



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

## COMMUNE D'AIX-LES-BAINS (Département de la Savoie)

Exercices 2015 et suivants

Synthèse  
Mars 2023





## **AVERTISSEMENT**

Cette synthèse est destinée à faciliter la lecture et l'utilisation du rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes, délibérées le 28 octobre 2022.

Seul le rapport engage la chambre.

La réponse au rapport est publiée à la suite du rapport, dans l'espace réservé.

## SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes d'Auvergne-Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et de la gestion de la commune d'Aix-les-Bains, pour les exercices 2015 et suivants.

Réputée pour ses sources thermales dès l'époque romaine, la commune urbaine et littorale d'Aix-les-Bains est localisée en Savoie, sur la rive orientale du lac du Bourget. D'une superficie de 12,62 km<sup>2</sup>, la commune compte 29 993 habitants en 2018. Elle est surclassée démographiquement dans la catégorie des villes de 40 000 à 80 000 habitants.

Aix-les-Bains est le siège depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 de la communauté d'agglomération Grand Lac.

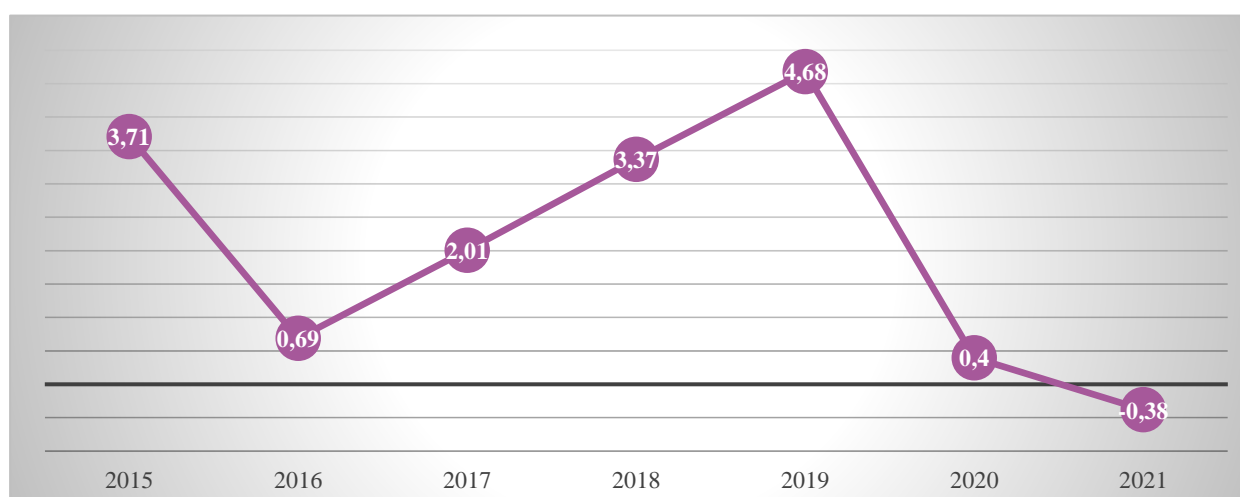
### 1) Une situation financière dégradée

La commune connaît sur la période examinée une dégradation de sa capacité d'autofinancement. Cette situation est liée pour partie à l'impact de la crise sanitaire, qui l'a privée de ressources liées à son statut de ville touristique. Mais elle résulte également d'une hausse prononcée des charges de personnels et des charges à caractère général.

La commune a également maintenu ses investissements à un niveau important. Ces investissements ont été financés par de nombreuses cessions d'actifs et par un recours accru à l'emprunt.

Avec un endettement plus élevé et une capacité d'autofinancement fragilisée, la commune est désormais confrontée à un assèchement de sa capacité à financer de nouveaux investissements. Sa capacité d'autofinancement nette est devenue négative en 2021, ce qui signifie qu'elle ne dégage plus assez de ressources pour régler l'annuité de sa dette.

Graphique n° 1 : Évolution de la CAF nette consolidée (en M€)



Source : comptes de gestion (tous budgets)



Elle doit s'atteler à mieux maîtriser la trajectoire préoccupante des charges générales, de la masse salariale et des subventions versées aux organismes privés. Elle doit également mettre en place une véritable programmation pluriannuelle des investissements avec des projets ayant fait l'objet d'une évaluation compatible avec sa situation financière.

