

ExPost

Synthèse

Évaluation
de l'AFD

JUIN
2024
N° 100

Auteurs Karine LANOIX, Matthieu BOULESTREAU
et Nicole GRUBER (Technopolis), Ericka MERION
(QualiStat)



Évaluation de la collaboration entre la Collectivité Territoriale de Martinique et l'AFD (2016-2022)



Le rapport complet de l'évaluation
est téléchargeable sur le site de l'AFD :
<https://www.afd.fr/fr/ressources-accueil>

Coordinateurs

Bruno de Reviere et Benjamin Coudert (AFD)

Avertissement

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de l'Agence française de développement, de la CTM ou des institutions partenaires.

Photo de couverture

Un colibri, Martinique, une espèce intégralement protégée.
© Luc Migozzi / AFD

Sommaire

Éditorial	p. 4	4
Synthèse des conclusions et des recommandations	p. 5	Conclusion de l'évaluation et recommandations p. 29
1		Liste des sigles et abréviations p. 33
Introduction	p. 6	
1.1 Contexte	p. 6	
1.2 Objectifs et périmètres de l'évaluation	p. 7	
2		
Bilan quantitatif et qualitatif des financements apportés par l'AFD à la CTM	p. 8	
L'AFD et la CTM sont réciproquement leur premier partenaire de financement.	p. 8	
3		
Réponses aux questions évaluatives	p. 19	
3.1 Appréciation d'opérations emblématiques (synthèse)	p. 17	
3.2 Importance de la collaboration CTM-AFD	p. 22	
3.3 Modalités de mise en oeuvre de la collaboration CTM-AFD	p. 25	

Éditorial

Jordan EUSTACHE, Directeur Général des Services de la CTM
Guillaume CHIRON, Directeur de l'agence AFD en Martinique

La singularité du péyi Martinique appelle un modèle de développement adapté et attractif

La Martinique, riche et complexe à la fois, participe à l'expansion mondiale de la France, lui offrant de multiples potentialités. Mais elle est aussi confrontée à de nombreux enjeux environnementaux, économiques et sociaux. La collectivité territoriale de Martinique (CTM) est au cœur de ces enjeux de transition territoriale et écologique, démographique et sociale, avec des compétences multiples en matière de développement économique, d'aménagement du territoire et de transport, de développement culturel, scientifique et sportif, d'éducation et formation, de développement sanitaire et social, ainsi que de coopération régionale. La recherche d'une meilleure insertion de la Martinique dans son environnement est souvent identifiée comme un des principaux leviers d'une croissance durable, riche en emplois et garante d'effets économiques et sociaux bénéfiques.

L'investissement au cœur de la croissance et du développement économique pour un mieux-être économique et sociale

L'investissement est le principal levier pour rendre la Martinique plus attractive et rayonnante, notamment pour sa jeunesse à qui il faut donner des perspectives d'avenir. En 2024, la CTM prévoit d'investir à hauteur de 459 millions d'euros en lançant des chantiers significatifs, marquant sa volonté de soutenir et de transformer l'économie locale, de la dynamiser durablement dans une perspective d'accélération des transitions énergétiques et numériques.

Cet ambitieux projet territorial nécessite un accompagnement par les partenaires financiers. Aussi, pour l'appuyer dans ses missions, la CTM fait appel à plusieurs partenaires techniques et financiers, au premier rang desquels l'Agence française de développement (AFD).

L'AFD soutient la CTM depuis sa création dans ses projets structurants et la relation privilégiée qui s'est nouée entre les deux institutions revêt aujourd'hui une dimension stratégique. La CTM est ainsi le premier partenaire de l'AFD en Martinique, ayant bénéficié d'un montant cumulé de 543 millions d'euros depuis sa création en 2016. Réciproquement, l'AFD est le premier partenaire financier de la CTM.

Au terme de ces sept années, l'évaluation de cette collaboration active est apparue comme un point d'étape nécessaire, pour mieux envisager l'avenir. Il a donc été décidé de la lancer, d'en partager le financement et le pilotage. Occasion d'un dialogue intense et renouvelé entre les équipes de l'AFD et celles de la CTM, mais aussi avec les élus du Conseil exécutif et de l'Assemblée de Martinique. Cette évaluation atteste aussi d'un partenariat confiant et sincère.

Au-delà de l'intérêt manifeste du processus, elle contient également des recommandations que l'AFD et la CTM s'attacheront à mettre en œuvre avec détermination, afin d'approfondir le dialogue entre les deux institutions et d'apporter des solutions pour le péyi au bénéfice premier des Martiniquaises et des Martiniquais.

Synthèse des conclusions et des recommandations

L'AFD et la CTM entretiennent une relation de partenariat stratégique. Les prêts octroyés par l'AFD sont cruciaux en raison de leur compétitivité, de leur ampleur et du soutien au développement qui les accompagne. Depuis 2019, les prêts bonifiés octroyés à la CTM ont joué un rôle majeur dans le financement de ses projets, notamment ceux à forte valeur ajoutée sociale ou environnementale. À partir de 2020, l'AFD a mis en place des outils pour suivre les financements dédiés à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique. En tant que principal bailleur de fonds de la CTM, l'AFD joue un rôle central dans la réalisation de ses projets, tandis que la CTM est un partenaire essentiel de l'AFD à Fort-de-France.

La collaboration entre l'AFD et la CTM va au-delà des aspects financiers. Elle est fondamentalement partenariale, bien que des améliorations puissent être apportées dans le dialogue sur les questions climatiques et dans la coordination des projets. Le potentiel technique et stratégique de cette collaboration reste sous-exploité et les deux parties souhaitent le renforcer. Comme indiqué, des progrès pourraient être réalisés dans les domaines du climat et de la biodiversité en utilisant les nouveaux outils d'assistance technique de l'AFD, tels que des études financées par le Fonds Outre-Mer (FOM).

De ce fait, les recommandations suivantes sont énoncées afin de concrétiser cette ambition à court terme :

- **Recommandation 1 : Renforcer la connaissance des grandes orientations stratégiques d'intervention des deux institutions, de leurs cadres d'intervention, de leurs outils et attentes respectives :** AFD et CTM – DGS, DGA^[1] Finances et directeurs des DGA (directions générales adjointes) opérationnelles et techniques. Cette recommandation

se décline essentiellement en l'organisation d'un séminaire annuel, en amont de la définition des orientations budgétaires de la CTM.

- **Recommandation 2 : Renforcer l'inter-connaissance entre l'AFD et les directions opérationnelles et techniques, ainsi que la DGA Finances de la CTM.** En amont de l'octroi des prêts, il s'agit d'organiser des réunions techniques thématiques de partage d'information, au format simple, court et efficace. Au moment de l'instruction des demandes de prêts, il s'agit (i) de partager les procédures et bonnes pratiques associées ; (ii) de désigner des contacts techniques complémentaires au sein de la DGA Finances (CTM) afin de renforcer la fluidité et la rapidité des échanges avec l'AFD ; (iii) de partager avec les équipes opérationnelles et techniques la trame/modèle AFD nécessaire à la présentation des projets CTM. Enfin, lors de la phase de mise en œuvre et de suivi des projets financés, il s'agit d'organiser un comité de financeurs pour chacun des projets emblématiques et de définir collectivement un cadre de redevabilité intégrant quelques indicateurs de suivi spécifiques à chacun des projets.

- **Recommandation 3 : Pérenniser la collaboration sous forme de « contrat de partenariat » pluriannuel en lien avec la mise en place d'une démarche de Plan pluriannuel d'investissement (PPI).** La formalisation d'un partenariat pluriannuel entre l'AFD et la CTM permettra de concrétiser davantage les deux premières recommandations. De surcroît, la collectivité pourrait profiter des opportunités offertes par le FOM pour accompagner l'élaboration de son PPI (*via* la mise à disposition de consultants externes, par exemple).

[1] Directeur général des services et Directeur général adjoint.

1. Introduction

1.1 Contexte

La Martinique est située au cœur de la Caraïbe. Surnommée l'île aux fleurs, elle est un territoire et une région d'outre-mer depuis la loi de décentralisation de mars 1982. En 2010, les citoyens martiniquais ont voté en faveur de la création d'une collectivité territoriale unique *via* deux référendums, selon les dispositions prévues par l'article 73 de la Constitution. La création de cette collectivité territoriale a été officialisée en 2011 par une loi organique et une loi ordinaire, et les premières élections ont eu lieu en 2015, entraînant la mise en place de la **Collectivité Territoriale de Martinique (CTM)** en janvier 2016^[2]. Elle succède ainsi au département et à la région d'outre-mer de la Martinique dans tous leurs droits et obligations. La CTM est habilitée à encourager la collaboration régionale, à favoriser le progrès économique, social, sanitaire, culturel et scientifique de la Martinique, ainsi qu'à superviser l'aménagement de son territoire. De plus, elle a pour mission de garantir la préservation de l'identité martiniquaise, tout en respectant l'intégrité, l'autonomie et les compétences des communes.

La CTM est composée de trois organismes principaux. L'Assemblée de Martinique en est l'organe délibérant. Le Conseil Exécutif de Martinique, organe exécutif, oriente les actions de la CTM et contrôle ses agissements dans ses domaines de compétence. Enfin, le Conseil Économique, Social et Environnemental de la Culture et de l'Éducation est l'organe consultatif de la collectivité.

L'intervention de l'**AFD** en Martinique s'inscrit dans le cadre plus large de son intervention dans les Outre-mer français. À la suite du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) de 2018, l'AFD a réorganisé son action sur le plan géographique, *via* notamment la création d'un nouveau département « Trois océans », qui relie les territoires insulaires (étrangers et ultramarins), liés par des défis communs et transfrontaliers. Sa

stratégie régionale « océan Atlantique » s'inscrit au sein du cadre d'intervention précédent et se concentre spécifiquement sur les pays situés dans la région. Le Cadre d'intervention Martinique 2016-2020 (prolongé jusqu'en 2022) est une déclinaison de ces stratégies au niveau local, et cible plus spécifiquement les actions à réaliser sur le territoire martiniquais. La principale finalité de développement de ce cadre est l'adoption d'un nouveau modèle de croissance économique fondé sur des dynamiques endogènes et favorisant la cohésion sociale. Cette préoccupation est cruciale pour la région dont le processus de développement social connaît de fortes difficultés en raison de taux de chômage et de pauvreté très élevés, ainsi que d'inégalités très fortes dans la répartition des revenus et l'accès aux services, qui entraînent des ruptures de la cohésion sociale.

La CTM, quant à elle, assume la responsabilité de divers schémas territoriaux et est l'autorité de gestion de divers fonds européens, parmi lesquels figure le Schéma territorial de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation de la région Martinique. Ce schéma donne les grandes lignes que les acteurs publics doivent suivre, tout en respectant leurs compétences respectives, afin de stimuler la croissance du territoire, promouvoir l'innovation et faciliter l'ouverture à l'international de l'économie locale. En premier lieu, il détermine les orientations visant à restructurer l'appareil productif à travers la structuration de filières, l'organisation territoriale des bassins de production, la préservation des ressources et le renforcement des compétences des acteurs. De plus, il identifie des mesures spécifiques pour soutenir le développement de trois secteurs jugés stratégiques pour le territoire, à savoir : l'agroenvironnement, l'économie bleue et le tourisme durable^[3].

Pour accompagner la CTM dans l'atteinte de ces finalités de développement territorial, l'AFD poursuit cinq objectifs qui sont : d'alimenter les réflexions des acteurs économiques locaux, de favoriser la croissance pour l'emploi, de contribuer au renforcement de la cohésion sociale et territoriale, de concourir à l'émergence de l'économie verte, et de renforcer l'intégration régionale.

[2] Rapport annuel économique 2021 IEDOM Martinique, <https://www.iedom.fr/martinique/publications/rapports-annuels/rapports-annuels-economiques/article/rapport-annuel-economique-2021-iedom-martinique>

[3] STDEII Martinique

1.2 Objectifs et périmètres de l'évaluation

L'AFD soutient la CTM et l'accompagne depuis sa création, en 2016. Les financements octroyés par l'AFD à la CTM constituent le troisième engagement non-souverain le plus important de l'AFD (en termes d'encours au 31/12/2022). Il a semblé essentiel de consacrer le temps nécessaire à évaluer l'efficacité de ce soutien et à en tirer des enseignements, afin d'enrichir la continuité de cette collaboration.

