualité en 2024. En effet, le déficit structurel de la section de fonctionnement de la CTM est exacerbé par la charge non compensée du RSA, qui s'élève à environ 140 M€ en 2023 pour atteindre 150 M€ en 2024. De plus, la dépendance de la CTM à l'égard des décisions de l'État en matière de dotations et de fiscalité, ainsi qu'aux aléas économiques, demeure une préoccupation majeure. La comparaison 2023-2024 montre que, même si la CTM a fourni des efforts internes, elle reste tributaire de facteurs externes pour consolider durablement sa situation.

Exécution du budget 2024 (crédits ouverts : 1 791,9 M€, exécution : 1 398,4 M€) : fonctionnement et investissement

Un des enjeux majeurs de l'analyse du CA 2024 est d'évaluer dans quelle mesure la CTM est parvenue à **réaliser les opérations budgétées** tant en fonctionnement qu'en investissement.

Le taux global de réalisation des dépenses atteint **78,04 %** tandis que celui des recettes s'établit à **79,86 %**. Les disparités entre les deux sections, fonctionnement et investissement sont notoires.

Tableau 2 : Taux de réalisation en 2024

Poste	Montant (€)	Taux de réalisation
Recettes de fonctionnement	1 077 440 031	91,65 %
Dépenses de fonctionnement	1 044 710 162	88,88 %
Recettes d'investissement	353 647 257	57,37 %
Dépenses d'investissement	353 717 278	57,39 %
Résultat global de l'exercice	14 662 083	—

Exécution des dépenses de fonctionnement

En 2024, les crédits budgétaires de la section de fonctionnement s'élevaient à environ 1,07 M€ (hors reports). **Le taux d'exécution des dépenses de fonctionnement est de 88,88 %**. En effet, la plupart de ces dépenses sont consacrées à des postes incompressibles ou difficiles à réduire, tels que les rémunérations du personnel, les subventions de fonctionnement aux établissements publics et associations, les dépenses sociales (minima sociaux, aides diverses), les charges de fonctionnement des services (énergie, fournitures) et les intérêts de la dette. Les principaux postes ont été exécutés conformément aux prévisions budgétaires.

Au début de l'exercice, une nouvelle discipline budgétaire a été instaurée pour limiter les dépenses de fonctionnement à l'enveloppe budgétaire allouée, prévenant ainsi les dépassements de coûts. Cette mesure a permis de réaliser des économies, notamment par la renégociation de certains contrats, ce qui a entraîné un léger surplus par rapport aux prévisions. Ce surplus a été réinvesti dans les priorités et a contribué à augmenter l'épargne de fin d'exercice. Globalement, la CTM a démontré en 2024 sa capacité à exécuter son budget de fonctionnement conformément à ses objectifs. Elle a ainsi assuré la continuité des services publics martiniquais sans interruption, même dans un contexte contraignant. Toutefois, les gains d'efficience liés à la réorganisation administrative restent à évaluer, notamment à moyen et long terme.

Exécution des dépenses d'investissement

La section d'investissements est plus difficile à exécuter dans son ensemble, notamment en raison des aléas des projets et de la dépendance vis-à-vis des financements extérieurs. En 2024, **les crédits affectés à l'investissement s'élevaient à 616 391 377 €**. **Les dépenses ont été exécutées à hauteur de 353 717 277 €, soit 57,39 %**. Autrement

dit, une partie des crédits inscrits n'a pas été engagée ou mandatée dans l'exercice, ce qui se traduit par des reports et restes à réaliser significatifs (voir la section suivante).

L'écart important constaté dans la réalisation des investissements s'explique principalement par deux ensembles de facteurs :

- **Financiers** : En raison d'une baisse notable des recettes propres, la CTM a dû étaler dans le temps certains investissements, priorisant les plus urgents et les mieux financés (infrastructures scolaires et routières, projets cofinancés par l'Europe).
- **Opérationnels** : Plusieurs projets ont subi des retards importants liés aux procédures administratives complexes, notamment les appels d'offres infructueux ou retardés, ainsi que les difficultés récurrentes d'approvisionnement dues à la hausse du coût des matériaux et au manque ponctuel de main-d'œuvre qualifiée. Enfin, l'attente prolongée de certaines subventions européennes ou nationales a également freiné l'avancement effectif des projets.

Il est important de noter que la CTM a cherché à maintenir un niveau d'investissement élevé, consciente de son rôle crucial dans l'économie et la société de la Martinique. Ainsi, l'année 2024 a vu plus de 300 M€ en dépenses d'investissement effectives (paiements effectués ou mandats émis), ce qui représente un montant non négligeable dans le contexte local. Les investissements se poursuivent donc, bien qu'en deçà des ambitions initiales fixées en début d'exercice. La part non exécutée fera l'objet de reports ou de restes à réaliser, reflétant la nature pluriannuelle de nombreux projets.

En somme, en 2024, la CTM affiche une capacité de réalisation budgétaire satisfaisante en ce qui concerne le fonctionnement, tandis qu'elle présente des résultats plus nuancés en matière d'investissement, avec une exécution partielle et le report de certains projets. Cette situation témoigne d'une **gestion prudente**, qui privilégie un financement responsable, sans dépasser les ressources immédiatement disponibles, tout en s'assurant que les investissements stratégiques essentiels sont réalisés. Cependant, cela entraîne le **report d'un nombre significatif de projets**, qui nécessiteront un suivi rigoureux pour éviter l'accumulation de dépenses non engagées, pouvant freiner le dynamisme du tissu socio-économique.

Les restes à réaliser (RAR) en 2024

Les RAR représentent les dépenses engagées, mais non encore payées, au 31 décembre 2024, ainsi que les recettes attendues, mais non encore encaissées, qui seront automatiquement reportées à l'exercice financier suivant. Les RAR reflètent donc l'**activité d'investissement inachevée** et constituent un indicateur clé du suivi des projets pluriannuels. L'analyse des trois derniers exercices fournit des indications intéressantes.

1. Tableau 3 : Vue d'ensemble chiffrée : montée – puis reflux – des restes à réaliser (2022-2024)

Exercice	Restes à réaliser dépenses	Dont fonctionnement	Dont investissement	Restes à réaliser recettes	Solde net RAR
2022	45,40 M€	37,86 M€	7,54 M€	40,00 M€	- 5,40 M€
2023	111,18 M€	≈ 0 M€*	111,18 M€*	81,04 M€	+ 30,14 M€
2024	74,98 M€	≈ 0 M€*	74,98 M€*	39,87 M€ (+ 19,00 M€ sur le budget THD)	+ 16,10 M€

* Les rapports 2023 et 2024 n'isolent plus de RAR sur la section de fonctionnement ; l'essentiel du stock porte donc désormais sur l'investissement

2. Tableau 4 : Tendances lourdes 2022 - 2024

Phase	Enseignements clés
2022 : situation « normale »	<ul style="list-style-type: none"> • RAR global modeste (45 M€) • Encore 38 M€ de RAR en fonctionnement : délais de liquidation des aides individuelles et des subventions récurrentes. • RAR investissement limité (7,5 M€) grâce à un rythme de paiement proche des engagements.
2023 : choc exceptionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Triplement des RAR (111 M€) : la cyber-attaque du 16 mai a désorganisé la chaîne budgétaire ; • priorité donnée au maintien des prestations sociales ⇒ plus aucun RAR en fonctionnement mais de fortes accumulations sur les opérations d'équipement (travaux routiers, lycées, plan Marshall). • RAR recettes (81 M€) dopés par des subventions et FEDER encore non encaissés.
2024 : dégonflement maîtrisé	<ul style="list-style-type: none"> • RAR dépenses ramenées à 75 M€ (- 32 %), preuve du rattrapage réalisé par les services après rétablissement complet du SI financier. • Toutefois, le stock reste 1,7 fois plus élevé qu'en 2022, signalant un besoin durable de « lisser » le portefeuille de projets. • Le solde net RAR (+ 16 M€) reste positif : la CTM devra financer en 2025 des

Phase	Enseignements clés
	dépenses sans recettes correspondantes si le rythme d'encaissement européen ne s'accélère pas.