## **2) Une organisation défailante, sans pilotage, avec des relations humaines difficiles**

Les services de la ville sont mal pilotés du fait de l'absence ou du renouvellement trop fréquent de l'encadrement. Cette situation a pu conduire le maire à intervenir directement et fréquemment auprès des agents, ce qui est une source de stress pour tous les agents.

L'instabilité de l'organisation des services et la volatilité des emplois de direction témoignent des difficultés de la commune à structurer sa gouvernance. Cette organisation instable est une source de mauvaise gestion.

La commune doit donc s'attacher à stabiliser son organisation interne et mettre en œuvre des mesures de nature à améliorer la coordination de ses services ainsi que la lisibilité et la fluidité des processus de validation. Il est indispensable qu'elle mette en place un contrôle interne afin de pallier les dérives dans de nombreux domaines. Par ailleurs, elle pourrait chercher à développer les mutualisations de moyens et de services avec la communauté d'agglomération Grand Lac, comme levier permettant de diminuer les tensions sur les recrutements tout en contribuant à réduire les dépenses de fonctionnement.

La gestion des ressources humaines est également empreinte d'un certain nombre d'irrégularités auxquelles la commune doit remédier sans délai : évaluer l'ensemble du personnel, respecter la durée légale du travail, fiabiliser le contrôle des heures supplémentaires, mettre fin aux régimes indemnitaires irréguliers et mieux encadrer les avantages en nature par des délibérations annuelles.

## **3) Une faible qualité de la gestion**

La chambre a constaté de nombreuses faiblesses dans sa gestion, pouvant conduire dans certains cas à des surcoûts et des irrégularités. Trois exemples viennent illustrer ce constat : le projet de réhabilitation des thermes, la gestion de la commande publique et l'état des systèmes d'information.

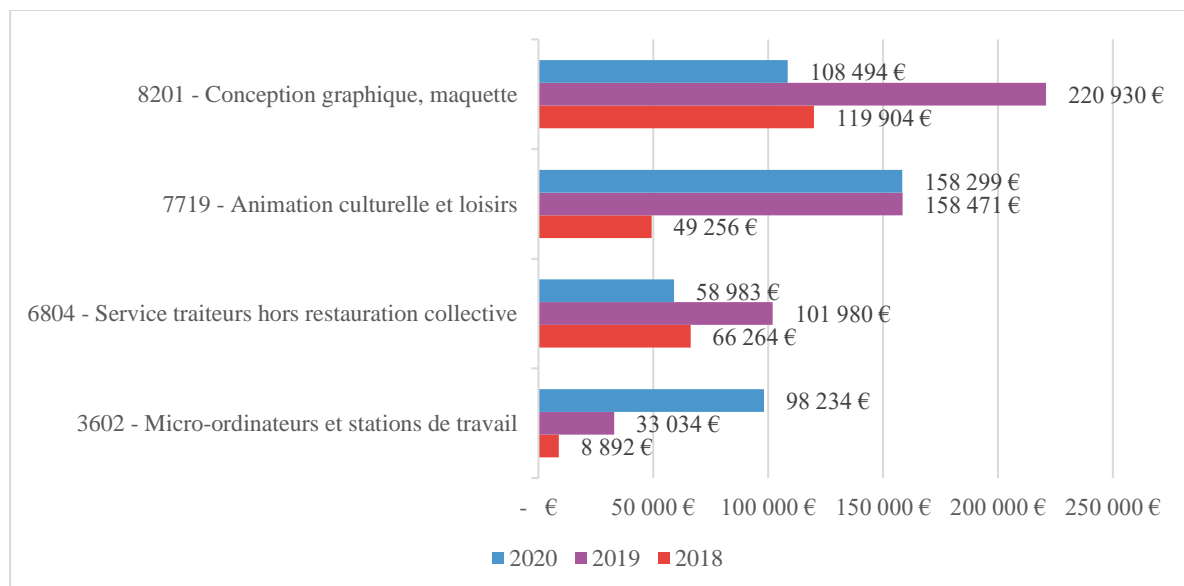
**L'opération de réhabilitation des anciens thermes** illustre les problèmes rencontrés par la ville pour piloter ses projets. Les bâtiments ont été achetés à l'Etat en 2012. Alors que la complexité de ce patrimoine aurait nécessité des études poussées, la ville s'en est remise à des partenaires privés tout en assumant au fil de l'eau des travaux coûteux. Sur la période 2015-2020, près de 3 M€ ont ainsi été dépensés pour le désamiantage et l'entretien des bâtiments, alors qu'aucun projet cohérent, techniquement viable et chiffré n'a encore été défini.

