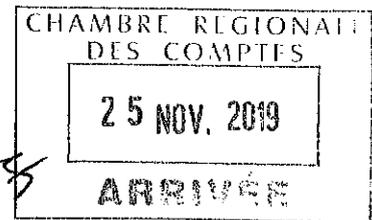


Georges BESCHER
Ancien Maire de La Terrasse
Ancien Conseiller départemental de l'Isère
204, rue des Thermes
38 660 LA TERRASSE
Port : 06 08 93 77 66
mail: georges.bescher@wanadoo.fr



A 1 0 1 6 5 9

Madame Marie-Christine DOKHELAR
Présidente
Chambre régionale des Comptes
Auvergne Rhône-Alpes
124 Bd Vivier Merle
CS 23624
69503 LYON CEDEX 03

Lettre recommandée avec AR

LA TERRASSE, le 22 novembre 2019

Objet: votre rapport N° D192520

Madame la Présidente,

Administrateur du CAUE de l'Isère depuis 1994, désigné par le Président du Conseil général, André Vallini, j'en ai été élu Président de juin 2001 au 1^{er} avril 2015.

Créé par la loi de l'architecture de 1977, grâce à son statut original et son positionnement, le CAUE est devenu un partenaire incontournable de l'aménagement, de la qualité architecturale, urbaine et environnementale. En avance sur son temps, il s'est emparé très tôt d'enjeux devenus cruciaux aujourd'hui, que sont le changement climatique, la neutralité carbone, la transition énergétique et l'environnement, enjeux contenus dans ses missions exprimées dans son nom : « Conseil en Architecture, Urbanisme et Environnement ». Tout est là !

Sur ces missions et ces enjeux, son rôle a été plus qu'innovant, il a été d'avant-garde. En tant que Président j'en suis très fier. Aujourd'hui il m'arrive de dire à d'anciens collègues, élus du Département et amis, au hasard de nos rencontres : « vous voyez, j'avais raison mais vous avez attendu que ces enjeux, devenus prégnants, vous tombent sur la tête ».

Ayant mobilisé de nombreux acteurs, ayant sensibilisé la jeunesse, ayant éduqué les décideurs au rôle des architectes et urbanistes, ainsi qu'à la gestion économe des ressources, naturelles, foncières et énergétiques, par des voyages de découverte et d'études, par des conférences etc., ayant participé à de nombreuses réunions publiques avec les Maires et élus locaux pour éclairer leurs projets, l'équipe du CAUE sous l'égide de son directeur a toujours répondu « présent », à des horaires en soirée ou en week-end, sans toujours les comptabiliser.

Je sais bien que dans notre société de « gestionnaires et de pointeuses », l'adaptation et la souplesse, ne sont pas ou ne sont plus la culture dominante. C'est pourtant ce à quoi l'équipe du CAUE a répondu sans jamais rechigner et c'est ce qui a fait son succès.

C'est ainsi que j'interprète ce contrôle de la Chambre Régionale des Comptes, le premier à ma connaissance, depuis la création du CAUE de l'Isère au début des années 1980.

J'ai bien compris en effet que vous avez conduit un contrôle des comptes et de la gestion du CAUE.

Ayant quitté la présidence du CAUE en avril 2015, je ne suis plus en mesure d'apporter seul les réponses à vos critiques sur ma gestion.

J'ai donc sollicité le directeur Serge Gros, pour qu'il me donne des éléments de réponse à votre rapport d'observations provisoires.

Il m'a transmis la copie du document qu'il a préparé avec l'équipe et les comptables concernés, pour le transmettre au Président actuel Christian Coigné en septembre dernier.

Ce document me convient parfaitement. Les éléments de réponse sont établis à partir des procès-verbaux de nos CA, AG et rapports d'activités, tous validés par nos assemblées et en présence des services départementaux de l'État.

Deux points sont clairs à mes yeux :

- les difficultés budgétaires ne sont liées en aucun cas à des choix de gestion en 2012-2013 (années où j'étais président) mais au passage de la TDCAUE à la TA. Ce passage a été une erreur et très mal anticipé par l'État et particulièrement Bercy.
- le passage de la TDCAUE à la TA a donc fragilisé les recettes des CAUE et les a rendues dépendantes d'une délibération annuelle des départements, partageant cette nouvelle ressource départementale, qu'est la Taxe d'Aménagement, en minimisant la part destinée au CAUE, part largement inférieure alors à ce qu'aurait été une TDCAUE maintenue.

Comme Président, entre 2001 à 2012 avec comme recette la TDCAUE, je n'ai jamais connu de difficultés de gestion, bien au contraire.

Le partage de la TA, laissé à la « libre administration » des départements, a « tué » à mon avis les CAUE, en leur faisant perdre indépendance, liberté d'intervention, souplesse et neutralité. La mise en place de conventions, la disparition envisagée de la gratuité de leurs interventions, pour compenser cette part insuffisante laissée aux CAUE, les rendant ainsi responsables d'une soi-disant mauvaise gestion, en sont la traduction immédiate et perverse.

Il serait d'ailleurs à mon avis tout à fait pertinent que la Chambre s'intéresse à l'usage fait de la TA par le département. Est-ce conforme à la loi et si transparent ?

Je vous transmets donc **dans son intégralité**, le document que m'a transmis à ma demande le Directeur du CAUE. J'ai surligné en bleu ce qui me semblait signifiant et pertinent.

Ayant été lui-même destinataire, je pense que le Président actuel, Monsieur Coigné vous l'a déjà transmis aussi dans son intégralité. J'y ajoute simplement cette lettre et mes surlignages.

