

Le DLA en Grand Est

Un Décryptage systémiques des logiques profondes

Résumé

L'approche systémique est présentée comme une méthode permettant d'analyser les phénomènes sociaux en tant que réseaux d'interactions évolutives, plutôt que comme des éléments isolés. Dans le prolongement de la démarche classique, qui cherche à établir une causalité linéaire et figée dans le temps, cette perspective dynamique met en lumière l'importance des boucles de rétroaction et du temps long pour appréhender la transformation continue des structures sociales.

En articulant les interconnexions et les évolutions au sein d'un système, ce cadre conceptuel offre des clés pour comprendre et anticiper la complexité des dynamiques à l'œuvre au sein du DLA. Ainsi, l'approche systémique propose une vision intégrée et évolutive du réel, où chaque élément est lié aux autres et contribue à une dynamique globale.

Des invariants éclairant les dynamiques et les mécanismes collectifs sont ainsi conjecturés, ouvrant la voie à une compréhension plus fine des ajustements qui permettent les transformations nécessaires.

Préambule

L'analyse ne vise ni le blâme ni la dénonciation individuelle. Elle part d'un principe fondamental : ce ne sont pas les personnes que nous analysons, mais les dynamiques inconscientes qui les traversent.

En effet, se limiter à déterminer la responsabilité des individus dans les tensions et mécanismes systémiques à l'œuvre est en règle générale inopérant pour régler dans le temps des problèmes de dimensions systémiques.

La politique du gendarme :

Culturellement, en occident, l'implicite des stratégies de résolutions systémiques mises en œuvre s'appuie sur l'idée qu'une accumulation de cas d'exemples produira une modification des facteurs culturels suffisante pour permettre une auto-régulation des comportements.

Si cette stratégie peut fonctionner, il n'en demeure pas moins que certaines tensions systémiques ne trouvent pas les ajustements attendus : les phénomènes cherchant à être éradiqués prospérant malgré tout dans le temps.

Exemples : Harcèlement, bizutage, dopage dans le sport, trafic/consommation de stupéfiants, incendies de voitures au Nouvel An à Strasbourg et dans d'autres villes. Etc.

Le principe d'homéostasie :

L'autre intérêt de se détacher d'une analyse seule des personnes tient au principe d'homéostasie :

Dans un système collectif (famille, groupe, association, entreprises, institutions etc.) chaque individu cherche à agir en conformité, son action découlant de la compréhension qu'il a de lui-même et du système.

Cette compréhension est dynamique et non figée. Elle est le fruit de **facteurs culturels** propres à l'individu mais aussi d'origine collective que l'individu aura intégrés.

Ces facteurs culturels sont tant explicites qu’implicites, tant conscients qu’inconscients :

Facteurs explicites :

Ce sont les éléments visibles, nommés, revendiqués dans les chartes ou discours.

→ La gouvernance partagée du DLA est explicitement affichée comme un principe structurant.

Facteurs implicites :

Ce sont les logiques non formulées, partagées culturellement et structurant les comportements sans être énoncées.

→ L’idée selon laquelle “on ne pose pas trop de questions quand on veut continuer à travailler dans le réseau” est un exemple d’implicite puissant, qui pousse à l’auto-censure, particulièrement chez les prestataires occasionnels

Facteurs conscients :

Ce sont les éléments dont les acteurs ont connaissance et qu’ils mobilisent dans leurs décisions.

→ Les opérateurs DLA savent que les ratios budgétaires sont très inférieurs aux normes nationales (36% contre 66%), mais continuent à fonctionner sans correction majeure, en ayant conscience que peu d’acteurs viendront les confronter frontalement sur ces écarts.

Facteurs inconscients :

Ce sont les dynamiques structurelles intériorisées sans que les acteurs en aient conscience.

→ Le refus persistant de répondre aux sollicitations de clarification peut être interprété comme un mécanisme de défense collectif, visant à protéger le récit plutôt qu’à

dialoguer avec le réel. Ce mécanisme n'est pas unanimement délibéré, mais résulte d'un climat de confusion collectif qui inhibe la lucidité critique en conscience. Ce refus n'est pas nécessairement conscient ni homogène selon les acteurs. Il émerge dans un climat où toute tentative de clarification peut être perçue comme une mise en danger du système lui-même. Ce réflexe n'est pas une stratégie, c'est une défense identitaire du récit commun

Notons que l'empreinte collective peut être propre au système comme elle peut être d'origine méta systémique : « l'ESS a besoin d'être protégée, je protège le DLA »

En synthèse :

Il ne s'agit pas de juger des intentions mais de comprendre les mécanismes systémiques — parfois invisibles — qui agissent au sein des organisations humaines, afin de trouver des modalités d'ajustements opérantes dans le temps.

Enfin, comprendre n'annule pas la responsabilité : cela permet simplement de la situer, de la clarifier, de l'ajuster.

Nous allons maintenant appliquer cette lecture systémique au cas du DLA en Grand Est, en commençant par une définition rigoureuse du système étudié.

Partie 1 : Définir le système DLA : Finalité, Frontières, Facteurs.