3. Analyse qualitative

1. Structure des RAR

- **Fonctionnement** : l'éradication du stock dès 2023 témoigne d'un pilotage plus réactif des allocations individuelles de solidarité-AIS (APA, RSA) et des subventions partenaires.
- **Investissement** : le gonflement 2023-2024 se concentre sur :
 - Les grands chantiers routiers (RN1, ouvrages d'art) ;
 - Les programmes scolaires (rénovation lycées, sécurisation sismique) ;
 - Les opérations FEDER (numérique Très Haut Débit-THD, transition énergétique).

2. Causes racines

Tableau 5 : origine des RAR

Catégorie	Incidence sur les RAR
Chocs externes (cyber-attaque 2023, flambée des coûts de matériaux)	Retards de facturation & d'exécution --> hausse RAR dépenses
Financements croisés (État, Europe)	Délai entre engagement & notification de subvention --> hausse RAR recettes
Pilotage pluriannuel	Montée en puissance des Autorisations de Programme (AP) non encore couvertes par Crédits de Paiement (CP)

3. Indicateurs de vigilance

- **Taux de couverture des AP** : 57 % fin 2024 (encore 551 M€ d'AP ouvertes non financées) ;

- **Poids des RAR dépenses investissement / dépenses mandatées** : retombé de 36 % (2023) à 21 % (2024) mais cible de bonne pratique < 15 %.
- **Part de recettes FEDER « rattachées »** : 59,5 M€ en 2024 (seuil critique si report au-delà de 2025, fin du PO 2021-2027).

4. Interprétation globale

- **Retour à la normale en cours** : le reflux de 32 M€ des RAR entre 2023 et 2024 traduit l'efficacité du plan de rattrapage post-cyber-attaque et une meilleure synchronisation des chantiers.
- **Mais inerties structurelles** : le stock 2024 reste supérieur à la meilleure année de référence (2022) ; l'effet ciseau (RAR dépenses > RAR recettes) crée une tension de trésorerie potentielle d'environ 16 M€ début 2025 dont les effets se font durement sentir à l'échelle de la Martinique.
- **Fonctionnement assaini** : la disparition du reliquat de paiements courants fiabilise le résultat annuel, clarifie la CAF et libère du temps de gestion.
- **Investissement à reprofilage** : la CTM a la capacité de conduire de grands programmes, mais doit **recalibrer son couple AP/CP** pour éviter la reconstitution d'un « mur de paiements » dès 2026.

5. Recommandations pratiques

1. **Planification glissante AP/CP** : introduire une trajectoire triennale de CP adossée à chaque AP > 5 M€.
2. **Clause d'exécution accélérée** dans les marchés supérieurs à 2 M€ ; pénalités graduées au-delà de 10 % de retard.
3. **Fluidifier les recettes EU** : équipe dédiée « clôture FEDER » pour réduire le délai moyen titre/encaissement (objectif : 45 jours).
4. **Suivi mensuel des RAR** : Mettre en place un tableau de bord mensuel automatisé, croisant les données issues du logiciel comptable et celles du suivi d'exécution budgétaire. Ce tableau serait présenté en réunion de coordination entre la direction financière, les directions opérationnelles et l'exécutif. Chaque dépassement de seuil (ex. 90 M€ cumulés) déclencherait une revue de projets avec priorisation des paiements.
5. **Digitalisation complète du cycle dépense** (commandes-services-facturation) avant fin 2025 pour éviter tout retour de stock fonctionnement.

6. Conclusion

Au cours de la période 2022-2024, les restes à réaliser (RAR) sont devenus un indicateur de la résilience financière de la CTM : leur augmentation en 2023 a été un signal d'alarme, leur réduction en 2024 le signe encourageant d'une maîtrise attendue. Le défi pour 2025-2026 sera de **transformer cette baisse temporaire en une baisse structurelle**, condition nécessaire à une capacité d'autofinancement durable et à un programme d'investissement soutenable.

Résultat du compte administratif de l'année 2024 et son interprétation

Le résultat du compte administratif 2024 de la CTM correspond au solde de clôture de l'exercice, une fois que toutes les dépenses ont été payées et que toutes les recettes ont été encaissées (y compris les reports et restes). Ce résultat global se décompose traditionnellement en deux parties, soit le résultat de la section de fonctionnement et celui de l'investissement, qui sont ensuite consolidés.

En 2024, la section de fonctionnement affiche un déficit de 26,2 M€, tandis que la section d'investissement présente un excédent de 40,9 M€.

Après consolidation, le résultat global de toutes les sections est de + 26,7 M€ avant RAR. Après intégration des RAR du budget principal, le solde net ressort à - 2,5 M€. En effet, l'excédent de la section d'investissement a compensé le déficit de la section de fonctionnement, laissant un résultat global plutôt faible. Rapporté à un budget total de 1,45 Md€, ce léger déficit (de l'ordre de 2,5 M€) revient à une situation à peu près équilibrée. Pour simplifier, on peut considérer que la CTM a terminé l'année "à zéro", c'est-à-dire sans dégager de nouvelle réserve significative mais sans creuser davantage son fonds de roulement.

Signification : ce résultat de clôture proche de zéro montre que la collectivité a l'intention de préserver l'équilibre budgétaire. Contrairement à l'année 2023, où la CTM avait enregistré un déficit global (couvert par les réserves précédentes), 2024 devrait connaître un retour à l'équilibre. Cela permet d'aborder 2025 sur des bases assainies, sans avoir à apurer de lourd déficit reporté. Toutefois, l'absence d'excédent significatif indique également qu'**aucune marge nouvelle** n'a pu être constituée en 2024. La CTM n'a pas généré de trésor de guerre et reste **dépendante des aléas** : le moindre imprévu en 2025 devra être absorbé sans le soutien d'une cagnotte substantielle.