Enfin, j'ai bien conscience pour l'avoir ressenti alors de la part de certains de mes collègues élus, qu'un CAUE indépendant, exprimant des avis bousculant les idées reçues, invitant à faire autrement, questionnant les projets et se référant à la qualité et aux enjeux environnementaux contemporains comme le changement climatique, les économies d'énergie, la neutralité carbone, promouvant l'économie de ressources dans l'habitat ,peut être perçu comme un « empêcheur de tourner en rond ».

Certains peuvent souhaiter sa mise au pas, sinon sa disparition !

Je crains que ce soit encore aujourd'hui un objectif « caché » du département.

Pour ce qui me concerne, j'ai toujours refusé et je refuserai toujours que le CAUE, un outil irremplaçable dans l'aménagement du territoire face aux enjeux contemporains (je me répète, mais c'est mon âge !)), devienne un service du département comme cela a été tenté au début des années 1990. Heureusement le Président d'alors, Monsieur Touraine, avait réussi à contrecarrer ce projet politique

Il ne s'agit plus là en effet de gestion mais de politique. J'ajouterai que « ces critiques de gestion » légitimes pour certaines, sont bien opportunes pour cacher un tel projet politique.

Vous remerciant de votre attention, je vous prie de croire, Madame la Présidente à l'assurance de mes sentiments distingués.


Georges Bescher

Pièce jointe ; document préparé en réponse, par le CAUE et son directeur

Elements de réponse au rapport d'observations provisoires de la Chambre Régionale des Comptes

Septembre 2019



1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME ET GOUVERNANCE

1.2 - Les statuts et le règlement intérieur (page 8 / 52)

Ce règlement, validé en février 1994, est en cours de réécriture avec l'appui d'un cabinet d'avocat conseil. Cette nouvelle mouture devrait être présentée à l'équipe permanente puis au Conseil d'Administration dans les prochains mois (sous l'autorité de la prochaine directrice), elle prendra acte des recommandations de la Chambre Régionale des Comptes, en particulier vis-à-vis des outils informatiques ainsi que la protection des données numériques.

1.3 - L'Assemblée Générale (page 8 / 52)

Le nombre d'adhérents du CAUE, majoritairement constitué par les collectivités locales du département, conjugué avec la faible disponibilité des maires ou adjoints rendent improbable, voire impossible, un véritable quorum lors de l'Assemblée Générale quelle que soit la promotion que nous en fassions. Nous engageons dès à présent une réflexion avec notre Fédération Nationale pour faire évoluer les statuts. En attente, le nouveau texte devrait être présenté en Conseil d'Etat. Une double convocation systématique à nos AG nous permettra d'être dans la légalité.

1.4 - Conseil d'Administration - (page 9 / 52)

Deux sièges vacants au CA

Le rapprochement DDAF-DDE en DDT avait ouvert 1 siège disponible, les autorités de l'Etat n'ont pas su nous conseiller pour le pourvoir. La DREAL pourrait être une solution (mais cela constituerait un précédent qui, compte tenu de leurs effectifs, les empêcherait de siéger au sein de tous les CAUE régionaux).

Concernant le second siège vacant, la question est apparue il y a quelques mois lors d'échanges avec les services du Conseil Départemental de l'Isère. *Le principe d'ouvrir un siège à un EPCI partenaire nous semble une excellente idée (prochaine AG en 2020) (Recommandation n°1).*

Quorum (page 10 / 52)

Nous sommes de longue date attentifs à ce que le quorum soit atteint avec les procurations. *Nous veillerons dorénavant avec plus d'acuité que la moitié des membres soit présente.*

1.6 - Le Directeur (page 11 / 52)

Le recrutement de Serge Gros en 1989 a, pour mémoire, été effectué dans un contexte difficile. Le Conseil Général de l'époque envisageait d'intégrer le CAUE dans une structure départementale (ADEL), voire de supprimer le CAUE qui n'avait alors pas fait la preuve de son utilité. L'énergie du Directeur, dans les premières années, s'est concentrée sur la refondation et la survie de la structure conformément à la mission qui lui avait été confiée par le CA sur la base du projet qu'il avait proposé lors de sa candidature.

Comme le rapport le relève, il faudra attendre 4 ans pour que la structure puisse établir un contrat de travail pour la mission de Directeur du CAUE de l'Isère.

1.8 - Conclusions sur la gouvernance (page 13 / 52)

"Le Directeur engage le CAUE sans qu'aucune délégation lui ait été consentie formellement" : cet élément de conclusion mériterait, de notre point de vue, d'être relativisé. En effet, le contrat de travail du Directeur, établi en 1994, précise clairement ses responsabilités et missions. Par ailleurs, les délégations bancaires officielles ont bien entendu toujours été établies entre le Président et le Directeur.

En accord avec les Présidents, leur signature a généralement été réservée aux documents officiels, laissant le soin au Directeur de signer les actes et documents quotidiens.

Nous prenons acte de la recommandation N° 2 et mettons sans délai en place une délégation de pouvoir en bonne et due forme.

2. L'ACTIVITÉ

2.2.1 - Les rapports d'activité (page 14 / 52)

Le rapport d'activité, a fortiori depuis les difficultés financières consécutives au passage à la Taxe d'Aménagement, constitue un document de référence qui permet aux collectivités iséroises de prendre la mesure des évolutions des pratiques d'aménagement. Si l'ensemble des collectivités qui a bénéficié des prestations du CAUE fait l'objet d'un bref rappel des collaborations d'une à deux lignes, les temps forts de l'activité de l'année sont développés dans de petits articles qui permettent de témoigner des avancées les plus notoires. Ce principe de valorisation des "bons exemples" est constitutif de la philosophie du CAUE et de ses missions de pédagogie et de médiation telles que définie dans la Loi de l'Architecture. Un compte-rendu très synthétique en moins de dix pages reste bien entendu possible mais priverait les partenaires du CAUE de la plus-value technique et culturelle qu'ils nous disent attendre du CAUE.

