

ANNECY

LIVRET DE RESTITUTION AUDIT INTERNE DE LA VILLE D'ANNECY

Rapport de synthèse des audits thématiques

Finances · Patrimoine · Ressources humaines · Organisation · Contribution intersyndicale

Les audits présentés ci-après ont été conduits intégralement en interne par les services de la Ville, avec l'appui des élus, de la Direction générale et des directions concernées. Ce choix a permis de ne pas engager de nouvelles dépenses tout en mobilisant les compétences internes de la collectivité.

Juin 2026

SOMMAIRE

01	Synthèse	p. 03
02	Finances	p. 06
03	Patrimoine	p. 28
04	Grands projets	p. 37
05	Ressources Humaines	p. 43
06	Organisation	p. 55
07	Contribution intersyndicale	p. 68

Dans le respect des engagements pris pendant la campagne électorale, la nouvelle équipe municipale a demandé un audit interne réalisé à partir des données de la Ville et conduit intégralement par les services.

Cet **audit financier, patrimonial, organisationnel, portant sur les grands projets et sur les ressources humaines** fait ressortir les résultats des choix politiques de la dernière décennie, depuis la création de la commune nouvelle d'Annecy et dans les années qui ont suivi.

L'audit des finances de la Ville

L'audit financier révèle un contraste frappant. Si la situation « à date » de la Ville répond à plusieurs critères positifs, voire très positifs par rapport aux autres collectivités (excédent de fonctionnement, niveau de l'endettement notamment), celle-ci repose sur quatre éléments inquiétants :

1. **L'augmentation très importante des recettes de fonctionnement** depuis le précédent mandat repose sur : a) **une explosion de la fiscalité directe locale (+47 %)** ; b) **une explosion des tarifs municipaux (+84 %** du montant global des recettes tarifaires dont le stationnement, les abonnements, la tarification des cantines notamment). C'est bien le contribuable annécien qui a assumé directement la charge des dépenses ;
2. Cette augmentation des recettes a été absorbée aux deux tiers par l'augmentation extrêmement forte des dépenses réelles de fonctionnement (+18%) due à l'évolution des dépenses de personnel. **Entre 2017 et 2025, les effectifs en équivalent temps plein a augmenté sensiblement, malgré la fusion** des six communes historiques qui aurait dû provoquer des économies ;
3. La perspective financière qui attend la Ville dans les prochaines années, vu les mesures prises en 2025 quelques mois avant l'élection municipale, est **une perspective de dégradation et de chute drastique de l'épargne brute de la Ville : en 5 ans, à ce rythme et sans mesure correctrice**, l'épargne brute de la Ville serait divisée par deux ;
4. Ces recettes nouvelles **n'ont conduit qu'à relever modestement le niveau d'investissement de la Ville**, alors que la collectivité accuse un retard colossal (près de 6 bâtiments sur 10 vétustes) et qu'aucun des trois grands chantiers engageant le plus d'autorisations de programme n'a été achevé, voire commencé sous le mandat (hôtel de ville, piscine, Haras).

En résumé, ce sont seulement l'augmentation sans précédent des tarifs portant sur les habitants et des impôts directs qui ont permis de couvrir des dépenses de fonctionnement à la dérive ; mais ces recettes ne suffiront plus dans les années à venir et les dépenses continueront d'augmenter.

L'audit du patrimoine de la Ville

Avec **782 bâtiments répartis sur 493 sites**, la Ville d'Annecy gère un parc immobilier d'une ampleur exceptionnelle. Cette richesse patrimoniale devrait être un atout. Elle est aujourd'hui aussi une source de complexité, de rigidité et de coûts importants. Le vieillissement du parc renforce cette difficulté : **86 % des surfaces ont été construites avant 2000**. Cette situation impose des besoins massifs en entretien, en rénovation, en adaptation aux usages actuels et en performance énergétique.

1. Le premier problème, majeur, est que la ville ne sait pas précisément ce qu'elle détient. **L'absence d'un inventaire exhaustif**, fiable et actualisé constitue une faiblesse majeure de gestion. Une collectivité ne peut pas piloter efficacement ce qu'elle ne connaît pas précisément. Cette situation empêche d'identifier avec rigueur les bâtiments sous-utilisés, mal occupés ou insuffisamment valorisés. Elle limite également la capacité de la Ville à arbitrer entre entretien, rénovation, cession, mutualisation ou rationalisation. Par ailleurs, **la Ville ne sait pas non plus précisément si et comment ses bâtiments sont occupés**. À titre illustratif, une direction a fait remonter **une dizaine d'occupations sans titre** (lieux occupés par un tiers sans bail à jour et parfois sans paiement de loyer) ;

2. L'état technique du parc constitue un signal d'alerte sérieux. Parmi les bâtiments expertisés, **58% sont classés dans un état passable ou mauvais, sans amélioration notable depuis 2020**. Les conséquences sont concrètes : risques accrus pour la sécurité, inconfort pour les usagers, hausse des coûts d'entretien, perte d'efficacité énergétique et fragilisation de la continuité du service public ;
3. Les investissements prévus, à hauteur de 42,7 M€ en 2025, peuvent sembler importants. Mais leur efficacité interroge. Près de **40 % de ces crédits sont concentrés sur seulement 10 opérations majeures**, ce qui réduit mécaniquement leur impact sur l'ensemble du parc. La situation est d'autant plus préoccupante que les charges de fonctionnement demeurent très élevées. Les dépenses liées à l'énergie et à l'eau atteignent 10,85 M€, dont 45 % concentrés sur seulement 20 sites.

Cette dernière décennie montre la faible préoccupation politique pour le patrimoine de la Ville. Comme dans de nombreux domaines, le manque d'investissement entraîne des conséquences futures pour le service public et les habitants d'Annecy.

L'audit des grands projets municipaux

Parmi les grands projets en cours dans la ville, **aucun n'a été mené à son terme ces cinq dernières années**. Ces opérations majeures ont connu des retards, des surcoûts ou des changements d'orientation significatifs, ce qui soulève des problématiques importantes de suivi, d'anticipation et de maîtrise des coûts.

1. Plusieurs projets témoignent d'un **déficit d'anticipation** en amont des décisions. Le cas de la piscine des Marquisats est particulièrement révélateur : la **démolition a été engagée avant même que le projet de remplacement soit clairement défini**. Le projet initial, finalement abandonné, a entraîné une perte de **2,5 M€, désormais irrécupérable**. Une autre décision interroge : aux écoles Carnot et Pommaries **malgré des rénovations récentes**, aucun système de rafraîchissement d'air n'a été installé. **La température de 34°C a été constatée à l'intérieur ce mois de juin**. La priorité affichée de l'équipe municipale précédente n'était pas le confort dans les classes comme en attestent ses déclarations ainsi que les travaux constatés.
2. Plusieurs équipements mettent en évidence des dérives financières significatives. Le projet du Haras, par exemple, était **initialement estimé à 32 M€ en 2020, son coût total a augmenté de près de 70 %, pour atteindre 54 M€**. À cela devraient encore s'ajouter 640 000 € supplémentaires à l'automne. Bien qu'ouvert en juin 2026, le Haras n'est toutefois pas totalement achevé. **Certains bâtiments accusent plus de six mois de retard, notamment en raison du choix d'inaugurer le parc en novembre 2025** (avant les élections municipales). Pour l'hôtel de ville, dans l'attente de la livraison, **les services municipaux sont relogés dans des locaux loués pour 500 000 € par année de retard supplémentaire (ramené à 430 000 € à partir de 2026)**, soit 3,2 M€ depuis le début. Le projet atteint aujourd'hui 35 M€, pour 24,6 M€ de recettes, incluant l'indemnité d'assurance ;
3. Au surcoût s'ajoutent les délais dus au manque d'anticipation. Après l'incendie de 2019, le projet de reconstruction de l'Hôtel de ville a pris **plus de 3 ans de retard**. Ils s'expliquent notamment par des aléas et des risques insuffisamment anticipés. L'opération apparaît fragilisée dans son pilotage, puisqu'elle est **menée sans assistance à maîtrise d'ouvrage et repose presque entièrement sur un seul agent**. À l'école des Teppes aussi les délais s'allongent après l'incendie. **Il a fallu attendre un an avant d'engager la consultation en vue de la démolition de la partie incendiée**. Quant à la piscine des Marquisats, **quatre ans et demi de fermeture avant le lancement d'une nouvelle procédure de sélection**.

Les grands projets de la Ville d'Annecy révèlent des fragilités récurrentes dans la préparation, le pilotage et le suivi des opérations. Une gouvernance plus rigoureuse apparaît indispensable pour garantir la bonne réalisation des équipements publics et préserver les finances de la collectivité.

L'audit organisationnel et des ressources humaines de la Ville

Les audits RH et organisationnels révèlent une hausse continue des effectifs et de la masse salariale, désormais majoritaire dans les dépenses de fonctionnement, en décalage avec l'objectif de maîtrise fixé lors de la fusion des communes. Cette dynamique s'accompagne d'un déséquilibre croissant des effectifs entre agents de terrain et d'encadrement. L'organisation, de plus en plus complexe et peu lisible, cumule doublons de fonctions, empiement des directions et des niveaux hiérarchiques. Ces facteurs, associés à des procédures alourdies, dégradent la réactivité du service public.

1. Malgré le ralentissement des recrutements observé lors du précédent mandat, et même une légère baisse dans la deuxième partie de mandat, la masse salariale a continué à progresser fortement : après l'arrivée de près de 225 agents supplémentaires entre 2017 et 2021, **les effectifs ont augmenté d'environ 150 agents sur le mandat 2020-2026**, tandis que **la masse salariale progressait de près de 9 M€ entre 2022 et 2025** et les mesures sociales de +32% (refonte du régime indemnitaire, hors tickets restaurants qui seront eux activés sur l'exercice 2026, ...). Les dépenses de personnel pourraient dépasser les 160,6 M€ en 2032 (contre 148,2 en 2026) sans action ;
2. Cette évolution des effectifs municipaux n'a pas renforcé les agents de terrain et s'est concentrée sur les fonctions d'encadrement et d'expertise : depuis 2017, **les effectifs de catégorie C sont restés stables (+0 %) tandis que ceux de catégories A (+58 %) et B (+30 %) ont fortement progressé** ;
3. Dans le même temps les conditions de travail se sont dégradées : **l'absentéisme a augmenté de 16 % depuis 2020 et le nombre d'aménagements de postes est passé de 13 en 2017 à 105 aujourd'hui, soit une multiplication par huit**. Ces indicateurs traduisent une usure professionnelle croissante et un accompagnement insuffisant des parcours professionnels, la collectivité consacrant moins de 1 % de sa masse salariale à la formation ;
4. Plusieurs fragilités dans la gestion des ressources humaines ont été identifiées : **plusieurs fautes de gestion majeures et sans doute graves, hors cadre réglementaire, certaines modalités de versement des rémunérations, susceptibles d'avoir ouvert de manière induite l'accès à des dispositifs sociaux**, ainsi que le recours à des **dispositifs dérogatoires parfois illégaux**, appellent des vérifications approfondies au regard des enjeux de conformité réglementaire et d'équité entre agents ;
5. L'audit organisationnel met en évidence une organisation devenue complexe et peu lisible : **près d'un encadrant sur deux identifie des doublons de fonctions**, tandis que l'enchevêtrement des directions conduisant les mêmes politiques publiques (**jusqu'à 15 directions pour une thématique**), complique la coordination et le pilotage des actions municipales ;
6. L'empilement de niveaux hiérarchiques parfois peu justifiés (comme des encadrants sans service rattaché) et la multiplication des procédures allongent les délais de décision. Ainsi, certains actes administratifs requièrent jusqu'à sept visas de validation pour le recrutement d'un agent de catégorie C. **Le délai moyen de réponse aux sollicitations des citoyens a doublé au cours du mandat précédent d'après les services. À l'arrivée aux responsabilités de la nouvelle équipe, plusieurs centaines de courriers datant de la dernière année n'avaient pas obtenu de réponse.**

Contribution intersyndicale

À la demande de la nouvelle équipe, les organisations syndicales ont contribué à ce travail en rendant un diagnostic fourni et étayé, travaillé en intersyndicale, qui a permis d'établir de nombreux points. Beaucoup des éléments de ce travail ainsi que les propositions formulées ont trait à la fonction ressources humaines qui est perfectible dans l'ensemble de ses dimensions malgré un travail conséquent des agents de la direction des ressources humaines.

02

AUDIT DES FINANCES DE LA VILLE

La Ville d'Annecy a engagé en 2026 un audit financier interne afin de disposer d'une vision partagée de sa situation financière, sa capacité à financer durablement ses politiques publiques et ses investissements, ainsi que la robustesse de ses équilibres financiers et de ses processus dans un contexte de fortes contraintes budgétaires.

Comme le souligne la Direction des Affaires Financières en préambule de ses travaux, la collectivité n'avait jamais conduit auparavant une démarche de cette nature. D'ailleurs, **depuis février 2023, la direction ne dispose plus de moyens humains affectés spécifiquement aux missions d'expertise et d'analyse financières.**

Ainsi, l'audit des finances, portant sur la période 2020-2025 et sur l'ensemble des budgets de la collectivité, n'a pas pu être réalisé en totalité : seule l'analyse du budget principal qui concentre près de 90 % des volumes financiers a été réalisée, ainsi qu'une présentation comptable des budgets annexes.

Les objectifs poursuivis sont les suivants :

Apprécier la situation financière globale de la collectivité

- Analyser les grands équilibres budgétaires et financiers ;
- Mesurer les évolutions des recettes, des dépenses, de l'épargne et de l'endettement ;
- Évaluer la soutenabilité financière des politiques publiques mises en œuvre.

Évaluer la capacité de la Ville à financer ses investissements

- Mesurer le niveau réel d'autofinancement ;
- Analyser les ressources mobilisées pour financer les investissements ;
- Évaluer les marges de manœuvre financières disponibles pour les futurs projets du mandat.

Identifier les principaux facteurs d'évolution des dépenses et des recettes

- Analyser les effets des décisions fiscales prises au cours du mandat ;
- Mesurer l'impact de l'évolution des dépenses de fonctionnement, notamment de la masse salariale ;
- Apprécier les effets des évolutions tarifaires et des autres ressources de la collectivité.

Analyser la soutenabilité des grands projets d'investissement

- Examiner les conditions de financement des opérations majeures ;
- Identifier les risques de dérive financière, calendaire (cf. Audit Grands Projets) ou opérationnelle (cf. Audit organisationnel) ;
- Mesurer les impacts futurs des autorisations de programme déjà engagées.

Évaluer la situation des budgets annexes

- Apprécier leur équilibre économique ;
- Identifier les principaux facteurs de risque ;
- Examiner leurs interactions avec le budget principal.

Examiner la qualité du pilotage financier

- Évaluer les outils de prévision, de suivi et d'aide à la décision ;
- Analyser l'organisation de la fonction financière et ses interactions avec les directions ;
- Apprécier la capacité de la collectivité à anticiper et piloter ses équilibres budgétaires.

Éclairer les décisions du mandat 2026-2032

- Objectiver les marges de manœuvre financières réelles de la collectivité ;
- Identifier les principaux points de vigilance ;
- Fournir aux élus une vision consolidée de la situation financière afin d'éclairer les arbitrages futurs.

En parallèle de cet audit financier réalisé en interne, Monsieur le Maire a également sollicité la Direction départementale des finances publiques (DDFIP) de Haute-Savoie afin qu'elle conduise sa propre analyse financière de la collectivité. Cette démarche indépendante viendra par la suite compléter et conforter les constats établis par les services municipaux.

RECETTES DE FONCTIONNEMENT

En finances locales, les recettes de fonctionnement sont les revenus qui permettent à une collectivité de payer ses dépenses courantes, comme les salaires des agents, l'entretien des bâtiments ou les fournitures. Elles proviennent notamment des impôts locaux, des dotations de l'État et des tarifs des services publics.

Sur la période 2020-2025, les recettes réelles de fonctionnement de la Ville progressent de près de 49 M€, passant de 212,8 M€ à 261,7 M€, soit une hausse de 23 %.

Cette évolution masque toutefois des dynamiques contrastées selon les années. Les exercices 2020 et 2021 ont été fortement impactés par la crise sanitaire, qui a entraîné une baisse temporaire de certaines recettes liée à la fermeture ou au fonctionnement dégradé de nombreux services publics (écoles, crèches, restauration scolaire, équipements sportifs et culturels, stationnement...).

Dès la sortie de crise, la trajectoire financière de la collectivité connaît une accélération marquée. Les recettes réelles de fonctionnement progressent ainsi de 9,5 % entre 2021 et 2022, puis de nouveau de 9,5 % entre 2023 et 2024.

Cette progression repose principalement sur une **augmentation très significative de la pression fiscale et tarifaire**. Entre 2020 et 2025, les recettes issues de la fiscalité directe locale progressent de 47,3 %, conséquence des **trois augmentations successives des taux de fiscalité décidées au cours du précédent mandat**.

Parallèlement, les recettes issues des services municipaux connaissent également une hausse particulièrement soutenue. Les produits des services et du domaine passent de 15,6 M€ à 28,6 M€ entre 2020 et 2025, soit une progression de près de 84 %. Au-delà du simple effet de reprise post-covid, cette évolution traduit également l'impact des **augmentations tarifaires mises en œuvre sur plusieurs services municipaux**.

L'exemple de la restauration scolaire est particulièrement révélateur : entre 2022, dernière année pleine avant la révision des tarifs, et 2024, première année pleine après leur mise en œuvre, les recettes progressent de **39,2 % en seulement deux ans**, illustrant l'effet direct des hausses tarifaires décidées sur cette période. **Les familles les plus utilisatrices de la cantine pour lesquelles la restauration scolaire constitue une nécessité quotidienne plutôt qu'un service de confort ont été les premières à supporter une augmentation pouvant atteindre 30 % pour certaines familles.**

Hausse de la tarification	Hausse de la fiscalité	Contribution des familles
+ 84 % des tarifs municipaux (stationnement, abonnements...) entre 2020 et 2025	+ 47 % de recettes fiscales + 32,6 M€ de recettes fiscales	+ 39% de contributions des familles pour la cantine

RATIO CLÉ : Recettes réelles de fonctionnement / population

La progression des recettes par habitant repose sur les hausses de fiscalité et des tarifs municipaux. Avec 1 945 €/habitant en 2025 soit +3,1% par rapport à 2024 (1 887 €/hab), la Ville dispose d'un niveau de recettes supérieur à celui des communes de même strate 1 536 €/hab en 2024.

RATIO CLÉ : Produit des impositions directes / population

Le produit des impositions directes atteint 692 €/habitant en 2025, en progression de 1,5 % par rapport à 2024. Cette dynamique permet à la Ville de disposer d'un niveau élevé de ressources fiscales. La fiscalité locale constitue ainsi l'un des principaux moteurs de la progression des recettes de fonctionnement observée sur la période.

Observations

Point de vigilance : Il convient de relever que la commission des impayés, qui assurait jusqu'en 2019 un suivi régulier des créances en souffrance et des actions de recouvrement, n'est plus réunie depuis cette date.

En k€	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Recettes réelles de fonctionnement	212 780	203 452	222 631	232 232	254 238	261 695
Recettes courantes de fonctionnement	198 332	198 093	217 344	226 349	248 846	248 847
■ Produits des services et du domaine	15 576	18 529	23 141	25 320	27 628	28 637
■ Impôts et taxes	61 815	61 878	61 920	61 982	61 891	61 889
dont attribution de compensation	61 804	61 804	61 804	61 804	61 804	61 804
■ Fiscalité locale	78 044	77 982	90 913	94 910	110 579	110 665
dont contributions directes	63 023	65 987	71 908	78 245	91 615	92 838
■ Dotations et participations	36 901	33 847	34 849	35 582	37 387	36 734
dont Dotation Globale de Fonctionnement	10 953	10 941	10 940	11 069	10 869	10 537
■ Autres produits de gestion courante	5 996	5 856	6 521	8 556	11 361	10 922
Autres recettes de fonctionnement	14 448	5 359	5 287	5 884	5 393	12 849
■ Produits financiers	622	616	611	606	610	594
■ Produits spécifiques et provisions	13 826	4 743	4 676	5 277	4 783	12 255
dont produits des cessions	12 194	2 418	3 699	3 762	4 494	11 122

Hausse des recettes portée par les contribuables annéciens

Entre 2020 et 2025, les recettes fiscales progressent de 47,3 %, soit +32,6 M€. Les trois hausses de fiscalité intervenues entre 2022 et 2024 ont généré à elles seules 13,6 M€ de recettes supplémentaires annuelles, faisant de la fiscalité le premier moteur de croissance des recettes.

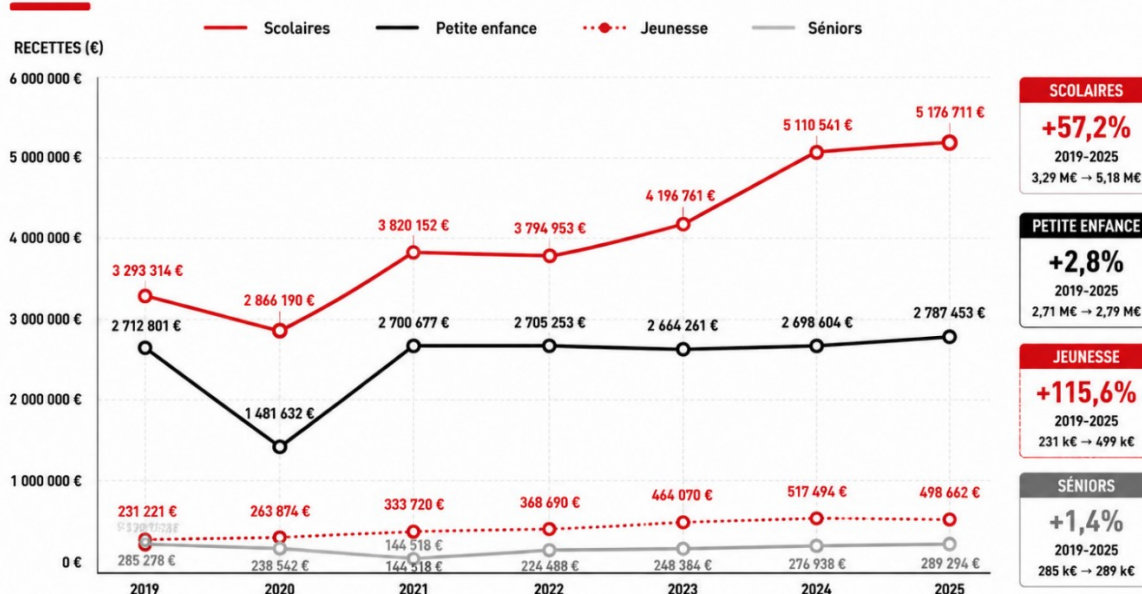
Si le taux de taxe foncière de la Ville a longtemps été présenté comme inférieur à celui des collectivités comparables, Annecy bénéficie en contrepartie de bases locatives au-dessus de la moyenne des collectivités de même strate, lui permettant de générer un produit fiscal important. En 2025, le produit des impositions directes atteint ainsi 692 € par habitant.

Hausse des recettes portée par les familles

Les recettes issues des services aux familles progressent de 34%, passant de 6,52 M€ à 8,75 M€. Cette évolution est principalement portée par le secteur scolaire, dont les recettes augmentent de 57,2 %, tandis que la jeunesse enregistre la plus forte progression relative (+115,6 %). Au-delà du rattrapage post-crise sanitaire, cette dynamique traduit l'effet des revalorisations tarifaires successives intervenues au cours du précédent mandat, dont la charge a principalement reposé sur les familles les plus utilisatrices des services municipaux.

ÉVOLUTION DES RECETTES DES USAGERS – FAMILLES

PÉRIODE 2019-2025



Hausse des recettes de stationnement portée par les usagers

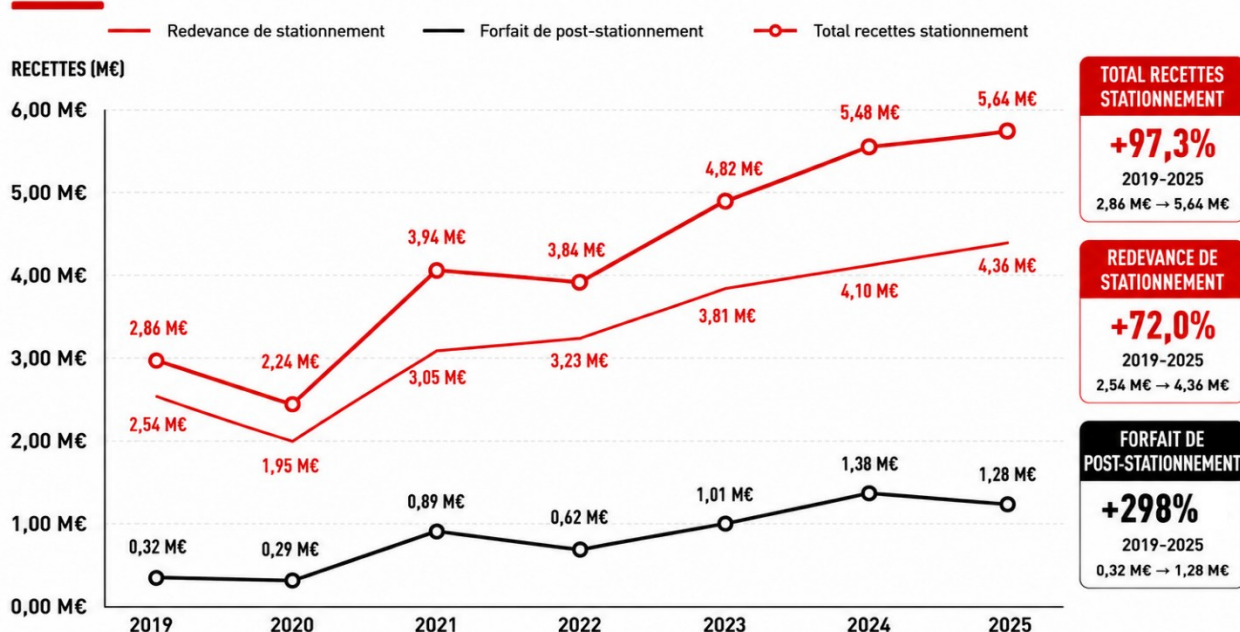
En 2025, les recettes du stationnement représentent 5,64 M€, soit 25,4 % des 22,23 M€ de recettes tarifaires encaissées par la Ville d'Annecy.