Le résultat de l'exercice 2024 sera affecté conformément aux normes comptables lors de l'élaboration du budget supplémentaire 2025. Prioritairement, l'excédent de fonctionnement sera utilisé pour **rembourser le besoin de financement en investissement**, visant ainsi à compenser le déficit d'investissement de 2024. Toute fraction résiduelle excédentaire sera généralement reportée pour financer de nouvelles dépenses en 2025, tandis qu'un éventuel déficit devra être inscrit au budget 2025 pour le résorber. Cependant, étant donné le quasi-équilibre atteint, **l'impact du résultat de 2024 sur le budget de 2025 s'avère marginal.**

En résumé, la CTM a réussi à équilibrer son budget en 2024, ce qui témoigne d'une **gestion financière prudente et réactive**, avec des ajustements effectués tout au long de l'exercice pour prévenir tout déficit. Cette situation est globalement interprétée de manière positive, soulignant un assainissement et une rigueur budgétaire. Cependant, l'absence d'un excédent significatif met en lumière un **manque de marge de manœuvre et une vulnérabilité persistante**. En l'absence de réserves, **tout choc imprévu pourrait déséquilibrer le budget**. Cette fragilité a déjà entraîné des interruptions sur certains chantiers et des retards dans les paiements.

Marge de manœuvre financière

La marge de manœuvre financière d'une collectivité correspond à la part de ses ressources qu'elle peut librement arbitrer, une fois couvertes les dépenses obligatoires et incompressibles. En ce qui concerne la CTM, cette marge de manœuvre financière pour l'année 2024 est considérablement restreinte.

Selon les données du budget 2024, on peut estimer que plus de 80 % des dépenses de fonctionnement sont consacrées à des postes de dépenses fixes ou peu flexibles :

- **Masse salariale** des ~6000 agents de la CTM (y compris le SDIS, les personnels des collèges/lycées en charge de la maintenance, etc.) et frais de personnel : cela représente une enveloppe de l'ordre de 262 M€ annuels.
- **Dépenses sociales obligatoires** (RSA, aides aux personnes âgées et handicapées, allocations étudiantes, etc.) : plus de 200 M€ par an, dont une bonne part non compensée par l'État, comme évoqué plus haut.
- **Dotations de fonctionnement** versées aux établissements publics locaux (transports, culture, etc.) et **subventions** aux associations et communes : engagements quasi structurants pour le territoire.
- **Charges financières** de la dette (intérêts d'emprunts) : bien que les taux aient été bas sur la décennie passée, la charge annuelle d'intérêts se chiffre en millions d'euros.

- **Dépenses incompressibles de fonctionnement courant** : énergie, fluides, maintenance des bâtiments et infrastructures, loyers, assurances, etc.

Après couverture des charges fixes, seules 10 à 15 % des recettes de fonctionnement restent disponibles pour des dépenses discrétionnaires. Cette faible marge sert à financer le soutien économique ponctuel, les événements culturels et sportifs, les dépenses imprévues en cas de crise (cyclone et intempéries, crise sanitaire), etc. En 2024, elle a été presque entièrement mobilisée pour **préserver l'investissement**.

Un indicateur de marge de manœuvre souvent suivi est le **taux d'épargne brute** (épargne brute / recettes de fonctionnement). En 2024, l'épargne brute (CAF brute, voir section suivante) représente environ **8 à 10 %** des recettes de fonctionnement de la CTM, ce qui est un ratio modeste. **Cela signifie que sur 1 € de recette, seulement 3 centimes sont disponibles après paiement des charges courantes**, ce qui est en dessous de la moyenne des régions ou des départements, et qui place la CTM dans la **catégorie des collectivités à faible marge de manœuvre**.

La flexibilité financière de la CTM est aussi limitée par les décisions exogènes. Les dotations de l'État (DGF, etc.) sont contraignantes, car leur baisse impose mécaniquement des ajustements. Il en va de même pour les allocations individuelles de solidarité (comme le RSA), dont la dynamique dépend de facteurs socio-économiques (chômage, pauvreté) hors du contrôle direct de la CTM. Ainsi, en 2024, la CTM a subi une baisse des concours financiers nationaux aux Outre-mer, combinée à une hausse des besoins sociaux en période post-covid. Ce double effet a compressé sa marge.

En conclusion, la CTM en 2024 n'a quasiment **pas de marge de manœuvre**. Sa situation financière l'oblige à naviguer à vue, en optimisant chaque dépense. Toute nouvelle initiative devra être financée par le biais d'un arbitrage interne ou de recettes additionnelles, qui sont peu probables sans intervention de l'État. Cette pression a d'ailleurs incité la CTM à demander, sans succès pour le moment, une aide financière supplémentaire du gouvernement. Un amendement au Parlement en fin d'année 2024 proposait l'allocation d'une subvention exceptionnelle de 50 millions d'euros pour renforcer ses capacités d'action, reconnaissant ainsi la nécessité de combler son déficit budgétaire. Si la CTM obtient ce genre de compensation, sa marge de manœuvre sera temporairement accrue. **Sinon, elle devra toujours faire des choix difficiles pour équilibrer son budget 2025.**

Capacité d'autofinancement (CAF)

La **capacité d'autofinancement (CAF)** mesure la part des investissements que la collectivité peut financer **avec ses propres ressources**, c'est-à-dire grâce à l'épargne dégagée par son fonctionnement. On distingue la CAF brute (épargne brute = recettes de

fonctionnement — dépenses de fonctionnement) et la CAF nette (après déduction des remboursements en capital de la dette).

- **CAF brute** = Recettes réelles de fonctionnement – Dépenses réelles de fonctionnement
- **CAF nette** = CAF brute – Remboursements annuels du capital de la dette (les intérêts sont déjà inclus dans les dépenses de fonctionnement).

2. Éléments chiffrés disponibles

Tableau 6 : CAF brute et nette

Exercice	Recettes réelles de fonctionnement (RRf)	Dépenses réelles de fonctionnement (DRf)	CAF brute (RRf-DRf)	Rembt de capital	CAF nette
2022**	1 027,81 M€	977,01 M€	77,54 M€	64,79 M€	+12,75 M€
2023*	1 151,58 M€	1 061,53 M€	≈ 90,1 M€	73 M€*	≈ +23,8 M€
2024*	1 077,44 M€	1 044,71 M€	≈ 32,73 M€	73,02 M€*	≈ -40,3 M€

*Chiffres extraits des tableaux synthétiques du Compte administratif 2022, 2023 et 2024 (pages « Vue d'ensemble ») ; RRf 2022 inclut le report 002 (58,9 M€).

3. Constats d'évolution 2023 → 2024

1. Chute brutale de l'épargne brute

- 2023 : la CAF brute avait rebondi à ~ 90 M€ grâce au rattrapage post cyber-attaque et à une tenue correcte des recettes.
- 2024 : elle retombe à ~ 33 M€ (– 63 %). Cette baisse brutale s'explique par un double effet : d'une part, la stagnation des recettes issues de la fiscalité transférée (notamment la TICPE et la fraction de TVA), qui ne progressent pas au rythme de l'inflation ni des besoins sociaux ; d'autre part, une dynamique inflationniste sur les dépenses courantes — énergie, contrats de maintenance, revalorisations salariales automatiques — ayant érodé les marges. À cela s'ajoute un atterrissage lent des financements européens du PO 2014-2020, générant un décalage entre dépenses engagées et recettes recouvrées.
- **Facteurs principaux :**

- Stagnation de la fiscalité transférée (taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques — TICPE —, fraction de TVA) alors que l'inflation augmente les dépenses courantes ;
- Atterrissage difficile des financements européens 2014-2020, non compensé à court terme ;
- Hausse mécanique de certaines allocations individuelles de solidarité (RSA + APA) qui grignotent l'épargne.

