

COMPTE ADMINISTRATIF 2025 DE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE DE MARTINIQUE

Exécution budgétaire, situation financière et perspectives
à l'aune du budget primitif 2026

Analyse financière, territoriale et institutionnelle

Justin DANIEL

Ancien professeur de science politique (Université des Antilles)

Ancien président du CESECEM

27 juillet 2026

Note méthodologique sur les sources et les références

La présente étude repose principalement sur le rapport n° 4 relatif au compte administratif 2025 de la Collectivité territoriale de Martinique (CTM) et, pour l'analyse patrimoniale et la trésorerie, sur le rapport n° 3 relatif aux comptes de gestion 2025, tous deux présentés à l'Assemblée de Martinique lors de la séance du 25 juin 2026. L'analyse s'efforce d'aller au-delà d'une lecture purement formaliste du résultat de l'exercice budgétaire 2025 et d'une lecture purement arithmétique des chiffres. Elle croise les données du compte administratif 2025 avec les déterminants structurels de la Martinique (vieillesse démographique, poids des allocations individuelles de solidarité, insularité, conjoncture économique appréhendée par l'IEDOM) et les perspectives du budget primitif (BP) 2026. La prise en considération des Comptes de gestion 2025 permet de calculer rigoureusement le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette et fournit d'utiles indications sur les tensions de gestion et trésorerie affectant le fonctionnement de la collectivité.

Les références de pages renvoient à la pagination imprimée de chaque document, et non au numéro affiché par le lecteur PDF, lequel inclut les pages liminaires.

Lorsque les calculs ne figurent pas explicitement dans les documents officiels - notamment l'épargne nette, la capacité de désendettement, le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement (BFR) ou certains rapprochements entre le CA 2025 et le BP 2026 -, ils sont signalés comme des calculs de l'auteur établis à partir des données officielles. Le fonds de roulement, le BFR et la trésorerie nette sont reconstitués à partir du bilan du budget principal figurant dans le compte de gestion.

Sources principales : CTM, Rapport n° 4, Compte administratif 2025, séance du 25 juin 2026 ; CTM, Rapport n° 3, Comptes de gestion 2025, séance du 25 juin 2026 ; CTM, Projet de budget primitif 2026 — budget principal ; Justin Daniel, Compte administratif 2024 de la CTM : analyse et perspectives, 5 juin 2025.

Sommaire

Note méthodologique sur les sources et les références	2
Note de synthèse	5
Introduction générale	7
Première partie — L'exécution du budget 2025	8
1. Une augmentation des dépenses réalisées	8
2. Les dépenses sociales	9
3. Les autres dépenses de fonctionnement	11
4. L'investissement	12
Deuxième partie — Du résultat comptable à la situation financière réelle	13
1. Le résultat propre à l'exercice	13
2. Les résultats antérieurs	14
3. Les restes à réaliser	14
4. L'excédent consolidé	15
5. Résultat, épargne, fonds de roulement et trésorerie	15
Troisième partie — Épargne, dette et marge de manœuvre	17
1. Une épargne brute stabilisée	17
2. La CAF nette négative	17
3. Une dette supérieure à un milliard d'euros	18
4. Les emprunts nouveaux	19
5. Le reprofilage de la dette AFD	19
6. Une marge de manœuvre limitée	19
7. Les risques hors bilan et les satellites	19

Sommaire (suite)

Quatrième partie — Le CA 2025 comme test du BP 2026	20
1. Un budget initial sans reprise des résultats 2025	20
2. Une amélioration formelle de l'épargne	20
3. Le rôle déterminant des provisions	21
4. Une épargne nette nulle	22
5. Un recours à l'emprunt toujours élevé	22
6. Les dépenses sociales	22
7. Une ambition d'investissement exigeante	22
Cinquième partie — Performance publique et contraintes territoriales	23
1. Une communication officielle fondée, mais sélective	23
2. La continuité des services publics	23
3. Les transports et la qualité du service	23
4. Le contexte économique	23
5. Les contraintes structurelles	24
6. Autonomie institutionnelle et autonomie financière	24
Conclusion générale	24
Recommandations stratégiques et opérationnelles	26
Annexes	28
Références documentaires	29

Note de synthèse

Le compte administratif 2025 de la Collectivité territoriale de Martinique (CTM) traduit une stabilisation comptable, mais non un redressement financier. La CTM demeure en mesure d'assurer l'essentiel de ses missions, de payer les prestations sociales, de rémunérer ses agents, de rembourser sa dette et de maintenir un effort d'investissement substantiel. Elle n'est donc pas confrontée à une insolvabilité immédiate. Mais ses équilibres restent fragiles : l'épargne brute demeure faible, la capacité d'autofinancement nette est négative, le budget principal reste déficitaire après la prise en compte des restes à réaliser et le financement de l'investissement dépend largement des subventions et de l'emprunt.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 4-19 et 116-118.

Les recettes réelles de fonctionnement du budget principal atteignent 1 038,63 M€, contre 1 006,48 M€ de dépenses réelles. L'épargne brute s'établit ainsi à 32,15 M€, soit environ 3,1 % des recettes réelles. Ce niveau est presque identique à celui de 2024 et très inférieur aux 90,1 M€ dégagés en 2023. **Le décrochage intervenu en 2024 n'est donc pas corrigé en 2025** (voir notre précédente analyse : *Justin Daniel, Compte administratif 2024 de la CTM : analyse et perspectives, 5 juin 2025*).

Le remboursement du capital atteint 80,18 M€. Après ce remboursement, la capacité d'autofinancement nette ressort à -48,02 M€. La CTM ne dégage donc aucune ressource interne nette pour financer ses investissements. Le ratio officiel additionnant les dépenses réelles de fonctionnement et le remboursement du capital représente 105 % des recettes réelles de fonctionnement ; l'encours de dette représente 97 % de ces recettes.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 16-19 et 116-118 ; calculs de l'auteur.

Le résultat consolidé de clôture devient positif à hauteur de 3,52 M€ après prise en compte des budgets annexes et des restes à réaliser (RAR). **Mais le budget principal demeure déficitaire de 3,75 M€ après RAR.** L'excédent consolidé est donc exact sur le plan comptable, mais il est marginal et ne constitue ni une réserve immédiatement disponible ni la preuve d'un retour à l'équilibre structurel.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 5-8.

L'exécution budgétaire est fortement hiérarchisée. Les dépenses obligatoires ou rigides sont presque intégralement consommées : 93,4 % pour la santé et l'action sociale hors APA et RSA, 96,1 % pour l'APA, 96,8 % pour le RSA, 97,3 % pour les transports et 98,8 % pour le remboursement du capital. À l'inverse, les fonds européens sont exécutés à hauteur de 29,1 % en fonctionnement et de 30,8 % en investissement. L'investissement réel progresse en valeur, mais son taux global d'exécution demeure proche de 50,5 %.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 16-19, 32-35, 60-88 et 109-118.

Le bloc social - santé et action sociale, APA et RSA - représente environ 490,48 M€, soit près de la moitié des dépenses réelles de fonctionnement. Son poids reflète les vulnérabilités sociales du territoire et réduit fortement les marges de redéploiement. Le chapitre 934 révèle en outre des tensions de gestion : accroissement des informations préoccupantes en matière de protection de l'enfance, vieillissement et dépendance, insuffisance de l'offre locale d'hébergement, régularisation de factures anciennes et rupture ponctuelle d'approvisionnement en médicaments dans les services de PMI et de santé sexuelle.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 60-88, notamment pp. 64-75 et p. 78.

Selon les chiffres indiqués, la baisse des effectifs et de la masse salariale constitue un point favorable. Les effectifs passent de 4 383 à 4 301 agents et la masse salariale présentée dans le volet ressources humaines

recule de 260,05 M€ à 253,09 M€. Ces économies restent toutefois inférieures à la progression annuelle des allocations individuelles de solidarité. **Elles ralentissent la dégradation sans restaurer l'équilibre général.**

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 27-31.

En investissement, la CTM réalise environ 383,3 M€, dont 303,1 M€ hors remboursement du capital. Le volume est supérieur à celui de 2024, mais les crédits ouverts restent très supérieurs à la capacité annuelle de réalisation. Les meilleurs taux concernent l'enseignement et la formation ; les plus faibles concernent les fonds européens et l'aménagement. **Le stock d'autorisations de programme affectées restant à couvrir par des crédits de paiement atteint 1,258 Md€, ce qui préempte une part importante des marges futures.**

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 16-19, 32-35, 38-46, 89-115 ; états des AP/CP annexés au CA.

La ventilation des 49,93 M€ de restes à réaliser en investissement montre une concentration très forte : 31,60 M€ relèvent des fonds européens, 7,15 M€ des transports et 4,08 M€ de l'enseignement. Ces trois secteurs représentent près de 86 % du total. En outre, 72,8 % des RAR correspondent à des subventions d'équipement versées à des tiers, ce qui renvoie autant aux délais de justification, de liquidation et de certification qu'à l'avancement des chantiers directement conduits par la CTM.

CTM, CA 2025, état détaillé des RAR, pp. 9, 25, 32-40 et 58-59 ; calculs de l'auteur.

Le compte de gestion révèle parallèlement une forte contraction de la liquidité. Le fonds de roulement net global recule de 141,95 M€ à 99,50 M€, tandis que le BFR¹ (Besoin en Fonds de Roulement) augmente de 40,32 M€ à 73,19 M€. La trésorerie nette tombe ainsi de 101,62 M€ à 26,31 M€, soit une diminution de 74,1 %. Les crédits de trésorerie ont été mobilisés à hauteur de 90 M€ en flux cumulés, mais intégralement remboursés au 31 décembre : la difficulté porte donc sur la tension infra-annuelle et la réduction du matelas de liquidité, non sur un découvert bancaire subsistant à la clôture.