Avant d'analyser les dynamiques profondes du DLA à travers les prismes systémiques, il convient de poser clairement les contours du système étudié, dans une logique de modélisation rigoureuse. Cette étape permet d'ancrer le diagnostic dans une représentation partagée du périmètre, des fonctions et des tensions à l'œuvre.

I. Finalité du système DLA

La finalité déclarée du DLA, telle qu'énoncée dans ses textes fondateurs et son cadre d'action national, est :

« Soutenir les structures de l'Économie Sociale et Solidaire dans la consolidation de leurs emplois et le développement de leurs activités. »

Mais à l'analyse, plusieurs strates de finalité coexistent, parfois en tension :

- **Finalité opérationnelle explicite** : pérenniser l'emploi dans l'ESS en outillant les structures.
- **Finalité organisationnelle implicite** : construire une fonction professionnelle d'accompagnement stratégique issue de l'ESS pour l'ESS
- **Finalité méta-symbolique** : protéger et incarner le récit d'un secteur émancipateur, innovant, porteur de valeurs. Dans les représentations collectives, le DLA fonctionne aussi comme un garant symbolique de la valeur de l'ESS aux yeux des institutions publiques. Sa remise en cause devient alors un acte perçu comme menaçant pour le récit même du secteur.

Or, en systémique, un système en désalignement avec sa finalité réelle génère des tensions durables et une perte de cohérence menant soit à une mutation, soit à un effondrement.

Nous verrons que cette tension constitue un axe central du désajustement observé.

II. Frontières du système DLA – Une cartographie dynamique

Dans une approche systémique, la notion de frontière désigne les limites fonctionnelles, symboliques et opérationnelles qui définissent ce qui est à *l'intérieur* du système et ce qui lui est *extérieur*.

Ces frontières, même bien définies dans le cas du DLA, ne sont pas figées : elles se déplacent, se contractent ou s'étendent selon les tensions et les besoins du système. Cinq types de frontières structurent le système DLA, les frontières internes permettent de définir les éléments du système DLA :

1. Frontières institutionnelles :

Elles définissent les acteurs reconnus comme parties prenantes du système : financeurs, opérateurs, structures de coordination, comités d'appui. Elles structurent les droits d'entrée et les capacités d'action dans le dispositif.

→ Une stabilité apparente peut masquer des jeux d'influence, des zones d'opacité et des rapports de force invisibles.

Cette frontière permet de définir les **facteurs organisationnels** liés à la gouvernance du dispositif, tels que la structuration du comité de pilotage, les règles de fonctionnement budgétaire ou encore le fléchage des financements.

Ces facteurs sont porteurs de rationalité, mais peuvent aussi devenir des vecteurs de rigidité, notamment lorsque les moyens alloués ne permettent plus d'atteindre les objectifs définis.

2. Frontières opérationnelles :

Elles désignent les règles d'accès aux prestations, aux appels d'offres, aux fonctions de pilotage. Ces frontières organisent le périmètre des bénéficiaires, prestataires et des processus internes.

→ Leur faible transparence ou leur inaccessibilité pragmatique peut constituer un filtre puissant, souvent implicite.

Cette frontière permet de définir les **facteurs structurels** qui relèvent de la distribution effective du pouvoir, des ressources et des flux :

- Parcours de professionnalisation des chargés de mission.
- Processus d'appel à prestation, de suivi et d'évaluation.
- Ingénierie d'accompagnement formalisée (diagnostic partagé, prestations, convention tripartite).

Ces facteurs structurels créent une architecture de répartition des rôles, mais peuvent cristalliser des positions dominantes difficilement questionnables sans sortir du cadre.

3. Frontières culturelles :

Elles sont constituées de normes implicites, de récits communs et de postures partagées. Elles définissent ce qui est dicible, légitime, attendu dans le système.

→ Elles peuvent renforcer les mécanismes d'auto-validation interne, comme créer une boucle de clôture vis-à-vis de la critique ou du changement.

Cette frontière permet de définir les **facteurs culturels** qui correspondent aux normes implicites/explicites, récits partagés et comportements collectifs appris/intégrés :

- Tabou de la critique interne dans l'ESS (perçue comme « disloyale » ou « contreproductive »).
- Valorisation implicite du maintien de l'image du DLA, même au prix de l'invisibilisation des tensions.
- Rôle symbolique du DLA comme « outil de légitimation de l'ESS » face aux politiques publiques.
- Risque de confusion entre posture d'accompagnant neutre et fonction de gardien du système

Ces mécanismes culturels agissent comme des couches de blindage symbolique, rendant tout retour réflexif collectif douloureux, voire impossible sans rupture

4. Frontières extérieures :

Ce sont les lignes de contact entre le système DLA et son environnement externe (politiques publiques, marchés de l'accompagnement, société civile, etc.). Ces frontières définissent à la fois les conditions de légitimation du dispositif et ses zones de friction.

Elles englobent :

- **Le champ politique et administratif externe** : Etat, collectivités, financeurs
- **Les autres dispositifs d'accompagnement** : Incubateurs, réseaux institutionnels, structures privées non-ESS.
- **Les évolutions du cadre réglementaire national / européen** : Marchés publics, RGPD, normes de reporting.
- **La société civile dans son ensemble** : Perceptions externes du DLA, attentes sociétales sur la transparence, l'impact, etc.