En revanche, des tableaux ou des graphiques identifiant l'évolution des différents domaines d'activité mériteraient effectivement d'être développés. Les difficultés économiques de ces dernières années nous ont empêchés de reconsidérer nos logiciels d'information, pionniers en leur temps, mais qui montrent leurs limites. Une des priorités du CAUE sera effectivement de transférer l'ensemble de ses données sur un outil plus performant et si possible mutualisé avec d'autres CAUE.

Nous prenons bonne note de l'observation et modifierons dans ce sens les prochains documents.

2.2.2 - La Gestion des interventions (page 15 / 52)

La reconnaissance du rôle du CAUE dans ses expertises et conseils auprès des collectivités tient à plusieurs facteurs dont les principaux sont l'expérience, la pluridisciplinarité et l'indépendance. Compte tenu de la nature des conseils prodigués en amont des réflexions et des commandes, le volume des sollicitations et leur nature évolue fortement au fil des mandats. Généralement le début des mandat est consacré à l'état des lieux et aux réflexions préalables sur la faisabilité des projets évoqués lors des campagnes électorales, tandis que la fin des mandats se consacre à la mise en oeuvre des opérations.

Les variations d'intensité des sollicitations ont amené le CAUE à réaliser des outils supports, guides méthodologiques, films, fiches, qui permettent de guider les réflexions mais également d'adapter ses modes d'intervention au plus près des enjeux et compétences locales. Cette capacité à réaliser du "sur mesure" constitue un des principes constitutif du CAUE pour éviter la standardisation et la banalisation des territoires.

"L'affectation à un chargé de mission se fait sans visibilité par les responsables de pôles des plans de charges respectifs de leurs collaborateurs" : la structuration de l'équipe en pôles de compétences a permis, depuis novembre 2013, d'améliorer la gestion des affectations aux différents chargés de mission : le dispositif d'instruction

des sollicitations, analysées en interne par les responsables de pôles avec leurs chargés de missions puis débattues et confirmées en réunion inter-pôles (restreinte aux responsables de pôles), a été mis en place pour offrir la meilleure réponse aux collectivités en s'appuyant sur les compétences et disponibilités des chargés de missions.

La signature de conventions partenariales, systématiquement établies depuis l'Assemblée Générale du 5 juillet 2017, permet de cerner, après une première rencontre sur place, la nature des attentes, le périmètre d'intervention et la temporalité souhaitable de la prestation de conseil du CAUE.

Contrairement à ce qui est rapporté, **une des premières questions abordées avec les collectivités concerne le calendrier d'intervention**. La nature de la relation "d'aide à la décision" entre le CAUE et la collectivité étant basée sur la reformulation des enjeux et des besoins dans un climat de confiance, il est fréquent, voire souhaitable, que les orientations premières soient remises en cause au profit de scénarios plus adaptés et réalistes. Le CAUE ne livrant pas de prestations établies unilatéralement, comme sont amenés à faire les bureaux d'études qui répondent à une commande, les calendriers s'adaptent à la capacité de réponse et la disponibilité des élus comme du CAUE. La notion de "variable d'ajustement", évoquée par le responsable du pôle architecture concernant les délais, traduit cette nécessaire "plasticité" de l'agenda et l'indispensable capacité d'adaptation de l'équipe aux disponibilités (faibles) des élus qui, généralement, travaillent par ailleurs et ne peuvent se libérer qu'en soirée. Le gabarit des 5 à 6 jours est donc pris en compte et permet, grâce à l'analyse du temps de travail, de suivre les temps d'intervention.

En synthèse, le processus d'attribution des affectations lors des réunions de pôles puis de coordination inter-pôles, constitue une réponse pragmatique qui prends en compte les plans de charge respectifs des collaborateurs.

Nous prenons cependant la recommandation en compte et confirmons l'adoption prochaine d'un nouveau logiciel (mutualisé) plus performant que celui dont nous disposons qui permettra d'optimiser les données de gestion du temps de travail par opération et d'extraire des statistiques.

2.3.1 - L'appui aux collectivités et EPCI (page 16 / 52)

"Des interventions qui demeurent gratuites pour une très large part" : la question du maintien de la gratuité dans les CAUE fait débat depuis de nombreuses années. Ce principe fondateur des CAUE via la Loi de l'Architecture de 1977, s'est vu, dans de nombreux départements, partiellement abandonnée au profit de "contributions financières de soutien aux CAUE" dont les ressources, via le reversement de la Taxe Départementale CAUE puis de la Taxe d'Aménagement, s'avéraient insuffisantes pour assurer la qualité de leurs interventions.

De tous temps en Isère, avant les difficultés économiques liées au passage à la Taxe d'Aménagement, les conseils d'administrateurs successifs ont considéré que le principe de gratuité devait être maintenu, hormis pour des études spécifiques pour lesquelles seul le CAUE était en positionnement et compétence. Cette gratuité est alors perçue, dans un département dynamique et bien doté en ingénierie parapublique et privée, comme un "axe de différenciation" et un gage d'indépendance d'action.

Dès la crise économique liée au changement de régime de TA, la question est naturellement remise au débat pour rechercher les moyens nécessaires au maintien de l'équipe permanente.