Entre 2019 et 2025, les recettes du stationnement progressent de 2,86 M€ à 5,64 M€, soit une hausse de 97,3 %. Cette dynamique est principalement portée par l'augmentation des redevances de stationnement, qui passent de 2,54 M€ à 4,36 M€ (+71,9 %), mais également par la forte progression des forfaits de post-stationnement (FPS), dont les recettes sont multipliées par près de quatre, de 0,32 M€ à 1,28 M€ (+298 %).

Cette évolution s'explique par les décisions intervenues au cours du mandat 2020-2026 : augmentation des montants des FPS, réduction de la durée maximale de stationnement en zone rouge et extension progressive du périmètre des zones payantes. Ces mesures ont conduit à une augmentation significative de la contribution financière des usagers, qu'il s'agisse des particuliers ou des professionnels amenés à stationner à Annecy.

ÉVOLUTION DES RECETTES DE STATIONNEMENT

PÉRIODE 2019-2025



Le "trompe-l'œil" financier de l'année 2024

L'audit admet un biais important dans les indicateurs présentés. L'année 2024 est qualifiée de "meilleure année" car elle a bénéficié de recettes exceptionnelles non pérennes (enveloppe complémentaire de fonds genevois, versement d'accise sur l'électricité) et du plein effet de la hausse de la fiscalité.

DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

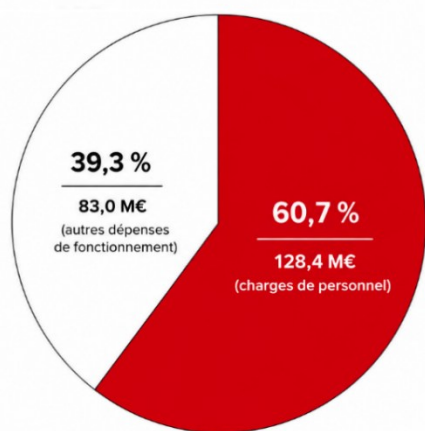
Les dépenses de fonctionnement sont les dépenses nécessaires au fonctionnement quotidien d'une collectivité. Elles financent par exemple les salaires, l'entretien et les charges courantes.

En juin 2016, les conseils municipaux d'Annecy, Annecy-le-Vieux, Cran-Gevrier, Meythet, Pringy et Seynod ont voté à une très large majorité en faveur de la fusion, présentée comme une rationalisation des moyens et des ressources humaines, **évoquant des économies de gestion estimées à 10 à 15 % de la masse salariale**, notamment via des départs non remplacés et des spécialisations de personnel.

Dix ans plus tard, ce levier ne s'est pas concrétisé. Entre 2015 et 2025, les dépenses de personnel progressent de **28,3 M€**, constituant le principal facteur de croissance des dépenses de fonctionnement.

Sur la période 2020-2025, les dépenses réelles de fonctionnement augmentent de **179,1 M€ à 211,4 M€, soit +32,3 M€ (+18 %)**. Ainsi, l'essentiel des ressources nouvelles issues des hausses successives de fiscalité et de tarification a été mobilisé pour absorber l'augmentation des charges de fonctionnement, en premier lieu les dépenses de personnel. Ces recettes supplémentaires n'ont donc pas dégagé des marges nouvelles pour financer l'investissement.

Part de la masse salariale dans les dépenses de la Ville



L'analyse des dépenses montre que **les charges de personnel progressent de 111,4 M€ à 128,4 M€ entre 2020 et 2025, soit une hausse de 17 M€ (+ 15 %)**, représentant à elles seules **60,7 % des dépenses réelles de fonctionnement de la collectivité**.

Les autres postes de dépenses connaissent des évolutions plus modérées. Les charges à caractère général augmentent sous l'effet du contexte inflationniste, de la hausse des coûts de l'énergie et de l'évolution des prix des prestations.

Les subventions versées aux associations passent de 13,5 M€ à 14 M€ entre 2015 et 2025. **En euros constants, cela correspond à une diminution d'environ 15 %**.

Hausse des dépenses de personnel

Baisse des subventions aux associations (en euros constants)

Des hausses fiscales et tarifaires sans effet pour l'investissement

+ 28 M€ de dépenses de personnel entre 2015 et 2025

-15% de soutien financier aux associations (en euros constants)

+ 23 % de recettes de fonctionnement et **+18 %** de dépenses de fonctionnement

RATIO CLÉ : Dépenses réelles de fonctionnement / population

Il s'établit à 1 576 € / hab. en 2025, en hausse de 3,8 % par rapport à 2024 (1 518 € / hab.). Cette progression témoigne de charges croissantes, notamment en raison des dépenses de personnel. À titre de comparaison, la moyenne des villes de même strate était de 1 332 € / hab. en 2024.

RATIO CLÉ : Charges de personnel / dépenses réelles de fonctionnement

Ce ratio s'établit à 60,7 % en 2025. En moyenne, pour le bloc communal, les dépenses de personnel mobilisent 49 % de la section de fonctionnement (Source Association des Maires de France – Novembre 2025).

Observations

En k€	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Dépenses réelles de fonctionnement	179 130	182 487	198 065	199 832	204 549	211 439
■ Charges à caractère général	41 113	42 547	49 302	50 025	49 138	51 371
■ Charges de personnel	111 374	112 175	118 174	119 649	125 569	128 404
■ Atténuations de produits	3 188	3 173	2 954	2 815	2 897	3 994
dont FPIC	3 118	3 120	2 891	2 745	2 809	2 908
■ Charges de gestion courante	20 426	21 534	22 558	23 728	23 932	24 538
dont subventions aux associations (6574)	13 865	13 302	13 724	13 611	13 686	13 997
■ Charges financières	2 042	1 830	1 744	2 114	1 864	1 976
dont intérêts de la dette	2 042	1 829	1 743	2 114	1 864	1 954
■ Charges spécifiques et provisions	986	1 227	3 333	1 501	1 149	1 157

Hausse des dépenses de personnel

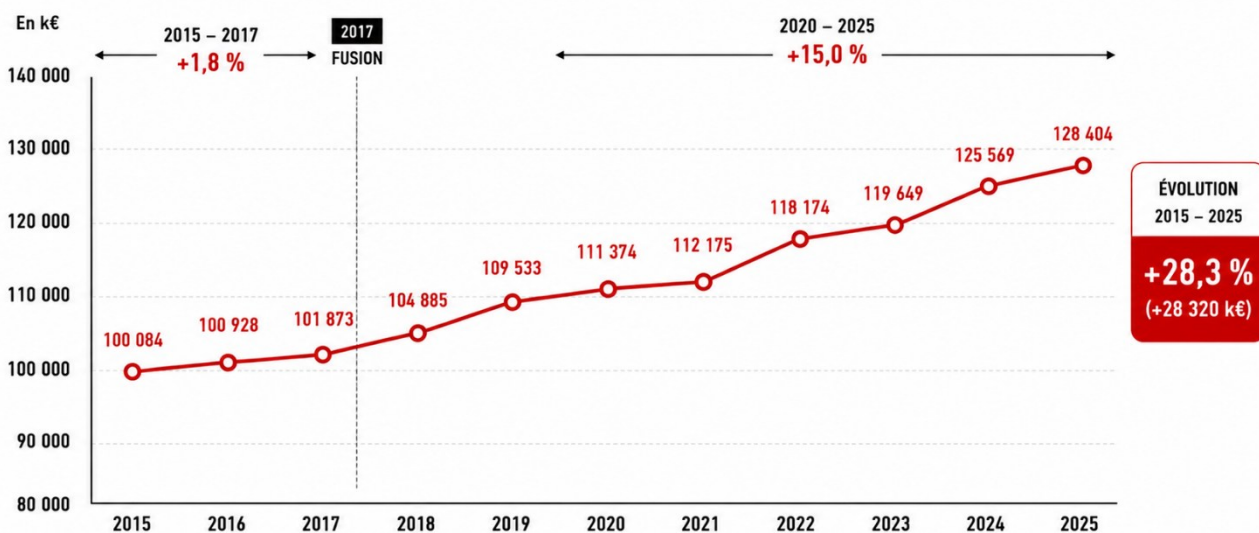
Les dépenses de personnel représentent 60,7% des dépenses de la ville contre 57% pour la strate soit une dépense supérieure de 8,3 M€ / an.

Les augmentations de postes à haute valeur technique (cf. [audit RH](#) « Montée des catégories A +58% et B +30% au détriment des catégories C +0%), les évolutions réglementaires nationales, les mesures de revalorisation et les décisions locales expliquent cette progression.

Les analyses montrent qu'à effectifs et mesures réglementaires comparables (GVT inclus), **la masse salariale 2025 est supérieure d'environ 5,4 M€ à la trajectoire théorique attendue, et ce hors mesures sociales complémentaires votées qui ne seront effectives qu'à partir de 2026 (RIFSEEP, tickets restaurant, ...).**

ÉVOLUTION DES DÉPENSES DE PERSONNEL

Budget principal – En k€



Source : Données internes – Ville d'Annecy

Dix ans après la fusion, le levier de réduction des dépenses de personnel ne s'est pas concrétisé. Entre 2015 et 2025, les dépenses de personnel progressent de **28,3 M€**, constituant le principal facteur de croissance des dépenses de fonctionnement.

Hausse des dépenses de recours aux cabinets de conseil

Sur la période 2020-2025, la Ville a consacré **3,1 M€** aux frais d'études. En intégrant les honoraires, prestations de conseil et d'assistance, ce montant atteint **3,61 M€**. Alors que les dépenses de personnel constituent le principal moteur de la progression des charges de fonctionnement, la collectivité a parallèlement maintenu un recours significatif à des cabinets de conseil pour accompagner les réorganisations, la montée en compétences des encadrants ou la conduite du

changement. À titre d'exemple, les dépenses correspondantes atteignent 142 461 € en 2020 et demeurent élevées avec 110 130 € en 2025. À titre d'exemple, une seule mission d'accompagnement d'une direction s'est élevée à 63 456 €, alors même que l'audit organisationnel conclut aujourd'hui à la nécessité de réorganiser cette direction, interrogeant l'efficacité des démarches engagées au regard des résultats obtenus.

Hausse des adhésions à des organismes extérieurs

En 2025, la Ville adhère à 64 structures pour un coût annuel de 166 k€. Sur la période 2020-2025, le nombre d'adhésions a progressé de 16 %, représentant un coût cumulé supérieur à 1 M€. Plusieurs adhésions relèvent de réseaux de plaidoyer, d'influence ou de positionnement politique dont l'intérêt communal, les livrables et l'usage réel ne sont pas démontrables.

Hausse des dépenses liées à l'incendie de l'Hôtel de Ville et aux retards de travaux

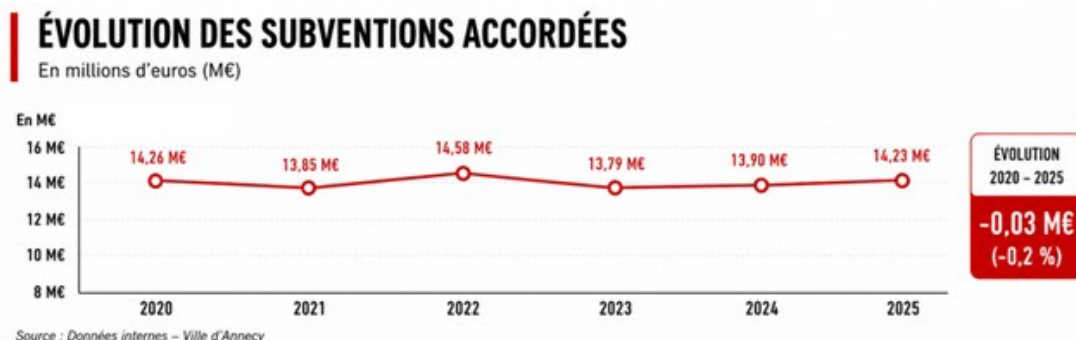
Les loyers liés à la relocalisation des services atteignent 2,4 M€ entre 2020 et 2025. En intégrant les exercices 2026 et 2027, le coût total pourrait atteindre 3,2 M€, alors que la prise en charge assurantielle est limitée à 1 M€. Chaque année de retard supplémentaire sur la reconstruction de l'Hôtel de Ville engendre environ 500 000 € de dépenses de loyers liés à la relocalisation des services municipaux.

Baisse des dépenses liées à la politique culturelle

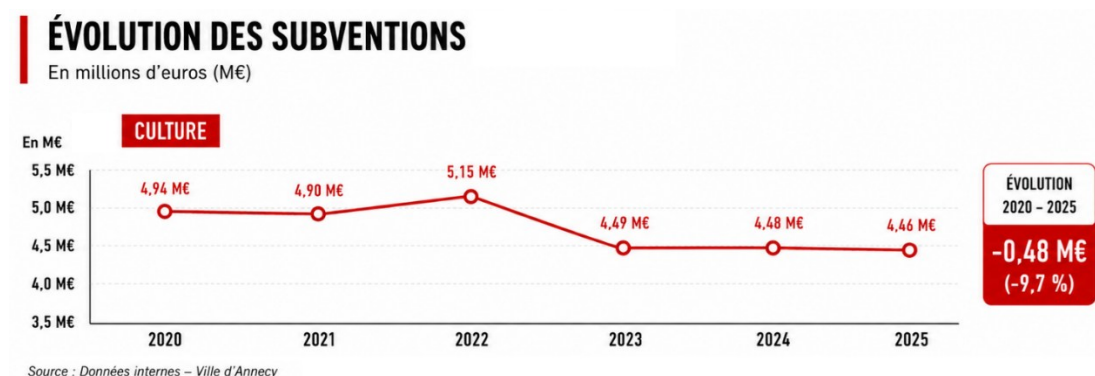
Entre 2020 et 2025, la politique culturelle de la Ville s'inscrit dans une trajectoire de contraction de ses moyens opérationnels. Si le budget global de la direction apparaît relativement stable, cette évolution masque une baisse sensible des crédits directement mobilisables pour les actions culturelles. Les dépenses de fonctionnement diminuent de 13,9 %, tandis que plusieurs politiques structurantes (lecture publique, Conservatoire à rayonnement régional, patrimoine, action culturelle) voient leurs moyens se réduire. Dans le même temps, les dépenses de production et de soutien direct reculent, les subventions font l'objet d'une recomposition et l'investissement se concentre sur quelques opérations majeures, sans bénéficier à l'ensemble des équipements et services culturels.

Etat des subventions aux associations

Les subventions versées aux associations passent de 13,5 M€ à 14 M€ entre 2015 et 2025. En euros constants, cela représente une baisse d'environ 15 % du soutien apporté au tissu associatif. Malgré une hausse des crédits votés, les subventions versées sont également en baisse.



Au-delà de cette érosion globale, certains secteurs subissent une diminution en valeur absolue. C'est le cas des **subventions versées aux associations culturelles qui reculent de 10%** entre 2020 et 2025.



RECETTES D'INVESTISSEMENT

Les recettes d'investissement sont les ressources qui financent les projets et équipements durables d'une collectivité. Elles proviennent notamment des subventions, des emprunts et de l'épargne.

Entre 2020 et 2025, les recettes réelles d'investissement de la Ville d'Annecy progressent de 44 M€ à 73,4 M€, soit une hausse de 66,2 % (+8,8 % par an en moyenne).

Les recettes financières constituent la principale source de financement de l'investissement. Elles représentent 55,4 M€ en 2025, soit près de 75 % des recettes d'investissement de l'année. Les excédents de fonctionnement capitalisés demeurent le premier contributeur avec 31,3 M€ en 2025.

Autofinancement grâce à la fiscalité & tarification	Très faible taux de financements externes	Peu de recours à l'emprunt
---	---	----------------------------

73,4 M€ Montant des recettes réelles d'investissement en 2025, contre 44,2 M€ en 2020 (+66,2 %).	31,3 M€ Montant des excédents de fonctionnement capitalisés en 2025, principal levier de financement des investissements.	24,6 M€ Montant total des subventions d'investissement perçues hors amendes de police sur la période 2020-2025.
--	---	---

RATIO CLÉ : Part de l'autofinancement dans les recettes d'investissement

Les excédents de fonctionnement capitalisés représentent 31,3 M€ sur 73,4 M€ de recettes d'investissement en 2025, soit près de 43 % des ressources d'investissement. Cette proportion illustre la forte capacité de la Ville à financer ses équipements sur ses ressources propres.

RATIO CLÉ : Marge d'autofinancement

Avec un taux de 83,2 % en 2025, ce ratio demeure stable par rapport à 2024 (83,05 %) et inférieur à la moyenne des villes comparables (93,7 % en 2024). Cette situation traduit une capacité d'autofinancement permettant de limiter le recours à l'emprunt pour financer l'investissement. En effet, plus ce taux est faible, plus la Ville dégage de l'autofinancement.

RATIO CLÉ : Taux de subventionnement des projets

*Entre 2020 et 2025, les subventions d'investissement ont financé en moyenne seulement 7,6% des dépenses d'équipement de la Ville. En 2025, les subventions d'investissement ne financent que 16,5 % des dépenses d'équipement malgré un **niveau record de dépenses d'équipement**, proche de 70 M€. L'amélioration du taux de subventionnement des opérations constitue ainsi l'un des principaux leviers pour réduire le recours à l'autofinancement et à l'emprunt au cours du mandat 2026-2032.*

Observations

En k€	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Recettes réelles d'investissement	44 159	48 573	49 679	23 585	66 481	73 406
■ Recettes d'équipement	3 598	9 550	27 870	4 859	19 997	17 650
<i>dont subventions d'investissement reçues</i>	2 712	3 998	5 991	4 686	4 880	8 825
<i>dont emprunts et dettes</i>	810	5 457	20 164	79	15 006	8 750
■ Recettes financières	38 658	38 413	21 073	17 215	46 223	55 388
<i>dont FCTVA</i>	4 756	4 434	4 535	4 503	5 963	8 119
<i>dont excédents de fonctionnement capitalisés</i>	29 224	28 975	13 626	10 307	36 886	31 321
■ Opérations pour compte de tiers	1 904	610	735	1 510	261	369

Autofinancement

Les excédents de fonctionnement capitalisés représentent la ressource la plus importante du financement des investissements. Après un point bas à 10,3 M€ en 2023, ils atteignent 36,9 M€ en 2024 puis 31,3 M€ en 2025.

Jusqu'en 2021, la Ville dégagait régulièrement près de 30 M€ d'autofinancement annuel. **La chute des excédents à 13M€ en 2022 puis à 10,3 M€ en 2023 a marqué une rupture dans cette trajectoire et a largement contribué aux décisions d'augmentation de la fiscalité.** Les recettes fiscales supplémentaires ont ensuite permis de reconstituer rapidement les marges financières, portant les excédents de fonctionnement à 36,9 M€ en 2024 puis 31,3 M€ en 2025.

L'audit financier met en lumière une gestion de l'inventaire comptable qui demeure perfectible. Les travaux réalisés montrent notamment des difficultés à assurer un suivi exhaustif et actualisé des biens, des mouvements patrimoniaux et des sorties d'actifs. Au-delà de la fiabilité du bilan, cette situation impacte directement la qualité des amortissements comptabilisés par la Ville.

Or les amortissements constituent un indicateur de la consommation du patrimoine communal. Une connaissance partielle du patrimoine peut ainsi conduire à sous-évaluer ou surévaluer certaines dotations aux amortissements. La fiabilisation de l'inventaire patrimonial constitue également un levier pour sécuriser la trajectoire d'autofinancement.

FCTVA

Les recettes issues du Fonds de Compensation de la TVA progressent de 4,8 M€ en 2020 à 8,1 M€ en 2025 (+70,7 %). Leur évolution suit mécaniquement la hausse des dépenses d'équipement réalisées par la collectivité.

Subventions d'investissement

La Ville a perçu 31,1 M€ de subventions d'investissement sur la période étudiée, dont 6,5 M€ de reversement des amendes de police. Les montants annuels progressent fortement pour atteindre 8,8 M€ en 2025, du fait de la finalisation de projets d'envergure comme le Haras.

Le Conseil départemental de la Haute-Savoie constitue le premier financeur avec 10,1 M€ versés, dont 6 M€ issus des fonds genevois via le CDAS.

Par ailleurs, 12 % des projets subventionnés concentrent 62 % des financements obtenus, traduisant un effet significatif des grands projets structurants sur les recettes d'investissement.

Une démarche de mécénat engagée sans résultat

Afin de diversifier les sources de financement des investissements, la Ville a adopté en mai 2023 une délibération permettant le recours au mécénat. Une expérimentation a ensuite été lancée en 2024 autour du projet des Haras avec l'objectif de mobiliser 2 M€ de financements privés. Toutefois, la démarche n'a pas abouti : l'application particulièrement restrictive de la charte éthique, limitant fortement le nombre de mécènes potentiels, n'a pas permis la levée de fonds. Le cabinet missionné en octobre 2024, a finalement annoncé la fermeture de son département mécénat et une rupture amiable de la mission est intervenue en 2025. Cette expérimentation représente une dépense de 20 640 € pour la collectivité, sans aucun financement privé obtenu en contrepartie.

Emprunts

Le recours à l'emprunt demeure variable selon les exercices. Après un pic à 20,2 M€ en 2022, il s'établit à 8,8 M€ en 2025, mais les fonds n'ont été mobilisés qu'au cours de l'exercice 2026.

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Les dépenses d'investissement financent les projets et les équipements durables d'une collectivité. Elles concernent par exemple la construction, les travaux ou l'achat de matériel important.

Entre 2020 et 2025, les dépenses réelles d'investissement de la Ville progressent sous l'effet de plusieurs opérations structurantes.

Cette dynamique demeure toutefois marquée par une **sous-exécution récurrente de la programmation d'investissement**. Sur l'ensemble de la période, le taux d'exécution des crédits d'équipement votés oscille entre **45,7 % et 60,4 %**, sans jamais atteindre un niveau supérieur à 65%. En intégrant les engagements juridiques, le taux de réalisation oscille lui entre **72,6 % et 83,3 %**.

Ces deux indicateurs ne mesurent pas exactement le même périmètre. Le taux d'exécution rapporte les dépenses effectivement mandatées à l'ensemble des crédits d'investissement ouverts au budget, tandis que le taux de réalisation apprécie la consommation des crédits sur un périmètre plus resserré des dépenses effectivement programmées. Leur écart ne traduit donc pas une contradiction, mais confirme une même tendance : une part significative des crédits votés demeure chaque année non consommée, malgré des besoins d'investissement identifiés.

En 2025, **47,9 M€** de crédits d'investissement inscrits au budget n'ont pas été mandatés, dont **12,9 M€** au titre des crédits de paiement et **12,2 M€** sur les enveloppes de gros entretien et de renouvellement (GER). Ce dernier montant interroge plus particulièrement, les enveloppes de GER correspondant à des opérations récurrentes de maintenance patrimoniale dont les prévisions devraient, par nature, être très proches des réalisations.

Parallèlement, la progression des recettes de fonctionnement (+23 %) a largement excédé celle des dépenses (+18 %), conduisant la collectivité à dégager une capacité d'épargne particulièrement élevée, plaçant Annecy parmi les collectivités présentant les meilleurs taux d'épargne nette en France. Cette situation traduit une stratégie financière ayant davantage consolidé les équilibres budgétaires et les marges d'autofinancement qu'accélééré l'exécution effective des investissements programmés.

Enfin, la progression soutenue des recettes issues de la fiscalité et des tarifs municipaux n'a pas été accompagnée d'une hausse équivalente du niveau d'exécution des investissements. Une part importante des ressources nouvelles a permis d'absorber la progression des dépenses de fonctionnement, notamment des charges de personnel, tandis que les investissements inscrits au budget continuaient d'être réalisés de manière partielle.

Projets structurants non finalisés en 2026

Non consommation récurrente des crédits votés

70 M€ de
dépenses d'équipement en
2025

40 % des dépenses
concentrées sur 10
opérations dont peu sont
finalisées

Jusqu'à **39 %** des
crédits d'investissement votés
non dépensés

RATIO CLÉ : Dépenses d'équipement / habitant

Avec 545 € / hab en 2025, ce ratio connaît une forte hausse de 25,3 % par rapport à 2024 (435 € / hab). Cet accroissement reflète la volonté d'investissement de la Ville pour moderniser ses infrastructures et améliorer les équipements publics. À titre de comparaison, la moyenne des villes de même strate était de 312 € / hab en 2024.