Ces frontières conditionnent la résilience du dispositif : trop ouvertes, elles exposent le système à des tensions d'ajustement brutales ; trop fermées, elles l'enferment dans une boucle auto-référente.

Une rigidité narrative face à la critique peut être lue comme une tentative de maintenir cette frontière hermétique — très généralement au prix d'une perte de capacité adaptative.

5. Frontières physiques :

Bien que régulièrement négligées, les frontières physiques conditionnent très concrètement l'accessibilité, la circulation de l'information, et la réalité de l'inclusion.

Elles se matérialisent dans les lieux, les outils, les infrastructures : sièges, plateformes numériques, réunions à huis clos :

- **Les lieux de pouvoir** : le siège/bureau de la CRESS, les bureaux des DLA, les lieux de comité (à huis clos ou ouverts).
- **L'accessibilité matérielle** : outils numériques, formulaires d'appel à projet, modalités de dépôt des candidatures.
- **La centralisation géographique** : certaines décisions se prennent depuis des lieux éloignés des réalités de terrain.

Cette dimension physique du système produit un tri implicite, non théorisé, mais bien réel. Elle participe à une régulation silencieuse des flux d'accès :

- **Exemple** : un speed-meeting réservé à certains cercles, sans publicité ouverte, opère une sélection implicite dans les flux entrants.

III. Interactions

Les individus sont les vecteurs des interactions avec les trois éléments interdépendants. Ils sont considérés comme opérants dans le système. Chaque individu occupe une position nette, qu'ils soient responsables associatif en charge du DALD/DLAR, chargés de mission, financeurs, prestataires ou bénéficiaires. Cependant, les positions peuvent devenir floues en cas de superposition/cumul de celles-ci.

IV. En synthèse

Les différentes frontières interagissent et façonnent les dynamiques d'ouverture, de clôture et de pouvoir au sein du système. Les tensions systémiques naissent souvent à l'endroit même de ces frontières, là où se croisent des logiques contradictoires : inclusion/exclusion, transparence/opacité, autonomie/contrôle. En comprendre les formes et les fonctions est une condition préalable à toute transformation profonde.

Ces phénomènes sont fortement liés aux facteurs culturels, facteurs qui peuvent présenter les plus fortes résistances au changement. C'est à cet endroit précis — entre comportements individuels, récits collectifs et structures — que les mécanismes d'auto-renforcement se manifestent le plus puissamment, alimentant les boucles de reproduction du système.

La configuration actuelle du système DLA, bien qu'elle permette de proposer des prestations dans un cadre structuré, entretient des dynamiques qui tendent à éloigner durablement le dispositif de sa finalité première.

En somme, le DLA ne peut être compris qu'en tenant compte de la totalité vivante de ses interactions, de ses frontières mouvantes, et des récits qui le structurent, cette compréhension émergeant d'une étude des dynamiques sur un temps long. C'est à cette échelle que l'on peut espérer rétablir les conditions d'un alignement vivant entre structure, finalité et gouvernance.

Partie 2 : Le DLA, un système désaligné de ses finalités

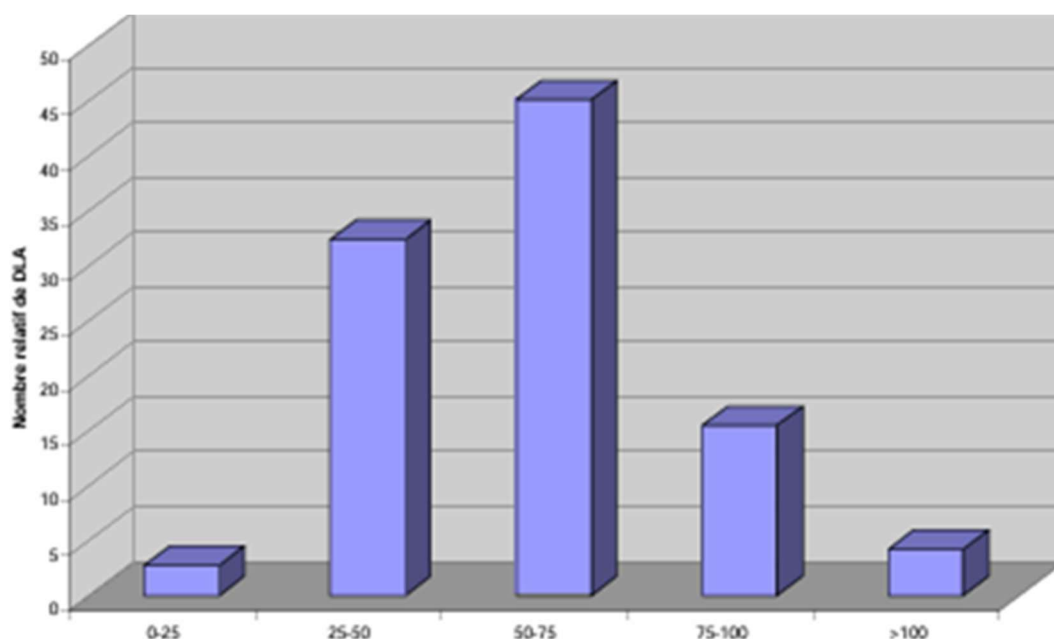
I. Signaux de désalignement systémique

Une fois les contours du système DLA posés (finalité, frontières, facteurs), il est possible d'identifier les signaux faibles et forts qui témoignent d'un désalignement systémique.