CTM, Rapport n° 3 — Comptes de gestion 2025, budget principal, état I-2, pp. 5-8, et état III-1, pp. 56-64 ; calculs de l'auteur.

Le BP 2026 améliore formellement l'épargne brute, portée à 68,43 M€, et abaisse le remboursement du capital au même montant. L'épargne nette prévisionnelle est donc nulle. Mais l'amélioration repose largement sur 46,26 M€ de reprises de provisions, 18,30 M€ de nouvelles dotations et le reprofilage de 303,79 M€ de dette AFD. Après retraitement de l'effet net des provisions, la marge courante sous-jacente reste proche de 40 M€, soit un niveau voisin de 2025 retraité. **Le BP 2026 doit donc être qualifié de budget de stabilisation et de lissage financier, non de redressement structurel.**

CTM, BP 2026, pp. 24, 30-36, 71 et 108-114 ; CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 116-118 ; calculs de l'auteur.

Tableau 1 — Diagnostic synthétique du CA 2025

Dimension	Constat	Appréciation
Résultat consolidé	+3,52 M€ après RAR	Excédent comptable marginal
Budget principal	-3,75 M€ après RAR	Déficitaire
Épargne brute	32,15 M€ ; 3,1 % des RRF	Faible
CAF nette	-48,02 M€	Très dégradée
Dette	1,008 Md€ ; 97 % des RRF	Élevée
Investissement	383,3 M€ ; taux d'exécution 50,5 %	Effort réel, programmation surdimensionnée
Dépenses sociales	490,48 M€	Rigidité structurelle
BP 2026	Épargne formelle de 68,43 M€	Stabilisation, non redressement
Fonds de roulement / BFR	FRNG 99,50 M€ ; BFR 73,19 M€	Marge de sécurité en recul
Trésorerie nette	26,31 M€ ; -74,1 % sur un an	Positive, mais fortement contractée

¹ Le BFR correspond au décalage de trésorerie entre le paiement des dépenses courantes et l'encaissement des recettes.

Sources : CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 5-19, 60-88 et 116-118 ; CTM, BP 2026, pp. 24 et 30-36 ; calculs de l'auteur.

Introduction générale

Le compte administratif est le document qui permet de passer des intentions budgétaires à la réalité de l'exécution. Là où le budget primitif autorise et programme, le compte administratif retrace les recettes effectivement titrées, les dépenses mandatées, les engagements restant à réaliser et les résultats de l'exercice. Il permet ainsi d'apprécier non seulement la régularité comptable, mais également la capacité de la collectivité à mettre en œuvre ses politiques, à mobiliser ses recettes et à préserver ses marges futures.

Cette lecture revêt une importance particulière pour la Collectivité territoriale de Martinique. La CTM cumule les compétences d'un département et d'une région dans un territoire confronté au vieillissement de la population, à une forte demande sociale, à la faiblesse du marché du travail, à l'insularité, à la dépendance aux importations et à l'étroitesse de la base fiscale. Son budget est donc à la fois un instrument de solidarité, un levier économique et un révélateur des fragilités territoriales.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 4, 9-19 et 60-118.

1. Le point de départ : le décrochage observé en 2024

L'exercice 2024 avait marqué une rupture. L'épargne brute était passée d'environ 90,1 M€ en 2023 à 32,7 M€ en 2024. L'épargne nette, encore positive en 2023, était devenue négative de 40,3 M€. L'exercice 2025 doit donc être apprécié à partir d'une question centrale : la CTM a-t-elle commencé à corriger ce décrochage ou s'est-elle seulement stabilisée au niveau dégradé atteint en 2024 ?

Justin Daniel, Compte administratif 2024 de la CTM : analyse et perspectives, pp. 2-3.

2. Problématique et méthode

La présente analyse répond à quatre séries de questions. Premièrement, quel est le degré réel d'exécution des politiques inscrites au budget ? Deuxièmement, que révèle le résultat de clôture lorsqu'on distingue le budget principal, les budgets annexes, les résultats antérieurs et les restes à réaliser ? Troisièmement, l'épargne, la dette et la trésorerie permettent-elles de maintenir durablement l'investissement ? Quatrièmement, le BP 2026 corrige-t-il les fragilités du CA 2025 ou en diffère-t-il principalement les effets ?

L'analyse distingue systématiquement les crédits ouverts des réalisations, les mouvements réels des opérations d'ordre, le résultat comptable de l'épargne, et le budget principal des comptes consolidés. Elle mobilise les ratios officiels, complétés par des calculs de l'auteur lorsque les indicateurs nécessaires ne sont pas directement publiés.

Thèse centrale : le CA 2025 atteste d'une capacité d'action encore significative, mais ne marque pas le rétablissement des équilibres financiers. Il révèle une stabilisation comptable fragile, une épargne insuffisante, une CAF nette négative et une dépendance durable aux financements externes.

Première partie — L'exécution du budget 2025 : une capacité d'action réelle, mais inégalement mobilisée

1. Une augmentation des dépenses réalisées, accompagnée d'une baisse du taux global d'exécution

En mouvements réels, les dépenses du budget principal atteignent environ 1,390 Md€, soit une progression de 5,1 % par rapport à 2024. La hausse concerne le fonctionnement comme l'investissement. Pourtant, le taux global d'exécution recule, car les crédits ouverts augmentent plus rapidement que les réalisations. **Cette configuration traduit un écart persistant entre la programmation budgétaire et la capacité opérationnelle de l'exercice.**

Le rapport officiel souligne que les provisions non consommées expliquent une partie de la baisse du taux. Cette correction est pertinente, mais elle ne supprime pas la question du calibrage initial. Une provision peut répondre au principe de prudence ; une inscription récurrente très supérieure aux risques effectivement constatés peut aussi déformer la lecture du budget et réduire artificiellement le taux d'exécution.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 16-19.

Tableau 2 — Principaux taux d'exécution

Poste	Crédits ouverts	Réalisations	Taux
Dépenses réelles de fonctionnement	1 207,18 M€	1 006,48 M€	83,4 %
Action sociale hors APA/RSA	201,81 M€	188,54 M€	93,4 %
APA	93,53 M€	89,87 M€	96,1 %
RSA	219,20 M€	212,08 M€	96,8 %
Fonds européens — fonctionnement	50,78 M€	14,77 M€	29,1 %
Dépenses réelles d'investissement	758,46 M€	383,3 M€	50,5 %
Enseignement/formation — investissement	54,48 M€	43,84 M€	80,5 %
Fonds européens — investissement	384,31 M€	118,36 M€	30,8 %

Source : CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 16-19, 32-35, 38-46 et 60-88.

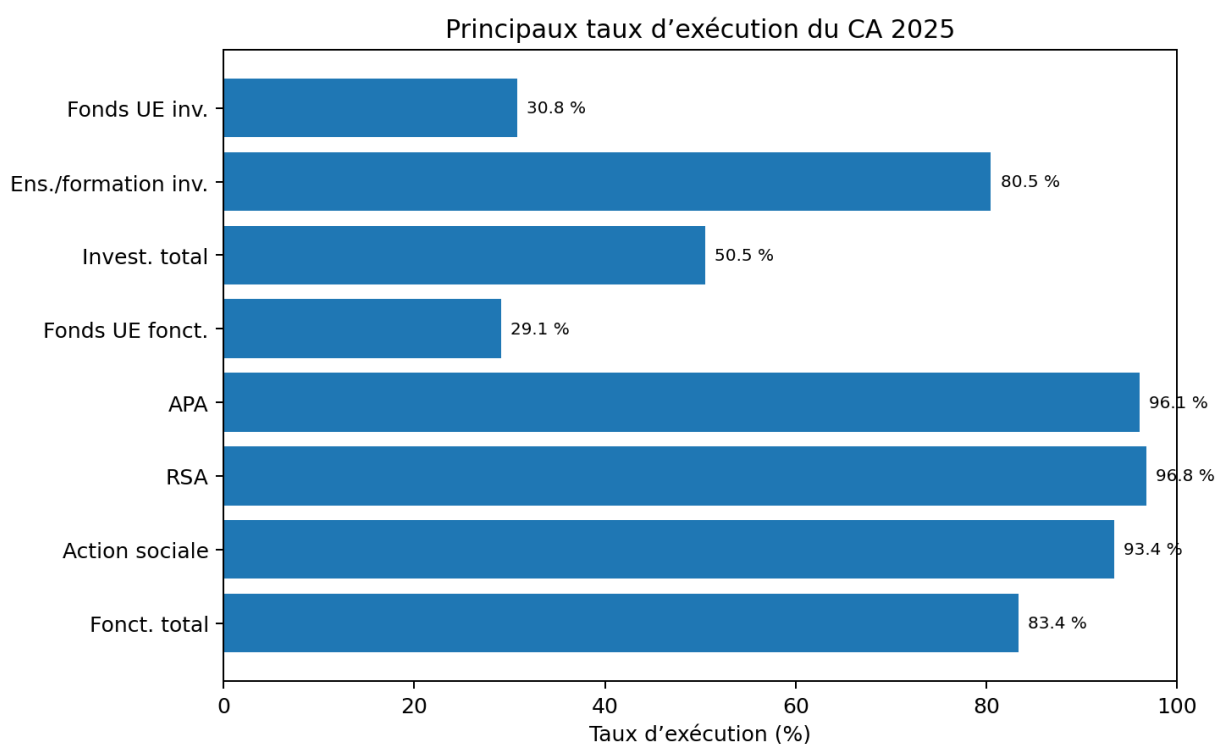


Figure 1 — Taux d'exécution sélectionnés du CA 2025

2. Les dépenses sociales : une exécution élevée qui révèle d'abord la rigidité des obligations

Les chapitres 934, 934-3 et 934-4 représentent environ 490,48 M€, soit près de la moitié des dépenses réelles de fonctionnement. Leur taux moyen d'exécution dépasse 95 %. Ces taux ne signifient pas seulement que les services sociaux exécutent mieux leurs crédits que les autres directions. **Ils traduisent la nature peu arbitrageable des prestations et prises en charge** : droits ouverts, frais d'hébergement, protection de l'enfance, dépendance et handicap.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 60-88.