RATIO CLÉ : Taux d'épargne nette

Avec un taux d'épargne nette de 16 %, le plus élevé des grandes villes françaises, Annecy a constitué une capacité d'autofinancement. Or, les crédits d'investissement votés n'ont jamais été exécutés à plus de 83,3 %, traduisant une stratégie ayant privilégié la consolidation de l'épargne plutôt que l'accélération de la réalisation des investissements programmés.

Observations

Des taux de réalisation bas malgré des besoins prioritaires identifiés

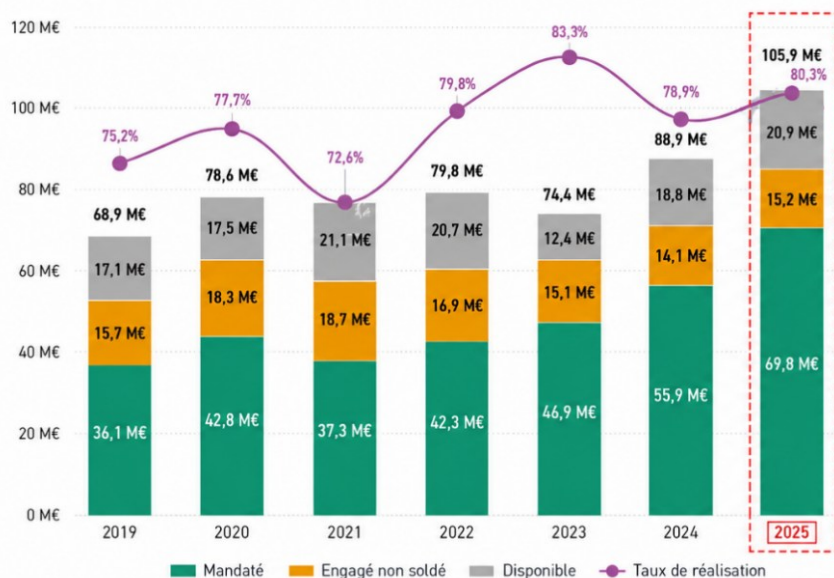
Malgré une capacité financière préservée, les dépenses d'investissement demeurent marquées par des taux de réalisation stables, compris entre **72,6 % et 83,3 %** sur l'ensemble de la période. En moyenne, près d'un cinquième des crédits votés n'est ainsi pas consommé chaque année, alors même que de nombreux besoins d'investissement sont recensés par les directions.

L'exercice 2025 constitue certes le niveau d'investissement le plus élevé du mandat, avec près de 70 M€ de dépenses d'équipement réalisées. Cette hausse traduit principalement l'achèvement ou l'accélération de plusieurs opérations structurantes engagées de longue date, telles que les Haras. Pour autant, sur les 106 M€ de crédits d'investissement votés au budget, près de 21 M€ n'ont pas été consommés en fin d'exercice, soit un taux de sous-exécution de 19,7 %. L'année 2025, pourtant exceptionnelle en volume d'investissements réalisés, ne remet donc pas en cause la tendance observée tout au long du mandat : une part significative des crédits ouverts demeure chaque année non exécutée.

Cette sous-exécution se retrouve sur plusieurs politiques publiques. En matière d'aires de jeux, 400k€ de besoins d'intervention sont identifiés par l'administration, alors que les crédits votés ne permettent d'en traiter qu'une partie. Ainsi, **une enveloppe de 200 k€ est inscrite au budget, mais seulement 112 k€ ont effectivement été réalisés en 2025**. Pourtant, dès 2023, la Ville disposait d'un état des lieux recensant 144 aires de jeux, dont près de la moitié présentait des insuffisances ou des désordres identifiés, notamment sur les sols souples. Ce diagnostic interroge la priorisation des renouvellements, la traçabilité des contrôles réalisés ainsi que les arbitrages budgétaires opérés depuis cette date. Cette situation a conduit la nouvelle municipalité à devoir fermer plusieurs aires de jeux devenues non conformes ou présentant des enjeux de sécurité.

Le même constat peut être dressé pour plusieurs opérations structurantes, telles que le groupe scolaire Carnot, dont la réalisation a connu des décalages successifs malgré des besoins identifiés de longue date et **un niveau d'exécution inférieur de 2,8 M€ aux crédits inscrits au budget 2025**.

Ces exemples illustrent un décalage persistant entre la programmation budgétaire et la capacité opérationnelle de la collectivité à conduire les projets. Au-delà de la disponibilité des financements, l'enjeu apparaît désormais moins financier qu'organisationnel : la principale limite réside dans la capacité à transformer les crédits votés, les diagnostics établis et les besoins identifiés en réalisations effectives au bénéfice des Annéciens.



Source : Données internes - Ville d'Annecy

2025 : une année exceptionnelle
Avec 105,9 M€ de dépenses votées, 2025 est une année exceptionnelle de dépenses d'investissement.
Dans ce contexte, le taux d'exécution atteint 80,3 %, soit un niveau inférieur à celui de l'année record 2023 (83,3 %).

Des engagements reportés d'année en année
Chaque année, une part significative des crédits votés n'est pas mandatée dans l'exercice et fait l'objet d'engagements non soldés reportés sur les exercices suivants.
Ces engagements non soldés représentent :
• 15,7 M€ en 2019
• 18,3 M€ en 2020
• 18,7 M€ en 2021
• 16,9 M€ en 2022
• 15,1 M€ en 2023
• 14,1 M€ en 2024
• **15,2 M€ en 2025**

Cette accumulation illustre un phénomène structurel de non-exécution dans l'année et de report des engagements.

Des hausses de dépenses sur les projets

Le projet du Haras est passé de 32 M€ à 54 M€, soit une hausse de près de 70 %. Malgré cette augmentation de plus de 22 M€, des aléas complémentaires estimés à environ 640 K€ restent encore identifiés à ce stade. Les principales causes de dérive sont les changements programmatiques validés en cours d'opération, et ceux liés à l'instabilité des charpentes, à la découverte d'amiante et à la présence de champignons lignivores (cf. Audit Grands Projets).

Une insuffisante anticipation des risques sur les opérations majeures

La rénovation de l'Hôtel de Ville a été engagée sans assistance à maîtrise d'ouvrage dédiée alors qu'il s'agit du chantier le plus complexe de la collectivité. Plusieurs événements majeurs sont intervenus en cours d'opération : absence d'affichage initial du permis de construire, effondrement de planchers bois, diagnostics amiante incomplets, passage tardif sous procédure plomb (650 K€) et découverte de désordres structurels sur les corniches. À eux seuls, les compléments amiante représentent déjà près de 550 K€ de surcoûts identifiés (cf. Audit Grands Projets).

Une programmation d'investissement qui génère un besoin massif de financement futur

Au 31 décembre 2025, les autorisations de programme déjà engagées mais restant à financer atteignent 173 M€. Ce « mur d'investissement » s'ajoute à un encours de dette de 71,7 M€, auquel s'ajoute un emprunt de 8 M€ souscrit fin 2025. La rénovation de l'Hôtel de Ville devra désormais être financée principalement par de nouveaux emprunts, l'indemnité d'assurance ayant déjà été consommée dans les équilibres budgétaires précédents.

Une stratégie foncière coûteuse et encore déséquilibrée

La Ville a réalisé 43 M€ d'acquisitions foncières entre 2020 et 2025 pour seulement 18,7 M€ de cessions. Le différentiel atteint ainsi plus de 24 M€ sur la période, alors même que la prospective financière prévoit à terme une neutralisation entre acquisitions et cessions.

Des investissements d'entretien insuffisants au regard du patrimoine à maintenir

Les dépenses consacrées aux enrobés représentent en moyenne 1,45 M€ par an. Ce niveau permet de renouveler moins de 2 % du réseau chaque année, soit un cycle de renouvellement supérieur à 50 ans. Ce rythme apparaît insuffisant au regard du vieillissement progressif du patrimoine routier communal.

Des délais particulièrement longs sur certains projets structurants

La piscine des Marquisats est fermée depuis l'automne 2020. L'appel d'offres pour sa reconstruction n'a été lancé qu'en avril 2025, soit près de quatre ans et demi après la fermeture de l'équipement. À ce stade, le calendrier reste incertain en raison des risques liés à une éventuelle étude environnementale non encore sécurisée.

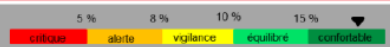
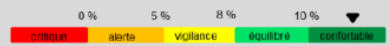
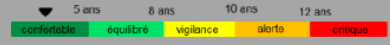
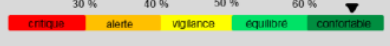
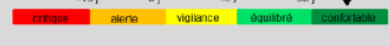
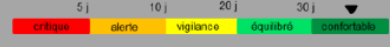
L'école des Teppes présente également des délais importants. **Un an après l'incendie, l'appel d'offres pour la démolition n'a été lancé que sous l'impulsion de la nouvelle majorité**, conduisant à une démolition désormais envisagée à l'été 2027.

(cf. Audit Grands Projets).

LES ÉLÉMENTS BILANTIELS

Au regard des principaux ratios financiers, le mandat 2020-2026 a permis de constituer des marges financières particulièrement élevées. La progression des recettes de fonctionnement, supérieure à celle des dépenses, a conduit Annecy à présenter un taux d'épargne nette de 16 % (1^{re} meilleure performance nationale), une capacité de désendettement de 1,5 an (3^e meilleure performance nationale) et un niveau d'endettement particulièrement faible.

Pour autant, cette performance financière ne s'est pas traduite par une accélération équivalente de la réalisation des investissements. Malgré des besoins identifiés et des crédits budgétaires disponibles, le taux de réalisation des dépenses d'équipement est demeuré durablement autour de 80 %, traduisant une difficulté à transformer les marges financières dégagées en réalisations concrètes au bénéfice des habitants, premiers contributeurs de ces excédents.

Données 2024 source OFGL	Ville d'Annecy	Moyenne des villes de + 100 000 hab (hors Paris et DOM)	Seuil de vigilance
Taux d'épargne brute *	18,6%	13,2%	
Taux d'épargne nette *	16,0%	6,2%	
Capacité de désendettement *	1,5 an	5,5 ans	
Autonomie financière *	72,6% 47,5% sans l'AC	71 %	
Effort fiscal	1,04	1,34	
Fonds de roulement	47 jours	18 jours	
Niveau de trésorerie	45 jours	28 jours	

* Recettes non redressées des éléments exceptionnels

Faible endettement pour investir pour l'avenir

≈ 78 M€
d'encours de dette global
au 01/01/2026

97 % part de la dette
à taux fixe

3^{ème} Ville de France
pour sa capacité de
désendettement (1,5 année)

Observations

Dette

L'encours de dette de la Ville s'élève à environ 78 M€. Il apparaît contenu au regard de la taille de la collectivité et ne constitue pas, à ce stade, un facteur de fragilité financière majeur.

La structure de la dette est globalement sécurisée : une part importante des emprunts est amortie en capital constant et 97 % de l'encours est à taux fixe, limitant fortement l'exposition au risque de taux.

Un emprunt classé E5 selon la charte Gissler demeure toutefois identifié. Son risque apparaît encadré, mais il justifie un suivi spécifique.

Trésorerie

La Ville conserve un niveau de trésorerie significatif. Sa diminution récente résulte notamment du choix de mobiliser la trésorerie disponible pour financer une partie des investissements, plutôt que de recourir davantage à l'emprunt.

Cette stratégie a permis de contenir l'endettement, mais appelle à maintenir une vigilance sur le niveau de trésorerie disponible pour absorber les besoins courants et les aléas budgétaires.

Patrimoine et actif

Le patrimoine communal constitue un enjeu financier important pour la Ville. Au 31 décembre 2025, l'état de l'actif est estimé à plus de 1,6 Md€ en valeur d'acquisition et à environ 1,5 Md€ en valeur nette comptable, les principales immobilisations étant non amortissables.

Les cessions patrimoniales peuvent représenter une source de financement ponctuelle pour les investissements futurs. Elles doivent toutefois s'inscrire dans une stratégie patrimoniale clairement définie, afin de préserver les actifs utiles à long terme.

L'audit met également en évidence la nécessité de poursuivre la fiabilisation de la connaissance patrimoniale issue de la fusion des communes historiques, celle-ci demeurant à ce stade partiel.

Une trajectoire 2026 remise en cause

Le budget primitif 2026 a été construit sur une hypothèse de produit de taxe d'habitation sur les résidences secondaires (THRS) de 5,58 M€, établie à partir des bases connues (2024) lors de son élaboration. Les notifications fiscales définitives font désormais apparaître un produit prévisionnel limité à 3,73 M€, soit un écart de **-1,85 M€**.

Cette diminution résulte principalement de deux évolutions : la correction des bases issues du dispositif « Gérer mes biens immobiliers » (GMBI) et le recentrage du champ d'application de la THRS par la loi de finances pour 2025, qui exclut désormais plusieurs catégories de locaux auparavant imposés.

Ce manque de recettes intervient alors même que le mandat précédent avait fortement mobilisé ce levier fiscal, avec une augmentation de la majoration de THRS de 20 % à 60 % en 2023, puis une hausse du taux communal de 12,94 % à 14,77 % en 2024.

À elle seule, cette correction des bases entraîne une diminution de près de 1,85 M€ des recettes (à appréhender dans le cadre du budget supplémentaire à venir) de fonctionnement prévues en 2026.

Combinée à plus de 10,5 M€ de dépenses nouvelles, elle dégrade sensiblement les équilibres financiers de l'exercice et **conduit à anticiper un résultat du compte administratif 2026 inférieur d'environ 13 M€ à celui de 2025**.

CONTENTIEUX ET RISQUES FINANCIERS

L'analyse met en évidence des risques financiers notables pour les exercices budgétaires à venir, faute de prise en compte dans des délais raisonnables de dossiers pour certains identifiés de longue date.



Observations

Un niveau de risque juridique significatif

Plusieurs contentieux majeurs demeurent en cours. Les enjeux financiers cumulés dépassent plusieurs millions d'euros et nécessitent un suivi rapproché.

Contrats événementiels : les intérêts financiers de la Ville à sécuriser

Concernant un premier marché conclu sur la période 2018-2020, le Tribunal administratif a rejeté les demandes indemnitaires du titulaire et l'a condamné à rembourser **60 090 €** à la Ville. Une procédure d'appel est toutefois en cours.

Pour un second marché conclu sur la période 2022-2024, **498 910 €** restent dus à la collectivité au titre des redevances, de la part variable et des pénalités. Deux sociétés du groupement titulaire font par ailleurs l'objet d'une procédure collective. Une proposition transactionnelle de **232 285 €** a été refusée par la Ville. Une médiation est désormais recherchée afin de préserver au mieux les intérêts financiers de la collectivité.

Fête du Lac : un modèle économique structurellement déficitaire

Depuis 2022, l'État réclame le paiement d'une redevance d'occupation du domaine public. Les sommes déjà réclamées atteignent 78 332 €, auxquelles pourraient s'ajouter les parts variables non encore calculées, portant la dépense potentielle à environ **190 k€**.

Par ailleurs, le modèle économique de la Fête du Lac demeure **structurellement** déficitaire. Les déficits constatés atteignent 125 k€ en 2022 puis 418 k€ en 2025, avant même prise en compte de l'ensemble des coûts indirects mobilisés par la collectivité. En 2026, la nouvelle majorité a inversé cette tendance et pour la première fois la fête du lac sera à l'équilibre.

Harmonisation des taxis : une mise en conformité indispensable

La Préfecture a rappelé en 2025 à la Ville son obligation d'harmoniser le régime des autorisations de taxis sur l'ensemble du territoire. Cette harmonisation n'ayant toujours pas été mise en œuvre, la collectivité demeure exposée à un risque **indemnitare d'1,8 M€**.

Des irrégularités comptables et financières à résorber

L'audit met en évidence plusieurs fragilités structurelles : absence de comptabilité analytique, suivi perfectible des engagements comptables et difficultés de rattachement des dépenses aux bons exercices budgétaires. Ces éléments limitent aujourd'hui la capacité de la collectivité à mesurer précisément le coût de certaines politiques publiques et renforcent la nécessité d'améliorer le pilotage financier.

En outre, l'analyse met également en évidence plusieurs fragilités du contrôle interne comptable et financier qui limitent la sécurisation de la chaîne financière. La Ville ne dispose pas, à ce jour, de moyens dédiés au Contrôle Interne Comptable et Financier (CICF), alors même que cette fonction avait été prévue dans la dernière réorganisation de la Direction des Finances. Cette absence de dispositif structuré fragilise la prévention des erreurs, des irrégularités et des risques de fraude. Ces difficultés se traduisent notamment par une dégradation de plusieurs indicateurs de qualité comptable. Pour exemple, avant 2026, près d'une facture sur deux présentait une anomalie ou une irrégularité lors de son contrôle, témoignant d'une qualité perfectible des processus comptables.

LES BUDGETS ANNEXES

Les budgets annexes retracent les dépenses et les recettes de certains services publics gérés séparément du budget principal. Ils permettent de suivre précisément leur équilibre financier.

Sur les sept budgets annexes de la Ville, la majorité présente une situation financière saine. Toutefois, trois budgets nécessitent une vigilance particulière à court ou moyen terme en raison d'enjeux d'investissement, d'équilibres économiques fragiles ou d'absence de stratégie clairement définie.

L'analyse met davantage en évidence des enjeux de gouvernance, de prospective et de pilotage que des difficultés financières immédiates.

Budget Parking



Observations

Aucune opération structurante majeure n'a été engagée durant le précédent mandat alors que plusieurs équipements nécessitent désormais des investissements importants :

Le résultat antérieur reporté de 12,5 M€ demeure très faible face aux besoins à venir

Le résultat antérieur reporté, limité à 12,5 M€, apparaît insuffisant au regard des besoins d'investissement identifiés sur le patrimoine de stationnement. À eux seuls, les travaux à engager sur les parkings Louis-Armand (8 M€), Sainte-Claire (2,3 M€), Courrier (3 M€), Vignières (0,9 M€) et Chorus (1,44 M€) représentent près de 16 M€, soit un besoin supérieur de plus de 25 % au résultat disponible. À ces opérations s'ajoutent les dépenses récurrentes de maintenance, le projet Balleydier ainsi que plusieurs rénovations qui devront être programmées dans les prochaines années, confirmant la nécessité de préserver des marges financières suffisantes pour assurer la pérennité du patrimoine communal.

Budget Camping

Observations

Le budget Camping ne présente pas de difficulté financière identifiée. L'activité apparaît génératrice d'excédents et contribue positivement à l'équilibre du budget annexe.

En revanche, l'audit ne fait pas apparaître de vision stratégique clairement définie concernant le positionnement de l'équipement, son devenir, son niveau d'investissement futur ou sa contribution aux politiques touristiques de la collectivité.

Point de vigilance

Le principal enjeu consiste donc à définir une stratégie claire pour cette infrastructure, afin d'arbitrer son rôle, son modèle d'exploitation et les investissements à prévoir.

Budget Aménagement de Zone

Observations

Le budget ne présente pas de difficulté immédiate, mais son équilibre reste dépendant des avances du Budget Principal, à hauteur d'environ 3,5 M€. Au regard des ressources propres du budget annexe, sa capacité à rembourser ces avances apparaît aujourd'hui incertaine et mérite une analyse spécifique.

Point de vigilance

Le PLUi pourrait fragiliser l'équilibre de certaines opérations d'aménagement. Selon les scénarios, une charge résiduelle estimée entre 5 et 10 M€ pourrait à terme peser sur le Budget Principal.

Budget Restauration Municipale

Observations

Le budget Restauration Municipale présente actuellement un équilibre économique assuré, principalement par la facturation des repas aux usagers et aux partenaires.

Cet équilibre reste toutefois sensible à l'évolution des coûts de production, des charges de personnel et du prix des matières premières, susceptibles d'avoir un impact direct sur les tarifs de vente ou sur le niveau de contribution publique nécessaire.

Deux évolutions récentes modifient significativement le périmètre et l'équilibre économique du service : le départ du Centre Intercommunal d'Action Sociale (CIAS) du Grand Annecy concernant le portage des repas et la reprise en gestion directe des restaurants scolaires d'Annecy-le-Vieux et de Cran-Gevrier.

Point de vigilance

Le modèle économique devra donc être réévalué afin de mesurer précisément les impacts sur les exercices 2026 et suivants.

Budget Arcadium

Observations

Le budget Arcadium présente une situation financière favorable et dégage régulièrement des excédents d'exploitation.

Point de vigilance

Une interrogation demeure toutefois sur la répartition des charges d'investissement. Le Budget Principal finance aujourd'hui l'essentiel des investissements, tandis que le budget annexe conserve les résultats d'exploitation générés par l'équipement.

L'audit met ainsi en évidence la nécessité de clarifier la doctrine de financement des investissements, afin d'assurer une cohérence entre les charges supportées et les recettes dégagées.

Budget Port

Observations

La lecture financière du budget Port est rendue difficile par plusieurs événements exceptionnels intervenus sur les derniers exercices : retard de facturation de la redevance domaniale en 2023, intégration de nouveaux locataires de boucles en 2024 à la suite d'un contrôle de gestion interne, et constitution d'une provision pour risque contentieux en 2025.

Dans ces conditions, peu d'exercices récents peuvent être considérés comme pleinement représentatifs de la trajectoire financière réelle du budget.

Point de vigilance

Le renouvellement prochain de la convention avec l'État, ainsi que les investissements importants à venir, justifient la réalisation d'un audit approfondi dédié à ce budget.

Budget Espace d'Accueil Polyvalent

Observations

L'équilibre du budget Espace d'Accueil Polyvalent est assuré par une subvention du Budget Principal. Cette situation interroge le maintien d'un budget annexe autonome, dès lors que son équilibre dépend principalement d'un financement externe.

Deux scénarios pourraient être étudiés : élargir le périmètre du budget à d'autres équipements comparables, ou réintégrer l'activité au sein du Budget Principal afin de simplifier la lecture budgétaire.

Conclusion

La situation financière des budgets annexes apparaît globalement saine et ne révèle pas, à ce stade, de risque financier majeur pour la collectivité. Les principaux enjeux identifiés relèvent davantage de la clarification des modèles économiques, de la programmation des investissements, de la définition de stratégies de long terme pour certains équipements ainsi que du pilotage des engagements futurs.

Il convient toutefois de rappeler que les analyses conduites dans le cadre du présent audit demeurent partielles et constituent principalement une première lecture financière des différents budgets annexes. Les investigations réalisées n'avaient pas vocation à examiner de manière exhaustive les modèles de gestion, les perspectives d'exploitation, les besoins d'investissement futurs ou encore les risques juridiques et contractuels propres à chaque budget.

Plusieurs budgets annexes mériteraient ainsi des analyses complémentaires plus approfondies, notamment les budgets **Ports, Parkings, Restauration Municipale et Arcadium**, afin de disposer d'une vision consolidée de leur soutenabilité à moyen et long terme, des investissements à engager ainsi que des impacts potentiels sur le budget principal de la Ville.

Cette première analyse doit ainsi être considérée comme un point de départ permettant d'identifier les principaux sujets nécessitant des investigations complémentaires au cours du mandat.

ANALYSE FINANCIERE PROSPECTIVE

La situation financière pourrait apparaître favorable à l'issue de l'exercice 2025. Pourtant, plusieurs décisions déjà votées qui seront à assumer pour 2026 sont de nature à modifier la trajectoire financière de la Ville dès 2026.

Le budget primitif 2026 intègre en premier lieu une augmentation pérenne des dépenses de fonctionnement, principalement liée à la progression des dépenses de personnel, évaluée à **+10,5M€**. Cette évolution pèsera durablement sur les exercices futurs en réduisant les marges d'autofinancement de la collectivité.

À l'inverse, plusieurs recettes inscrites au budget primitif présentent, à ce stade, un caractère incertain voire irréalisable. Il en est ainsi de **1,85 M€ de taxe d'habitation sur les résidences secondaires**, inscrits au budget sur la base d'une estimation erronée et qui devront être corrigés lors du budget supplémentaire 2026.

De la même manière, plusieurs centaines de milliers d'euros de recettes locatives ont été inscrites alors qu'aucun bail n'a été conclu à ce jour, ne permettant ni l'émission des titres de recettes ni leur encaissement.

Par ailleurs, l'exercice 2025 bénéficie d'un élément exceptionnel avec le versement du dernier acompte de l'indemnisation d'assurance liée à l'incendie de l'Hôtel de Ville, pour un montant de 10M€. Cette recette non reductible améliore ponctuellement le financement de l'investissement mais ne se reproduira pas à compter de 2026, augmentant mécaniquement le recours nécessaire à l'emprunt pour financer les opérations d'équipement.

Enfin, si le niveau actuel d'endettement demeure contenu, la collectivité devra faire face, au cours des prochaines années, à un mur d'investissements constitué de 173 M€ d'autorisations de programme déjà ouvertes. Leur réalisation progressive entraînera une augmentation significative du besoin de financement externe et, par conséquent, de l'encours de dette. La soutenabilité de cette trajectoire reposera sur la capacité de la collectivité à maintenir un niveau élevé d'épargne tout en réduisant durablement la progression de ses dépenses de fonctionnement, et ce malgré la contrainte des 3M€ de charges annuelles supplémentaires liées aux nouveaux équipements (Haras, piscine des Marquisats, végétalisation, crèche de l'Hôtel de Ville).

Les simulations montrent que, malgré une situation financière pouvant être jugée solide en 2025, les équilibres financiers de la Ville d'Annecy se dégraderont rapidement sans adaptation du niveau d'investissement couplé à l'ajustement des dépenses de fonctionnement.