2. Épargne nette devenue négative

- Les annuités de dette à rembourser augmentent (73 M€ en 2024, + 10 % sur deux ans).
- La CAF nette bascule ainsi de + 24 M€ à – 40 M€. Autrement dit, **l'intégralité des investissements 2024 a dû être financée par l'emprunt et par le solde antérieur**, d'où la progression de l'encours de dette.

3. Dégradation des ratios financiers clés

Tableau 7 : Evolution des ratios financiers

Ratio	2022	2023	2024
Épargne brute / RRf	7,5 %	7,8 %	3,0 %
CAF nette / RRf	1,2 %	2,1 %	– 3,7 %
Encours de dette / RRf	0,86	0,92	~ 1,00 (est.)

4. Le seuil d'alerte pour la CAF brute est généralement fixé entre 8 % et 10 % des RRf ; la CTM est maintenant passée sous la barre des 5 %, ce qui indique un resserrement considérable de la marge de manœuvre.

5. Interprétation stratégique

Tableau 8 : Force, faiblesses, alertes

Points forts (2023)	Points de faiblesse (2024)	Alertes / enjeux 2025-2027
<ul style="list-style-type: none"> • Rebond de l'activité après la cyber-attaque ; • CAF brute historiquement élevée (post-report 2022) permettant 17 M€ de transferts à l'investissement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pression sociale : RSA (98 % de réalisation) et APA (93 %) absorbent 469 M€ ; • Accroissement du service de la dette (hausse des taux Euribor sur 40 % de l'encours) ; • CAF nette négative pour la première fois depuis la fusion région-département. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconstitution impérative de l'épargne brute > 60 M€ pour financer la nouvelle programmation pluriannuelle d'investissements ; • Réduction du besoin de financement lié aux restes à réaliser (75,9 M€) ; • Poursuite de la sécurisation des recettes (fonds européens 2021-2027, fiscalité d'atterrissage CVAE).

5. Recommandations pour redresser la CAF

1. Stabiliser la section de fonctionnement

- Mettre un moratoire sur tout nouveau dispositif dépensier hors compétences obligatoires ;
- Accélérer la revue des politiques publiques débutée en 2024 (« Budget vert », coûts complets).

2. Accroître les recettes dynamiques

- Sécuriser les attributions compensatrices de l'État (AIS) ;
- Finaliser rapidement la certification des dossiers FEDER/FSE+ 2021-2027 pour reconstituer des recettes de gestion.

3. Piloter l'endettement

- Négocier des enveloppes à taux fixe avant la fin du cycle haussier ;
- Limiter le recours à l'emprunt au seul co-financement des projets FEDER afin de relier service de la dette et flux de recettes externes.

4. Mettre en place un plan pluriannuel de retour à une CAF nette ≥ 0

- Objectif : retrouver d'ici 2027 une CAF nette positive d'au moins 20 M€ pour absorber le renouvellement du patrimoine scolaire et routier sans accroître l'endettement.

6. Conclusion

Entre 2023 et 2024, la capacité d'autofinancement (CAF) de la Collectivité Territoriale de Martinique a connu un revirement majeur : l'épargne brute a été divisée par trois et l'épargne nette est devenue négative. La dynamique n'est pas seulement conjoncturelle ; elle tient à des facteurs structurels (poids des AIS, baisse des ressources d'autonomie fiscale, hausse du coût de la dette).

Sans action correctrice, la capacité de la CTM à financer son programme d'investissement sera durablement entravée. Elle ne pourra donc pas soutenir la transition écologique, l'attractivité économique et la cohésion sociale. Par conséquent, la trajectoire financière 2025-2027 doit prioriser **la reconstitution rapide de l'épargne**, la **réduction du stock de restes à réaliser** et une **politique d'endettement plus sélective**.

L'enjeu de l'octroi de mer

1. Quel poids l'octroi de mer représente-t-il pour la CTM ?

Tableau 9 : le poids de l'octroi de mer

Année	Produit « Octroi de mer » encaissé par la CTM	Recettes fiscales totales de la CTM	Part de l'octroi de mer
2022	≈ 90 M € (données DGDDI, charges nettes)	774 M €	11,6 %
2023	≈ 91 M € (CA 2023)	803 M €	11,3 %
2024	92,4 M € (CA 2024)	728 M € ¹	12,7 %

La Cour des comptes confirme cet ordre de grandeur : l'octroi de mer représente **12,7 % des recettes fiscales de la CTM** (contre 47 % pour les communes).

¹ Extrait « Les recettes fiscales... soit plus de 728 M € » (rapport CA 2024).

Points saillants

- **1er poste d'autonomie fiscale** : l'octroi de mer est la seule taxe dont la CTM peut encore fixer les taux (dans les plafonds européens).

- **Recette peu dynamique** : la hausse 2022-2024 n'est que + 2,5 % (\approx + 2 M €) quand l'inflation cumulée dépasse 8 %.
- **Elasticité inverse** : les volumes importés stagnent ou se déforment vers des produits exonérés ou à taux réduit (énergie, biens de première nécessité), ce qui érode la base.

2. Contraintes spécifiques liées à cette ressource

Tableau 10 : Le point sur l'octroi de mer

Axe	Contraintes pour les finances CTM	Effets économiques & sociaux
Cadre juridique européen (Décision UE 2021/995 valable jusqu'en 2027)	• Taux plafonné (octroi de mer régional \leq 2,5 %). • Exonérations obligatoires sur 420 lignes tarifaires pour protéger la production locale.	• Protection tarifaire inégale : les filières agro-alimentaires captent > 60 % des exemptions.
Pression « vie chère » (accord CTM automne 2024 : taux 0 % sur 54 produits)	• Perte de rendement estimée : - 9 à - 11 M € par an. • Dilemme : soulager le pouvoir d'achat < \rightarrow > perte d'autonomie fiscale.	• Impact prix final faible : l'octroi de mer ne représente que 4,4 % du prix moyen des produits.
Volatilité conjoncturelle	• Sensible aux cycles d'importation (matériaux, carburants). • Chocs extérieurs (crises logistiques 2022, conflits) \rightarrow à-coups de trésorerie.	• Répercussion immédiate sur les coûts des entreprises (inputs) et sur les ménages.
Débats nationaux (« remplacer l'OM par une TVA régionale »)	• Risque de transfert de la décision fiscale à l'État \rightarrow baisse d'autonomie. • Incertitude à l'horizon 2028 (renégociation Bruxelles).	• TVA moins protectrice ; exposition accrue de la production locale aux importations.

3. Implications pour le développement de la Martinique

- **Compétitivité-prix**

L'octroi de mer agit comme une taxe douanière, augmentant les coûts des importations et réduisant (par exemption) les prix des produits locaux. Cependant, son impact sur la création d'industries reste limité : la Cour des comptes a constaté que la part du secteur manufacturier dans le PIB martiniquais a stagné autour de 5 % depuis 2010.

- **Effet sur la vie chère**

Les études 2024 AMF/ACCD'OM montrent que l'octroi de mer n'explique qu'≈ **1/20^e** de l'écart de prix Métropole-DOM, les surcoûts logistiques et la concentration du marché pesant beaucoup plus. La suppression partielle décidée par la CTM aura donc un impact prix limité mais creusera son déficit de fonctionnement.

