

# **Entre volontés et difficultés opérationnelles dans l'ESS : Illustration avec le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) en Île-de-France**

**Par Marie Bossé sous la direction de Jean-Marie Pillon**

**Master 2 Politiques d'entreprises et Responsabilités Sociales, Majeure ESS**

**Université Paris Dauphine**

**Dauphine** | PSL   
UNIVERSITÉ PARIS

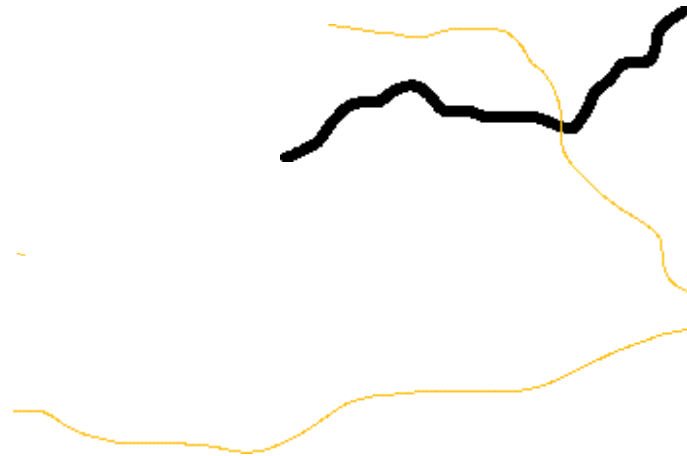
## Remerciements

Je tiens à remercier Jean-Marie Pillon, professeur à l'Université Paris Dauphine, pour son temps, ses précieux conseils et son soutien tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je remercie également très chaleureusement Irène Chanson et Cecilia Bassi, toutes deux tutrices de stage pour leur accueil, leur accompagnement et les très riches échanges qui auront nourri mon analyse. Merci également à Sébastien Chaillou de m'avoir accordé du temps dans son quotidien bien rempli de directeur de la *CRESS IdF*.

Un grand merci à toute l'équipe de la *CRESS IdF* pour les discussions, les visions d'une ESS à défendre. Merci à toutes les personnes rencontrées dans le cadre du DLA à travers la France.

Enfin, un merci tout particulier à mes proches qui m'auront soutenue dans la réflexion et rédaction de ce travail : Laurence, Jérémy, Alice, Louise, Jeanne, Dominique, Manon, Carla et Apolline.



## Table des matières

Remerciements .....	2
Table des matières .....	3
Acromania de l'ESS et des politiques publiques.....	4
I. Cadre de mise en œuvre du DLA au sein de la CRESS IdF : un modèle économique sous pression.....	7
1) Clarification : ESS et DLA.....	8
2) L'animation du DLA par la <i>CRESS IdF</i> : Une posture délicate .....	18
3) La difficile prise en charge d'un dispositif étatique par des structures associatives ( <i>CRESS IdF / France Active IdF</i> ) : Observations et analyse d'un modèle aux fragilités financières .....	25
II. Le DLA dans un contexte de crises : Covid, inflation, énergie, emploi ... quelles conséquences pour les associations ? .....	30
1) L'urgence financière .....	31
2) Métamorphoses du monde du travail : Entre télétravail et turnover important au sein du DLA et du monde associatif en général.....	39
3) Subordination politique du modèle associatif : .....	48
III. Quel avenir pour le DLA en Ile-de-France et à l'échelle nationale ? .....	53
1) CRESS IdF : Prévisions et rationalisation du DLA.....	53
2) Echelle nationale : Evaluation du dispositif en vue de la révision de la loi ESS et perspectives pour les chargés de mission DLA sur les territoires .....	58
3) Quel choix en matière de politiques publiques pour assurer le maintien du DLA et au-delà favoriser l'ESS : concurrence ou coopération ? .....	62
Conclusion :.....	70
Références bibliographiques : .....	71

**N.B** : Par souci de confidentialité, les noms des personnes citées dans ce travail ont été changés.

## Acromania de l'ESS et des politiques publiques

- **AAP** : Appel à projets
- **CAN** : Cadre d'action national
- **CMDLA** : Chargé de mission DLA
- **CRDLA** : Centre de ressources DLA
- **COFIL** : Comité de pilotage
- **CODOR** : Comité d'orientation régional
- **CCI** : Chambre de Commerce et de l'Industrie
- **CRESS** : Chambre régionale de l'Economie sociale et solidaire
- **CSESS** : Conseil supérieur de l'ESS
- **CTA** : Comité technique d'appui
- **DDETS** : Direction départementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
- **DLA** : Dispositif local d'accompagnement
- **DLAD** : Dispositif local d'accompagnement départemental
- **DLAR** : Dispositif local d'accompagnement régional
- **DRIETS** : Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
- **EPT** : Etablissement public territorial
- **ESS** : Economie sociale et solidaire
- **ESUS** : Entreprise solidaire d'utilité sociale
- **FSE** : Fonds social Européen
- **GIE** : Groupement d'Intérêt Economique
- **NPT** : New Public Management
- **PTCE** : Pôles territoriaux de coopération économique
- **QPV** : Quartier politique de la ville
- **QVT** : Qualité de vie au travail
- **RH** : Ressources Humaines
- **SEESSR** : Secrétariat d'Etat à l'ESS et à la Relance
- **SCESS** : Sociétés commerciales de l'ESS
- **SIRENE** : Système National d'Identification et du Répertoire des Entreprises et de leurs Etablissements
- **SRDEII** : Schéma Régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation



Actualités brûlantes sur le plan de la politique intérieure française : A la suite du remaniement gouvernemental du 20 juillet dernier, la secrétaire d'Etat, Marlène Schiappa, en charge de l'Economie sociale et solidaire et de la Vie associative, récemment épinglée dans l'affaire du Fonds Marianne quitte son poste. Personne n'est nommé à ce secrétariat qui se voit confié « par élargissement » à Olivia Grégoire, ministre des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat. Le président d'ESS France, Jérôme Saddier réagit en ces termes :

*« Chaque remaniement gouvernemental ne peut pas plonger l'[#ESS](#) et la Vie Associative dans l'incertitude. Nous devons être considérés par les politiques publiques. Ce n'est pas une question de standing ou de susceptibilité, mais de priorité politique à l'heure de la transition juste. [ESS France](#) et [Le Mouvement associatif](#) le rappellent fermement. »* - Extrait d'une publication de Jérôme Saddier sur LinkedIn le 22/07/2023

A l'heure de l'évaluation de la loi ESS de 2014 près de 10 ans après sa promulgation, l'Economie sociale et solidaire connaît une actualité aussi enthousiasmante que mouvementée. Suscitant depuis quelques années autant l'intérêt que la perplexité par sa fragmentation et sa plasticité, l'Economie sociale et solidaire tend à prendre une place de plus en plus importante au sein de la société civile au travers des discours politiques et des initiatives citoyennes qui fleurissent ici et là en France et en Outre-mer. Pourtant difficile à théoriser et à définir au vu de la diversité de ses formes et activités, il n'en demeure pas moins que l'ESS suscite l'intérêt du monde académique et nous donne à lire et à découvrir des expérimentations toujours plus ingénieuses pour remettre en cause l'idéologie capitaliste et inventer d'autres manières d'entreprendre.

C'est dans cette dynamique que le Dispositif Local d'Accompagnement dit « DLA », focus de ce mémoire, a été mis en place en 2002 à l'initiative de l'Etat et de la Caisse des dépôts et des consignations. Il a pour objet « *d'accompagner les structures d'utilité sociale employeuses dans leur projet de création et de consolidation d'emplois* »<sup>1</sup> et a fait la preuve de sa pertinence depuis maintenant 21 ans. Sa mise en œuvre en France fait suite à la suppression des contrats « emplois-jeunes » après la victoire de la droite à la présidentielle et aux législatives de 2002. Fondés en 1997, ces contrats « emplois jeunes » à destination des moins de 26 ans et des demandeurs d'emploi avaient pour objectif « *la création d'activités répondant à des besoins émergents ou non satisfaits et présentant un caractère d'utilité sociale* ».<sup>2</sup> Ayant ainsi particulièrement bénéficié au monde associatif avec la signature de 10 000 de ces contrats au sein du secteur culturel, social et médicosocial, le DLA fut créé dans l'espoir de professionnaliser ces structures pour préparer le retrait des aides de l'Etat. Sa création marque ainsi le passage d'une « politique d'emploi aidé » dans laquelle les associations sont un instrument de l'Etat facilitant la réussite de ses politiques publiques à une logique « d'activité aidée » par la diffusion d'une culture de gestion au sein des associations<sup>3</sup>. Ce passage n'est pas neutre pour les associations au sens où celles-ci doivent faire

---

<sup>1</sup> Cadre d'action national du DLA, 2022, Avise.

<sup>2</sup> Simon Cottin-Marx, « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement », *Revue française d'administration publique* 163, n° 3 (2017) : 557-70.

<sup>3</sup> *ibid.*

preuve de stratégies nouvelles pour trouver de nouveaux modes de financements afin de s'adapter aux contraintes économiques du moment.

Bien qu'il soit ouvert à toutes les structures employeuses de l'ESS (associations, mutuelles, fondations, coopératives et sociétés commerciales de l'ESS), 90% des structures accompagnées sont de type associatif<sup>4</sup>. Notre propos s'intéressera majoritairement au secteur associatif (*Chapitre 2*) au cœur des politiques de l'emploi via ce dispositif. En première ligne face aux aléas de la conjoncture économique, les associations subissent de plein fouet les crises sociales, économiques et énergétiques et sont de plus en plus nombreuses à cesser leurs activités. Soutenues lors de la crise sanitaire par la mise en place d'un fonds dit « UrgencESS » de 30 millions d'euros et des prêts garantis par l'Etat, elles se retrouvent actuellement dans l'obligation de rembourser ces « prêts covid » au risque de connaître de grosses difficultés financières. Contraintes de fermer leurs portes pour des raisons budgétaires, certaines se voient également attaquées pour leur seule raison d'exister, en témoigne la dissolution du collectif *les Soulèvements de la Terre* le 21 juin 2023 (décision abrogée le 11 août) ou la perte d'agrément pour l'association *Anticor* le 23 juin 2023. De plus, obligées de signer depuis janvier 2022 un contrat d'engagement républicain pour prétendre aux demandes de subventions, les associations voient leurs libertés de plus en plus contraintes par les directives étatiques. Face à une possible limitation du champ d'application de ce contrat, une tribune a été publiée le 19 juin 2023 dans Médiapart sous l'impulsion de l'association *Le Mouvement Associatif* et a recueilli plus de 424 signatures émanant d'organisations, d'acteurs de la société civile et de dirigeants de structures. C'est dans ce contexte que le DLA, précieux outil d'accompagnement des associations, peut avoir un rôle clé à jouer.

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'un stage de 5 mois réalisé au sein du pôle « AIO » Accueil, Information, Orientation de la Chambre Régionale de l'Economie sociale et solidaire d'Île-de-France (CRESS IdF). Opérateur régional du DLA, le pôle AIO se charge de l'animation du dispositif à travers l'organisation d'événements et la mise à disposition de ressources dans le but de permettre l'interconnaissance entre les acteurs. Bénéficiant d'une légitimité et d'une place centrale dans l'écosystème ESS, la CRESS IdF s'est révélée être un poste d'observation idéal pour découvrir les rouages et les visions actuelles qui traversent ce pan de l'économie.

Ayant à cœur de donner la parole aux acteurs qui font vivre ce dispositif au quotidien, ce travail de recherche s'appuiera sur trois entretiens qualitatifs réalisés auprès de responsables de la CRESS IdF : Ariane, Chargée de mission animation du DLA à l'échelle régionale, Leila, Responsable du pôle AIO et David, directeur général de la structure. S'ajouteront à ces entretiens, les nombreux échanges informels avec des chargés de mission DLA, prestataires, bénéficiaires et financeurs du dispositif. Gardant toujours une oreille attentive et un cahier à la main lors de réunions d'équipes, de séminaires ou d'événements propres au DLA ou à l'ESS en Île-de-France, ce mémoire est l'aboutissement d'une collecte de matériaux de toutes origines : écrits, audios, mails, articles de presse, podcasts... qui auront nourris mes réflexions et mon analyse pour réaliser ce travail. S'ajouteront à ces éléments d'ordre qualitatif des données quantitatives issues de travaux académiques et de ressources internes afin d'apporter du concret et des éléments chiffrés à l'analyse. Dans une démarche épistémologique de l'ESS, ce travail s'appuie sur des travaux de

---

<sup>4</sup> ENEES Activités - Avise, « Extraction données DLA 2022 », s. d.

sociologie du travail associatif, sociologie des organisations et des mouvements sociaux et également sur tous les apprentissages reçus lors de ma formation à l'université. Ce travail vient répondre à un besoin de clarification et de conceptualisation de ce champ d'étude pluridisciplinaire qu'est l'ESS, secteur professionnel au sein duquel j'aspire à travailler dans un avenir proche.

Pour situer le contexte du stage, à peine arrivée j'apprenais le départ de ma tutrice-collègue Ariane, effectif 4 mois plus tard. Cette dernière m'a toutefois offert tout l'éclairage possible, - ainsi que Leila, responsable du Pôle AIO – sur le DLA et l'écosystème de l'accompagnement en général. Face aux difficultés opérationnelles éprouvées par mes collègues, jointes à mes propres observations, j'ai eu à cœur de questionner et d'analyser ce que vivent les acteurs du monde associatif et plus largement de l'ESS à l'heure actuelle. Un constat : le nécessaire besoin d'adaptation du modèle socio-économique des associations face au désengagement de l'Etat envers le monde associatif et une question qui s'impose :

*En quoi assiste-t-on à une crise du modèle socio-économique des associations dont le DLA, dispositif historique de l'ESS se fait l'illustration ?*

Pour y répondre, seront présentés dans la première partie de ce travail les termes et les modalités de mise en place de l'ESS et du DLA en Île-de-France, notamment via son animation régionale par la CRESS IdF. Cette entrée définitionnelle permettra de mieux comprendre les ressorts de ce dispositif et les difficultés opérationnelles dues au modèle économique de ses structures porteuses. Il s'agira ensuite de déplacer le curseur vers le monde associatif en analysant les enjeux actuels des structures dans un contexte de crise économique et sociale. Précieux outil des associations pour faire face à leurs problématiques internes, nous montrerons comment le DLA se trouve lui aussi fragilisé par la conjoncture économique et politique. En conséquence de quoi, dans une troisième partie, nous évoquerons les perspectives qui se dessinent pour les acteurs du DLA à l'échelle régionale (CRESS IdF) et nationale (AVISE), avant de questionner plus largement ce vers quoi tend l'ESS : concurrence ou coopération des acteurs ?

## **I. Cadre de mise en œuvre du DLA au sein de la CRESS IdF : un modèle économique sous pression**

Dans une région telle que l'Île-de-France qui rassemble plus de 31% de la richesse nationale, 4% du PIB de l'Union Européenne avec ses 960 000 entreprises et 6 millions d'emplois<sup>5</sup> (dont 94% d'emplois salariés), l'ESS est un acteur clé de son rayonnement. On compte en 2023, selon l'Observatoire de l'ESS de la CRESS IdF 33 277 établissements ESS soit 6,9% du total des établissements et 7,1% des établissements privés, ensemble qui génère 441 000 emplois (7,2% du total des emplois et 9,3% des emplois privés) avec en moyenne 13,3 emplois et 10,4 ETP par établissement (9,9 emplois et 8,7 ETP pour le privé hors ESS)<sup>6</sup>.

Paradoxalement région la plus peuplée de France avec 12,40 millions d'habitants en 2022, soit

---

<sup>5</sup> « L'Île-de-France concentre plus de la moitié des salariés français du secteur "information et communication" - Insee Flash Ile-de-France - 69 ».

<sup>6</sup> CRESS IdF Observatoire de l'ESS, « Panorama de l'ESS - Focus IDF », s. d. 2023

18,8% de la population française, l'IdF ou communément appelée « la région parisienne » fait partie des plus petites régions du territoire national en superficie, soit 12 012km<sup>2</sup>. Composée de 8 départements : Paris (75), Seine-et-Marne (77), Essonne (91), Yvelines (78), Hauts de Seine (92), Val d'Oise (95), Seine-Saint-Denis (93), Val de Marne (94), elle présente un territoire diversifié entre forte concentration urbaine et importantes zones rurales. L'ESS, économie des territoires par son ancrage local et sa présence dans des zones touchées par des inégalités territoriales, sociales et économiques fortes contribue à la création d'emplois durables et locaux, notamment dans certaines régions peu attractives pour des entreprises privées classiques comme les Quartiers Prioritaires de la Vie (QPV). En ce sens, le DLA porté par la CRESS IdF et France Active IdF à l'échelle régionale participe de cette volonté de promouvoir le développement de la cohésion sociale et territoriale en Île-de-France par l'accompagnement de structures en difficulté ou en restructuration.

Pour mieux comprendre ce qui se joue au sein de l'ESS et du DLA plus spécifiquement, il semble d'abord essentiel d'en préciser les contours définitionnels et historiques, avant d'étudier le rôle et l'organisation de la CRESS IdF dans un écosystème aussi complexe que celui de l'Île-de-France. Cette première partie viendra mettre en lumière les difficultés opérationnelles rencontrées dans l'animation du DLA, difficultés dues au modèle socio-économique associatif de la CRESS IdF.

## 1) Clarification : ESS et DLA

Traversée par des tensions et des visions qui diffèrent quant à son avenir, l'ESS vit actuellement un moment charnière dans le cadre de l'évaluation de la loi de 2014. Le DLA en tant que premier dispositif d'accompagnement des structures de l'ESS, institutionnalisé dans l'article 61 de la loi, n'échappe pas à cette actualité et se retrouve donc au cœur des débats. Constituant un objet d'étude complexe à appréhender par son fonctionnement territorialisé, la multiplicité de ses acteurs et son lien avec les politiques publiques, il semble essentiel de définir et de préciser tout d'abord le périmètre de l'ESS et celui du DLA afin de comprendre l'origine de ces visions qui diffèrent.

Pourtant définie dans la loi du 31 juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire comme un « mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine », <sup>7</sup> l'ESS garde par certains aspects un caractère insaisissable. Entre le marché, l'Etat et la société civile, cette économie « alternative » se caractérise par une organisation, des fonctions spécifiques et une forte hétérogénéité d'assemblages institutionnels qui peuvent rendre son accès difficile.

Afin de comprendre l'identité du mouvement social qu'est l'ESS, un bref retour historique s'impose. Ayant chacune une histoire qui lui est propre, le rapprochement entre la vieille « économie sociale » du début du XIX<sup>ème</sup> et de la jeune « économie solidaire » des années 1970 est « le fruit d'un travail conceptuel et institutionnel de longue haleine ». <sup>8</sup> L'économie sociale puise

---

<sup>7</sup>« LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1) », 2014-856 § (2014).

<sup>8</sup> Timothée Duverger, « I / Une histoire en trois cycles », Repères (Paris : La Découverte, 2023), 7-24.



ses racines dans les initiatives communautaires du XIX<sup>ème</sup> siècle (communautés, confréries, corporations et compagnonnages). Reposant sur la notion d'assistance et de mutualisation des savoir-faire, l'économie sociale se veut d'abord être une économie de la réparation face aux risques sociaux et économiques (protection, maladie, chômage...). Pourtant victime du pouvoir politique et du mauvais œil de Napoléon III, l'économie sociale réussit le pari d'infuser toutes les branches de la société à force d'adaptation et de résistance. Au fil du siècle, elle se renforce et n'aspire plus seulement à « réparer » mais bien « à prévoir et à s'organiser » face aux risques et manquements de l'ordre politique.<sup>9</sup> Sur le devant de la scène grâce à l'initiative de Charles Gide, « Père de l'économie sociale » et de son « Palais de l'Economie Sociale » lors de l'exposition universelle de 1900, l'Economie sociale interpelle mais reste alors trop dispersée et sans soutien politique fort. Longtemps qualifiée de « tiers-secteur » selon l'expression de Gide pour parler des associations, mutuelles et coopératives qui la compose, cette appellation tend à la déprécier et à en faire « la troisième roue du carrosse » entre le secteur privé et public. Affaiblie au début du XX<sup>ème</sup> siècle, l'Economie sociale revêt toute son importance durant les Trente-Glorieuses avec l'instauration d'un Etat providence. En effet, la création de la Sécurité Sociale à la Libération fait passer l'économie sociale au rang d'économie « complémentaire » avec notamment la consécration du mouvement mutualiste français en 1945. S'ensuivent la création de la *Mutuelle des Travailleurs* (actuellement *Fédération des Mutuelles de France*), de la *MACIF* (Mutuelle des commerçants et industriels), de la *FNAC* (Fédération Nationale d'Achat des Cadres) ou encore de la *SCOP Chèque Déjeuner* devenue désormais *Groupe UP*. L'économie sociale se déploie dans toutes ses formes. Trouvant un second souffle grâce aux travaux de « pères fondateurs » avec notamment Henri Desroches comme figure de proue, la notion d'Economie sociale réapparaît dans les années 70 et favorise le regroupement d'entités dispersées. Le soutien de militants de la « deuxième gauche » tels que Michel Rocard ou François Soutage contribue à la réémergence de l'Economie sociale.

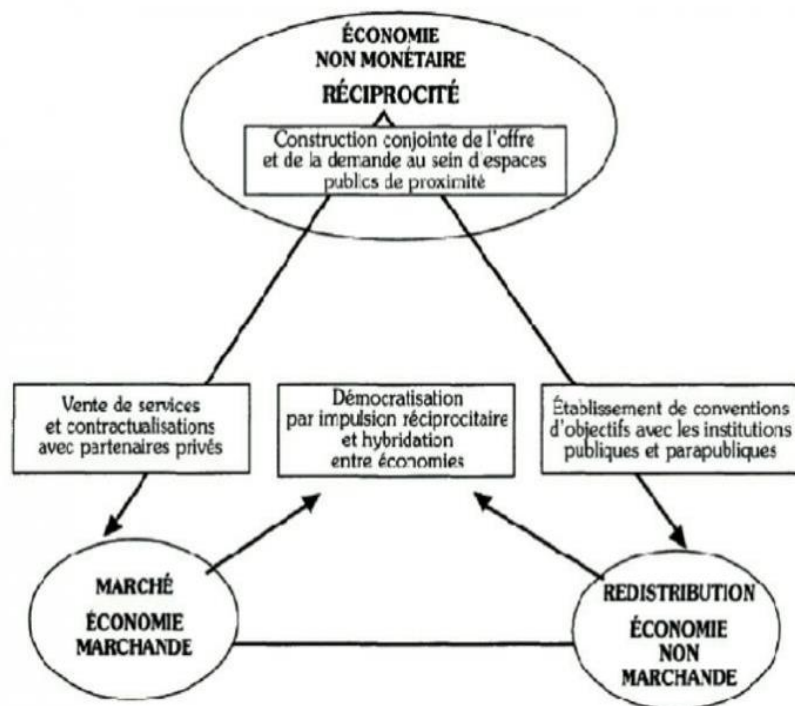
Cependant, à cette même époque survient ce qu'il est commun d'appeler « la crise de l'Etat providence » avec pour conséquence un chômage de masse et le creusement des inégalités. De nouveaux besoins émergent nés de l'affaiblissement des politiques publiques et c'est dans ces conditions que va se développer dans les années 70, « l'économie solidaire » animée par des chercheurs et militants autour de la figure du sociologue Jean-Louis Laville. Ce courant rejoindra, par endroits, les ressorts de l'Economie sociale, mais aura à cœur de développer des structures subsidiaires en réponse aux nouvelles demandes publiques et aux dispositifs sociaux successifs.<sup>10</sup> Laisant ainsi entrevoir les tensions qui traversent l'ESS actuellement, les visions diffèrent entre les partisans de cette nouvelle « économie solidaire » et les tenants d'un renouveau de l'économie sociale sous la figure de Thierry Jeantet. L'économie solidaire porte le projet d'un nouveau contrat social afin de sortir de la vision réductrice d'une économie lucrative et d'une solidarité redistributive en encourageant le déploiement d'initiatives socioéconomiques ainsi qu'une « économie plurielle ». Par « économie plurielle », Jean Louis Laville entend une économie au confins de trois formes : l'économie marchande « qui quand elle ne connaît pas de limite débouche sur une société de marché où ce dernier tend à englober toute la société », une économie non

---

<sup>9</sup> Thierry Jeantet « Économie sociale et solidaire : la clé des possibles, Collection Mondes en transition, Édition les Petits Matins, 2021, 125 pages », *RECMA* 366, n° 4 (2022) : 117-18

<sup>10</sup> Jean-Philippe Milesy, *Petit précis d'histoire sociale de l'Economie sociale* (Note de la Fondation Gabriel Péri, 2017).

marchande autrement dit la « redistribution » et une économie non monétaire, souvent exclue de l'analyse, à savoir le travail domestique, le bénévolat et autres formes de travail non rémunérées.<sup>11</sup>



C'est à la fin des années 2000 qu'apparaît le concept d'« entrepreneuriat social » introduit par les institutions internationales, le secteur privé (Essec, Ashoka) et l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (AVISE) créée pour animer le DLA à l'échelle nationale en 2002. Structure phare de l'ESS l'Avise est à l'origine du Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social (CODES) en 2006 qui préfigure le *Mouvement des entrepreneurs sociaux* (MOUVES) en 2010 devenu le *Mouvement Impact France* (MIF) en 2020. Composé d'acteurs historiques de l'ESS, d'experts de l'entrepreneuriat social ainsi que d'acteurs du secteur privé, le MIF connaît une actualité forte dû à son changement de présidence et aux orientations prises par sa nouvelle direction, orientations qui participent des tensions au sein de la communauté ESS toute entière.

