

Ici, nous considérons la question suivante :

« Quelles ont été les motivations à la mise en place du Dispositif Local d'Accompagnement – DLA ? »

Cette lecture mobilise une approche systémique et repose sur une analyse en couches des intentions (explicites et implicites) ayant structuré le DLA, à partir des textes de référence et de la dynamique historique du secteur ESS.

L'Origine du DLA

1. Les motivations qui ont amené à imaginer un dispositif comme le DLA :

→ Motivation opérationnelle explicite : préserver l'emploi

Au début des années 2000, le DLA est une réponse à un contexte marqué par la fin des aides d'état du dispositif « Emplois- Jeunes ». La fin de ce soutien induisait une fragilité de l'emploi dans le secteur ESS qui s'appuyait largement sur ce dispositif dans le modèle économique des organisations.

Cette motivation opérationnelle peut se comprendre d'un point de vue systémique comme un déclencheur, une réponse à des défis animant alors le secteur de l'ESS.

→ Motivations organisationnelles implicites : consolidation /développement de l'ESS

Le système ESS était alors traversé culturellement par des sujets portant les enjeux d'émancipation d'un secteur compris sous tutelle par ses acteurs.

En regard, la culture collective ESS imaginait des ajustements organisationnels et structurels au niveau :

- Du développement de l'auto-régulation du secteur de l'ESS.
- De l'implémentation de dimensions stratégiques structurantes.

Cette dynamique d'émancipation stratégique répondait déjà à une tension identifiée dès la genèse du DLA : le milieu ESS a perçu initialement l'idée même du dispositif comme une ingérence dans sa capacité d'auto-gestion (IGAS, rapport RM2011-185P), révélant une culture de défiance face aux politiques descendantes et une volonté de renforcer des logiques d'auto-régulation.

2. Effet structurant méta organisationnel :

Une gouvernance « par les pairs » a été imaginée dans le modèle du dispositif, portée par des structures comme les CRESS, France Active, ou les Mouvements associatifs, en articulation avec l'AVISE, pilote national du dispositif et les autres parties prenantes comme les financeurs de l'ESS.

L'expérience organisationnelle du DLA devait par là tester et consolider une dynamique de développement et de résilience du secteur, par l'auto-régulation en s'appuyant sur un modèle de gestion par les pairs.

L'intention d'auto-régulation du secteur devait aussi permettre de reconnaître des acteurs de l'ESS comme légitimes pour accompagner les organisations de l'ESS.

3. Effets structurels et stratégiques.

→ Mise en place d'une fonction institutionnelle stratégique interne :

Le DLA a contribué à institutionnaliser le métier de l'accompagnement stratégique ESS, en imposant :

- Une méthodologie rigoureuse (diagnostic partagé, parcours d'accompagnement, coordination des prestations).
- Des compétences socles et prérequis pour les chargés de mission.
- Un parcours de professionnalisation obligatoire des chargés de mission, incluant des formations opérantes, des temps de co-développement, des outils et référentiels partagés.

L'accompagnement ainsi mis en œuvre devait permettre de maximiser la fonction opérationnelle première du DLA : la prescription de missions de conseils assurées par les prestataires.

Cependant, le contexte du lancement du dispositif était structurellement en décalage avec les besoins : les acteurs traditionnels de l'accompagnement (consultants généralistes, cabinets RH) ne répondaient pas aux besoins spécifiques de l'ESS.

Cette tension initiale bien que pénalisante opérationnellement au démarrage du DLA, était comprise au moins implicitement comme fertile au sens stratégique : les besoins non couverts devant induire l'émergence d'une nouvelle partie prenante dans le système DLA : une classe d'accompagnants stratégique ESS pour l'ESS.

→ Emergence visée d'un écosystème spécifique d'intervenants.

Cet aspect qui, bien que peu explicité frontalement dans les textes fondateurs, transparaît clairement dans la structuration du dispositif et dans son évolution.

En conséquence de sa mission opérationnelle première, le DLA a prévu d'accompagner les prestataires dans leur constitution formelle en partie prenante. En ce sens, le DLA a formalisé et animé un vivier de prestataires référencés :

- Ceux-ci doivent répondre à des appels d'offres, être compétents en accompagnement des structures de l'ESS, comprendre les spécificités de leurs modèles économiques.
- Leur travail est encadré par des grilles d'analyse, des barèmes indicatifs, des conventions tripartites, etc.

Ce cadre devait permettre l'émergence d'une filière professionnelle à part entière, avec ses approches, ses codes, ses normes et ses opportunités : une fonction professionnelle intermédiaire entre le consultant indépendant et le fonctionnaire, avec une posture de médiation, de coordination, et de neutralité bienveillante.

4. Synthèse :

Le DLA, bien qu'initié pour préserver l'emploi dans un contexte de fragilisation du secteur ESS, portait aussi — implicitement mais structurellement — l'ambition de faire émerger une nouvelle classe d'accompagnants stratégiques pour l'ESS, en créant/consolidant les conditions d'une culture d'auto-régulation et d'une fonction professionnelle intermédiaire spécifique au secteur.

Cette dynamique, bien que peu explicitée au départ, transparait dans la structure même du dispositif, dans ses modalités de sélection, de professionnalisation, et dans sa gouvernance "par les pairs", qui reconnaît et institue progressivement des acteurs de l'ESS comme légitimes pour accompagner leurs pairs.

5. Sources internes au DLA ou à l'AVISE :

a. Cadres d'action nationaux DLA (2002, 2008, 2014, 2021)

On y retrouve à travers les versions successives une montée en légitimité des acteurs de l'ESS comme prescripteurs de leurs propres accompagnements comme on y lit en creux le passage d'une logique d'assistance à une logique de capacitation.

b. Textes fondateurs de l'AVISE

L'AVISE se positionne dès le départ comme un outil au service de l'auto-structuration du secteur. Des documents comme "*10 ans d'accompagnement stratégique dans l'ESS*" (2012) permettent d'appuyer cette intention structurante.

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

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

Marc Oswald, juin 2025