- **Cercle vertueux ou dépendance ?**

- **Vertueux** quand la CTM flèche une partie de la recette vers le Fonds régional de développement économique (FRDE) et la transition verte.
 - **Dépendance** si l'OM reste le levier unique de financement : la base importation est peu élastique, mais la pression politique pour abaisser les taux augmente.
-

4. Feuille de route suggérée (2025-2027)

Tableau 11 : quelques suggestions

Axe	Mesure	Gain / Risque atténué
Diversifier les recettes	Taxe de séjour majorée (+ 3 M €) ; écotaxe croisière (+ 2 M €).	Réduit la dépendance OM de 12 % → 10 %.
Sélectivité des exonérations	Révision quinquennale : cibler les filières réellement créatrices d'emplois durables ;	+ 6 M € / an et meilleur ciblage productif.

Axe	Mesure	Gain / Risque atténué
	supprimer les exonérations sur les produits quasi-importés.	
Traçabilité douanière	Déclaration électronique unique (douanes ↔ CTM) pour fiabiliser la base.	Limite les pertes estimées à 3-4 %.
Péréquation « vie chère »	Affecter 40 % des hausses de rendement OM à un « fonds prix-cible » (transport, logistique, groupage).	Impact prix plus sensible qu'une baisse uniforme du taux.
Scenario post - 2027	Plaider à Bruxelles pour : • maintien de l'autonomie de taux ; • intégration des services numériques transfrontières (e-commerce) dans l'assiette.	Sécurise la recette à l'ère du commerce en ligne.

5. Conclusion

L'octroi de mer représente **un peu plus d'un euro sur huit des recettes fiscales de la CTM** : vital pour son autonomie budgétaire mais **insuffisant, seul, pour dynamiser l'économie**. La taxe protège partiellement le tissu productif, mais son rendement plafonne, le débat sociétal sur la vie chère s'intensifie et la renégociation européenne 2028 se profile.

Enjeu stratégique : réduire la dépendance à cette ressource, sans sacrifier l'autonomie fiscale, et orienter l'octroi de mer vers un véritable levier de compétitivité (investissements logistiques, énergie, innovation), plutôt que vers un simple bouclier tarifaire.

La gestion des fonds européens

Que faut-il penser des taux de réalisation, en recettes et surtout en dépenses, s'agissant des fonds européens ?

Tableau 12 : Un contraste très marqué entre recettes et dépenses

Exercice	Chapitre	Nature	Crédits ouverts	Réalisations	Taux de réalisation
2023	900-5 (invest.)	Dépenses	147,5 M€	40,2 M€	27,3 %
2023	900-5 (invest.)	Recettes	142,1 M€	36,2 M€	25,5 %
2023	930-5 (fonct.)	Dépenses	7,4 M€	3,7 M€	49,5 %
2023	930-5 (fonct.)	Recettes	29,2 M€	28,6 M€	97,8 %
2023	900-5 (invest.)	Restes à réaliser	—	46,2 M€	—

NB : le CA 2024 montre déjà une amélioration côté recettes d'investissement (44,5 % réalisés contre 25,5 % en 2023), mais l'information détaillée sur les dépenses reste à paraître.

Comment interpréter ces écarts ?

1. Une logique de « pré-financement » structurelle

- Les fonds européens impliquent une logique de pré-financement. Ainsi, les dépenses doivent être entièrement réglées avant de demander leur remboursement. Ce mécanisme explique le décalage récurrent entre dépenses engagées et recettes effectives.

2. Toutefois, lorsque les processus administratifs de certification sont fluides, comme pour les fonds sociaux européens (FSE), le taux de remboursement atteint rapidement près de 100 %.

3. Un stock de restes à réaliser encore très élevé

- Les 46 M€ de RAR en investissement traduisent une programmation ambitieuse, mais des opérations qui n'ont pas encore atteint le stade du paiement.
- Tant que ces RAR ne sont pas soldés, les crédits ouverts artificiellement gonflent le dénominateur du ratio et tirent le pourcentage vers le bas.

4. Des chocs exogènes spécifiques à 2023

- La cyberattaque de mai 2023 a paralysé les systèmes financiers pendant plusieurs mois, ce qui a retardé l'émission des mandats et la certification des dépenses.
- En 2023, l'année d'éligibilité ultime du PO 2014-2020, les bénéficiaires ont concentré leurs efforts sur le paiement de leurs factures en fin d'année. La CTM n'a pu mandater qu'une partie des dossiers avant la clôture.

5. Fonctionnement vs investissement : deux rythmes différents

- En fonctionnement, les dispositifs FSE (emploi-insertion, formation) génèrent des dépenses répétitives et des états de frais standardisés, d'où un taux de réalisation des recettes de près de 98 %.
- Les projets financés par le FEDER sont typiquement longs à maturer car ils combinent plusieurs contraintes : complexité des procédures de commande publique, vérification préalable de la conformité environnementale, et exigences de cofinancement. Par ailleurs, les capacités administratives locales, notamment dans les communes et les associations, sont souvent insuffisantes pour monter des dossiers rapidement recevables, d'où une sous-consommation structurelle.

6. Sous-consommation non synonyme de « perte »

- Les crédits européens non mandatés en N ne sont pas définitivement perdus : ils basculent dans les RAR et pourront être utilisés dès que les projets franchiront les dernières étapes (achèvement, certification, contrôle).
- Le véritable risque apparaît surtout à la fin de la période de programmation (fin 2025 pour les dépenses 2021-2027) ; il faudra alors faire la chasse aux retards pour éviter une déprogrammation.

Tableau 13 : Points de vigilance et leviers d'amélioration

Problème constaté	Conséquences	Pistes d'action
Volume élevé de RAR	Effet d'« entonnoir » en début d'exercice suivant, pression sur la trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Calendrier prévisionnel de certification pour chaque projet ; ■ relances systématiques des bénéficiaires à 6 mois de la date-limite

Problème constaté	Conséquences	Pistes d'action
Faible taux de mandatement FEDER	Retard sur les objectifs de décaissement de la programmation 2021-2027	■ Renforcer l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les communes/associations ; ■ prioriser les projets « matures » au moment de l'arbitrage budgétaire
Complexité des procédures	Découragement des plus petits porteurs, concentration du risque sur quelques gros dossiers	■ Simplifier les pièces justificatives en s'appuyant sur les tolérances nationales ; ■ proposer un guichet unique CTM-Europe avec rendez-vous mensuel
Capacité interne limitée (effet cyber-attaque)	Goulots d'étranglement sur la chaîne comptable	■ Plan de continuité numérique ; ■ double habilitation ordonnateur/comptable pour les pics de charge

En résumé :

- **S'agissant de la gestion des fonds européen, les taux d'exécution des investissements en 2023 sont très faibles (environ 27 %)**, car les crédits ouverts étaient principalement destinés à des projets pluriannuels qui n'ont pas encore atteint le stade du paiement.
- Le **fonctionnement montre des résultats satisfaisants** en ce qui concerne les recettes ($\approx 98\%$), mais toujours modestes en ce qui a trait aux dépenses ($\approx 50\%$), cela signifie qu'il y a encore **place à l'amélioration quant au programme FSE**.
- L'exercice 2024 semble amorcer un redressement (44,5 % de recettes réalisées à mi-année sur le FEDER) ; toutefois, la réussite dépendra de la **capacité de la CTM à apurer rapidement les 46 M€** de restes à réaliser et à sécuriser la nouvelle programmation 2021-2027.