La division qui oppose « économie sociale » et « économie solidaire » trouvera en juin 2011 son paroxysme et paradoxalement les voies d'une réconciliation dans le cadre des Premiers Etats généraux de l'Economie sociale et solidaire tenus à l'ancienne Bourse de Paris<sup>12</sup>. Témoignant du positionnement « politique » de toute la démarche ESS, cet événement permet l'émergence d'un projet de loi sur l'ESS, renforcé par la création en 2012 d'un ministère délégué à l'Economie sociale et solidaire confié à Benoit Hamon. Tant attendue, l'adoption de la loi ESS dite « loi

<sup>11</sup> Jean-Louis Laville, « "Triangle des Bermudes de l'Economie" Extrait du « Dictionnaire de l'autre économie » », Paris : Desclée de Brouwer, 2005, 209.

<sup>12</sup> Jean-Philippe Milesy, *Petit précis d'histoire sociale de l'Economie sociale* (Note de la Fondation Gabriel Péri, 2017).

Hamon » en 2014 viendra mettre tous les acteurs autour de la table et permettre la reconnaissance publique de l'ESS autour d'une définition et d'un périmètre bien précis.

*« L'intérêt de cette loi ESS, c'est qu'elle est venue poser une sécurisation autour des structures qui peuvent se dire de l'ESS, notamment sur les questions de la gouvernance démocratique, du réinvestissement du profit au sein de la structure, qui sont des choses clés qui évitent les dérives, même s'il y en a. » Ariane, chargée de mission DLA – CRESS IDF le 7/06/2023*

Le premier article de la loi<sup>13</sup> vient poser les trois grands principes au cœur de l'ESS :

- Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices
- Une gouvernance démocratique définie et organisée par les statuts, et qui n'est pas liée à la détention du capital
- Un but non lucratif : les bénéfices doivent majoritairement être réinvestis dans le maintien ou le développement de l'activité ; les réserves obligatoires constituées sont impartageables et ne peuvent être distribuées.

Cette définition peut être complétée par les apports théoriques anglo-saxons du « *nonprofit sector* » ou de « *civil society* » qui qualifient au niveau international des pratiques similaires à celles de l'ESS. On peut ainsi ajouter trois principes essentiels aux trois précédemment cités : L'importance du statut juridique qui garantit l'existence et le but des structures, l'indépendance des structures eu égard aux pouvoirs publics (bien qu'en grande partie financées par ces derniers) et la libre participation des acteurs.<sup>14</sup>

Comme mentionné plus haut, la loi ESS est venue « sécuriser » et poser un périmètre essentiel à la structuration juridique du secteur. Aux quatre familles historiques de l'ESS, associations, mutuelles, coopératives, fondations, la loi ajoute celle de « Sociétés commerciales de l'ESS » (SCESS). Comme l'indique le paragraphe III de l'article 1, « *Peuvent faire publiquement état de leur qualité d'entreprise de l'économie sociale et solidaire et bénéficier des droits qui s'y attachent les personnes morales de droit privé qui répondent aux conditions mentionnées au présent article et qui, s'agissant des sociétés commerciales, sont immatriculées, sous réserve de la conformité de leurs statuts, au registre du commerce et des sociétés avec la mention de la qualité d'entreprise de l'économie sociale et solidaire.* » Ainsi, après modification de ses statuts, toute structure commerciale (SA, SAS, SARL...) peut être déclarée de l'ESS et bénéficier sous certaines conditions d'un agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) lui offrant des financements et une légitimité particulière. Cependant, l'insuffisance et la superficialité des contrôles des demandes d'agrément par le Greffe du tribunal de Commerce ouvre la voie à des « dérives », comme le laissait entendre Ariane.

Selon l'article 2 de la loi, seules les entreprises poursuivant une utilité sociale dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une **au moins** de ces quatre conditions, peuvent être déclarées de l'ESS.

<sup>13</sup> « LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1) », 2014-856 (2014).

<sup>14</sup> Carl Milofsky, « Lester M. Salamon, S. Wojciech Sokolowski and Megan A. Haddock (2017) Explaining Civil Society Development: A Social Origins Approach », *Voluntary Sector Review* 9, n° 3 (1 novembre 2018): 351-53

Ces structures ont (soit) pour objectif :

- D'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité [...] ou de contribuer à la lutte contre leur exclusion
- De contribuer à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale
- De contribuer à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire [...] Elles participent à la réduction des inégalités sociales et culturelles, notamment entre les femmes et les hommes
- De concourir au développement durable, à la transition énergétique, à la promotion culturelle ou à la solidarité internationale

Une fois explicité le cadre historique et idéologique, il est essentiel de revenir rapidement sur l'organisation structurelle de l'ESS en France avant de s'intéresser au cœur de notre sujet, à savoir l'un de ses puissants outils, le DLA.

Rattaché au Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, le Secrétariat d'Etat à l'ESS et à la Relance (SEESSR) créé en 2020 par le gouvernement d'Emmanuel Macron est chargé d'impulser et de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière de développement de l'ESS et de relance économique.

Malgré l'absence de figure convaincue et convaincante en charge de l'ESS au sein du gouvernement, l'organisation nationale définie par la loi 2014 garantit la représentation et la promotion de l'ESS auprès des pouvoirs publics notamment au travers d'*ESS France*. En tant que Chambre française de l'ESS (bénéficiant d'un statut associatif), elle assure un rôle de soutien et d'animatrice du réseau des Chambres régionales de l'ESS (CRESS) et consolide au niveau national les données quantitatives recueillies par ces dernières au sein d'observatoires statistiques, dont nous reparlerons. Reconnue association d'utilité publique, *ESS France* est constituée d'organisations nationales issues des différentes formes statutaires de l'ESS et des CRESS. L'Etat conclue une convention d'agrément avec *ESS France* qui marque sa reconnaissance par les pouvoirs publics. L'autre instance essentielle à la reconnaissance de l'ESS par les pouvoirs publics dans le cadre de la loi 2014 est le *Conseil supérieur de l'ESS* (CSESS). Ayant pour objectif d'assurer le dialogue entre les différentes familles de l'ESS et les pouvoirs publics ainsi que de conforter le développement de l'activité et des emplois du secteur, il est chargé de donner un avis consultatif sur les projets législatifs et de contribuer tous les trois ans à une stratégie nationale de développement de l'ESS. Reste le dernier organe de représentation de l'ESS auprès des pouvoirs publics, il s'agit des CRESS dont le rôle sera développé plus en détail dans une deuxième partie en s'appuyant sur mon expérience personnelle au sein de la *CRESS Île-de-France*.

Ayant trouvé une harmonisation et une définition « englobante » lors de la loi 2014 votée à l'unanimité, l'ESS connaît de profondes tensions en son sein, l'évaluation de la loi semant quelque peu le « feu aux poudres » entre les différents acteurs du secteur. Les avis divergent, en effet, entre les partisans d'une vision « entrepreneuriat social » avec le Mouvement Impact France et ceux qui

défendent l'idée d'« Une ESS rassemblée, claire et conquérante <sup>15</sup>» sous l'égide de Jérôme Saddinger, président d'*ESS France*. Nous en reparlerons dans la dernière partie. Dans ce contexte, la mise en œuvre d'un dispositif historique de l'ESS tel que le DLA donne des clés de compréhension précieuses et offre d'éclairants apports de terrain quant à la vie réelle des structures qui ont à le mettre en œuvre aujourd'hui. Comme évoqué en introduction, notre étude s'intéressera tout particulièrement au modèle associatif au cœur de la mise en place du DLA dans un contexte tourmenté, notamment suite à la crise sanitaire.

Après avoir esquissé le périmètre définitionnel de l'ESS, place au DLA, instructive porte d'entrée pour comprendre ce qui traverse actuellement ce pan de l'économie. Selon la définition du ministère de l'emploi et de l'insertion « *Le DLA est un dispositif public et gratuit qui permet aux associations employeuses, structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et autres entreprises d'utilité sociale de bénéficier d'accompagnements sur mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois* ». <sup>16</sup> Apparue en 2002 après la mise en place de mesures de déconcentration et de décentralisation qui touchent les politiques de l'emploi dans les années 70, le DLA participe de cette volonté de professionnaliser le monde associatif. Intermédiaires essentielles à la mise en œuvre de ces politiques de l'emploi, les Missions locales ainsi que le développement du secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) viennent renforcer l'importance et les attentes des acteurs de l'ESS. Compétence historique des municipalités depuis la fin du XIX<sup>ème</sup>, les politiques de l'emploi sont progressivement attribuées à l'échelon régional avec notamment la loi NOTRe de 2015 <sup>17</sup>. En Ile-de-France c'est donc la DRIEETS (Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités) qui se charge de superviser sa mise en œuvre sur les territoires. A l'échelle nationale, le pilotage et les crédits du dispositif ont été transférés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 au ministère de la Transition écologique et solidaire. Le DLA constitue, en effet, un outil spécifique d'intervention de l'Etat au sein de l'ESS et du secteur associatif en particulier. En Île-de-France, en témoigne le graphique ci-dessous, les structures accompagnées par le DLA en 2022 sont majoritairement des associations employeuses (91%) ; 5 % sont des structures commerciales de l'ESS, 3% des coopératives et 1% des structures d'autres types ESS (Etablissement public, collectivité locale ou GIE/GCS (Groupement d'Intérêt Economique/Groupement de Coopération Sanitaire). <sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> « Manifeste pour une ESS rassemblée, claire et conquérante ! », Les blogs d'Alternatives Économiques, 10 février 2014

<sup>16</sup> « Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) », Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion - site

<sup>17</sup> Jean-Marie Pillon, « Emploi », in *Dictionnaire des politiques territoriales*, vol. 2e éd., Références (Paris : Presses de Sciences Po, 2020), 208-13

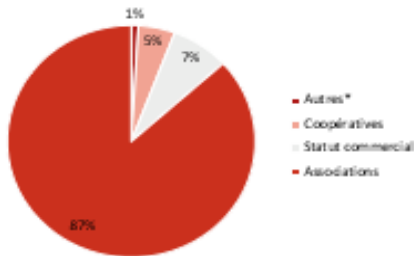
<sup>18</sup> CRESS IdF, « Présentation Comité Stratégique Régional du DLA IdF », 13 février 2023.



# 1. Bilan 2022 : Statistiques régionales

## Statut juridique des structures ayant reçu une ingénierie et emploi

Statut des bénéficiaires en 2021



Statut des bénéficiaires en 2022\*

\*Données extraites le 13/02/2022



\*Établissement public, collectivité locale ou GIE/ GCS  
(Groupement d'intérêt économique/Groupement de Coopération Sanitaire)

Année	Nombre d'emploi consolidés	Dont part de CDI	Dont part de CDD
2021	15 447	60%	40%
2022*	17 244	47%	53%

La part des structures associatives (91%) reprend une part plus importante, proche de celle observée en 2020. La part des structures ayant un statut commercial de l'ESS semble se stabiliser.

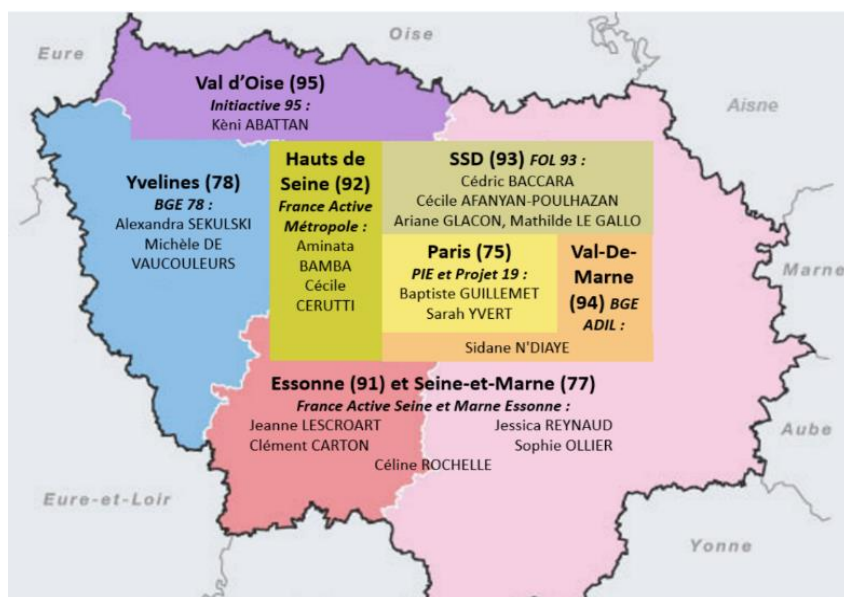


LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS



Présent sur l'ensemble du territoire français, le DLA se déploie sur 103 départements et 17 régions. Il est porté par des structures associatives aux compétences variées (*CRESS*, *France Active*, *BGE...*) et organisé sur les trois échelons : national, régional et départemental.

- **L'Avise, opérateur national du DLA** se charge de l'animation du dispositif depuis sa création en 2022 par la mise en réseau, la production d'outils techniques et méthodologiques à destination des chargés de mission DLA et la valorisation du dispositif auprès des pouvoirs publics. L'Avise se charge à la fois de la plateforme « *ENEE Activités* », outil de travail des chargés de mission DLA ainsi que de l'évaluation quantitative du dispositif actuellement en cours et intitulée « Mesures de performance DLA ».
- **A l'échelle régionale**, ce sont des structures comme les *CRESS*, *France-Active*, *Mouvement Associatif* (selon les régions) qui se chargent de l'animation du dispositif et accompagnent des structures d'envergure régionale.
- **Sur le plan départemental**, on parle de « cas par cas », expression souvent employée pour parler du dispositif. A titre d'exemple, on trouve en Île-de-France en tant que structures porteuses : la *BGE ADIL* (Boutique de Gestion) pour le Val de Marne (94), la *BGE 78* dans les Yvelines, *PIE* (Paris Initiative Entreprise) sur le territoire de Paris, *France Active Seine et Marne Essonne* sur le 91-77, *Initiative 95* dans le Val d'Oise, *France Active Métropole* dans les Hauts de Seine (92) et *La FOL 93* (Ligue de l'Enseignement) pour la Seine-Saint-Denis (93). La carte ci-dessous permet de mieux se rendre compte de l'organisation du DLA en Île-de-France.



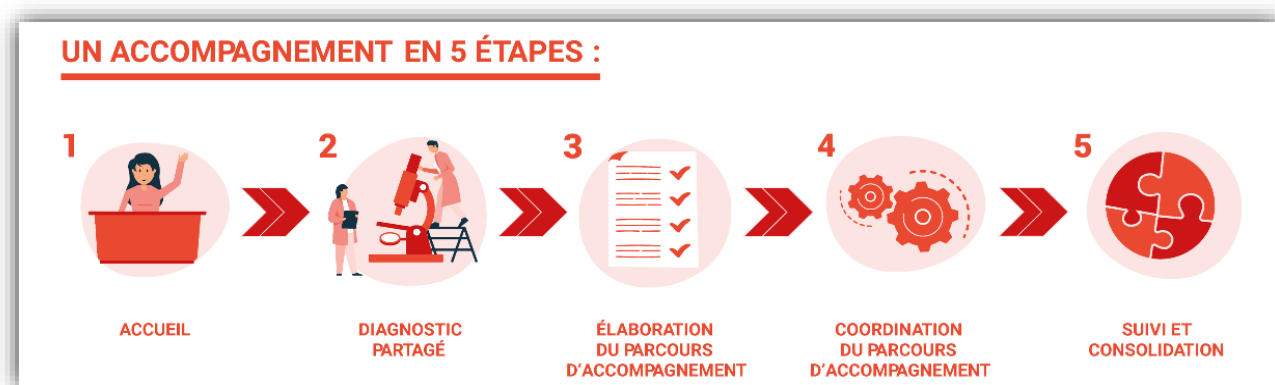
*Organisation territoriale du DLA en Île-de-France, outil interne – CRESS IdF*

- Enfin, toutes ces structures sont soutenues au **niveau national** par un **Réseau Ressource** qui regroupe des expertises sectorielles et thématiques. Il est composé de 7 Centres de Ressources DLA (CRDLA) portés par des têtes de réseau : CRDLA Culture par *Opale*, CRDLA Sport par le *Comité national olympique et sportif* français, CRDLA IAE par l'*Avisé*, CRDLA Financement par *France Active*, CRDLA Numérique par *Solidatech et le Mouvement Associatif*, CRDLA Solidarités Santé porté par l'*UNIOPSS* et le dernier en date, le CRDLA Transition écologique porté par *ESS France et France Nature Environnement*.

Le fonctionnement opérationnel du DLA est assuré par des chargés de mission DLA (CMDLA) au niveau départemental et régional. Il n'existe volontairement pas d'accompagnements de structures d'envergure nationale car la spécificité du DLA est d'être un dispositif national mis en œuvre à l'échelle locale. Ainsi, les orientations stratégiques, les cibles du dispositif et les thématiques d'accompagnement sont définies au niveau national et précisées dans les territoires.

Il existe deux sortes d'accompagnement DLA, les accompagnements individuels et les accompagnements collectifs. Les premiers sont à destination d'une structure pour lui permettre de travailler sur une problématique ciblée (modèle économique, stratégie, consolider ses emplois, développer ses partenariats, gouvernance, etc), là où les accompagnements collectifs répondent à un besoin recensé sur différentes structures d'un même secteur. La durée des accompagnements peut aller de 2 mois à 2 ans.

Concernant les accompagnements individuels, le parcours s’articule autour de 5 étapes :



1. Un premier temps d'**accueil** de la structure où cette dernière exprime ses besoins et le chargé de mission détermine la pertinence d'un accompagnement ou s'il faut rediriger la structure vers d'autres partenaires.
2. Puis vient le temps crucial du « **Diagnostic partagé** » où le chargé de mission analyse et réalise une synthèse des enjeux et besoins de la structure puis propose un plan d'accompagnement. Cette étape se conclut par la mise en place d'un Comité d'Appui Technique (CTA) où différents diagnostics sont présentés et discutés avec des acteurs partenaires du territoire (ex : collectivité, CAF, EPT, financeurs, têtes de réseaux sectoriels...). Le fonctionnement de cette instance varie selon les territoires car certains invitent la structure accompagnée à prendre part aux échanges, là où d'autres non. Il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un espace de coopération tout particulier :

*« Lors des CTA, on trouve des acteurs avec des logiques différentes ; chacun est là dans une volonté d'enrichir et d'aider la structure à aller plus loin dans sa démarche [...] Ce sont de précieux espaces d'intelligence collective où se jouent de l'interconnaissance et l'émergence de potentielles articulations qui émanent de nos réflexions » Cyril- Chargé de mission DLA 93 – 25/04/2023*

3. Après cela, il s'agit de la phase de **construction du parcours d'accompagnement** durant laquelle le chargé de mission DLA établit un cahier des charges de la mission d'accompagnement (thématique, nombre de jours, besoins...) et lance un appel d'offres à destination de consultants (experts ou généralistes de l'ESS).
4. **Coordination de l'accompagnement** avec le consultant dit « prestataire » dans le langage DLA.
5. Et enfin **suivi et évaluation de l'accompagnement** par la structure bénéficiaire.

Quant aux accompagnements collectifs, il est intéressant d'analyser les thématiques principales d'intervention proposées par les chargés de mission en fonction des besoins des structures. Selon une étude de 2019, les trois thématiques principales étaient : Projet et stratégie, organisation



interne, diversification des financements et activités. En 2022, en Île-de-France, 55% des accompagnements ont traité du modèle socio-économique et de la gestion financière des structures (principalement diversification des financements, outils de gestion, comptabilité fiscalité), 20% du projet et de la stratégie, 19% des ressources humaines. Ces derniers chiffres ne sont pas sans alerter sur l'état des structures.<sup>19</sup>



Thématiques principales	2021	2022*
Modèle socio-économique, gestion financière (principalement Diversification des financements et de l'activité ; Outil de gestion, comptabilité fiscalité)	51%	55%
Stratégie, projet	23%	20%
Ressources humaines, organisation interne (principalement Fonction employeur et organisation interne)	21%	19%
Mutualisation, partenariat, filière	4%	5%
Autres	1%	1%

\*Données extraites le 13/02/2022

La thématique « **Modèle socio-économique, gestion financière** » continue son augmentation par rapport à 2020. On constate aussi une **légère hausse** des ingénieries portant sur la thématique « **Mutualisation, partenariat, filière** » (en baisse en 2020) et « **Ressources humaines, organisation interne** » et une **légère baisse** des ingénieries sur la thématiques « **Stratégie, projet** »  
La thématique « **Autres** » regroupe toutes les autres thématiques de façon indéterminée.



En ce qui concerne la gouvernance du DLA, elle est assurée par « les pilotes » du dispositif : Etat, *Banque des territoires*, collectivités territoriales, *Mouvement associatif* et *ESS France*. Quant au financement du dispositif, il est pris en charge par l'Etat à hauteur de 43%, la *Banque des territoires* (branche de la Caisse des dépôts) 24%, le *Fonds social européen* (FSE) 13%, les Conseils régionaux 11% (sauf en Île-de-France, nous y reviendrons) les collectivités locales 4% et autres financeurs 3%. Contrairement à d'autres politiques traditionnelles de soutien au monde associatif, le DLA bénéficie, ainsi, d'une enveloppe globale importante de 25 millions d'euros à l'échelle nationale, bien que nous le verrons, la conjoncture économique et l'affaiblissement des aides à destination du secteur associatif fragilisent son fonctionnement. Du point de vue de la mise en œuvre du dispositif, citons Ariane, chargée de mission DLA à la CRESS IdF ;

« *C'est de l'argent public, donc il y a un engagement de la part des structures* » lors d'une intervention à l'Université Paris - 23/02/2023

De fait, gratuit pour les structures, ces dernières s'engagent à dégager du temps pour travailler étroitement avec le chargé de mission DLA puis le consultant. Cet accompagnement n'est donc pas pensé comme un audit ou une formation mais bien comme un processus qui amène la structure à se poser les bonnes questions et à identifier la-les problématique-s sur laquelle-lesquelles travailler.

« *L'accompagnement dans le cadre du dispositif, c'est comme une marguerite où le cœur c'est le DLA et tout le monde gravite autour – opérateurs, collectivités territoriales... plus y a de pétales, plus la marguerite est belle et il faut essayer de la faire vivre le plus longtemps possible* » Catherine, directrice territoriale -

<sup>19</sup> CRESS IdF. Présentation Comité d'Orientatoin Stratégique DLA IdF – 13 février 2023

experte ESS à la Banque des Territoires, lors du Comité d'Orientation du DLA  
Régional IdF 2023 – 16/05/2023

Ainsi, comme l'exprime très bien Catherine avec cette métaphore fleurie, le DLA fonctionne grâce à une synergie d'acteurs qui, ensemble, participent au déploiement de projets ESS à travers la France.