2.1. Le chapitre 934 : une tension de gestion structurelle

Le chapitre Santé et action sociale hors APA et RSA atteint 188,54 M€ sur 201,81 M€ de crédits, soit 93,4 %. La dépense se concentre sur la famille et l'enfance, les personnes handicapées, les personnes âgées et les services communs. La faible part des crédits non consommés montre que ce chapitre ne constitue pratiquement pas une réserve utilisable pour d'autres politiques.

La protection de l'enfance est soumise à une pression quantitative et qualitative croissante. Le rapport fait état de 2 660 informations préoccupantes en 2025, contre 2 147 en 2024, soit une progression proche de 24 %. Les situations complexes exigent parfois des dispositifs individualisés et des moyens éducatifs supplémentaires. La tension résulte donc à la fois du nombre de dossiers, de la capacité d'accueil et du coût unitaire des prises en charge.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 64-68.

Dans le champ des personnes âgées, près de quatre résidents sur cinq ne disposent pas de ressources suffisantes pour financer seuls leur hébergement ou le ticket modérateur de l'APA. Le niveau de dépendance progresse et accroît les besoins en personnel, en soins et en accompagnement. Le rapport indique également

que le traitement de factures relatives à des exercices antérieurs a contribué à une hausse importante des dépenses d'hébergement hors Martinique. **Cette régularisation révèle un stock de charges différées et une chaîne de liquidation qui n'a pas toujours été suffisamment fluide.**

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 69-75.

La tension de gestion apparaît de manière particulièrement concrète dans les services de PMI et de santé sexuelle. Le blocage du compte de la collectivité auprès d'un fournisseur, en raison de factures impayées, a empêché la commande de médicaments et de dispositifs médicaux. Le rapport fait état d'une pénurie affectant la continuité et la qualité des prises en charge. Cet épisode montre que la contrainte budgétaire peut se traduire par une rupture opérationnelle, même lorsque les crédits du chapitre présentent un taux global élevé.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, p. 78.

2.2. L'APA : une tension démographique et tarifaire

Les dépenses d'APA atteignent 89,87 M€ pour 93,53 M€ ouverts. L'APA à domicile concerne 12 825 bénéficiaires, contre 12 126 en 2024. La dépense correspondante progresse plus vite que le nombre de bénéficiaires, en raison de la hausse des tarifs horaires et de l'intensification des besoins. La collectivité peut agir sur la prévention, le contrôle de l'effectivité et l'organisation des services d'aide à domicile ; elle ne maîtrise pas librement l'ouverture des droits.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 76-81.

2.3. Le RSA : une tension financière et interinstitutionnelle

Le chapitre RSA atteint 212,08 M€, dont environ 204,61 M€ au titre des allocations RSA et RSO. La dépense reste supérieure aux recettes directement rattachées. Une part importante est comptabilisée en rattachement de fin d'exercice, ce qui traduit la dépendance de la CTM aux appels de fonds, aux données et aux régularisations transmis par la CAF.

Le rapport relève également une progression des recours et des indus. En 2025, les indus transférés à la CTM atteignent 2,82 M€ pour 969 dossiers, contre 1,92 M€ pour 762 dossiers en 2024. La détection tardive des situations d'inéligibilité produit un double coût : financier pour la collectivité et administratif pour les services, auxquels s'ajoutent les tensions avec les ménages concernés.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 82-88.

3. Les autres dépenses de fonctionnement : peu de marges immédiatement mobilisables

3.1. Les services généraux et les ressources humaines

Les services généraux représentent environ 228,25 M€, soit près de 23 % des dépenses réelles de fonctionnement. Ils regroupent les moyens administratifs, immobiliers, numériques et logistiques nécessaires à l'ensemble des politiques. Le taux d'exécution est élevé, car une grande partie des charges est récurrente.

La réduction des effectifs et de la masse salariale constitue l'un des résultats les plus favorables de l'exercice. Les effectifs passent de 4 383 à 4 301 agents. La masse salariale présentée dans le volet ressources humaines recule à 253,09 M€. Il existe toutefois plusieurs périmètres comptables dans le document - masse salariale, chapitre 012, dépenses ventilées - qui doivent être distingués. Le progrès est réel, mais son montant exact dépend du périmètre retenu.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 20-31.

La rationalisation immobilière produit également des économies : résiliation de baux, spatialisation des services et mise en œuvre d'un schéma directeur immobilier. Ces résultats sont utiles, mais leur ordre de grandeur reste faible au regard des tensions sociales et financières. Surtout, la réduction des effectifs ne doit pas affaiblir les fonctions qui conditionnent la qualité de l'exécution : commande publique, ingénierie financière, gestion des fonds européens, tarification sociale et contrôle des satellites.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 20-31.

3.2. L'enseignement, la culture et les politiques programmatiques

L'enseignement et la formation atteignent 64,59 M€ en fonctionnement, avec un taux d'exécution proche de 84 %. Les dotations aux établissements publics sont honorées. Mais le rapport reconnaît qu'une contrainte financière a conduit à une année de retard sur le forfait d'externat versé aux établissements privés sous contrat. Ce décalage montre qu'un taux agrégé satisfaisant peut masquer des retards sur certaines obligations.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 38-46, notamment pp. 40-42.

Les politiques culturelles, économiques, environnementales et d'aménagement présentent des taux d'exécution compris, pour l'essentiel, entre 75 % et 84 % en fonctionnement. Ces dépenses sont plus modulables que les prestations sociales, mais elles concourent à l'attractivité, à l'emploi, à la cohésion et à la préparation de l'avenir. Les réduire uniformément reviendrait à concentrer l'ajustement sur les politiques de transformation du territoire.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 47-59 et 89-108.

3.3. Les transports : une forte exécution qui ne garantit pas la performance du service

Les dépenses de fonctionnement consacrées aux transports atteignent environ 94,58 M€, soit près de 9,4 % des dépenses réelles de fonctionnement. La contribution à Martinique Transport représente l'essentiel du chapitre. Le taux d'exécution de 97,3 % montre que la CTM a largement mandaté la dépense inscrite.

Ce constat ne permet toutefois pas de conclure que le financement est suffisant ni que le service est performant. Le CA de la CTM ne renseigne pas sur la trésorerie de Martinique Transport, ses dettes envers les opérateurs, le coût des contrats, le fonds de roulement ou les délais effectifs de paiement. L'exécution du budget de la collectivité de rattachement ne se confond pas avec l'équilibre financier de l'établissement bénéficiaire.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 109-115.

3.4. Les fonds européens : principal foyer de sous-exécution

Les fonds européens présentent des taux d'exécution particulièrement faibles : 29,1 % en fonctionnement et 30,8 % en investissement. Ces résultats doivent être interprétés à la lumière du caractère pluriannuel des programmes, des délais de conventionnement, de réalisation et de certification. Mais l'ampleur des écarts montre également que les crédits de paiement sont très supérieurs au rythme effectif des opérations.

La bonne gestion des fonds européens ne se mesure pas seulement au volume de crédits ouverts ou programmés. Elle suppose une articulation précise entre engagement, paiement, certification et encaissement. Une programmation annuelle plus réaliste améliorerait la sincérité opérationnelle du budget sans réduire les ambitions européennes.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 32-35.

4. L'investissement : un effort en progression, mais une programmation surdimensionnée

Les dépenses réelles d'investissement atteignent environ 383,3 M€, dont 303,1 M€ hors remboursement du capital. Le volume progresse par rapport à 2024. Cette évolution confirme que la CTM demeure un financeur majeur des équipements et de l'économie martiniquaise.

Le taux global d'exécution reste toutefois proche de 50,5 %. Ce taux est relevé par le remboursement presque intégral du capital et abaissé par la très importante enveloppe européenne. Hors dette et fonds européens, l'exécution des autres politiques d'investissement se situe autour de 63 %, ce qui demeure perfectible mais décrit une situation moins dégradée que le taux global.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 16-19, 32-35 et 38-115 ; calculs de l'auteur.

Tableau 3 — Exécution de l'investissement par grandes fonctions

Fonction	Crédits ouverts	Réalizations	Taux
Services généraux	20,94 M€	15,09 M€	72,1 %
Fonds européens	384,31 M€	118,36 M€	30,8 %
Enseignement et formation	54,48 M€	43,84 M€	80,5 %
Culture, jeunesse et sports	19,86 M€	13,16 M€	66,3 %
Santé et action sociale	12,80 M€	8,08 M€	63,1 %
Aménagement et habitat	30,43 M€	8,93 M€	29,4 %
Action économique	34,69 M€	18,81 M€	54,2 %
Environnement	13,05 M€	8,59 M€	65,9 %
Transports	103,01 M€	65,71 M€	63,8 %
Dette et opérations financières	81,17 M€	80,18 M€	98,8 %

Source : CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 16-19, 32-35, 38-46 et 89-118.