L'évaluation de la collaboration CTM-AFD sur la période 2016-2022 poursuivait 4 objectifs principaux :

- Dresser un bilan des opérations de la CTM soutenues par l'AFD (sur la période 2016-2022) ;
- Faire un état de la collaboration CTM-AFD depuis 2016 ;
- Renforcer la collaboration CTM-AFD ainsi que l'accompagnement des futures actions de la CTM par l'AFD, au-delà du seul domaine financier ;
- Contribuer, dans la mesure du possible, à renforcer les capacités de la CTM en évaluation de politiques publiques, dans une optique d'« apprentissage par la pratique ».

L'évaluation comporte ainsi clairement une **dimension rétrospective et prospective**. Elle a répondu à des questions permettant de tirer des leçons du passé, en vue de nourrir et renforcer la collaboration entre l'AFD et la CTM, et également de renforcer les capacités de cette dernière. Cette évaluation se voulait aussi partenariale dans la démarche, entre les deux institutions.

Plusieurs périmètres cadrent la présente évaluation :

- Le périmètre géographique : la mission a concerné l'ensemble du territoire de la Martinique.
- Le périmètre temporel : l'évaluation de la collaboration CTM-AFD portait sur la période 2016-2022.
- Le périmètre thématique : l'évaluation a couvert l'ensemble des types d'intervention de l'AFD. Lors de la phase de cadrage, trois investissements emblématiques de la CTM ont été sélectionnés, à savoir la reconstruction du

Lycée Schœlcher, le Transport en Commun en Site Propre (TCSP) – avec notamment un focus sur les projets d'extension à venir – et le projet « Très Haut Débit » (THD). Ceux-ci font l'objet d'un focus particulier dans le cadre du rapport d'évaluation.

La méthodologie complète et détaillée de l'évaluation peut être retrouvée dans le rapport complet^[4].

Le référentiel d'évaluation validé par la CTM et l'AFD vise à répondre à quatre grandes questions évaluatives, à savoir :

- Quelle appréciation peut-on faire des projets emblématiques retenus ?
- Quelle appréciation peut-on faire de l'importance de la collaboration CTM-AFD, respectivement pour chacune des deux institutions ?
- Quelle appréciation peut-on faire des modalités de mise en œuvre de la collaboration CTM-AFD ?
- Au regard des réponses apportées aux questions précédentes, quelles recommandations peut-on faire pour améliorer la collaboration CTM-AFD, tant sur le fond que sur la forme ?

Les réponses à ces questions figurent dans la partie 3.

[4] Technopolis-Qualistat (Novembre 2023), Évaluation de la collaboration CTM-AFD (2016-2022), <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2024-06-03-20-00/Eval%20AFD%20CTM%20Rapport%20final%20VF%20au%20201123.pdf>

2. Bilan quantitatif et qualitatif des financements apportés par l'AFD à la CTM

L'AFD et la CTM sont réciproquement leur premier partenaire de financement.

L'AFD est un partenaire clé de la CTM et soutient de manière conséquente le développement de celle-ci, et ce, depuis la création de la CTM en 2016. En effet, l'AFD représente une grande partie de l'encours de dette de la CTM, avec un pourcentage qui a augmenté au fil des années, passant de près de 47 % en 2016 à 66 % en 2019.

En outre, les financements octroyés par l'AFD à la CTM prennent différentes formes de prêts en fonction des projets de la CTM et des orientations de l'AFD. Ainsi, il peut s'agir de « prêts au secteur public », de « prêts au secteur public bonifiés » et de « prêts au secteur public verts ». La CTM a bénéficié d'un montant total

de 543 millions d'euros de financements de l'AFD entre 2016 et 2022, répartis en 11 prêts (selon 4 produits).

Enfin, depuis 2020, l'AFD a mis en place une nouvelle grille de comptabilisation des co-bénéfices climat. Celle-ci permet de mesurer la part de ses prêts alloués à la CTM qui concourent à l'atténuation et à l'adaptation aux effets du changement climatique. La moyenne de la part de financement allouée à ces deux thématiques est de 31 % pour les trois dernières années (2020, 2021 et 2022).

De plus, la CTM est la première partenaire de l'agence de Fort-de-France, puisque plus de la moitié des octrois au secteur public effectués sur la période sont attribués à la CTM.

Encadré 1 – Point de vigilance quant à la traçabilité des paiements et des opérations effectuées par l'AFD

Le principe d'universalité budgétaire qui s'applique aux collectivités françaises (tant hexagonales qu'ultramarines) implique que les recettes identifiées du budget d'une collectivité ne peuvent être affectées à des dépenses particulières de celui-ci^[5], ce qui rend fongibles tous les fonds perçus par la collectivité. Ceci explique que, dans le cadre de la mission d'évaluation, il n'est pas possible de fournir une traçabilité exhaustive de l'utilisation des prêts alloués par l'AFD dans le cadre des projets et opérations réalisés par la CTM. En effet, l'AFD finance principalement la CTM par l'intermédiaire de prêts budgétaires, ce qui rend complexe le suivi direct des euros AFD jusqu'aux projets spécifiques pour lesquels ils ont été utilisés. Les prêts budgétaires sont ainsi regroupés et intégrés dans les finances globales de la CTM, sans que l'origine ou l'affectation précise des euros prêtés par l'AFD ne puisse être identifiée.

De plus, en examinant les comptes administratifs de la CTM, il est apparu que ces derniers ne font pas référence directement aux projets financés. Par conséquent, il n'est pas possible de remonter de manière directe et claire vers les euros prêtés par l'AFD en se basant uniquement sur ces comptes administratifs.

[5] Principes budgétaires, Les services de l'État dans l'Oise <https://www.oise.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Collectivites-territoriales/Budgets-des-collectivites-locales/Principes-budgetaires>

2.2.1 – L’AFD, un partenaire incontournable du financement en prêt

Le Tableau 1 ci-dessous montre l'évolution de l'encours de dette de la CTM entre 2016 et 2022, ainsi que le pourcentage de dette financée par l'AFD pour les années où cette information est disponible. L'encours de dette de la CTM est relativement stable entre 2016 et 2018, mais connaît une augmentation en 2019, atteignant 671 millions d'euros, soit un taux d'évolution de 19 % par rapport à l'année 2016. La dette de la CTM continue d'augmenter jusqu'à 883 millions d'euros en 2021. Cette dette est majoritairement financée par l'AFD puisqu'en 2016 et 2017, l'AFD détient près de 60 % de la dette de la CTM. En 2019, l'AFD détient plus de deux tiers, 67 %, de la dette de la CTM, témoignant ainsi de l'importance du financement de l'AFD pour la CTM (cf. section suivante).

Ce tableau présente également les nouveaux prêts contractés par la CTM. Ceci permet de rendre compte du fait que, bien que l'encours de dette de la CTM ne cesse d'augmenter, les prêts de l'AFD ne diminuent ni en fréquence ni en montant.

Tableau 1 – Évolution de l'encours de la dette de la CTM, part des principaux prêteurs et montant des nouveaux prêts contractés auprès de l'AFD

Prêteur	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Part AFD	56 %	60 %	64 %	67 %	64 %	59 %	60 %
Part Caisse d'épargne	20 %	18 %	14 %	13 %	16 %	13 %	11 %
Part des autres prêteurs	24%	22 %	22 %	20 %	21 %	28 %	29 %
Montant total de la dette	561M€	569M€	676M€	672M€	749M€	851M€	884M€
Nouveaux prêts contractés auprès de l'AFD	198M€	100M€	-	40M€	79M€	66M€	60M€

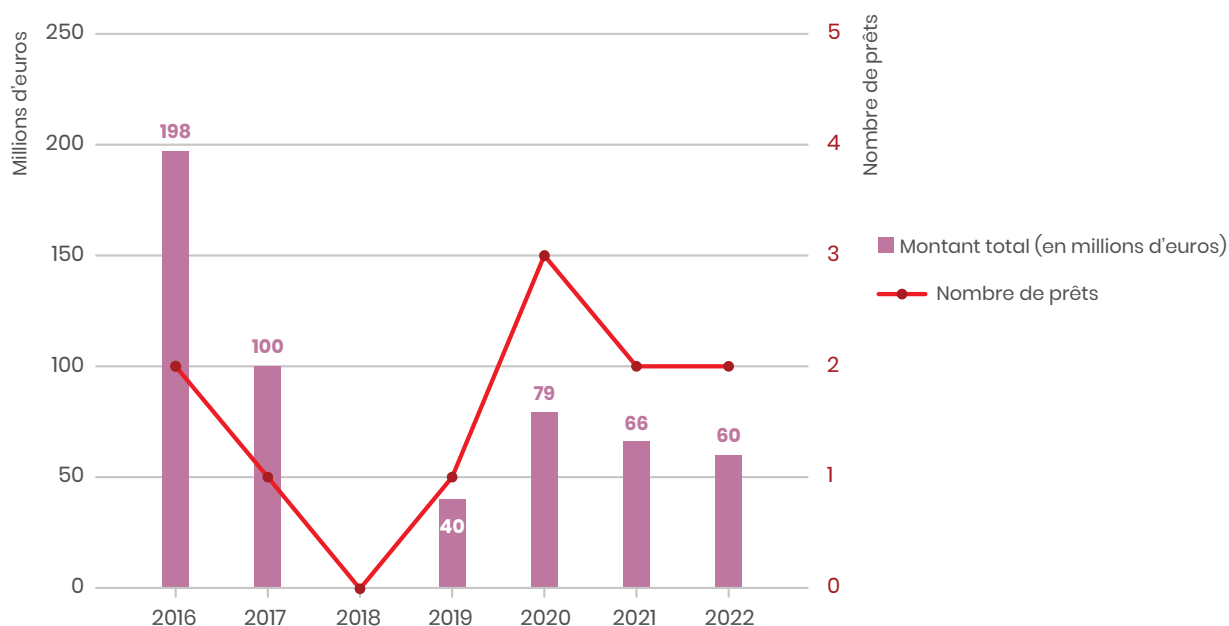
Source : Technopolis d'après les données CTM

2.2.2 – Des prêts multiples à un rythme quasi-annuel de l’AFD

L’extraction de la base AFD fournie par l’équipe en charge du suivi de l’évaluation permet de dresser un état des financements. Entre 2016 et 2022, le financement total de la CTM par l’AFD représente 543 millions d’euros (M€) répartis en 11 financements. Les différents prêts sont octroyés annuellement, à l’exception de 2018, et se décomposent généralement en plusieurs produits. Au cours de la période, deux prêts particulièrement importants peuvent être identifiés : 2016, année de création de la CTM et 2020, année de la crise sanitaire.

Les montants octroyés par l’AFD à la CTM connaissent d’importantes variations d’une année à l’autre. C’est en 2016, année de création de la CTM, que le montant octroyé est le plus important, sous la forme de deux produits distincts pour un total d’environ 198 M€. En 2018, la CTM n’a pas formulé de demande de financement auprès de l’AFD, ce qui s’explique par le fait que l’emprunt de 2017 a été versé en deux tranches (40 millions en 2017 et 60 M€ en 2018).

Graphique 1 – Évolution du montant total versé par l’AFD à la CTM et nombre de prêts par année de 2016 à 2022



Source : Technopolis d’après les données AFD

2.2.3 – Focus sur la bonification des prêts AFD

Les prêts bonifiés jouent un rôle essentiel dans le financement des projets de la CTM. Leurs critères d'octroi tiennent à l'intérêt soit social (Prêt au secteur public bonifié – PSP B), soit environnemental (Prêt au secteur public vert – PSP V) des projets présentés et soutenus. Ils affichent des taux très largement inférieurs aux taux du marché (jusqu'à 0 % pour le PSP V), grâce à un financement mobilisant une subvention du ministère des Outre-mer.

L'AFD a mobilisé de la bonification au bénéfice de la CTM à compter de l'année 2019, dans les secteurs éligibles, permettant de valoriser les projets à haute valeur sociale ou environnementale.