D'un point de vue statistique, ce sont depuis 2003, 62 000 structures qui ont été accompagnées par le DLA à l'échelle nationale, venant consolider plus de 810 000 emplois. Ainsi, le DLA soutient chaque année environ 6 000 porteurs de projets grâce à l'appui de plus de 1500 « prestataires » et de réseaux professionnels de l'ESS. En Île-de-France, ce sont environ :

*« 600 structures accompagnées par an, c'est-à-dire environ plus de 15 000 emplois consolidés »* - Jérôme, chef du département Solidarités Emploi à la Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DRIEETS) - Comité d'Orientation Régionale du DLA francilien  
– 16/05/2023

De plus, en termes d'évaluation des structures bénéficiaires, 95% d'entre-elles recommandent le DLA, 73% constatent, post accompagnement, des effets décisifs et durables au sein de leur structure, une consolidation de leurs emplois avec une augmentation de 5,8% d'effectifs salariés dont une hausse de 5,6% en contrat CDI entre 2015 et 2017. Au cours de la même période, pour les deux-tiers des structures accompagnées, leur assise économique et financière s'en est trouvée améliorée. Nous montrerons dans une deuxième partie comment les choses ont changé de manière significative sous l'effet de crises latentes et soudaines ayant des répercussions sur l'écosystème de l'accompagnement ESS en général et du DLA en particulier.

## 2) L'animation du DLA par la *CRESS IdF* : Une posture délicate

Co-porté depuis 2017 par la *CRESS IdF* et *France Active IdF*, le DLA régional s'organise d'une manière toute particulière au sein de ces deux structures phares.

Institutions historiques de l'ESS, les Chambres Régionales de l'ESS se sont progressivement structurées depuis les années 90 pour former le réseau qu'on connaît actuellement, soit d'après le *Rapport ESS France 2023* : 17 entités (13, une dans chaque région de France métropolitaine et 4 en Outre-mer) rassemblant près de 1872 adhérents et 200 salariés. Inscrites dans la loi 2014 à l'article 6, les CRESS ont pour mission d'assurer « au plan local, la promotion et le développement de l'économie sociale et solidaire » via les missions suivantes :

- Représentation auprès des pouvoirs publics des intérêts de l'ESS
- Appui à la création, au développement et au maintien des entreprises de l'ESS
- Appui à la formation des dirigeants et des salariés des entreprises

- Contribution à la collecte, à l'exploitation et à la mise à disposition des données sur ce secteur
- Information auprès d'entreprises à dimension européenne de l'ESS et appui à l'établissement de liens avec les entreprises du secteur établies dans les autres Etats membres de l'Union européenne
- Développement et animation au sein des collectivités régies par l'article 73 de la Constitution, de la coopération internationale des collectivités concernées en matière d'ESS<sup>20</sup>

Reconnues associations d'utilité publique, les CRESS ne bénéficient pas du statut de chambre consulaire comme leurs consœurs de l'économie classique, les Chambres de Commerce et de l'Industrie (CCI). Bien que discutée, cette option n'a pas été retenue pour la loi 2014. Une étude d'impact, remise le 24 juillet 2013 au Sénat, précise à cet égard que « *le statut actuel des CRESS, à savoir la forme associative, est bien adapté mais qu'il faut mieux définir les missions de service public confiées à ces chambres, tout en assurant une supervision du dispositif par l'Etat* », et d'ajouter que les moyens dédiés à leur fonctionnement devaient atteindre les « *16 millions d'euros annuels, et ce par le biais d'une montée en charge progressive* », principalement par des crédits assurés par l'Etat central<sup>21</sup>. De fait, ce statut associatif comporte des points positifs, dont l'adhésion d'un large panel d'acteurs de l'ESS aux projets de la chambre mais induit de possibles difficultés, notamment liées à son modèle économique, sujet dont nous reparlerons. Notons que les statuts des CRESS prévoient cinq collèges, reflet de la diversité de l'ESS : coopératives, mutuelles, fondations, associations, sociétés commerciales et que les instances de gouvernance des CRESS : Bureaux et Conseils d'administration se composent de représentants des réseaux ou des entreprises adhérentes de la CRESS.

En ce qui concerne la *CRESS Île-de-France*, celle-ci a connu un fort développement, passant de 3 salariés en 2017 à 17 salariés en 2023, déploiement ayant des répercussions sur son fonctionnement interne et son modèle économique. Elle est divisée en 7 pôles dont les 3 premiers sont communs à tout le réseau des CRESS car inscrits dans la loi, soit :

- **L'Observatoire** qui assure la mission de mesurer les évolutions de l'emploi et de l'activité des entreprises de l'ESS ; il permet d'analyser les principales tendances et enjeux du secteur, produit des travaux quantitatifs et qualitatifs (Panorama de l'ESS, fiches synthèses, notes de conjoncture, travaux sur mesure harmonisés nationalement)
- **Le Pôle « Sensibilisation »** qui vise à promouvoir l'ESS notamment auprès des jeunes via des interventions en milieu scolaire (Dispositif *Mon ESS à l'Ecole*, Forum de l'ESS, Formations, Théâtre forum)

<sup>20</sup> « LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1) », 2014-856 § (2014).

<sup>21</sup> « Rapport "Les CRESS au service du développement de l'ESS" remis à Marlène Schiappa le 27 février 2023 », ESS France

- **Le Pôle « Vie Interne »** qui anime le réseau des adhérents, crée des cadres d'implication pour les structures et organise la vie démocratique de la CRESS (Gestion des adhérents, campagnes d'adhésions, animation des instances CA et AG)

Les 4 pôles suivants sont :

- **Le Pôle « Accueil, Information, Orientation »** en charge de l'animation de l'écosystème de l'accompagnement et du financement ESS à l'échelle régionale. La CRESS n'accompagne pas directement les porteurs de projet ESS mais leur fournit des outils de développement et facilite leur interconnaissance. C'est au sein de ce pôle que s'opère la mission d'animation et de coordination du DLA à l'échelle régionale ainsi que d'autres missions : Plateforme d'orientation *Pousses de Paris Initiative Entreprise*, relance des Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE), webinaires afin de répondre aux besoins identifiés en lien avec l'écosystème de l'accompagnement ... En pleine restructuration, l'ancien pôle « Accompagnement » s'est transformé en 2023 en pôle AIO au vu du plan de développement 2021-2024 adopté par la *CRESS IdF*, plan qui confirme la volonté de développer l'ESS via la mise en place d'un dispositif d'accueil, information et orientation. Depuis fin 2022, le pôle AIO reçoit de nombreuses personnes lors de rendez-vous individuels ayant pour objectif d'identifier leurs besoins et de les orienter au mieux dans l'écosystème (contacts, ressources, précisions sur les financements, la gouvernance démocratique...).
- **Le pôle « Développement d'Affaires »** favorise l'essor économique des structures de l'ESS en IdF en menant des actions de valorisation de l'offre ESS auprès d'un grand nombre d'acteurs économiques. Ce pôle permet la mise en relation de structures ESS avec des acheteurs publics/privés et appuie la coopération entre les structures pour faciliter l'accès aux marchés publics et privés (*Rencontres d'affaires*, Hackathons coopération économique, Cahier des solutions locales et innovantes)
- **Le pôle « Transition Ecologique et Energétique »** contribue à la visibilité et au développement des structures de l'ESS dont la transition écologique est le cœur du métier via la diffusion de pratiques vertueuses (Etat des lieux, Cartographie contributive *Carteco*, portraits de structures, événements dédiés notamment dans le cadre des JO de Paris 2024)
- **Le pôle « Développement Territorial »** vise à promouvoir et à développer l'ESS à l'échelle régionale en partenariat avec les collectivités locales d'Île-de-France (formations sur l'ESS auprès d'élus, ateliers thématiques, appui à la structuration de filières de la transition écologique et énergétique...)

Les 2 fonctions support suivantes ont chacune leur responsable, soit tout ce qui touche à la **Communication** et à l'**Administration, Finances, Développement**.

La **direction** est assumée depuis 2017 par un ancien responsable de structure coopérative et la **présidence** par l'actuel directeur du Groupe Up (*Chèque déjeuner*).

Les CRESS en tant qu'instances régionales « vitrines de l'ESS » auprès des pouvoirs publics s'avèrent être des institutions à la capacité politique importante en matière de développement et de promotion de l'ESS. Par capacité politique, nous entendons selon la définition de Martin Painter

et Jon Pierre « *la faculté de mobiliser les ressources nécessaires pour effectuer des choix collectifs pertinents et de fixer les orientations stratégiques pour l'allocation de ressources rares à des fins publiques* ». <sup>22</sup> En ce sens, les CRESS jouent un rôle essentiel d'intermédiaire avec les pouvoirs publics et notamment avec les régions pour orienter et défendre le déploiement de l'ESS dans les territoires, et ce parfois dans des environnements peu favorables. Qu'en est-il en Île-de-France ?

*« La région IdF est économiquement très développée, il y a beaucoup d'événements, beaucoup à Paris ou dans la petite couronne d'où pour nous, acteurs de l'animation, on peut parfois se sentir en surplus. Je ne dis pas que c'est inutile, je suis sûre que ça ne l'est pas mais il faut s'insérer dans les agendas de tout le monde »* – Ariane, chargée de mission DLA CRESS IdF le 06/06/23

Par ailleurs, sur un plan politique, bénéficiant d'un fort soutien au cours du mandat de Jean-Paul Huchon (PS), président du conseil régional d'Île-de-France de 1998 à 2015, l'arrivée de Valérie Pécresse (LR) à la présidence de la région en 2015 puis sa réélection en 2022 ont quelque peu modifié les perspectives. Au travers du « Schéma Régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation » (SRDEII), dit « Impact 2028 » adopté en mai 2022 pour 6 ans, la région Île-de-France, en partenariat notamment avec la *CCI IdF*, s'est donnée pour objectif de soutenir les entreprises du territoire face « aux grands défis de demain »<sup>23</sup>. Bien qu'un budget de 4 millions d'euros ait été voté par la région en 2021 à destination de l'ESS et « *au sein d'un plan qui conjugue développement économique et action sociale* », l'absence de financements régionaux pour le DLA est à constater. Notons, à cet égard, que l'article 7 de loi 2014 prescrit aux régions d'élaborer « *en concertation avec les CRESS et les organismes, entreprises de l'ESS, une stratégie régionale de l'ESS pour la mise en œuvre des stratégies concertées et le déploiement de l'économie sociale et solidaire sur le territoire régional* ». Ainsi, portée notamment par Sylvie Mariaud, vice-présidente de la Région Île-de-France, en charge de l'ESS et des achats responsables, la « Stratégie régionale pour l'ESS, 2022-2028 a vu le jour en novembre 2022.

Dans cette région qui regroupe un panel d'acteurs associatifs, coopératifs, mutualistes de premier plan et concentre les institutions politiques du pays, les rapports sont complexes entre défenseurs de l'ESS et responsables politiques régionaux, en témoigne le démantèlement, en 2017, de l'*Atelier*, Centre de ressources régional de l'ESS et structure porteuse du DLA régional. David, directeur de la *CRESS IdF* en précise les circonstances et comment s'est opéré à l'époque la transmission du DLA à la *CRESS IdF* :

*« J'ai vu ça de l'extérieur, vu que je suis arrivé en août 2017. J'ai connu l'Atelier quand j'étais directeur de structure. C'était une agence régionale, c'est-à-dire qu'elle avait la forme d'une association mais présidée par un élu du conseil régional. Et c'était un peu source de tensions puisque c'était un organe politique de la région dans lequel l'ESS était minoritaire, la gouvernance du dispositif du moins. Il y avait un budget d'environ 1,1 million d'euros, essentiellement des subventions de la région, une quinzaine de salariés. C'était logiquement l'agence*

<sup>22</sup> Michael Keating, « Capacité politique », in *Dictionnaire des politiques territoriales*, vol. 2e éd., Références (Paris: Presses de Sciences Po, 2020), 63-67,

<sup>23</sup> Région Ile-de-France, « Schéma Régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation » SRDEII, 2022.

*qui s'occupait du DLA, la CRESS à l'époque se contentait par une convention de la délégation d'un certain nombre de ses missions de la loi de 2014 et d'une vice-présidence automatique. Eric était président de la CRESS et président de l'Atelier. Quand Valérie Pécresse a pris la région en 2015, dès 2016 elle a prévu de « liquider » l'Atelier. Comme cela a pris un peu de temps, cela a été effectif en début 2017. Il y a eu une idée de transfert à la CRESS à un moment mais cela n'a pas marché. Aucun salarié de l'Atelier n'a été transféré à la CRESS. Cela a duré un mois ou deux, il n'y avait pas de direction, pas d'argent. Ils ont dit que cela devait se faire avec des moyens. Il y eut donc l'idée de faire une convention sur le DLA avec une mission d'animation conférée à la CRESS, notamment pour stabiliser un EPT à la CRESS avec de l'argent. Par contre, la CRESS n'étant plus capable de gérer l'opération du DLA, cela a donc été confié à France Active. C'est un deal qui a été fait pour assurer une continuité de service public de l'opération du DLA à la fin de l'Atelier. » - 5/07/2023*

La posture délicate de la CRESS au sein du dispositif provient de ce rapport tendu avec la région et du manque de financement :

*« Chez nous, la région IdF ne soutient pas financièrement le DLA aujourd'hui. Depuis le début du co-portage France Active IdF/ CRESS IdF on essaie de les mettre autour de la table, mais ils refusent. » Ariane, chargée de mission DLA - 6/06/2023*

S'ajoutent à cela, des complications financières et organisationnelles au niveau du co-portage avec France Active IdF.

*« Ce qui est particulier, c'est que France Active IdF c'est un adhérent de la CRESS en plus d'être un partenaire opérationnel sur d'autres actions que le DLA. Et pourtant dans ce dispositif qui est co-porté, on a une relation un peu particulière parce que le partenariat n'est pas assez installé, dans le sens où on a une répartition des tâches, telle que c'est France Active qui est chargé des accompagnements régionaux et nous de l'animation (en résumé), mais ce qui se passe, c'est qu'on travaille en silo. On n'a pas vraiment de partenariat. » Ariane, 06/06/2023*

De fait, dès la signature du consortium en 2017, il a été décidé que France Active IdF se chargerait de l'accompagnement direct des structures d'envergure régionale dans le cadre du DLA et que la CRESS IdF assurerait des missions d'animation. Par mission d'animation, on entend la mise en lien des chargés de mission DLA départementaux via des événements intitulés « Inter DLA » ayant lieu tous les deux mois, l'accueil et l'animation de la communauté de prestataires d'Île-de-France, la coordination politique du dispositif avec les pilotes régionaux précédemment évoqués ainsi que la représentation au sein des CTA départementaux pour faire remonter les besoins du terrain à une échelle supérieure. La CRESS assure un rôle de « facilitateur » au sein du dispositif en permettant les échanges et l'interconnaissance des acteurs qu'ils soient CMDLA départementaux (CMDLA D), CMDLA régionaux (CMDLA R) mais aussi

avec l'Avise et les différents financeurs du dispositif. Cependant, comme indiqué par Ariane, le travail de partenariat n'est pas réellement effectif et rend le co-portage inexistant ou « en silo », pour reprendre son expression.

Derrière cette répartition organisationnelle, se joue également une répartition budgétaire qui ne facilite pas la relation.

*« Nous, on bénéficie de 50 000 € de budget et France Active de plus, car ils ont le volet ingénierie en plus, c'est-à-dire les sous pour les accompagnements » - Ariane, 06/06/2023*

Financé en grande partie par des subventions du *Fonds Social Européen (FSE)* et de la *Caisse des dépôts*, le budget de l'animation du DLA au sein de la *CRESS IdF* s'élève à 50 000€ par an depuis 2017, ce qui rend périlleux de rémunérer une personne à temps plein et de faire vivre efficacement l'animation du dispositif. Ayant participé à l'organisation du Comité d'Orientation Régional (CODOR) du DLA de mai 2023, j'ai pu mesurer la frustration des équipes et la réalité des structures associatives dont l'existence dépend des aides de l'État lorsqu'elle se trouvent confrontées par exemple à l'annonce suivante émanant de la préfecture :

Concernant les possibilités de financements complémentaires, celles ont bien été adressées à la DG Trésor mais sans suite positive à ce jour.

L'organisation du CODOR étant identifiée dans le plan d'action du DLA R sur le volet animation, il faudra faire avec l'enveloppe dédiée (enveloppe constante 2022).

*Extraction d'un mail de la Chargée de mission ESS/DLA/Clauses Sociales Service de Protection et Insertion des Majeurs du département Solidarités et Emploi de la DRIEETS – Unité Régionale - en réponse à la note de cadrage CODOR envoyée par la CRESS IdF - 09/03/23*

Inscrit dans le nouveau Cadre d'Action National du DLA (CAN) lancé en 2020, le CODOR est un événement annuel que tout DLA régional se doit d'organiser. Au vu de l'absence de marges de manœuvres possibles due à l'enveloppe globale, il est très souvent impossible de financer une salle, un traiteur ou des interventions pour les événements organisés. La citation précédente renvoie ainsi à l'envoi d'une note de cadrage émanant de l'équipe DLA-CRESS et à destination de la DRIEETS (Direction Régionale Interdépartementale de l'économie, l'emploi et des solidarités) afin de bénéficier d'un soutien financier. La DRIEETS, organe déconcentré de l'Etat en région et interlocutrice privilégiée des partenaires sociaux et territoriaux sur le plan économique, est composée de quatre Unités Départementales (UD) de Paris et de la petite couronne (UD 75, UD 92, UD 93, UD 94). Bénéficiant d'une convention triennale avec la DRIEETS pour porter le DLA, la CRESS IdF est souvent en contact avec ses représentants et bénéficient parfois d'aides financières pour le volet animation, comme ce fut le cas lors du CODOR 2022. Lassée de cette incessante recherche de financements, Ariane, chargée de mission sur l'animation du DLA l'exprime en ces termes :

*« Un peu de frustration parce qu'on a un budget, nous, sur l'animation qui n'est vraiment pas suffisant, je pense en tout cas sur ce que j'aurais envie de faire. Parce qu'on n'a pas de budget pour des à-côtés, le seul budget qu'on a, ce sont des budgets de fonctionnement et encore ce n'est même pas suffisant » [...]*

*Au bout de 2 ans (à ce poste), on a un peu cette frustration d'allers-retours des pouvoirs publics qui disent « ah, on va financer telle action, ah bah en fait, non pas tout de suite, etc .. » Ariane, 06/06/2023*

Frustration, dévouement pour la cause, « sur-travail » pour trouver des soutiens politiques ou financiers, le fonctionnement actuel de la commande publique et « la servitude volontaire »<sup>24</sup> des salariés du monde associatif et de l'ESS en général entraînent nombre de départs dans les équipes. L'absence de reconnaissance notamment de la part de la région Île-de-France subordonne donc les acteurs à un agenda politique et les oblige à rendre des comptes pour un budget qui ne couvre pas l'entièreté de leurs missions. Autre exemple, censée faire partie du Comité de Pilotage du dispositif à l'échelle régional, la région IdF n'y participe pas :

*« Je pense qu'il y a une raison politique où la région quand elle était de gauche, elle soutenait beaucoup le DLA et donc c'est compliqué pour eux de revenir en arrière. Une fois qu'ils ont démantelé l'Atelier et qu'ils ont soutenu un changement politique, c'est compliqué pour eux de faire machine arrière et de dire « finalement le DLA c'est un dispositif chouette et on le finance ». – Ariane, 06/06/2023*

Toutefois, malgré l'absence de soutiens financiers de la part de la région, la *CRESS IdF*, véritable « ensemblier »<sup>25</sup> d'acteurs divers, réussit à fédérer et à défendre l'intérêt du DLA auprès des pouvoirs publics et de la société civile. Constituant un de ses précieux atouts, malgré les difficultés opérationnelles que nous avons évoquées, le DLA lui confère une légitimité et une source de remontées de terrain très précieuse sur l'état des structures ESS du territoire :

*« Le DLA nous offre une belle visibilité sur ce qui se passe sur le territoire. Déjà, c'est un dispositif qui ne capte que les structures de l'ESS, il fait pas mal le tri et [...] c'est sûr qu'avec tout le travail qu'on fait avec les chargés de mission DLA, ça nous permet de savoir quelles sont les problématiques des structures de l'ESS pour après essayer de faire des choses à notre échelle, pour répondre soit dans le cadre du DLA, soit de la CRESS à l'échelle régionale. Après, il y a aussi un discours important au sein du DLA, c'est la légitimité. On rentre dans les écosystèmes des échanges d'accompagnement avec des collectivités, ce qui nous permet d'être au courant de ce qui se passe et de vraiment assurer ce lien avec les territoires ». Leila, Responsable du pôle Accueil, Information, Orientation CRESS IdF – 07/07/23*

---

<sup>24</sup> Russo Pascale-Dominique, « Souffrance en milieu engagé - Enquête sur les entreprises sociales », 2020.

<sup>25</sup> « Rapport "Les CRESS au service du développement de l'ESS" remis à Marlène Schiappa le 27 février 2023 », ESS France.



Ainsi, bien que l'animation du dispositif à l'échelle régionale s'avère complexe, elle n'en demeure pas moins essentielle pour permettre la montée en compétence de la communauté DLA, l'interconnaissance, les échanges de pratiques et le portage politique du dispositif par *la CRESS IdF*. Les difficultés précédemment évoquées soulignent, par ailleurs, en arrière-plan la fragilité du modèle associatif s'il ne repose que ou presque sur des aides de l'État.

### 3) La difficile prise en charge d'un dispositif étatique par des structures associatives (*CRESS IdF / France Active IdF*) : Observations et analyse d'un modèle aux fragilités financières

Longtemps absent des analyses quantitatives dues à un manque de données et de recensement exhaustif des structures associatives, il s'avère complexe de retracer l'évolution des modes d'actions et de financements du monde associatif jusqu'à une période récente. C'est donc, notamment grâce à des études relatives à l'emploi salarié dans les associations et aux « Etats périodiques du paysage français » réalisés par *le Centre d'économie de la Sorbonne (CES)* à partir des années 1990 que les carences de la statistique publique ont pu être supplées.<sup>26</sup> Révélant l'importance du poids économique du secteur associatif, ces études ont permis de mieux comprendre ses principales composantes et modalités de financement sans pour autant analyser les ressources des associations en elles-mêmes. Les études du *CES* adoptant une méthodologie sous forme de questionnaires comportant des rubriques essentielles (secteur d'activité, nombre et nature d'adhérents, aire géographique de rayonnement, appartenance à un réseau...) a permis la constitution d'échantillons puis d'indicateurs. L'adoption de cette méthodologie a contribué à un premier repérage des évolutions du paysage associatif français ouvrant la voie à la première enquête de l'INSEE auprès des associations en 2014, enquête utilisant comme base de sondage les associations répertoriées au SIRENE (Système National d'Identification et du Répertoire des Entreprises et de leurs Etablissements) et au RNA (Répertoire national des associations), répertoire qui n'existe plus. La seconde et dernière étude de l'INSEE sur les associations s'intitule « Situation des Associations » et a été réalisée en 2018. On dénombre à cette date 1,3 million d'associations actives sur le territoire national, constituées de 1 100 000 associations non-employeuses (souvent dans le domaine des loisirs, de la défense des causes, des droits) et 170 000 employeuses. Ces dernières représentent 10% du total des associations<sup>27</sup>. Cependant, hormis l'INSEE, ce sont depuis 2014, les Observatoires des CRESS, *l'Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP)*, *l'URSAFF* ainsi que *le Mouvement associatif* qui réalisent des études sur l'état du secteur associatif en France.