L'enseignement et la formation présentent le meilleur taux d'exécution, ce qui suggère une plus grande maturité des opérations. À l'inverse, l'aménagement et les fonds européens sont très en retrait. Le rapport ne fournit pas toujours une explication opération par opération des crédits annulés, reportés ou abandonnés. Cette limite réduit la capacité à distinguer la prudence, le simple décalage calendaire et la sous-exécution structurelle.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 32-46 et 89-96.

La CTM agit largement comme cofinanceur : les subventions d'équipement représentent une part majeure de l'investissement hors dette. Cette structure accroît l'effet de levier territorial, mais rend l'exécution dépendante de la maturité des projets portés par les communes, établissements, entreprises et associations. La sous-exécution ne peut donc être imputée aux seuls services de la CTM.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 32-115 ; maquette budgétaire annexée, ventilation par nature.

Deuxième partie — Du résultat comptable à la situation financière réelle

1. Le résultat propre à l'exercice : un déficit de 49,02 M€ pour le budget principal

Le budget principal dégage un excédent de fonctionnement de 14,61 M€, mais un déficit d'investissement de 63,64 M€. Le résultat propre aux opérations de 2025 est donc déficitaire de 49,02 M€. Ce premier solde est essentiel : avant reprise des résultats antérieurs et avant RAR, l'exercice a consommé davantage de ressources qu'il n'en a produit.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 5-8.

Tableau 4 — Formation du résultat du budget principal

Étape	Montant
Résultat propre à l'exercice 2025	-49,02 M€
Résultats antérieurs reportés	+32,66 M€
Résultat comptable avant RAR	-16,36 M€
Solde net des RAR	+12,61 M€
Résultat du budget principal après RAR	-3,75 M€

Source : CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 5-8.

2. Les résultats antérieurs amortissent le déficit sans le supprimer

Les résultats antérieurs reportés réduisent le déficit de l'exercice. Leur mobilisation est normale : les excédents accumulés ont vocation à financer les opérations futures. **Mais lorsqu'ils compensent un résultat annuel négatif, ils jouent un rôle d'amortisseur et réduisent le volant de sécurité disponible pour les exercices suivants.**

Après leur reprise, le budget principal reste déficitaire de 16,36 M€ avant RAR. L'exercice 2025 ne reconstitue donc pas les réserves antérieures ; il en consomme une partie.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 5-8.

3. Les restes à réaliser améliorent le solde, mais ne constituent pas de la trésorerie

Les RAR du budget principal atteignent 72,48 M€ en dépenses et 85,09 M€ en recettes, soit un solde positif de 12,61 M€. En fonctionnement, les RAR sont uniquement constitués de dépenses ; en investissement, les recettes reportées excèdent les dépenses reportées.

Ce solde améliore le résultat budgétaire, mais les recettes restant à réaliser ne sont pas encore encaissées. Elles sont principalement concentrées sur les fonds européens et les transports. La qualité du résultat dépend donc de la certitude juridique des financements, de l'éligibilité des dépenses et du calendrier de versement.

3.1. Des reports concentrés sur le FEDER et les opérations conduites avec des tiers

Les seuls RAR d'investissement du budget principal atteignent 49,93 M€. Ils ne sont pas répartis uniformément : les fonds européens en représentent 63,3 %, les transports 14,3 % et l'enseignement 8,2 %. Les trois premières politiques concentrent ainsi 85,8 % des dépenses reportées.

Tableau 5A — Ventilation sectorielle des RAR d'investissement

Secteur	Montant	Part
Gestion des fonds européens	31,60 M€	63,28 %
Transports	7,15 M€	14,31 %
Enseignement et formation	4,08 M€	8,18 %
Services généraux	2,85 M€	5,71 %
Action économique	1,45 M€	2,90 %
Environnement	1,02 M€	2,04 %
Sécurité	1,00 M€	2,00 %
Santé, action sociale et culture	0,78 M€	1,57 %
Total	49,93 M€	100 %

La ventilation par nature complète ce constat : 36,34 M€, soit 72,8 % des RAR, correspondent à des subventions d'équipement versées. Les immobilisations incorporelles, corporelles ou en cours n'en représentent qu'environ 5,05 M€. Les reports ne traduisent donc pas principalement un arrêt des chantiers directement réalisés par la CTM ; ils reflètent aussi le rythme d'exécution des bénéficiaires, la transmission des justificatifs, la certification des dépenses et la liquidation des concours.

Les 31,60 M€ de RAR européens sont concentrés sur le FEDER. Les recettes FEDER restant à réaliser atteignent 48,55 M€, ce qui améliore le solde budgétaire mais ne procure aucune liquidité tant que les dépenses ne sont pas certifiées et les concours encaissés. Dans les transports, seuls 0,18 M€ sont explicitement rattachés à la voirie territoriale ; près de 6,97 M€ ne sont pas ventilés à un niveau permettant d'identifier les opérations concernées. Cette limite documentaire justifie un suivi des RAR par chantier, bénéficiaire, date d'engagement et cause du report.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 5-8 et 32-35 ; CTM, CA 2025, état détaillé des RAR, pp. 9, 25, 32-40 et 58-59 ; calculs de l'auteur.

4. L'excédent consolidé est produit par les budgets annexes

Après consolidation du budget principal et des budgets annexes, le résultat net devient excédentaire de 3,52 M€. Le budget annexe Très Haut Débit joue un rôle déterminant dans ce passage du déficit du budget principal à l'excédent consolidé. Or, les ressources et opérations d'un budget annexe répondent à une finalité spécifique et ne peuvent être assimilées sans précaution à une réserve librement mobilisable pour les dépenses ordinaires du budget principal.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 5-8 et 119-126.

Tableau 5 — Résultat net par budget

Budget	Résultat net après RAR
Budget principal	-3,75 M€
Laboratoire territorial d'analyses	+0,84 M€
BGPISE	-0,75 M€
Très Haut Débit	+7,19 M€
Total consolidé	+3,52 M€

Source : CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 5-8 et 119-126.

5. Résultat, épargne, fonds de roulement et trésorerie : quatre notions à ne pas confondre

Le résultat budgétaire intègre les écritures de l'exercice, les reports et les RAR. L'épargne mesure la capacité récurrente du fonctionnement à financer la dette et l'investissement. Le fonds de roulement mesure la part des ressources stables qui demeure disponible après financement des immobilisations. Le BFR traduit le décalage entre créances et dettes à court terme. La trésorerie nette résulte de la différence entre le fonds de roulement et le BFR.

5.1. Une contraction simultanée du fonds de roulement et de la trésorerie

Le compte de gestion permet de reconstituer le fonds de roulement net global du budget principal. Celui-ci passe de 141,95 M€ fin 2024 à 99,50 M€ fin 2025, soit une contraction de 42,44 M€ (-29,9 %). Les ressources stables progressent, mais moins rapidement que l'actif immobilisé net, qui augmente de 221,15 M€ sur l'exercice. Une part croissante des ressources longues est donc absorbée par le financement du patrimoine et des investissements passés.

Dans le même temps, le besoin en fonds de roulement augmente de 40,32 M€ à 73,19 M€, soit +32,87 M€ (+81,5 %). La hausse provient notamment de l'augmentation des créances nettes sur les redevables, passées de 69,59 M€ à 93,42 M€, et de la diminution des dettes fournisseurs et comptes rattachés, ramenées de 191,14 M€ à 135,36 M€. **Le règlement d'une partie du stock de dettes constitue un progrès vis-à-vis des fournisseurs, mais consomme mécaniquement de la trésorerie.**

Tableau 5B — Fonds de roulement, BFR et trésorerie nette

Indicateur	2024	2025	Variation
Fonds de roulement net global	141,95 M€	99,50 M€	-42,44 M€ (-29,9 %)
Besoin en fonds de roulement	40,32 M€	73,19 M€	+32,87 M€ (+81,5 %)
Trésorerie nette	101,62 M€	26,31 M€	-75,31 M€ (-74,1 %)

La combinaison des deux évolutions réduit la trésorerie nette de 75,31 M€. **Les disponibilités de clôture ne représentent plus que 26,31 M€, soit environ 9,5 jours de dépenses réelles de fonctionnement. La CTM conserve donc une trésorerie positive, mais son autonomie de paiement face à un retard d'encaissement est devenue très limitée.**

5.2. Une tension infra-annuelle réelle, sans encours bancaire à la clôture

La balance du compte 51931 apporte une correction essentielle à la lecture du seul compte administratif. La ligne autorisée de 50 M€ a donné lieu à plusieurs tirages et remboursements, pour 90 M€ de flux cumulés dans chaque sens. Son solde est nul au 31 décembre 2025 : aucun crédit de trésorerie ne subsiste donc à la clôture. Les frais financiers de 1,17 M€ attestent néanmoins du coût de cette tension de liquidité au cours de l'année.

La situation doit être qualifiée avec précision : il n'existe pas de découvert structurel à la date de clôture, mais un besoin récurrent de lissage infra-annuel, dans un contexte où les créances sur les entités publiques, les organismes internationaux et la Commission européenne atteignent 31,13 M€, où les produits à recevoir sont élevés et où une part importante des recettes d'investissement demeure en RAR. Le BFR comptable ne retrace d'ailleurs pas les financements attendus qui n'ont pas encore donné lieu à la constatation d'une créance.