Points forts, faiblesses, vigilances et alertes du CA 2024

Points forts (acquis et aspects positifs)

- **Retour à l'équilibre budgétaire en 2024** : La CTM a réussi à clore l'exercice sans déficit, ce qui rétablit la confiance dans sa gestion financière. C'est un signal fort de sérieux budgétaire, après des exercices précédents plus difficiles.
- **Maintien d'un haut niveau d'investissement prioritaire** : Malgré les contraintes, la CTM a investi ~350 M€ en 2024, concentrés sur des secteurs clés (éducation, infrastructures). Elle reste le principal investisseur public de l'île, soutenant l'activité économique locale et répondant aux urgences (sécurité des établissements...).
- **Réorganisation administrative en cours** : les changements apportés à l'administration CTM sont actuellement en train de prendre forme. L'organigramme est désormais plus clair, et les canaux de dépenses ont été simplifiés. Par exemple, le taux de réponse aux courriers et demandes s'améliore et les délais de paiement aux fournisseurs devraient diminuer. Cela constituerait un progrès notable pour les entreprises locales, même si ces effets positifs tardent à se faire sentir.
- **Recours accru aux financements externes** : La CTM a su mobiliser davantage de subventions et fonds européens. En 2024, elle a évité la perte de **300 M€ de fonds européens** en les réaffectant correctement aux projets. Cela montre une meilleure ingénierie financière qui permet de disposer de ressources pour investir sans grever le contribuable local.
- **Initiatives en faveur de la transition écologique** : L'intégration d'une **annexe environnementale** au CA 2024 (voir plus loin) traduit la volonté de la CTM d'inscrire son budget dans le cadre d'un "**budget vert**". C'est un atout en termes de transparence et de prise en compte des enjeux de développement durable.

Faiblesses (points structurels négatifs)

- **Insuffisance structurelle des recettes par rapport aux charges** : La CTM souffre d'un **déséquilibre structurel**. Les charges de fonctionnement – en particulier sociales – croissent plus vite que ses recettes, créant un effet de ciseau. L'absence de compensation intégrale par l'État (RSA, transfert de compétences) laisse un **déficit permanent** à combler sur fonds propres. Cette fragilité persistante limite considérablement sa marge de manœuvre.
- **Dépendance aux dotations de l'État et aux décisions nationales : le budget de la CTM dépend à plus de 40 % de ressources nationales (dotations, fiscalité transférée)**. Les coupes récentes dans les dotations aux Outre-mer ont un

impact. La CTM n'a que peu de leviers pour accroître ses recettes localement (faible tissu économique, autonomie fiscale réduite).

- **La masse salariale des agents de la CTM, qui compte environ 6 000 personnes, est très élevée et évolue principalement en fonction de facteurs externes tels que la variation des dépenses (GVT) et les revalorisations nationales.** Ces dépenses de personnel, difficilement compressibles à court terme, absorbent une part considérable du budget de fonctionnement, limitant la flexibilité pour d'autres politiques.
- **Endettement et capacité de désendettement dégradée :** La dette cumulée de la CTM est élevée, héritage de la fusion Région-Département et des investissements passés. La capacité de désendettement, qui est d'environ 12 à 15 ans, est un point faible, car elle laisse supposer un risque en cas de hausse des taux d'intérêt ou de besoin d'emprunter davantage. Chaque nouvel emprunt, nécessaire vu la faible CAF, alourdit ce fardeau.
- **Retards et gestion de projets perfectibles :** Le niveau important de RAR suggère que la CTM rencontre des difficultés à **mener à terme** ses projets dans les délais initialement prévus. Les causes peuvent être internes (procédures longues, effectifs techniques insuffisants) ou externes (retards chez les fournisseurs), mais le résultat est le même : une réalisation moins bonne que prévu et des retards dans la livraison.
- **Qualité de l'information financière et comptable :** La CRC avait pointé des améliorations à apporter (provisions, suivi des actifs, etc.). Bien que des progrès aient été faits, la fiabilité des prévisions budgétaires et l'exhaustivité de certains inventaires comptables restent à consolider. Une information financière approximative peut masquer des risques et gêner la décision.
- **Contexte socio-économique fragile :** Indépendamment de la gestion interne, la CTM évolue dans un environnement économique martiniquais contraint (chômage élevé, assiette fiscale limitée, vulnérabilité aux chocs climatiques). Cette faiblesse contextuelle limite les perspectives de hausse spontanée des recettes (peu de nouveaux contribuables, risque d'augmentation des dépenses sociales lors des crises).

Vigilances et alertes (points à surveiller, risques futurs)

- **Évolution des dotations et relations avec l'État :** Une **alerte** majeure concerne la poursuite de la baisse des concours financiers nationaux en 2025-2026. Si l'État ne compense pas mieux les charges (notamment via la dotation d'amorçage de 50 M€ envisagée), la CTM pourrait replonger dans un déficit structurel. La

pérennité de l'équilibre budgétaire dépend en partie des arbitrages nationaux (budgets Outre-mer, loi de finances).

- **Le coût du RSA et des solidarités : La tendance démographique et sociale montre une probabilité d'augmentation continue des dépenses sociales (RSA, APA, etc.).** Sans réforme du financement de ces allocations, la CTM verra chaque année la part contrainte de son budget augmenter, étouffant progressivement toute autre politique. C'est une bombe financière à retardement à moins qu'une solution (hausse de la compensation, recentrage du RSA) ne soit trouvée.
- **Exposition aux chocs économiques et climatiques :** La CTM doit rester vigilante face aux aléas exogènes. Un ralentissement économique prolongé (récession, pandémie) pourrait réduire ses recettes fiscales et augmenter les dépenses sociales. De plus, un ouragan majeur ou une crise environnementale (comme l'invasion de sargasses) nécessiterait des dépenses d'urgence importantes et imprévues. En l'absence de marges de manœuvre, ces chocs pourraient entraîner un déficit incontrôlable. Constituer une réserve de sécurité est difficile, mais souhaitable en ce qui concerne la résilience financière.
- **Calendrier et réalisation des investissements programmés :** La CTM affiche de grandes ambitions d'investissement (PPI pluriannuelle de 210 M€/an annoncée). Cependant, le risque est de ne pas les réaliser en raison d'un financement insuffisant. Il sera donc crucial de surveiller le ratio entre les investissements budgétés et ceux qui seront effectivement réalisés en 2025 et 2026. Une différence trop importante pourrait éroder la crédibilité de la collectivité et entraîner la perte de financements ciblés. **Il est donc crucial de surveiller de près la consommation des crédits européens** avant leur échéance, pour éviter de devoir restituer des fonds faute de projets suffisamment avancés.
- **Suivi de la réforme administrative : Les États généraux de la transformation, lancés en 2023, doivent se traduire par des résultats concrets (simplification, efficacité accrue).** Il faut s'assurer que la réorganisation interne améliore durablement la gestion (réduction des coûts structurels, mutualisations, etc.). En cas d'échec ou de lenteur de cette réforme, les dépenses de fonctionnement de la CTM pourraient repartir à la hausse, ce qui serait alarmant. La réussite de la modernisation administrative est donc un point de vigilance pour assurer la pérennité des gains de productivité.
- **Climat social et dépenses imprévues : En 2023-2024, la CTM a connu des mobilisations sociales (grèves, revendications salariales) pouvant conduire à des accords impliquant des dépenses supplémentaires (revalorisations, plans d'accompagnement).** Si de nouvelles tensions sociales émergent et aboutissent à des concessions financières, cela pourrait grever le budget (par ex.,

revalorisation du point d'indice localement ou mesures catégorielles). C'est un risque à surveiller, bien que difficile à quantifier à l'avance.

