

Le rôle du contrôle interne dans la capitalisation des expériences et le pilotage stratégique du programme LEADER en Région Auvergne Rhône Alpes.

Dans quelles mesures le contrôle interne peut-il devenir un outil de capitalisation et d'amélioration continue pour les acteurs du programme Européen LEADER ?

Contexte

La région Auvergne Rhône Alpes, située dans le centre-est de la France, se caractérise par une grande diversité de territoires, allant des zones urbaines métropolitaines aux espaces ruraux et de montagne. Dans ce cadre, la Direction de l'agriculture, de la forêt et de l'alimentation (DAFA) de la Région joue un rôle clé dans la mise en œuvre des politiques publiques en faveur du développement rural. Elle intervient notamment dans l'accompagnement des territoires ruraux à travers différents dispositifs européens et régionaux. C'est au sein de cette direction et plus particulièrement dans l'Unité Sécurisation des Risques que j'exerce le poste de chargé de contrôle de délégation pour le programme européen LEADER (Liaison Entre Action de Développement de l'Économie Rurale), un dispositif qui soutient des projets innovants portés par des acteurs locaux, via les Groupes d'Action Locale (GAL).

Méthodologie

Ce mémoire répond à une demande de l'Unité Sécurisation des Risques du conseil régional Auvergne Rhône Alpes. Il dresse un premier bilan des contrôles de délégation du dispositif LEADER récemment transférés à la Région, afin d'identifier comment ils peuvent améliorer les procédures internes. La démarche méthodologique combine approche qualitative et mixte, en s'appuyant sur des règlements européens, des notes internes, un questionnaire adressé aux 13 GAL et une vingtaine d'entretiens avec les chargés de mission Région et les équipes des GAL. Le cadre théorique mobilise notamment les travaux d'Argyris et Schön sur l'apprentissage organisationnel, le modèle expérientiel de Kolb, et les réflexions de Pierre de Zutter sur la capitalisation de l'expérience. L'ensemble de ces ressources permet d'analyser les pratiques des acteurs et de proposer un modèle de contrôle interne capitalisant, adapté au contexte spécifique du programme LEADER.

Partie I : Le contrôle interne dans le programme LEADER, un outil de suivi administratif et financier

La Région Auvergne Rhône Alpes, en tant qu'Autorité de Gestion Régionale du programme LEADER, a subdélégué aux 13 GAL l'instruction des dossiers tout en conservant la responsabilité de leur contrôle. Ce contrôle de délégation vise à vérifier la conformité des missions déléguées, prévenir les conflits d'intérêts et sécuriser les fonds européens, dans le cadre d'une gouvernance multiniveau. Pour exercer cette compétence, la Région a élaboré une méthodologie structurée en plusieurs étapes



Une méthode de contrôle de délégation en plusieurs étapes

- Questionnaire préalable au contrôle envoyé à chaque GAL
- Examen approfondi des dossiers instruits via le Portail des Aides
- Contrôle du comité de programmation
- Entretiens oraux avec le chargé de mission Région puis les coordinateurs et agents des GAL
- Rapport transmis au GAL, délai d'un mois pour phase contradictoire
- Intégration des constats dans le bilan annuel et la cartographie des risques

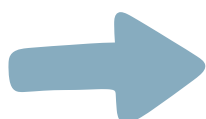


Partie II : Cadre théorique et diagnostic des pratiques : vers un contrôle interne apprenant

La capitalisation, au sens de Pierre de Zutter, consiste à transformer des expériences vécues en connaissances transmissibles et opérationnelles

Un diagnostic a été conduit auprès des GAL d'Auvergne Rhône Alpes. Il révèle une réalité contrastée :

L'accompagnement des porteurs de projet est globalement de qualité, avec de bonnes pratiques identifiables. Cependant, les contrôles mettent également en évidence des anomalies récurrentes : défauts de traçabilité, carences documentaires, erreurs d'interprétation sur des notions clés, que l'on retrouve également dans les bilans LEADER des années précédentes.

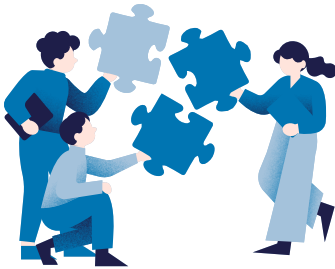


Les erreurs se reproduisent d'une programmation à l'autre, faute d'un mécanisme permettant de les analyser collectivement et d'en tirer des enseignements partagés.

Partie III – Construire un modèle régional de contrôle interne capitalisant :