Les dettes fournisseurs restent élevées malgré leur diminution. Elles comprennent 87,64 M€ de factures non parvenues, 40,17 M€ de dettes envers les fournisseurs d'immobilisations et 7,52 M€ de dettes envers les

fournisseurs ordinaires. Ces montants appellent un suivi conjoint du délai global de paiement, de l'ancienneté des dettes, des charges à payer et du calendrier d'encaissement des subventions.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 40-42, p. 78 et pp. 116-118 ; CTM, Rapport n° 3 — Comptes de gestion 2025, budget principal, état I-2, pp. 5-8, et état III-1, pp. 56-64 ; calculs de l'auteur.

L'excédent consolidé de 3,52 M€ doit être présenté comme un quasi-équilibre comptable final, non comme une marge financière nouvelle.

Troisième partie — Épargne, dette et marge de manœuvre : une soutenabilité dégradée

1. Une épargne brute stabilisée au niveau faible atteint en 2024

L'épargne brute du budget principal s'établit à 32,15 M€, soit 3,1 % des recettes réelles de fonctionnement. Elle est presque identique à celle de 2024. La stabilisation est préférable à une nouvelle dégradation, mais elle ne marque aucune restauration de la capacité d'autofinancement.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 9-19 ; Justin Daniel, Analyse du CA 2024, pp. 2-3.

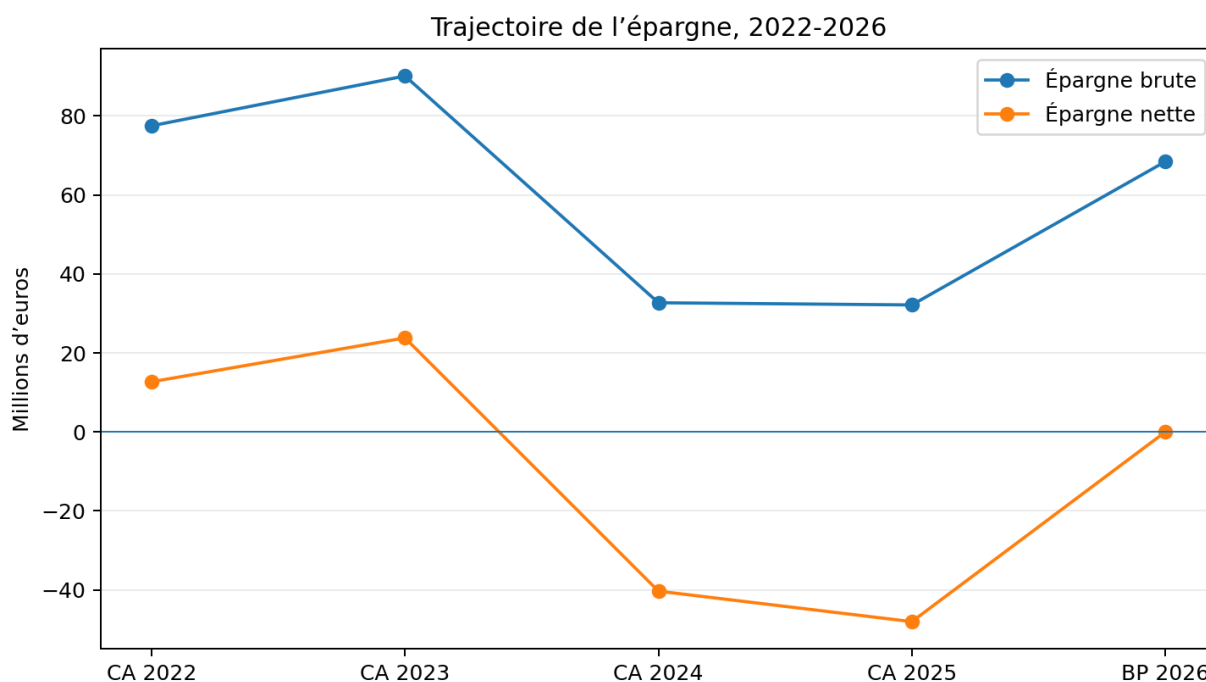


Figure 2 — Trajectoire de l'épargne brute et nette

Sources : CA 2022 à 2025 ; BP 2026 ; calculs de l'auteur.

2. La CAF nette négative : principal signal de fragilité

Le remboursement du capital s'élève à 80,18 M€. Après ce remboursement, la CAF nette ressort à -48,02 M€. Le remboursement du capital absorbe environ deux fois et demie l'épargne brute. **Le fonctionnement ne produit donc pas les ressources nécessaires pour couvrir la dette et contribuer aux équipements.**

Une CAF nette négative n'interdit pas juridiquement l'investissement, mais elle accroît la dépendance aux subventions, aux fonds européens, aux résultats antérieurs et à l'emprunt. Lorsqu'elle se prolonge, elle crée un risque cumulatif : la dette nouvelle finance l'investissement, puis l'annuité supplémentaire réduit l'épargne future.

2.1. Un effet d'éviction désormais mesurable

L'effet d'éviction ne doit pas être présenté comme une soustraction comptable mécanique : la dette a financé des investissements antérieurs et les investissements nouveaux peuvent être couverts par des subventions

ou par de nouveaux emprunts. Il mesure néanmoins un coût d'opportunité : les ressources affectées au service de la dette ne peuvent être mobilisées pour d'autres priorités.

En 2025, le remboursement du capital représente 249,3 % de l'épargne brute. L'épargne ne couvre donc que 40,1 % du capital à rembourser, ce qui explique la CAF nette négative de 48,02 M€. L'annuité totale de 107,80 M€ représente 35,6 % des 303,08 M€ d'investissement hors dette.

Tableau 6A — Indicateurs de l'effet d'éviction de la dette

Indicateur	Valeur	Lecture
Capital remboursé / épargne brute	249,3 %	La dette absorbe toute l'épargne et 48,02 M€ supplémentaires
Couverture du capital par l'épargne	40,1 %	Moins de la moitié du capital est autofinancée
Annuité / investissement hors dette	35,6 %	35,60 € de service de la dette pour 100 € investis
Capital / investissement hors dette	26,5 %	Un quart du volume d'investissement
Annuité / équipement brut direct	103,4 %	L'annuité excède les 104,21 M€ incorporés au patrimoine

Le rapprochement avec les dépenses d'équipement brut directement incorporées au patrimoine est encore plus significatif. Les comptes 20, 21 et 23 totalisent environ 104,21 M€, soit un montant légèrement inférieur à l'annuité. Le service de la dette héritée des exercices antérieurs est ainsi du même ordre que l'effort annuel de renouvellement et de développement du patrimoine propre de la CTM. **La dette n'interdit pas l'investissement, mais elle réduit fortement la liberté de choix et renforce la dépendance aux concours extérieurs.**

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 16-19 et 116-118 ; CTM, CA 2025, état de consommation des crédits, p. 25, et balance par nature, p. 430 ; calculs de l'auteur.

3. Une dette supérieure à un milliard d'euros

Au 31 décembre 2025, l'encours atteint 1 008,14 M€. L'annuité s'élève à 107,80 M€, dont 80,18 M€ de capital et 27,62 M€ d'intérêts. Le taux moyen est de 2,83 % et la durée de vie résiduelle de 17 ans et 7 mois. La structure de la dette apparaît relativement sécurisée et diversifiée ; le problème réside moins dans la nature des contrats que dans le rapport entre l'encours et l'épargne.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 116-118.

Rapportée à l'épargne brute, la dette correspond à une capacité de désendettement reconstituée d'environ 31,4 années. Cet indicateur est sensible au niveau d'épargne : une remontée significative l'améliorerait rapidement. Mais la stabilité de l'épargne autour de 32 M€ entre 2024 et 2025 ne permet pas d'anticiper une correction spontanée.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 116-118 ; calcul de l'auteur.

4. Les emprunts nouveaux excèdent le capital remboursé

La CTM a mobilisé 131,54 M€ d'emprunts en 2025, contre 80,18 M€ de capital remboursé. Le différentiel atteint 51,36 M€. L'emprunt peut être légitime lorsqu'il finance des équipements durables, matures et fortement

cofinancés. **Il devient problématique s'il compense durablement une insuffisance d'épargne ou s'il finance des programmes dont le taux d'exécution reste faible.**

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 9-15 et 116-118 ; calculs de l'auteur.

5. Le reprofilage de la dette AFD : une respiration, non un désendettement

La CTM a réaménagé 303,79 M€ d'encours détenus par l'AFD, avec effet en 2026. Le rapport annonce une économie budgétaire de 14,8 M€ en 2026, de 14,6 M€ en 2027 et d'environ 11 M€ par an en moyenne jusqu'en 2035. Il indique toutefois qu'un surcoût croissant apparaîtra à partir de 2036.

L'opération réduit l'annuité à court et moyen terme, mais ne diminue pas automatiquement l'encours. Elle lisse les remboursements et reporte une partie de la charge. Son efficacité dépendra de l'usage des marges dégagées : restauration de l'épargne, réduction du recours à l'emprunt, apurement des retards et sécurisation de la trésorerie.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 116-118.

6. Une marge de manœuvre multidimensionnelle et limitée

La marge de manœuvre ne peut être réduite à un pourcentage unique. Elle dépend de l'épargne, de la dette, de la trésorerie, de la rigidité juridique et contractuelle des dépenses, de la capacité à redéployer les crédits et de l'autonomie sur les recettes.