Ainsi, régies par la loi 1901, les associations représentent la majeure partie des structures et des emplois de l'ESS, soit, à l'échelle nationale 83,8% et en ce qui concerne les emplois, 78,1% avec ses 1,8 million de salariés<sup>28</sup>. En Île-de-France, leur poids est encore plus conséquent avec 89,7%

---

<sup>26</sup> Lionel Prouteau et Viviane Tchernonog, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique* 163, n° 3 (2017): 531-42,

<sup>27</sup> « Boîte à outils - Études - Le paysage associatif français - Aperçu de quelques résultats », *Associathèque*, 22 octobre 2018

<sup>28</sup> URSAFF Caisse Nationale –MSA, « Traitement Recherches & Solidarités - Chiffres de la vie associatives 2023 », 2023.

des structures de l'ESS qui relèvent du statut associatif, concentrant 78,1% des emplois du secteur. Le nombre important de ce type de structures s'explique par la souplesse du modèle associatif qui ouvre la porte à une multitude d'activités, de secteurs, de formes juridiques et de modèles économiques. Toutes se rejoignent sur le caractère désintéressé de leur visée économique avec un objectif autre que le seul partage des bénéfices (Loi 1901). Toutefois, certaines développent des activités économiques sur les territoires qui sont sources d'externalités positives, parfois difficiles à mesurer via les indicateurs économiques classiques. Par ailleurs, derrière le nombre important d'associations se cache le poids de l'engagement avec selon *France bénévolat*, 13 millions de bénévoles en 2019 en France, soit une personne sur quatre. Il est à noter que de manière inespérée, les chiffres du bénévolat progressent chez les jeunes de moins de 35 ans avec une augmentation de 37,5% entre 2010 et 2019. On observe à l'inverse une baisse chez les seniors de 23% pour les 50-64 ans et de 18,4% pour les plus de 65 ans sur la même période. Les raisons de cette évolution chez les jeunes s'expliquent par la diversification des modes de bénévolat avec le développement d'engagements « ponctuels » ainsi que l'influence de l'enseignement supérieur qui entraîne une prise de conscience plus aigüe. Chez les personnes plus âgées, les difficultés du monde du travail (cumul d'emploi, retraite fragile...) sont autant d'aspects qui peuvent freiner l'engagement.<sup>29</sup>

Accompagnant 91% d'associations employeuses en Île-de-France en 2022<sup>30</sup>, le DLA participe de cette volonté d'optimiser leurs actions dans une région qui concentre nombre d'entre-elles, les plus nombreuses se situant dans les secteurs de l'action sociale, des sports et loisirs, l'éducation et des arts et spectacles. Ce sont les associations de petite taille des secteurs précédemment cités qui ont été les plus touchées par la récente crise sanitaire et par les crises relatives aux problèmes environnementaux, crise de l'énergie, inflation, ...

*« Les crises économiques ont fait exploser les enjeux sur les modèles économiques des structures de l'ESS. Je ne suis pas non plus noir et blanc, parce que c'est pas non plus négatif parce que ça permet d'avancer sur certaines réflexions, d'apporter de l'innovation mais de l'autre côté, il n'y a pas eu un accompagnement des structures par les pouvoirs publics ou un maintien des engagements des pouvoirs publics pour que les structures puissent avoir le temps de changer leur modèle économique. »*

Leila, Responsable du pôle AIO - 07/07/2023

Ayant une capacité propre à mobiliser différentes sources de financement, les associations reposent sur un modèle socio-économique particulier. S'appuyant sur une articulation entre différents leviers humains, financiers et organisationnels, les modalités de financement des structures reposent toutes sur un contrat établi avec les pouvoirs publics, pouvant être rompu à tout moment. En ce sens, on assiste depuis 2012 à une baisse importante des subventions publiques à l'égard du monde associatif au profit d'un renforcement de la commande publique. Concernant les subventions publiques, elles émanent le plus souvent des collectivités et ont pour finalité, par nature, le soutien d'initiatives associatives. Elles peuvent être accordées en numéraire (paiement en argent, sous forme de chèques) ou en nature (objets, services) et sont octroyées dans un but

---

<sup>29</sup> « BAROMÈTRE DU BÉNÉVOLAT 2010-2019 », <https://www.francebenevolat.org/actualites/barom-tre-du-b-n-volat-2010-2019>.

<sup>30</sup> CRESS IdF, « Présentation Comité Stratégique Régional du DLA IdF », 13 février 2023.

d'intérêt général.<sup>31</sup> Si la subvention dépasse un certain montant, l'association bénéficiaire doit conclure une convention avec l'organisme qui la subventionne. Dans le cas d'un financement de type commande publique, les associations deviennent des outils des politiques publiques et sont financées sur la base d'un contrat passé avec les pouvoirs publics en contrepartie de prestations.<sup>32</sup> Ces types de financements varient d'un secteur à l'autre, la subvention publique restant la forme la plus courante dans tous les secteurs, hormis celui du médico-social qui perçoit la majeure partie de ses financements (65%) via les mécanismes de commande publique. Cependant, alors qu'en 2012, le montant des ressources privées et publiques des associations se répartissait entre 50,5% de financements privés (issus des usagers de l'association, des cotisations ou de la participation des usagers au service rendu) et 49,5% de financements issus des collectivités publiques, ce dernier chiffre est descendu à 44% en 2017 (cf tableau ci-dessous).

**TABLEAU 5. LA TRANSFORMATION DU FINANCEMENT PUBLIC DES ASSOCIATIONS (EN %)**

Type de ressource	2005	2011	2017
Cotisations	12	11	9
Dons, mécénat, fondations	5	4	5
Participation des usagers	32	36	42
Subventions publiques	34	25	20
Commandes publiques	17	25	24
Total	100	100	100

— Sources : Enquête CES ; Centre de recherche sur les associations « Le paysage associatif français », 2018.

Cet affaiblissement du poids de l'Etat dans les financements associatifs s'avère être une conséquence de la décentralisation (processus, initié en 1982 par Gaston Deffere, alors ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation, visant à réorganiser l'administration française par le transfert de compétences et de moyens de l'Etat vers des autorités distinctes de lui, appelées collectivités territoriales : communes, départements, régions.) Renforcée par « L'acte II » de la décentralisation en 2003 porté par Jean-Pierre Raffarin, ministre sous Jacques Chirac, de nouveaux transferts de compétences s'opèrent entre l'Etat et les collectivités dont notamment leur autonomie financière<sup>33</sup>. Ainsi dès les années 2000, les financements de l'Etat envers les associations s'essoufflent (restriction des subventions, remplacées par des apports des collectivités qui recouvrent 27% du budget des associations) et l'extension des appels d'offres de la commande publique. Souvent au détriment des associations soumises à une autorité supérieure, « *la notion de commande publique peut transformer les associations en exécutants* ». <sup>34</sup> Selon François Bloch-Lainé, inspecteur des

<sup>31</sup> « Subventions versées aux associations », service.public.fr

<sup>32</sup> Lionel Prouteau et Viviane Tchernonog, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique* 163, n° 3 (2017): 531-42,

<sup>33</sup> Ministère de l'Intérieur, « La décentralisation a 30 ans », <https://mobile.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-des-dossiers/2012-Dossiers/La-decentralisation-a-30-ans>

<sup>34</sup> Maryline Filippi, « Économie sociale et solidaire : la clé des possibles, Thierry Jeantet, Collection Mondes en transition, Édition les Petits Matins, 2021, 125 pages », *RECMA* 366, n° 4 (2022): 117-18,

affaires sociales et Jean-Marie Garrigou-Lagrange, juriste spécialiste du droit des associations, qui s'exprimaient en 1988 : « *La décentralisation offre une chance à une politique contractuelle moins formelle. Mais on peut aussi imaginer, dans une perspective moins optimiste, que les élus profitent d'un rapport de force favorable pour imposer aux associations les termes de conventions préétablies, à prendre ou à laisser* » avant d'ajouter .. « *En faisant porter les contrats sur des actions (le plus souvent à courte échéance, et avec une obligation de résultats « visibles ») et en ne prenant pas en compte toutes les conditions de leur mise en œuvre (expérimentation, instances de coordination, coût du bénévolat, etc..) les financeurs publics risquent de faire perdre aux associations les conditions mêmes de leur autonomie de fonctionnement* ». <sup>35</sup>

Ces logiques d'appel d'offres se sont restreintes peu à peu, redonnant plus d'importance dès les années 2012 au système de subventions. La loi 2014 est venue conforter cette orientation par l'ajout de l'article 59 lui étant consacré et de l'article 8 <sup>36</sup>insistant sur la pertinence de la co-construction des actions publiques par les collectivités locales et les associations.

#### Article 8 : Extrait

*Les politiques publiques des collectivités territoriales et de leurs groupements en faveur de l'économie sociale et solidaire peuvent s'inscrire dans des démarches de co-construction avec l'ensemble des acteurs concernés. Les modalités de cette co-construction s'appuient notamment sur la mise en place d'instances associant les acteurs concernés ou de démarches associant les citoyens au processus de décision publique.*

#### Article 59 (extrait) :

*Constituent des subventions, au sens de la présente loi, les contributions facultatives de toute nature, valorisées dans l'acte d'attribution, décidées par les autorités administratives et les organismes chargés de la gestion d'un service public industriel et commercial, justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire. Ces actions, projets ou activités sont initiés, définis et mis en œuvre par les organismes de droit privé bénéficiaires. Ces contributions ne peuvent constituer la rémunération de prestations individualisées répondant aux besoins des autorités ou organismes qui les accordent.*

Le fonctionnement de *la CRESS Île-de-France* obéit à ces réglementations bien qu'elle bénéficie d'une légitimité propre due à son statut institutionnel ancré dans la loi 2014. Comme de nombreuses structures associatives, la plupart de ses financements proviennent de subventions publiques, notamment en ce qui relève de l'animation du DLA, ce qui sous-tend un travail important des équipes pour, chaque année, parvenir à rebénéficier des financements et pérenniser les activités. Bénéficiant, donc d'une reconnaissance des pouvoirs publics en tant que « structure vitrine de l'ESS », *la CRESS IdF* repose paradoxalement sur un modèle associatif qui fragilise sa stabilité sur le long terme.

---

<sup>35</sup> Matthieu Hély, « 1. Entre public et privé : les formes de régulation de l'action associative », in *Les métamorphoses du monde associatif*, Le Lien social (Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 2009), 25-57

<sup>36</sup> « LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1) », 2014-856 (2014).

« Clairement, le modèle de la CRESS Ile de France et de manière générale, c'est du bricolage de bouts de ficelle. A la moitié de l'année, il manque encore 100 000 euros pour boucler le budget de la fin d'année. Cela a toujours été comme ça, c'est épuisant, contre-productif, ça empêche de se focaliser sur le travail. On fait finalement comme tous les dirigeants associatifs et c'est problématique. D'autant que le fait de gérer le DLA, tu parlais tout à l'heure de ce que ça apporte, ça participe de ça puisqu'il est sous financé. Le DLA finance un ETP, oui, mais sur la base du fait, qu'on paye les gens 1400 euros par mois. Ce n'est pas ce qu'on fait. Donc à partir du moment où t'acceptes de payer les gens déceimment, ou parce qu'en Ile-de-France pour recruter des gens tout court, déjà tu perds de l'argent. Quand t'acceptes de porter le DLA, déjà tu commences par perdre de l'argent. » David, Directeur de la CRESS IdF, 05/07/2023

Les 50 000€ de budget dédiés à l'animation du DLA au sein de la CRESS IdF ne permettent pas de financer l'ensemble des charges, dont notamment le poste de chargée de mission. C'est pourquoi d'autres missions lui sont confiées comme la gestion des PTCE (Pôles Territoriaux de Compétences Economiques) ou le soutien au pôle Accueil, Information, Orientation qui bénéficient de financements spécifiques.

#### Conditions de travail

Type de contrat : **CDI - temps plein**  
Statut : Cadre Forfait Heure (39h00/Semaine) ouvrant droit à 24 RTT/an  
Rémunération : **Groupe H, Coefficient 400 de la CCN ECLAT, soit environ un salaire brut mensuel : 2687,50 euros**  
Indemnité télétravail : **32.50 euros par mois**  
Indemnités Transport : **75 % du forfait Navigo ou bien 63.08€ / mois pour forfait « Mobilité Douce »**  
Chèques Déjeuner : **810€ / an (50% pris en charge par l'employeur)**  
Chèques Culture : **195€ / an (100% pris en charge par l'employeur)**  
Forfait Télétravail : **150€ / an (pour achat de matériel lié au télétravail)**  
Mutuelle : **Socle Obligatoire pris en charge à 100% par l'employeur**

*Extrait de la fiche de poste – Chargé de mission DLA – CRESS IdF*

Pour la CRESS IdF et France Active IdF, le portage financier du DLA s'avère lourd et chronophage notamment du fait de la nature de certaines subventions. Il s'agit des aides du *Fonds Social Européen (dit FSE)*, principal dispositif européen de soutien à l'emploi et à « l'amélioration des perspectives professionnelles des citoyens »<sup>37</sup>. Le FSE intervient toujours en cofinancements avec d'autres financeurs publics et/ou privés et le niveau d'aides accordées varie en fonction des régions. Seules les associations et les entreprises peuvent faire une demande en ligne qui sera ensuite instruite par les régions. Depuis 2004, l'*Avisé* joue le rôle d'organisme de formation intermédiaire du Fonds social européen à l'échelle nationale et permet ainsi grâce à des appels à projets, le financement d'initiatives en création, maintien ou développement d'emplois dans l'ESS, dont notamment le DLA. Depuis 2021, l'*Avisé* gère par délégation le programme « FSE + », c'est-à-dire une subvention globale d'environ 70 millions d'euros sur la période 2021-2027 et voit son rôle de financeur renforcé dans le cadre notamment du soutien apporté à deux dispositifs : Le DLA

<sup>37</sup> « Fonds social européen (FSE) : comment demander une subvention ? », <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F31677>.

et les projets d'ingénierie et d'outillage pour renforcer l'ESS à l'échelle nationale. Cependant, Ariane nous révèle l'envers du décor de ces financements :

*« Il s'agit de demandes très lourdes pour les structures, qui impliquent des décalages de trésorerie car ces aides tombent souvent 1 ou deux ans après qu'elles aient été actées » ... « Le FSE est devenu "FSE +" pour simplifier les démarches mais au final, ça n'a pas tant aidé que ça, il y a toujours des justificatifs incroyables à fournir »* Ariane, chargée de mission DLA - CRESS IdF - 05/06/2023

Ces différents aspects mettent en lumière les difficultés opérationnelles que vivent les acteurs du DLA au quotidien. Fragilisées par leur modèle socio-économique, les associations qui portent le dispositif sur les territoires sont soumises à de nombreuses pressions extérieures de la part des financeurs, des pouvoirs publics, des partenaires ou encore des bénéficiaires. Prise au cœur de ces tensions car faisant le lien entre le politique et le terrain, *la CRESS IdF* n'échappe pas à ces problématiques et dévoile une posture paradoxale d'institution reconnue législativement auprès des pouvoirs publics mais manquant cruellement de financements pour pouvoir assurer son rôle de « vitrine de l'ESS » et de « médiatrice » de l'écosystème ESS d'IdF. L'animation du DLA bien que représentant une opportunité pour *la CRESS IdF* par la visibilité que lui confère le dispositif, sa mise en place est rendue difficile par le trop peu de moyens venant peser sur les équipes en charge et conduisant à leur désengagement.

## **II. Le DLA dans un contexte de crises : Covid, inflation, énergie, emploi ... quelles conséquences pour les associations ?**

La pandémie de Covid 19 est venue révéler la forte capacité de résilience des structures de l'ESS par leur ancrage territorial, leur mode de travail coopératif ainsi que leur capacité d'adaptation et d'innovation. Faisant également émerger de nouveaux besoins comme celui de pérenniser le modèle économique des associations, la crise sanitaire a révélé l'importance d'un dispositif tel que le DLA pour accompagner les structures ESS dans une situation d'urgence tout à fait inédite.

*« L'économie sociale et solidaire est une économie qui frappe par sa résilience. Le DLA est un instrument indispensable de mon action pour aider l'ESS à confirmer cette grande résilience et à sortir de la crise au plus vite »* Olivia Grégoire, secrétaire d'État chargée de l'ESS, dans un communiqué de presse intitulé « Un renforcement historique du DLA pour faire rempart à la crise » – 10/12/2020<sup>38</sup>

Ayant su adapter ses modalités d'intervention afin d'aider les structures de l'ESS à faire face aux conséquences de la crise sanitaire, le DLA a fait la preuve, encore une fois, de son efficacité et de son adaptabilité. Bénéficiant d'une hausse de 2,8 millions d'euros pour financer l'accompagnement personnalisé et renforcer des structures qui solliciteraient le fonds d'*UrgencESS* fin 2020, le DLA a eu notamment pour mission, durant cette période, de garantir la

---

<sup>38</sup> Olivia Grégoire, secrétaire d'État chargée de l'ESS, « Communiqué de presse intitulé « Un renforcement historique du DLA pour faire rempart à la crise », s. d. 2020

pérennité économique des structures au-delà du versement de cette aide oscillant entre 5 000 et 8 000€ pour les structures de moins de dix salariés, les 2,8 millions d'euros ayant été ajoutés à son financement de 10 millions d'euros annuels. Un communiqué de presse portant sur le renforcement historique du DLA pour faire rempart à la crise indique que : « *Ces fonds supplémentaires iront principalement abonder le DLA au niveau local et correspondent en une hausse de 60 % des crédits dédiés aux prestataires* ». <sup>39</sup>

Le fonds d'urgence national intitulé « UrgencESS » mis en place en janvier 2021 d'un montant de 30 millions d'euros pour les structures du secteur de moins de 10 salariés frappées par la crise est resté ouvert jusqu'à la fin juillet 2021 et a pu soutenir plus de 3 000 structures et ainsi permettre le maintien de 10 000 emplois. En Île-de-France, une enveloppe globale de 2 190 000€ d'aides a pu bénéficier à 366 structures accompagnées par les acteurs du DLA. <sup>40</sup>

Nonobstant, bien que la pandémie de Covid 19 ait révélé la résilience des modèles ESS et le caractère vital de leurs activités par la mise en place, par exemple en pleine crise, de banques alimentaires, d'hébergements d'urgence ou d'hôpitaux mutualistes, les structures souffrent maintenant de répercussions qui agissent directement sur la viabilité de leur modèle socio-économique.

### 1) L'urgence financière

La crise Covid a provoqué un ralentissement, voire un long temps d'arrêt de toute activité pour beaucoup de structures, avec un impact bien au-delà des restrictions sanitaires. Le contexte inflationniste actuel rend maintenant la sortie de crise encore plus complexe avec notamment la levée des aides de l'État et le report des factures et des échéances, crainte légitime de graves difficultés financières pour les dirigeants des petites structures de l'ESS. Nombreuses à devoir rembourser « les prêts garantis » par l'Etat lors de la crise sanitaire, les associations se retrouvent, particulièrement, dans des situations critiques. Comme l'explique Leila, Responsable du pôle AIO lors d'un entretien le 7/07/2023 :

*« Le problème, c'est que l'Etat a aidé mais que sous format de prêts. Il n'y a pas eu énormément d'aides sous format de subventions et c'est ça aujourd'hui qui pose autant problème, car il y a eu le report des charges sociales avec l'URSAFF etc... sauf que théoriquement on est en train de sortir de la crise covid mais ces prêts sont en attente d'être remboursés. [...] C'est très compliqué pour les structures de l'ESS, elles ont à peine eu le temps de retrouver une activité qu'elles sont rentrées dans une autre crise de remboursement des prêts, de coûts de maintien d'activité qui ont explosé aujourd'hui, ce qui pèse sur la trésorerie et sur les budgets des structures. »*

Les chiffres d'une enquête réalisée en juin 2020 par le Mouvement Associatif intitulée « Covid-19 : Où en sont les associations ? » <sup>41</sup> révèlent d'importantes fragilités financières

---

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> « UrgencESS : prolongation du dispositif d'accès aux aides pour les petites structures employeuses de l'Économie sociale et solidaire (ESS) », *France Active* (blog), 2 juillet 2021.

<sup>41</sup> « COVID-19 & associations : nos enquêtes – Le Mouvement associatif », octobre 2020

pour les associations employeuses : 36 % d'entre elles ont activé des solutions financières publiques : délais de paiement, fonds de solidarité, aides territoriales (en particulier les aides régionales), 40 % envisagent d'activer des aides financières régionales, départementales ou communales à court terme et 60 % d'entre-elles ont rencontré des difficultés dans la mise en place de solutions (propositions peu adaptées au statut associatif, lourdeur des démarches, difficulté à joindre les services d'aide).

Face aux fermetures des structures durant le premier confinement, le DLA régional a dû s'organiser pour tenter de continuer ses activités et pour venir en aide aux structures en difficulté. Le témoignage de Sandy, directrice de la structure *E-Graine*, structure accompagnée avant et pendant la crise et pendant permet de bien se rendre compte de l'urgence dans laquelle ont été plongées les associations et le rôle qu'a pu jouer le DLA en ces circonstances :

*« En juin 2019, on a sollicité un DLA car on avait des difficultés à développer une antenne dans le sud du 78... sauf qu'en plein accompagnement la crise covid est arrivée. Vu que les activités d'E-graine étaient relativement qu'en présentiel, nos activités ont été quasiment mises à l'arrêt avec du chômage partiel pour les équipes. La crise est arrivée en plein milieu de l'accompagnement et donc la proposition qui a été faite par le consultant, c'était d'essayer de réorienter cet accompagnement en « accompagnement de crise » pour à la fois maintenir les liens avec l'équipe et préparer la sortie, un plan de relance, un plan d'actions, évaluer différents scénarios, etc... là, les priorités d'accompagnement du début n'étaient plus du tout d'actualité », Lors de la Table ronde « Quel rôle pour le DLA en temps de crises ? » - Comité d'Orientation Régional du DLA IdF - 16/05/2023*

La souplesse du dispositif et l'accompagnement personnalisé réalisés par les prestataires ont permis ainsi aux structures de rebondir et de faire évoluer leurs problématiques en fonction du contexte. Toutefois, bien que certaines aient plutôt bien résisté en apparence à la crise sanitaire grâce aux dispositifs d'aides, ces derniers ont agi plus comme des « perfusions » que de véritables remèdes, remettant à plus tard les nécessaires remise en cause du modèle.

La croyance en un « monde d'Après » s'est vite révélée illusoire dans le sillage des retombées économiques, écologiques, sociales et politiques de la crise au sein de la société. Citons notamment la hausse des prix de l'électricité et du gaz depuis 2021, hausse renforcée par le début de la guerre en Ukraine en février 2022 et du sabotage des gazoducs Nord Stream en septembre suivant. Impactant particulièrement les entreprises (en 2022, hausse de 21% du prix de l'énergie contre 5% pour les particuliers en raison de la mise en place d'un bouclier tarifaire), les prévisions pour 2023 évoquent un tarif en hausse de 84% par rapport à 2022 (chiffre à tempérer car ne prend pas en compte les différentes mesures gouvernementales pour réduire cette augmentation), hausse « inédite depuis 40 ans », selon Sylvain Moreau, directeur des Statistiques d'entreprises à l'INSEE<sup>42</sup>. S'ajoute à cela un contexte inflationniste, avec, depuis fin 2022 une augmentation de 5,1% des prix de la consommation. Face à l'inflation et à la hausse des coûts de l'énergie, le *Mouvement Associatif* a lancé une enquête intitulée « Inflation : Quels effets sur les

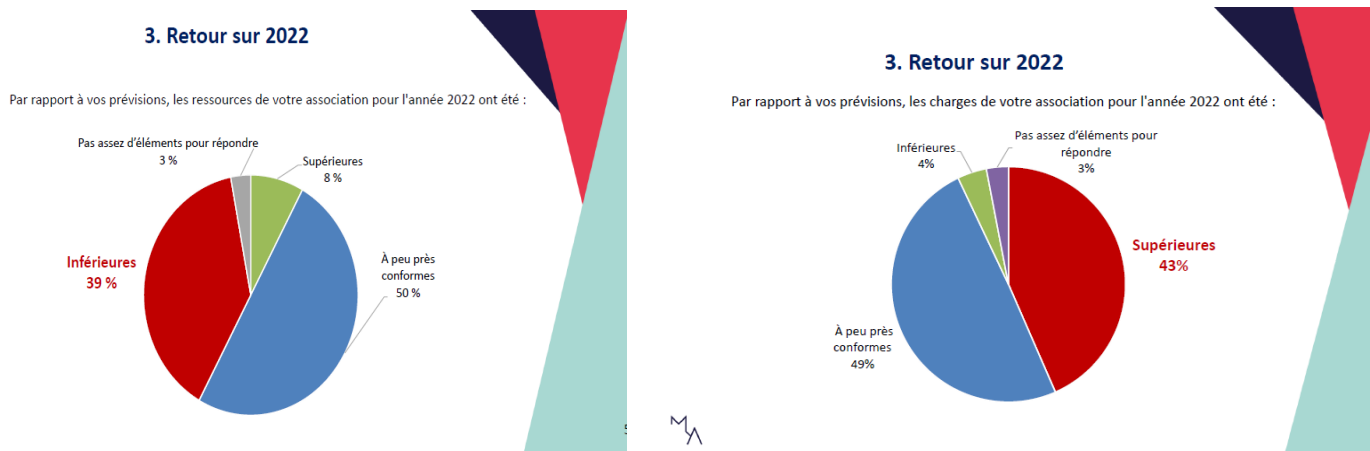
---

<sup>42</sup> « La hausse des prix de l'électricité sera en 2023 de 84% pour les entreprises, et de 16% pour les particuliers », Capital.fr, 1 février 2023.



associations ?»<sup>43</sup> réalisée par *Recherches et Solidarités* auprès de 2 789 responsables associatifs entre le 2 et 28 février 2023. Basée sur un échantillon d'associations de toutes tailles, de tous secteurs d'activités, implantées partout en France et en Outre-mer, les résultats globaux de cette enquête ont été traités selon la méthode des quotas, appliquée aux variables « secteur d'activités » et « budget » et détaillés selon 5 critères : secteurs d'activités, taille de l'association exprimée selon le budget, présence ou non de salariés, appartenance à un réseau et implantation géographique.