En effet, lorsque la CTM présente son programme d'investissement à l'AFD, chaque ligne budgétaire est minutieusement étudiée pour déterminer son éligibilité à la bonification (dans la limite des informations mises à la disposition de l'AFD). Les taux d'intérêt, calculés selon le modèle tarifaire de l'AFD, sont ajustés à la baisse en fonction des montants de bonification alloués, compte tenu de ces paramètres, et cela permet de déterminer le taux d'intérêt final du prêt proposé. Les secteurs éligibles à la bonification du PSP B

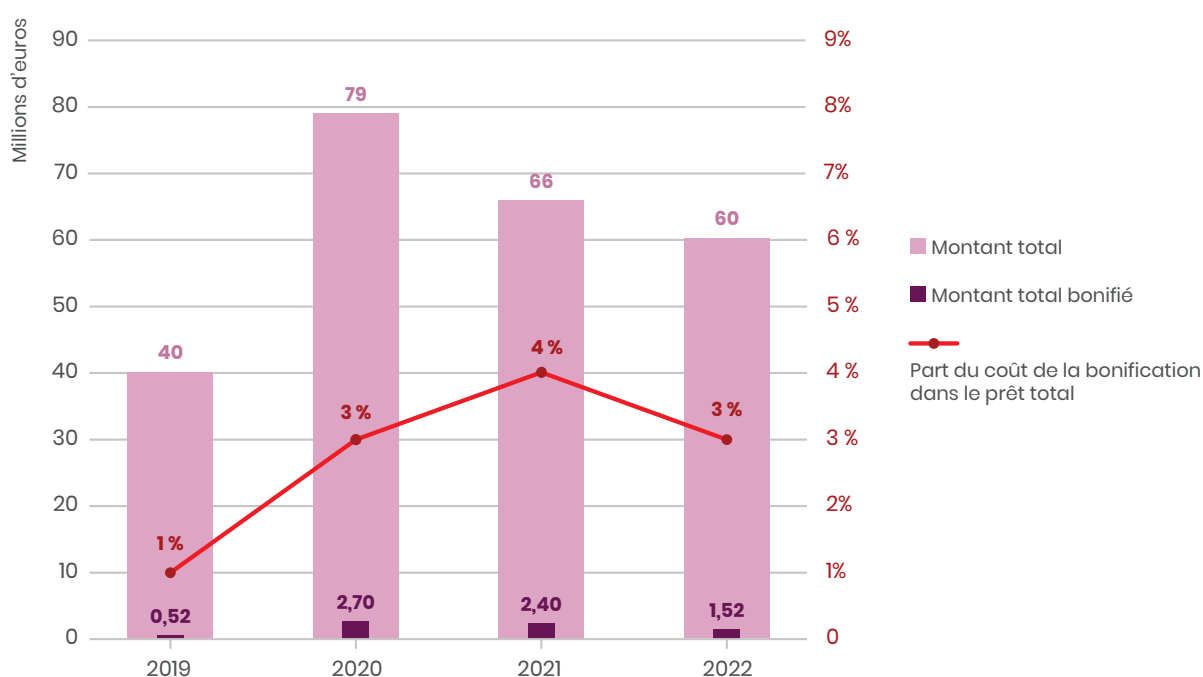
sont, entre autres, l'économie sociale et solidaire, le secteur sanitaire et médico-social, le domaine du numérique, l'éducation et la formation, etc. Le PSP V cible de son côté les projets agissant en faveur de l'atténuation du changement climatique et de l'adaptation aux effets de ce dernier (telle que la résilience aux catastrophes naturelles) ainsi que la préservation de la biodiversité.

L'AFD dispose pour ses financements en Outre-mer d'une enveloppe de bonification globale limitée à l'échelle nationale, ce qui signifie qu'une fois cette enveloppe épuisée, il n'est pas possible de mobiliser davantage de bonification. Par conséquent, les périodes de fin d'année comptable peuvent être moins propices à la mobilisation de bonification.

Comme illustré dans la figure ci-dessous, en 2020, le coût de la bonification mobilisée atteignait 2,7 M€, soit 3 % du montant total octroyé à la CTM, et en 2021, ce coût s'élevait à 2,4 M€, soit 4 %.

Note : Le montant total représente la somme totale octroyée à la CTM par l'AFD pour une année. Le coût de la bonification représente la somme que l'AFD doit allouer pour offrir des conditions de prêt plus favorables (taux d'intérêt plus bas), sur la base de différents critères d'éligibilité. La part du coût de la bonification dans le prêt total représente la proportion du montant total du prêt qui correspond au coût de la bonification supportée par l'AFD.

Graphique 2 – Évolution de la bonification des prêts octroyés à la CTM par l'AFD



Source : Technopolis d'après les données AFD

La bonification peut être rapportée aux investissements de la CTM (voir le graphique 3). Depuis 2020, le montant total bonifié par l'AFD a atteint 21 M€ (contre 10 millions en 2019), correspondant au montant maximal autorisé en termes de bonification, soit 15 M€ au titre du PSP vert et 6 millions d'euros au titre du PSP B.

Le coût de la bonification varie en fonction du type de projets éligibles : plus la bonification est importante, plus la CTM a la possibilité et l'intention de financer des projets qui ont des impacts sociaux et environnementaux. C'est pourquoi, bien que le montant total bonifié entre 2020 et 2022 soit identique, le coût de la bonification varie.

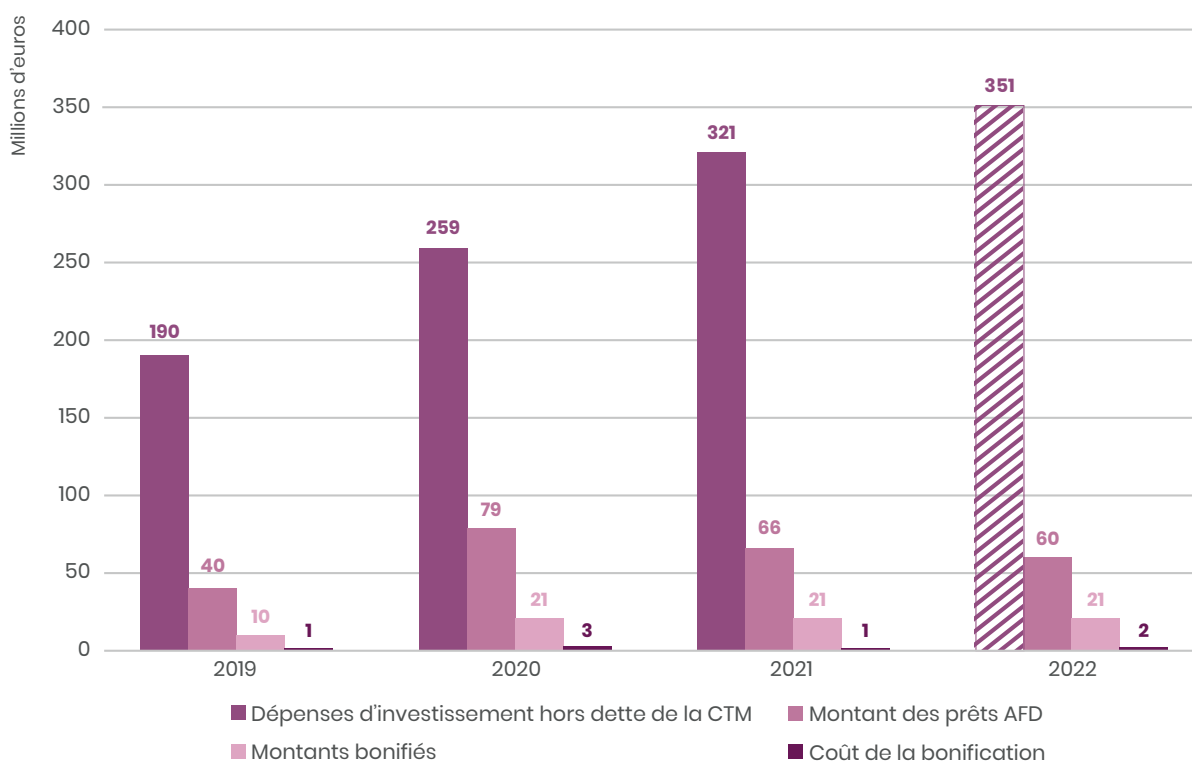
Ce graphique permet également de mettre en perspective les dépenses d'investissement (hors service de la dette) de la CTM avec les montants bonifiés par l'AFD. Malgré une diminution des montants totaux prêtés par l'AFD entre 2020 et 2022, le montant bonifié est resté stable à 21 M€ sur ces trois années. Ainsi la part

bonifiée du montant octroyé passe de 27 % en 2020 à 35 % en 2022. Parallèlement, les dépenses d'investissement de la CTM ont augmenté tout au long de la période.

Ainsi, on constate que la CTM finance des projets d'importance stratégique en adéquation avec les priorités de développement soutenues par l'AFD. Cependant, bien que la bonification s'applique au maximum autorisé (c'est-à-dire au montant maximal de prêt pouvant faire l'objet d'une bonification), la CTM ne propose pas, à ce stade, suffisamment de projets sociaux et environnementaux. Il s'ensuit qu'elle bénéficie d'un taux de bonification qui reste limité, inférieur à celui auquel elle pourrait prétendre si elle avait davantage de projets à valeur ajoutée environnementale et/ou sociale.

Note : Le montant total représente la somme totale octroyée à la CTM par l'AFD pour une année. Le montant bonifié représente la portion du prêt qui bénéficie d'une bonification. Le coût de la bonification représente les sommes allouées par l'AFD afin d'offrir des conditions de prêt plus favorables, sur la base de différents critères d'éligibilité.

Graphique 3 – Mise en perspective de l'évolution des dépenses d'investissement hors dette de la CTM, du coût de la bonification, du montant bonifié et du total des prêts AFD

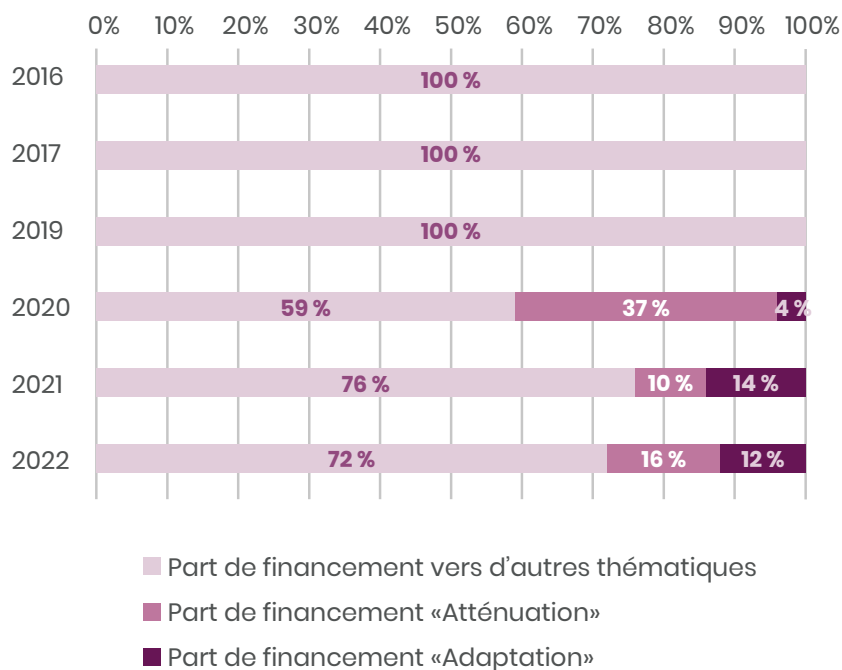


Source : Technopolis d'après les comptes administratifs de la CTM (2016-2021) et les données AFD, les dépenses d'investissement hors dette de l'année 2022 proviennent du bilan primitif 2022 (rayures violettes).

2.2.4 – La prise en considération des enjeux climatiques dans les prêts accordés à compter de 2020

À partir de 2020, l'AFD met en place des outils pour pouvoir retracer les différents types de financement en faveur de l'atténuation et de l'adaptation au changement climatique. Sur les trois dernières années (2020, 2021 et 2022), la moyenne de la part de financement allouée à ces deux thématiques est de 31 %.