Les dépenses sociales, les rémunérations, le service de la dette, la sécurité et les contributions aux organismes associés sont difficilement ajustables à court terme. Les dépenses culturelles, économiques ou environnementales sont plus modulables, mais leur réduction affaiblirait les politiques de développement et de transformation. La marge théorique est donc supérieure à la marge réellement mobilisable sans effets sociaux ou économiques, voire politiques importants.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 16-118.

7. Les risques hors bilan et les satellites

L'exposition de la CTM ne se limite pas à sa dette directe. Les emprunts garantis représentent environ 505,37 M€, pour une annuité proche de 36,05 M€. Ces montants ne constituent pas une dette immédiatement exigible, mais un risque contingent. Les difficultés d'un établissement ou d'une société liée peuvent se traduire par une augmentation de contribution, une subvention exceptionnelle, un appel de garantie ou une recapitalisation.

La situation de Martinique Transport illustre ce risque. Le CA retrace les contributions versées par la CTM, mais ne permet pas d'apprécier l'ensemble de la dette fournisseurs, de la trésorerie, du coût des contrats ou de la performance du service. Un pilotage consolidé des satellites est donc indispensable.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 109-118 ; annexes relatives aux emprunts garantis et aux engagements financiers.

Tableau 6 — Tableau de bord financier 2025

Indicateur	Valeur	Diagnostic
Épargne brute	32,15 M€ ; 3,1 % des RRF	Faible
CAF nette	-48,02 M€	Négative
Dette	1 008,14 M€	Élevée
Capacité de désendettement	≈31,4 ans	Très dégradée
Annuité	107,80 M€	Forte
Emprunts nouveaux	131,54 M€	Supérieurs au capital remboursé
Ligne de trésorerie	90 M€ de tirages cumulés ; encours nul au 31/12	Tension infra-annuelle, non dette de clôture
Garanties d'emprunt	505,37 M€	Risque contingent significatif
Fonds de roulement net global	99,50 M€ ; -29,9 %	Marge de sécurité en recul
Besoin en fonds de roulement	73,19 M€ ; +81,5 %	Forte hausse
Trésorerie nette	26,31 M€ ; ≈9,5 jours de DRF	Positive, mais très faible

Sources : CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 116-118 ; CTM, Rapport n° 3 — Comptes de gestion 2025, budget principal, état I-2, pp. 5-8, et état III-1, pp. 56-64 ; annexes financières ; calculs de l'auteur.

Quatrième partie — Le CA 2025 comme test de crédibilité du BP 2026

1. Un budget initial sans reprise des résultats 2025

Le BP 2026 a été construit sans reprise du résultat et des RAR de 2025. Les lignes correspondantes sont inscrites à zéro. Cette construction est normale lorsque le budget est préparé avant l'arrêt définitif des comptes, mais elle signifie que le BP initial ne présente pas encore l'ensemble des obligations et ressources de l'exercice.

Une décision modificative devra reprendre le déficit net du budget principal ainsi que 72,48 M€ de dépenses et 85,09 M€ de recettes restant à réaliser. Le suivi de 2026 devra distinguer les engagements hérités de 2025 des opérations nouvelles.

CTM, BP 2026, pp. 8-14 ; CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 5-8.

2. Une amélioration formelle de l'épargne

Le BP prévoit 1 126,67 M€ de recettes réelles et mixtes de fonctionnement et 1 058,24 M€ de dépenses, soit un solde de 68,43 M€. Le taux d'épargne formel atteindrait environ 6,1 %, contre 3,1 % au CA 2025.

CTM, BP 2026, pp. 24 et 30-36.

Tableau 7 — CA 2025 et BP 2026

Indicateur	CA 2025	BP 2026	Écart
Dépenses réelles de fonctionnement	1 006,48 M€	1 058,24 M€	+5,1 %
Recettes réelles de fonctionnement	1 038,63 M€	1 126,67 M€	+8,5 %
Épargne brute formelle	32,15 M€	68,43 M€	+36,28 M€
Remboursement du capital	80,18 M€	68,43 M€	-11,75 M€
Épargne nette formelle	-48,02 M€	0 M€	+48,02 M€
Emprunt	131,54 M€	165,00 M€	+33,46 M€
Investissement hors dette	303,08 M€	339,91 M€	+12,2 %

Sources : CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 9-19 et 116-118 ; CTM, BP 2026, pp. 24 et 30-36 ; calculs de l'auteur.

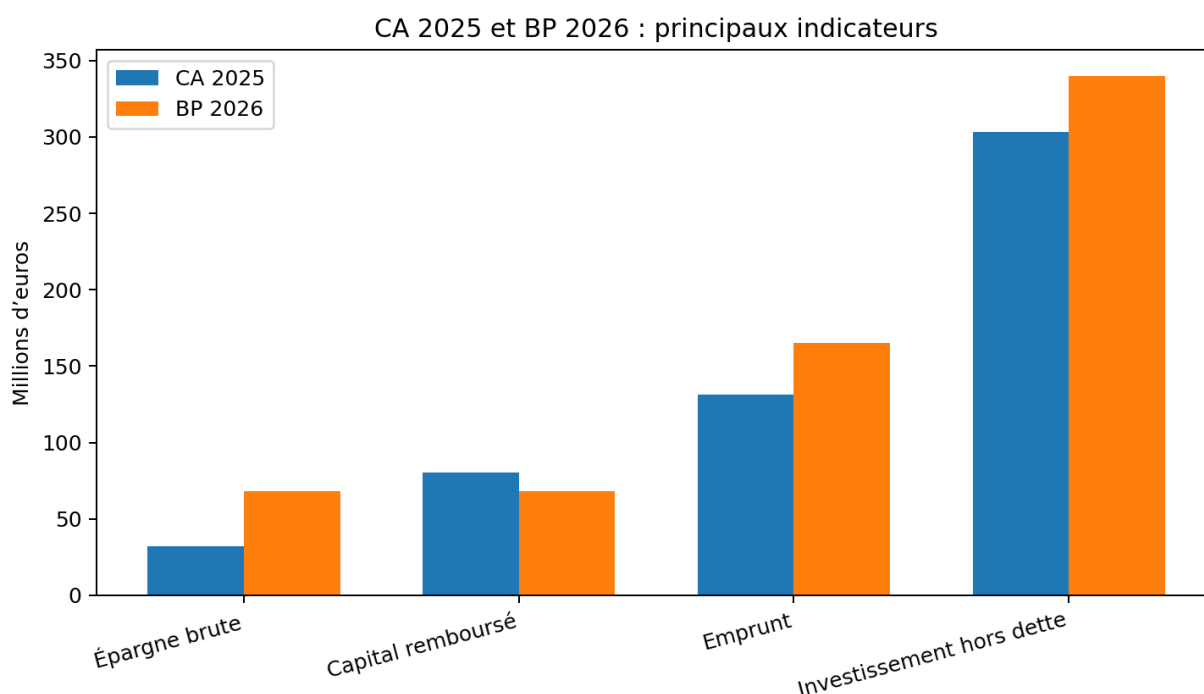


Figure 3 — Principaux rapprochements entre le CA 2025 et le BP 2026

3. Le rôle déterminant des provisions

Le BP 2026 prévoit 46,26 M€ de reprises de provisions et 18,30 M€ de nouvelles dotations. L'effet net positif sur le solde de fonctionnement atteint 27,96 M€. Ces écritures sont régulières si les risques antérieurement provisionnés ont diminué ou disparu. Mais elles ne constituent pas une recette récurrente comparable à une ressource fiscale ou à une dotation pérenne.

Après retraitement de l'effet net des provisions, l'épargne prévisionnelle sous-jacente se situe autour de 40,47 M€. L'épargne 2025 retraitée de sa dotation de 7,30 M€ se situe autour de 39,45 M€. L'amélioration structurelle entre les deux exercices serait donc de l'ordre d'un million d'euros, et non de 36 M€.

CTM, BP 2026, pp. 108-114 ; CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 16-19 ; calculs de l'auteur.

4. Une épargne nette nulle, rendue possible par la baisse de l'annuité

Le BP fixe le remboursement du capital à 68,43 M€, soit exactement le montant de l'épargne brute formelle. L'épargne nette prévisionnelle est donc nulle. Le progrès par rapport à 2025 provient surtout de la baisse du capital remboursé, liée au reprofilage AFD. Après retraitement des provisions, l'épargne nette resterait négative d'environ 27,96 M€.

CTM, BP 2026, pp. 30-36 et 71 ; CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 116-118 ; calculs de l'auteur.

5. Un recours à l'emprunt toujours élevé

Le BP autorise 165 M€ d'emprunts. Si ce montant était intégralement mobilisé, l'endettement nouveau net atteindrait environ 96,57 M€ après remboursement du capital. Il s'agit d'un scénario maximal, non d'une prévision certaine. En 2025, environ 80 % de l'autorisation d'emprunt avait été effectivement mobilisée.

Le BP 2026 n'est donc pas un budget de désendettement. La réduction de l'annuité améliore la liquidité à court terme, mais permet aussi de maintenir un niveau élevé d'emprunt nouveau.

CTM, BP 2026, pp. 30-36 et 71 ; CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 9-15 et 116-118 ; calculs de l'auteur.

6. Les dépenses sociales : une hausse concentrée sur le RSA

Le bloc social prévu au BP 2026 atteint environ 516,14 M€, soit 25,66 M€ de plus que le réalisé 2025. Mais cette hausse provient presque entièrement du RSA, dont les crédits augmentent d'environ 32,20 M€. À l'inverse, l'APA et le chapitre 934 sont budgétés à des montants inférieurs aux réalisations 2025.