Mur d'investissement à financer

Mesures sociales nouvelles

611 M€ de besoins recensés à horizon 2032

13,5 M€ de dépenses pérennes supplémentaires / an

RATIO CLÉ : Besoins d'investissement / capacité de financement

Les besoins recensés par les directions atteignent 611 M€ sur la période 2027-2032 alors que la capacité de financement estimée par la Direction des Affaires Financières est de 390 M€. L'écart atteint ainsi 221 M€, rendant impossible le financement de l'ensemble des projets recensés sans arbitrages majeurs.

RATIO CLÉ : Poids du PPI prévisionnel

Le Plan Pluriannuel d'Investissement prévisionnel (dit PPI technique) élaboré par les directions représente 346 M€ sur le mandat. Ce montant demeure compatible avec une capacité de financement estimée à 390 M€, laissant une marge théorique de 44 M€.

Observations

Une situation financière actuelle qui masque des engagements futurs importants

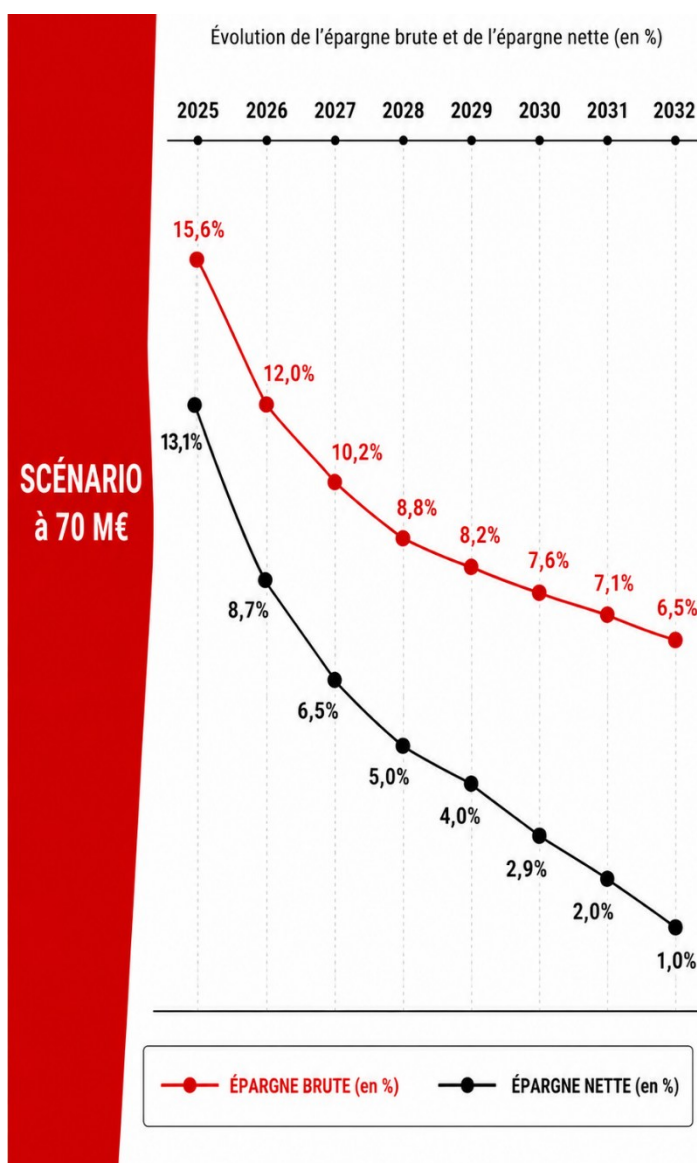
Les indicateurs financiers de fin de mandat restent très favorables mais ne traduisent pas les conséquences financières des grands projets déjà engagés. Plusieurs équipements majeurs entreront prochainement en phase d'exploitation et généreront des coûts de fonctionnement récurrents qui n'existaient pas jusqu'à présent.

Des investissements déjà engagés qui limitent les marges de manœuvre

Le PPI technique élaboré par les directions atteint 346 M€ et correspond aux besoins considérés comme prioritaires ou déjà engagés. Une part importante de ces investissements résulte donc de décisions déjà prises et non de nouveaux arbitrages du mandat.

Un niveau de demandes d'investissement non soutenable en l'état

Le recensement exhaustif des besoins effectué par les directions fait apparaître un volume total de 611 M€ d'investissements à réaliser entre 2027 et 2032. Ce montant dépasse de 221 M€ la capacité de financement estimée de la collectivité. Plus d'un tiers des projets recensés ne pourra donc être réalisé sans arbitrages politiques.



Sans action forte, tous les scénarios conduisent à une dégradation financière

Les simulations réalisées avec des dépenses d'équipement comprises entre 60 M€ et 70 M€ par an conduisent toutes à une situation financière dégradée en fin de période, caractérisée par une baisse de l'épargne brute et une augmentation importante de l'endettement.

Un retour à l'équilibre nécessitant des mesures de gestion significatives

Contrairement au mandat précédent, au cours duquel le recours à la fiscalité a été mobilisé à plusieurs reprises, la nouvelle majorité a pris l'engagement de ne pas augmenter les taux durant le mandat 2026-2032. Cette orientation impose de rechercher d'autres leviers de financement, en particulier par une mobilisation renforcée des cofinancements auprès de l'État, de la Région, du Département et des partenaires institutionnels. Elle suppose également une priorisation plus stricte des investissements, une meilleure maîtrise des dépenses de fonctionnement et une sécurisation du pilotage budgétaire afin de restaurer durablement les marges de manœuvre de la collectivité.

PILOTAGE FINANCIER ET QUALITÉ DE LA CHAÎNE COMPTABLE

La Direction des Affaires Financières a engagé depuis plusieurs années une démarche de professionnalisation de ses outils, de ses procédures et de son organisation. Cette évolution se traduit par une amélioration continue de la qualité comptable, la structuration du processus budgétaire et le développement d'outils de prospective financière.

L'audit met toutefois en évidence plusieurs fragilités persistantes : délais de paiement encore supérieurs aux exigences réglementaires, absence de contrôle interne comptable formalisé, suivi insuffisant de certains budgets annexes, gestion patrimoniale incomplète et hétérogénéité des pratiques financières au sein des directions (cf. Audit organisationnel).

Qualité comptable IPC Budget principal : 86/100 IPC Camping : 100/100 IPC Restauration : 100/100	Paiement fournisseurs Délai global de paiement : 31,7 jours Taux de conformité : 51,4% Intérêts moratoires théoriques : 1,39 M€ en 2025	Gouvernance financière 157 633 bons de commande analysés (2020-2025) 31 régies actives 25,8 M€ encaissés par les régies en 2025
---	--	--

Observations

Une amélioration continue de la qualité comptable

L'Indice de Pilotage Comptable (IPC) progresse depuis quatre années consécutives. Le budget principal atteint **86/100** en 2025 tandis que plusieurs budgets annexes obtiennent des résultats très élevés : **100/100 pour le Camping et 100/100 pour la Restauration**. Ces résultats traduisent un effort réel de fiabilisation des comptes mené conjointement par les équipes de la Ville et de la DGFIP.

Des délais de paiement toujours supérieurs aux exigences réglementaires

Malgré la mise en place du Service Facturier (SFACT), la collectivité demeure au-dessus du délai réglementaire de 30 jours sur plusieurs budgets. Le budget principal atteint **31,7 jours** en 2025 tandis que certains budgets annexes présentent des situations particulièrement dégradées : **83,2 jours pour le Port, 71 jours pour le Camping** ou encore **67 jours pour l'Aménagement de zones**.

Le taux de conformité des paiements reste faible à **51,4 %**, alors que les intérêts moratoires théoriques atteignent désormais **1,39 M€ par an**, contre seulement **13 729 € effectivement versés** en 2025. Une évolution de la réglementation nationale pourrait rapidement transformer ce risque théorique en charge financière réelle pour la collectivité.

Un contrôle interne financier à structurer

La Ville ne dispose pas aujourd'hui de dispositif formalisé de **Contrôle Interne Comptable et Financier (CICF)** alors même que les enjeux financiers, patrimoniaux et réglementaires se renforcent. L'audit identifie la nécessité de mettre en place une fonction d'audit ou de contrôle interne permettant de sécuriser les procédures, prévenir les erreurs et préparer les futures exigences de certification des comptes.

Une culture financière à diffuser

L'audit met en évidence des pratiques comptables hétérogènes dans les directions : défauts de libellés, insuffisante maîtrise de la comptabilité d'engagement, contrôles incomplets et qualité variable des pièces justificatives. Ces dysfonctionnements se répercutent directement sur la chaîne comptable et contribuent à dégrader les délais de paiement.

Le processus budgétaire

La collectivité s'est dotée depuis 2023 d'un véritable processus budgétaire comprenant note de contexte des directions, lettres de cadrage, pré-arbitrages administratifs, arbitrages politiques, suivi mensuel de l'exécution et revues budgétaires trimestrielles. Cette organisation constitue une avancée majeure par rapport aux difficultés rencontrées lors de la préparation budgétaire 2023.

Une prospective financière à compléter

La Ville réalise des analyses prospectives régulières sur le budget principal à l'aide du logiciel Regards. En revanche, l'audit souligne l'absence de véritables exercices prospectifs sur plusieurs budgets annexes pourtant stratégiques, notamment les **Parkings** et la **Restauration municipale**. Cette lacune limite la capacité de la collectivité à anticiper les besoins d'investissement, les équilibres futurs et les risques financiers associés.

Une connaissance patrimoniale à renforcer

La collectivité ne dispose actuellement ni d'inventaire physique exhaustif de ses biens ni de procédure consolidée pour les sorties d'actifs (mise au rebut, vol, perte, destruction). L'audit recommande une remise à plat de la politique patrimoniale et des règles d'amortissement afin d'améliorer la qualité du bilan et la préparation du renouvellement futur des équipements.

Un enjeu majeur : une culture de gestion à diffuser

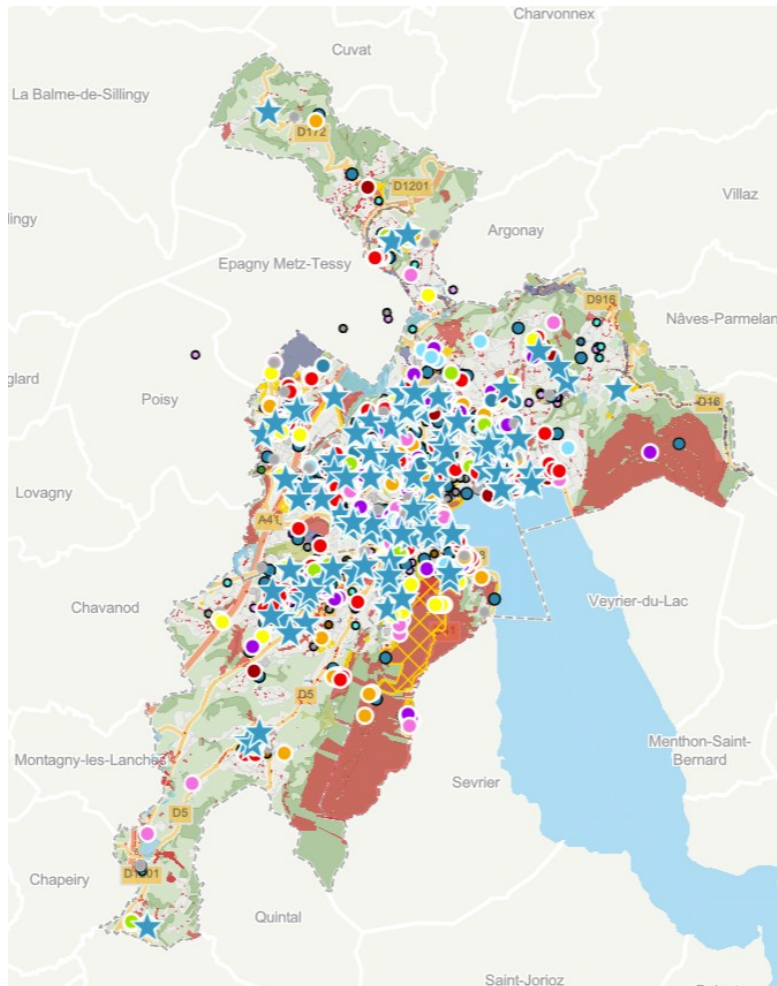
Au-delà des outils financiers, l'audit identifie un enjeu organisationnel majeur : faire de la gestion financière une responsabilité partagée. Cela suppose de renforcer le réseau des correspondants financiers, d'améliorer la formation des agents et de développer une culture de pilotage permettant à chaque direction d'intégrer davantage les contraintes budgétaires, comptables et patrimoniales dans ses décisions.

03

AUDIT DU PATRIMOINE DE LA VILLE

Le patrimoine bâtiminaire actuel de la Ville d'Annecy est issu de la fusion, intervenue en 2017, de sept patrimoines distincts : ceux des six communes historiques et des patrimoines culturel et sportif de l'Agglomération. Ces ensembles étaient jusqu'alors gérés selon des politiques patrimoniales hétérogènes, tant en termes de gestion que de stratégie d'investissement.

L'inventaire du patrimoine bâti « fusionné » a été réalisé en 2020 selon un découpage par bâtiment. Un même site peut ainsi regrouper plusieurs bâtiments distincts (par exemple, un groupe scolaire composé de plusieurs entités bâties).



Le périmètre de l'inventaire inclut :

- l'ensemble des constructions disposant d'une toiture, y compris les éléments annexes tels que les préaux, abris de jardin ou constructions assimilées.
- les locaux situés dans des bâtiments dont la Ville n'est pas propriétaire à 100 %, notamment les locaux implantés au sein de copropriétés.
- les locaux/bâtiments faisant l'objet de baux de longue durée, bâtiments propriétés de la Ville mais utilisés par des tiers

Le périmètre de l'étude n'inclut pas volontairement les bâtiments ou ouvrages associés aux parkings, plus proches d'une logique d'infrastructures. Par ailleurs, leur prise en compte aurait biaisé les analyses de coûts, de surfaces, d'énergie et d'occupation.

CONNAISSANCE ET PILOTAGE DU PATRIMOINE

Le patrimoine bâti de la Ville d'Annecy est issu de la fusion de sept patrimoines historiquement gérés selon des approches hétérogènes. Depuis 2017, un important travail de structuration a permis de constituer un inventaire unifié à l'échelle du territoire.

La Ville d'Annecy dispose aujourd'hui d'une base patrimoniale consolidée intégrant notamment les données de surfaces, d'occupation, d'état technique, de performance énergétique, de conformité réglementaire et de dépenses. Cette connaissance demeure toutefois inégale selon les thématiques et ne permet pas encore un pilotage pleinement intégré du patrimoine.

Les analyses réalisées mettent notamment en évidence :

- Une surface totale de 472 953 m² soit 3,9 m² par habitant ;
- 374 bâtiments soumis à la réglementation ERP ;
- 89 bâtiments présentant un intérêt patrimonial ;

Les constats soulignent l'importance du patrimoine à gérer ainsi que la nécessité de disposer d'une vision consolidée permettant d'arbitrer les priorités d'intervention, de rénovation et de mise en conformité.

Complexité de gestion	Contraintes réglementaires	Poids financier
782 bâtiments répartis sur 493 sites	268 bâtiments soumis au Décret Tertiaire	58 % des bâtiments expertisés classés passables ou mauvais

Complexité de gestion

33 % des bâtiments font moins de 100 m² mais ne représentent que 2 % des surfaces ; 19 % des bâtiments dépassent 1 000 m² et concentrent près de 68 % des surfaces

Contraintes réglementaires et patrimoniales

374 ERP (Etablissements Recevant du Public) représentant 75 % des surfaces ; 89 bâtiments à intérêt patrimonial, soit environ 67 400 m²

État technique

L'indice de vétusté (IVP) est renseigné sur 450 bâtiments couvrant 75 % des surfaces ; 58 % de ces bâtiments sont classés mauvais ou passable

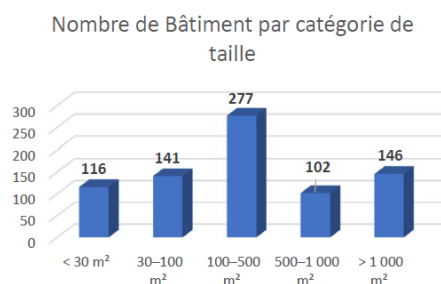
Performance énergétique et conformité

268 bâtiments concernés par le Décret tertiaire ; 61 ERP restent à mettre en conformité sur l'accessibilité

Poids financier général

10,85 M€ TTC de charges énergie/eau en 2025 ; 42,7 M€ d'investissements et 5,4 M€ de fonctionnement hors fluides en 2025

Observations



Un patrimoine fortement concentré sur un nombre limité de bâtiments

Le patrimoine communal comprend 782 bâtiments pour 472 953 m². Les bâtiments de plus de 1 000 m² ne représentent que 19 % du parc (146 bâtiments) mais concentrent près de 68 % des surfaces. À l'inverse, un tiers des bâtiments possède une surface inférieure à 100 m² pour seulement 2 % des surfaces totales. Cette configuration traduit une forte concentration des enjeux patrimoniaux sur un nombre restreint d'équipements.

Un patrimoine ancien soumis à des contraintes techniques et réglementaires importantes

Près de 86 % des bâtiments ont été construits avant 2000, dont 27 % avant 1950. Par ailleurs, 89 bâtiments présentent un intérêt patrimonial représentant environ 67 400 m². Cette ancienneté et ces protections patrimoniales constituent des contraintes significatives pour les opérations de rénovation, de mise aux normes et d'amélioration énergétique.

Catégorie ERP	Nb. Bâtiments	Surfaces (m²)
1	8	35 418
2	18	36 025
3	76	115 877
4	57	65 424
5	215	100 693
TOTAL	374	353 438

Une forte exposition aux obligations réglementaires

La Ville compte 374 bâtiments soumis à la réglementation ERP, soit près de la moitié du patrimoine bâti et 75 % des surfaces. À ce jour, 61 ERP restent à mettre en conformité accessibilité dont 34 nécessitant des travaux limités (prévus d'ici 2028) et 27 nécessitant des travaux lourds, relevant d'opérations de mise en conformité conséquentes (création d'ascenseur, restructuration ou rénovation

globale). En complément, 268 bâtiments sont concernés par les obligations du Décret Tertiaire, représentant également environ 75 % des surfaces bâties. Les enjeux de conformité réglementaire concernent donc une part majoritaire du patrimoine communal.

Un questionnement sur la stratégie de réhabilitation du patrimoine communal

Plusieurs opérations de valorisation du patrimoine communal interrogent quant à leur équilibre économique et aux modalités retenues pour concilier intérêt général, valorisation des actifs de la collectivité et soutien à des projets privés. À titre d'exemple, la mise à disposition de locaux destinés à accueillir un espace de coworking en vieille ville s'est accompagnée d'une exonération totale de loyer jusqu'en 2032 en contrepartie de la réalisation de travaux de réhabilitation par l'exploitant. Ce montage représente un manque à gagner estimé à plus de 900 000 € pour la collectivité. Au regard d'un coût des travaux réalisé apparaissant inférieur à la valeur des loyers abandonnés, l'équilibre économique de cette opération et les modalités de valorisation du patrimoine communal méritent d'être réinterrogés.

Un état technique globalement stable mais marqué par des besoins de rénovation importants

Classement IVP	Nb Bâtiments	%	Surfaces	%
1 : Mauvais	112	25%	50 795	14%
2 : Passable	149	33%	108 761	30%
3 : Satisfaisant	147	33%	153 654	43%
4 : Très satisfaisant	43	9%	44 733	13%

Sur les 450 bâtiments évalués au titre de l'indice de vétusté patrimoniale, 261 sont classés en état mauvais ou passable, soit 58 %. Ces bâtiments représentent 44 % des surfaces.

L'audit souligne par ailleurs une

situation globalement comparable à celle observée en 2020, traduisant une amélioration limitée de l'état général du parc sur la période. Parmi les bâtiments identifiés comme les plus dégradés figurent notamment la base nautique d'Abigny, le boulodrome, le café des arts, le complexe sportif Max Decarre, une partie du CTM de Vovray, une partie de l'école élémentaire des Glaisins, l'école maternelle des Clarines, l'église Notre Dame de Liesse, le presbytère de Balmont et d'Annecy le Vieux, les préaux de l'école de Novel, une partie du groupe scolaire de Sous Aléry, le groupe scolaire du Vernay, le gymnase de la plaine, une partie du gymnase de Sous Aléry, le mas des jacobins, une partie du parc des sports, les infrastructures de la plage de l'impérial, une partie du stade de rugby de Meythet, une partie des tennis du boulevard du fier et des Marquisats.

Cap Périaz, recouvert d'une bâche en raison d'infiltrations en toiture et dont la climatisation est hors d'usage, nécessite une étude de maîtrise d'œuvre de 100 k€ en 2026, en prévision de 2 M€ de travaux au PPI 2027.

MOYENS FINANCIERS CONSACRÉS AU PATRIMOINE

La gestion du patrimoine communal représente un volume financier important, tant en fonctionnement qu'en investissement. En 2025, les dépenses liées aux fluides atteignent près de 10,9 M€ tandis que les investissements patrimoniaux mandatés s'élèvent à 42,7 M€.

L'analyse met en évidence une forte concentration des dépenses sur quelques équipements structurants ainsi que sur plusieurs opérations majeures de rénovation et de construction.

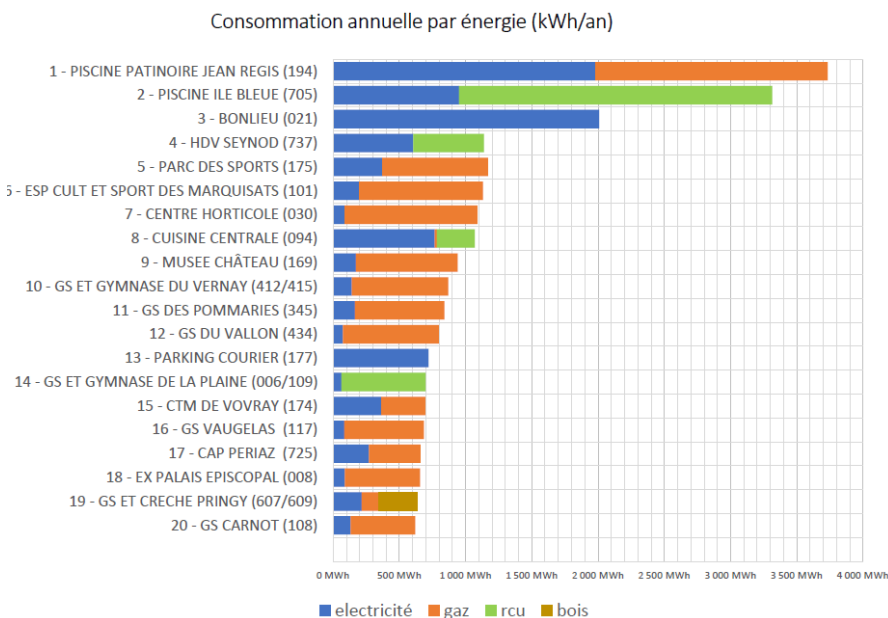
Des charges annuelles significatives	Des investissements concentrés sur quelques opérations majeures	Une production photovoltaïque en développement
---	--	---



Observations

Des charges concentrées sur quelques équipements structurants

Les dépenses de fonctionnement hors fluides représentent 5,4M€ en 2025, auxquelles il faut intégrer les dépenses d'énergie et d'eau qui elles atteignent 10,85 M€ en 2025 pour une consommation totale de 58 192 MWh. Les 20 sites les plus consommateurs concentrent à eux seuls 45 % des consommations énergétiques de la collectivité hors éclairage public. Plusieurs équipements majeurs récemment livrés ou en cours de livraison (Haras, piscine des Marquisats, Hôtel de Ville) viendront renforcer ce poids d'un peu plus de 16M€ annuels dans les années à venir.



Une politique d'investissement largement portée par quelques opérations majeures

Les dépenses d'investissement patrimonial atteignent 42,7 M€ en 2025. À elles seules, les opérations liées au Haras représentent plus de 18 M€ d'investissement sur l'exercice 2025.

PATRIMOINE ÉCONOMIQUE

Le patrimoine économique de la Ville regroupe des locaux commerciaux, des baux réels, des délégations de service public ainsi que diverses conventions d'occupation. La Ville gère directement environ 60 locaux commerciaux auxquels s'ajoutent des biens exploités sous différents montages juridiques (baux réels, DSP, occupations du domaine public, portage EPF).

Nombreux points de vigilance

La Taxe Locale sur la Publicité Extérieure (TLPE) et les droits d'occupation du domaine pour les terrasses et étalages sont peu contrôlés. Perte de recettes annuelle estimée : 350k€.

+ 100 k€

d'arriéré de charges pour un commerce

- 460 k€

de recettes (opérations d'aménagement secteur Seynod)

CHIFFRES CLÉS

54 bâtiments relevant de la typologie « Économie » représentant 36 791 m²

700 contrats gérés par la DAFI toutes catégories confondues dont 60 locaux commerciaux

Environ 150 copropriétés dans lesquelles la Ville est présente

11 locaux commerciaux confiés à Halpades avec reversement de 85 % des loyers à la Ville

Observations

Une activité de gestion locative avec des difficultés de suivi

La Ville assure la gestion directe d'environ 60 locaux commerciaux et intervient dans près de 150 copropriétés. L'analyse met en évidence plusieurs fragilités de gestion : conventions et baux nécessitant une remise à jour, difficultés de facturation sur certains contrats récents, impayés de loyers représentant près de 68 k€, ainsi que des arriérés de charges supérieurs à 100 k€ pour deux exemples.