Ces indicateurs ne sont pas nécessairement révélateurs d'une faute ou d'un dysfonctionnement ponctuel : ils sont les symptômes d'une tension structurelle récurrente entre les composantes du système, notamment entre ses finalités déclarées et ses dynamiques réelles.

1. Un taux d'activité durablement marginalisé pour les DLAD d'Alsace.

Le rapport de l'IGAS donne un jalon de référence : pour la période 2008-2010, nous observons ci-après que moins de 5% des opérateurs ont un nombre d'accompagnements par chargé de missions inférieur à 25.



Nombre d'accompagnement DLA par chargé de Mission au National – IGAS 2012

→ Lecture systémique :

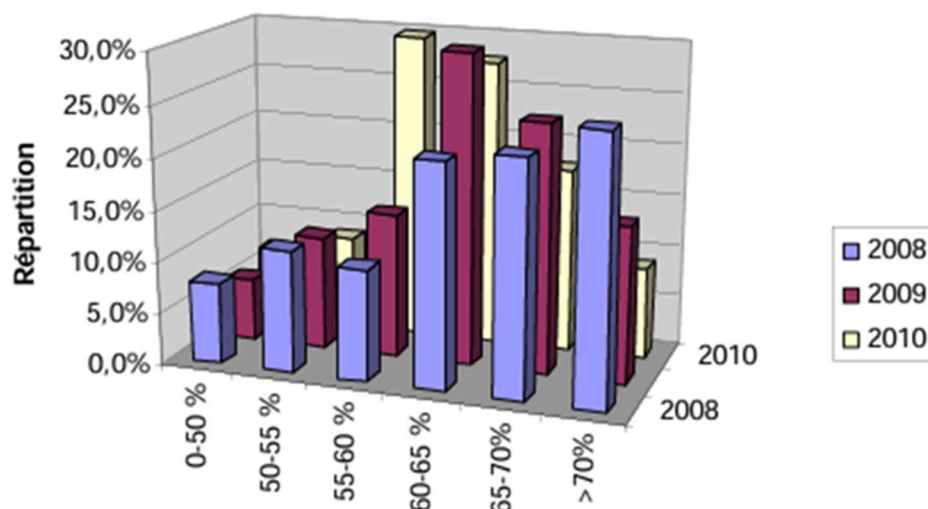
Ce taux d'activité extrêmement faible devient un invariant toléré par le système, signe d'une homéostasie en clôture, c'est-à-dire que le système conserve sa forme au prix de sa fonction.

2. Un désalignement consolidé dans le temps

- En 2023, les dépenses de missions (prestations externes) représentent **38% du budget**, alors que le standard national recommandé est de **66% minimum**.
- Les dépenses de fonctionnement interne (salaires, structure) absorbent la majorité des crédits.

3. Un désalignement inscrit dans la durée :

Ce ratio comparé au jalon posé en 2012 par le rapport de l'IGAS laisse suggérer un désalignement profond et ancien. Sur les années 2008 à 2010, moins de 7% des opérateurs affichent un ratio à 50%, alors qu'aujourd'hui le DLA GE représente autour de 8% des opérateurs nationaux.



Ratio Honoraires Prestataires / Frais de fonctionnement Opérateurs- IGAS 2012

→ **Lecture systémique :**

Cette dérive budgétaire manifeste une priorisation implicite de la conservation de la structure sur la mission. Elle révèle un glissement de finalité : maintenir l'existant devient la fonction implicite et prioritaire du système.

4. Des prestataires non constitués en tant que partie prenante du DLA

Plus de 20 ans après la création du DLA, les prestataires restent structurellement maintenus à l'extérieur du système, en dépit des rappels réguliers à leur intégration dans les cadres d'action nationaux.

II. Indicateurs de densité du désalignement

1. Des comptes opaques pour l'opérateur alsacien.

2. Taux de turn-over élevé des chargés de mission :

- En Alsace, durée moyenne de poste : 2 ans, avec une instabilité persistante depuis plusieurs années.
- Ce phénomène n'est pas analysé comme un problème structurel dans les restitutions officielles.

→ **Lecture systémique :**

Le turn-over chronique peut être vu comme un signal d'épuisement ou d'impuissance structurelle, révélant une difficulté à incarner une fonction d'accompagnement vivante dans un cadre figé. C'est aussi une forme d'auto-éjection du système par ses propres opérateurs.

3. Dissonance entre gouvernance affichée et gouvernance réelle

- Gouvernance officiellement collégiale, mais concentrée en pratique sur un nombre restreint d'acteurs.
- Marginalisation des prestataires dans la boucle de pilotage stratégique, malgré leur rôle clé dans le processus d'accompagnement.

→ **Lecture systémique :**

Le système développe une posture paradoxale : il affiche des valeurs d'horizontalité, tout en opérant sur un mode opaque et centralisé. Cette dissonance crée un clivage entre les valeurs symboliques et les réalités vécues, avec un impact direct sur l'engagement des acteurs.