Les résultats de l'enquête se sont révélés alarmants quant à la santé financière des structures dans le contexte post-covid : 1 association sur 3 a eu en 2022 un résultat financier inférieur à ses prévisions, ce notamment sous l'effet des charges pour 43 % des associations ou en raison de la baisse de leurs ressources pour 39 % d'entre-elles. En témoignent les graphiques ci-dessous :



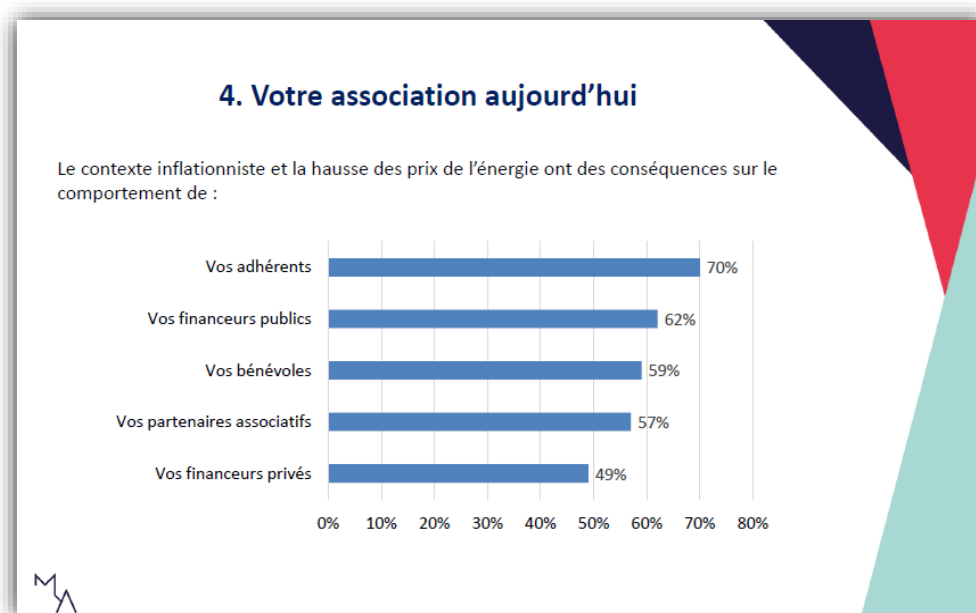
L'enquête révèle aussi une corrélation importante entre la taille de l'association et les répercussions de l'inflation et de la hausse des prix de l'énergie sur son résultat financier. Les moyennes et grandes associations employeuses sont davantage concernées par les augmentations de charges tandis que les petites associations employeuses et non-employeuses le sont davantage par la diminution de leurs ressources. Interrogées sur les facteurs actuels ayant impactés leur situation financière, 61% répondent la hausse des prix sur des postes de dépenses tels que l'alimentation, le matériel. 57% accusent la baisse des aides des collectivités, 56% les difficultés financières de nombreux adhérents, 50% la baisse du nombre d'adhérents et 44% la hausse du prix de l'énergie.

Toutes les typologies de structures sont touchées dans leurs ressources humaines, financières ou dans leurs charges bien que de manière différente. L'enquête révèle également que l'augmentation des salaires (en réaction à l'inflation ou inscrite dans le cadre d'une revalorisation légale ou conventionnelle), l'augmentation des coûts des composants de l'activité (transport, matériels) ainsi que la perturbation ou le recul de partenariats financiers (subventions, sponsors, dons...) sont d'autres éléments qui ont une incidence significative sur la situation financière des associations.

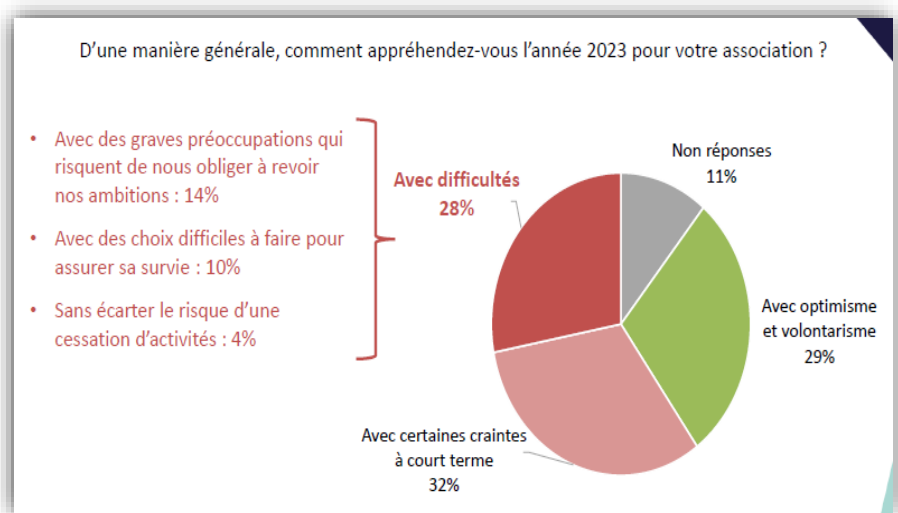
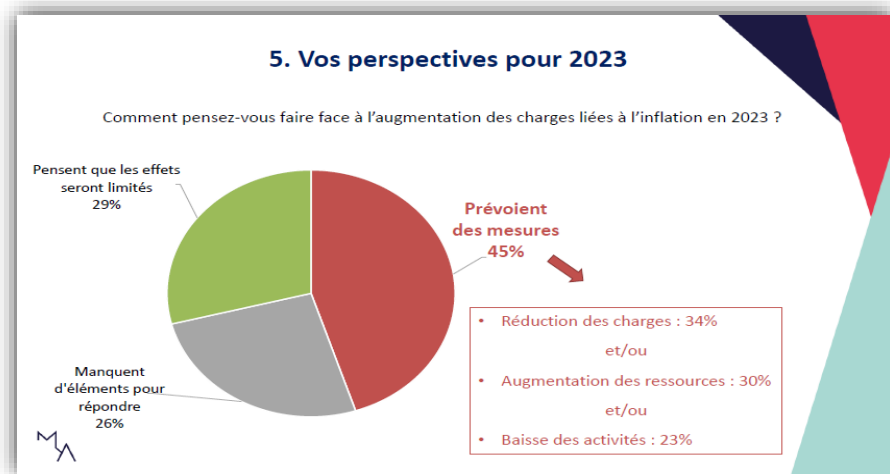
<sup>43</sup> « Les associations face à l'inflation : les résultats de notre enquête – Le Mouvement associatif », avril 2023.

De plus, le contexte inflationniste et la hausse des prix de l'énergie ont des conséquences sur leurs adhérents pour 70% d'entre elles, sur leurs financeurs publics pour 62%, sur leurs bénévoles 59%, sur leurs partenaires associatifs pour 57% et sur leurs financeurs privés 49%.

Ces différentes données révèlent une crainte importante face au désengagement de bénévoles ou adhérents au sein des structures associatives. De plus, la crainte par rapport au comportement des financeurs publics s'illustre au-delà de la question financière, en témoigne cette citation extraite du rapport : *"Les municipalités rechignent de plus en plus au prêt gratuit des salles et envisagent une location."* – dirigeant d'une association de loisirs. Ces problématiques font écho à ce que peut vivre la *CRESS IdF* notamment au sein de l'animation du DLA toujours à la recherche de salles gratuites pour y organiser ses événements, sans toujours de succès et se finissant souvent dans ses locaux de Montreuil, peu adaptés à des journées d'animation !



Pour 38% des associations interrogées, le contexte inflationniste et la hausse des prix de l'énergie ont des conséquences sur le volume et la nature de leurs activités avec pour 16% la nécessité d'annuler certaines activités ou pour 31% d'adapter ces dernières : *« A cause des salles moins chauffées, nous avons dû annuler plusieurs séances d'activité cet hiver. »* selon un salarié d'une association sportive. Face à ces problématiques de coûts, l'Etat a mis en place des mesures pour qu'associations ou entreprises puissent bénéficier de protections tarifaires. Toutefois, l'étude révèle que seulement 11% des structures interrogées connaissent ces mesures (en bénéficient déjà, les étudient ou les ont jugées trop complexes) et que 52% des structures n'en connaissent pas l'existence. Ces chiffres témoignent, s'il en était besoin, de la nécessité d'améliorer la communication et la pédagogie autour de ces dispositifs d'aide afin de soutenir les structures les plus vulnérables.



Enfin, la dernière partie de l'étude s'intéresse à l'avenir. Comme le montrent les graphiques ci-dessus, 45% des structures prévoient différentes mesures pour faire face à la fragilisation de leur modèle socio-économique : réduction des charges (34%), augmentation des ressources (30%), voire baisse des activités (23%), là où 29% des structures interrogées pensent que les effets de la crise seront limités. Les associations employeuses sont plus nombreuses à vouloir consolider leur modèle économique, 46% d'entre-elles ambitionnent de renforcer leurs ressources financières et 45 % de réduire leurs charges.

Derniers chiffres, bien que 29% des associations interrogées restent optimistes et volontaristes, 32% s'avèrent inquiètes à très court terme et 28% en proie déjà à grosses difficultés. Cette étude révèle la fragilisation, dans le contexte économique actuel, du modèle socio-économique des associations et la nécessaire adaptation ou restructuration de ces dernières pour maintenir leur stabilité financière.

Cependant, s'adapter au contexte peut aussi signifier augmenter la contribution des bénéficiaires, sorte de « cercle vicieux risqué » selon l'expression de l'enquête, au sens où comment peut-il être possible d'envisager augmenter les tarifs d'activités et/ou le montant des adhésions quand le public bénéficiaire est lui-même fragilisé par l'augmentation du coût de la vie ? Cela ne peut-il pas

conduire à un désengagement de la part des acteurs, voire remettre en question l'objet social de la structure si elle s'adresse à des publics précaires, par exemple ? Face à ces problématiques éthiques, structurelles et financières, l'accompagnement par des professionnels d'abord un chargé de mission DLA pour le diagnostic et le choix du plan d'accompagnement puis par un prestataire, expert de la thématique dans le cadre du DLA, peut s'avérer plus qu'essentiel, vital, même.

Il est à noter, à cet égard qu'en 2022, en Île-de-France, 55% des accompagnements DLA traitent du modèle socio-économique des structures<sup>44</sup>. Face à l'urgence, le DLA peut ainsi tenter d'« éteindre le feu »<sup>45</sup> en essayant de trouver avec la structure et ses partenaires des solutions pour sortir de la crise. Mais avant toute chose, il faut rétablir la confiance au sein de la structure et des équipes, avec la prise en compte du temps long que l'ensemble du processus requiert, comme l'explique Ousmane, chargé de mission DLA 94 :

*« Le DLA n'est pas un dispositif pompier. C'est très souvent ce que je dis aux structures, on n'est pas bon pour faire dans l'urgence car le DLA c'est un dispositif qui est long, ça prend du temps de faire un diagnostic, de faire des orientations, des liens vers des partenaires etc... son cadre ne permet pas ou très peu de mettre en place des accompagnements ultra rapides. Cependant, dans des situations, il faut quand même qu'on puisse réagir car il y a des emplois qui sont en jeu, parce qu'on est sur la finalité première du DLA, la pérennisation des emplois, et donc il faut quand-même essayer de réfléchir à mettre des actions qui pourraient aider la structure à s'en sortir. Souvent ce qu'on fait, c'est qu'on se met en rapport avec les différents partenaires de la structure pour essayer de voir s'il peut y avoir des solutions. Et ce que je dis, c'est qu'il faut envisager des solutions sur deux phases, soit long terme, soit court terme. On essaie de clarifier la situation en mettant en place, par exemple, un plan de trésorerie pour essayer de voir quand la situation va empirer ou s'améliorer et on essaie de cadrer la situation économique et financière, et parler avec les partenaires pour trouver des solutions sur le court terme, avec toujours une vision long terme. Car il y a derrière tout ça la question de la confiance au sein de la structure qui se joue, confiance à retrouver dans ce genre de moment, question presque psychologique qui se pose où il faut refonder de la confiance en soi. Pour ça, il faut retrouver un horizon, et pour ça, il faut se projeter.*

*C'est là qu'on est important au niveau du DLA car une fois qu'on essaie de trouver des solutions, soit de finances à court terme avec des partenaires, soit en essayant de retrouver un projet sur du long terme qui restructure ses fonds propres etc., là, on va mobiliser une ingénierie pour accompagner les structures. Il faut donc toujours remettre le projet au cœur pour trouver les bonnes solutions et pérenniser la structure. » Ousmane – 16/05/2023 lors d'une table ronde organisée par la*

---

<sup>44</sup> CRESS IdF, « Présentation Comité Stratégique Régional du DLA IdF ».

<sup>45</sup> Expression d'un chargé de mission DLA lors de la table ronde « Dans un contexte économique et social tendu, quelle place pour le DLA ? » - Comité d'Orientation Stratégique du DLA Régional », 16 mai 2023.

## CRESS IdF « Dans un contexte économique et social tendu, quelle place pour le DLA ? »

Pour Anne, consultante dans le cadre du DLA et expert-comptable, « rétablir la confiance » est un mot d'ordre face à une situation de crise car « les problèmes financiers ne sont pas des problèmes isolés ».<sup>46</sup>

Conscient de l'acuité de la question, le pôle AIO de la *CRESS IdF* a organisé le 5 avril 2023, un webinaire intitulé « Comment anticiper les problèmes de trésorerie ? »<sup>47</sup> durant lequel des experts comptables, un avocat du Barreau de Paris ainsi que des partenaires sont intervenus pour donner des conseils aux structures intéressées. Le nombre important de participants (80 inscrits, pour 63 personnes le jour J) est révélateur d'une problématique partagée. Cette urgence est aussi celle des DLA D (Structures porteuses du DLA à l'échelle départementale) qui font face aux mêmes

[Inter-DLA R] Question trésorerie des structures porteuses du DLA

Inter-dlar <inter-dlar-bounces@list.avise.org> de la part  
À AVISE liste Inter DLA R; inter-crdla@list.avise.org  
15:15

En cas de problème lié à l'affichage de ce message, cliquez ici pour l'afficher dans un navigateur web.  
Le véritable expéditeur de ce message n'est pas le même que l'expéditeur normal. Cliquez ici pour en savoir plus.

Bonjour,

Lors de notre dernier inter-régions nous avons évoqué les inquiétudes exprimées par certaines structures porteuses de DLA (D ou R) quant aux délais de paiements (que ce soit acomptes ou soldes) et des impacts, que ce soit pour leur trésorerie mais aussi pour les relations partenariales avec les prestataires.

Nous avons proposé de faire remonter les situations des structures de nos régions (anonymées), mais devons attendre un outil harmonisé pour ce faire ; pouvez-vous me dire ce qu'il en est ?

Je reçois ces jours-ci de nouvelles alertes de certains DLA D qui n'ont toujours pas touché leurs acomptes (pas forcément du fait de nos interlocuteurs mais de la lenteur de la machine administrative...). Par ailleurs le décalage des dépôts de bilans FSE+ dont nous avons été informés cette semaine ne va venir que renforcer ces tensions.

Il serait intéressant/nécessaire de mesurer l'ampleur de la situation au niveau national afin de pouvoir alerter/proposer des pistes de solutions.

Je me tiens à votre disposition pour être force de proposition pour un outil de remontée des infos si l'AVISE n'a pas le temps de s'en occuper.

Merci !

Bonjour Sandrine,

Pour alimenter ton mail :

Suite à cet échange en inter-DLAR j'ai fait remonter la situation anonymisée d'une structure DLAD concernée (mise en demeure par un prestataire suite aux non-paiement) à l'AVISE, au CRDLA Financement et au CRDLA Culture qui souhaitait participer à cet échange.

Je n'ai pas utilisé un outil de remontée d'info harmonisé (je n'ai pas noté que nous en attendions un ?), mais j'ai demandé à la structure d'indiquer :

- La situation dans laquelle se trouvait la structure porteuse financièrement (attente de subventions, lesquels, combien...)
- La période calendaire
- Le lien effectif avec le prestataire (communication, relation, intermédiaires...)
- La réaction de la structure porteuse suite à la mise en demeure (sonnettes d'alarmes, leviers activés...)
- La gestion du CMDLA de cette situation (rapport au prestataire, lancement de nouvelles ingénieries ou non, process mis en place, information du délai...)

Dans l'objectif d'alimenter un potentiel GT pour identifier les impacts du DLA sur la trésorerie des structures porteuses et proposer des pistes d'actions.

A disposition pour en reparler et pour participer à la création d'un outil de remontée d'info si besoin.

Bonne journée,

problématiques. Les captures d'écran de mails qui suivent sont des mails de DLA R sur une boucle mail *Avise*, afin d'obtenir des retours entre collègues et une conscientisation des problématiques des structures DLA D à une échelle supérieure.

Le DLA s'avère donc fragilisé de toutes parts. Les structures qu'il accompagne, majoritairement des associations, font face à des situations financières critiques et dans le même temps, les structures qui le porte font face aux mêmes difficultés, ce qui entraîne une moindre disponibilité, donc une moindre efficacité quant au but premier des chargés de mission. En témoigne Faustine, Chargée de mission DLA dans la région Grand Est :

*« On observe un manque réel de disponibilité des structures. [...] Des structures qui post-covid ont beaucoup de problèmes et des dirigeants qui n'ont pas le temps de s'en emparer. Donc, certains chargés de mission DLA sont obligés de mettre en place un accompagnement beaucoup plus court »* lors d'un Inter-DLA Régional - 16/05/2023

<sup>46</sup> Expression d'une consultante DLA lors de la table ronde "Dans un contexte économique et social tendu, quelle place pour le DLA ?" - Comité d'Orientation Stratégique du DLA Régional » 16 mai 2023

<sup>47</sup> Webinaire - Quelles solutions face aux difficultés de trésorerie pour les structures de l'ESS ?, 5 avril 2023.

Qui dit accompagnement beaucoup plus court, dit précipitation, risque d'un manque de précision et d'appropriation du plan d'accompagnement de la part des structures. C'est pourquoi aujourd'hui, dans la région Grand Est, par exemple, 46% des structures qui sollicitent un DLA en sollicitent un second car leur situation ne s'est pas stabilisée.

Pour Faustine :

*« Il y a un gros souci de valorisation du DLA et des structures qui sont sur des visions court termistes ».* Faustine, chargée de mission DLA Grand Est - 16/05/2023

C'est aussi concernant le prix des prestataires que s'expriment de nombreuses revendications au sein de la communauté DLA. En effet, le prix de journée d'un prestataire est fixé à 1000€ (comprend la réponse à l'appel d'offre réalisée en amont par le prestataire dans l'espoir d'être sélectionné pour réaliser la mission). Or ce prix n'a pas évolué depuis les débuts du dispositif ou presque. Ci-dessous, florilège de revendications concernant les budgets et les prix des prestataires recueillies lors d'un séminaire Inter DLA R organisé par l'Avise à Clermont- Ferrand le 23-24 mai 2023 et dans diverses réunions DLA :

*« Quand je suis arrivé, il y a 13 ans, on est passé de 800€ la journée à 1000€ tarif qui n'a pas bougé depuis »* Cyril, chargé de mission DLA 93, Copil FOL 93 – 12/05/2023

*« Les budgets sont stables depuis le début du DLA »* Lucile CRDLA Culture – Séminaire Clermont-Ferrand – 24/05/2023

*« Beaucoup de sons de cloche pour alerter sur les prix »* Gérard, directeur du Mouvement Associatif – Copil FOL 93

*« La question des tarifs en vient à déprécier le dispositif »* Nathalie, CRDLA Culture – Séminaire Clermont-Ferrand

*« On ne peut pas se permettre de rester à 1000€ la journée »* Marie – CMDLA CRESS Bretagne – Inter DLA R 16/06/2023

Cette question interroge la pérennité du dispositif, même si comme en témoigne Pascal, prestataire DLA en Île-de-France :

*« Le DLA, c'est un engagement. En tant que consultant, on ne le fait pas pour l'argent »* 5<sup>ème</sup> Rencontre de l'accompagnement et du financement – 28/06/2023

Concernant précisément les prestataires, il est à noter que dans le cadre des « Matinées Prestataires » organisées par le pôle AIO en vue de faire mieux connaître le DLA, ces matinées rencontrent beaucoup de succès. Ces dernières ont lieu 4 fois par an sous la forme de visio-conférences qui regroupent, en moyenne, entre 20 et 30 prestataires intéressés par le dispositif et parfois déjà renseignés. Le pôle AIO étant également chargé de référencer les nouveaux prestataires DLA sur la plateforme *ENEE Activités*, nous recueillons de nombreuses demandes par

semaine, signe d'un grand intérêt de la part de consultants. Toutefois, malgré l'enthousiasme des prestataires, on note dans certaines régions un découragement, voire un désengagement en raison du prix de journée et d'une attente parfois prolongée avant d'être sélectionné par les chargés de mission DLA, en cause, la problématique financière du dispositif. Jean-Marc, responsable du pôle DLA à l'*Avisé* dresse le bilan des finances lors du séminaire à Clermont Ferrand en ces termes :

*« Beaucoup moins de financements depuis 10 ans [...] le budget moyen de 27 millions d'euros en 2021 contre 24 millions actuellement en 2023, un écart net qui permet d'argumenter autour du besoin de renforcer le dispositif ». 23/05/2023*

Conséquence directe des crises actuelles et d'un manque de soutien des pouvoirs publics, la fragilité financière du DLA et du monde associatif est palpable. Se superposent à ces questions financières, des questions davantage d'ordre sociétal qui ont trait à l'évolution du rapport au travail et de son exercice dans les structures de l'ESS.

## 2) Métamorphoses du monde du travail : Entre télétravail et turnover important au sein du DLA et du monde associatif en général

*« Avec l'avènement de la société salariale, le travail est devenu le fondement d'une nouvelle sécurité, rendant l'accès à l'emploi absolument nécessaire. Le caractère massif et durable du chômage, l'effritement de la norme d'emploi et la dégradation des conditions de travail depuis trente ans ont radicalement transformé les modalités d'exercice du travail. »<sup>48</sup>*

En proie, ces trente dernières années, à de profondes mutations liées à la mondialisation et à l'explosion de nouveaux modes de production, d'information et de communication, les entreprises de l'économie dite classique et également celles de l'ESS voient leur fonctionnement se transformer. Face aux logiques du marché du travail, jonglant notamment entre flexibilisation des politiques du personnel, rationnement du travail, fragmentation des statuts d'emploi, diffusion massive de nouvelles technologies de production et éclatement des droits liés à l'emploi, l'ESS apparaît comme une alternative à un capitalisme débridé. Née au début du XIX<sup>ème</sup> d'un questionnement du rapport au travail, cette économie basée autour des notions de gouvernance démocratique et d'utilité sociale semble bannir de son ADN toutes les logiques précédemment en cours et offrir un cadre « d'épanouissement au travail » à ses équipes. Or, loin d'être isolée de l'économie classique, l'ESS subit les mêmes métamorphoses du monde du travail accentuées par la crise covid et ses confinements à répétition. Contraintes de s'adapter à la conjoncture économique, les entreprises de l'ESS ont pour la plupart d'entre-elles prouvé leur résilience d'un point de vue économique mais du point de vue des ressources humaines, on note un facteur croissant d'épuisement des équipes. En effet, les fragilités du modèle associatif précédemment évoquées liées notamment à ses modes de financement entraînent des répercussions directes sur la santé et l'engagement des salariés du secteur.