Graphique 4 – Composition du montant total octroyé par année



Source : Technopolis d'après les données AFD

2.2.5 – Le poids de la CTM dans le portefeuille de l’agence AFD de Fort-de-France

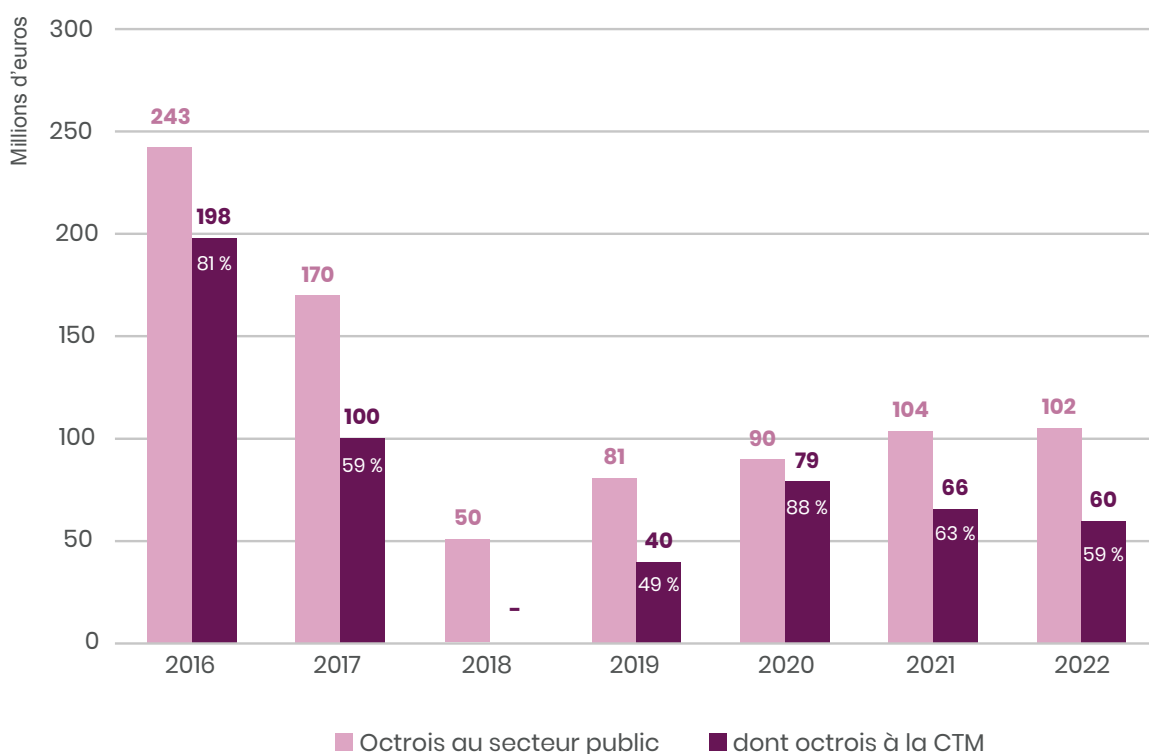
La CTM est également un partenaire important pour l’agence AFD de Fort-de-France. En effet, sa création en 2016 a fortement stimulé l’activité de l’AFD en Martinique. La CTM représente la troisième principale exposition non-souveraine de l’AFD, pour un montant de 543 M€ répartis en onze financements (entre 2016 et 2022)^[6]. Le graphique 5 retrace l’évolution des octrois de prêts de la part de l’agence AFD vers le secteur public, dont la CTM.

D’après le rapport d’activité 2016 de l’agence AFD de Fort-de-France, entre 2013 et 2015, les octrois totaux de prêts de l’AFD en Martinique s’élevaient en moyenne à 333 M€. En 2016, ils ont atteint 441,5 M€, principalement en raison de la création de la CTM. En effet, cette croissance a été alimentée par la restructuration d’une partie de la dette contractée par l’ancienne Région et le Département, ainsi que par le financement de la quasi-totalité des besoins de financement de la Collectivité à hauteur de 100 M€ sur les 125 M€ budgétés. En 2017, l’AFD a, à nouveau, couvert la quasi-totalité (100 M€, dont 60 M€ débloqués en 2017) du besoin de financement du budget de la CTM.

En 2018, les octrois de prêts au secteur public de la part de l’agence AFD de Fort-de-France ont diminué. Cette même année, aucun prêt n’a d’ailleurs été sollicité par la CTM.

[6] Il s’agit en fait de la première exposition non souveraine de l’AFD si l’on ne prend pas en compte les Prêts Garantis par l’État octroyés par l’AFD à la Nouvelle-Calédonie et à la Polynésie française en 2021 et 2022.

Graphique 5 – Évolution des octrois de prêts de l’agence AFD de Fort-de-France au secteur public, dont les octrois à la CTM (en millions d’euros)



Source : Technopolis d’après les rapports d’activités de l’agence AFD de Fort-de-France

En 2019, la CTM a représenté la moitié des octrois au secteur public de l'AFD, avec un total de 81 M€ octroyés cette année-là. L'année suivante, en 2020, l'AFD a octroyé un total de 112 M€, dont 90 M€ pour les collectivités locales et 79 M€ pour la CTM. En 2021, la CTM a représenté 34 % des engagements de l'AFD et a reçu deux prêts de 66 M€ au total pour financer partiellement son programme d'investissement 2021-2022.

En 2022, la CTM est toujours le premier partenaire de l'AFD, bien qu'elle ait représenté moins de la moitié des engagements et des signatures cette année-là. L'AFD a octroyé un total de 107 M€ en 2022, dont 102 M€ pour les collectivités locales et deux prêts de 60 M€ au total pour financer partiellement le programme d'investissement 2022-2023 de la CTM. À noter le contexte plus tendu cette année-là, en raison de la remontée des taux et du manque d'engagement de la CTM sur une trajectoire de développement durable.

2.2.6 – L’investissement de la CTM et l’analyse comptable de l’effet levier

Cette section propose une analyse de l’investissement de la CTM, puis une analyse comptable de l’effet levier des prêts AFD et de la bonification.

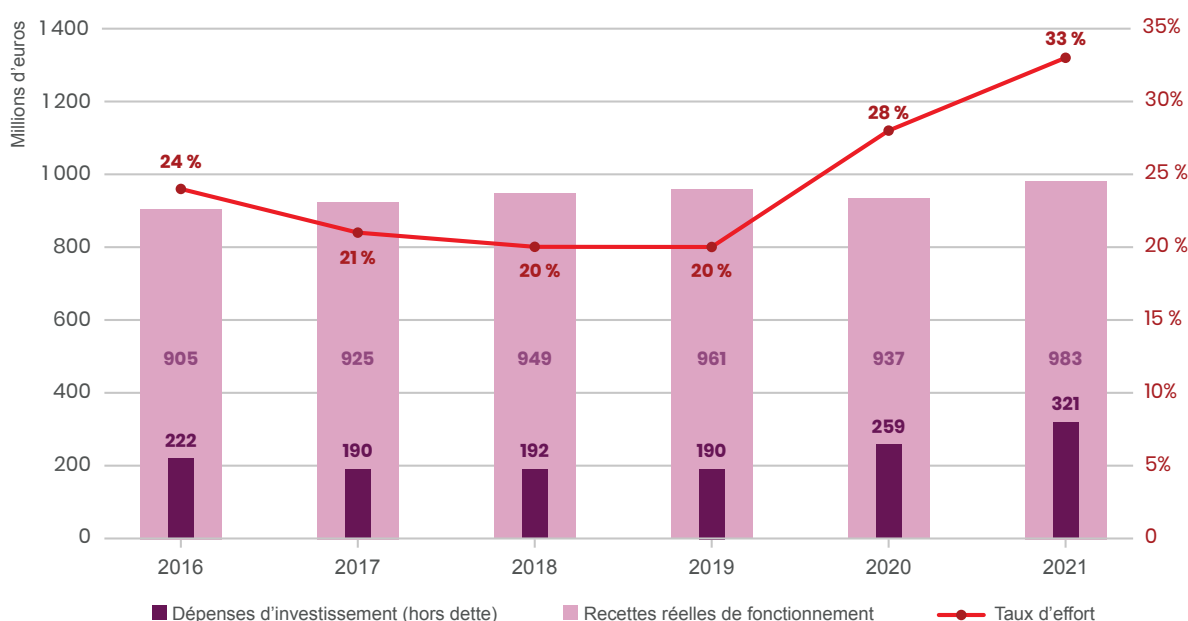
Le taux d’effort, correspond au rapport entre les dépenses d’investissement (hors emprunt) et les recettes réelles de fonctionnement (RRF). Les collectivités territoriales jouent un rôle prépondérant en tant qu’investisseurs publics, représentant en moyenne 70 %^[7] de l’investissement public civil chaque année. Ces investissements ont un impact significatif sur la dynamique économique locale, notamment en matière d’activité et d’emploi dans les secteurs du bâtiment et des travaux publics. L’objectif du taux d’effort est d’évaluer la propension de la CTM à investir en fonction des ressources qu’elle collecte annuellement.

Le taux d’effort de la CTM oscillait entre 20 % et 24 % de 2016 à 2019. À partir de 2020, ce taux d’effort a connu une augmentation pour atteindre 33 %. La pandémie de COVID a obligé la CTM à engager des dépenses plus lourdes (dépenses sanitaires, fonds d’urgence etc.).

Cette évolution témoigne d’une augmentation des dépenses d’investissement par rapport aux recettes réelles de fonctionnement, ce qui peut indiquer un engagement accru de la CTM dans des projets d’infrastructure et de développement sur le territoire martiniquais. En effet, les dépenses d’investissement et les RRF sont croissantes sur la période, l’augmentation du taux d’effort s’explique donc par une augmentation de l’investissement de la collectivité et non par une baisse des RRF.

[7] <https://www.vie-publique.fr/fiches/21937-role-des-collectivites-dans-linvestissement-public>

Graphique 6 – Évolution du taux d’effort, des RRF et des dépenses d’investissement de la CTM sur la période étudiée (en millions d’euros)



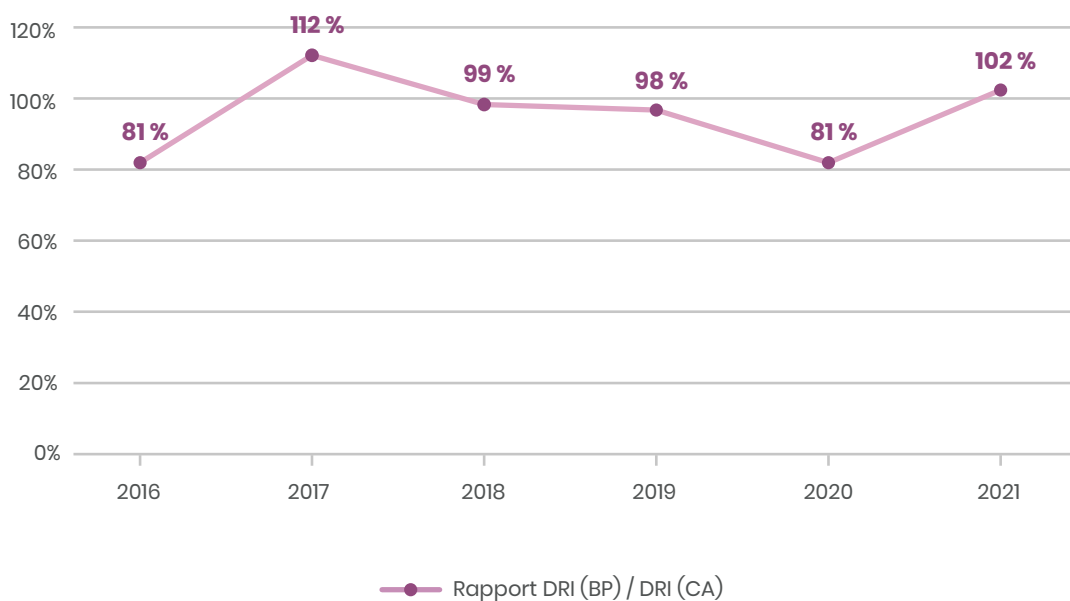
Source : Technopolis d’après les CA de la CTM (2016-2021)

Note : À noter que le traitement de l’année 2022, n’est pas possible à date. En effet, il repose sur l’analyse des comptes administratifs de la CTM publiés en 2023.

Un indicateur supplémentaire de la capacité d'investissement de la CTM est le rapport entre les dépenses réelles d'investissement (DRI) prévues et réalisées. Ce rapport, exprimé sous la forme DRI issue du budget primitif rapporté aux DRI issues du compte administratif (CA), permet de comparer les dépenses d'investissement prévues avec les dépenses effectivement réalisées dans le CA. Il permet également d'évaluer la fiabilité des prévisions budgétaires en ce qui concerne les investissements, ainsi que la capacité de la collectivité à anticiper de manière précise ses dépenses. Pour la CTM, ce ratio varie entre 81 % et 112 %. Il convient de noter qu'en 2020, l'écart peut s'expliquer par l'impact de la crise en lien avec la pandémie de COVID-19, qui a pu entraîner des ajustements budgétaires et des variations dans la réalisation des dépenses d'investissement.

Lors de la phase d'instruction des prêts, l'AFD n'a connaissance que du budget primitif, ainsi l'adéquation entre l'investissement prévu et l'investissement réalisé permet de constater que la CTM tient ses engagements, tout du moins concernant le montant total engagé dans l'année.

Graphique 7 – Évolution du rapport entre investissement prévu et investissement réalisé par la CTM sur la période étudiée



Source : Technopolis d'après les comptes administratifs de la CTM (2016-2021) et les bilans primitifs de la CTM (2016-2021).

Note : À noter que le traitement de l'année 2022, n'est pas possible à date. En effet, il repose sur l'analyse des comptes administratifs de la CTM publiés en 2023.