Après de longs mois d'échanges sur le sujet et analyses au plus près du niveau minimal d'intervention gratuite du CAUE pour qu'il reste efficient, le CA s'accorde, en partie, pour limiter "l'ingénierie de définition" aux alentours d'un socle de 5 jours gracieux, encadré par une convention, avec possibilité de réaliser un avenant pour des prestations complémentaires pour lesquelles une participation, proratisée en proportion de la taille des collectivités, serait sollicitée (CA du 15 février 2017). 3 réunions sont alors organisées par les services de l'Etat (Directeur DDT et ABF) pour relancer le débat sur le modèle économique du CAUE et refonder un contrat de confiance entre le CAUE et le CDI.

Deux orientations majeures sont alors retenues :

- la mise en place d'un programme d'orientation stratégique traduit dans une convention triennale entre CAUE et CDI ;
- le maintien du principe de gratuité s'appuyant sur le retour des revenus de la TA dans des volumes significatifs et suffisants pour assurer le bon fonctionnement du CAUE.

Cet accord entre les Services de l'Etat et le Département rend caduque l'AG extraordinaire prévue en mars 2017 qui, de ce fait, est annulée au profit d'un nouveau CA convoqué le 21 juin 2017 : Christian Coigné présente la synthèse des échanges entre CAUE, CDI et services de l'Etat, et atteste de la **"reconnaissance et de la qualité du CAUE, reconnue par tous les acteurs en Isère"** et du **"changement de modèle économique largement débattu en CA et avec les services de l'Etat pour s'accorder finalement sur le maintien d'un principe de gratuité pour tous en veillant à conduire les actions sur une durée maîtrisée. Au-delà des missions classiques d'aide à la réflexion préalable et à la décision, des missions partenariales d'action, mobilisant davantage de moyens humains dans la durée, donneront lieu à des soutiens financiers définis par des conventions"** (urbanistes conseillers, Paysage-Paysages, fleurissement...). **"Par ailleurs, toute intervention d'appui constitué fera l'objet d'une signature de convention à titre gracieux, précisant les motifs, les objectifs et la durée de la mission, de manière à valoriser la contribution du CAUE."** (page 3/9 du PV du CA du 21/06/2017).

Les différents points, en particulier, le modèle économique, les conventions partenariales, la perspective de convention triennale et une forte majoration des cotisations sont débattus et validés par le CA en perspective de l'Assemblée Générale du 5 juillet 2017

"Des prestations pouvant aller jusqu'à l'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO)" (page 17 / 52) : l'enjeu de l'aide à la réflexion préalable proposée par le CAUE consiste, comme évoqué précédemment, en une reformulation des enjeux, du périmètre des réflexions et de l'ambition des opérations nécessaires pour répondre aux besoins et moyens des territoires. Cette mission de service public, encadré par le principe d'indépendance et une absence totale d'intérêt excluant tous types de maîtrise d'oeuvre, constitue une spécificité unique de notre organisme dans le paysage public et parapublic national. Ces caractéristiques ont donné naissance à de "nouveaux métiers" de l'ingénierie de définition inhérents à notre statut original et à notre expertise qui ne peuvent en aucun cas se situer sur un marché concurrentiel avec des prestations privées.

Le CAUE assure précisément l'articulation entre l'expression des besoins des collectivités liés à une problématique architecturale, urbaine ou paysagère et le recours indispensable à un programmiste ou un bureau d'études chargé des études préalables et de la maîtrise d'oeuvre. En Isère, département particulièrement bien doté en matière de professionnels et d'équipes universitaires, le CAUE s'est, de tout temps, attaché à être à l'avant-garde de l'évolution des processus de projet et à chercher, le plus en amont possible, des relais dans la sphère libérale.

L'assistance du CAUE, dont le temps est dorénavant limité au plus juste, s'inscrit dans un travail partenarial "coopératif" de proximité destiné à préciser le cadre de la commande. Compte tenu des conditions de ce travail et en particulier de la gratuité, il ne peut être assimilé à une commande et en conséquence s'inscrit dans le champ concurrentiel. L'ensemble des professionnels de la maîtrise d'oeuvre, dont plus de 50 interviennent en conseil au sein des collèges d'architectes, d'urbanistes ou de paysagistes du CAUE ainsi que les nombreux enseignants et chercheurs, sont, par ailleurs, très attentifs à l'éthique et la plus-value des contributions du CAUE.

Le courrier (dont nous avons eu copie) de Vincent Bressy, représentant départemental de l'Ordre des Architectes, administrateur du CAUE, adressé à la Chambre Régionale des Comptes suite à leur demande, rappelle, au nom des architectes Auvergne-Rhône-Alpes, qu'"un point important à ne pas perdre de vue est la neutralité et le travail collaboratif du CAUE, bien loin du champ concurrentiel évoqué". Il insiste par ailleurs sur la nécessité de conserver "le conseil gratuit aux particuliers et aux collectivités, point fondamental de la mission". Les liens étroits entre le CAUE et les professionnels de l'aménagement, quel que soit leur statut, permettent, à travers les échanges fréquents, de repositionner en permanence l'offre CAUE en amont de toute intervention concurrentielle.

Ces témoignages attestent, s'il en était besoin et a fortiori dans le cadre d'intervention gracieuse, l'absence de risque d'immiscion dans le champ concurrentiel au titre de l'annotation numéro 12, en bas de la page 17 / 52 : avis du 8 novembre 2000, société Jean-Louis Bernard consultants.