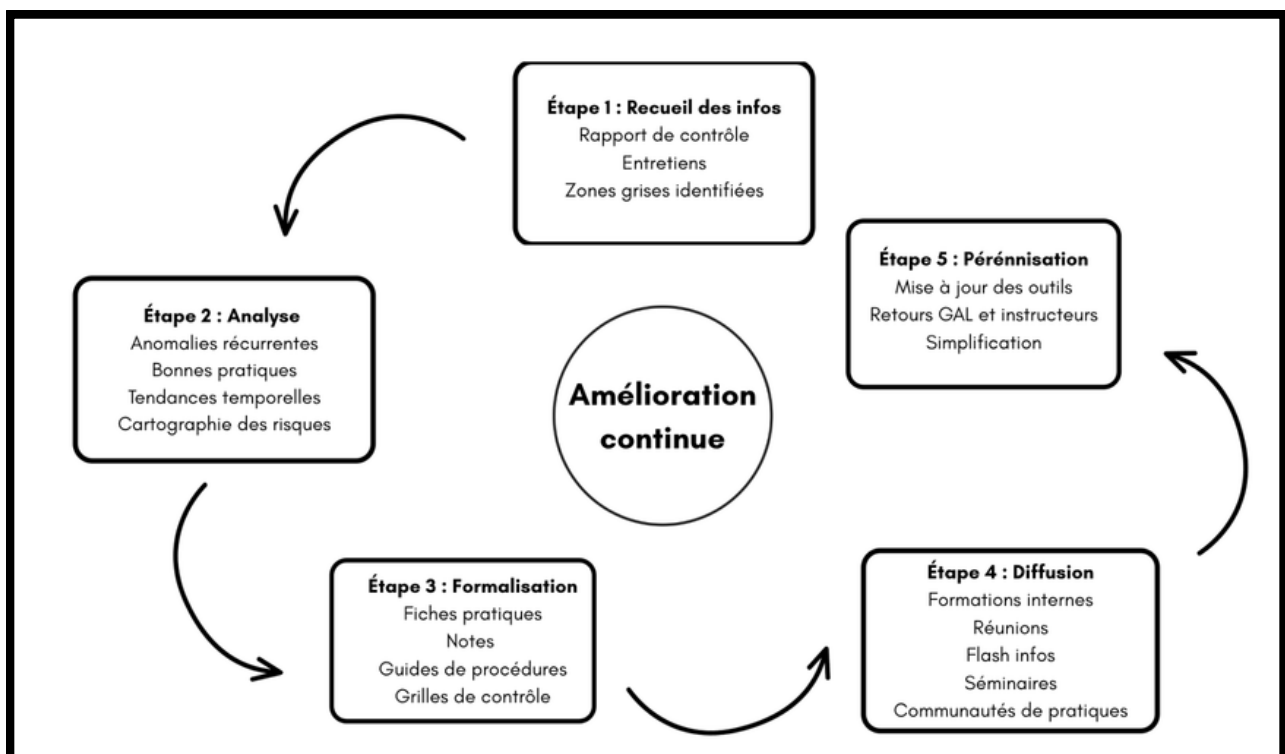
Des leviers techniques et administratifs

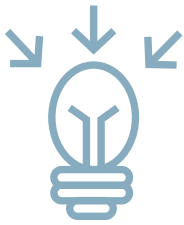
- Harmoniser les procédures entre l'USR et les services instructeurs, via une grille de critères partagée et des référents-contrôle dans chaque service
- Créer une base de capitalisation centralisant les anomalies, les bonnes pratiques et les évolutions réglementaires
- Renforcer la formation : parcours d'intégration pour les nouveaux agents, modules thématiques à chaque mise à jour des règles, ateliers basés sur des cas réels
- Construire une communauté de pratiques inter-GAL pour favoriser le partage horizontal des solutions
- Stabiliser le cadre réglementaire pour éviter les modifications rétroactives qui désorganisent les GAL et fragilisent la relation avec les porteurs de projets



Des leviers culturels

- Dépasser la perception punitive du contrôle en explicitant sa finalité d'amélioration à chaque étape du processus
- Rééquilibrer la relation Région/GAL : mieux documenter les arbitrages, associer les GAL aux évolutions procédurales, valoriser les bonnes pratiques identifiées sur le terrain





Préconisations



Préconisation 1 - Base de capitalisation SharePoint : structurer un espace dédié sur SharePoint, organisé par rubriques (anomalies, bonnes pratiques, arbitrages, retours d'expérience), alimenté par l'USR, l'Unité LEADER et les GAL, afin de centraliser les ressources, faciliter la résolution des doutes et enrichir les notes d'instruction.

Préconisation 2 - Parcours de formation : mettre en place un parcours structuré pour les nouveaux agents combinant modules courts sur les notions à risque et sessions en présentiel, complété par des ateliers de retour d'expérience permettant d'ajuster les contenus en continu.

Préconisation 3 - Flash infos LEADER : produire régulièrement des notes synthétiques diffusées par mail à l'ensemble des agents et des GAL, signalant les anomalies récurrentes, les nouvelles règles ou les bonnes pratiques, et archivées dans SharePoint pour servir de points de vigilance lors des contrôles.

Préconisation 4 - Rencontres inter-GAL renforcées : organiser des réunions mensuelles opérationnelles distinctes des intergal existants, assorties d'un canal structuré de remontée des questions et d'un traçage systématique des arbitrages rendus, pour harmoniser les interprétations entre territoires et éviter les divergences dans le traitement des dossiers.

Conclusion :

Les contrôles, trop longtemps perçus comme des instruments de sanction, portent en réalité une ambition plus profonde, celle de transformer l'erreur en apprentissage et l'expérience en mémoire collective. C'est à cette condition que le contrôle interne cessera d'être seulement un constat pour devenir un moteur d'amélioration continue au service des territoires. En cela, un modèle en cinq étapes a été proposé, articulant des leviers techniques, administratifs et culturels, afin de transformer les enseignements des contrôles en améliorations concrètes des pratiques.