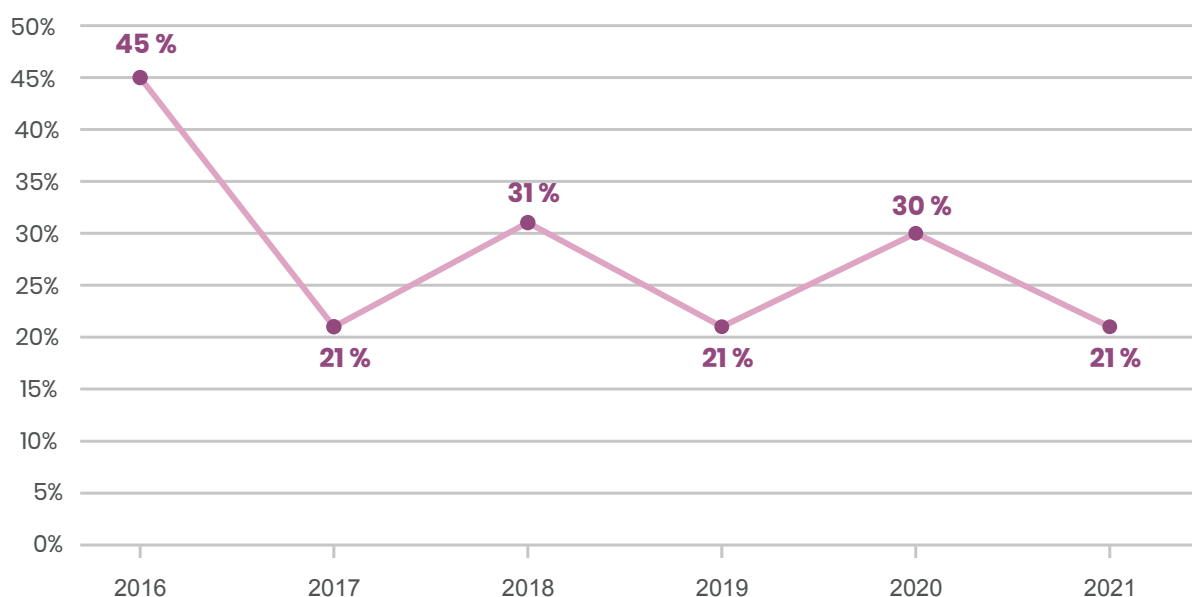
L'impact des prêts de l'AFD sur la capacité d'investissement de la CTM peut être évalué en analysant la part des dépenses d'investissement (hors dette) couvertes par les prêts AFD.

À l'exception de l'année 2016, qui était particulière en raison de la création de la CTM et de la restructuration de la dette de l'ancienne Région et de l'ancien Département, les dépenses d'investissement hors dette de la CTM sont couvertes à hauteur de 21 % à 31 % par les emprunts contractés auprès de l'AFD. Cette donnée indique que les prêts de l'AFD ont contribué de manière significative à la capacité d'investissement de la CTM au cours de cette période puisqu'ils couvrent entre un cinquième et un tiers des dépenses.

En tant que principal financeur de la CTM, les financements de l'AFD ont un impact systémique puisque les effets de levier qu'elle apporte *via* ses financements et autres expertises impactent fortement la capacité de la CTM à financer les investissements structurants en Martinique.

Les dépenses d'investissement de la CTM sont également soutenues par son autofinancement, les subventions d'investissement et la ponction sur le fond de roulement.

Graphique 8 – Dépenses d'investissement hors dettes couvertes par l'emprunt AFD (effet levier)



Source : Technopolis d'après CA de la CTM (2016-2021)

3. Réponses aux questions évaluatives

L'ensemble des éléments présentés ci-après sont issus de la triangulation des diverses investigations : analyse documentaire, analyse des données quantitatives, entretiens téléphoniques de cadrage, entretiens et ateliers réalisés lors des missions de terrain effectuées à la Martinique en avril et en octobre 2023.

3.1 Appréciation d'opérations emblématiques (synthèse)^[8]

Dans le cadre de cette évaluation, trois projets ont été identifiés puis ont fait l'objet d'un focus pour leur caractère structurant pour le territoire martiniquais. Il s'agit de la reconstruction du lycée Schœlcher, du projet « Très Haut débit » et du projet d'extension du Transport Collectif en Site Propre. Ils s'inscrivent tous les trois dans le cadre du CIP^[9] Martinique 2016-2020 de l'AFD.

Le « Très Haut Débit » (THD) est un projet d'envergure et d'enjeu majeur pour le territoire martiniquais. En effet, le défi est de mettre en place les conditions favorables pour le développement numérique afin de disposer d'infrastructures compétitives, d'aménager le territoire de manière équilibrée, de développer notamment le secteur des services grâce à des équipements partagés, et de créer de manière plus générale de nouvelles opportunités. Dès 2004, la Région s'est engagée dans le domaine du numérique en élaborant un schéma pour le très haut débit. La réalisation d'un tel réseau desservant les particuliers et les entreprises est un enjeu industriel et financier important pour le territoire. L'infrastructure à déployer est caractérisée par environ 100 000 prises à monter, un investissement public pour la desserte en fibre optique du territoire d'environ 140 M€ et un réseau de

près de 4 500 km à déployer. L'objectif est de cibler la couverture de l'ensemble des foyers et des entreprises en THD en fibre optique jusqu'à l'abonné. Initialement prévu pour être achevé en 2022, le projet n'a alors atteint qu'un quart de son objectif en 2023 en matière de déploiement des prises. Sa progression aurait été essentiellement entravée par des problèmes réglementaires concernant les aides d'État, notamment dans la détermination des emplacements où déployer le réseau en utilisant les fonds publics. Toutefois, une nouvelle dynamique lancée par la signature d'un nouveau marché accélère les travaux dont l'échéance finale est prévue fin 2025.

➔ Le rôle de l'AFD au sein du projet de THD est unique car bénéficiant d'un financement projet dédié de la part de l'AFD. Par conséquent, des attentes spécifiques en termes d'avancement et de *reporting* ont été formulées par l'AFD. Afin de répondre à ces exigences, des échanges réguliers ont lieu tous les 6 mois, entre l'AFD et la DGA opérationnelle et technique, sous forme de *reportings* écrits visant à optimiser la transmission des informations. Néanmoins, la CTM considère la charge administrative associée à ce processus comme particulièrement lourde. En effet, les remontées d'informations sont étroitement liées au rythme du projet et dépendent du constructeur qui doit fournir au préalable les informations requises, tandis que la CTM les compile ensuite dans un rapport. De plus, les différents acteurs impliqués dans le financement de ce projet, tels que l'Union européenne, l'État et l'AFD, ont des niveaux d'exigence différents quant à ces *reportings*, ce qui peut demander beaucoup de temps et de ressources de la part de la DGA opérationnelle et technique en charge de ce suivi. La CTM reconnaît, de son côté, la possibilité de mieux associer l'AFD à certaines réunions, notamment lors de comités de pilotage partenariaux. Cette approche vise à faciliter la collaboration et la communication entre les parties concernées, en mettant davantage l'AFD à contribution dans le processus.

[8] Le détail de l'analyse de ces trois projets est à retrouver dans le rapport complet.

[9] CIP : Cadre d'Intervention Pays.

Le lycée Schœlcher est un établissement historique de Fort-de-France. Il accueille environ 875 élèves dans une dizaine de spécialités. Il se distingue par ses qualités architecturales et techniques qui l'ont inscrit en 2010 au patrimoine architectural. Les bâtiments datant des années 1934-37 présentent des caractéristiques remarquables, notamment leur adaptation aux normes parasismiques les plus avancées de l'époque. De plus, cet établissement porte le nom de Victor Schœlcher (1804-1893), figure emblématique de l'histoire française, fervent défenseur de l'abolition de l'esclavage dans les territoires français. De ce fait, la rénovation du lycée revêt un enjeu crucial qui consiste à préserver l'intégrité de cet établissement historique tout en le dotant d'installations modernes et fonctionnelles, adaptées à l'épanouissement éducatif des élèves.

Le projet a été initié avec les premiers concours architecturaux lancés en 2003, il y a plus de 20 ans. Officiellement lancés en 2006, les travaux de rénovation et de construction ont débuté avec les premiers contrats attribués en 2007. Le projet est ambitieux puisque ce nouveau lycée intègre les normes de construction parasismiques, para cycloniques et environnementales les plus sophistiquées pour allier modernité, respect de l'environnement et qualité de l'enseignement. Le projet est également remarquable au niveau architectural puisque certains éléments d'origine sont conservés et augmentés d'un théâtre, d'un parking souterrain ou encore d'un *self* face à la mer. La première phase du projet a été consacrée à la construction des logements de fonction. Le montant initial alloué à ce projet s'élevait à 65 M€. Cependant, divers facteurs ont entraîné des évolutions qui ont contribué aux retards, aux surcoûts et à la complexité de ce dossier. Parmi ces facteurs, on peut citer les modifications des normes parasismiques, les évolutions du Plan Local d'Urbanisme (PLU) de la commune de Fort-de-France, les évolutions institutionnelles (Région, Collectivité...) et mandatures associées. Ces éléments ont ajouté des contraintes supplémentaires au projet, nécessitant des ajustements réguliers et prolongeant ainsi la durée et le coût de sa mise en œuvre. Le Lycée a été inauguré le 7 octobre 2022 pour un coût de 97,2 millions TTC. Il dispose désormais d'une superficie totale de 18 000 m² pour une capacité maximale d'accueil de 1 300 élèves.

➔ Dans le cadre de la reconstruction / rénovation du lycée Schœlcher, la collaboration entre l'AFD et la CTM est principalement liée au financement du projet. Financé notamment par le biais de prêts budgétaires octroyés par l'AFD, il convient de noter que le prêt octroyé en 2020 à hauteur de 15 M€, était spécifiquement ciblé pour le Lycée Schœlcher. Les échanges entre la CTM et l'AFD se concentrent principalement sur des aspects financiers tels que les coûts globaux du projet et l'évolution de l'enveloppe budgétaire estimée. La gestion de l'utilisation du prêt contracté auprès de l'AFD est centralisée au niveau de la DGA Finances, sans implication des DGA opérationnelles et techniques.

Le Transport en commun en site propre (TCSP) de Martinique est une ligne de bus à haut niveau de service qui a pour objectif de décongestionner les voies d'accès situées entre Fort-de-France et Le Lamentin aux heures de pointes. Le projet est impulsé depuis les années 90 et initié dès 2013 par l'ancienne Région Martinique (avec des travaux préparatoires entre 2003 et 2013 : études de faisabilité, conception, achats fonciers, etc.). La Région Martinique a, en 2014, porté la création de Martinique Transport, qui est chargée de coordonner les transports en commun dans l'île. Caribus, une filiale du Groupe Vinci, est la société chargée de concevoir les ouvrages spécifiques et d'entretenir l'ensemble du réseau. Dans un premier temps, deux lignes de transport doivent être mises en place sur un parcours de 14 km comprenant 18 stations intermédiaires implantées le long du site propre. En 2017, sous la pression de l'Union Européenne, une marche à blanc a été organisée permettant également d'évaluer le coût d'exploitation du TCSP. Malheureusement, des désaccords ont surgi concernant ce coût, ce qui a entraîné le report du lancement de l'exploitation commerciale. Cette dernière a pu avoir lieu en août 2018.

Un projet d'une telle envergure nécessite des améliorations constantes et des investissements continus afin d'assurer son bon fonctionnement. Ainsi, des mesures sont actuellement envisagées, telles que le remplacement des bus actuels par des options plus adaptées au climat local ou plus soutenables énergétiquement, comme l'utilisation de l'hydrogène. Dans un deuxième temps, dès 2017, des

discussions ont eu lieu concernant les extensions du TCSP, marquant une nouvelle phase dans son développement. En novembre 2019, la décision est prise de lancer une concertation préalable. En 2019, une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage est lancée, ayant pour objectif d'étudier l'opportunité et la faisabilité de ces extensions du TCSP dans trois directions : vers l'ouest (Schœlcher), vers l'est (Trinité) et vers le sud (Sainte-Luce). Les premières concertations préalables ont eu lieu entre mars et mai 2021, avec un format adapté en raison de la crise sanitaire. En 2022, les premières acquisitions foncières ont été réalisées. Le démarrage prévisionnel des travaux est prévu pour l'année 2025 et une mise en service échelonnée serait possible dès 2027.