En somme, la CTM doit naviguer entre la **poursuite de son redressement** financier et de multiples **écueils potentiels**. Les voyants ne sont pas rouges en 2024, grâce aux efforts réalisés, mais ils restent **orange** sur plusieurs aspects. La vigilance sera de mise en 2025, car maintenir l'équilibre budgétaire demandera une gestion rigoureuse, de même qu'une attention particulière aux décisions financières nationales.

Le rapport annexe environnemental

Il est à noter que la CTM a intégré une démarche de « budget vert » dans son analyse financière. En effet, conformément à la Loi de Finances 2024, la CTM a inclus dans le compte administratif 2024 un état sur l'impact budgétaire en ce qui concerne la transition énergétique. Cette annexe environnementale décrit dans quelle mesure les dépenses de la collectivité contribuent à la lutte contre le changement climatique, à la protection de la biodiversité et à la transition énergétique. La CTM, en tant que collectivité de plus de 3500 habitants, est soumise à cette nouvelle obligation réglementaire depuis l'exercice 2024.

Le Rapport Annexe Environnemental du CA 2024 marque une innovation remarquable en évaluant les dépenses du budget 2024 (crédits ouverts 1 791,9 M€, exécution 1 398,4 M€) consacrées à la protection de l'environnement (par exemple les investissements dans les transports en commun propres, la rénovation énergétique des bâtiments scolaires, la gestion des espaces naturels). Il met également en évidence les efforts déployés par la CTM pour intégrer des pratiques écologiques dans ses politiques publiques. C'est un exercice encore exploratoire – de nombreuses méthodologies étant nouvelles – mais qui préfigure une meilleure intégration des objectifs de développement durable dans la gestion budgétaire.

Il ressort de cette première annexe que la **part "verte" du budget** de la CTM demeure modeste mais en progression. En effet, seules quelques dépenses d'investissement sont actuellement classées comme ayant un impact positif sur le climat (soit dans le volet atténuation, soit dans celui de l'adaptation). Toutefois, la CTM a clairement manifesté son intention d'accroître ses efforts dans ce sens, notamment par l'intégration d'un « budget vert » pluriannuel à sa planification financière (annoncé pendant le débat budgétaire de 2025). Cela se traduira par une extension de l'analyse environnementale à davantage de secteurs d'ici 2027.

Conclusion générale

En conclusion de cette analyse, on soulignera que 2024 aura été pour la CTM une année de **transition maîtrisée** sur le plan financier. Le retour à l'équilibre et la rationalisation des dépenses démontrent une capacité d'ajustement, tandis que les efforts pour maintenir l'investissement et initier un budget vert témoignent d'une vision à moyen terme. Les défis à relever sont encore nombreux pour consolider les gains obtenus. **La situation financière précaire de la CTM est tributaire d'un contexte externe incertain.** La mise en œuvre de réformes internes et l'appui accru de l'État seront décisifs pour que la CTM aborde les exercices futurs avec plus de tranquillité d'esprit et de flexibilité. **En d'autres mots, la CTM possède encore des atouts, mais elle doit adopter un pilotage financier plus offensif et sélectif** pour assurer la soutenabilité des politiques publiques et maintenir le cap d'un développement durable et inclusif de la Martinique.

Annexes : Tableau récapitulatif des points forts, faiblesses et recommandations

Annexe 1 :

Annexes : Synthèse des budgets annexes 2024

Budget annexe	Résultat de l'exercice (€)	Commentaire
LTA	554 395	Excédent modéré, maintien du service public d'analyses
BGPISE	-2 322 938	Déficit lié à des restes à facturer, plan de retour à l'équilibre requis
THD	13 797 558	Excédent significatif grâce aux recettes d'exploitation

Annexe 2 : récapitulatif des points forts, de faiblesses de vigilance et d'alerte

Points forts

Axe	Constats clés	Commentaires
Capacité d'investissement	Après la parenthèse de la cyber-attaque de 2023, les paiements d'investissement ont rebondi : 353,7 M€ en 2024 (taux d'exécution \approx 57 %) contre 354,9 M€ en 2023 (46,7 %) et 312,4 M€ en 2022 (71 %).	La relance du cycle « études-engagements-paiements » est visible, avec un effet de levier d'environ 238 M€ injectés dans l'économie locale (hors dette).
Résilience sociale	Les dépenses RSA, APA et action sociale restent payées à plus de 90 % des crédits ouverts sur les	La CTM parvient à protéger les publics fragiles malgré la tension budgétaire croissante.

Axe	Constats clés	Commentaires
	trois exercices. En 2023, par exemple, RSA 97,2 % ; APA 92 % ; Action sociale 88,2 %.	
Recettes maîtrisées	Le taux de réalisation des recettes totales est passé de 71,8 % (2023) à 79,9 % (2024), soit +8 pts. En 2022 il atteignait 95,6 % (fonctionnement) mais sur une base budgétaire plus modeste.	La sécurisation du recouvrement, la reprise informatique et le suivi des fonds européens expliquent l'amélioration 2024.
Endettement encore contenu	Les remboursements de capital sont réalisés à 97-99 % chaque année (2022-2024). L'encours progresse mais reste concentré sur des emprunts à taux fixes.	La structure de dette demeure orthodoxe ; aucun produit structuré n'apparaît.

Faiblesses structurelles

Axe	Observations
Résultat de fonctionnement	Excédent de 50,8 M€ (2022) → +15,3 M€ (2023) → - 26,2 M€ (2024) : la bascule en déficit traduit la poussée des AIS (RSA, APA, PCH) non compensées et l'érosion des recettes dynamiques.
Capacité d'autofinancement	La CAF brute s'est contractée : ≈ 78 M€ (2023) → ≈ 55 M€ (2024). La CAF nette tombe autour de 25 M€, limitant les possibilités d'emprunts nouveaux sans dégrader la soutenabilité.
Restes à réaliser (RAR)	Dépenses RAR : 38,4 M€ (2022) → 111,2 M€ (2023) → 75,0 M€ (2024). Malgré le reflux 2024, le montant reste élevé et pèse sur la trésorerie.
Dépendance fiscale	L'octroi de mer représente ~92 M€ de recettes de fonctionnement (≈ 12,7 % du produit fiscal). Cette taxe varie

Axe	Observations
	avec l'importation de biens et l'activité portuaire ; elle est donc très sensible aux conjonctures externes et change.
Marge de manœuvre fiscale réduite	Suppression THRP, CVAE et transfert de la TFPB ont privé la CTM de leviers de taux. Les compensations par fraction de TVA sont inertes ; elles ne suivent ni l'inflation locale ni les besoins sociaux.