2.3.1.2 - Le partenariat institutionnel avec la métropole de Grenoble (page 17 / 52)

La Métropole de Grenoble, qui accueille environ 50 % de la population iséroise, le CAUE contribue, selon les mêmes modalités que sur les autres territoires, à la qualité du cadre de vie. Invité, de longue date, à contribuer aux débats stratégiques métropolitains, le CAUE est reconnu pour son expertise indépendante et prospective qui offre généralement un regard différent des autres organismes du fait de sa mission centrée sur la "qualité" des aménagements (et non de la quantité).

Les conventions citées en référence sont toutes issues de groupes de réflexion, de tribunes, de conférences ou de voyages d'études au cours desquels la plus-value du CAUE est apparue nécessaire à solliciter. A la différence de consultations ou d'appel à projet, les contributions du CAUE ne résultent pas d'une commande mobilisant des prestations de service mais correspondent à la valeur ajoutée du CAUE en lien avec ses missions, son statut et son expertise originale. Les subventions de soutien, mobilisées pour ces contributions, suscitées par le CAUE et élaborées en partenariat étroit avec les élus et les services, ne peuvent être, selon nous, assimilées à des prestations de services résultant d'une commande qui pourrait s'inscrire dans le champ concurrentiel. Notons, pour en faire la preuve, qu'à la suite de ces expertises, ateliers, conférences, de nombreuses consultations ont été lancées vers la sphère privée en s'appuyant sur des AMO également privées.

2.3.1.3 - Le coût de revient (page 18 / 52)

Suite à votre recommandation de préciser le coût d'intervention auprès des collectivités (établi en 2015 à 700 € par l'ancien expert comptable), il nous a semblé pertinent d'actualiser le calcul. Loin d'être minoré, ce coût global d'une journée de chargé de mission doit nécessairement intégrer la masse salariale de l'équipe (hors missions partenariales) ainsi que les frais de fonctionnement de la structure. Ce coût de revient réactualisé s'élève aujourd'hui à 805 € (voir document de notre expert comptable, ci-joint).

La proposition de mentionner le coût journée des chargés de mission dans les conventions auprès des collectivités et autres partenaires nous semble judicieuse et sera mise en place.

2.3.2.2 - La sélection des architectes conseillers et leurs obligations déontologiques (page 19 / 52)

"Mettre en oeuvre un appel à candidature totalement ouvert avec une publicité largement diffusée" : nous tenons à préciser que le CAUE est très clairement identifié par les architectes libéraux, que les candidatures spontanées ne faiblissent pas et sont suivies d'un entretien de manière à découvrir de nouveaux professionnels et élargir en permanence le "vivier" du CAUE. Par ailleurs, un tel appel à candidatures, nécessairement à l'échelle régionale, constituerait un effet d'aubaine difficile à gérer administrativement et humainement. Dans ce contexte, nous avons jusque-là offert leur chance aux architectes expérimentés et motivés qui manifestent spontanément leur goût pour l'architecture du quotidien et l'intérêt général.

Nous prenons acte de la recommandation que nous mettrons en oeuvre pour les prochaines consultations.

2.3.2.3 - La prise en charge des dépenses induites (page 20 / 52)

Prise en charge des dépenses induites des architectes conseillers

La proposition de modifier le potentiel fiscal actuellement pris en compte par le potentiel financier (qui intègre la DGF) : des simulations seront réalisées pour étudier les impacts d'une réforme du mode de calcul et pourront être mise en oeuvre par le CAUE et le CDI.

2.4 - L'évaluation (page 21 / 52)

La remarque concernant l'absence de protocoles d'évaluation rigoureux nous incite à les renforcer de manière plus formelle. Bien que les chargés de mission soient incités à reprendre contact avec les communes pour être informés des suites de nos conseils, c'est bien souvent lors des inaugurations que le "rôle déterminant" du CAUE est rappelé par les élus. *Un questionnaire post-convention lié à notre intervention sera dorénavant mis en place.*

Concernant les architectes conseillers, au-delà du bilan quantitatif et qualitatif qu'ils transmettent chaque année au CAUE, leur contrat prévoit une évaluation annuelle (pas toujours réalisée compte tenu de l'agenda politique). Le CAUE relance les collectivités pour réaliser des bilans qui sont très utiles et permettent de repositionner le conseil.

À titre d'exemple, un questionnaire a été envoyé à l'ensemble des Maires de la Communauté de Communes St-Marcellin-Vinay-Vercors en septembre 2018 pour évaluer leurs satisfaction et attentes vis-à-vis des 3 architectes conseillers du territoire (ci-joint).

Il nous semble de ce fait excessif de considérer que *"la qualité du conseil aux particuliers ne fait pas non plus l'objet d'une étude auprès des communes et EPCI de résidence qui ne sont pas consultées quant aux services proposés"*.

3 - LA GESTION INTERNE

3.1.2 - Évolution des effectifs (page 24 / 52)

"Jusqu'en 2015, les recrutements n'étaient réalisés que par le Directeur" : cette observation ne reflète pas la réalité du fonctionnement du CAUE. En effet, les recrutements ont toujours fait l'objet d'annonces et ont été validés par les CA successifs. Aucun recrutement n'a été effectué unilatéralement par le Directeur. Généralement, compte-tenu du nombre important de réponses aux annonces, le CAUE s'est entouré de l'expertise d'un cabinet conseil chargé de procéder à une pré-sélection. Le Président, associé au Directeur et souvent à d'autres administrateurs, a toujours auditionné les candidats pré-sélectionnés et fait valoir, de manière déterminante, sa décision. Depuis la mise en place des pôles, le responsable du pôle concerné est également associé à la pré-sélection.

Concernant l'augmentation des effectifs sur la période couverte, le tableau 8 doit être reconsidéré, selon nous, en extrayant les 3 embauches destinées à faire face aux missions partenariales qui ne concernent donc pas les missions historiques du CAUE. On constate alors la stabilité des effectifs sur la période.