➔ La relation entre l'AFD et la CTM dans le cadre du projet de TCSP a été initiée lors de rencontres préliminaires au cours de l'année 2013 (et probablement au-delà). Ces rencontres ont eu lieu à la fois au niveau de la Région et également au sein du syndicat mixte du TCSP. L'objectif de ces réunions était d'examiner les demandes de prêts faites à l'AFD, dans une logique de bouclage de tour de table budgétaire. Concernant le projet d'extension en cours, il semble y avoir une certaine confusion quant au rôle précis de l'AFD dans ce cadre-là. Une nouvelle dynamique semble cependant s'installer suite à la mission de terrain de l'AFD qui a eu lieu en avril 2023, et des possibilités de collaboration sont envisagées au niveau des DGA opérationnelles et techniques ainsi que de Martinique Transport.

Ces 3 projets ayant fait l'objet d'un focus dans le cadre de cette évaluation **apparaissent comme structurants pour le territoire martiniquais**. Ils s'inscrivent tous les trois dans le cadre du CIP Martinique 2016-2020 de l'AFD.

- Pour le THD : « *L'AFD entend favoriser l'émergence d'un nouveau modèle de développement fondé sur la compétitivité, le désenclavement et le renforcement de l'intégration régionale* » ;
- Pour la rénovation du Lycée Schœlcher : « *Contribuer au renforcement de la cohésion sociale et territoriale en accompagnant les investissements des collectivités et établissements publics locaux* » ;
- Et pour l'extension du TCSP : l'AFD entend « *poursuivre son action en faveur de la mobilité sur le territoire avec le financement de projets de transport avec notamment le prolongement du TCSP* ».

Ces projets mobilisent tous des montants et des prêts importants, dont la réalisation s'étale sur plusieurs années. De même, ils ont globalement tous les trois rencontrés de nombreuses difficultés et des retards de mise en œuvre, entraînant un dépassement des budgets initialement estimés.

Le THD est financé au total à hauteur de 21 % par l'AFD (10 M€ provenant du prêt budgétaire de 2019 et 29 M€ du prêt projet dédié en 2020). Dans la mesure où le prêt de 29 M€ accordé est bonifié, et qu'il contribue à lui seul à hauteur de 16 % au financement total du projet, il revêt un rôle plus critique. Sans lui, la CTM aurait été dans une position moins confortable pour boucler son tour de table financier.

Le rôle de l'AFD dans la rénovation du Lycée Schœlcher est essentiellement bancaire. Ce projet aurait sans doute pu voir le jour sans la collaboration avec l'AFD, mais dans des conditions financières moins favorables qui auraient pu porter préjudice à la qualité du projet final.

Quant au projet d'extension du TCSP, il se trouve encore dans sa phase de conception. Les récentes missions de l'AFD, associées à cette mission d'évaluation, témoignent d'une volonté de collaboration plus étroite, notamment entre les DGA opérationnelles et techniques et l'AFD.

À ce jour, la collaboration entre l'AFD et la CTM est essentiellement financière.

Le projet du THD bénéficie d'un meilleur suivi par l'AFD, car le financement par le biais d'un prêt projet entraîne des demandes de *reportings* réguliers.

3.2 Importance de la collaboration CTM-AFD

En tant que principal financeur de la CTM, et notamment de la Région avant 2016, l'AFD joue un rôle clé dans la réalisation des projets de la collectivité. De même, la CTM joue un rôle de premier plan en tant que partenaire clé de l'agence de Fort-de-France. Elle est devenue le principal bénéficiaire du secteur public des prêts de l'AFD sur le territoire, représentant entre 49 % en 2019 et 88 % en 2020 des octrois au secteur public (voir Graphique 5).

La collaboration entre les deux entités est historiquement solide, de très bonne qualité, voire d'excellente qualité, d'après la majorité des interlocuteurs interrogés travaillant au sein de la DGA Finances de la CTM sur la période étudiée. Une marge d'amélioration existe néanmoins quant au dialogue sur les aspects climatiques.

Cette relation est perçue par l'AFD et la CTM comme partenariale, allant au-delà des aspects financiers et de son caractère institutionnel. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette relation privilégiée. Il s'agit tout d'abord d'un héritage historique, l'AFD étant l'interlocuteur privilégié et traditionnel de la CTM ; mais aussi d'une forme de « réalisme » par rapport aux possibilités de financement offertes par l'AFD, celle-ci étant en mesure d'octroyer une volumétrie importante de prêts correspondant à l'échelle des besoins de la CTM.

D'un point de vue opérationnel, les échanges entre l'AFD et les DGA opérationnelles et techniques de la CTM sont, jusqu'à présent, ponctuels et annuels, se concentrant principalement sur le volet financier, et plus particulièrement l'instruction des prêts. Ils se tiennent en présence de la DGA Finances. Parallèlement, il convient de noter l'existence d'échanges plus techniques sur des thématiques d'intérêt commun.

Dimension critique des financements

Les prêts proposés par l'AFD sont considérés comme déterminants de par leur compétitivité, leur volumétrie et leur adossement à un accompagnement au développement (*via* une assistance technique ou le financement d'études). L'AFD détient près de 60 % de la dette de la CTM (voir Tableau 1) et les prêts AFD couvrent entre 21 et 30 % des dépenses d'investissement de la CTM (voir Graphique 8).

Toutefois, il convient de souligner que d'autres options de financement sont également disponibles et actionnables par la CTM. Les prêts proposés par l'AFD ne sont donc pas indispensables car la CTM bénéficie de financements provenant de nombreuses autres institutions bancaires. Si ces derniers sont également compétitifs, ils sont cependant plus contraints sur les volumes octroyables ainsi que sur les taux pratiqués, donnant aux prêts AFD un avantage déterminant.

Un effet levier des prêts de l'AFD ne se manifeste pas directement par la capacité à obtenir plus facilement de prêts auprès d'autres institutions financières, grâce à une forme de garantie implicite de l'AFD sur la période 2016/2021. Néanmoins en 2022, tous les partenaires financiers de la CTM auraient pris attache avec l'AFD afin de s'assurer de la poursuite du soutien de cette dernière auprès de la CTM.

La bonification (voir Graphiques 2 et 3), ainsi que les outils financiers verts, sont bien perçus par les acteurs interrogés. Sur les trois dernières années de l'évaluation (2020, 2021 et 2022), la moyenne de la part de financement allouée aux thématiques d'adaptation et d'atténuation est de 31 % (voir Graphique 4). Cette démarche démontre l'engagement de la CTM à prendre en compte les enjeux environnementaux et climatiques dans ses projets (bien qu'il existe une marge de manœuvre encore importante à ce sujet aux yeux de l'AFD).

Ceux-ci ont mis en lumière des effets directs :

Tout d'abord, les financements moins onéreux permettent d'obtenir des conditions financières plus avantageuses pour la CTM, ce qui a un impact significatif sur le dimensionnement des projets. La possibilité d'actionner la bonification permet également à la collectivité de se saisir de cette préoccupation d'orientation de politiques publiques avec des sujets qui auraient peut-être été moins inscrits dans son agenda. De plus, selon les DGA opérationnelles et techniques, cette bonification contribue à l'approfondissement des projets, en renforçant les dimensions sociales et environnementales, mises en exergue par la bonification elle-même, sans que cela ne soit perçu comme un simple habillage.

On peut donc constater un effet vertueux des critères d'attribution de la bonification, sous condition d'être largement partagées au sein des DGA opérationnelles et techniques, et idéalement en amont des instructions de prêts.

Un effet indirect à cette bonification a également été perçu. Il réside dans le caractère moins coûteux de ces financements, ce qui offre plus de possibilités d'intervention pour la collectivité, et donc le dégagement d'un autofinancement plus important, qui accroît lui-même la capacité d'investissement. C'est pourquoi la CTM s'efforce de rechercher des crédits à faible coût, afin d'optimiser ses possibilités d'investissement.

En complément, il a été constaté que les conditions de bonification ainsi que les grilles climat sont méconnues des directeurs adjoints et de leurs équipes au sein des DGA opérationnelles et techniques. Cette méconnaissance constitue un obstacle à une utilisation optimale des ressources disponibles et à une orientation plus précise des financements en faveur des projets en cours.

Pour terminer, il convient de noter que si ces outils permettent la mobilisation de plus de financements, le fléchage de ces derniers reste difficilement appréhendable dans la mesure où il s'agit de prêts budgétaires.

Utilité du dialogue CTM-AFD

Le dialogue entre les deux institutions a toujours existé. Il est qualifié d'utile et d'excellente qualité (avec cependant une marge d'amélioration quant au dialogue sur les aspects climatiques). Il convient de préciser que les canaux de communication sont considérés comme « *simples et directs* » entre les équipes de l'AFD et celles de la CTM, que ce soit par le biais d'e-mails, d'appels téléphoniques ou de réunions organisées rapidement. Cette approche favorise un véritable partenariat, allant au-delà d'une simple relation institutionnelle.

En revanche, il revêt à ce jour principalement une dimension financière. La relation entre l'AFD et la DGA Finances est qualifiée de « *transparente* », c'est-à-dire fluide. Ce dialogue se situe essentiellement en phase d'instruction et peine à se poursuivre lors de la phase de mise en œuvre des projets. Un aspect de ce dialogue pouvant s'avérer particulièrement crucial est la mobilisation des prêts par tranches ou dans leur intégralité. Sur ces différents aspects financiers, l'écoute de l'AFD est considérée comme « *entière* », et le dialogue entre ces deux structures revêt un caractère stratégique. Ce dialogue se traduit par des résultats concrets, notamment par l'octroi régulier de prêts de l'AFD à la CTM. Lors de la phase d'instruction des prêts, l'AFD dispose uniquement du budget primitif, ce qui signifie qu'elle ne prend connaissance à ce stade que des prévisions d'investissement établies par la CTM. Toutefois, en évaluant l'adéquation entre les investissements prévus et les investissements effectivement réalisés (voir Graphique 7) il est possible de constater que la CTM mène une politique budgétaire rigoureuse qui lui permet d'avoir peu d'écart entre ses engagements réalisés et le prévisionnel par année. Ainsi, bien que la CTM soit rigoureuse vis-à-vis de ses engagements budgétaires, il est difficile pour l'AFD de savoir si les projets initialement avancés sont effectivement tous réalisés lors de l'exercice.

Malgré un dialogue essentiellement financier, d'autres échanges techniques ont également lieu sur des thématiques d'intérêt commun, notamment lors de réunions dans le cadre de programmes stratégiques tels que le PTME (Programme territorial de maîtrise de l'énergie), le PTMD (Programme territorial de maîtrise des déchets) ou le plan séisme Antilles.

La contribution de l'AFD à l'orientation de certains investissements semble surtout se faire *via* la bonification ainsi que *via* des outils financiers verts, sans que cela n'interfère avec les orientations politiques de la CTM.

En complément, il a été constaté que l'ingénierie de projets de l'AFD ainsi que ses retours d'expérience issus d'autres opérations soutenues par ailleurs, n'ont pas ou peu été partagés avec les équipes de la CTM, eu égard aux modalités de travail déployées pour le moment.

Positionnement de l'AFD en Martinique

L'AFD, de par sa position d'agence de développement, est perçue comme une institution qui ne se limite pas à un rôle financier minimaliste, mais qui s'engage activement dans le soutien au développement des collectivités locales. Les « satellites » de la CTM (comme Martinique Transport ou Martinique THD, par exemple) concernés par les projets étudiés dans le cadre de cette évaluation, sont essentiellement des structures de fonctionnement et d'exploitation et portent donc peu d'investissements directement. Leur place dans la collaboration CTM-AFD est donc limitée.

À noter que dans le cadre de l'extension ou la poursuite de projets emblématiques pour le territoire, comme par exemple le THD ou le TCSP, des perspectives de collaboration semblent prometteuses entre l'AFD et ces satellites.

3.3 Modalités de mise en œuvre de la collaboration CTM-AFD

Modalités d’instruction, d’exécution et d’évaluation des prêts

Les modalités d’instruction des prêts apparaissent comme claires et sont globalement appréciées par la DGA Finances. Cependant, les modalités de prêt sont peu partagées entre la DGA Finances et les DGA opérationnelles et techniques, ce qui limite l’affinage des projets en cohérence avec les attendus en matière de bonification ou de financements verts. Les demandes complémentaires de la part de l’AFD relatives à l’instruction apparaissent comme nécessaires au vu des montants prêtés et du niveau d’engagement de l’AFD, mais peuvent parfois être perçues comme « *sans fin et intrusives* ». En revanche, les délais de versements sont considérés comme raisonnables par la CTM.

À ce jour, le suivi de la mise en œuvre des projets par l’AFD se fait *via* l’analyse des comptes administratifs et de gestion de la CTM, des exposés des motifs ainsi que des crédits de paiement, ce qui peut limiter la compréhension globale du contexte dans lequel ces projets évoluent.