La sécurisation du RSA réduit le risque de sous-budgétisation. En revanche, la baisse de l'APA est difficile à concilier avec le vieillissement, l'augmentation des bénéficiaires et la hausse des tarifs constatée en 2025. De même, la réduction du chapitre 934 doit être rapprochée de l'effet en année pleine des nouvelles structures du handicap et de la progression des besoins de protection de l'enfance.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 60-88 ; CTM, BP 2026, pp. 24, 91-95.

7. Une ambition d'investissement crédible globalement, mais risquée dans certains secteurs

L'investissement hors dette passerait d'environ 303,08 M€ réalisés à 339,91 M€ prévus, soit une hausse de 12,2 %. L'objectif global n'est pas hors de portée, mais il exige une amélioration de l'exécution. L'enseignement paraît relativement crédible au regard de son taux de réalisation 2025. Les transports et l'aménagement sont plus exposés : leurs crédits progressent très fortement par rapport au réalisé, alors que l'aménagement n'avait exécuté qu'environ 29,4 % de ses crédits en 2025.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 38-46 et 89-115 ; CTM, BP 2026, pp. 24, 38-68.

Le BP 2026 procure une respiration budgétaire immédiate. Il ne restaure pas encore une capacité durable à financer l'investissement sur ressources propres.

Cinquième partie — Performance publique, communication officielle et contraintes territoriales

1. Une communication officielle fondée, mais sélective

Le rapport présente 2025 comme une année charnière et met en avant plus de 60 M€ d'efforts, la maîtrise des dépenses de personnel, la progression de l'investissement et la résilience financière de la collectivité. Ces affirmations reposent sur des éléments réels : baisse des effectifs, rationalisation immobilière, investissement en hausse et réaménagement de dette.

Elles doivent toutefois être complétées. Le document ne fournit pas un tableau permettant de reconstituer les 60 M€ et de distinguer les économies récurrentes, les dépenses évitées, les reports, les recettes nouvelles et les gains futurs. De même, le terme d'investissement « engagé » est parfois utilisé sans distinction suffisante entre AP affectées, engagements juridiques et mandatements.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, p. 4 et pp. 16-19.

2. La continuité des services publics ne se mesure pas seulement au taux d'exécution

Le CA montre que les principales obligations ont été financées. Mais les épisodes du forfait d'externat et des approvisionnements de la PMI démontrent que la continuité globale peut coexister avec des ruptures localisées. **Il convient donc de compléter les données financières par des indicateurs de délais de paiement, d'ancienneté des factures, de disponibilité des services et de qualité de prise en charge.**

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 40-42 et p. 78.

3. Les transports : du financement budgétaire à la qualité du service

Le secteur des transports illustre la distinction entre dépense exécutée et performance publique. Les crédits de fonctionnement et d'investissement sont importants, mais le CA ne mesure ni la régularité du service, ni la fréquentation, ni le coût par voyageur, ni les interruptions, ni les délais de paiement aux opérateurs. L'évaluation doit donc associer aux flux financiers des indicateurs physiques et qualitatifs.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 109-115.

4. Un contexte économique qui limite le redressement spontané

L'économie martiniquaise ne fournit pas, à court terme, un moteur suffisamment puissant pour accroître spontanément les recettes et réduire les besoins sociaux. L'IEDOM décrit l'année 2025 comme une période de stabilisation sans nouveau souffle. L'Insee constate un recul de l'activité, une diminution de l'emploi salarié et un taux de chômage stabilisé à 13 %. Cette conjoncture pèse simultanément sur les recettes liées à l'activité et sur les dépenses sociales ou de soutien économique.

IEDOM, Rapport annuel économique de la Martinique 2025, publié le 30 juin 2026 ; Insee Conjoncture Martinique, n° 39, avril 2026.

5. Les contraintes structurelles du modèle territorial

Les difficultés de la CTM ne peuvent être attribuées exclusivement à sa gestion interne. L'insularité, l'éloignement, la dépendance aux importations, l'étroitesse du marché, les risques naturels, le vieillissement et la pauvreté produisent des surcoûts et une demande publique élevée. Les fonds européens et les concours nationaux sont devenus des composantes permanentes du modèle de financement.

Le rapport sénatorial sur les inégalités systémiques outre-mer souligne que les mécanismes de péréquation prennent imparfaitement en compte les charges spécifiques. Il relève également que l'octroi de mer constitue

une ressource essentielle et un levier d'autonomie fiscale, tout en ne pouvant être assimilé sans précaution à une richesse fiscale de droit commun.

Sénat, Rapport n° 810 (2025-2026), Les inégalités systémiques outre-mer : pour un nouveau paradigme, notamment pp. 189-213 et 349-409.

6. Autonomie institutionnelle et autonomie financière

Les données du CA ne tranchent pas le débat institutionnel. Elles montrent toutefois que toute évolution de l'autonomie doit être accompagnée de ressources adaptées. Des pouvoirs normatifs supplémentaires peuvent améliorer l'adaptation des politiques, mais ils ne créent pas mécaniquement de nouvelles bases fiscales ni une épargne plus élevée.

Inversement, la fragilité financière ne rend pas impossible toute évolution institutionnelle. Elle impose de préciser les compétences transférées, leur coût, les ressources fiscales correspondantes, les mécanismes de compensation, les clauses de révision et le maintien de la solidarité nationale. L'autonomie ne peut devenir un instrument de désengagement financier de l'État.

Sénat, Rapport n° 810 (2025-2026), notamment pp. 408-409 ; CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 9-15 et 116-118.

Conclusion générale — Une stabilisation comptable qui ne constitue pas encore un redressement financier

L'analyse du compte administratif 2025 conduit à écarter deux lectures également réductrices. La première consisterait à conclure à un rétablissement financier au seul motif que le résultat consolidé est excédentaire. La seconde présenterait la CTM comme étant en situation d'insolvabilité ou d'incapacité générale à exercer ses compétences. Les comptes ne valident aucune de ces deux interprétations.

La CTM demeure en mesure de financer son fonctionnement courant, d'assurer l'essentiel de ses missions sociales, de rémunérer ses agents, de rembourser sa dette et de maintenir un niveau élevé d'investissement. Elle conserve l'accès aux financements bancaires, nationaux et européens. Mais cette capacité d'action repose sur des équilibres devenus particulièrement fragiles.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 4-19 et 60-118.

Le principal signal de fragilité est l'insuffisance de l'épargne. L'épargne brute reste limitée à 32,15 M€, soit 3,1 % des recettes réelles, et ne couvre qu'une partie du remboursement du capital. La CAF nette négative de 48,02 M€ signifie que le fonctionnement ne produit aucune ressource interne nette pour financer les investissements. La dette dépasse un milliard d'euros et la capacité de désendettement reconstituée atteint environ 31 années.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 16-19 et 116-118 ; calculs de l'auteur.

Le résultat consolidé positif de 3,52 M€ ne modifie pas ce diagnostic. Il dépend des budgets annexes, des résultats antérieurs et d'un solde favorable de RAR. Le budget principal reste déficitaire après RAR. L'excédent final correspond donc à un quasi-équilibre comptable, non à une réserve financière substantielle.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 5-8.

Le compte de gestion affine ce diagnostic en révélant une dégradation rapide de la liquidité. En un an, le fonds de roulement net global diminue de 42,44 M€, le BFR augmente de 32,87 M€ et la trésorerie nette recule de 75,31 M€. Les disponibilités restent positives à 26,31 M€ et les crédits de trésorerie sont soldés au 31 décembre, mais le matelas de sécurité ne représente plus qu'une dizaine de jours de dépenses de fonctionnement. **La CTM est donc moins exposée à une insolvabilité immédiate qu'à une sensibilité accrue aux retards d'encaissement et aux aléas de paiement.**

CTM, Rapport n° 3 — Comptes de gestion 2025, budget principal, état I-2, pp. 5-8, et état III-1, pp. 56-64 ; calculs de l'auteur.

L'exécution des dépenses montre une collectivité fortement mobilisée sur les obligations sociales, la dette, les transports, la sécurité et le fonctionnement de l'administration. Elle montre aussi que les politiques de transformation - fonds européens, aménagement et certains investissements - restent soumises à des difficultés de programmation et de réalisation. Les tensions ont déjà entraîné des conséquences opérationnelles, comme le retard du forfait d'externat et les difficultés d'approvisionnement des services de santé préventive.

CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 32-115, notamment pp. 40-42 et p. 78.

Le BP 2026 offre une fenêtre de stabilisation. La baisse de l'annuité et les reprises de provisions améliorent l'équilibre formel. Mais la marge sous-jacente reste proche de celle de 2025 et l'épargne nette n'est pas encore positivement reconstituée. Le budget 2026 ne réduit pas la dépendance à l'emprunt ; il reporte une partie de la charge de dette et repose sur plusieurs hypothèses exigeantes de recettes et d'exécution.

CTM, BP 2026, pp. 24 et 30-36, 71 et 108-114 ; CTM, Rapport de présentation du CA 2025, pp. 116-118.

Le compte administratif 2025 traduit une stabilisation comptable, mais non un redressement financier. La CTM conserve une capacité d'action significative, au prix d'une épargne trop faible,

d'une dépendance croissante à la dette et aux financements externes, et d'une réduction de ses marges futures.

Quelles solutions ?