Ces constats prolongent ceux déjà formulés lors du diagnostic réalisé en 2018, qui préconisait notamment une meilleure structuration de la connaissance patrimoniale et des outils de gestion. Faute d'avoir été pleinement mis en œuvre, au-delà des impayés identifiés, le risque financier apparaît plus important encore en raison de plusieurs occupations sans bail ou sans facturation effective.

À titre d'exemple, un tènement immobilier à usage commercial situé à Annecy-le-Vieux, acquis par la commune en 2008 pour 2,8 M€, demeure occupé alors que le bail commercial, conclu pour une durée de 25 ans, **est arrivé à échéance le 31 janvier 2024 et n'a, à ce jour, fait l'objet d'aucun renouvellement.** Le dernier loyer perçu s'élevait à 99 000 € par an. Depuis l'expiration du bail, le site continue d'être occupé sans nouveau contrat, aucune recette n'étant encaissée malgré l'inscription annuelle de cette ressource au budget communal. **Le dernier échange formalisé entre le locataire et la Ville remonte au 18 avril 2024.**

Par ailleurs, l'estimation réalisée par la Direction de l'immobilier de l'État évalue la valeur locative du site à 255 000 € par an, mettant en évidence un manque à gagner potentiel particulièrement significatif tant que la situation contractuelle n'est pas régularisée.

Ou encore, les locaux de la Gendarmerie de Seynod sont restés occupés sans perception des loyers entre juillet 2024 et 2026, faute de signature du bail et de finalisation des opérations de réception du chantier par la Ville, représentant près de **228 k€** de recettes en attente. Cette situation est en cours de régularisation par la nouvelle municipalité.

Occupations sans titre et absence de facturation

Une direction a récemment fait remonter une dizaine de situations d'occupation de locaux ou d'emprises communales sans bail ou convention à jour, et sans perception régulière de loyer ou de redevance. Ces situations, qui devront faire l'objet d'un recensement exhaustif et d'une qualification juridique précise, confirment les fragilités déjà identifiées dans le suivi du patrimoine économique de la Ville.

Elles exposent la collectivité à un double risque : une perte de recettes pour le budget municipal et une insécurité juridique liée à l'absence de titre d'occupation formalisé. Une régularisation priorisée des situations concernées devra donc être engagée, avec mise à jour des baux, conventions ou titres d'occupation, reprise de la facturation lorsque celle-ci est due, et sécurisation du suivi administratif.

Des marges d'optimisation financière encore peu exploitées

L'analyse met en évidence plusieurs leviers d'amélioration des recettes patrimoniales. Seuls certains baux (9) prévoient actuellement la refacturation de la taxe foncière aux occupants. Par ailleurs, la DGFIP préconise l'assujettissement à la TVA d'une partie des loyers commerciaux historiques. Cette évolution n'a toutefois pas été engagée à ce jour, faute d'évaluation précise des impacts financiers et de ressources disponibles pour conduire les démarches contractuelles nécessaires.

MISES A DISPOSITION ET SOUTIEN AUX TIERS

Les mises à disposition de locaux au profit d'associations, d'organisations syndicales, d'organismes de formation, d'acteurs de la petite enfance ou de partenaires institutionnels représentent une part importante de l'utilisation du patrimoine communal.

L'audit met toutefois en évidence l'absence d'inventaire consolidé et fiabilisé à l'échelle de la Ville d'Annecy. Une partie significative des occupations est gratuite et ne génère aucun flux financier, et les services de la Ville ne disposent pas de données exhaustives.

Données partielles notamment sur les mises à disposition gratuites	Peu d'actualisation des loyers	Valorisation des mises à disposition & Risque de qualification de libéralité
---	---------------------------------------	---

EXEMPLE

Une mise à disposition consentie pour 1 000 € / an pour une valeur locative annuelle estimée à 79 284 €.

Observations

Une connaissance encore incomplète des locaux mis à disposition

L'audit souligne l'absence d'inventaire consolidé des biens mis à disposition depuis la fusion des communes historiques. Le recensement engagé en 2018-2019 n'a pas pu être finalisé et une partie des occupations gratuites n'apparaît pas dans les outils de suivi de la DAFI. Les informations relatives aux surfaces occupées, aux occupants, aux conventions ou aux conditions d'occupation demeurent partielles.

Des pratiques de gestion hétérogènes selon les directions et les équipements

La majorité des associations est accueillie dans des équipements scolaires, sportifs ou culturels gérés par différentes directions. L'audit relève l'existence de conventions écrites, mais également de situations plus informelles ou historiquement établies, générant des pratiques de gestion variables selon les sites.

Des avantages en nature importants mais insuffisamment valorisés

Certaines mises à disposition représentent des montants significatifs. Pour exemple, la valeur locative annuelle de locaux est estimée à 322 192 €, auxquels s'ajoutent 81 864 € de fluides pris en charge par une association à hauteur de 155k€ HT.

Un suivi juridique encore hétérogène

Plusieurs conventions anciennes reposent sur des renouvellements tacites ou des répartitions historiques des espaces. L'audit identifie notamment des situations nécessitant une remise à plat des conventions d'occupation et une sécurisation juridique des modalités de mise à disposition.

LOGEMENTS ET OCCUPATIONS

Le patrimoine résidentiel de la Ville répond à des objectifs multiples : logements de fonction, logements destinés aux agents, hébergement d'urgence, logements d'insertion ou encore logements gérés dans le cadre de conventions avec des bailleurs et associations partenaires.

L'analyse met en évidence une grande diversité de situations d'occupation héritées de l'histoire des communes fusionnées avec un nombre important de situations complexes, dont des occupations sans titre.

Des situations d'occupation hétérogènes	Des règles d'attribution variables	Un suivi patrimonial complexe
--	---	--------------------------------------

CHIFFRES CLÉS

42 logements fléchés pour nécessité de service dont 32 occupés

3 logements dits « instituteurs »

48 logements d'insertion

139 autres logements dont :

- 42 logements autres occupés par des agents municipaux*
- 23 logements occupés par des associations*
- 4 logements occupés par des particuliers*
- 70 logements acquis à titre de réserve foncière régulièrement occupés à titre illicite (dont 16 sous compromis, 40 en attente d'affectation)*

Observations

Un patrimoine résidentiel mobilisé pour des objectifs variés

Les logements communaux répondent à des finalités diverses : nécessité de service, logement temporaire, accompagnement social, insertion ou mise à disposition auprès d'opérateurs partenaires. Cette pluralité d'usages résulte de politiques publiques successives et de l'histoire patrimoniale de la collectivité.

Une grande diversité des régimes d'occupation

L'audit recense des logements occupés dans le cadre de concessions de logement, de conventions d'occupation précaire, de baux classiques, de logements d'insertion gérés par des tiers ainsi que des biens concernés par des baux réels. Cette diversité complexifie le suivi administratif et patrimonial du parc.

Un parc partiellement mobilisé au titre des politiques sociales

La Ville participe directement ou indirectement à plusieurs dispositifs d'hébergement et d'insertion. 48 logements d'insertion sont notamment gérés par des opérateurs spécialisés dans le cadre de conventions conclues avec la collectivité dont 36 logements très sociaux. Cette mobilisation du patrimoine constitue un levier important des politiques sociales locales.

Des situations historiques nécessitant un suivi renforcé

L'audit met en évidence des modalités d'attribution et d'occupation parfois anciennes, issues des pratiques des communes historiques. Plusieurs situations présentent des caractéristiques particulières en matière de durée d'occupation, de conditions financières ou de justification du maintien dans les lieux, rendant nécessaire une connaissance consolidée du parc et de ses occupants.

GESTION PATRIMONIALE & PILOTAGE

La gestion patrimoniale ne se limite pas à l'entretien des bâtiments et à la conduite des investissements. Elle repose également sur la qualité du suivi administratif, juridique et fiscal des biens détenus par la collectivité.

L'audit met en évidence plusieurs fragilités héritées de la fusion des communes historiques ainsi que des difficultés liées aux moyens consacrés à la gestion patrimoniale.

Sécuriser	Fiabiliser	Optimiser
-----------	------------	-----------

EXEMPLE SIGNIFICATIF

La Ville occupait un ensemble immobilier de 1 500 m² dans le cadre d'un bail arrivé à échéance le 31 mars 2024. Le loyer annuel, initialement fixé à 96 000 €, avait atteint 124 492 € auquel s'ajoutaient 18 645 € de taxe foncière. Le contrat prévoyait expressément l'absence de reconduction tacite. Aucune prorogation n'ayant été formalisée, la Ville s'est néanmoins maintenue dans les lieux à compter du 1er avril 2024 pour une partie des locaux. À la suite d'une mise en demeure des propriétaires, le juge a condamné la collectivité à libérer les locaux et fixé une indemnité d'occupation correspondant au double du loyer, soit 17 876 € par mois. Cette indemnité a été versée d'avril 2024 à décembre 2025.

Observations

Gestion des conventions d'occupation relatives aux antennes de téléphonie mobile

La Ville est propriétaire de plusieurs emplacements accueillant des antennes de téléphonie mobile dans le cadre de conventions d'occupation conclues avec des opérateurs. L'audit met en évidence que plusieurs conventions sont arrivées à échéance sans avoir fait l'objet d'un renouvellement formalisé. Les opérateurs continuent néanmoins d'occuper les emprises concernées et les redevances continuent d'être perçues par la collectivité.

Fiabilisation incomplète des données fiscales du patrimoine (GMBI)

Depuis la mise en place du dispositif GMBI par la Direction Générale des Finances Publiques, les propriétaires publics doivent déclarer l'occupation de leurs biens immobiliers afin de permettre l'établissement correct des impositions locales. L'audit met en évidence que les déclarations réalisées par la Ville n'ont porté que sur les biens situés sur le périmètre de l'ancienne commune d'Annecy, **faute de moyens humains**.

La DDFIP confirme ces éléments : « La commune d'Annecy "historique" a déposé un 1er fichier en date du 02/03/2026 avec 343 lignes à déclarer, le rapport de téléchargement indique 0 ligne validée et 124 lignes en anomalie. Aucun fichier n'a été déposé par les communes rattachées. Cette situation engendre, à défaut de déclarations d'occupation, des TH et TLV émises au nom des anciennes communes. Ces taxes doivent faire l'objet de régularisations, certains biens taxés pouvant être en travaux ou démolis. En l'absence de retour sur certaines situations et de dépôt de déclarations actualisées, la DDFIP ne peut opérer de régularisation. »

Taxe d'Enlèvement des Ordures Ménagères (TEOM)

L'audit met en évidence que plusieurs biens appartenant à la Ville pourraient potentiellement relever de situations ouvrant droit à exonération ou à dégrèvement de la Taxe d'Enlèvement des Ordures Ménagères (TEOM). Toutefois, les vérifications nécessaires et les démarches auprès de l'administration fiscale n'ont pas pu être conduites en 2025, **faute de moyens humains**.

Taxe sur les Logements Vacants (TLV)

L'audit met en évidence que plusieurs logements appartenant à la collectivité ont été soumis à la Taxe sur les Logements Vacants (TLV).

Certaines situations pourraient toutefois relever de motifs d'exonération ou de dégrèvement prévus par la réglementation fiscale.

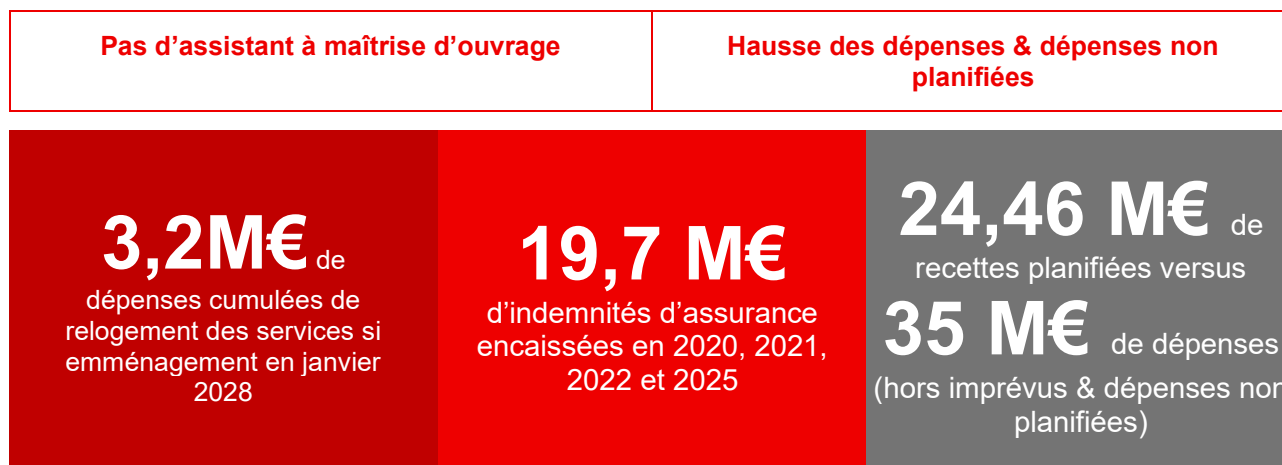
04**LES GRANDS PROJETS**

Les grands projets immobiliers ont fortement marqué le mandat précédent et mobilisé une part importante des capacités financières et techniques de la collectivité. Plusieurs opérations structurantes, comme l'Hôtel de Ville, les Haras, la piscine des Marquisats ou encore l'école des Teppes, ont connu des évolutions significatives de coûts, de calendriers ou de périmètres au cours de leur réalisation.

Les analyses montrent que ces projets ont souvent dû être adaptés pour faire face à des contraintes techniques, réglementaires ou économiques parfois imprévues. Elles soulignent également l'importance du pilotage, de l'anticipation des risques et de la sécurisation des calendriers pour les futures opérations d'investissement de la collectivité.

HOTEL DE VILLE

L'opération de reconstruction de l'Hôtel de Ville constitue l'un des projets les plus structurants et les plus complexes conduits par la collectivité depuis la création de la commune nouvelle.



PAROLES D'ELUS

« Le projet a dû s'adapter à plusieurs découvertes techniques en cours de chantier. »
 « Les enjeux de calendrier ont conduit à plusieurs arbitrages programmatiques. »
 « La complexité du chantier est exceptionnelle au regard des opérations habituellement conduites par la Ville. »
 « Des dépenses de relogement de 3,2M€ pour une livraison en janvier 2028 alors que seul 1M€ est pris en charge par l'assurance, que chaque année de retard coûte 430K€ aux Annéciens... d'où l'urgence de faire aboutir ce projet »

Observations

Un projet hors norme piloté avec des moyens limités

Le pilotage opérationnel repose principalement sur un agent de la collectivité engagé dans une perspective de départ à la retraite. La Ville ne s'est pas dotée d'une assistance à maîtrise d'ouvrage dédiée permettant de renforcer ses capacités de pilotage sur l'ensemble de l'opération.

Une anticipation technique partiellement sécurisée

Alors que la date prévisionnelle du 1^{er} emménagement était planifiée au printemps 2025, plusieurs aléas majeurs sont apparus en cours de chantier : diagnostics amiante complémentaires, passage tardif sous procédure plomb, effondrement de planchers bois ou fragilisation des corniches. Une partie de ce décalage résulte de la décision de l'exécutif précédent de suspendre pendant environ un an le lancement de l'appel d'offres, au motif que les capacités d'investissement de la collectivité ne permettaient pas alors de porter simultanément l'ensemble des projets prévus au PPI.

Des dysfonctionnements de suivi administratif

L'absence d'affichage du permis de construire lors de sa délivrance a contribué à l'émergence d'un recours contentieux alors même que l'autorisation d'urbanisme avait été obtenue.

Un chantier confronté à des délais importants

Plusieurs phases techniques ont connu des durées de réalisation supérieures aux prévisions, notamment l'installation du parapluie de protection ou les interventions liées aux diagnostics complémentaires, générant des incidences sur le calendrier général de l'opération.

Une capacité d'arbitrage maintenue pour contenir partiellement les impacts

Face aux contraintes, des décisions sont prises pour limiter les délais et les coûts : suppression du bar associatif (d'ailleurs non planifié dans les délais du projet), abandon des tuiles photovoltaïques, lancement d'un diagnostic exhaustif des corniches et maintien du programme initial autorisé afin d'éviter le dépôt d'un permis modificatif. Alors que le projet a fait l'objet de deux révisions budgétaires (+3,3M€ le montant de la réception des offres pour les marchés de travaux et l'avenant sur le marché de maîtrise d'œuvre pour la géothermie & + 1,7M€ coût des travaux complémentaires liés à la présence de poussières de plomb), la Ville aura également des coûts supplémentaires, tels que la vidéoprotection qui n'a pas été budgétée.

PISCINE DES MARQUISATS

La reconstruction de la piscine des Marquisats constitue l'un des principaux projets d'équipement public du mandat. Fermée à l'automne 2020, elle répond à des enjeux sportifs, scolaires, touristiques et environnementaux majeurs pour la Ville et le territoire.

Temps de maturation particulièrement long	Planning encore incertain	Hypothèses de fonctionnement à consolider
--	----------------------------------	--

4,5 ans

entre la fermeture de l'équipement et le lancement de la procédure pour sélectionner le groupement chargé de sa réalisation.

2,5 M€

de coûts irrécupérables liés à l'abandon de l'ancien projet de piscine

PAROLES D'ELUS

« La programmation a nécessité de nombreux arbitrages avant de pouvoir lancer la consultation. »

« Le calendrier reste dépendant de plusieurs validations réglementaires. »

« L'objectif est désormais de sécuriser le planning et d'éviter tout nouveau report. »

Observations

Une phase de définition particulièrement longue

La piscine a fermé à l'automne 2020 tandis que la procédure de consultation du groupement de conception-réalisation n'a été engagée qu'en avril 2025. Ce délai de plus de quatre années traduit les difficultés rencontrées pour stabiliser la programmation, les choix techniques et les conditions de réalisation du projet.

Un calendrier de réalisation encore fragile

Le planning général de l'opération demeure conditionné à la confirmation ou non de la nécessité de réaliser une étude environnementale complémentaire. À ce stade, la procédure permettant de sécuriser définitivement ce point réglementaire n'a pas encore permis de lever l'ensemble des incertitudes pesant sur le calendrier.

Une volonté de sécurisation du projet

Afin de limiter les risques de retard supplémentaires, plusieurs décisions ont été prises visant à préserver le calendrier prévisionnel, notamment le dépôt du permis de construire sur la base du programme arrêté ainsi qu'un suivi renforcé des procédures d'instruction et d'autorisation administratives.

Un projet désormais engagé dans sa phase opérationnelle

La sélection du groupement marque l'entrée du projet dans une phase de réalisation plus concrète. Les principaux enjeux portent désormais sur la maîtrise du calendrier, la sécurisation des procédures réglementaires et la stabilisation des conditions futures d'exploitation de l'équipement.

LE HARAS

La réhabilitation du Haras constitue l'un des projets patrimoniaux les plus emblématiques engagés par la Ville. L'opération vise à transformer un site historique en équipement culturel, économique et événementiel structurant à l'échelle du territoire.

Forte dérive financière	Aléas techniques majeurs	Modèle économique à sécuriser
--------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

54 M€

de coût prévisionnel contre 32 M€ initialement annoncés hors dépenses supplémentaires estimées à 640k€

+ 69 %

d'augmentation du coût de l'opération depuis son lancement

PAROLES D'ELUS

« Le chantier révèle de nombreuses contraintes qui n'avaient pas été suffisamment anticipées. »
 « Les enjeux portent désormais autant sur l'exploitation future que sur la réalisation du projet. »
 « La réussite du Haras dépendra désormais de son équilibre économique dans la durée. »
 « Un décalage de planning complémentaire du fait de l'ancienne majorité qui a souhaité ouvrir le parc en novembre 2025 ce qui a décalé de 6 mois la livraison du chantier de la villa du Haras »

Observations

Une augmentation très significative du coût de l'opération

Le coût du projet est passé d'environ 32 M€ à 54 M€, malgré l'importante mobilisation des partenaires financiers (Département 19 M€, État 14,3 M€ et Région 2 M€). Plusieurs aléas financiers demeurent encore identifiés à hauteur d'environ 640 k€, traduisant un niveau d'incertitude résiduel sur le coût final de l'opération. La levée de fonds de 2M€ par le mécénat n'a pu se concrétiser, malgré l'intérêt manifesté par plusieurs entreprises d'envergure internationale.

Des aléas techniques majeurs découverts en cours de chantier

Le chantier a été confronté à plusieurs découvertes non anticipées, notamment l'instabilité de certaines charpentes, la présence d'amiante et la découverte de champignons lignivores. Ces éléments ont nécessité des travaux complémentaires et contribué à la dérive financière de l'opération.

Un calendrier impacté par des choix de mise en service

L'ouverture anticipée du parc au public en novembre 2025 a conduit à une réorganisation des travaux et à un décalage estimé à environ six mois pour la livraison de certains espaces du site, notamment la Villa du Haras.

Un modèle d'exploitation nécessitant une vigilance renforcée

Plusieurs interrogations demeurent concernant la robustesse économique du futur exploitant Biltoki et sa capacité à assurer durablement les objectifs de fréquentation et d'animation du site. Ces incertitudes ont conduit la Ville à entreprendre récemment une renégociation de la DSP pour préciser les conditions de suivi de la performance de l'équipement, les modalités de gestion des vacances de stands ainsi que les possibilités d'animation temporaire de la halle afin de préserver son attractivité et son équilibre économique.

ÉCOLE DES TEPPEES

L'incendie de l'école des Teppes a conduit la Ville à mettre en place des solutions provisoires afin d'assurer la continuité du service public d'éducation tout en préparant la reconstruction de l'équipement.

Temps de réaction long	Impact fort sur les Annéciens	Projet de reconstruction à engager
------------------------	-------------------------------	------------------------------------

12 mois

entre le sinistre et le lancement de la consultation pour la démolition du bâtiment

1 quartier

durablement

impacté
par le maintien d'un bâtiment sinistré

PAROLES D'ELUS

- « Les enfants continuent de voir chaque jour le bâtiment incendié. »
- « Le quartier attend désormais des perspectives claires de reconstruction. »
- « L'enjeu est de reconstruire rapidement un équipement adapté aux besoins futurs. »

Observations

Une démolition engagée tardivement après le sinistre

L'appel d'offres visant la démolition du bâtiment n'a été lancé que sous l'impulsion de la nouvelle majorité, en juin 2026, soit près d'un an après l'incendie. Ce calendrier reporte désormais la démolition effective à l'été 2027 et prolonge la présence du bâtiment sinistré au cœur du quartier.

Un impact psychologique durable pour les usagers

Le maintien prolongé d'une école incendiée à proximité immédiate des enfants, des familles et des riverains constitue un facteur d'incompréhension et d'inquiétude régulièrement exprimé par les usagers.

Une reconstruction à définir en lien avec les besoins du quartier

Au-delà de la seule remise en état de l'équipement, le projet constitue une opportunité de réinterroger les usages et les besoins éducatifs du secteur afin d'adapter le futur bâtiment aux évolutions du quartier.

Une mobilisation renforcée pour accélérer le projet

Afin de sécuriser la phase de reconstruction, la Ville a engagé une démarche de concertation avec les parents d'élèves, les équipes éducatives et les encadrants. La mise en place d'un comité de pilotage dédié vise également à accélérer la définition du projet et à sécuriser les étapes de réalisation.

Écoles : des rénovations encore partielles

Sur les 59 écoles de la Ville, seules trois opérations de rénovation énergétique ont été lancées entre 2020 et 2026.

Les montants engagés sont importants, mais ils restent concentrés sur un nombre très limité d'établissements : **Carnot pour 18,32 M€** avec une inauguration prévue en 2027 ; **Pommaries pour 9,215 M€** avec une inauguration prévue en 2026 ; et Vallon, dont les travaux n'ont démarré qu'en avril 2026, pour un montant prévisionnel de 4,582 M€ et une inauguration prévue en 2028.

Ces éléments montrent que la réponse apportée au parc scolaire reste très partielle. À ce stade, la majorité des écoles n'a pas bénéficié d'une opération lourde de rénovation énergétique depuis 2020.

L'ancienne majorité a d'ailleurs indiqué que la priorité de ces opérations n'était pas le confort en classe, mais la recherche de sobriété énergétique et la baisse des consommations d'énergie.

Cette précision est importante : elle confirme que la question du confort thermique, pourtant devenue centrale lors des épisodes de canicule, n'a pas été traitée comme une priorité de premier rang.

Les relevés de température le rappellent : **34 °C à Carnot et 32,7 °C à Pommaries le 26 juin.**

L'audit des ressources humaines vise à apporter une lecture structurée du capital humain de la collectivité, de ses évolutions récentes et des principaux enjeux auxquels elle sera confrontée dans les années à venir. Les ressources humaines représentent en effet le premier levier d'action de la collectivité avec plus de 3 122 agents mobilisés quotidiennement au service des habitants, des usagers et du territoire.

L'objectif de cet audit n'est pas de réaliser une analyse individuelle des situations professionnelles ni d'évaluer les agents ou les encadrants. Il ne constitue pas davantage un audit technique des procédures RH. Il a pour vocation d'objectiver les principales dynamiques à l'œuvre au sein de la collectivité, d'identifier les équilibres structurants, les facteurs de fragilité éventuels ainsi que les enjeux de moyen et long terme.