---

<sup>48</sup> Dominique Méda, « Chapitre II. Crise de l'emploi, transformations du travail », vol. 7e éd., Que sais-je ? (Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France, 2022), p43

Objet d'étude jusqu'ici relativement marginal dans le champ des sciences sociales, les conditions de travail dans les organisations de l'ESS se posent avec de plus en plus d'acuité, pour preuve la multiplication d'ouvrages citons : *Le livre noir de l'animation socioculturelle* de Marion Peyre (2005), *Nous n'irons plus pointer chez Gaïa, jour de travail chez Kokopelli* (association environnementale) de Le Grim (2017), *Te plains pas, c'est pas l'usine* de Lily Zalzett et Stella Fihn (2020) et paru la même année l'ouvrage *Souffrance en milieu engagé – Enquêtes sur des entreprises sociales* écrit par Pascale-Dominique Russo. Ancienne salariée d'une petite mutuelle paritaire, son livre donne à voir l'envers du décor, extrait :

« *Le fossé flagrant entre le ressenti à l'intérieur de la mutuelle et le message affiché urbi et orbi provoquait une souffrance particulièrement vive. Vus de l'extérieur, nous oeuvrions en faveur de la santé au travail et de la qualité de l'emploi dans le secteur, tandis qu'en interne nous étions soumis à beaucoup de pression : le rythme de travail était pour certains éreintant et il était difficile parfois d'exprimer son point de vue.* »<sup>49</sup>

Dans le même ordre d'idées Alain Pelé, secrétaire général du *Syndicat des Mouvements et Associations (SMA – CFDT)* s'exprime en ces termes : « *Dans les associations, il y a une double logique à l'œuvre, managériale et militante. On fait le bien, donc on le fait bien. Il y a un impensé pour les salariés, un déni de la situation d'employeur* ». <sup>50</sup>

Qu'en est-il des CRESS ? Le stage effectué m'aura permis de vivre et d'observer partie de ces réalités, par exemple au travers du départ d'une collègue ayant vu l'arrêt de son contrat du fait d'un manque de financements pérennes sur son poste. Pourtant embauchée en avril 2022 en CDI (comme toute personne à la *CRESS IdF* dans une logique de stabilité de l'emploi), cette personne savait que les financements pour ses missions ne dureraient que 6 mois et qu'après il faudrait « repartir à la chasse aux subventions » mais les appels à projets prenant du retard, au bout d'un an, le licenciement économique s'est avéré être la meilleure option pour assurer la stabilité de la structure et de la situation personnelle de la salariée en question. Révélateur de l'insécurité professionnelle au sein du monde associatif, même lorsqu'il s'agit d'une structure institutionnelle comme la CRESS cet exemple illustre combien les responsables de structures se voient parfois contraints d'utiliser la variable d'ajustement salariale pour faire face aux difficultés opérationnelles. Le CDI ne constitue, donc plus systématiquement une protection contre le risque de chômage. David, directeur de la *CRESS IdF* nous donne sa vision du monde du travail dans l'ESS :

« *On est sur des métiers où souvent on dit que c'est la quête de sens etc, ce qui est vrai. Donc, cela induit deux choses, des gens qui acceptent potentiellement des boulots où techniquement ce qu'ils pourraient faire pourrait être mieux payé ailleurs, mais ils sont contents de le faire dans un environnement d'ESS. C'est plutôt une chance qu'on a. Mais quelque part, il y a un vrai truc de vigilance d'être très réglo sur la contrepartie de cela.* » 05/07/2023

---

<sup>49</sup> Russo Pascale-Dominique, « Souffrance en milieu engagé - Enquête sur les entreprises sociales », 2020, p12.

<sup>50</sup> *ibid.*



Evoquant le livre d'Arthur Brault-Moreau intitulé *Le syndrome du patron de gauche*, publié en février 2023 et celui de Simon Cottin-Marx *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*<sup>51</sup>, paru en 2021, David souligne le paradoxe entre les valeurs affichées et les pratiques en cours au sein des structures de l'ESS, pratiques ayant de lourdes conséquences sur la santé des équipes :

*« ... (c'est) tout le problème du management par «la cause». A la CRESS, c'est quelque chose que je me refuse à faire, c'est-à-dire de répondre à quelqu'un qui se plaint de ses conditions de travail, qu'il le fait pour la cause. C'est un terrible aveu de faiblesse, tu fais du chantage sur la motivation des gens. C'est plutôt de dire qu'il faut pouvoir verbaliser quand des choses ne vont pas. Après, ça ne veut pas dire qu'on trouve des solutions magiques tout le temps. Mais le management par la Cause, c'est vraiment le truc qu'il faut éviter dans l'ESS puisque c'est ça qui conduit à des burn-outs, à la mauvaise image de la qualité de l'emploi dans le monde associatif et de l'ESS en général. » 05/07/2023*

Le management par la cause est intrinsèquement lié à l'éthique du bénévolat qui suppose que les personnes mettent leurs compétences au service d'une action sans attendre de rémunération. Avec cette tendance, on se rapproche des notions de « travail gratuit » et d'une « bénévolisation du travail, notions développées par Maud Simonet.<sup>52</sup> Dès lors, la prise de recul s'impose pour ne pas perdre pied au sein d'une structure associative, comme l'explique Frédéric Amiel, coordinateur général des *Amis de la Terre* et militant du syndicat *Asso* lors d'une interview dans *Médiapart* :

*« On souffre parce qu'on a l'impression qu'on se donne du mal et en fait, souffrir c'est normal quand on travaille pour une bonne chose, donc on n'a pas conscience qu'on pourrait atténuer cette souffrance au travail parce qu'on a l'impression qu'elle fait partie de l'engagement, l'engagement c'est accepter de souffrir pour les autres, pour la planète, pour les populations du tiers-monde... »* avant d'ajouter *« et à un moment, y a une prise de conscience d'un certains nombres de personnes de se dire, les problèmes qu'on rencontre ont été anticipés par nos camarades du secteur classique et peuvent être résolus par une meilleure organisation du travail, un meilleur respect du droit du travail, on n'est pas obligé de souffrir à ce point-là. »*<sup>53</sup>

David, directeur de la *CRESS IdF* évoque à cet égard, le stress que provoque le modèle de l'ESS sur les équipes :

*« Quand tu mets en tension les modèles économiques comme c'est le cas dans l'ESS, ça crée ces tensions-là. Tensions liées au management et aux gens qui y sont et tensions qui peuvent aussi venir de l'extérieur : quand tu baisses les*

---

<sup>51</sup> Matthieu Hély, « Simon Cottin-Marx, C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif », *La nouvelle revue du travail*, n° 22 (30 avril 2023): 207-94

<sup>52</sup> Alicia Jacquot, « Maud Simonet, Travail gratuit : la nouvelle exploitation ? Paris, Textuel, 2018, 152 p. », *Espaces et sociétés* 176-177, n° 1-2 (2019): 169-71, <https://doi.org/10.3917/esp.176.0169>.

<sup>53</sup> *Travailler en association : paradis ou exploitation ?* 2021, *Médiapart* – Entretien avec Frédéric Amiel et Simon Cottin-Marx – (Youtube)

*subventions, que t'incites les gens à répondre sur des marchés en concurrence avec d'autres acteurs, tu crées du stress dans les organisations. Des gens vont être outillés techniquement pour le gérer et puis il y en a qui ne vont pas y arriver. »*

Evoquant le cas d'une directrice de structure associative, il enchaîne :

*« Et bien, ça génère plein de stress, de trucs, de retard, de décalage de paiement. Elle en vient à avoir un management beaucoup plus dur, à mélanger sur les mêmes tâches des bénévoles et des salariés, à créer un environnement qu'est une pente glissante à la fois dans les conditions de travail des salariés, dans l'objet social et dans l'envie que peuvent avoir des gens de rejoindre ce truc-là, et je pense qu'elle n'en est pas responsable toute seule. C'est ça la règle de base dans les projets de l'ESS, sur le temps long, comment est-ce que ton objet, ta structure - elle va être soumise à deux sources de stress et de tensions, de l'externe, environnement législatif, modification de ta relation économique, crise et en interne, plus tu vas te développer, plus tu vas avoir des salariés, des bénévoles, parce que tu vas mettre en place des process, tu vas devoir rendre des comptes - comment est-ce que ce point d'équilibre entre ton objet social, ton modèle économique et le contexte externe, comment tous ces éléments-là vont forcément faire une organisation vivante dynamique, etc ? Ça arrive également dans l'économie classique, sauf que dans celle-ci, il y a une règle, c'est une question d'argent. Donc, en fait si à un moment, ça ne marche pas, et c'est pour ça que l'ESS est plus résiliente : parce que dans la culture de l'économie classique ce n'est pas grave de flinguer sa boîte.*

*[...] Donc, en fait, ils ont les mêmes problématiques mais elles sont tranchées différemment, c'est beaucoup plus simple. Alors que nous, comme on s'emmerde à avoir un projet politique et qu'on va être attentifs à d'autres éléments, tu rentres dans un truc multifactoriel et si à la fin, c'est l'argent qui tranche, tu vas perdre le sens, tu vas perdre les salariés et tu vas faire comme les autres. Et donc, c'est une vraie question, c'est pour ça que c'est un sport de combat permanent d'être vigilant, se mettre des règles, et c'est là parce que quelque part t'as tout ce truc-là, c'est ça qui te permet d'avoir des retombées économiques sociales et environnementales différentes et c'est parce que tu as tout ça, que je trouve normal qu'il existe des dispositifs, le DLA ou d'autres qui viennent compenser ce niveau de complication qu'a ton projet. C'est pour ça que l'ESS, c'est une espèce de pacte social, de dire il y a des gens qui font un travail vertueux, et pour les aider à le faire, on va leur mettre des outils qu'on ne va pas déployer pour un modèle purement lucratif. »*

Dès lors, pour résister à ce « sport de combat permanent » qu'est l'ESS, le DLA, par exemple, permet d'outiller et de professionnaliser les structures afin de consolider leurs fragilités autant sur des aspects économiques que sur des questions RH. Pourtant, le DLA n'échappe pas aux fragilités et contraintes précédemment citées et vit paradoxalement de l'intérieur ce contre quoi il lutte. On

note ainsi que depuis quelques années, l'écosystème DLA fait face à de graves problématiques RH liées à un renouvellement rapide des chargés de missions sur l'ensemble des territoires et aux problématiques budgétaires déjà soulevées. Le métier de CMDLA, poste à dominante féminine (à l'image de l'ESS où 68% des salariés sont des femmes), avec un âge moyen de 36 ans et un niveau d'études supérieur ou égal à Bac +5<sup>54</sup> constitue l'archétype du salarié associatif. On retrouve les mêmes profils sociologiques à la direction de « têtes de réseaux » du secteur associatif telles que la *CRESS IdF* où la moyenne d'âge est de 32 ans, ainsi que chez Emmaüs France où j'ai pu effectuer un stage de 5 mois en 2021. Le secteur associatif recrute ces trentenaires issus des meilleures écoles et leur confère très vite des responsabilités. Arrivés « plein de bonne volonté pour changer les choses », la désillusion peut vite survenir. Comprenant que les logiques ne s'éloignent pas tant des autres entreprises du secteur privé, que le tutoiement ne fait pas tout, le monde associatif ne fait plus tant rêver.

S'ajoute à cela la frustration face aux manques de moyens, comme l'explique Ariane chargée de l'animation au sein de la *CRESS IdF* :

*« Il peut y avoir cette frustration là aussi, d'un jeune chargé de mission DLA qui arrive en mode « je vais changer le monde » et qui se rend compte qu'il n'a pas assez d'outils pour le faire. » 05/06/2023*

Pour cette dernière, le turn-over important que connaît les équipes chargées du DLA est lié au métier de CMDLA en lui-même, sorte de « *sas de formation avant de faire autre chose* » :

*« Le salaire actuel des CMDLA fait qu'on a beaucoup de profils juniors en sortie d'études et le DLA est un dispositif très formateur parce que tu apprends à identifier tous les enjeux que tout type d'organisation peut rencontrer (RH, analyse financière, gouvernance...), tu abordes un panel de choses et de typologies de structures qui est tellement vaste que tu apprends énormément, ce qui peut te permettre d'avoir envie de te spécialiser sur un domaine »*

Par son côté multifonctions et proche du terrain, le métier de chargé de mission DLA peut effectivement tenter nombre de jeunes issus d'écoles supérieures (profils Sciences Po, Master de Gestion ou d'ESS en Universités, voire issus d'Écoles de commerce) qui ne resteront pas longtemps à ce poste (environ 2 ans maximum) avant de se spécialiser ou de devenir consultant dans le cadre du DLA. C'est aussi la charge de travail mise en regard du salaire (25 000€ par an, 1 600€ net par an à Reims, par exemple) qui peut pousser certains au départ. En effet, les salaires sont 13% à 20% inférieurs à ceux pratiqués dans le secteur privé, sorte de « salaires symboliques ou de rétributions symboliques »<sup>55</sup> selon Simon Cottin Marx. Bien qu'acceptant ce niveau de rémunération, le manque de prise en compte des facteurs d'inflation ou de la hausse des prix de l'énergie, sans compter l'état d'épuisement des équipes entraînent nombre de départs, notamment en Ile-de-France.

Ariane parle d'effet « boule de neige » :

---

<sup>54</sup> Avice, « Enquête "Profil des chargés de mission DLA" », 2021.

<sup>55</sup> *Travailler en association : paradis ou exploitation ?* 2021, Médiapart – Entretien avec Frédéric Amiel et Simon Cottin-Marx – (Youtube)

*« ... avec les CMDLA, le turnover en Île-de-France est particulièrement important et je pense que quand t'as une vague de départ dans une structure, ça incite les gens à partir [...] Ça incite les gens à se demander « pourquoi est-ce que moi je reste ? ». Les phénomènes où tu as plusieurs salariés qui partent, ça fait comme un effet « boule de neige » de manière générale dans les organisations. »*

De fait, j'ai moi-même pu assister tout au long du stage au ballet des arrivées et des départs sur le territoire francilien et à la prise de poste de nombreux jeunes CMDLA. Lors du dernier Inter DLA de juin 2023 que nous avons organisé, en présentiel, il était frappant de voir que la plus ancienne CMDLA présente n'avait qu'un an et demi d'expérience. Cette problématique à des incidences directes sur le travail et le suivi avec les acteurs et partenaires dans les territoires. Faisant le pont entre les uns et les autres, si le chargé de mission s'en va, tout est à reconstruire. En témoigne Adrien, chargé de mission DLA 75 :

*« Quand les CMDLA changent tous les deux ans, c'est très compliqué de développer les relations avec les réseaux, les fédérations avec lesquelles on travaille tous les jours. » - Comité d'Orientation Régional du DLA francilien – 16/05/2023*

Il n'est pas rare, en outre que les CMDLA ou les prestataires doivent recommencer diagnostic, le plan d'accompagnement à cause d'un remaniement au sein de la structure ayant sollicité un DLA. Ces changements de personnes, en interne comme en externe, viennent fragiliser le travail et la continuité des accompagnements. Face à la question du turn-over au sein du DLA, mais général à l'ESS, Ousmane, chargé de mission DLA 94 insiste lors de l'Inter DLA du 11 avril 2023 organisé par la CRESS pour rappeler :

*« ...le besoin de favoriser l'ancrage des CMDLA pour qu'ils ne partent pas. »*

Ayant pour mission de faire se rencontrer les CMDLA au sein de la région, la CRESS IdF use de tous les moyens pour les fidéliser et les soutenir, notamment en organisant des moments de rencontres, de travail collectif dans un cadre détendu, hors du quotidien. C'est en ce sens qu'un dispositif intitulé « Vis ma Vie » a été mis en place en 2022 à l'initiative de la CRESS IdF au sein de la région, dispositif qui permet à deux chargés de mission DLA de se rencontrer lors de l'une des phases de l'accompagnement et de permettre l'échange de pratiques. Au vu de la souplesse du dispositif et de la multitude de façons de réaliser un diagnostic, un plan d'accompagnement, un cahier des charges, ce dispositif « Vis ma vie » permet aux chargés de mission d'approcher d'autres visions, d'autres manières de faire. Nonobstant, ayant été en charge de l'animation de ce dispositif pendant mon stage, j'ai pu vite constater que les chargés de mission DLA n'avaient pas de temps pour cela car « trop sous l'eau ». Ainsi, malgré les efforts déployés par la CRESS pour permettre une meilleure interconnaissance entre les acteurs et un plus fort ancrage au sein du DLA, la situation reste complexe.

Qui dit turn-over, dit recrutement de nouveaux chargés de missions, ce qui crée comme un « mercato de l'emploi » et donc des phénomènes de concurrence (involontaires) entre les structures porteuses pour tenter de recruter les profils les plus intéressants. En témoignent les mails sur la page qui suit avec l'expression : « Ce n'est pas une course avec... » révélant l'aspect concurrentiel de la démarche de recrutement.

### [DLA] Offre d'emploi chargé.e de mission DLA 94

BA Dla <dla-bounces@list.ave.org> de la part de BGE-ADI  
À BGE-ADIL - Sidane NDIAYE 17/05/23

Le véritable expéditeur de ce message n'est pas le même que l'expéditeur normal. Cliquez ici pour en savoir plus.

OFFRE BGE ADIL - poste de chargé de mission DLA94.pdf  
282 KB

Bonjour,

Nous sommes à la recherche d'un.e chargé.e de mission DLA Val de Marne pour renforcer notre équipe.

Je vous remercie par avance de bien vouloir diffuser cette offre dans vos réseaux respectifs.

Très bonne semaine à vous,  
Bien cordialement.

**Sidane NDIAYE**  
Responsable ESS - Chef de projet DLA 94



### DLA93 - Recrutement 2 Chargé.e.s de mission Vie Asso & DLA...

F FOL93 <fol93.dla1@orange.fr>  
À 'dlaidf@googlegroups.com'; Cecilia Bassi; Marie Bosse; Irène Chanson 26/05/2023

FOL93\_Recrutement\_2\_Chargé-e-s de Mission\_Vie asso - DLA\_2023.pdf  
406 KB

Bonjour,

C'est le début du mercato !

On se remuscle pour se préparer à enfiler son maillot !

Bref, on recrute !

2 Chargé.e.s de mission Vie Associative & DLA : 1 CDI et 1 CDD de 1 an...

Ce n'est pas une course avec Sidane 😊...

Donc vous pouvez nous aider tous les 2 en relayant ou en recherchant des CVs dans votre besace...

### [DLA] Offre d'emploi DLA45 Temps partiel

AC Dla <dla-bounces@list.ave.org> de la part de Aurelie C  
À dla@list.ave.org 09/06/2023

Le véritable expéditeur de ce message n'est pas le même que l'expéditeur normal. Cliquez ici pour en savoir plus.

Offre d'emploi\_Chargé(e) de mission DLA BGE 45.pdf  
214 KB

pièce jointe et sur LinkedIn :  
<https://www.linkedin.com/company/baccara-a6209065> fol93-offre-emploi-accompagnement-63283638272-8Nip?member\_desktop

ientôt,

Bonjour les DLAs 😊

Le DLA du Loiret recrute un.e chargé.e de mission pour compléter son équipe.

CDI, temps partiel : idéal pour toute personne souhaitant trouver un équilibre vie pro-vie perso, ou pour mener une activité indépendante en parallèle.

Orléans, ville à taille humaine, où le vélo à sa place, vous tend les bras !

Travail en équipe, puisque nous formons une petite équipe de 3 chargés de mission DLA avec mes collègues du DLA41 et du DLA28 (équipe de 4 avec le.la futur.e recruté.e)

N'hésitez pas à transmettre,  
Bonne journée !

Dans ce contexte, les équipes en poste sont fragilisées et donc ne parviennent pas à répondre à toutes les demandes d'accompagnements. C'est ce que relate Cyril, chargé de mission DLA 93 lors du Comité de Pilotage du DLA 93 :

*« On a un gros problème de temporisation des rendez-vous, pas assez de RH (Ressources Humaines). C'est la première année qu'on observe ça. »* avant d'ajouter *« on revient 2 semaines après pour proposer un rendez-vous »* - 23/04/2023

C'est ainsi que s'allongent les listes d'attente dans certains lieux. L'attractivité du territoire et sa densité économique jouent, en effet un rôle important dans la situation des équipes. Un territoire comme la Seine-Saint Denis très urbanisé, avec un tissu associatif très développé reçoit beaucoup plus de demandes qu'un territoire rural pourtant plus grand en superficie comme la Seine-et-Marne. Cette situation associée à « la pression aux objectifs », expression consacrée, peut participer de l'épuisement des équipes et de leur désengagement. Par pression aux objectifs, on entend le fait de réaliser un certain quota de diagnostics, d'accompagnements individuels et collectifs par an en contrepartie de financements de la part des pilotes du dispositif (Etat, Banque des Territoires, FSE...). Ariane l'évoque en disant :

*« Et la pression aussi, il y a des équipes qui sont en tout petit nombre, une pression peut être mise sur « faut que tu dépenses ton enveloppe budgétaire, faut que tu*

*fasses des accompagnements » et tu es parfois en face de dirigeants de structures pas toujours simples. » 05/06/2023*

Posture, en effet compliquée, que celle d'un chargé de mission DLA car il est celui qui doit à la fois faire preuve de pédagogie pour désamorcer les tensions, tout en objectivant sur les difficultés qui ne sont pas toujours bien accueillies par des dirigeants pouvant aller jusqu'au déni des problèmes. Le chargé de mission DLA est, donc, tout à la fois psychologue, rapporteur, formateur, médiateur, gestionnaire, ... d'où la charge parfois excessive pour une seule personne mais il connaît aussi une grande souplesse et autonomie dans le travail. Activité essentielle, enthousiasmante car à fortes potentialités éthiques et faite de multiples projets et rencontres, Ariane finit sur une note positive :

*« Après, globalement c'est plutôt cool, j'ai l'impression que les DLA s'éclatent. J'en tire un portrait horrible, ce n'est pas le cas. »*

L'autre élément clef qu'il convient de souligner maintenant est le développement du travail à distance. Venant bouleverser l'organisation du travail, le rapport au temps, à l'espace ainsi qu'aux personnes, la crise sanitaire a, en effet, aussi modifié le visage des organisations en ancrant de manière durable le télétravail au cœur de leurs activités. Participant de la managérialisation des structures associatives, cette nouvelle forme de travail définie selon le Robert comme « *Activité professionnelle exercée à distance (d'une entreprise), grâce aux outils de télécommunication* » transforme drastiquement les modes de communication dans les « entreprises associatives » de l'ESS. Utiliser la notion d'« entreprise associative »<sup>56</sup> développée dans les années 1990 par différents auteurs dont Renaud Sainsaulieu et Emmanuelle Marchal, permet de souligner l'aspect entrepreneurial des associations qui à la fois portent un projet d'utilité sociale mais doivent aussi faire face à des contraintes économiques. Pour Matthieu Hély, l'entreprise associative peut être définie comme « *un groupement fondé sur un double contrat : le contrat d'association formalisé par la loi 1901 et le contrat de travail la rattachant aux règles du Code du travail* ». <sup>57</sup> Se développant sous une pluralité de formes, les entreprises associatives mettent en place des modes d'organisation qui se rapprochent de celui des entreprises du secteur privé, comme c'est le cas pour le télétravail. A ce sujet, Antoine, chargé de mission DLA 91 explique :

*« La crise covid a aggravé les enjeux de restructuration, de superposition des espaces vie et travail » - Comité d'Orientation Régional IdF – 16/05/2023*

Pour y répondre au sein du DLA, 6 orientations régionales ont été définies en collaboration avec tous les acteurs présents lors du Comité Régional du DLA IdF 2022 (CMDLA, partenaires, pilotes, bénéficiaires...).