La réhabilitation des bâtiments s'annonce onéreuse. Son coût élevé va peser lourdement sur les finances de la ville déjà fragiles, incluant des risques juridiques et techniques conséquents non maîtrisés actuellement.

**Le fonctionnement du service de la commande publique** se faisait en mode très dégradé et nombre de consultations importantes pour la collectivité n'étaient pas lancées faute de personnel disponible et compétent.

Avec le renforcement en avril 2022 des effectifs affectés à la commande publique, la collectivité devrait mieux assurer la sécurité juridique des procédures tout en diffusant plus amplement la culture de l'achat public au sein de ces services. Elle doit mettre fin aux achats sans mise en concurrence qui sont trop nombreux.

**Graphique n° 2 : Montant HT dépensé par année pour achats hors procédure**



Source : CRC ARA à partir des grands livres des comptes du budget général

**Le système d'information (SI)** occupe aujourd'hui une place centrale dans le fonctionnement de la collectivité par la dématérialisation accrue des échanges internes et l'adoption massive des outils numériques par les usagers.

Cependant, l'infrastructure vieillissante du SI est peu maîtrisée par manque de ressources disposant de l'expertise adéquate suite à son renouvellement en 2021.

Cette situation dégradée constitue un risque majeur pesant sur la sécurité du SI et la continuité du service. La collectivité doit donc mettre en œuvre sans délai un schéma directeur des SI formalisé ainsi qu'un comité dédié au pilotage du SI impliquant la direction générale et les élus. Elle doit s'attacher à mettre à niveau son SI, établir une cartographie du SI, se doter de procédures de suivi de son parc informatique, se mettre en conformité avec le règlement général sur la protection des données (RGPD) et mettre en place une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) sans délai.

La ville développe le numérique en offrant des services en ligne aux habitants. Cependant, une réflexion globale devra être menée afin de simplifier davantage les démarches proposées.

Enfin, il est indispensable d'auditer le système de vidéoprotection afin de le sécuriser et de résoudre les dysfonctionnements avant toute extension du dispositif. Une partie importante des caméras de vidéosurveillance ne fonctionne pas.



## RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1** : Faire figurer dans le rapport d'orientation budgétaire l'ensemble des informations prescrites par le CGCT en l'inscrivant dans un cadre pluriannuel.

**Recommandation n° 2** : Réaliser l'inventaire physique du patrimoine communal.

**Recommandation n° 3** : Fiabiliser la gestion des actifs financiers.

**Recommandation n° 4** : Mettre en place un véritable management de projet concernant la réhabilitation des anciens thermes en diligentant les études nécessaires au chiffrage du coût des travaux de réhabilitation dont la ville a la charge.

**Recommandation n° 5** : Délibérer sur le régime du temps de travail en respectant l'obligation des 1 607 heures annuelles.

**Recommandation n° 6** : Supprimer les primes irrégulières (primes de fin d'année, primes de poste à responsabilité, primes d'encadrement d'équipe) en les intégrant, le cas échéant, au RIFSEEP.

**Recommandation n° 7** : Mettre fin aux achats sans mise en concurrence par la mise en place d'une programmation annuelle recensant les besoins par catégories d'achats, associée à un contrôle de la computation des seuils.

**Recommandation n° 8** : Mettre en place un dispositif de contrôle interne permettant de maîtriser les risques d'atteinte à la probité.

**Recommandation n° 9** : Élaborer un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) et se doter d'instances de gouvernance impliquant la direction générale et les élus.

**Recommandation n° 10** : Mettre à niveau le système d'information et se doter d'outils et de procédures de suivi du parc.

**Recommandation n° 11** : Mettre en place une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI).

**Recommandation n° 12** : Auditer le système de vidéoprotection afin de le sécuriser et résoudre les dysfonctionnements avant toute extension du dispositif.

Les publications de la chambre régionale des comptes  
Auvergne-Rhône-Alpes  
sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-auvergne-rhone-alpes>

**Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes**

124-126 boulevard Vivier Merle

CS 23624

69503 LYON Cedex 03

[auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr](mailto:auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr)

 [@crc\\_ara](https://twitter.com/crc_ara)