4. Absence de boucle réflexive collective

- Aucun espace pérenne d'analyse partagée entre financeurs, opérateurs, prestataires, structures bénéficiaires.
- Les évaluations produites ne sont ni transparentes, ni mobilisées comme outils d'ajustement.

→ **Lecture systémique :**

Le système DLA est privé de son miroir. En l'absence de rétroaction collective sincère, il fonctionne sans feedback structurant, ce qui favorise la répétition et l'enlèvement plutôt que l'évolution.

5. Blocages dans la circulation de l'information

- Non-publication de données d'activité détaillées (par territoire, par typologie de structure).
- Absence de réponse institutionnelle à des demandes claires de transparence ou d'explication méthodologique.
- Opacité sur les modalités d'attribution des prestations et d'accès aux appels d'offres.

→ Lecture systémique :

Ce défaut de circulation des flux informationnels constitue une boucle de clôture active : le système s'isole du réel pour éviter la remise en question de son récit. Cela alimente la confusion et rompt les conditions d'un apprentissage adaptatif collectif.

III. En synthèse

Ces indicateurs ne doivent pas être interprétés comme des dysfonctionnements isolés, mais comme les traces visibles d'une logique de désalignement structurel persistant. Ils révèlent un système qui conserve son apparence fonctionnelle tout en s'éloignant de manière structurelle et durable de sa raison d'être.

La récurrence de ces signaux, leur banalisation, voire leur intégration tacite dans les routines institutionnelles, suggèrent que le désalignement n'est plus perçu comme une anomalie, mais comme une norme. Cette normalisation du désalignement est en soi un puissant levier d'analyse systémique — et le point de départ de toute transformation lucide.

Partie 3 : Dynamiques systémiques à l'œuvre

Après avoir posé les frontières, les facteurs et les signaux de désalignement du système DLA, cette partie vise à révéler les dynamiques internes qui entretiennent et renforcent ce désalignement.

Il ne s'agit plus ici d'observer des symptômes, mais de cartographier les mécanismes systémiques profonds, souvent invisibles ou implicites, qui régulent la dynamique collective du système.

Ces dynamiques s'expriment dans la manière dont les récits, les comportements, les rôles et les structures s'auto-renforcent, souvent malgré les intentions conscientes des acteurs.

I. Axe de lecture : de l'homéostasie à la clôture adaptative

En systémique, un système tend à maintenir sa stabilité interne : c'est le principe d'homéostasie. Mais lorsque les boucles de rétroaction sont affaiblies ou supprimées, l'homéostasie se transforme en clôture adaptative : le système se stabilise... au prix de son propre alignement. Il fonctionne alors pour se maintenir lui-même, même s'il s'éloigne de sa finalité initiale.

C'est cette transformation de l'homéostasie en mécanisme de protection de la structure plutôt que de la mission que nous allons explorer ici, à travers plusieurs dynamiques clés.

II. Le champ narcissique : la boucle récit / reconnaissance / légitimation

Le DLA est porteur d'un récit fondateur : celui d'un outil public-privé au service de l'émancipation des structures de l'ESS. Ce récit est central pour la légitimation des acteurs qui y participent : opérateurs, financeurs, réseaux, bénéficiaires.

Mais quand le récit devient un vecteur de validation existentielle, il se transforme en champ narcissique collectif : il n'est plus possible de le questionner sans que cela soit perçu comme une attaque. Le système protège alors le récit avant la fonction :

- Toute critique devient disqualifiante ; toute tentative d'ajustement est réinterprétée comme une menace.
- L'adhésion au récit devient une condition d'appartenance ; ceux qui le contestent en sont exclus symboliquement (ou réellement).

III. Le champ confusionnel : superposition des rôles, opacité des règles

Le système DLA repose sur une multiplicité de rôles (opérateur, financeur, prestataire, bénéficiaire, expert, évaluateur) souvent superposés dans les mêmes entités ou individus.

Cette superposition produit une confusion des responsabilités et des légitimités : qui rend compte à qui ? qui évalue qui ? au nom de quoi ? Cette configuration favorise une dilution progressive du contrôle, en supprimant toute séparation claire entre décideur, bénéficiaire, exécutant et évaluateur.

1. Boucle de dilution du contrôle : entre confusion des rôles et clôture des régulations

La dynamique participant à la dilution du contrôle étatique est le fruit des interactions des facteurs structurels et culturels : il s'agit d'une boucle de rétro action qui se déploie aux frontières extérieures/intérieures du système.

Cette zone est celle de la confusion :

- Les mêmes agents de l'état se retrouvent alternativement dans le rôle de financeurs parties prenantes dans les ajustements de ventilation du financement DLA au niveau régional et dans le rôle de contrôleur des déclarations d'activités.
- Les représentants des bénéficiaires sont aussi prescripteurs, doubles fonctions donnant la latitude technique de pouvoir circulariser les fonds au niveau des acteurs associatifs.
- La région représente aussi implicitement France Active Alsace : l' élu du conseil régional jusqu'en 2021 étant membre de la gouvernance de France Active Alsace.
- Une part significative des individus ayant une fonction de prescripteurs sont bénéficiaires de sociétés dispensant du conseil comme celui attendu au niveau des prestataires.