Pour mémoire :

- l'effectif ETP de 11,4 en 2013 n'inclut pas le poste de comptable dont l'embauche a été réalisée en 2014 (création de poste suite à l'adjonction des activités partenariales) ;
- l'exercice 2014 a été marqué par l'embauche en CDD d'une architecte chargée de la rédaction de fiches pédagogiques en appui ponctuel à l'équipe, ce qui augmente temporairement l'effectif ETP du pôle architecture ;
- en 2014, chevauchement temporaire de 2 contrats d'apprentis Urbanistes ;
- les exercices 2015 et 2016 ont été marqués par des absences maladies et maternités non entièrement compensées par les remplacements ;
- retour en 2017 et 2018 à une équipe stabilisée.

3.1.4 - Les rémunérations et indemnités (page 28 / 52)

L'article 20 de la loi 2006-586 fait état de "la rémunération des 3 plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés" (et non pas des 3 plus hauts cadres salariés). Le CAUE n'a qu'un seul cadre dirigeant au sens de l'article 3111-2 du Code du travail, le Directeur. Dans le cas où il n'y a dans une structure qu'un seul cadre dirigeant concerné par la loi de 2006, une réponse ministérielle précise : "si une seule personne parmi les 3 plus hauts cadres dirigeants est rémunérée, la diffusion de cette information peut être appréciée selon le caractère préjudiciable à la confidentialité

souhaitée par certains salariés". Il est donc d'usage généralisé dans les associations n'ayant qu'un seul cadre dirigeant rémunéré de ne pas publier la rémunération et cette question avait fait l'objet d'une confirmation de la part du commissaire aux comptes du CAUE.

La rémunération du Directeur (page 29/52)

Le Directeur, comme les responsables de pôles du CAUE et certains salariés, a un salaire basé sur un nombre de points correspondant à la classification de la convention collective, avec une valeur du point supérieure à la valeur fixée par la convention collective, pour tenir compte de l'ancienneté, de l'expérience ou de la qualification. La valeur du point étant modifiée conventionnellement chaque année par les partenaires sociaux pour tenir compte de l'évolution du coût de la vie, ce taux d'évolution est appliqué à la rémunération dans son ensemble, que ce soit pour le Directeur ou les autres salariés rémunérés selon ce principe.

La conclusion d'absence totale de fondement légal nous semble de ce fait abusive.

Concernant les contrats de travail, nous prenons bien entendu bonne note de la recommandation et engageons dès à présent leur mise à jour par avenants sous contrôle de Maître Leyraud, avocate spécialisée, en comptabilité avec la mise à jour de l'accord d'entreprise.

3.1.4.2 - Le niveau des rémunérations (page 32 / 52)

Le niveau de rémunération des cadres du CAUE nous semble devoir être appréhendé dans le contexte d'un département et d'une métropole dynamiques. Cette question est abordée entre directeurs des différentes structures et généralement bien connue des salariés.

Il s'avère que le niveau de rémunération des cadres expérimentés du CAUE est inférieur à celui des structures partenaires mobilisant le même niveau de diplôme et d'expérience (Agence d'Urbanisme, Elegia, Groupe38, etc.). Plusieurs départs du CAUE vers ces structures attestent par ailleurs de la mobilité des agents mais également de l'attractivité financière supérieure de nos partenaires.

Concernant les cadres "sénior" et leur "faible mobilité", nous attirons l'attention sur la singularité des "métiers CAUE" qui réclament une expérience et des qualités particulières. Les cadres "sénior" ont choisi, généralement après des parcours diversifiés dans le privé ou d'autres structures publiques ou parapubliques, de s'investir au sein du CAUE pour développer leur expertise d'intérêt général au niveau de "l'ingénierie de définition", souscrivant à l'approche originale de notre organisme.

"La progression observée de 6 % de la masse salariale excède le niveau de l'inflation et la progression du point" : la masse salariale évolue également sous l'impact des promotions ou du réajustement des coefficients pour les salariés embauchés à un coefficient en dessous de leur qualification. Le CA du 21 juin 2017 (cf. compte-rendu page 5/9) est informé que "des évolutions sont à prévoir sans délai en conformité avec la convention nationale collective après les blocages des 3 dernières années". L'augmentation de la masse salariale ne peut donc pas être mesurée que par la progression du point mais également par les réajustements annoncés. Par ailleurs, sur cette période, le départ de salariés ayant un salaire supérieur à celui de leurs remplaçants, a pu produire un effet "de noria".

3.1.4.3 - L'indemnité de départ à la retraite d'une ancienne salariée (page 32 / 52)

L'ancienne Assistante de Direction du CAUE a fait valoir ses droits de départ à la retraite après plus de 20 ans d'engagement exceptionnel.

Au-delà de la période de tuilage, elle a livré des documents indispensables à la réalisation du rapport d'activité. Le jugement de la Chambre Régionale des Comptes estimant que le Directeur a "délibérément dévoyé un dispositif d'indemnisation au détriment des intérêts du CAUE" nous semble très excessif dans la mesure où ce supplément de gratification, inférieur à 1 mois de salaire, a été consentie par le Président eu égard à son engagement et où

l'Assistante n'a pas souhaité solliciter une médaille du travail à laquelle elle aurait légalement pu avoir droit et qui lui aurait ouvert une gratification supérieure.

3.1.4.4 - Les avantages (page 32 / 52)

La retraite complémentaire et la mutuelle ne sont pas considérés comme des avantages, mais comme des obligations résultant de la loi. La garantie prévoyance est rendue obligatoire par la convention collective. Seule la retraite sur-complémentaire peut être considérée comme un avantage. Celle-ci a progressé pour l'ensemble de l'équipe de 2620 € entre 2013 et 2018 (sachant que celle-ci dépend du nombre de salariés).