Dialogue stratégique et de politiques publiques, entre la CTM et l’AFD

L’AFD ne s’ingère pas dans les orientations politiques de la CTM, toutefois un dialogue stratégique informel existe entre élus de la CTM et l’AFD. Au cours de ces échanges, des sujets tels que le fonctionnement du territoire, l’importance des politiques publiques et le taux d’endettement des collectivités et des entreprises sont abordés. Ces discussions permettent une meilleure compréhension mutuelle, une appréciation des enjeux locaux et des solutions à envisager.

Néanmoins, malgré les différents échanges techniques et politiques mis en place, le positionnement de l’AFD et son soutien à des porteurs de projets sur le territoire, ne sont pas toujours en pleine adéquation avec les stratégies de financement de la collectivité. Il peut exister des divergences d’approche et certains projets soutenus par l’AFD ne correspondent pas nécessairement aux priorités de soutien définies

par la collectivité. Cette réalité souligne l’importance d’un dialogue continu et d’une coordination étroite entre la CTM et l’AFD pour garantir une cohérence dans les politiques publiques et les orientations stratégiques du territoire.

Pour terminer, il convient de préciser que le cadre d’intervention de l’AFD ainsi que ses orientations stratégiques sont globalement méconnus des services de la CTM. En effet, ce cadre apparaît suffisamment large pour couvrir l’ensemble des problématiques du territoire, mais donne finalement peu d’orientations suffisamment spécifiques pour structurer l’action.

Interconnaissance et échanges opérationnels CTM/AFD

Les contacts entre les deux institutions, tant techniques que politiques, sont faciles et fluides – bien que certaines informations restent difficiles à obtenir (sur la prise en compte du climat notamment) – et ce, quelles que soient les différentes mandatures de la période étudiée. Le catalogue de produits proposés par l’AFD est identifié depuis toujours, mais ses contours sont mal appréhendés. L’offre en appui-conseil et en partage d’ingénierie n’a pas été mobilisée sur la période d’évaluation, car parfois perçue comme déconnectée du temps politique (délais de consultation et de mobilisation de l’AFD considérés comme trop longs).

Plus récemment, et notamment suite à la mission de terrain des équipes de l’AFD en mars 2023, une nouvelle dynamique de travail a été enclenchée entre les DGA opérationnelles et techniques de la CTM et l’AFD. La mobilisation de ce type d’offre en appui-conseil / partage d’ingénierie a, semble-t-il, été amorcée avec notamment le lancement récent d’une FICOL (Facilité de financement des collectivités territoriales) et des perspectives en matière de mobilisation du PEEB (Programme d’efficacité énergétique des bâtiments).

4. Conclusion de l'évaluation et recommandations

L'AFD et la CTM sont l'un pour l'autre des partenaires de premier plan. Les prêts proposés par l'AFD sont considérés comme déterminants de par leur compétitivité, leur volumétrie et leur adossement à un accompagnement au développement. Les prêts bonifiés, proposés à la CTM à compter de l'année 2019, jouent un rôle essentiel dans le financement des projets de la collectivité, permettant de valoriser les projets emblématiques et à haute valeur sociale ou environnementale. À partir de 2020, l'AFD a également mis en place des outils pour pouvoir retracer les différents types de financements en faveur de l'atténuation et de l'adaptation au changement climatique (grille climat). En tant que principal financeur de la CTM, et notamment de la Région avant 2016, l'AFD joue un rôle clé dans la réalisation des projets de la collectivité – et donc un rôle de financeur systémique pour le territoire. De même, la CTM joue un rôle de premier plan en tant que partenaire clé de l'agence de Fort-de-France.

Si la collaboration entre les deux institutions a été jusqu'ici essentiellement de nature financière, elle est également et avant tout partenariale. La collaboration entre les deux entités est historiquement solide, de très bonne qualité (avec des marges d'amélioration possibles quant au dialogue sur les aspects climatiques, ainsi que dans la phase d'exécution des projets, ou encore dans la coordination en matière de soutien aux porteurs de projets du territoire).

Si la collaboration CTM-AFD a un potentiel encore inexploité sur le plan technique et stratégique, les deux parties souhaitent la renforcer, et la validation des recommandations présentées ci-après pourrait permettre de trouver une concrétisation à court/moyen terme. Dans les domaines du climat et de la biodiversité, des progrès pourraient notamment être faits. Les nouveaux outils d'assistance technique et de renforcement de capacités développés par l'AFD pourraient servir cet objectif – *via* des études financées sur le Fonds Outre-mer (FOM), géré par l'AFD, par exemple.

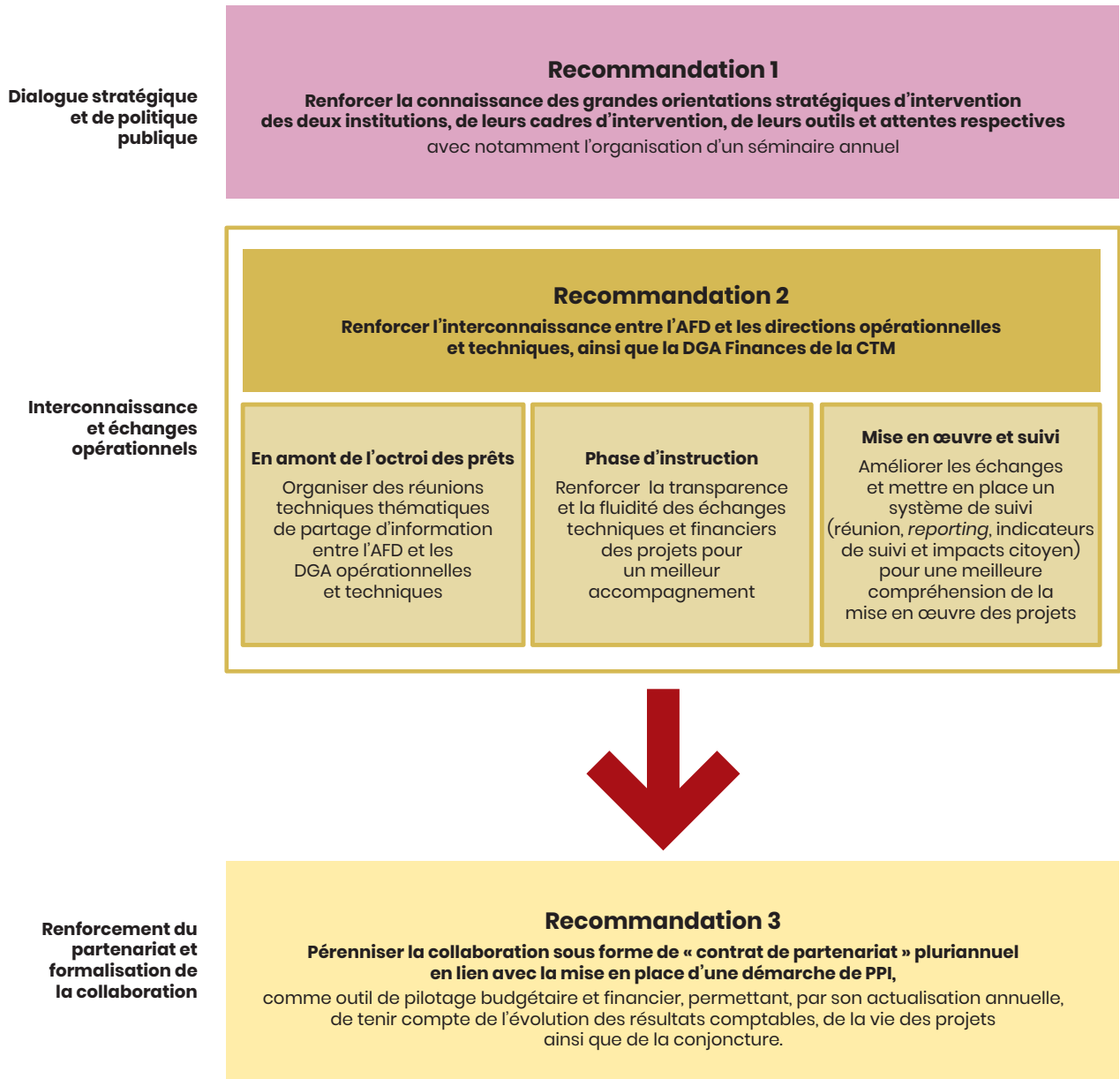
Les trois recommandations formulées ci-dessous, reposent sur les constats établis par l'évaluation ainsi que les interactions avec les équipes de l'AFD et de la CTM sur le territoire. Elles forment un ensemble logique et complémentaire, à destination de l'AFD et de la CTM, qui couvre dans l'ordre les champs suivants (voir figure ci-contre) :

- Dialogue stratégique et de politique publique ;
- Interconnaissance et échanges opérationnels ;
- Renforcement du partenariat et formalisation de la collaboration.

Elles vont ainsi :

- du niveau stratégique avec la mobilisation du DGS de la CTM, des directeurs de la DGA Finances et des DGA opérationnelles et techniques de la CTM et de l'AFD ;
- en passant par des recommandations liées au renforcement de l'interconnaissance et des échanges opérationnels (équipes opérationnelles et techniques AFD et CTM) en amont des demandes de prêts, pendant la phase d'instruction, ainsi que pour la mise en œuvre et le suivi des projets ;
- pour aboutir à la formalisation d'un partenariat renforcé entre les deux institutions, et en lien avec la mise en place d'une démarche de Programme pluriannuel d'investissement (PPI) au sein de la CTM.

Schéma 1 – Synthèse des recommandations proposées



Source : Technopolis

Recommandation 1 : Renforcer la connaissance des grandes orientations stratégiques d'intervention des deux institutions, de leurs cadres d'intervention, de leurs outils et attentes respectives (AFD et CTM – DGS, DGA Finances et directeurs des DGA opérationnelles et techniques)

Cette recommandation 1 se décline essentiellement en l'**organisation d'un séminaire annuel**, idéalement seconde quinzaine du mois de mai (sur la base des résultats de l'année précédente N-1, avant la définition des orientations budgétaires de la CTM N+1), et réunissant l'AFD (et selon les sujets à l'ordre du jour, d'éventuels experts thématiques du siège), le directeur général des services, le directeur de la DGA Finances, et son équipe de proximité, ainsi que les directeurs des DGA opérationnelles et technique concernées de la CTM.

Ce séminaire aurait pour objectifs de :

- Renforcer les connaissances des deux institutions et partager davantage les orientations stratégiques d'intervention de la CTM, ainsi que le cadre d'Intervention de l'AFD ;
- Partager les réalisations communes (N-1), notamment à partir des procédures et indicateurs de suivi mis en place sur les principaux projets emblématiques (voir Recommandation 2), ainsi que les projets ayant bénéficié d'une bonification ;
- Échanger quant aux attentes et besoins respectifs (N+1) (notamment en lien avec les perspectives de financements de grands projets) ;
- Sur la base d'un échange préparatoire (CTM/AFD), partager un catalogue de produits de l'AFD spécifique aux enjeux du moment du territoire martiniquais (en lien avec les pré-orientations budgétaires) ;
- Partager et sensibiliser la CTM aux conditions de bonification et aux grilles climats ;
- Pour l'AFD, communiquer davantage avec la CTM, sur les soutiens aux porteurs de projets, particulièrement en cas de projet en lien avec la structuration de l'écosystème territorial (filières...);

Saisissant l'opportunité de l'arrivée d'un nouveau directeur et d'un référent CTM au sein de l'équipe AFD de Fort-de-France, la première édition de ce séminaire pourrait avoir lieu en mai 2024.

Ce séminaire annuel pourra être valorisé par les deux institutions au travers d'opérations de communication en application de leurs guides de communication respectifs.

Recommandation 2 : Renforcer l'interconnaissance entre l'AFD et les directions opérationnelles et techniques, ainsi que la DGA Finances de la CTM

Trois déclinaisons opérationnelles résultent de cette recommandation, selon qu'il s'agisse de la phase amont à l'octroi des prêts, de celle de l'instruction des demandes de prêts, ou de celle liée à la mise en œuvre et au suivi des projets financés.