Facteurs mobilisés dans la boucle de dilution :

a) Facteurs culturels :

- Discours victimaire explicite :

Les institutions ESS garante du récit d'un réel désirable se plaignent d'un manque de financement récurrent ne leur permettant pas d'avoir les moyens de réaliser ce récit.

- Posture de sauveur inconscient au niveau des agents de l'état qui accorde une forme de confiance dans les déclarations d'activités.
- Croyance et considération implicites :
 - « *Et puis c'est l'ESS, ils ont des valeurs* »
 - « *Les montants sont plutôt faible par rapport à d'autres secteurs* »
 - « *L'Avisé c'est sérieux et toutes les autres régions font pareil* »
 - « *Au conseil Régional, on vérifie aussi avec Enée* »

b) Facteurs structurels :

- Les services de l'état ont connu des réorganisations systémiques (modification des régions en 2014, puis passage de la DIRRECTE à la DREETS), cela induisant une charge impactant la qualité du contrôle d'activités.
- L'Avisé, pilote du DLA, qui a également pour mission de collecter les données d'activités, devient ainsi la référence d'éclairage de la réalité d'activités pour l'état. Les données sont télétransmises par les opérateurs consolidées au niveau du logiciel Enée jusqu'en 2024/2025.
- L'étude des comptes de France Active Alsace laisse suggérer des modalités de versement des subventions sans régularisation à l'année N+1 pour l'activité réalisée en N. De plus l'enveloppe DLA est stable depuis son origine, sans réévaluation en regard de l'inflation.

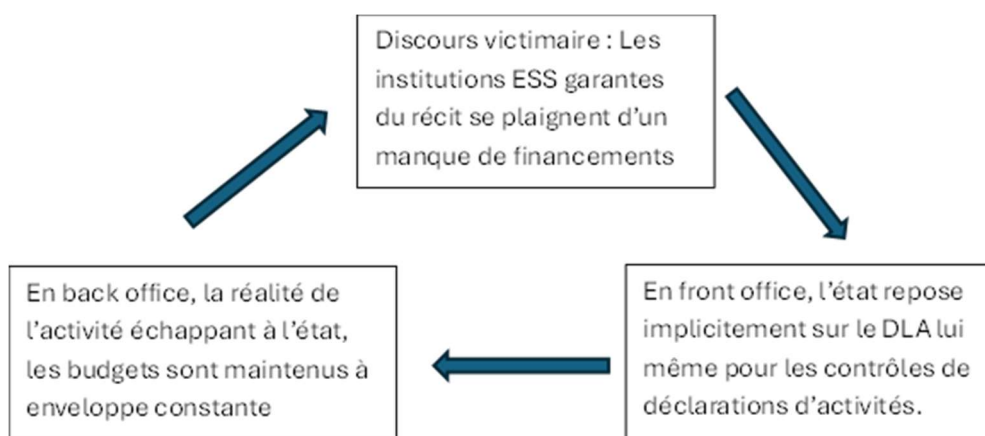
Il vient en conjecture :

Ce modus operandi de contrôle d'activités s'étale sur une longue période.

Notons encore que le passage du financement européen du format FSE à FSE+ introduisait une autre couche de contrôle supplémentaire, extérieure, avec l'ASP et la DGPF qui ne font pas parties du comité de pilotage régional.

Le DLA n'est financé par le programme européen FSE + que depuis 2023 en Grand Est : cela interroge une potentielle volonté de maîtrise du process des déclarations d'activités de la part des opérateurs. Il serait intéressant de savoir comment s'opère le contrôle à ce niveau.

c) La dilution du contrôle : une boucle parmi les autres



Le récit pivot de la dilution du contrôle de déclaration d'activités

Cette boucle ne fonctionne pas de manière isolée. Elle renforce la boucle récit-gouvernance en légitimant un récit de pilotage maîtrisé, et complète la boucle morte en empêchant toute rétroaction externe structurante.

2. Autres dynamiques à l'œuvre dans le champ confusional

La superposition des rôles crée aussi une inhibition des ajustements : personne n'a de légitimité claire pour activer la régulation, tout le monde est potentiellement juge et partie.

Ce flou est entretenu par des règles non écrites, des usages implicites, des procédures fermées. Le système devient alors illisible de l'extérieur et auto-référencé de l'intérieur.

IV. La boucle récit – gouvernance : un verrouillage symbolique

Le récit du DLA (neutralité, collégialité, expertise, impact) est censé justifier la gouvernance du dispositif. Mais la gouvernance réelle (centralisée, verrouillée, peu transparente) ne correspond plus à ce récit.

- Cette dissonance pousse le système à renforcer le récit plutôt qu'à ajuster la gouvernance.
- La communication s'intensifie, les récits s'enjolivent, les symboles sont réaffirmés... pendant que la structure se fige.
- Le récit devient alors l'écran de la gouvernance réelle, et cette gouvernance verrouille à son tour le récit : une boucle auto-justificative se ferme.

Notons que la « gouvernance unifiée de l'ESS » installée en 2019 permet une concentration accrue du pouvoir décisionnaire en consolidant l'usage du récit - moins d'acteurs assurant moins de dissonance.

V. Absence de boucle réflexive : une boucle morte

Dans un système vivant, les feedbacks permettent des ajustements continus. Dans le DLA, l'absence d'espaces réflexifs authentiques génère une perte d'intelligence collective.