Depuis le 1er janvier 2009, tout employeur doit prendre en charge la moitié du coût de l'abonnement aux transports en commun. Celle-ci est donc accordée au CAUE de l'Isère dans le cadre d'une obligation légale et ne constitue pas en l'occurrence un avantage.

Véhicule de fonction (page 32 / 52)

Comme la très grande majorité des directeurs de CAUE, le Directeur bénéficie d'un véhicule de fonction depuis plus de 15 ans.

Serge Gros, qui par ailleurs possède un véhicule familial, n'utilise ce véhicule à titre personnel qu'exceptionnellement. Les ravitaillements en carburant effectués le dimanche le sont par anticipation des besoins de déplacements en semaine. Par ailleurs, hors déplacement de longue distance, Serge Gros se déplace au quotidien pour ses rendez-vous de proximité en vélo.

Depuis 2019, un carnet de suivi des kilomètres a été mis en place qui permettra de calculer l'avantage avec précision.

3.2 - La politique d'achat (page 34 / 52)

3.2.1 - La soumission du CAUE aux ordonnances relative aux marchés publics

Pour les marchés d'une valeur inférieure à 25 000 € HT, l'acheteur a pour seules obligations de choisir une offre pertinente, de faire une bonne utilisation des deniers publics et de ne pas contracter systématiquement avec un même fournisseur lorsqu'il y a plusieurs offres susceptibles de répondre à son besoin.

3.2.2 - L'absence de mise en concurrence

La plupart des commandes du CAUE se situent en dessous du seuil des marchés publics et un appel d'offre est déjà mis en place pour certains prestataires comme les traiteurs et les fournisseurs de papeterie.

Pour les prestataires en communication et outils pédagogiques, la nature de la communication culturelle et technique du CAUE justifie le recours à des partenaires spécialisés dans ce domaine. Plusieurs prestataires sont ainsi consultés selon les sujets à traiter (expositions, documents pédagogiques, films, etc.).

Pour les prestataires informatiques, il semble difficile d'envisager la remise en cause régulière des partenaires en charge de la gestion et de l'hébergement des données informatiques sans générer pour le CAUE des dysfonctionnements difficilement compatibles avec la taille de la structure.

La recommandation N° 11 "refonder le système d'information en s'appuyant sur les compétences internes et le réseau du CAUE" est déjà en voie de réalisation : une mise à plat du système d'information et du matériel informatique est en cours depuis le début de l'année 2019 aboutissant à l'arrêt amiable de la mission de Mme Lespinasse-Grépilloux en septembre 2019.

3.2.3 - La location du parc informatique (page 35 / 52)

Depuis 2016, compte tenu des clauses du contrat et des pénalités particulièrement contraignantes en cas de rupture anticipée, nous avons été conduits à ne résilier le contrat qu'à son terme, soit novembre 2019. Malgré l'absence d'option rachat, nous avons pu malgré tout sécuriser le parc informatique actuel en négociant un rachat dans les meilleures conditions.

3.3 - Conclusion sur la gestion interne (page 36 / 52)

"Les charges de personnel représentent 56 % des charges d'exploitation en 2018 contre 41 % en 2013. Cette évolution s'explique par l'augmentation des effectifs et par la revalorisation des salaires" : l'évolution de la part des frais de personnel dans les charges d'exploitation ne s'explique pas uniquement par l'augmentation des effectifs et la revalorisation des salaires. Sur la période considérée, compte tenu des difficultés, un gros effort a été entrepris pour diminuer les charges externes. Celles-ci sont passées de 52 % à 35 % des charges d'exploitation. Dans le même temps, le total des charges d'exploitation est resté stable entre 2013 et 2018 et a même diminué de 18 % entre 2014 et 2018. La part de la masse salariale ne pouvait que mathématiquement augmenter dans ce contexte.

Par ailleurs, sur cette période, la structure des effectifs a été modifiée par l'embauche d'un comptable et surtout par celle des chargés de mission "partenariales" à l'initiative du Conseil Départemental. De plus, la masse salariale 2013 était marquée par un départ compensé en 2014 par le renfort de CDD à temps partiel pour absorber le retard accumulé. Si la masse salariale est bien passée mathématiquement de 42 % à 56 % des charges externes entre 2013 et 2018, la part hors comptable et hors « salariés missions partenariales » est passée de 48 à 49 % entre 2014 et 2018, en diminuant en valeur absolue.

EVOLUTION	2018	2014	2013	Var 18/13	Var 18/14
Total salaires + charges	1 003 718	1 015 801	752 478	33,4%	-1,2%
Charges externes	633 803	829 974	923 493	-31,4%	-23,6%
Charges exploitation (€)	1 788 028	2 016 438	1 776 847	0,6%	-11,3%
% salaires/ chges expl.	56,1%	50,4%	42,3%		
% charges externes/ expl.	35,4%	41,2%	52,0%		
Salaires retraités					
hors comptable et part.	888 710	971 626	752 478	18,1%	-8,5%
%salaires ret/ chges expl.	49,7%	48,2%	42,3%		

4. LA SITUATION FINANCIÈRE

4.2 - La préparation et l'exécution du budget (page 37 / 52)

"La prévision budgétaire en matière de recettes s'est révélée particulièrement défailante en début de période. L'impact de l'avènement de la taxe d'aménagement a été mal anticipé par le CAUE" : le CAUE de l'Isère, comme la grande majorité des CAUE, a été très fortement impacté financièrement par les pertes de perception de la taxe occasionnée par le passage de la TDCAUE à la TA. Le CAUE de l'Isère ne dispose en réalité d'aucune visibilité en matière d'évolution de la taxe d'aménagement, ni d'aucune possibilité d'action sur la part qui lui est reversée par le Département.