<sup>56</sup> Emmanuelle Marchal, « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie* 33, n° 3 (1992): 365-90

<sup>57</sup> Maud Simonet, « Chapitre 11 - Le monde associatif : entre travail et engagement », in *Sociologie du monde du travail*, Quadrige (Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 2012), 195-212

A partir de ces orientations, il a été demandé aux chargés de mission d'établir une priorisation lors de l'inter DLA de juin 2023 organisé par la *CRESS IdF*. Il en ressort une priorité mise sur « L'inscription du DLA dans les politiques publiques » arrivées ex-aequo « Le secteur de l'IAE » et « L'amélioration de la Qualité de Vie au Travail dans l'ESS ». Cette priorisation vient renforcer le constat pré-cité d'Antoine et confirme l'importance à accorder aux questions de qualité de vie au travail (QVT) dans les structures de l'ESS. Face au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication au cours de ces deux dernières décennies, la frontière travail/hors travail est devenue, en effet, de plus en plus poreuse. Suscitant l'intérêt des chercheurs en sciences sociales depuis une dizaine d'années<sup>58</sup> la crise covid est venue renforcer ces questionnements. Pour illustrer cette problématique, l'article de Lucie Goussard et Guillaume Tiffon intitulé « *Quand le travail déborde... La pénibilité du surtravail à domicile des chercheurs de l'industrie énergétique* »<sup>59</sup> (2016) permet de mieux comprendre les logiques à l'œuvre et ses répercussions. S'appuyant sur une étude menée au sein d'un centre de recherche spécialisé dans la production et la distribution d'énergie, l'article analyse les effets de ce qui est appelé « le surtravail domestique » pouvant prendre trois formes : des tâches réalisées par plaisir qui redonnent du sens et maintiennent en santé le salarié, un surinvestissement qui épuise et met en péril la santé des équipes, les difficultés d'articulation travail-famille. Dans un secteur hyper féminisé, l'articulation entre la sphère familiale et la sphère professionnelle constitue un facteur psychosocial de risques, pouvant engendrer de nombreux problèmes d'épuisement au travail dont notamment le « burn-out militant ».<sup>60</sup> Défini, selon Simon Cottin-Marx, comme un état chronique d'épuisement professionnel, le burn-out militant associe trois dimensions :

- 1<sup>er</sup> symptôme : l'épuisement physique et émotionnel
- 2<sup>ème</sup> symptôme : déshumanisation des relations interpersonnelles à la suite d'une surcharge de travail
- 3<sup>ème</sup> symptôme : la perte de « sens » alimentée par le fait que le travail militant implique de s'investir sur du long terme et que les objectifs sont parfois peu atteignables.

Le télétravail pouvant donner lieu à des excès, les modalités doivent en être très cadrées pour éviter tout surinvestissement ou à l'inverse, une perte d'implication. Au sein de la *CRESS IdF*, un recadrage a été nécessaire face au non-respect, par de nombreux salariés, de la consigne « 2 jours de TT (Télétravail) autorisés, 3 jours au bureau ». Tous doivent maintenant indiquer dans leur emploi du temps, leurs deux jours de TT et les rendez-vous extérieurs.

Derrière ces évolutions, peut se dessiner, pour les associations, une subordination, tout à la fois, à un modèle économique dominant et à une organisation politico-administrative française particulièrement contraignante.

---

<sup>58</sup> Catherine Courtet et Michel Gollac, « Préface », in *Risques du travail, la santé négociée*, Recherches (Paris : La Découverte, 2012), 9-24.

<sup>59</sup> Lucie Goussard et Guillaume Tiffon, « Quand le travail déborde.... La pénibilité du surtravail à domicile des chercheurs de l'industrie énergétique », *Travail et emploi* 147, n° 3 (2016): 27-52

<sup>60</sup> Simon Cottin-Marx, « Le burn-out militant. Réflexions pour ne pas être consumé par le feu militant », *Mouvements* 113, n° 1 (2023): 156-64.

### 3) Subordination politique du modèle associatif :

Les récentes atteintes aux libertés associatives illustrées par la tentative de dissolution des *Soulèvements de la Terre* ou la perte d'agrément de l'association *Anticor* révèlent la complexité de la relation qui unit l'Etat aux associations. Bien que foisonnantes de formes, de tailles et d'objets sociaux, les associations se rassemblent par leur statut commun juridique régi par la loi 1901 et leur volonté de regrouper des personnes qui s'associent librement pour agir ensemble. Cependant, celles que Tocqueville célébrait comme « écoles de la démocratie<sup>61</sup> » au XIX<sup>e</sup> siècle font face à de plus en plus de contraintes et voient leur autonomie soumise à l'autorité du pouvoir étatique. Pour mieux comprendre cette évolution, un bref retour historique de la relation complexe qui unit l'Etat aux associations s'impose.

Les tensions entre l'Etat et les associations ne sont pas récentes. Prenant leur source dans la Révolution française, elles se poursuivent tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle. Cherchant à « partitionner le mouvement associatif » pour avoir le monopole de la représentation de l'intérêt général, l'Etat abolit le système des corporations via le décret d'Allarde en mars 1791 et la loi Le Chapelier le 14 juin de la même année. Interdisant toute association de citoyens de même métier, cette loi vise à supprimer « *les corps intermédiaires pour éviter leur interférence avec la formation de l'intérêt général* »<sup>62</sup>. La France n'est pas le seul pays à agir ainsi ; En Angleterre, les *Combination Acts* de 1799 et de 1800 répriment également les coalitions ouvrières. Or face à cette volonté de censure, des résistances apparaissent en France et de nouvelles formes d'organisations ouvrières voient le jour dans les ateliers artisanaux des milieux ouvriers urbains, sous le nom de « sociétés de secours mutuel », ancêtres des mutuelles. Par branche ou par métier, les ouvriers doivent, pour y adhérer, s'acquitter d'un droit d'entrée et d'une cotisation mensuelle, faute de quoi ils ne peuvent bénéficier d'aides en matière de santé, d'emploi, en cas d'accidents ou d'autres difficultés. L'Etat surveille ces organisations de près et autorise les maires et commissaires de police à participer aux réunions afin de s'assurer de la non-subversivité des échanges. C'est lors de la révolution de juillet 1830 et de son lot de désillusions que naît l'idiome d'« association » face à un gouvernement refusant une augmentation des salaires, une réduction du temps de travail et le développement de travaux publics au nom de la liberté de l'industrie. De 1831 à 1834, l'heure est à la conflictualité sociale, avec en 1833 des grèves générales qui en constituent l'apogée. « *Le terme d'association remplace alors progressivement celui de corporation et devient le cadre privilégié d'actions collectives ouvrières* » selon Timothée Duverger.<sup>63</sup> L'association est définie par l'historien William Sewell comme un espace de défense professionnelle pour réguler le travail vis-à-vis des maîtres et peut servir d'espace de travail aux ouvriers désœuvrés lors de grèves, par exemple<sup>64</sup>. Source et lieu doctrinaire, l'association a pour but de rassembler des ouvriers de toutes

---

<sup>61</sup> Simon Cottin-Marx, « Introduction », *Repères* (Paris: La Découverte, 2019), 3-6, <https://www.cairn.info/sociologie-du-mond-associatif--9782707199188-p-3.htm>.

<sup>62</sup> Timothée Duverger, « I / Une histoire en trois cycles », *Repères* (Paris: La Découverte, 2023), 7-24, <https://www.cairn.info/l-economie-sociale-et-solidaire--9782348075551-p-7.htm>.

<sup>63</sup> Duverger.

<sup>64</sup> Epstein Renaud, « Gouverner à distance - Quand l'Etat se retire des territoires », *Revue Esprit*, n° 11 (2005): 96-111.



professions, en témoigne le titre du pamphlet du cordonnier parisien Efrahem *De l'association des ouvriers de tous les corps de l'Etat* paru en 1833.

En 1824-1825, l'Angleterre abolit les *Combination Acts* ce qui favorise le déploiement d'initiatives ouvrières qui inspirent et préfigurent les coopératives que nous connaissons actuellement. En France, après quelques années de calme forcé, la dynamique associationniste reprend en 1839-40 ; Sont publiés *l'Organisation du travail* de Louis Blanc en 1839 et *Le Livre du compagnonnage* d'Agricol Perdiguier. La révolution de 1848 rend possible le droit d'association le 25 février et la création d'un Conseil d'encouragement aux associations le 5 juillet. Cette belle parenthèse ne sera que de courte durée car le coup d'Etat du 2 décembre 1851 vient mettre fin à cette effervescence. La période qui suit de 1851 à 1880 laisse voir un triste portrait d'une France ouvrière contrainte, n'ayant le droit de se rassembler qu'à travers un « système de sociétés approuvées » par un maire, un curé ou un préfet et prenant ainsi la forme de « tutelles ». La répression en 1866 contre le journal *L'Association* contraint à l'autodissolution en est une belle illustration. Ce n'est qu'à partir des années 1880 que la tendance change car soutenue par une « nébuleuse réformiste <sup>65</sup>», les associations et l'économie sociale en générale se retrouvant au cœur du compromis social-républicain. La reconnaissance de l'économie sociale comme « science de la justice sociale » grâce au rapport de Charles Gide présenté lors de l'Exposition Universelle de 1900 permet aux associations de prendre toute leur importance. Enfin, la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association vient encadrer le fonctionnement de toutes les associations sur le territoire national

Comme l'écrit Timothée Duverger : « *l'Etat préfère le contrôle plutôt que l'interdiction des congrégations en cherchant à intégrer les œuvres charitables à sa nouvelle politique d'assistance publique dans une volonté de concordat social. Les associations peuvent même devenir l'auxiliaire quand elles se font le relais de son action, à l'instar de la Ligue de l'Enseignement pour l'école. [ ...] Ce nouvel arrangement institutionnel forme les prémisses de l'Etat-providence* » qui selon, Pierre Rosanvallon « *généralise par la loi, en les rendant obligatoires, des dispositions d'origine contractuelle* ». L'Etat déploie ainsi des instruments comme l'agrément ou la subvention pour arrimer les associations à ses politiques publiques, voire les utiliser comme « délégation de service public ». Ariane, chargée de mission DLA à la *CRESS IdF* nous donne sa vision des choses :

*« Je trouve qu'on rend déjà un service que l'Etat devrait fournir en réalité et donc nous, on vient pallier un problème qui n'est pas répondu. Donc, l'Etat est dans une posture de force car il finance des associations déjà fragiles pour réaliser des choses que lui devrait faire, et donc il peut lâcher tout au dernier moment et donc laisser des personnes sous payées continuer de travailler dans des situations complexes alors que si c'était en son sein et que c'était lui qui portait la structure, certes, ça n'irait pas dans le sens qu'on aimerait mais les associations seraient portées par un gouvernement politique (qui donc pourrait changer de bord., bref...), mais par contre, y aurait des salariés qui seraient payés dans un cadre qui est celui de l'Etat, qui est sécurisant etc.. donc, je trouve un peu gonflé parfois toutes les informations qu'on nous demande qu'on irait jamais chercher dans le*

---

<sup>65</sup> Timothée Duverger, « I / Une histoire en trois cycles », Repères (Paris: La Découverte, 2023), 7-24.

*cadre de l'administration publique et en fait (ce que j'entends aussi vu que les gens doivent justifier de l'argent qu'ils dépensent) mais en fait y a un paradoxe là où l'action qu'on mène, elle est essentielle et sans les associations franchement tout se casse la gueule. Les associations sont essentielles à la survie du système, je ne sais pas comment dire donc voilà mais c'est très politique ce que je dis là. »*  
05/06/2023

Cette instrumentalisation des associations ne date pas d'hier. On peut lire dans l'avis du CESE (Conseil Economique Social et Environnemental) de 2019 une citation datant de 1988 prononcée par Marie-George Buffet, alors Ministre de la Jeunesse et des Sports : « *On a trop multiplié les procédures qui instrumentalisaient l'action associative* ».. avec ce commentaire des auteurs « *20 ans plus tard, ces critiques restent pertinentes.* »<sup>66</sup> En ce sens, créée en 2001, le DLA permet d'illustrer cette longue relation de dépendance entre l'Etat et les associations et combien ces dernières sont « amenées en douceur à se couler dans les orientations publiques. »<sup>67</sup>

Proposant une offre de conseil gratuite comprenant un diagnostic établi par un chargé de mission DLA et un temps de formation avec un prestataire (2 à 5 jours), ce dispositif répond à un besoin de professionnalisation du monde associatif et vient surtout combler le manque d'accompagnement et de dialogue entre associations et pouvoirs publics.

Qui dit instrumentalisées dit également contrôlées. Pressentant les écueils d'une société de la discipline et d'un panoptisme généralisé, Michel Foucault écrivait en 1993, son ouvrage *Surveiller et Punir* avec au chapitre premier intitulé « Les corps dociles » une définition de ce qu'il appelait « la discipline du minuscule » :

*« La minutie des règlements, le regard vétilleux des inspections, la mise sous contrôle des moindres parcelles de la vie et du corps donneront bientôt, dans le cadre de l'école, de la caserne, de l'hôpital ou de l'atelier, un contenu laïcisé, une rationalité économique ou technique à ce calcul mystique de l'infime et de l'infini ».*

Devant justifier de leurs actions pour recevoir des subventions de l'Etat, de la *Banque des Territoire* et du *Fonds Social Européen*, les chargés de mission DLA sont confrontés au quotidien à cette « discipline du minuscule ». Ariane raconte :

*« On a des justificatifs incroyables à fournir, genre des captures d'écran des visios sur lesquelles ont travaillé, auxquelles on assiste. Et on doit essayer de prouver par A + B qu'on a bien participé aux événements, qu'on a bien les logos du FSE partout... »* Avant d'ajouter « *Je passe plus de temps à relever tout ça qu'à*

---

<sup>66</sup> Jean-Karl Deschamps et Christian Chevalier, « L'éducation populaire, une exigence du XXIème siècle" avis du CESE, mai 2019 », s. d.

<sup>67</sup> Simon Cottin-Marx et al., « La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements », *Revue française d'administration publique* 163, n° 3 (2017): 463-76,

vraiment participer aux événements, j'exagère mais c'est un peu ça ». 05/06/2023

Véritable « surtravail »<sup>68</sup> pour les équipes associatives, j'ai pu observer et vivre la charge mentale que représente ce travail de justification. C'est notamment sur les subventions du *Fonds Social Européen* que se cristallisent ces tensions, car comme l'expliquait Ariane ces financements essentiels dans les budgets du DLA nécessitent de nombreux justificatifs très chronophages. Captures d'écran lors de réunions en visio, captures d'écrans de mails d'invitation à des événements, rapports de présence lors de réunions teams ou zoom, feuilles d'émargement lors d'évènements en présentiel, chaque moindre action réalisée nécessite une justification. S'ajoute à cela l'obligation de faire figurer le logo du FSE sur tous les documents réalisés dans le cadre de l'animation du DLA, sans quoi le financement peut ne pas être délivré. Ayant vécu le départ de ma tutrice-collègue Ariane, j'ai pu vivre la pression que cela recouvre en découvrant, avec ma responsable Leila que sur bon nombre des documents réalisés sur les années 2022-2023 ne figurait pas le bon logo FSE. Il nous aura fallu deux après-midis pour reprendre tous les documents et faire des modifications parfois des montages photos afin d'être certaines d'être « dans les clous ». Ci-dessous quelques exemples de justificatifs attendus dans le cadre d'un financement FSE :

The image contains several screenshots:

- Zoom Meeting:** A Zoom window titled "Inter DLA Régional IDF - 11 avr 2023 (ampli)". The shared screen shows a document with 9 numbered points in French, detailing administrative and financial procedures. The points cover topics like "8. Renseignements", "7. Attributions", "2. Travaux de planification", "4. Révisions financières", "1. Révisions juridiques", "6. Révisions de contenu", "2. Révisions", "3. Révisions", "1. Révisions de contenu", and "9. Révisions de contenu".
- Table of Signatures:** A table with columns for "DLA", "Structure", "Nom et Prénom", and "Signature". It contains handwritten entries and signatures for various individuals.
- Administrative Documents:** Screenshots of a "Comité Technique d'Appui (CTA)" meeting agenda and a "Suivi" table.

Illustrant ce que Renaud Epstein qualifie de « gouvernement à distance » pour désigner les nouveaux modes d'exercice du pouvoir politique depuis les années 1990, le fonctionnement du FSE illustre cette nouvelle manière d'orienter l'action des associations « à distance ». Pour Epstein « cette prise de distance permet au pouvoir central de se protéger de l'emprise des pouvoirs locaux qui restreignent ses marges de manœuvre. (...) la gouvernementalité qui se dessine ne s'appuie plus sur l'autorité, sur une normalisation par les règles imposées aux acteurs locaux. Au contraire, les nouvelles technologies mises en place permettent au pouvoir central de s'exonérer de la contrainte pour guider l'action des acteurs de la périphérie. »<sup>69</sup> Vécues comme une réelle subordination politique du modèle associatif, les contraintes du FSE incarnent la déconnexion des

<sup>68</sup> Lucie Goussard et Guillaume Tiffon, « Quand le travail déborde.... La pénibilité du surtravail à domicile des chercheurs de l'industrie énergétique », *Travail et emploi* 147, n° 3 (2016): 27-52.

<sup>69</sup> Epstein Renaud, « Gouverner à distance - Quand l'Etat se retire des territoires », *Revue Esprit*, n° 11 (2005): 96-111.

services étatiques ou européens et le décalage face aux réalités de terrain :

*« Parce que c'est l'Europe donc assez loin du terrain, il y a beaucoup de contraintes administratives ou il faut rendre des comptes sur toutes les actions que l'on mène, ce qui prend beaucoup de temps. » Ariane, le 5/06/2023*

En plus des justificatifs d'ordre logistique, les acteurs associatifs, notamment dans le cadre du DLA, doivent respecter des « indicateurs de performance » qui prouvent « l'impact » de leurs actions sur les associations bénéficiaires du DLA. Ariane explique :

*« J'ai l'impression que ça se durcit, qu'il y a de plus en plus de comptes à rendre aux financeurs et notamment y a de plus en plus d'indicateurs qui sont quantitatifs, ce qui n'est pas inintéressant en soit mais qui rajoute du travail aux structures. Il y a vraiment un sentiment de ras-le-bol un peu partagé par tout le réseau DLA de passer plus de temps sur des bilans que sur les accompagnements qu'on réalise et d'être plus dans le chiffre, là où ce qu'on fait est plus d'ordre qualitatif. » 05/06/2023*

De fait, de nombreuses protestations face à la multiplication croissante d'indicateurs quantitatifs pour évaluer la pertinence du dispositif. Pour Cyril, chargé de mission DLA 93 le « non-sens » et le « ras-le bol » se font sentir :

*« On ne sait pas trop comment faire, c'est un peu fatiguant quand comme ça on a des objectifs qualitatifs de toujours amener des indicateurs quantitatifs, c'est un non-sens mais intrinsèquement un non-sens. Je me questionne sur le nombre d'actions d'accompagnements identifiées par le DLA y en a pour lequel c'est 1, d'autres 5, d'autres 8... Est-ce que "orienter vers un EPT" juste pour qu'ils se connaissent, c'est une action d'accompagnements, j'en sais rien, à un moment que veut dire ces indicateurs, je ne sais pas ! »*

Avant de poursuivre : *« On nous demande "le nombre d'actions d'accompagnements réalisées par un nombre d'acteurs de l'accompagnement" mais le fait que la structure se saisisse ou non de nos conseils n'est pas un indicateur de qualité du dispositif »* lors du Comité d'Orientation Régional du DLA francilien – 16/05/2023.

Ces propos illustrent le sentiment de bureaucratisation du dispositif que ressentent les acteurs qui découle d'une « complexification des systèmes d'information relatives aux données à faire remonter au niveau national dans la base de données ENEES Activités »<sup>70</sup>.

Ainsi, le sentiment de « flicage » du monde associatif est de plus en plus présent face à la déconnexion d'un « gouvernement à distance » et la mise en place d'un taylorisme de la performance au sein des associations et des entreprises de l'ESS, aspects qui participent

---

<sup>70</sup> Matthieu Hély, « Simon Cottin-Marx, C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif », *La nouvelle revue du travail*, n° 22 (30 avril 2023): 207-94.

grandement du désengagement de nombreux acteurs dans le cadre du DLA.

### III. Quel avenir pour le DLA en Ile-de-France et à l'échelle nationale ?

Entre volontés et difficultés opérationnelles telles que soulignées précédemment, le DLA vit un moment charnière autant à l'échelle régionale que nationale. Précieux outil des politiques de l'emploi et du déploiement de l'ESS dans les territoires, il voit son fonctionnement se renforcer, se transformer et s'adapter aux évolutions économiques et technologiques du moment, comme nous le verrons avec le déploiement national d'un nouvel outil « ILO » pour les chargés de mission DLA dès l'automne 2023. Au sein du réseau des CRESS, de nouveaux projets émergent et invitent à repenser la place de l'animation du DLA. Le pôle AIO de la *CRESS IdF* en pleine transformation depuis la fin 2022 et le départ de la chargée de mission entraîne un besoin de « rationaliser » l'animation du DLA dès septembre 2023. A l'échelle nationale, l'évaluation de la loi 2014 offre un moment privilégié de regard sur le passé et de prospective entraînant des discussions, des tensions, regroupements et divergences quant à l'avenir du DLA et de l'ESS, plus largement.

#### 1) CRESS IdF : Prévisions et rationalisation du DLA

Connaissant un moment de restructuration, le pôle Accompagnement devenu pôle AIO (Accueil, Information, Orientation) de la *CRESS IdF* en avril 2023 voit repensée la place du DLA dans ses activités. En effet, de plus en plus sollicitée pour des rendez-vous individuels auprès de porteurs de projet, l'équipe voit le temps dédié à l'animation du DLA de plus en plus contraint et il devient parfois difficile de tout faire dans le temps imparti. Soutenue depuis 2 ans par des étudiants-stagiaires recrutés pour des périodes de 6 mois, la mission d'animation du DLA fait l'objet d'une ouverture de poste d'un.e chargée de mission en septembre 2023. Le terme de « rationalisation de l'animation du DLA » souvent utilisée par Leila, responsable du Pôle et David, directeur de la CRESS, n'a pas été, durant ma période de stage, sans me poser de questions et il s'est avéré essentiel de bien en saisir toute la portée.

Suscitant de vifs débats depuis les années 1950, notamment en sciences humaines, attardons-nous sur les questions de la « rationalité » et de la « rationalisation » des politiques publiques. A ce propos, Richard Blame écrit en 2019 dans le Dictionnaire des Politiques Publiques :

*« La rationalité est avant tout une notion destinée à l'analyse des comportements individuels et des interactions sociales. La sociologie compréhensive de Max Weber en fait la clé de lecture de l'« activité sociale » définie comme résultant de comportements intentionnels, motivés, et tenant compte d'autrui (Weber, 1995). La rationalité répond ainsi à une première définition simple, celle de l'adéquation entre les « moyens » et les « fins » dans la sélection du comportement.*

*Plus précisément, un tel schéma suppose des acteurs constitués (individus, groupes ou institutions), dotés de préférences et adoptant les stratégies d'action conformes à celles-ci. L'idée même de politique publique suppose bien un ou plusieurs acteurs, poursuivant des objectifs, par*

*les moyens appropriés. La notion de rationalité paraît donc indispensable à l'analyse. Mais ces fondements simples conduisent en fait à une série de questionnements relativement complexes. »<sup>71</sup>*

Dans le sens de cette définition, l'emploi du terme « rationalisation » pour parler de l'animation du DLA signifierait trouver un bon équilibre entre les moyens à mettre en place en vue de la réalisation des fins attendues. Difficultés :

*« La question de la rationalisation, elle est liée au fait qu'aujourd'hui, on a un budget alloué pour l'animation qui est inférieur à concrètement le temps qu'on y passe. » Ariane, chargée de mission animation du DLA, CRESS IdF - 05/06/2023*

Dès lors, pour Leila, responsable du Pôle AIO de la CRESS IdF :

*« .. la rationalisation au regard de toutes ces nouvelles missions c'est de comprendre sur ces dispositifs qu'elle est la vraie plus-value de la CRESS et vice-versa, comment le DLA peut nourrir au mieux nos réflexions, notre positionnement. Et donc quand je dis « rationalisation » c'est que pour moi, il y a des missions qui restent intéressantes, qu'il faut faire car ça reste de l'animation mais sur lesquelles nous on a une force de frappe, une plus-value qui est assez limitée. Pour moi, c'est le cas notamment des Matinées Prestataires, ça fonctionne bien donc il ne faut pas réinventer tous les ans 12 000 trucs alors que ça marche et c'est quelque chose sur lequel notre temps il est limité. Mais par contre, pour moi, il faut tout à fait continuer et garder ce lien avec les CMDLA au travers des Inter-DLA, des échanges informels, de l'écoute, de la remontée des besoins, c'est des choses qu'il faut absolument garder, renforcer si on arrive à réduire les temps à côté mais ça c'est pas toujours facile. » Leila, Responsable Pôle AIO, CRESS IdF – 05/07/2023*

Comment faire ? : La rationalisation de certaines missions ne va pas sans anticipation. En ce sens, le système de conventions permet une forme d'« anticipation rationnelle » par l'accord formalisé « portant sur des objectifs à moyen terme et qui impliquent pour leur réalisation des contributions conjointes. »<sup>72</sup>. Ces procédures contractuelles sont différentes des contrats privés et portent généralement trois caractéristiques, selon la définition de Jean-Pierre Gaudin dans le Dictionnaire des Politiques Publiques (2014) :

- 1) Un temps de discussion explicité sur les objectifs recherchés et sur les moyens correspondants
- 2) Des engagements réciproques sur un calendrier d'action et de réalisation à moyen terme (couramment de deux à six ans)
- 3) Des clés de contribution (financières ou autres) conjointes à la réalisation des objectifs

---

<sup>71</sup> Richard Balme, « Rationalité », in *Dictionnaire des politiques publiques*, vol. 5e éd., Références (Paris : Presses de Sciences Po, 2019), 519-28.