Phase amont à l'octroi des prêts (et, dans un premier temps, tout au long de l'année)

Il s'agit ici d'organiser des **réunions techniques thématiques de partage d'information** entre l'AFD et les équipes des DGA opérationnelles et techniques de la CTM qui auraient pour objectifs de :

- Partager un catalogue de produits de l'AFD spécifique aux enjeux du territoire martiniquais (outils financiers, mais également appui en ingénierie de projets, partage de bonnes pratiques et retour d'expérience) ;
- Échanger quant aux attentes et besoins respectifs ;
- Partager et sensibiliser les directions opérationnelles et techniques de la CTM aux conditions de bonification et aux grilles climats (intégrant également les éventuelles évolutions associées) ;
- Puis, dans un second temps, partager l'expertise et les retours d'expérience de l'AFD ou de ses partenaires (comme Expertise France, ...), au service des projets structurants et identifiés de la CTM.

À titre d'exemple, les derniers ateliers de travail menés lors de la mission de terrain ont permis de mettre en lumière différentes attentes comme : des retours d'expérience d'autres collectivités territoriales quant à leur mise en place de l'autorité unique de l'eau, des bonnes pratiques quant aux modes organisationnels les plus appropriés (dont impacts financiers associés) pour réaliser un projet de transport en commun (Maîtrise d'ouvrage public, Partenariat public privé, Société publique locale, Délégation de service public), ou plus largement afin de permettre à la CTM d'accroître sa capacité de réalisation en externalisant certaines au travers des modes les plus appropriés.

Pour ces réunions, plusieurs thématiques ont été identifiées à ce stade, comme le TCSP (volet extension en cours de définition), le THD, l'eau, ainsi que plus largement les bâtiments (intégrant les questions de maîtrise de l'énergie et de renforcement parasismique).

Avec une fréquence de réunion d'au moins une fois par an et par thématique (voire plus, selon les besoins), les attentes sont très fortes de la part des acteurs interrogés pour avoir des réunions au format simple, court et efficace.

Elles permettraient de rassembler les différents référents projets dans les DGA opérationnelles et techniques de la CTM (sans oublier, selon les besoins, les éventuels représentants des satellites de la CTM comme Martinique Transport), ainsi que l'équipe de l'agence AFD de Fort-de-France (et, selon les sujets, d'éventuels experts thématiques du siège).

Il convient de repréciser ici que la décision des demandes de prêts et des projets qu'ils adressent, reste bien à la charge de la DGA Finances de la CTM.

Les premières réunions techniques thématiques pourraient être organisées dès 2024, puis cadencées et priorisées dans le temps selon les thématiques.

Phase d’instruction des demandes de prêts

- **Organiser des réunions techniques de travail afin de partager les procédures et bonnes pratiques associées, en lien avec cette phase d’instruction des prêts**

Il s’agit ici de renforcer la qualité, la transparence et la fluidité des échanges techniques et financiers des deux institutions, en lien avec les projets financés. Pour ce faire, il est recommandé d’organiser des réunions techniques de travail, tout d’abord au sein des équipes de la CTM (DGA Finances/DGA opérationnelles et techniques), puis dans un second temps, entre la CTM et l’AFD, afin de partager les procédures et bonnes pratiques associées, pour aller vers une plus grande fluidité des échanges en prévision de la phase de demande et instruction des demandes de prêts (documents à communiquer, financement optimal en lien avec chacun des projets, partage d’une vision financière transversale des projets dans une logique d’aller vers plus de transversalité et moins de cloisonnement).

À titre d’exemple, les acteurs interrogés ont ainsi avancé les attentes suivantes : l’importance de partager en interne l’information quant à la projection financière des investissements de la CTM, selon les options de portage à choisir (et leurs impacts financiers immédiats et dans le temps, notamment sur le volet maintenance), toutes les extensions en cours de réflexion du TCSP ; poursuivre les échanges initiés avant la cyber attaque autour de la définition d’un PEEB...

- **Référencer un contact technique complémentaire au sein de la DGA Finances (CTM) afin de renforcer la fluidité et la rapidité des échanges avec l’AFD en phase d’instruction des prêts**

Afin de renforcer la fluidité et la rapidité des échanges techniques entre l’AFD et la CTM lors de cette phase d’instruction, il est également recommandé de désigner un contact technique complémentaire de référence au sein de la DGA Finances de la CTM. Il s’agira de la cheffe du service de la dette et de la trésorerie (Direction des Finances), qui se chargera de faire le point avec la directrice des Finances et le directeur de la DGA Finances. Ce nouveau contact pourra être mobilisé dès la prochaine période d’instruction.

- **Partager avec les équipes opérationnelles et techniques la trame AFD nécessaire à la présentation des projets CTM, afin de formaliser, systématiser et faciliter la demande de compléments concernant l’instruction des prêts**

Il est également recommandé de formaliser, systématiser et faciliter la demande de documents complémentaires concernant les projets au moment de l’instruction des prêts. Pour ce faire, il s’agit pour l’AFD de partager, en amont des demandes de prêts, auprès des équipes opérationnelles et techniques de l’AFD, la trame du document nécessaire à la présentation des projets dans ce cadre précis. Ce partage a pour objectif de permettre aux équipes opérationnelles de s’approprier ce document, au même titre et en même temps qu’elles le font déjà pour les dossiers de demandes de financements auprès des services de l’État, de la Commission européenne...

Les premières réunions techniques thématiques (voir les recommandations sur la phase amont à l’octroi des prêts) pourraient être l’occasion de repartager cette trame du document nécessaire à la présentation des projets.

Phase de mise en œuvre et de suivi des projets financés

Il s'agit ici de définir et de mettre en place un système de suivi de la mise en œuvre des projets emblématiques, pour un meilleur suivi et anticipation des éventuelles difficultés rencontrées.

• Organiser un comité de financeurs pour chacun des projets emblématiques

Pour ce faire, il est recommandé pour la CTM d'organiser des comités des financeurs (intégrant l'AFD) pour chacun des projets emblématiques devant faire l'objet d'un suivi plus précis. Leurs objectifs sont de :

- permettre un partage de l'information, quant au suivi de la mise en œuvre des projets dits emblématiques de la CTM avec l'ensemble de ses principaux financeurs ;
- et identifier collectivement les solutions ou retours d'expérience partageables en cas d'éventuelles difficultés rencontrées.

Avec une fréquence de réunions d'environ deux fois par an par projet emblématique (tous les six mois environ), il ne s'agit pas ici de recréer de nouveaux comités lorsque ces derniers existent déjà sur certains projets (comme celui du THD).

Ces réunions techniques pourraient ainsi s'appuyer sur des trames de *reportings* définies et partagées collectivement au préalable.

• Définir collectivement une trame de reporting intégrant quelques indicateurs de suivi spécifiques à chacun des projets

Il est en effet également recommandé, en amont, de définir collectivement entre la CTM et l'AFD (et les éventuels autres principaux financeurs), une trame de *reporting* (intégrant quelques indicateurs de suivi spécifiques à chacun des projets) visant à renforcer le suivi de la mise en œuvre des projets financés ainsi que, dans un second temps à les valoriser. Pour ce faire il est recommandé de :

- définir au sein de la CTM, puis avec l'AFD, les projets emblématiques sur lesquels il conviendrait d'améliorer le suivi de la mise en œuvre ;
- identifier au sein de la CTM (avec la chargée de mission en charge du suivi-évaluation et les référents des équipes des DGA opérationnelles et techniques concernées) les 5 ou 6 indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs de suivi, spécifiques à chacun des projets emblématiques définis et qui soient véritablement utiles au pilotage de ces derniers et/ou au dialogue entre la CTM et ses financeurs (en complément et cohérence avec les éventuels autres indicateurs existants et d'ores-et-déjà renseignés régulièrement) ;
- définir chacun de ces indicateurs, les contextualiser et donner des exemples de complétion ;
- définir une procédure simple de complétion (avec un appui de la chargée de mission en charge du suivi évaluation) et de partage associé.

Il convient de préciser que ces indicateurs doivent pouvoir aussi être utiles à la CTM et à l'AFD, voire aux autres financeurs (communiquer sur les résultats, etc.). Ils constituent une matière destinée à alimenter le dialogue stratégique entre les deux institutions. Ces indicateurs se devront certes d'adresser les réalisations et les résultats, mais également les impacts citoyens attendus. On peut citer par exemple pour le THD, le nombre de foyers raccordés, ou pour les lycées ayant fait l'objet de rénovation, le nombre d'élèves supplémentaires accueillis, ou le nombre de nouvelles classes ouvertes.

Il est préconisé de concentrer, dans un premier temps, le déploiement de cette recommandation sur les 3 ou 4 projets emblématiques ayant fait l'objet de financements importants de la part de l'AFD. La mise en œuvre de cette recommandation peut constituer les prémices de travaux internes plus larges visant à impulser une démarche de suivi évaluation au sein de la CTM, notamment en lien avec les échéances à venir de bilan à mi-mandat.

Recommandation 3 : Pérenniser la collaboration sous forme de « contrat de partenariat » pluriannuel, en lien avec la mise en place d'une démarche de PPI

Cette recommandation se décline en la formalisation d'un « **contrat de partenariat pluriannuel** » entre l'AFD et la CTM, en lien avec la volonté, pour cette dernière, de mettre en place une démarche de PPI, véritable outil de pilotage budgétaire et financier, permettant, par son actualisation annuelle, de tenir compte de l'évolution des résultats comptables, de la vie des projets ainsi que de la conjoncture.

Ce contrat permettrait de :

- Partager les grands objectifs et principes de cette collaboration ;
- Intégrer et valoriser les recommandations co-construites collectivement dans le cadre de cette évaluation de la collaboration entre les deux institutions (voir Recommandations 1 et 2) ;
- Définir puis partager une planification d'activités en lien avec le PPI de la CTM.

Sans s'immiscer dans l'organisation interne de la CTM, cette recommandation gagnerait en efficacité en s'appuyant sur les opportunités offertes par le FOM, géré par l'AFD, et permettant la mise à disposition de consultants externes ainsi financés, afin d'accompagner la Collectivité dans la mise en place d'un PPI (conseils comptables, financiers et organisationnels).

Dans la continuité de cette évaluation, il est préconisé de lancer cette contractualisation dès le début 2024, indépendamment de la mise en place d'un PPI, qui devrait prendre plusieurs mois. Un avenant pourra être ajouté dans un second temps, une fois le PPI mis en place.

Il est également préconisé de faire un bilan/évaluation de la mise en œuvre de cette convention de partenariat à trois ans. Ce contrat de partenariat pourra être valorisé par les deux institutions au travers d'opérations de communication en application de leurs guides de communication respectifs.

Liste des acronymes

AFD	Agence française de développement
CA	Comptes administratifs
CICID	Comité interministériel de la coopération internationale et du développement
CIP	Cadre d'intervention pays
CTM	Collectivité territoriale de Martinique
DGA	Direction générale adjointe / directeur général adjoint
DGS	Directeur général des services
DRI	Dépenses réelles d'investissement
FICOL	Facilité de financement des collectivités territoriales
FOM	Fonds Outre-Mer
PEEB	Programme d'efficacité énergétique des bâtiments
PLU	Plan local d'urbanisme
PPI	Programme pluriannuel d'investissement
PSP	Prêt au secteur public
PSP V	Prêt au secteur public vert
PSP B	Prêt au secteur public bonifié
PTMD	Programme territorial de maîtrise des déchets
PTME	Programme territorial de maîtrise de l'énergie
RRF	Recettes réelles de fonctionnement
TCSP	Transport en commun en site propre
THD	Très haut débit
TTC	Toutes taxes comprises

**Agence française
de développement**
5, rue Roland Barthes
75012 Paris | France
www.afd.fr

Direction Innovation,
Stratégie et Recherche (ISR).
Département Évaluation
et Apprentissage (EVA).

Les Éditions Agence française de développement (AFD) publient des travaux d'évaluation et de recherche sur le développement durable. Réalisées avec de nombreux partenaires du Nord et du Sud, ces études contribuent à l'analyse des défis auxquels la planète est confrontée, afin de mieux comprendre, prévoir et agir, en faveur des Objectifs de développement durable (ODD). Avec un catalogue de plus de 1000 titres, et 80 nouvelles oeuvres publiées en moyenne chaque année, les Éditions Agence française de développement favorisent la diffusion des savoirs et des expertises, à travers leurs collections propres et des partenariats phares. Retrouvez-les toutes en libre accès sur editions.afd.fr. Pour un monde en commun.

Directeur de la publication Rémy Rioux
Directeur de la rédaction Jean-Claude Pires
Création graphique MeMo, Juliegilles, D. Cazeils
Conception et réalisation edeo-design.com
Dépôt légal 2^e trimestre 2024
ISSN 2425-7087
Imprimé par le service de reprographie de l'AFD

Pour consulter les autres publications de la collection ExPost :
www.afd.fr/fr/collection/evaluations-ex-post

Crédits et autorisations

License Creative Commons
Attribution - Pas de commercialisation
- Pas de modification
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