La défailance de prévision budgétaire évoquée dans le rapport résulte de l'absence d'information précise de la part de l'État qui n'a pas informé le CAUE de ses difficultés de perception.

De nombreux propos tenus en CA par la direction de la DDT confirme l'absence totale de responsabilité du CAUE de l'Isère en la matière. Au cours du CA du 8 avril 2014, Marie-Claire Bozonnet, Directrice de la DDT, "confirme que les services sont chargés de veiller à la ligne de perception de la taxe, via le département et les communes mais que la mise en place est compliquée. Un an de retard dans la perception de ces taxes est constatée au plan national, ce qu'elle regrette fortement" (CR page 4/7). Lors du CA du 21 juin 2017 (CR page 4/9), Mme Bozonnet exprime le point de vue des services de l'État et son soutien pour la qualité du travail du CAUE de l'Isère : "Concernant la reconstitution de la trésorerie du CAUE, elle considère qu'elle est "le gage de son indépendance" et que la loi n'a pas souhaité la mise sous tutelle des CAUE mais bien confirmé et développé ses missions. Elle

souhaite que compte tenu des recettes de la TA, la dette puisse être annulée. Elle rappelle que **les difficultés économiques du CAUE ne sont en aucun cas la conséquence de sa gestion mais bien le résultat d'un défaut de perception de la taxe lié aux services de l'Etat**. Ses services poursuivent leurs efforts pour rattraper le retard de perception qui était de l'ordre d'une année et se rapproche de 6 mois aujourd'hui. Elle précise que la part départementale perçue pour 2016 s'élève à 16 000 000 € sur les 45 000 000 €. Ce volume devrait permettre de donner les moyens suffisants pour réassurer l'action du CAUE dès à présent en profitant de ce retour conséquent de TA.

La critique concernant la défaillance du CAUE en matière de prévision budgétaire ne nous semble pas fondée. #

4.3.3 - Les charges d'exploitation

4.3.3.1 - Évolution et structure (page 40 / 52)

"Les charges d'exploitation s'élèvent à 1,8 million € en 2018 et on progressé de près de 2 % en moyenne annuelle depuis 2015" : à l'analyse, il nous semblerait souhaitable de souligner que les charges d'exploitation ont baissé de 0,7 % en moyenne depuis 2013 comme indiqué dans le tableau 22.

4.3.3.2 - Une évolution des dépenses globales à contre-courant de celle des recettes (page 41 / 52)

"L'extension physique du CAUE aboutit à un espace de travail moyen par salarié de 25 m² (435 m² pour 17 permanents)" (page 42 / 52) : le choix du CAUE a été de conserver l'intégralité du personnel de l'équipe permanente dans ses anciens locaux en location en investissant l'ancienne salle de réunion transférée dans une salle beaucoup plus vaste dans les nouveaux locaux situé dans un immeuble voisin. Ces nouveaux locaux ne constituent pas un espace de travail pour le personnel mais des espaces collectifs et ouverts au public accueillant les réunions quotidiennes du CAUE, les CA, une galerie d'exposition ainsi que la salle de documentation. Cette nouvelle surface ne modifie en réalité pas la surface des bureaux qui restent autour de 15 m² y compris les locaux techniques.

La décision de l'acquisition d'un tel espace a été prise en amont des réformes de la taxe et la qualification d'erreur d'analyse est une appréciation a posteriori. D'un point de vue de l'activité, le besoin d'un espace de communication / ressenti à la fin des années 2000 ne s'est jamais démenti depuis.

4.3.3.3 - L'évolution des autres charges externes (page 42 / 52)

"Contraint de corriger la trajectoire financière dégradée par les choix de gestion opérés en 2012-2013" : la trajectoire financière ne s'est pas dégradée sous l'effet de choix de gestion mais sous l'effet de la baisse drastique des reversements de taxe d'aménagement, couplée au développement des missions partenariales demandées par le département. Le coût de la salle de réunion/exposition représente 35 K€ par an, pour 800 K€ de perte en 2014.

4.5 - Conclusion sur la situation financière (page 45 / 52)

L'analyse des circonstances de la dégradation financière du CAUE en début de période couverte en rapport avec "les nouvelles dépenses alors que ses recettes fléchissaient" démontre que la décision d'achat de nouveaux locaux avait été engagée dès 2011 dans une période où les finances du CAUE le permettaient et que rien ne pouvait présager d'un effondrement de la ressource.

À l'inverse, dès l'annonce des difficultés, des mesures drastiques ont été prises par le CA en stoppant l'ensemble des charges, investissements, hors salaires et fonctionnement de base, comme en témoigne le tableau N° 23.

En conclusion, au vu des éléments rappelés à travers l'analyse chronologique des décisions du CA et des témoignages des services de l'État, la critique "d'orientation stratégique inappropriée" ne nous semble pas adaptée à la réalité des faits. ¶

En conséquence, nous faisons nôtre la recommandation N° 12 "corrélér l'évolution des charges d'exploitation à celles des produits" qui correspond, en l'absence de trésorerie, à la réalité du CAUE depuis 2013 : les charges ont reculé de manière très significative et le CAUE a dû renoncer aux programmes d'actions qui ont contribué par le passé à son efficacité et à son rayonnement; malgré la mise en oeuvre du programme stratégique triennal 2018/2020.