Pour ce faire, l'analyse s'appuie principalement sur les données existantes de la collectivité, notamment le Rapport Social Unique, les données issues du système d'information des ressources humaines, les indicateurs de santé au travail, les données relatives aux recrutements, aux carrières, à la formation et aux conditions de travail. Les résultats sont présentés dans une logique de mise en perspective afin de faire apparaître les tendances, les évolutions et les principaux enseignements utiles à la décision publique.

L'audit s'intéresse ainsi à huit dimensions complémentaires : la structure des effectifs, l'attractivité et le recrutement, la gestion des carrières, l'organisation du travail, la santé et les conditions de travail, le développement des compétences, le pilotage RH ainsi que le dialogue social. Ensemble, ces analyses permettent d'apprécier la capacité de la collectivité à attirer, fidéliser, accompagner et mobiliser durablement les compétences nécessaires à l'exercice de ses missions.

Au-delà du constat, cet audit a vocation à constituer un outil d'aide à la décision pour les élus et la direction générale. Il doit permettre de mieux comprendre les évolutions en cours, d'anticiper les défis futurs et d'identifier les leviers susceptibles de renforcer la qualité du service public, les conditions de travail des agents et la capacité d'action de la collectivité dans les années à venir.

EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE ET DES EFFECTIFS

La masse salariale et les effectifs constituent le socle de l'audit RH. Leur évolution sur 2017-2025 conditionne les marges de manœuvre budgétaire de la Ville.

Les effectifs de la Ville d'Annecy s'établissent à 2 689 ETP moyens en 2025, contre 2 554 en 2017. 2017 est la première année pleine suivant la fusion des communes de l'agglomération d'Annecy. Les évolutions observées depuis cette date intègrent les effets de cette fusion.

2017-2021 : Croissance parallèle due à l'augmentation des effectifs (+225 ETP, +8,8%)

2022-2025 : Ralentissement des effectifs (-47 ETP, -1,7%) tandis que la masse salariale progresse (+8,9 M€).

Augmentation des dépenses de fonctionnement de la Ville

2 689 ETP

en 2025

+ 5,3% entre 2017 et 2025

134,2 M€ en 2025

+ 26,6 % entre 2017 et 2025

+32% de mesures sociales locales

LES MESURES SOCIALES

Indemnité de résidence : + 2 M€ / an

Forfait mobilités durables : + 190 k€ / an

Complément indemnitaire collectif : + 700k€ / an

Bonus attractivité : + 400 k€ / an (pour 10% des agents)

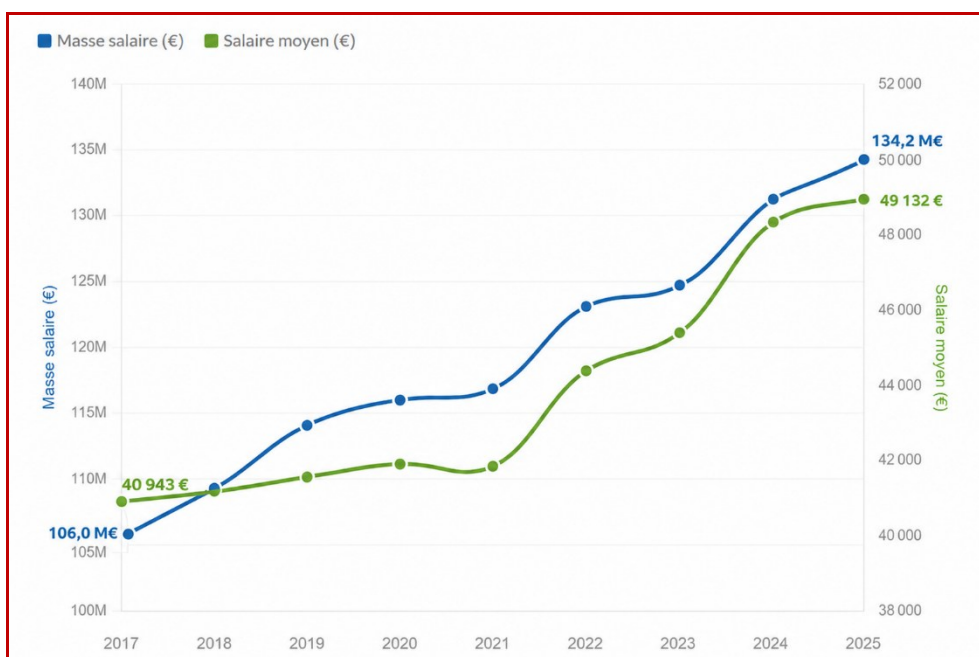
Tickets restaurant : + 2,9 M€ / an (50% à la charge des agents)

Refonte du régime indemnitaire : + 3 M€ / an

Observations

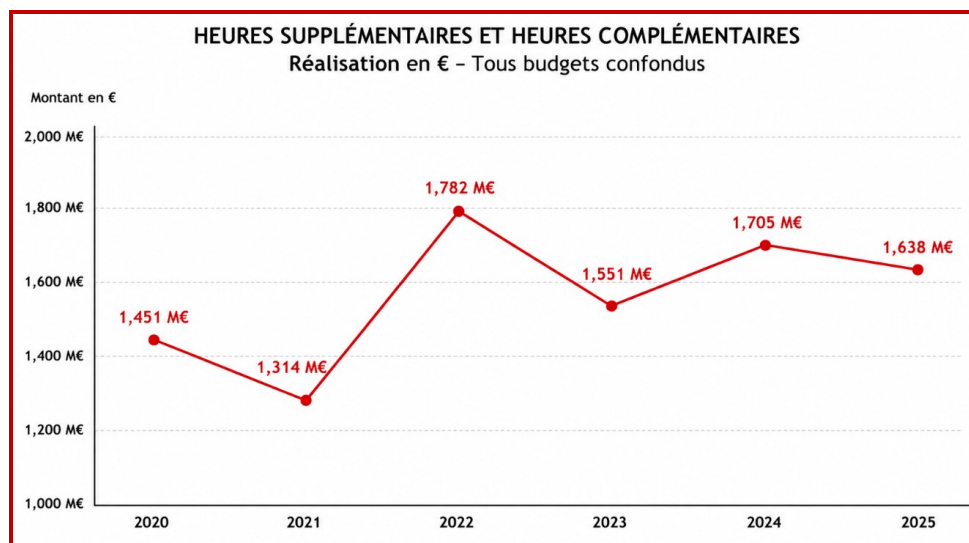
Forte évolution du salaire moyen

Le salaire moyen brut de la Ville s'établit à 49 132 € en 2025, contre 40 943 € en 2017, soit une **progression de + 20%**. Il est calculé avant la refonte du régime indemnitaire engagée en 2025 donc une situation antérieure aux effets de cette réforme. Le salaire moyen d'Annecy est +3,4% au-dessus de la médiane strate. Les salaires moyens évoluent (2020-2025) plus fortement pour les agents de catégorie C : +11,9% pour les catégories A, +10,5% pour les catégories B et +16,7% pour les catégories C.



Un recours actif aux heures complémentaires/supplémentaires

Les dépenses d'heures supplémentaires et complémentaires restent durablement élevées, oscillant entre 1,31 M€ et 1,78 M€ par an sur la période 2020-2025. Après un pic en 2022 (1,782 M€), elles se stabilisent autour de 1,6 à 1,7 M€, avec une hausse de 4 % entre 2024 et 2025. Cette persistance suggère un recours structurel aux heures supplémentaires davantage qu'un besoin ponctuel lié à des situations exceptionnelles.



Projection de la masse salariale à horizon 2032

Sans action, la masse salariale progresserait de **148,2 M€ en 2026 à 160,6 M€ en 2032**, soit une hausse de **8,4 %** sur la période. L'année 2026 constitue un point d'inflexion marqué, principalement sous l'effet des mesures locales de revalorisation (titres restaurant, refonte du RIFSEEP, évolution de l'IFSE liée à l'ancienneté). Cette trajectoire est également alimentée par l'augmentation des cotisations CNRACL et par les effets récurrents du glissement vieillesse technicité (GVT).



Prévision de mouvements d'effectifs

Sur quatre ans, 783 mouvements prévisibles représentent 29% des effectifs actuels. Si ces départs sont remplacés poste pour poste, la masse salariale continue de progresser selon la trajectoire projetée. Un non-remplacement partiel ou un recrutement sur des grades inférieurs produirait une économie structurelle sur la dépense de personnel, tout en garantissant un service public de qualité.

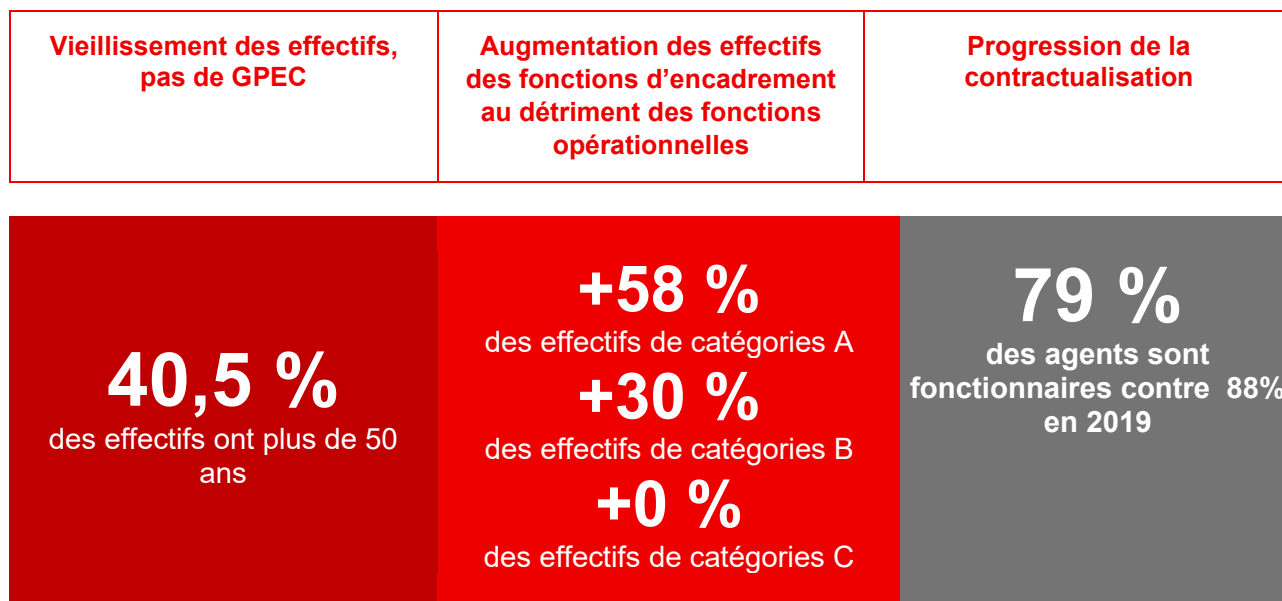
Des emplois inscrits au tableau des effectifs sans financement budgétaire

Au 31 décembre 2025, 46 emplois figurent au tableau des effectifs sans crédits budgétaires associés, soit un besoin de financement estimé à 2,3 M€. Cette situation constitue une irrégularité budgétaire déjà relevée par la Chambre régionale des comptes dans son rapport de 2023. Elle appelle une régularisation consistant soit à inscrire les crédits nécessaires au budget, soit à supprimer du tableau des effectifs les emplois qui ne sont pas destinés à être pourvus.

STRUCTURE DES EFFECTIFS

La structure des effectifs éclaire la composition de la collectivité : qui travaille, sous quel statut, dans quelle filière. Elle conditionne la lecture des dynamiques de recrutement et de fidélisation.

La pyramide des âges au 31 décembre 2025 révèle une collectivité vieillissante : l'âge moyen s'établit à 45 ans. Seuls 21% des agents ont moins de 35 ans. Cette structure amplifie les enjeux de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).



PAROLES D'AGENTS

« Les départs à la retraite vont devenir un sujet majeur dans plusieurs métiers. »
 « Certains recrutements deviennent de plus en plus difficiles. »
 « La collectivité se stabilise mais perd progressivement en souplesse. »

Observations

Une croissance des fonctions d'expertise et d'encadrement au détriment des fonctions opérationnelles

Alors que les effectifs globaux progressent de 5,3 % depuis 2017, les effectifs de catégorie C demeurent quasiment stables (+0 %), malgré l'augmentation de la population, des usages et des attentes des Annéciens. Dans le même temps, les catégories A (+58 %) et B (+30 %) connaissent une forte progression, traduisant le développement de fonctions d'expertise, de coordination et d'encadrement. L'audit organisationnel met d'ailleurs en évidence la multiplication de niveaux intermédiaires d'encadrement dans certaines directions.

Une collectivité confrontée au vieillissement de ses effectifs

Plus de quatre agents sur dix ont désormais plus de 50 ans et seuls 21 % des effectifs ont moins de 35 ans. Cette situation accentue les enjeux de transmission des compétences, d'attractivité et de préparation des départs à la retraite dans plusieurs métiers techniques et d'encadrement.

Une montée en qualification des emplois

Dans la fonction publique, les emplois sont classés en catégories hiérarchiques :

- Catégorie A : conception et encadrement supérieur.
- Catégorie B : encadrement intermédiaire, application et gestion.
- Catégorie C : exécution et fonctions techniques.

Les effectifs de catégorie A progressent de 58 % et ceux de catégorie B de 30 % depuis 2017, tandis que les effectifs de catégorie C demeurent stables.

Le déploiement du forfait annuel en jours et des 1607h à sécuriser

Au 1er janvier 2025, la Ville d'Annecy a adopté un nouveau règlement du temps de travail prévoyant la possibilité de recourir au forfait annuel en jours pour les emplois de direction.

Ce dispositif, applicable notamment aux Directeurs et Directeurs adjoints, repose sur une convention individuelle conclue avec l'agent. Les agents concernés ne sont alors plus soumis au décompte horaire des 1 607 heures annuelles, mais à un forfait de 206 jours travaillés par an, intégrant les droits à congés et les jours de réduction du temps de travail prévus par le règlement.

L'analyse des données 2025 montre toutefois que ce dispositif n'a pas été mis en œuvre. Malgré l'entrée en vigueur du nouveau règlement, plusieurs contrats de recrutement ou de renouvellement ont continué à être établis selon un régime horaire classique, sans convention individuelle de forfait jours.

Cette situation crée une hétérogénéité des règles applicables aux encadrants de la collectivité et rend délicate toute analyse homogène du temps de travail.

Un dispositif "35 h flexi" favorable à la qualité de vie au travail mais inégalement accessible

L'audit organisationnel met en évidence que le dispositif « 35 h flexi » bénéficie à 1 145 agents de la collectivité. Son accès demeure toutefois très différencié selon les catégories d'emplois : 80 % des agents de catégorie A et 50 % des agents de catégorie B en bénéficient, contre seulement 23 % des agents de catégorie C. Si ce dispositif constitue un levier reconnu d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, son déploiement est fortement conditionné par la nature des missions exercées. Les agents soumis à des contraintes de présence (accueil du public, continuité du service, interventions techniques, encadrement de proximité, horaires fixes...) disposent de marges de souplesse beaucoup plus limitées, ce qui crée une différence de traitement entre métiers.

Une contractualisation en forte progression

La part des contractuels permanents est passée de 11,5 % à 20,8 % des effectifs. Certaines directions, notamment la DUNSI, la Communication ou la Commande Publique, dépassent désormais 40 % de contractuels permanents.

Une politique de stabilisation des emplois

La collectivité a réduit de moitié le recours aux emplois non permanents entre 2019 et 2025 et engagé une importante campagne de déprécarisation. Cette politique renforce la fidélisation des agents mais réduit également les marges de flexibilité permettant d'absorber les variations d'activité ou les absences prolongées.

ATTRACTIVITÉ ET RENOUVELLEMENT DES EFFECTIFS

Dans un contexte national de tensions sur l'emploi public, la Ville d'Annecy conserve globalement sa capacité à recruter et à fidéliser ses agents. Les analyses mettent toutefois en évidence des difficultés persistantes sur certains métiers ainsi qu'un allongement des délais de recrutement.



PAROLES D'AGENTS

« Certains recrutements nécessitent plusieurs campagnes avant d'aboutir. »
« Les métiers de terrain restent les plus difficiles à pourvoir durablement. »
« Le sujet n'est plus seulement de recruter mais de fidéliser. »

Observations

Une vacance de postes faible

Avec un taux de vacance de 3,9 %, la Ville se situe dans la fourchette basse des collectivités de taille comparable. Les difficultés de recrutement apparaissent donc concentrées sur certains métiers ou directions davantage que généralisées à l'ensemble de l'administration.

Une attractivité qui demeure forte

Le nombre de candidatures reçues progresse fortement entre 2024 et 2025 (+48 %), traduisant une capacité à continuer d'attirer des candidats malgré les tensions nationales observées sur l'emploi public territorial.

Des recrutements plus longs et plus complexes

Malgré cette attractivité, le délai moyen de recrutement augmente de plus de 20 % en un an pour atteindre 77 jours. Cette évolution traduit des difficultés croissantes à trouver des profils correspondant aux besoins des services, notamment sur certains métiers techniques, de sécurité ou d'encadrement.

Des tensions concentrées sur quelques directions

Les difficultés de recrutement et de fidélisation concernent principalement les métiers de la Petite Enfance, de la Prévention et Sécurité Publique et de la Propreté Urbaine. Ces directions cumulent des difficultés d'attractivité, des départs réguliers et des contraintes opérationnelles fortes qui fragilisent la continuité de service.

Des outils RH modernisés mais encore perfectibles

Le déploiement de nouveaux outils de recrutement a permis d'améliorer la visibilité des offres et le suivi des candidatures. Les écarts observés entre les données de recrutement et les entrées réelles dans les effectifs illustrent toutefois la nécessité de consolider les outils de pilotage afin de disposer d'une lecture plus homogène des dynamiques de recrutement.

CONDITIONS DE TRAVAIL ET ORGANISATION

Les indicateurs sociaux mettent en évidence une dégradation progressive des conditions de travail dans plusieurs directions opérationnelles. Si la situation globale de la Ville demeure plus favorable que celle observée dans de nombreuses collectivités comparables, plusieurs signaux convergents révèlent des phénomènes d'usure professionnelle, de surcharge et de fragilisation de certains collectifs de travail.

Absentéisme en hausse	Usure professionnelle concentrée sur certains métiers	Organisation sous tension
------------------------------	--	----------------------------------



PAROLES D'AGENTS

- « Nous compensons les absences par des heures supplémentaires. »
- « Certains métiers deviennent difficiles à tenir jusqu'à la retraite. »
- « Les équipes absorbent les tensions avec de moins en moins de marges de manœuvre. »

Observations

Une usure professionnelle concentrée sur les métiers de terrain

Les directions de la Petite Enfance, de la Propreté Urbaine et des Moyens Généraux cumulent les taux d'absentéisme les plus élevés de la collectivité ainsi que les durées d'arrêt les plus importantes. Ces situations concernent principalement des métiers exposés à des contraintes physiques, posturales ou relationnelles importantes.

En outre, l'analyse organisationnelle met en évidence un management intermédiaire sous tension, par une sollicitation croissante des encadrants de proximité, contraints de compenser des postes vacants, des absences ou des difficultés de remplacement. Cette situation les conduit à assumer des tâches opérationnelles ou administratives supplémentaires, au détriment de leurs missions de management, de pilotage et d'accompagnement des équipes.

Une multiplication des signaux d'alerte sur la santé au travail

Le nombre d'aménagements de poste a été multiplié par huit depuis 2017. Ces évolutions traduisent une progression des situations d'usure professionnelle et de maintien dans l'emploi. L'audit met également en évidence des difficultés récurrentes dans l'accompagnement des agents confrontés à des situations de mal-être, de conflit ou de risques psychosociaux. En l'absence de procédure clairement formalisée, les repositionnements sur des postes adaptés apparaissent traités au cas par cas, avec des modalités d'accompagnement variables selon les situations.

Des arrêts courts en forte progression dans certaines directions

Les Directions Santé-Hygiène-Seniors, Affaires Financières et Aménagement-Urbanisme enregistrent une forte augmentation des absences de courte durée. Ce phénomène peut constituer un indicateur de tensions organisationnelles, de surcharge ou de dégradation du climat de travail.

Une absence de médecine préventive pendant plusieurs années

La collectivité est restée plusieurs années sans médecin du travail. Cette situation a retardé l'identification et le traitement de nombreuses situations individuelles, contribuant à l'accumulation progressive de problématiques de santé au travail aujourd'hui visibles dans les indicateurs sociaux. Si une médecine du travail est désormais opérationnelle, les consultations sont réalisées uniquement à distance. Cette solution permet d'assurer une continuité du suivi médical mais ne constitue qu'une réponse partielle, certains agents réalisant leurs entretiens dans des conditions peu adaptées (véhicule personnel, absence de confidentialité...), susceptibles de limiter la qualité des échanges et l'accompagnement des situations les plus sensibles.

Un absentéisme compensé par les agents présents

La progression des heures supplémentaires (+10,8 % depuis 2020) intervient parallèlement à la hausse de l'absentéisme. L'organisation repose ainsi de plus en plus sur la capacité des agents présents à absorber les absences, renforçant les risques de fatigue et d'usure au sein des équipes.

Une faible flexibilité organisationnelle

Avec seulement 8 % d'agents à temps partiel contre 22,5 % dans les collectivités comparables, la Ville dispose de peu de marges d'ajustement internes pour faire face aux absences ou aux pics d'activité. Le recours aux heures supplémentaires devient alors un mécanisme de régulation quasi systématique.

Une pénibilité qui produit ses effets sur les parcours professionnels

Depuis 2020, 57 % des situations d'inaptitude concernent la Petite Enfance, le Scolaire-Périscolaire et la Propreté Urbaine alors que ces directions ne représentent qu'un peu plus d'un quart des effectifs. Les inaptitudes apparaissent comme l'aboutissement de phénomènes d'usure professionnelle anciens et insuffisamment compensés.

Une organisation qui reporte les tensions sur les mêmes directions

Les directions les plus exposées à l'absentéisme sont également celles qui mobilisent le plus d'heures supplémentaires et qui concentrent les situations d'inaptitude. Cette accumulation de facteurs révèle un modèle d'organisation qui peine à préserver durablement les agents exerçant les métiers les plus pénibles et les plus directement exposés au public.

Des effets encore mal mesurés de la réforme du temps de travail

La mise en œuvre des 1 607 heures a permis une meilleure identification des contraintes réelles liées à certains métiers. Elle met également en évidence des écarts importants entre directions dans l'exposition aux astreintes, horaires atypiques et sujétions particulières, sans qu'une analyse consolidée de leurs impacts organisationnels n'ait encore été réalisée.

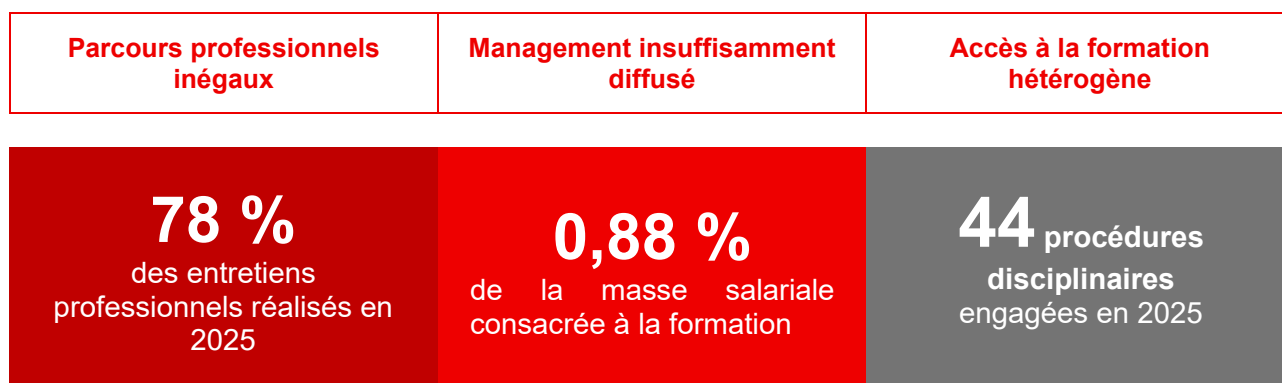
Les directions dont les métiers comportent structurellement des astreintes et des horaires décalés voient leurs sujétions évoluer. Cette hausse ne traduit pas une dégradation des conditions de travail, elle traduit une meilleure identification et comptabilisation des contraintes réelles, rendue possible par le cadre délibéré. À l'inverse, les directions dont les cycles ont pu être intégrés dans le régime standard voient leurs sujétions diminuer. La réorganisation du temps de travail a absorbé leurs spécificités sans recours supplémentaire aux sujétions.

Direction	ETP 2025	Évol Suj. 23 -> 25	*Suj/ETP 2025
Direction Préventions Sécurité Publique	133	+398%	34,9
Direction des Affaires Culturelles	311	+195%	13,0
Direction Commerce-Logistique-Sécurité	51	+496%	11,6
Direction Propreté Urbaine	116	+196%	2,9
Direction Restauration Municipale	153	+149%	1,7
Direction Mobilité Stationnement	58	-35%	20,0
Direction Paysages et Biodiversité	145	-68%	12,4
Direction des Moyens Généraux	96	-91%	0,3

*Lecture : à la Direction Préventions Sécurité Publique, 34,9 sujétions ont été payées par agent en 2025, contre 7,0 en 2023.