1. Fixer une trajectoire pluriannuelle explicite de restauration de l'épargne

La CTM devrait publier une trajectoire à trois ou quatre ans distinguant l'épargne publiée, l'épargne retraitée des opérations exceptionnelles, les économies récurrentes, les recettes ponctuelles et les reports de charges. Une cible interne progressive pourrait viser 5 % des recettes réelles à court terme, puis 7 % à moyen terme.

2. Utiliser les gains du reprofilage de dette pour restaurer la CAF nette

Les économies d'annuité attendues jusqu'en 2035 devraient être prioritairement affectées à l'apurement des retards, à la reconstitution du matelas de trésorerie, à la réduction du recours infra-annuel aux crédits de trésorerie, à la limitation des emprunts nouveaux et au retour à une épargne nette positive. Elles ne devraient pas financer de nouvelles dépenses permanentes sans ressource récurrente correspondante.

3. Recalibrer les autorisations de programme et sélectionner les investissements

Toute opération nouvelle devrait être soumise à un filtre de maturité : études achevées, maîtrise foncière, autorisations obtenues, plan de financement sécurisé, calendrier de marché et coûts futurs de fonctionnement. Les AP anciennes ou insuffisamment justifiées devraient être clôturées.

4. Piloter les dépenses sociales à partir du reste à charge net

Pour chaque politique sociale, la CTM devrait publier la dépense brute, les bénéficiaires, le coût moyen, les compensations et le reste à charge net. Ce suivi permettrait de distinguer les effets démographiques, tarifaires et normatifs, et de documenter la négociation avec l'État.

5. Mettre en place un pilotage consolidé des satellites

Un rapport annuel devrait présenter, pour les principaux établissements et sociétés liés à la CTM, le résultat, la trésorerie, le fonds de roulement, les dettes fournisseurs, les garanties, les contributions reçues et les risques d'intervention. Martinique Transport devrait faire l'objet d'un tableau spécifique associant données financières et indicateurs de service.

6. Sécuriser les fonds européens et les recettes d'investissement

Le suivi trimestriel devrait distinguer crédits programmés, engagements, paiements, certification et recettes encaissées. Les crédits de paiement annuels doivent être calibrés sur le calendrier réaliste des opérations afin de réduire les écarts entre budget et exécution.

7. Piloter le fonds de roulement, le BFR et la trésorerie

Un tableau de bord mensuel devrait suivre le fonds de roulement, le BFR, les disponibilités, les tirages de trésorerie, les créances par ancienneté, les produits à recevoir, les dettes fournisseurs et le calendrier des principales recettes. Une cible minimale de jours de trésorerie doit être définie afin d'éviter que les retards de certification ou de versement ne se traduisent par des tensions de paiement coûteuses.

8. Réduire les délais de paiement et documenter les charges différées

La CTM devrait publier le délai global de paiement, l'ancienneté des factures, les charges rattachées et les plans d'apurement. L'objectif n'est pas seulement comptable : il s'agit d'éviter que la contrainte de trésorerie soit transférée aux établissements, fournisseurs et usagers.

9. Négocier avec l'État un cadre financier territorial pluriannuel

La négociation devrait porter sur les allocations individuelles de solidarité, les transports, les surcoûts d'insularité, les infrastructures structurantes, les risques naturels, l'octroi de mer et les conséquences financières de toute évolution institutionnelle. Les compensations doivent évoluer avec les charges réelles et comporter des clauses de révision.

Tableau 8 — Plan d'action envisageable

Priorité	Action	Échéance indicative	Indicateur
1	Trajectoire pluriannuelle d'épargne	BP 2027	Taux d'épargne publié et retraité
2	Retour à une CAF nette positive	2027-2028	Épargne nette annuelle
3	Révision du portefeuille d'AP	Avant BP 2027	Stock d'AP et ratio de couverture
4	Suivi du reste à charge social	Trimestriel	Dépense, compensation, reste à charge
5	Suivi consolidé des satellites	Annuel	Résultat, trésorerie, dettes, garanties
6	Sécurisation des fonds européens	Trimestriel	Paiements certifiés et recettes encaissées
7	Pilotage du FRNG, du BFR et de la trésorerie	Mensuel	Jours de trésorerie et recours aux lignes
8	Réduction des délais de paiement	Dès 2026	Délai global et factures anciennes
9	Négociation financière État-CTM	2026-2027	Accord pluriannuel et clauses de révision

Annexes

Annexe 1 — Trajectoire financière 2023-2026

Indicateur	CA 2023	CA 2024	CA 2025	BP 2026
Épargne brute	90,1 M€	32,7 M€	32,15 M€	68,43 M€
Taux d'épargne brute	7,8 %	3,0 %	3,1 %	6,1 % formel
Capital remboursé	73,0 M€	73,0 M€	80,18 M€	68,43 M€
CAF nette	+23,8 M€	-40,3 M€	-48,02 M€	0 M€ formel
Emprunt	n.d.	n.d.	131,54 M€	165 M€ autorisés

Sources : Justin Daniel, *Analyse du CA 2024*, pp. 2-3 ; CTM, *Rapport de présentation du CA 2025*, pp. 9-19 et 116-118 ; CTM, *BP 2026*, pp. 24 et 30-36.

Annexe 2 — Dépenses sociales 2025

Chapitre	Dépenses	Recettes directement rattachées	Taux d'exécution
934 — Santé et action sociale	188,54 M€	14,44 M€	93,4 %
934—3 — APA	89,87 M€	40,95 M€	96,1 %
934—4 — RSA	212,08 M€	175,92 M€	96,8 %
Total	490,48 M€	231,31 M€	95,3 %

Source : CTM, *Rapport de présentation du CA 2025*, pp. 60-88. Les recettes directement rattachées ne constituent pas le calcul exhaustif du reste à charge, certaines ressources étant retracées dans d'autres chapitres.

Annexe 3 — Glossaire financier

Terme	Définition
Résultat de l'exercice	Solde des recettes et dépenses comptabilisées au titre de l'année, avant reprise des résultats antérieurs.
Résultat cumulé	Résultat de l'exercice augmenté ou diminué des résultats reportés.
Restes à réaliser	Dépenses engagées non mandatées et recettes certaines non encore titrées ou encaissées à la clôture.
Épargne brute	Différence entre recettes réelles de fonctionnement et dépenses réelles de fonctionnement.
Épargne nette / CAF nette	Épargne brute diminuée du remboursement annuel du capital de la dette.
Capacité de désendettement	Encours de dette rapporté à l'épargne brute ; nombre théorique d'années nécessaire pour rembourser la dette avec l'épargne.
Autorisation de programme	Limite supérieure des dépenses pouvant être engagées pour une opération pluriannuelle.
Crédit de paiement	Montant pouvant être mandaté au cours de l'exercice pour couvrir une autorisation de programme.
Opération d'ordre	Écriture sans encaissement ou décaissement direct, assurant notamment les transferts entre sections.

Terme	Définition
Provision	Constatation comptable d'un risque ou d'une charge probable.
Ligne de trésorerie	Crédit de court terme destiné à couvrir les décalages entre encaissements et paiements.
Fonds de roulement net global	Excédent des ressources stables sur l'actif immobilisé ; marge durable disponible pour financer le cycle courant.
Besoin en fonds de roulement	Décalage entre les créances et autres actifs circulants, d'une part, et les dettes courantes, d'autre part.
Trésorerie nette	Différence entre le fonds de roulement et le BFR ; elle correspond aux disponibilités nettes des concours bancaires de court terme.
Fonds de caisse	Au sens comptable strict, sommes détenues par les régisseurs ; il ne doit pas être confondu avec les disponibilités globales de la collectivité.

Annexe 4 — Fonds de roulement, BFR et trésorerie du budget principal

Tableau A4 — Reconstitution bilancielle 2024-2025

Indicateur	2024	2025	Évolution
Ressources stables	7 552,36 M€	7 731,07 M€	+178,71 M€
Actif immobilisé net	7 410,41 M€	7 631,56 M€	+221,15 M€
Fonds de roulement net global	141,95 M€	99,50 M€	-42,44 M€
Besoin en fonds de roulement	40,32 M€	73,19 M€	+32,87 M€
Trésorerie nette	101,62 M€	26,31 M€	-75,31 M€
Disponibilités / dépenses réelles de fonctionnement	≈38 jours	≈9,5 jours	Forte contraction

Formules : FRNG = fonds propres + provisions + dettes financières - actif immobilisé net ; BFR = actif circulant hors trésorerie + régularisations actives - dettes non financières - régularisations passives ; trésorerie nette = FRNG - BFR. Le calcul est effectué sur le seul budget principal.

Source : CTM, Rapport n° 3 — Comptes de gestion 2025, budget principal, état I-2, pp. 5-8 ; calculs de l'auteur.

Références documentaires

- Collectivité territoriale de Martinique, Rapport n° 4 — Compte administratif, exercice 2025, séance du 25 juin 2026.
- Collectivité territoriale de Martinique, Rapport n° 3 — Comptes de gestion, exercice 2025, séance du 25 juin 2026.
- Collectivité territoriale de Martinique, Projet de budget primitif 2026 — Budget principal.
- Daniel, Justin, Compte administratif 2024 de la CTM : analyse et perspectives, 5 juin 2025.
- Institut d'émission des départements d'outre-mer, Rapport annuel économique de la Martinique 2025, 30 juin 2026.
- Insee, En 2025, la conjoncture économique se dégrade en Martinique, Insee Conjoncture Martinique, n° 39, avril 2026.
- Sénat, Les inégalités systémiques outre-mer : pour un nouveau paradigme, rapport n° 810 (2025-2026), 30 juin 2026.