Vigilances

1. **Sous-financement des allocations individuelles de solidarité** : l'écart annuel estimé dépasse 40 M€ en 2024 ; sans correctif, le déficit de fonctionnement risque de devenir structurel.
2. **Rythme de consommation des autorisations de programme** : 92,3 M€ d'AP non couvertes par des CP fin 2022 ; la baisse 2024 reste à confirmer mais la vigilance s'impose pour éviter un mur de dépenses futures.

Absorption des fonds européens 2021-2027 : la bonne performance 2024 (≈32,7 M€) doit être pérennisée afin de soulager le budget propre.

3. **Pression climatique et obligations d'adaptation** : l'« annexe environnementale » 2024 met en avant des besoins croissants d'investissement « verts » (mobilités, eau, énergie). Leur financement n'est pas sécurisé.

Alertes

Thème	Motif d'alerte
Déficit de fonctionnement 2024	Première rupture depuis la fusion région-département ; il réduit mécaniquement la CAF 2025 si aucun plan de redressement n'est lancé.
Volatilité de l'octroi de mer	Une contraction de 10 % du fret importé ferait perdre ~9 M€ de recettes, soit 35 % de la CAF nette actuelle.

Thème	Motif d'alerte
Endettement futur	Avec une CAF brute < 60 M€, l'espace d'emprunt annuel se limite à ~120 M€ (ratio de désendettement cible < 12 ans). Des besoins supérieurs conduiraient à franchir les seuils d'alerte DGFIP.

Conclusion et recommandations

La trajectoire 2022-2024 révèle **une collectivité résiliente mais sous tension** :

- **2022** marque la fin d'un cycle d'investissement soutenu et se clôt sur un solide excédent de fonctionnement (50,8 M€) et des RAR contenus.
- **2023** encaisse le choc de la cyber-attaque : ralentissement des paiements, mais l'équilibre global reste positif grâce à un pilotage de trésorerie serré et au « plan Marshall ».
- **2024** voit la relance d'investissements ciblés mais au prix d'un **déficit de fonctionnement inédit** et d'une **CAF en érosion**, tandis que les réserves fiscales continuent de se contracter.

Cap stratégique proposé

1. **Redresser le fonctionnement** : négocier avec l'État une compensation pluriannuelle des AIS (allocations individuelles de solidarité) et lancer un audit des politiques sociales pour cibler les dépenses à fort impact.
2. **Sécuriser les recettes dynamiques** : diversifier le panier fiscal (taxe de séjour, fiscalité verte) et fiabiliser le recouvrement de l'octroi de mer (lutte contre la fraude, observatoire des volumes importés).
3. **Prioriser les investissements** : flécher les AP sur des projets à effet structurant (eau, énergie, mobilité) et conditionner les démarrages à un taux de co-financement externe > 60 %.
4. **Accélérer l'absorption des fonds européens et nationaux** : renforcer l'ingénierie de montage, créer un fonds de contre-garantie pour les porteurs de projets et automatiser le suivi des pièces justificatives.

Mettre en place un tableau de bord prospectif : suivi mensuel CAF, RAR, dettes, recettes fiscales, avec seuils d'alerte validés par l'Assemblée et le CESECEM.

Recommandations

Mieux piloter : généraliser l'évaluation de l'action publique

- Formaliser cette démarche par un **cadre méthodologique validé en début d'exercice** (inspiré des guides Cerema ou OCDE), confier à la cellule « Évaluation & performance » la production d'indicateurs standardisés, et intégrer l'évaluation ex-ante dans les rapports budgétaires (BP) dès 2026 via des fiches-action simplifiées pour chaque programme supérieur à 2 M€. L'ex-post serait annexé au Compte Administratif N+1.
 - **Avant le vote du BP** : fiche-impact simplifiée (coût, bénéficiaires, indicateur de résultat) annexée à chaque AP > 2 M€.
 - **Pendant l'exécution** : tableau de bord semestriel « dépenses engagées / indicateur réalisé » présenté en commission finances et diffusé en open-data.
 - **Après l'achèvement** : évaluation ex-post indépendante (cellule Évaluation & Performance, CESECEM, université) publiée dans le CA N+1.

- Bénéfices attendus :

– crédibiliser les arbitrages ; repérer tôt les dérives ; fonder le dialogue avec l'État sur des résultats objectivés ; prioriser la dépense selon l'impact.

Passer d'une logique de moyens à une logique de résultats

Constat : malgré des annonces et des montants investis, les Martiniquais peinent à percevoir les bénéfices concrets (soutien aux filières, rénovation des lycées, économies d'énergie, etc.). Les effets des politiques publiques se matérialisent souvent plusieurs années après le vote des crédits. Sans instruments de mesure partagés, le décalage entre discours institutionnel et ressenti populaire s'accroît.

Proposition de démarche en 5 étapes

Étape	Action	Outil / échéance
1. Gouvernance	Créer ou activer une cellule "Évaluation & Performance" rattachée au DG Finances ; associer CESECEM et Université (labos de science po/économie).	Délibération T2-2025

Étape	Action	Outil / échéance
2. Plan triennal d'évaluation	Sélectionner 10 politiques prioritaires (RSA-insertion, réseau routier, plan écoles, transition énergétique...) ; définir <i>effet, impact, budget, indicateurs cibles</i> .	D'ici au DOB 2025
3. Chaîne "budget-résultat"	Pour chaque programme : indicateurs ex-ante au BP, suivi semestriel, bilan ex-post annexé au CA (format M57 "budget vert" élargi).	2026
4. Ouverture & pédagogie	Publier un tableau de bord citoyen (open-data) + enquêtes de satisfaction en ligne ; organiser 2 forums annuels "retours d'utilisateurs".	2025-2027
5. Boucle de rétroaction	Conditionner le ré-abondement des AP/CP à l'atteinte de jalons mesurables ; réallouer les crédits sous-performants.	BP 2027

Indicateurs types

- Insertion : % allocataires RSA en emploi 12 mois après accompagnement.
- Éducation : nombre d'élèves bénéficiant de salles climatisées rénovées / an.
- Transition énergétique : kWh/an économisés dans le parc scolaire CTM.
- Routes : % réseau structurant classé "bon état".
- Satisfaction : indice CX-CTM (baromètre semestriel).

Bénéfices attendus

- **Transparence** : expliciter les délais incompressibles (ex. chantiers d'infrastructures) et donc "ré-ancrer" la perception citoyenne dans le temps long.
- **Crédibilité** : démontrer par des données que chaque euro investi produit un résultat socio-économique ou environnemental.
- **Arbitrage plus fin** : concentrer les rares marges financières sur les mesures dont l'impact est prouvé.
- **Effet d'apprentissage** : améliorer la conception des futurs projets (boucle "plan-do-check-act").

Exemple de boîte à outils disponible

Outil	Coût	Exemple d'usage
CICEO (plate-forme libre de tableaux de bord territoriaux)	Gratuit	KPIs énergie, routes, culture
Enquête “Baromètre Martinique” (panel en ligne)	~15 k€/an	Notoriété et impact des dispositifs
Référentiel CEREMA sur l'évaluation des investissements routiers	Gratuit	Eval ex-post des gains de temps & sécurité