DISPOSITIFS RH ET MANAGEMENT

Les analyses montrent une professionnalisation progressive des outils RH et du management depuis plusieurs années. Cette évolution demeure toutefois inégale selon les directions et révèle des écarts importants dans l'accompagnement des agents, l'accès à la formation et l'exercice du management de proximité.



PAROLES D'AGENTS

« Les situations RH complexes reposent souvent sur les encadrants de proximité sans accompagnement suffisant. »
 « Les situations individuelles mobilisent du temps de coordination et d'interprétation. »

Observations

Des perspectives de carrière très variables selon les directions

Les promotions et avancements demeurent globalement conformes aux standards de la fonction publique territoriale. Toutefois, les écarts observés entre directions révèlent des parcours professionnels inégalement dynamiques selon les métiers exercés et les possibilités d'évolution offertes localement.

Une culture managériale encore insuffisamment installée

Près d'un agent sur quatre ne bénéficie toujours pas d'entretien professionnel annuel. Malgré les progrès réalisés depuis le déploiement de nouveaux outils RH, la pratique managériale reste inégale selon les directions et dépend encore fortement de l'implication individuelle des encadrants.

Les métiers les plus exposés sont ceux qui accèdent le moins aux dispositifs RH

Les directions confrontées aux plus fortes contraintes opérationnelles, aux taux d'absentéisme les plus élevés et aux métiers les plus pénibles sont également celles qui réalisent le moins d'entretiens professionnels et dont les agents accèdent le moins à la formation.

Une politique de formation insuffisamment orientée vers les besoins les plus critiques

L'effort de formation de la collectivité se situe dans le bas des références observées dans les collectivités comparables. Plus préoccupant encore, les directions les plus confrontées à l'usure professionnelle, aux troubles musculo-squelettiques ou aux risques professionnels figurent parmi celles dont les taux d'accès à la formation sont les plus faibles.

Une difficulté persistante à former les agents de terrain

Les contraintes d'organisation, les horaires atypiques, les astreintes et les exigences de continuité de service limitent fortement l'accès à la formation de nombreux agents. Cette situation contribue à renforcer les écarts entre fonctions administratives et métiers opérationnels.

Un management de proximité encore en construction

La collectivité a engagé un effort important de formation des encadrants. Les analyses montrent toutefois que cet investissement ne produit pas encore d'effet visible sur la réalisation des entretiens professionnels, l'accompagnement des agents ou la diffusion homogène des pratiques managériales.

Une gestion RH fragilisée par le recours à des dispositifs dérogatoires illégaux

La gestion des ressources humaines a été marquée par plusieurs situations révélant des fragilités dans la sécurisation des procédures. Le dossier des trop-perçus versés aux agents met en évidence des défaillances de contrôle interne dans la déclaration des éléments variables de paie, ayant conduit à des versements indus de plusieurs dizaines de milliers d'euros, à des procédures de recouvrement complexes et à un important conflit social.

Parallèlement, plusieurs mesures dérogatoires ont été mises en œuvre pour répondre à des difficultés d'organisation, telles que l'attribution exceptionnelle de 21 heures de repos aux maîtres-nageurs dans le cadre du déploiement du temps de travail. Présentées comme temporaires, révocables et ne créant aucun droit, ces dispositions illustrent le recours à des solutions ponctuelles en lieu et place d'une organisation stabilisée. L'ensemble de ces éléments souligne la nécessité de renforcer la sécurisation des processus RH, l'harmonisation des pratiques managériales et les dispositifs de contrôle interne afin de limiter les risques financiers, juridiques et sociaux.

Une montée des situations individuelles complexes

L'augmentation du nombre de procédures disciplinaires traduit une meilleure structuration des pratiques RH mais révèle également la persistance de situations individuelles nécessitant des interventions plus fréquentes des encadrants et des services ressources humaines. Les motifs documentés confirment cette lecture : comportements inappropriés (50% des dossiers), non-respect des horaires (20%), autres situations (30%).

Procédures disciplinaires et contentieux RH 2019-2024



Une réponse RH davantage curative que préventive

Les indicateurs montrent que les dispositifs RH interviennent souvent après l'apparition des difficultés : absentéisme, inaptitudes, conflits, procédures disciplinaires ou départs. Les démarches de prévention, d'accompagnement des parcours et de détection précoce des fragilités apparaissent encore insuffisamment développées.

Une administration à deux vitesses

Les analyses mettent en évidence un écart croissant entre les directions disposant des moyens organisationnels nécessaires pour former, accompagner et faire évoluer leurs agents et celles dont les contraintes opérationnelles limitent fortement l'accès aux dispositifs RH. Cette situation crée des inégalités de traitement qui alimentent les difficultés d'attractivité, de fidélisation et d'usure professionnelle déjà observées dans plusieurs métiers.

Arrêt de la prime de départ à la retraite et absence de compensation budgétée

La prime de départ à la retraite, jugée irrégulière par la Chambre régionale des comptes en 2023, n'a été arrêtée qu'au 1er janvier 2026. Face à l'opposition des organisations syndicales, le maire sortant s'était engagé à rechercher une compensation jusqu'à la fin de l'année 2026. Toutefois, aucun dispositif légal de compensation automatique n'existait et aucune enveloppe dédiée, estimée à 360 k€, n'a été inscrite au BP 2026 voté le 15 décembre 2025.

En l'absence d'arbitrage politique formalisé par l'ancienne majorité, le service des ressources humaines a pris seul la décision administrative de mettre fin au versement de la prime, afin de sécuriser juridiquement la collectivité. Ce point appelle une vigilance particulière, à la fois juridique, budgétaire et sociale.

SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES & PILOTAGE PAR LA DONNEE

La Direction des Ressources Humaines a engagé une modernisation importante de ses outils de gestion. Cette transformation a permis des progrès significatifs en matière de dématérialisation, de traçabilité et de pilotage. Elle reste toutefois inachevée et se heurte à une fragmentation des outils, à une qualité de donnée hétérogène et à des difficultés persistantes d'exploitation de l'information.

Système d'information fragmenté	Qualité de la donnée inégale	Pilotage et contrôles encore insuffisamment intégrés
--	-------------------------------------	---

5 outils RH

utilisés pour couvrir l'ensemble des processus de gestion des ressources humaines

147 cycles de travail

paramétrés dans le logiciel de gestion des temps

Observations

Un système d'information RH construit par empilement

La gestion des ressources humaines repose sur plusieurs outils spécialisés déployés successivement sans architecture globale pleinement intégrée. Cette organisation génère des doubles saisies, des ruptures de chaîne d'information et des difficultés de consolidation des données.

Une donnée RH encore insuffisamment fiabilisée

La qualité des indicateurs demeure dépendante des pratiques de saisie des gestionnaires et des managers. Certains champs ne sont pas systématiquement renseignés, limitant la fiabilité des analyses et la production d'indicateurs consolidés d'aide à la décision.

Une interopérabilité incomplète entre les outils

Les principaux logiciels RH communiquent encore imparfaitement entre eux. Les données de recrutement, de paie, de formation, de temps de travail et de parcours professionnels restent partiellement cloisonnées, empêchant une vision unifiée des ressources humaines.

Une complexité organisationnelle reproduite dans les outils

Les 147 cycles de travail paramétrés dans Incovar illustrent la diversité des règles de gestion construites au fil du temps. Cette complexité génère une forte dépendance aux paramétrages, complique la maintenance des outils et augmente les risques d'erreurs.

Des outils encore inégalement déployés

Certains dispositifs structurants ne sont pas utilisés de manière homogène par l'ensemble des directions. Pour exemple, le logiciel de gestion des temps déployé pour l'ensemble des agents mais dont seuls 1/3 des agents l'utilisent. Cette situation limite la comparabilité des données et réduit les capacités de pilotage à l'échelle de la collectivité.

Une modernisation qui ne bénéficie pas à tous les agents

Les outils numériques sont principalement conçus pour des agents disposant d'un accès régulier à l'informatique. Les métiers de terrain, de restauration, d'entretien ou d'intervention restent plus éloignés des dispositifs numériques RH, créant des inégalités d'accès aux services proposés (badgeage pour exemple).

Des gains de performance réels mais encore partiels

Le déploiement de Taleez et de Neeva a permis d'améliorer significativement la traçabilité des recrutements et le taux de réalisation des entretiens professionnels. Ces avancées démontrent la capacité de la collectivité à transformer ses pratiques lorsque les outils sont pleinement appropriés.

Des charges administratives parfois déplacées plutôt que supprimées

Plusieurs outils ont généré des besoins d'administration, de contrôle ou de retraitement non anticipés. Certaines fonctionnalités promises par les éditeurs demeurent incomplètes, conduisant les équipes RH à développer des solutions de contournement ou des traitements manuels.

Une capacité de pilotage encore limitée

Malgré la richesse des données disponibles, la collectivité peine encore à transformer l'information produite en véritable outil d'aide à la décision. Les difficultés d'extraction, de croisement et de consolidation limitent les capacités d'anticipation et de pilotage stratégique des ressources humaines.

Une gouvernance de la donnée RH à consolider

Les analyses montrent que l'enjeu principal n'est plus le déploiement d'outils supplémentaires mais la simplification du système existant, l'amélioration de la qualité des données et la définition d'une gouvernance permettant de disposer d'indicateurs fiables, partagés et exploitables pour le pilotage des ressources humaines de la Ville.

Près de dix ans après la création de la commune nouvelle, la Ville d'Annecy dispose d'une administration de plus de 3 000 agents répartis au sein de plusieurs directions, métiers et sites d'activité. Durant cette période, l'organisation a dû absorber de nombreuses transformations : fusion des communes historiques, évolution des attentes des habitants, crise sanitaire, incendie de l'Hôtel de Ville, cyberattaque, développement de nouvelles politiques publiques et adaptation continue aux contraintes réglementaires et financières.

Dans ce contexte, le présent audit organisationnel a pour objectif d'apporter une lecture globale du fonctionnement de l'administration municipale. Il vise à identifier les forces sur lesquelles la collectivité peut s'appuyer, mais également les fragilités, les incohérences organisationnelles, les difficultés de coordination ou les marges de progrès susceptibles d'affecter la qualité du service public, les conditions de travail des agents ou la capacité de l'administration à conduire les transformations à venir.

L'audit ne vise ni à évaluer individuellement les agents ou les encadrants, ni à remettre en cause les choix organisationnels passés. Il cherche à objectiver le fonctionnement réel de la collectivité à partir des données disponibles, des organigrammes, des analyses d'activités, des enquêtes réalisées auprès de l'encadrement, des retours de terrain et des différents documents stratégiques de la Ville.

Les travaux ont été structurés autour de plusieurs axes complémentaires permettant d'appréhender l'organisation dans toutes ses dimensions :

Axe 1 : Organisation territoriale et conditions d'exercice des missions

L'implantation géographique des services, les modes de fonctionnement et l'organisation du travail favorisent-ils la coopération, la continuité de service et l'efficacité collective ?

Axe 2 : Fonction managériale et encadrement

Les modalités d'encadrement sont-elles adaptées aux besoins des services ? Les encadrants disposent-ils des moyens, outils et marges de manœuvre nécessaires pour exercer pleinement leurs responsabilités ?

Axe 3 : Gouvernance et pilotage

Les circuits de décision permettent-ils un pilotage efficace de l'administration ? Les rôles respectifs des élus, de la direction générale et des directions sont-ils suffisamment lisibles et articulés ?

Axe 4 : Pertinence organisationnelle

L'organisation actuelle répond-elle aux missions exercées par la collectivité ? Les responsabilités sont-elles clairement définies ? Existe-t-il des doublons, des chevauchements de compétences ou des angles morts organisationnels ?

Axe 5 : Fonctions support et fonctions administratives

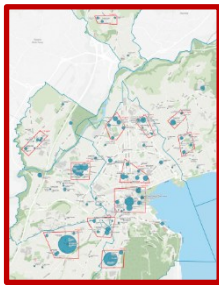
Les fonctions support apportent-elles un niveau de service adapté aux besoins des directions ? Les responsabilités sont-elles correctement réparties entre services supports et directions opérationnelles ?

Axe 6 : Capacité d'adaptation et culture organisationnelle

L'administration dispose-t-elle des capacités nécessaires pour conduire les transformations, développer une culture projet, renforcer la transversalité et s'adapter aux évolutions futures ?

L'audit organisationnel met en évidence une culture de pilotage encore insuffisamment développée, marquée par une faible prise en compte des objectifs coûts-qualité-délais (CQD), une anticipation limitée des risques et des opportunités, une lisibilité perfectible des décisions, des instances de coordination insuffisamment structurées et une nécessité de replacer davantage l'usager au cœur de l'action publique. **Au 1er semestre 2026, moins d'une demande d'usager sur deux reçoit une réponse dans les délais. Le retard moyen atteint près de 110 jours pour les plaintes et réclamations.**

DISPERSION GEOGRAPHIQUE DES EQUIPES



L'implantation physique des services, la répartition des équipes sur les différents sites et les conséquences de la dispersion géographique actuelle des services municipaux résultent d'une construction progressive issue de la création de la commune nouvelle, puis profondément reconfigurée à la suite de l'incendie de l'Hôtel de Ville en novembre 2019.

Conditions de travail non équitables & surcharge

Multiplication des déplacements internes

Augmentation des dépenses de la Ville

86 %

des encadrants fréquentent deux sites de travail et plus par semaine dans le cadre de leurs missions

91 %

des encadrants déclarent que la dispersion nuit à l'efficacité

PAROLES D'AGENTS (période 2020-2025)

« Les réunions interservices nécessitent des déplacements permanents. »

« Beaucoup trop de déplacements entre sites dans une même journée. »

« Les outils numériques compensent une partie des difficultés mais ne remplacent pas les échanges de proximité. »

Observations

Certaines directions fonctionnent sur plusieurs sites éloignés les uns des autres, ce qui complexifie les échanges quotidiens, le management et la coordination des activités et alourdit la charge de travail avec pour impacts :

Difficulté à développer une culture commune

L'éloignement physique de certaines équipes limite les interactions informelles et ralentit la construction d'une culture de travail partagée.

Multiplication des déplacements internes

La dispersion des services génère des déplacements réguliers entre sites pour les réunions, les arbitrages ou les activités transversales, avec un impact sur le temps disponible pour les missions opérationnelles ou d'encadrement et sur les dépenses de la Ville (directes : flotte automobile ; indirectes : temps agents).

Cloisonnement fonctionnel

Certaines implantations renforcent des logiques de fonctionnement en silo et limitent les coopérations entre directions exerçant pourtant des missions complémentaires.

Contraintes de management

L'encadrement d'équipes réparties sur plusieurs sites nécessite des modalités de management spécifiques et un investissement plus important en matière de coordination.

Hétérogénéité des conditions de travail

Les différents sites présentent parfois des niveaux de confort, d'équipement ou de capacité d'accueil variables, susceptibles de créer des écarts entre services.

ORGANIGRAMME DE L'ADMINISTRATION

L'analyse croisée des organigrammes montre des doublons, des périmètres de responsabilité parfois peu lisibles et des niveaux d'encadrement insuffisamment clairs. La refonte du RIFSEEP récemment engagée continue de susciter des interrogations parmi les encadrants et les agents.

Empilements hiérarchiques & doublons	Marges de manœuvre des encadrants limitées & sentiment d'isolement	Reconnaissance des responsabilités non équitables
---	---	--



PAROLES D'AGENTS (période 2020-2025)

« Le RIFSEEP a suscité beaucoup d'incompréhensions et de comparaisons entre agents. »
 « Pour faire avancer un dossier, il faut parfois passer par plusieurs niveaux de validation (...) Nous avons parfois du mal à identifier qui décide réellement sur certains sujets. »
 « Les situations disciplinaires prennent du temps et mettent parfois durablement les équipes en difficulté. (...) Les agents qui s'investissent finissent parfois par ne plus comprendre pourquoi certaines situations perdurent. »

Observations

Des niveaux d'encadrement d'agents insuffisamment formalisés

La Ville ne dispose pas encore d'un cadre partagé définissant clairement les attendus lors de la création d'une unité organisationnelle, qu'il s'agisse d'une unité hiérarchique (direction, direction adjointe, service, pôle, unité, ...) ou d'une unité fonctionnelle (responsable de programme, projet, activité, ...) générant des inéquités notamment dans la reconnaissance salariale.

Des niveaux de coordination et d'encadrement parfois nombreux

L'analyse des organigrammes met en évidence une succession de niveaux d'encadrement, de coordination ou de pilotage intermédiaires construits au fil des évolutions organisationnelles.

Les analyses montrent également que certains postes d'encadrement exercent principalement des fonctions de coordination, d'expertise ou de gestion de projets avec des équipes réduites, voire sans lien hiérarchique direct.

Marges de manœuvre des encadrants limitées et sentiment d'isolement

Les entretiens mettent en évidence un sentiment récurrent de faible capacité d'action des encadrants face aux situations individuelles complexes (insuffisance professionnelle, comportements inadaptés, conflits récurrents, manquements aux obligations professionnelles).

Même si la qualité de l'accompagnement juridique apporté est reconnue, les délais de traitement et de réponse sont difficilement compatibles avec les contraintes de fonctionnement. Cette situation conduit certains encadrants à renoncer à engager certaines démarches ou à différer leur traitement, générant un sentiment d'iniquité au sein des collectifs de travail lorsque des agents fortement investis constatent que les dysfonctionnements persistent dans la durée sans réponse.

Une reconnaissance limitée des fonctions de pilotage de projet

Les chefs de projet occupent une place croissante dans l'organisation mais demeurent insuffisamment intégrés aux dispositifs d'information, d'accompagnement et de reconnaissance historiquement construits autour de l'encadrement hiérarchique.

GOVERNANCE DE L'ADMINISTRATION

La gouvernance désigne l'ensemble des modalités permettant à la Ville de définir ses orientations, de prendre ses décisions, d'organiser les relations entre élus et administration, de coordonner les acteurs et de piloter l'action publique. Elle a fortement évolué depuis le début du mandat 2020 nécessitant en 2023 un important travail de structuration afin de clarifier les processus de décision.

Des principes de gouvernance privilégiant la concertation	Multiplication des instances de pilotage & circuits de décisions illisibles	Priorités évolutives
--	--	-----------------------------

80

comités de pilotage mis en place en début de mandat précédent

92 %

des encadrants déclarent que les circuits de décision ne permettent pas d'identifier qui décide de quoi

PAROLES D'AGENTS (période 2020-2025)

« Tout partait en même temps. »

« Nous avons parfois du mal à savoir à quel niveau la décision doit être prise. »

« Les priorités peuvent évoluer rapidement selon les sollicitations du moment. »

Observations

Des principes de gouvernance participative difficiles à articuler avec la taille de la collectivité

La volonté d'associer largement les élus et agents aux réflexions et aux arbitrages a conduit à la création de nombreuses instances de concertation et de décision, complexifiant les circuits et allongeant les délais d'arbitrage et ayant eu pour impacts des relations élus/administration difficiles.

Une distinction parfois insuffisante entre gestion quotidienne et projets de transformation

Les analyses montrent qu'en début de mandat, les dispositifs de pilotage ont parfois traité simultanément activités courantes, projets structurants et priorités politiques, rendant plus difficile la hiérarchisation des sujets et la mobilisation des ressources nécessaires à leur mise en œuvre.

Une culture projets insuffisante

Les analyses mettent en évidence une culture projet quasi inexistante. Si de nombreux projets sont conduits chaque année, les outils méthodologiques ont progressivement été abandonnés. Les activités de gestion quotidienne restent largement prioritaires, au détriment des démarches de transformation, d'amélioration continue ou d'innovation.

Une culture de l'écrit et de la formalisation encore insuffisamment diffusée

Malgré les travaux engagés depuis 2023, certains processus formalisés (préparation des instances, campagnes de subventions, commande politique, demandes d'analyse ou de reporting) ne sont pas appliqués selon les modalités prévues.

Une culture de l'anticipation, du risque et de l'arbitrage encore limitée

Les arbitrages administratifs et politiques sont régulièrement jugés trop lents par les encadrants. Certains projets sont reportés, réorientés ou suspendus sans que les motifs ne soient toujours clairement explicités aux services concernés.

PERTINENCE DE L'ORGANISATION

Plusieurs politiques publiques, fonctions transversales ou activités de coordination apparaissent aujourd'hui réparties entre différentes directions selon des logiques historiques, fonctionnelles ou opportunistes, parfois insuffisamment stabilisées dans leurs périmètres d'intervention respectifs. Même si cette situation a permis d'assurer une forte capacité d'adaptation et de continuité du service, elle génère néanmoins des zones de fragilité croissantes en matière de lisibilité, de coordination et de pilotage transversal.

Éclatement des responsabilités et des périmètres d'action

Attentes de coordination et lisibilité

6 directions impliquées dans la stratégie énergétique

+113 % d'augmentation du délai moyen de réalisation du service fait entre 2019 et 2025

PAROLES D'AGENTS (période 2020-2025)

« Plusieurs directions interviennent sur les mêmes dossiers sans responsable clairement identifié. »

« Beaucoup de choses fonctionnent grâce aux relations entre les personnes plus qu'à l'organisation. »

« Nous avons développé nos propres outils pour répondre à nos besoins quotidiens. »

Observations

Des missions à portage multiple

Plusieurs activités sont pilotées par plusieurs directions, générant des doublons, des chevauchements de compétences et une complexification des circuits de coordination :

Relation usagers

La relation citoyenne est portée par plusieurs directions poursuivant des finalités complémentaires mais mobilisant des méthodes proches de consultation et de dialogue avec les habitants. Cette organisation limite la capitalisation des données produites, l'identification des signaux faibles et la construction d'une vision consolidée des attentes des Annéciens à l'échelle de la Ville.

Stratégie énergétique

La politique énergétique mobilise au moins six directions et plusieurs fonctions transversales sans pilotage consolidé ni gouvernance clairement stabilisée. Cette organisation produit une approche sectorielle des enjeux énergétiques, limite la coordination des actions engagées et complique la définition d'une trajectoire énergétique partagée à l'échelle de la collectivité.

Vie associative et événements

L'audit met en évidence une organisation particulièrement éclatée de la politique associative et événementielle, répartie entre **5 services** pour l'événementiel et **15 directions** intervenant auprès des associations. Cette dispersion engendre un manque de vision consolidée des événements organisés sur le territoire, une capitalisation insuffisante des retours d'expérience, des difficultés de coordination entre services ainsi qu'une gestion des salles perfectible, ne permettant pas une optimisation de leur programmation et de leur taux d'occupation.

Police de l'environnement

Les responsabilités liées aux pollutions, aux risques environnementaux et à la protection des milieux sont réparties entre plusieurs directions et partenaires. En cas d'évènement majeur

(pollution du Thiou pour exemple), l'administration ne dispose pas d'un pilote clairement identifié pour assurer la gestion globale de la situation.

Le Projet Educatif et Familial (PEF) et le Projet Éducatif Territorial (PEdT)

Les politiques éducatives de la Ville reposent sur deux dispositifs stratégiques complémentaires (PEF et PEdT) pilotés par deux directions distinctes. Cette organisation complexifie le pilotage global de la politique éducative, multiplie les instances et limite la construction d'une trajectoire pleinement unifiée en direction des enfants, des jeunes et de leurs familles.

Une responsabilité diffuse sur les bancs, mobiliers et équipements d'espace public

Selon les secteurs ou les équipements concernés, un même sujet peut relever de plusieurs directions : la Voirie, les Paysages et Biodiversité ou de la Propreté urbaine. Cette organisation crée des zones grises de responsabilité, des doublons et une forte dépendance à la connaissance informelle détenue par les agents. Les responsabilités reposent largement sur les habitudes de fonctionnement des équipes, rendant difficile l'identification du service responsable, la planification des interventions et le pilotage global de l'espace public.

Une administration qui peine à piloter ses fonctions support de manière unifiée

Les analyses montrent que les difficultés de réactivité perçues sur certaines fonctions support ont conduit progressivement les directions opérationnelles à développer leurs propres organisations, outils ou modes de fonctionnement afin de répondre à leurs besoins quotidiens. Cette évolution s'est réalisée sans cadre commun ni processus harmonisés à l'échelle de la collectivité, générant des pratiques hétérogènes, des doublons d'activité et une perte de lisibilité des responsabilités.

Un transfert croissant des responsabilités support vers l'encadrement opérationnel

Face aux difficultés de réactivité de certaines fonctions support, les directions ont progressivement intégré une partie des activités RH, juridiques, administratives et commande publique dans leur fonctionnement quotidien. Cette évolution accroît la charge des encadrants, multiplie les risques d'interprétation et expose les services à des situations complexes pour lesquelles ils ne disposent ni des compétences spécialisées ni des marges de décision associées (exemple sur le parcours disciplinaire).

Un modèle de déconcentration qui atteint ses limites et expose la Ville à des risques

Les directions opérationnelles sont désormais amenées à rédiger des actes ou à gérer des procédures complexes nécessitant des expertises spécialisées. Cette évolution expose la collectivité à des risques de fragilisation juridique, de pratiques hétérogènes et de dépendance accrue aux compétences individuelles des encadrants.

Exemples observés :

Des directeurs et chefs de service assurent eux-mêmes la rédaction d'actes administratifs (conventions d'occupation du domaine public pour exemple) sans appui juridique systématique.

Les situations disciplinaires complexes reposent largement sur les encadrants, malgré les enjeux statutaires et humains associés.