- Les évaluations sont descendantes, les retours ignorés, les voix critiques disqualifiées.
- Le système ne voit plus ce qu'il produit, et donc ne peut plus se réguler.
- Il entre dans une boucle morte : reproduction automatique, routine ritualisée, clôture cognitive.

VI. En synthèse

Ces dynamiques systémiques — champ narcissique, confusion des rôles, boucle récit-gouvernance, boucle morte — n’agissent pas isolément. Elles se renforcent mutuellement et maintiennent le système dans une stabilité désalignée, où l’apparence de fonctionnement remplace la finalité.

Le propos n’est pas celui d’un jugement. Certes des responsabilités individuelles sont engagées, cependant comme tout système vivant, un système durablement désaligné perd sa capacité d’adaptation et s’effondre, c’est un principe valable depuis des milliards d’années.

Cependant rendre visible ces boucles permet de rouvrir un chemin possible vers l’ajustement.

Partie 4 – Perspectives d’ajustement

Après avoir exposé les dynamiques systémiques à l’œuvre dans le DLA en Grand Est, il ne s’agit pas ici de prescrire ou de corriger de l’extérieur. Ce serait reproduire ce que ce système empêche : un ajustement vivant, inscrit dans un réel partagé.

Les propositions qui suivent ne visent ni à rétablir une version idéalisée du DLA, ni à condamner une dérive. Elles visent à rouvrir les boucles fermées, à redonner au système une capacité d’ajustement autonome.

Il s’agit de restaurer la réflexivité collective, reconfigurer les frontières, clarifier les rôles et reconnecter à la finalité.

1. Restaurer des espaces de réflexivité partagée

- Créer un espace de dialogue régulier entre financeurs, opérateurs, prestataires et bénéficiaires.
- Assumer la conflictualité comme ressource de régulation.

- Réintroduire la parole critique comme composante fonctionnelle du système.
- Intégrer des analyses systémiques externes comme leviers de lucidité (non pour valider, mais pour questionner).

→ **Finalité** : Recréer une boucle d'apprentissage vivant, où l'on se voit fonctionner.

2. Réouvrir la gouvernance : clarification, pluralité, transparence

- Séparer formellement les rôles (financement / pilotage / contrôle / exécution / évaluation).
- Ouvrir les comités de pilotage à des profils non alignés narrativement.
- Documenter les arbitrages : faire de la traçabilité des décisions un acte de clarté, non de justification.
- Revisiter la gouvernance régionale de l'ESS en interrogeant ses effets de verrouillage.

→ **Finalité** : Rétablir un équilibre entre représentation, pouvoir et responsabilité.

3. Redonner aux données leur fonction de vérité partagée

- Reprendre la main sur les flux d'information, en sortant d'un pilotage par validation implicite.
- Ouvrir les bases de données à la vérification croisée par les acteurs.
- Inclure des points de contact réels entre activité déclarée et activité vécue.
- Ne plus déléguer intégralement la consolidation des flux à un organe unique sans regard externe (Avisé).

→ **Finalité** : Restaurer un ancrage dans le réel observable, en tension avec le récit symbolique.

4. Réancrer le DLA dans sa finalité vive

- Réinterroger collectivement la raison d’être du DLA aujourd’hui, à plus de 20 ans de sa création.
- Oser poser la question : “Le système tel qu’il fonctionne aujourd’hui produit-il encore ce pour quoi il a été conçu ?”
- Accepter la possibilité d’une refonte, d’une fermeture, ou d’une réinvention.
- Poser des indicateurs d’alignement (pas seulement d’impact).

→ **Finalité** : Reconnecter structure, action et finalité dans une cohérence vivante.

5. En synthèse : ajuster n’est pas réparer, c’est redevenir vivant

Ajuster ne signifie pas corriger. C’est recréer des conditions d’émergence d’un système vivant, capable d’évoluer, de se regarder, de se transformer. Cela suppose une lucidité partagée, un renoncement au contrôle total, et une ouverture au trouble comme condition de clarté.

Si ces perspectives ne sont pas activées, le système poursuivra sa course en inertie — stable en apparence, mais sourd à sa propre finalité. Si elles le sont, une autre voie s’ouvre : celle d’un DLA qui, ayant vu ses propres boucles, peut redevenir un levier au service du vivant.

Partie 5 – Limites, perspectives et critiques.

Cette analyse systémique ne prétend pas à l’exhaustivité. Elle n’est ni neutre, ni détachée de l’observateur. Elle s’inscrit dans un acte situé, incarné, visant à comprendre de manière impartiale un système vivant depuis l’intérieur de ses tensions.

1. Une lecture située

Ce travail est le fruit d’un regard situé. Il ne prétend pas refléter une objectivité totale, mais plutôt rendre visible une structure de relations, telle qu’elle se donne à voir

lorsqu'on s'autorise à regarder les boucles, les récits, les frontières, et les incohérences latentes.

L'analyse a été guidée non par une volonté d'évaluation normative, mais par une exigence de clarté systémique. Elle assume donc son caractère non institutionnel, non commandité, non validé par une autorité tierce.

2. Une modélisation partielle et fractale

Comme toute modélisation, cette lecture ne dit pas tout. Elle n'épuise ni la richesse du vécu des acteurs, ni la diversité des trajectoires individuelles, ni la complexité des interactions locales.

Elle opère un zoom fractal sur certaines dynamiques, en assumant que d'autres angles pourraient faire émerger des lectures différentes, voire contradictoires — sans pour autant les invalider.

3. Une tension entre analyse et transformation

Mettre en lumière les boucles systémiques peut produire deux effets opposés :

- **Une libération de la parole**, en légitimant des ressentis longtemps tus,
- **Ou une crispation défensive**, chez ceux qui se vivent comme visés.

L'objectif de cette analyse n'est pas d'accuser, mais de créer des conditions de transformation lucide. Si elle provoque des résistances, ce n'est pas nécessairement un échec. C'est souvent un signe que le système est touché dans ses zones d'auto-protection.

4. Un point de départ, pas une vérité

Cette analyse n'est pas un aboutissement, mais un point de départ pour d'autres lectures systémiques, d'autres regards croisés, d'autres récits à confronter.

Elle ne propose pas de solution miracle. Elle met à nu un système, pour que ceux qui en dépendent puissent, s'ils le souhaitent, en reprendre la main.

5. En synthèse

Ce travail ne cherche pas à s'imposer comme une vérité. Il propose un miroir brut, impartial et structuré, dans lequel chacun peut se reconnaître, se questionner ou se distancier.

Son ambition est modeste et radicale à la fois : contribuer à une écologie de la lucidité systémique, en rendant visibles les logiques qui nous traversent — afin que l'ajustement redevienne possible.

Ressources mobilisées

Cette analyse systémique s'est construite à partir d'un croisement de ressources variées : données empiriques, grilles d'analyse systémiques, expériences de terrain, et réflexions transversales sur les dynamiques collectives. Aucune de ces ressources ne suffit à elle seule. C'est leur mise en tension et en résonance qui a rendu possible cette lecture.

1. Ressources institutionnelles et réglementaires

a) IGAS – Rapport RM2011-185P (2012)

Cadre de référence systémique : ratios d'efficience, mission du DLA, alignement budgétaire.

b) AVISE – Cadre d'Action National du DLA (2021)

Principes, objectifs, logique de pilotage.

c) AVISE – Synthèse "Performance DLA 2023"

Données d'impact, budget national, cadrage évaluatif.

d) Caisse des Dépôts (Banque des Territoires) – Appel d'offre DLAD (2020)

Données budgétaires et organisationnelles sur le DLA régional.

e) Conseil Régional Grand Est – Délibérations (depuis 2017)

Validation des financements publics du DLA.

2. Données financières et opérationnelles (structures régionales)

a) France Active Alsace – Comptes 2022 et 2023 (JOAF)

Flux financiers, ratios internes, nature des charges.

b) CRESS Grand Est – Comptes 2022 et 2023 (JOAF)

Données sur la structure opératrice régionale (DLAR).

c) DLA GE – Présentations et bilans d'activité (2023)

Données consolidées sur les accompagnements, diagnostics, prestations.

d) DLA GE – Présentation "Speed Meeting Prestataires" (2025)

Pratiques d'intermédiation, dynamique de réseaux.

e) Echange professionnel prestataire/opérateurs.

3. Cadre systémique mobilisé

- **Approche systémique vivante** (Bateson, Morin, Meadows) : causalité circulaire, rétroactions, homéostasie, clôtures, récits.
- Grilles d'analyse organisationnelle : clarification des rôles, lectures de structure/fonction/finalité.
- **Analyse des boucles inconscientes collectives** (inspirée de la systémie relationnelle, de la sociologie des croyances, et des travaux de type Watzlawick ou Bourdieu, sans dépendance doctrinale).
- Approches issues de la psychologie des systèmes, appliquées ici à l'échelle d'un dispositif public.

4. Apports issus d'autres analyses

a) Travaux préparatoires

- A l'origine du DLA
- Eléments généraux de contexte du DLA
- Analyse économique du DLA

b) Travaux transversaux

Cette analyse s'inscrit dans une trajectoire plus large de modélisation de systèmes sociaux complexes, déjà engagée dans :

- **L'analyse systémique du bizutage** : dynamique d'intégration/exclusion, boucles de confusion, fonction sacrificielle.
- **Les dynamiques systémiques civilisationnelles** : exploration des seuils de transformation à grande échelle, résistances culturelles, seuils symboliques.

Ces deux précédentes explorations ont permis de **clarifier des motifs structurels récurrents**, qui réapparaissent ici dans un autre registre d'échelle.

5. Ressources subjectives

- Expérience directe de plusieurs années dans le champ de l'ESS, à différents niveaux (entrepreneuriat, direction, conseil, stratégie, accompagnement).
- Position de retrait réflexif choisie pour préserver la clarté, en dehors des jeux de pouvoir.
- Capacité à observer en dehors du flux, tout en restant impliqué.

Mot de l'Analyste :

La survie de l'espèce dépend de sa capacité à se connecter lucidement au réel

 « **Servez-vous librement, la nature vous l'offre** » 

Ce document est libre de tous droits. Les propos tenus n'engagent que son auteur.

Marc Oswald, juin 2025