Certaines directions préparent directement leurs procédures de commande publique ou leurs avenants afin de répondre à leurs contraintes opérationnelles.

La Chambre régionale des comptes a relevé le développement d'acquisitions numériques réalisées directement par des directions métiers, sans association suffisante de la DUNSI, générant des risques d'hétérogénéité technique, d'interopérabilité et de cybersécurité. Cette pratique s'atténue depuis le rapport de la chambre.

Plusieurs directions ont développé leurs propres outils de suivi (logements pour exemple), tableaux de bord ou bases de données (patrimoine pour exemple) en réponse à des besoins immédiats, sans cadre commun.

Un décalage croissant entre les procédures et les pratiques

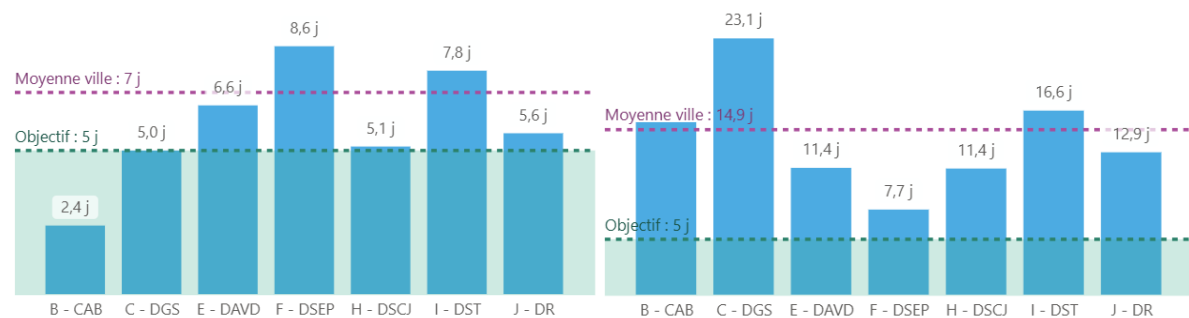
Plusieurs référentiels internes ne reflètent plus les modalités de fonctionnement réellement appliquées par les services. À titre d'exemple, certaines procédures RH diffusées sur l'intranet continuent de décrire des circuits abandonnés depuis la mise en service de nouveaux outils, renforçant les incertitudes et les sollicitations des fonctions support.

Une hétérogénéité des mécanismes de contrôle et de sécurisation des fonctions partagées

La collectivité a développé des organisations déconcentrées sans renforcer dans les mêmes proportions les dispositifs de contrôle et d'évaluation.

Le traitement des demandes des usagers met en évidence une situation préoccupante : sur les deux derniers semestres (fin 2025 et début 2026), seule une demande sur deux (50,8 %) reçoit une réponse, dans un délai moyen de 22 jours. La situation est encore plus critique pour les courriers simples, dont seulement 26,1 % obtiennent une réponse, contre 52 % pour les courriers recommandés avec accusé de réception. Par ailleurs, près de trois courriers sur quatre (73,8 %) sont traités en retard, avec des dépassements atteignant en moyenne 109 jours pour les plaintes et réclamations et jusqu'à 145 jours pour les demandes d'avis. De tels niveaux de retard apparaissent incompatibles avec les exigences attendues d'un service public en matière de continuité, de réactivité et de qualité de la relation avec les usagers.

Les résultats observés sur le contrôle du service fait démontrent que plusieurs dysfonctionnements n'étaient pas détectés ou pilotés jusqu'à leur remontée au niveau de la direction générale. Le délai moyen de réalisation du service fait est passé de 7 jours au premier semestre 2019 à 14,9 jours au premier semestre 2025, soit un doublement en six ans. Cette dégradation traduit les limites du modèle actuel de responsabilisation des directions opérationnelles et l'absence d'un pilotage et de contrôles suffisamment structurés.



Délai moyen de validation du service fait au 1^{er} semestre 2019 et au 1^{er} semestre 2025

Gestion des astreintes et interventions hors horaires

Le maintien d'une permanence téléphonique dédiée aux services d'urgence interroge au regard du rôle désormais exercé par le Centre de Supervision Urbain dans la réception et l'orientation des alertes. Cette coexistence de dispositifs conduit à des doublons et révèle l'absence d'une doctrine unifiée de gestion des astreintes et des interventions hors heures ouvrées.

Activités insuffisamment traitées au regard des besoins de la collectivité

Certaines activités apparaissent aujourd'hui insuffisamment traitées non pas en raison d'un manque d'investissement des équipes, mais du fait de l'absence d'une organisation structurée pour porter durablement ces sujets à l'échelle de la collectivité :

- Organisation des événements
- Gestion de la vie associative
- Gestion de la relation usager multicanale
- Mesure de la qualité du service public
- Maintenance du patrimoine communal
- Suivi des signalements sur l'espace public
- Sécurité incendie
- Maintenance électrique sur l'espace public
- Recherche de financements externes
- Communication sur les événements culturels
- Coordination territoriale

LES FONCTIONS SUPPORTS

Les fonctions support assurent les missions indispensables au fonctionnement de l'administration : ressources humaines, finances, commande publique, systèmes d'information, patrimoine, flotte automobile, affaires juridiques, communication, ...

Les analyses montrent que ces fonctions ont connu depuis plusieurs années une évolution progressive de leur positionnement, avec un partage croissant des responsabilités entre directions support et directions opérationnelles. Les analyses réalisées interrogent à ce titre plusieurs équilibres structurants :

- Le partage des responsabilités entre directions support et opérationnelles ;
- Les modalités de diffusion et d'appropriation des règles internes ;
- La soutenabilité des organisations partagées ;
- La capacité des fonctions support à conjuguer sécurisation et accompagnement ;
- Ainsi que la place du contrôle, du pilotage et de l'animation fonctionnelle au sein d'une organisation devenue fortement déconcentrée.

Déconcentration	Contrôle & Sécurisation	Accompagnement
-----------------	-------------------------	----------------

881 ETP soit 34 % des effectifs de la Ville

7 visas pour le recrutement d'un agent de catégorie C

PAROLES D'AGENTS (période 2020-2025)

« Nous avons parfois le sentiment de devoir devenir spécialistes de sujets qui ne sont pas notre métier. »

« Les directions support sont perçues comme indispensables mais difficiles à mobiliser dans les délais attendus. »

« Chaque direction a progressivement développé ses propres méthodes pour continuer à avancer. »

« Nous ne savons pas toujours ce qui relève de notre responsabilité ou de celle de la fonction support. »

Observations

Chaque fonction support s'est organisée selon ses propres règles

Les fonctions support ont progressivement développé des modes d'organisation différents selon les directions, les contraintes métiers ou les besoins locaux. En l'absence d'une doctrine commune définissant les conditions de recours à la centralisation, à la déconcentration ou à la décentralisation, la Ville cumule aujourd'hui plusieurs modèles dont la cohérence globale et les modalités de pilotage apparaissent insuffisamment structurées.

Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines a engagé une importante démarche de professionnalisation et de structuration de ses processus. Néanmoins, les encadrants expriment des difficultés récurrentes concernant les délais de traitement, l'accompagnement des situations individuelles complexes et la lisibilité des responsabilités entre la DRH et les directions opérationnelles. La déconcentration progressive des activités RH a conduit les encadrants à exercer un rôle croissant de gestionnaire RH de proximité.

Parmi les exemples significatifs remontés par les encadrants : 7 visas pour le recrutement d'un agent de catégorie C.

Finances

La Direction des Affaires Financières assure les fonctions réglementaires de préparation budgétaire, d'exécution comptable et de sécurisation financière. Les analyses montrent que son implication dans le dialogue de gestion, l'analyse des dépenses/recettes et l'aide à la décision demeure limitée. La fonction financière reste principalement centrée sur la production budgétaire et comptable, réduisant sa capacité à éclairer les arbitrages stratégiques et organisationnels (cf. Audit des finances ; « Depuis février 2023, la Ville d'Annecy ne dispose plus de moyens humains affectés spécifiquement aux missions d'expertise et d'analyse financières de la collectivité. »)

Commande Publique

La Direction de la Commande Publique est reconnue pour son rôle de sécurisation juridique des procédures. Elle est cependant fréquemment perçue par les directions opérationnelles comme un acteur de contrôle davantage que comme un partenaire de réalisation des projets. Les délais, les contraintes procédurales et les exigences réglementaires sont régulièrement identifiés comme des facteurs de ralentissement des opérations.

Affaires Juridiques

La Direction des Affaires Juridiques intervient principalement sur les dossiers présentant un risque identifié ou nécessitant une expertise spécifique. Les analyses montrent que certains actes, conventions ou décisions sont élaborés sans sollicitation systématique de son expertise, exposant la collectivité à des risques de sécurisation juridique variables selon les directions.

Communication

La fonction communication est aujourd'hui exercée à la fois par la Direction de la Communication et par plusieurs chargés de communication rattachés à des directions métiers. Cette organisation permet une forte proximité avec les besoins opérationnels mais produit des pratiques hétérogènes, des priorités concurrentes et une difficulté à piloter une stratégie de communication pleinement unifiée.

Patrimoine et Maintenance des Bâtiments

La Direction Construction et Patrimoine Bâti pilote la stratégie patrimoniale de la collectivité dans un contexte marqué par l'importance du patrimoine communal. Parallèlement, plusieurs directions assurent directement certaines activités de maintenance ou de gestion d'équipements, créant des responsabilités partagées et des niveaux de service variables selon les sites et les équipements concernés.

Flotte Automobile et Moyens Généraux

Les fonctions de gestion des moyens généraux sont globalement centralisées et identifiées. Elles sont toutefois confrontées à des enjeux croissants liés à la transition énergétique, au renouvellement des équipements et à l'évolution des usages. Les responsabilités relatives à la mobilité interne apparaissent encore insuffisamment structurées à l'échelle de la collectivité.

Évaluation, Contrôle de Gestion et Organisation

La Direction Évaluation et Performance a progressivement élargi son périmètre d'intervention au-delà du contrôle de gestion traditionnel pour renforcer l'évaluation des politiques publiques et des activités ainsi que la gouvernance de la donnée. Cette évolution reste toutefois inégalement appropriée par les directions, qui continuent d'associer le contrôle de gestion à une approche principalement financière, limitant parfois l'accès aux informations nécessaires aux démarches d'amélioration continue.

De la même manière, la fonction « donnée » demeure encore largement perçue comme une activité technique de production d'indicateurs, d'administration d'outils décisionnels ou de gestion de bases de données. Cette représentation encore partielle de la fonction limite aujourd'hui les capacités de la Ville à développer une culture partagée de l'évaluation, du pilotage par la donnée et de l'amélioration continue de l'action publique.

DIRECTION DES USAGES DU NUMÉRIQUE ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION (DUNSI)

Après avoir assuré la convergence des six systèmes d'information historiques, la DUNSI a dû faire face à l'incendie de l'Hôtel de Ville puis à la cyberattaque, tout en poursuivant la modernisation des infrastructures numériques. L'audit met en évidence une direction techniquement solide, reconnue par les encadrants pour sa réactivité et sa capacité d'accompagnement.

Transformation numérique

Cybersécurité

Gouvernance des usages

33 agents

soit environ 1 % des effectifs de la Ville

95 %

des encadrants déclarent être accompagnés par la DUNSI.

PAROLES D'AGENTS (période 2020-2025)

« Les outils numériques ne doivent pas être portés uniquement par la DUNSI. »

« Les besoins utilisateurs ne sont pas toujours suffisamment formalisés avant sollicitation de la DUNSI. »

« Les outils et usages numériques sont devenus trop importants pour être uniquement traités sous un angle technique. »

Observations

Une direction reconnue pour sa solidité technique

Les résultats de l'enquête encadrants positionnent la DUNSI comme la fonction support la mieux évaluée de la collectivité en matière de réactivité et d'accompagnement. La direction dispose d'infrastructures modernisées, d'un schéma directeur numérique actualisé régulièrement et d'une organisation structurée autour de la cybersécurité, des infrastructures, du support et des études.

Une transformation numérique qui dépasse désormais le seul périmètre informatique

L'augmentation des usages numériques, le développement des démarches usagers, l'émergence de l'intelligence artificielle et la multiplication des outils métiers conduisent progressivement la collectivité à dépasser une approche exclusivement technique du numérique. Les analyses montrent que les difficultés rencontrées relèvent davantage de la formalisation des besoins, de l'accompagnement des usages et de la conduite du changement que des capacités techniques de la direction.

Des relais métiers insuffisamment structurés

L'audit met en évidence une faiblesse des interfaces entre la DUNSI et les directions métiers. Le réseau des correspondants informatiques n'est plus pleinement animé et plusieurs directions expriment un besoin de chefs de projets capables de traduire les besoins opérationnels, d'accompagner les utilisateurs et de faciliter l'appropriation des outils déployés.

Une gouvernance numérique à consolider

Plusieurs fragilités sont identifiées : absence de prospective numérique formalisée à l'échelle de la collectivité, stratégie IA encore peu portée institutionnellement, données insuffisamment exploitées, 28 portails usagers non interopérables et abandon d'un outil de gestion de projets numériques faute d'appropriation.

L'audit conclut que les enjeux futurs relèvent moins du dimensionnement de la DUNSI que de la capacité de la Ville à structurer une gouvernance partagée des usages numériques et à diffuser une véritable culture du travail en mode projet au sein de l'administration.

FONCTION ADMINISTRATIVE

La fonction administrative constitue l'un des principaux leviers d'amélioration de la performance collective identifiés par l'audit. Présente dans l'ensemble des directions, elle assure des missions essentielles de gestion financière, ressources humaines, marchés publics, suivi administratif et relation avec les services supports.

Les analyses montrent toutefois une organisation très hétérogène selon les directions, avec des niveaux de structuration variables, des pratiques parfois disparates et une répartition des ressources qui ne répond pas toujours aux besoins réels des services. L'audit conclut que la rationalisation de cette fonction représente l'une des marges de progrès les plus accessibles à court terme pour améliorer l'efficacité de la collectivité.

Gestion administrative	Coordination	Irritants
------------------------	--------------	-----------

8

familles d'irritants

76 %

de conformité du service fait à la DPE après pilotage contre 50% auparavant.

PAROLES D'AGENTS (période 2020-2025)

- « Les procédures internes sont souvent trop lourdes. »
- « Les outils et procédures restent encore insuffisamment partagés. »
- « Encore des fonctionnements différents selon les services, ce qui multiplie les tâches et les canaux de diffusion. »

Observations

Une organisation très hétérogène selon les directions

L'audit met en évidence des écarts importants de structuration entre directions. Certaines disposent de véritables pôles administratifs intégrés tandis que d'autres ne disposent d'aucun agent administratif clairement identifié dans leur organigramme. Cette situation génère des niveaux de service et de soutien variables selon les services.

Une charge administrative largement partagée

Les difficultés remontées par les encadrants concernent l'ensemble de la chaîne administrative :

1. Gestion des courriers / mails

- Traitement des courriers (affectation, suivi, délais, multi-directions)
- Lourdeur des outils
- Mauvaise orientation
- Multiplication des relances et circuits de validation (signatures)
- Sollicitations par mails trop nombreuses, parfois sans réponse

2. Gestion des marchés publics

- Délais très longs
- Procédures lourdes, rigides et inadaptées aux besoins opérationnels
- Manque d'agilité (notamment pour les « petits » marchés)
- Trop d'allers-retours entre Direction de la Commande Publique et services
- Sentiment de contrôle plus que d'accompagnement
- Complexité juridique portée par des non-spécialistes

3. Gestion des ressources humaines

- Recrutement : délais longs et circuits complexes
- Manque de visibilité sur l'avancement des dossiers
- Gestion des heures supplémentaires et de la paie
- Ré interrogation systématique des postes
- Réorganisations longues et peu lisibles
- Manque de procédures RH claires

4. Demandes de travaux et maintenance

- Manque de visibilité sur l'avancement des demandes
- Absence d'outils de suivi
- Délais de réponse longs
- Gestion éclatée (bâtiments, prestataires, contrats)
- Logiciels de type Astech jugés peu adaptés au suivi

5. Pilotage / outils / systèmes d'information

- Absence de tableaux de bord consolidés
- Multiplication d'outils locaux non cohérents
- Difficultés numériques (SharePoint, outils métiers)
- Manque de vision globale de l'activité, du suivi et de la projection

6. Coordination interne

- Difficulté à identifier le bon interlocuteur
- Relations inter-directions parfois difficiles
- Processus flous ou non partagés
- Multiplication des circuits de validation

7. Procédures administratives et financières

- Validation des factures et bons de commande complexe
- Blocages budgétaires (virements)
- Circuit de visa (AirDéliv, etc.) jugé lourd
- Rédaction de documents administratifs (notes, subventions...)

8. Gestion des usagers et des familles

- Charge administrative importante pour les équipes terrain
- Manque de centralisation
- Risque de doublons et d'inefficacité entre directions support et opérationnelles

Ces irritants mobilisent une part importante du temps des directions opérationnelles au détriment de leurs missions premières et génèrent des sentiments de perte de temps, surcharge mentale, frustration, perte d'efficacité et tensions.

Des modèles performants déjà identifiés

Certaines directions ont développé des organisations déléguées ou mutualisées qui produisent des résultats mesurables. L'exemple des unités RH déléguées montre qu'un renforcement de la proximité administrative permet d'améliorer significativement les indicateurs de gestion et de fluidifier les processus.

Un levier d'amélioration immédiatement mobilisable

Contrairement à d'autres sujets nécessitant des réorganisations complexes, l'audit considère que la rationalisation de la fonction administrative constitue l'un des leviers les plus accessibles pour améliorer rapidement l'efficacité collective. Une meilleure répartition des ressources, l'harmonisation des pratiques et le renforcement des fonctions support permettraient d'accroître la réactivité des directions opérationnelles et de réduire les irritants identifiés.

CAPACITÉ D'ADAPTATION ET CULTURE ORGANISATIONNELLE

Depuis la création de la commune nouvelle, l'administration a dû faire face à de nombreuses transformations : fusion des communes, incendie de l'Hôtel de Ville, crise sanitaire, cyberattaque, évolution des attentes des habitants, nouvelles réglementations et montée en puissance des politiques publiques locales.

Résilience	Adaptation	Transformation
------------	------------	----------------

54 %

de participation des encadrants à l'enquête organisationnelle

0

Encadrant considère la culture projet comme pleinement satisfaisante

PAROLES D'AGENTS (période 2020-2025)

« Beaucoup de choses avancent grâce aux personnes. »
 « Nous trouvons toujours une solution mais rarement de la même manière. »
 « L'urgence prend souvent le dessus sur l'anticipation. »
 « Nous savons gérer les crises mais avons plus de difficultés à conduire les transformations dans la durée. »

Observations

Une administration résiliente face aux crises

Les analyses montrent une capacité importante de l'administration à maintenir la continuité du service public malgré les nombreux événements ayant affecté la collectivité au cours des dernières années. Les services ont démontré une forte faculté d'adaptation, de réorganisation et de mobilisation collective.

Une culture projet encore insuffisamment structurée

Si de nombreux projets sont conduits chaque année, les outils, méthodes et référentiels communs apparaissent insuffisamment diffusés. Les activités de gestion quotidienne demeurent prioritaires au détriment des démarches de transformation, d'amélioration continue et d'innovation.

Une organisation qui s'appuie fortement sur les personnes

La réussite de nombreux projets et la résolution des difficultés reposent encore largement sur l'implication individuelle des agents, leur connaissance informelle de l'organisation et leurs réseaux de coopération. Cette situation favorise la réactivité mais crée également une dépendance importante aux compétences et aux personnes.

Une culture de l'anticipation encore inégalement développée

Les analyses mettent en évidence une organisation davantage tournée vers la gestion des sollicitations immédiates que vers la planification à moyen et long terme. Plusieurs directions soulignent des difficultés à dégager du temps pour la prospective, l'évaluation et la préparation des évolutions futures de leurs activités.

Une transformation de la commune nouvelle encore en cours

Près de dix ans après la fusion, les pratiques, les méthodes de travail et les cultures professionnelles restent parfois marquées par l'histoire des communes fondatrices ou des directions. Les efforts d'harmonisation engagés depuis plusieurs années produisent des résultats mais demeurent encore inégalement appropriés selon les services.

07

CONTRIBUTIONS INTERSYNDICALES

L'ensemble des organisations syndicales a souhaité contribuer à la démarche d'état des lieux engagée par la Ville d'Annecy en réalisant une analyse du fonctionnement de la fonction Ressources Humaines à partir des retours d'agents, des représentants du personnel et des documents mis à leur disposition.

Les constats présentés mettent en évidence une organisation RH perçue comme insuffisamment lisible, coordonnée et réactive. Les difficultés remontées concernent aussi bien l'organisation interne de la DRH, la qualité de service rendue aux agents, les recrutements, le traitement des situations individuelles, les outils RH, la communication interne que le dialogue social.

Manque de réactivité	Manque de lisibilité	Manque d'accompagnement
3 à 4 mois de délai entre l'expression d'un besoin de recrutement et l'arrivée d'un agent	5 dysfonctionnements classés à un niveau de criticité élevé ou très élevé.	21 pages de constats, témoignages, analyses

PAROLES DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL (période 2020-2025)

« Difficulté à joindre les services RH. »
 « Nécessité de relances répétées pour obtenir une réponse. »
 « Sentiment de devoir se battre pour faire appliquer ses droits. »
 « Plusieurs agents expriment un sentiment d'épuisement administratif. »
 « Absence ou insuffisance d'intégration et d'accompagnement des nouveaux agents »
 « Maintien prolongé d'agents sur des postes qu'ils ne peuvent plus occuper administrativement »

Observations

Une organisation RH perçue comme insuffisamment lisible et coordonnée

Les organisations syndicales relèvent un manque de lisibilité globale du fonctionnement RH, des difficultés d'identification des interlocuteurs compétents et un sentiment de décalage entre l'organisation théorique et le fonctionnement réel de la direction. Plusieurs témoignages évoquent une organisation perçue comme cloisonnée, segmentée et insuffisamment coordonnée. Les organisations syndicales évoquent même un défaut d'exemplarité au niveau de la direction.

Des difficultés récurrentes de réactivité et de traitement des demandes

Les retours d'agents font état de délais importants dans le traitement de nombreuses demandes administratives : contractualisations, remboursements de frais, gestion des temps, heures supplémentaires, situations individuelles, procédures de CDI, reclassements ou encore réponses aux sollicitations des agents. Plusieurs témoignages évoquent des délais de plusieurs semaines voire plusieurs mois malgré des relances répétées.

Une accessibilité jugée insuffisante

Les organisations syndicales mettent en avant des difficultés fréquentes à joindre les services RH, l'absence d'accusés de réception, le manque de visibilité sur l'avancement des dossiers ainsi que des changements fréquents d'interlocuteurs nuisant à la continuité du suivi.

Des réponses parfois divergentes selon les interlocuteurs

Plusieurs situations remontées mettent en évidence des informations contradictoires selon les gestionnaires ou services sollicités. Les organisations syndicales évoquent une absence d'harmonisation des pratiques, des réponses parfois inexactes ou juridiquement contestables ainsi qu'une insécurité pour les agents et les encadrants.

Des difficultés importantes sur les recrutements et la contractualisation

Les constats font état de délais importants entre l'expression des besoins et l'arrivée effective des agents, de retards de contractualisation, de prises de poste avant signature des contrats ainsi que de renouvellements de contrats parfois réalisés tardivement. Les organisations syndicales identifient des impacts directs sur la continuité de service, l'attractivité de la collectivité et la sécurisation juridique des situations.

Un accompagnement jugé insuffisant des situations individuelles

Les témoignages font apparaître des difficultés dans le traitement des situations médicales, des reclassements, des inaptitudes, des mobilités, des évolutions de carrière et des parcours spécifiques. Plusieurs agents évoquent des parcours administratifs longs, complexes et peu lisibles ainsi qu'un manque d'accompagnement humain dans les situations sensibles ou dans les procédures disciplinaires.

Des outils RH et une information jugés insuffisamment fiables

Les organisations syndicales soulignent l'existence d'informations obsolètes sur l'intranet, l'absence d'une base documentaire de référence, des difficultés d'accès à certains outils ainsi qu'un manque de lisibilité des procédures RH. Tous les agents ne disposent pas d'une adresse mail professionnelle ou d'un accès facilité aux outils numériques de la collectivité.

Une organisation interne de la DRH en difficulté

Plusieurs témoignages internes à la DRH évoquent une surcharge de travail, un turn-over important, un manque de coordination entre pôles, des difficultés de continuité de service, une forte dépendance à certains agents ressources et un fonctionnement reposant sur des compensations permanentes plutôt que sur une organisation stabilisée.

Un dialogue social jugé perfectible

Les organisations syndicales considèrent que le dialogue social existe formellement mais que les conditions de préparation des instances, la prise en compte des contributions et les modalités de restitution des échanges limitent sa portée. Elles estiment que le dialogue social constitue aujourd'hui davantage un espace d'échange qu'un véritable levier de co-construction des décisions.

Une perte progressive de confiance identifiée comme principal risque

La synthèse des retours d'agents met en évidence une fragilisation du lien de confiance, une perte progressive de motivation chez certains agents, un sentiment d'insécurité administrative et une difficulté croissante à concilier contraintes administratives et besoins opérationnels des services.

Rapport de synthèse des audits thématiques

Finances · Patrimoine · Ressources humaines · Organisation · Contribution intersyndicale

ANNECY

Juin 2026