<sup>72</sup> Jean-Pierre Gaudin, « Contrats », in *Dictionnaire des politiques publiques*, vol. 4e éd., Références (Paris: Presses de Sciences Po, 2014), 164-71.

A l'œuvre depuis la première décentralisation (loi de 1982-1983 – Acte I), le processus de conventionnement est, comme l'écrit Jean-Pierre Gaudin « *une manière de recoudre les morceaux d'une action publique et d'articuler entre eux des niveaux diversifiés de responsabilité, allant de la commune à l'Etat, sans faire appel aux classiques rapports de tutelle.* »<sup>73</sup> Concernant l'animation du DLA par la *CRESS IdF*, une convention de 3 ans est signée avec les pilotes du dispositif notamment avec la *DRIEETS* et renouvelée si les engagements respectifs sont tenus. Contrairement à nombre de conventions associatives non reconductibles en raison du caractère expérimental et limité dans le temps des projets soutenus, les conventions dans le cadre du DLA sont souvent reconduites car les structures porteuses du dispositif développent un savoir-faire et une expertise qui leur confèrent une légitimité sur ces actions. Malgré cela, le conventionnement peut ne pas être reconduit si les financeurs estiment que la structure n'est pas à la hauteur, comme ce fut le cas en Bourgogne Franche-Comté. Ariane raconte :

*« Il y a un cas, dans la région Bourgogne Franche Comté où la CRESS portait le DLA en consortium avec la BGE et les financeurs ont décidé qu'ils faisaient mal leur travail donc la CRESS a été destituée. France Active Bourgogne Franche-Comté a porté le DLA à son tour sauf que ça s'est très mal passé dans la passation entre les deux structures. Les dossiers n'ont pas été transmis, vraiment un truc de « gue-guerre » entre ces acteurs-là donc, cette année, France Active a arrêté de porter le DLA et c'est la CRESS qui va le porter à nouveau. » Ariane, chargée de mission DLA, CRESS IdF - 05/06/2023*

Ayant signé cette année, avec les pilotes du dispositif, sa convention de trois ans (2023-2025), la *CRESS IdF* s'est engagée à respecter les différents axes d'orientation DLA inscrits dans le tableau suivant (cf page suivante).

Derrière l'aspect juridique de la signature d'un « contrat d'action publique » ou d'une convention se cache un acte éminemment politique, à mi-chemin entre l'institution classique et l'accord informel mais qui appelle un suivi et une évaluation des actions. Tous les pôles et actions de la *CRESS IdF* sont financés par les cotisations de ses membres mais surtout via des conventions annuelles avec des partenaires publics (Etat – *DRIEETS*, *FSE Europe*, *ADEME*, Collectivités territoriales). Le pôle *AIO*, comme tous les autres pôles, se doit de rendre un rapport annuel à tous les partenaires avec lesquels des conventions ont été établies. Le bilan le plus conséquent est le « Bilan-Etat » d'une soixantaine de pages à destination de la *DRIEETS*, bilan dans lequel chacun des pôles décrit avec précision les différentes actions, le nombre de participants et justifie les

---

<sup>73</sup> Gaudin.

dépenses pour chaque activité. L'inspection du bilan par les financeurs est sévère et il peut être demandé de réécrire ou de préciser certains passages.



## 2. Objectifs et Perspectives 2023

### Convention – Objectifs 2023

Axe d'orientation DLA	Sous-axe DLA	Axe du référentiel métier DLA concerné	Indicateurs de suivi et de résultats	Opérateur	Objectifs	
S'inscrire dans son écosystème territorial	Participer à l'animation des écosystèmes territoriaux de l'ESS	Inscrire le DLA dans l'écosystème d'accompagnement de l'ESS	Part de l'activité dédiée à l'animation des écosystèmes territoriaux, des partenariats et des prestataires	CRESS IDF / FA IDF	10%	
			Part de l'activité dédiée à l'accompagnement et à la coordination des parcours d'accompagnement	FA IDF	60%	
			Dont part d'activité dédiée au suivi et à la consolidation des structures post accompagnement	FA IDF	10%	
	Coordonner le parcours d'accompagnement	Mettre en œuvre des parcours d'accompagnement personnalisés et différenciés qui répondent à la diversité des besoins des structures de l'ESS	Accompagner les structures d'utilité sociale du territoire - coordonner les parcours d'accompagnement	Nombre de structures nouvellement accueillies	FA IDF	Au moins 30
				Nombre de structures ayant bénéficié d'un diagnostic partagé	FA IDF	Au moins 8
				Nombre de parcours d'accompagnement défini dans le diagnostic partagé mobilisant plusieurs actions d'accompagnement	FA IDF	Ne peut être objectif
				Nombre de structures ayant bénéficié d'une prestation de conseil individuelle	FA IDF	Au moins 8
				Nombre de prestations de conseil individuelles	FA IDF	Au moins 8
				Nombre de structures ayant bénéficié d'un suivi-post à la suite d'une prestation de conseil individuelle	FA IDF	Au moins 5
				Nombre de structures ayant bénéficié d'une prestation de conseil collective	FA IDF	Au moins 15
Nombre de prestations de conseil collectives	FA IDF	Au moins 3				
Poursuivre la professionnalisation des CM DLA Renforcer la gouvernance du dispositif, en particulier au niveau régional	Inscrire les parcours dans l'écosystème territorial	Garantir un socle minimum de formation	Participer aux temps de professionnalisation	CRESS IDF / FA IDF	Formations socles pour les nouv. CdM du DLA-R	
			Participer aux temps de professionnalisation	CRESS IDF / FA IDF	Formations socles pour les nouv. CdM du DLA-R	
			Part de l'activité dédiée à l'animation du DLA au niveau territorial (Inter DLA D, groupes de travail locaux...)	CRESS IDF	10%	
			Part de l'activité dédiée à l'animation du DLA entre pairs et au niveau national (Inter DLA R, séminaires, groupes de travail ...)	CRESS IDF / FA IDF	20%	

*Capture d'écran des objectifs de la convention entre la CRESS IdF et ses financeurs dans le cadre du DLA – Objectifs 2023.*

Ainsi, la multiplication des conventions notamment à destination du monde associatif, participe de ce mouvement généralisé de « procéduralisation » de l'action publique. Faisant écho à la « surveillance » ressentie par les acteurs du DLA, comme mentionnée précédemment, ces façons de négocier entre acteurs associatifs et acteurs publics instaure, une fois de plus un rapport de domination entre des acteurs institutionnels souvent loin du terrain et des personnels ne sachant pas toujours bien estimer ou travaillant au-delà de la quotité horaire mentionnée dans leur convention. Sur ce point, le recrutement d'un responsable administratif et financier au sein de l'association en août 2022 et l'entrée en vigueur d'un nouvel outil informatique doivent permettre d'envisager une amélioration. Il s'agit du progiciel de gestion « CoutosuiX » destiné aux structures de l'ESS et permettant une meilleure planification de la charge de travail, la notification des budgets et dépenses engagées ainsi qu'un suivi en temps réel des avancements des contrats et projets. Mis en place pour mieux estimer le temps dédié aux actions en vue de la signature de conventions, « CoutosuiX » semble être un outil adéquat et utile, bien que pour certains salariés, le compléter tous les jours s'avère fastidieux.

Par ailleurs, la prise de poste d'un.e chargée de mission sur l'animation du DLA ainsi que l'évolution des missions du Pôle AIO, sans compter la situation financière de la CRESS invitent à repenser, à « rationaliser » le temps consacré au DLA. David, directeur de la structure explique la situation :

*D : « On a le même problème avec l'ADEME qui nous donne du travail pour un temps plein mais ne finance pas un temps plein. Donc, soit tu trouves des co-financements,*



*c'est ce qu'on essaie de faire sur l'ADEME, mais sur le DLA, tu ne peux pas. Donc, t'es forcément obligé de trouver un autre mécanisme. Nous, plutôt que d'être sur des missions générales, d'atterrir sur des livrables précis, on dit on fait ces livrables-là. Quitte des fois, à le faire un peu à la va-vite, pour cocher la case et passer à autre chose... c'est s'assurer en permanence que ce qu'on doit faire pour atteindre nos objectifs sur le DLA ne prennent pas un temps plein. Ça peut être de le faire tout l'année. »*

*M : « Et donc vous envisagez de faire une feuille de route ? »*

*D : « On va dire à la personne en charge, voilà ce que tu dois réussir à faire dans l'année, et il y aura d'autres éléments que le DLA. C'est rationaliser le temps passé. Ta mission n'est pas que l'animation du DLA et donc il faudra innover pour garder le lien avec les structures, vu que les rappeler etc, c'est bien dans l'idéal mais on n'a pas les moyens. » David, directeur CRESS IdF - 05/07/2023*

Ainsi, l'équipe en charge est contrainte de prioriser les objectifs en rationalisant le temps consacré à cette mission afin de ne pas perdre sa place dans le dispositif tout en ayant du temps pour faire autre chose. Tel que l'écrit Jean-Pierre Gaudin :

*« Il est en effet manifeste que les acteurs des politiques publiques poursuivent plutôt une gamme d'objectifs plus ou moins concordants et parfois contradictoires. Mais rien n'empêche le décideur rationnel de poursuivre plusieurs objectifs à la fois. A l'heure du choix, il devra cependant les pondérer et les hiérarchiser, et arrêter sa préférence. Dans une perspective politologique, il est raisonnable de penser qu'il tend à privilégier le plus déterminant d'entre eux, celui qui conditionne le plus directement son influence. »<sup>74</sup>*

Or, faire le choix de la rationalisation n'est pas sans incidence sur le rapport au travail du salarié chargé du DLA au sein de la structure. Voici ce qu'en dit Ariane, chargée de mission sur ce poste ayant quitté ses fonctions en juin 2023 :

*« C'est compliqué, moi par exemple sur la question de la rationalisation, c'est pas que je suis pas d'accord, je comprends qu'on se pose cette question mais dans mon travail en tant que CMDLA ça me frustrerait vu que j'aurais l'impression de faire moins bien les choses. Il faudrait avoir plus de budget vu qu'aujourd'hui on ne peut pas répondre vraiment aux demandes. Moi j'aimerais bien faire des formations partagées (des collègues DLA R me l'ont déjà demandé) mais on n'a pas de budget pour ça, pour réserver les salles. Donc, on se retrouve toujours à perdre toujours plus de temps pour faire sans budget, ça c'est un truc qui fonctionne pas et en même temps je trouve qu'il n'y a pas vraiment de solution, donc c'est particulier [...] Plutôt que rationaliser, je voudrais négocier pour avoir*

---

<sup>74</sup> Jean-Pierre Gaudin, « Contrats », in *Dictionnaire des politiques publiques*, vol. 4e éd., Références (Paris: Presses de Sciences Po, 2014), 164-71

*plus de moyens et de marges de manœuvre. »*

On sent dans ses propos une volonté d'être davantage en capacité d'action et d'initiatives pour ne pas subir au quotidien, la pression des donneurs d'ordre.

## 2) Echelle nationale : Evaluation du dispositif en vue de la révision de la loi ESS et perspectives pour les chargés de mission DLA sur les territoires

Dans le cadre du bilan de la loi 2014, 10 ans après sa promulgation, la question du DLA (rattaché à l'article 61) est au cœur des débats. A cet égard, la publication le 27 juillet 2023 de l'Avis du CSESS (Conseil Supérieur de l'ESS) sur le bilan de cette loi, bilan sollicité par Marlène Schiappa, constitue un document central de synthèse et d'évaluation. Animés par Frédéric Tiberghien, haut fonctionnaire et chef d'entreprise, les groupes de travaux en charge de cette évaluation comprenaient des membres du CSESS et des experts extérieurs au cercle de l'ESS. De cet avis, il ressort tout d'abord, une satisfaction générale, comme l'écrit ESS France :

*« Le projet d'avis exprime tout d'abord la satisfaction globale des acteurs à l'égard de la loi, celle-ci demeurant l'œuvre législative française la plus aboutie en matière d'ESS, et qui fait même école en Europe et dans le monde. Cette loi a permis à la fois de reconnaître l'ESS comme « mode d'entreprendre et de développement économique », de définir des principes communs et innovants de gestion et de gouvernance d'entreprise et d'en faire un véritable objet de politiques publiques. »<sup>75</sup>*

Mais se trouve souligné le manque de données statistiques sur l'ESS qui ne permet pas d'objectiver et d'ancrer, comme attendu, le déploiement de ses activités :

*« Quand bien même ce travail s'est nourri de nombreuses études et contributions, il a néanmoins été déploré à de nombreuses reprises le manque de données permettant de préciser les dynamiques en cours et les évolutions de l'ESS ; cette faiblesse de la statistique propre à l'ESS est de fait un manquement à la mise en œuvre d'un objectif de la loi. »*

Ayant passé aux cribles chacun des articles de la loi, l'article 61 concernant « Le dispositif local d'accompagnement » donne lieu à quatre pages de commentaires d'où il ressort tout d'abord, selon l'Avis, opérateur national du dispositif, qu'« il n'y a pas de complément ou de modifications à apporter à la loi et à son décret d'application »,<sup>76</sup> Mais c'est sur la pérennisation et l'augmentation des engagements financiers actuels de l'Etat que les revendications se cristallisent : « La stagnation des moyens depuis 2017 a eu les effets suivants : l'accompagnement est limité à une durée de 5 jours (3 jours pour le diagnostic et 2 jours pour l'accompagnement) ; des files d'attente sont apparues en Ile-de-France et dans les métropoles, ce qui est pénalisant pour les dirigeants qui souhaitent être accompagnés rapidement ; si le cœur de cible est bien adressé, les accompagnements des organisations employant des effectifs plus importants sont plus longs et

<sup>75</sup> Article « Avis du CSESS sur le bilan de la loi ESS de 2014 », site ESS France – 27 juillet 2023

<sup>76</sup> CSESS, « Avis du CSESS sur le bilan de la loi ESS », p171, 27 juillet 2023.

*plus coûteux et ne sont donc pas servis à hauteur des attentes. »*

A cet égard et pour y voir plus clair sur le bilan budgétaire du DLA et son évolution au cours des dernières années, une courte séquence de gestion comptable s'impose. En 2021, les financements socle du DLA se montaient à **26 659 M€**, répartis entre : Etat (45 %), *Banque des territoires* (22 %), Fonds européens du FSE (13 %)121, conseils régionaux (10 %), conseils départementaux (4 %), autres collectivités (2 %), participation des bénéficiaires (2 %) ..., montant global plus élevé de **2014-2016** avec un total de **27,589 M€** en moyenne, en baisse entre **2017-2020** jusqu'à obtenir un budget annuel de **24,384 M€** puis **23,496 M€** pour l'année **2020**, année pourtant marquée par la crise sanitaire. Concernant **2021-2022**, les financements de l'Etat se sont stabilisés. Ceux de la *Banque des Territoires* sont stables depuis 2014 et ceux des collectivités territoriales ont baissé après le vote de la loi NOTRe en 2015. Il n'est pas encore possible de connaître le budget de l'année 2023 car une nouvelle mesure de performance (mesure MP) du DLA est en cours de finalisation. Réalisée avec l'appui du cabinet *Pluricité*, les chiffres sont attendus pour septembre 2023. Cependant, on peut d'ores et déjà souligner concernant les principaux financeurs, l'écart budgétaire entre 2016 et aujourd'hui et en tirer quelques conclusions, comme le fait Jean-Marc, responsable du pôle DLA à l'Avise :

*« C'est un écart net qui permet d'argumenter autour du besoin de renforcer le dispositif [...] il ressort des échanges avec les membres du CSESS que le DLA est un dispositif utile, pertinent et qui mérite d'être renforcé. »* Inter-DLA Séminaire Clermont Ferrand - 23/05/2023

Pour venir soutenir de manière pérenne le renforcement du DLA, les acteurs aspirent conjointement au vote d'une loi de programmation permettant véritablement d'honorer les ambitions de la loi de 2014. L'Avis du CSESS est clair sur ce point :

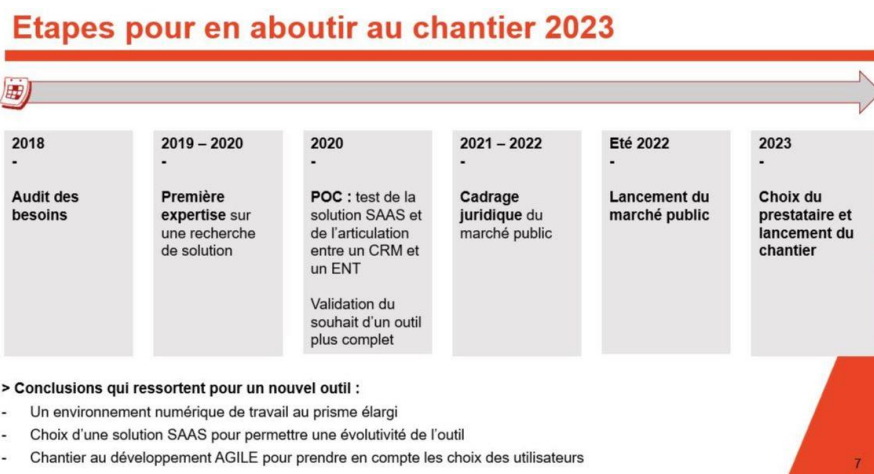
*« Une loi de programmation réglerait la question principale laissée ouverte par la loi de 2014, qui est celle des moyens dévolus aux institutions de l'ESS pour assurer leurs missions législatives et réglementaires et le dialogue avec les pouvoirs publics, insuffisants à l'heure actuelle, et le développement de l'ESS dans toutes ses composantes, avec en perspective une ambition de changement d'échelle non honorée jusqu'à présent »*

En ce sens, la Mesure de Performance 2023 réalisée par l'Avise de février à juillet fait partie des grands chantiers nationaux de la convention 2020-2022. Phase évaluative du dispositif, la mesure de performance permet de récolter des données de terrain auprès de tous les acteurs du DLA (CMDLA D, R, CRDLA..) afin de voir concrètement l'impact du dispositif sur les territoires et d'envisager son devenir. L'analyse des données s'appuie sur un échantillon représentatif de 386 structures sollicitées pour fournir des informations sur leur situation entre 2019 et 2021. Cette méthode permet de limiter les marges d'erreur à 4%. S'ajoute à cela, la réalisation d'une quinzaine d'entretiens semi-directifs auprès des structures bénéficiaires. Si les résultats de cette étude ne seront rendus publics que prochainement, selon Jean-Marc de l'Avise :

« Ce que les premiers résultats nous montrent, c'est que le DLA joue bien son rôle depuis 10 ans, que ses effets sont reconnus dans les chiffres et qu'il y a unanimité sur la qualité du dispositif et la place qu'il prend dans l'écosystème ». Et d'ajouter : « Il y a réellement un consensus important sur le dispositif mais pas suffisant sur des aspects tels que le financement ».

La méthodologie de cette mesure de performance n'est pas du goût de tous, comme déjà mentionné plus haut, car pour beaucoup d'acteurs notamment des CMDLA, l'usage systématique d'une méthodologie quantitative pour évaluer un dispositif ayant des retombées d'ordre qualitatif est « un non-sens », selon l'expression de Cyril, CMDLA 93. Les acteurs de terrain réclament, à l'avenir, une évaluation davantage d'ordre qualitative.

En sus de la Mesure de Performance, un autre chantier est en cours à l'échelle nationale. Il s'agit de la mise en place d'un nouvel outil de travail pour les CMDLA, outil venant remplacer la très désuète plateforme *ENEE Activités*, n'ayant jamais connue de mise à jour depuis les débuts de la mise en place du DLA dans les années 2000. Le chantier de reconfiguration de cet environnement numérique a été lancé en réponse à la demande unanime des CMDLA et au financement rendu possible de la démarche (très coûteuse). En projet depuis 2018, le schéma ci-dessous permet de comprendre les différentes étapes qui ont jalonné le processus, de l'audit des besoins au choix d'un prestataire en 2023.



Il s'agit là du cabinet *Caramia* qui travaille depuis février 2023 avec les équipes de l'*Avise* pour concevoir ce nouvel outil qui porte déjà le nom d'« ILO ». Le choix du nom découle d'une campagne participative et d'un vote entre 4 propositions finalistes. Ce nouvel outil « ILO » devrait pouvoir être utilisé à partir de janvier 2024. En attendant, le chantier de développement de l'outil met en place une méthode dite AGILE qui associe les utilisateurs aux ateliers de conception et au recettage (test d'acceptation d'un produit) afin de connaître leurs besoins et d'adapter les fonctionnalités de l'outil en fonction. Pour Margot, CRDLA Région Centre Val de Loire :

*"J'y vois plus clair, cela nous permet de comprendre comment cet outil ira au-delà de ce que l'on a pu nous présenter en réunion jusqu'à présent. Je trouve très*

*rassurant et appréciable le fait que Caramia ait intégralement compris les enjeux-métiers du parcours DLA".*

Toutefois, un point se présente comme source de tensions entre les chargés de mission DLA sur les territoires et l'équipe nationale *Avisé*. Contrairement à *ENEE Activités*, en effet, l'utilisation du nouvel outil « ILO » n'est pas sans frais pour la structure porteuse qui devra payer une somme avoisinant les 300€ annuels par utilisateur. Ce qui, pour une structure associative telle que la CRESS IdF, représente une dépense non négligeable lorsque l'on sait la somme accordée à l'animation du DLA. Cette question a donné lieu à beaucoup de réactions lors d'un séminaire, à Clermont d'Inter DLA regroupant les CMDLA de toute la France et l'équipe de l'*Avisé*. Nul doute que les discussions vont se poursuivre mais faut-il y voir à nouveau une manifestation de l'écart qui peut se créer entre une vision stratégique ou des décisions émanant du siège d'une entité publique, économique et la réalité de terrain des structures agissant dans les territoires, « Paris et le désert français ? » en référence à l'ouvrage de Jean-François Gravier (1947).

Dans le but de professionnaliser et de renforcer la qualité du dispositif, l'équipe de l'*Avisé* s'est également penchée sur l'écriture d'une feuille de route du « Réseau Ressource » pour la période allant de 2023 à 2025. Le Réseau Ressource est constitué d'un collectif d'acteurs qui regroupe l'*Avisé* (produit des ressources-socle généralistes), les Centres de ressources DLA (produit des ressources sur des aspects sectoriels) et d'autres acteurs experts (CRDLA D ou R, selon les besoins). Cette feuille de route est le fruit d'une co-construction entre des représentants des pilotes, des bénéficiaires et des chargés de mission du dispositif. Elle présente 11 chantiers communs prioritaires répartis entre 4 orientations : 1) Accompagner les évolutions sociétales 2) Favoriser un emploi de qualité 3) Consolider les modèles des structures accompagnées 4) Fournir des outils métiers essentiels à l'action du DLA. Le tableau de la page suivante précise les grandes orientations en question.

Les chantiers communs prioritaires prendront notamment la forme de groupes de travail regroupant un ensemble d'acteurs du dispositif à l'échelle nationale. Ces différents groupes de travail thématiques auront pour objectif de co-construire l'accès à la ressource dans le nouvel environnement numérique de travail lors de réunions mensuelles et de rencontres territoriales avec les DLA locaux dans une logique d'animation territoriale. Par exemple sur la thématique de l'égalité femme-homme, un groupe de travail va voir le jour à la rentrée d'automne 2023 et travailler, avec l'aide d'un cabinet de conseil, sur l'élaboration d'outils d'accompagnement spécifiques au métier de CMDLA à partir d'échanges de pratiques sur la question. Concernant les prestataires, un groupe de travail va également se saisir de cette thématique, ce qui pourra permettre la mise en place, par exemple, d'outils de sélection des prestataires dans la base de données « ILO » car comme le dit Sandrine, CMDLA Occitanie :

*« Parce que s'il y en a que 1000 sur 10 000 qui sont bons, faudrait peut-être faire un tri » avant d'ajouter « Si c'est des gens qui ne connaissent pas l'ESS, alors on ne prend pas ». Séminaire Inter DLA, Clermont Ferrant, le 23/05/2023*

## Feuille de route : orientations & chantiers communs

La feuille de route 2023-2025 présente un ensemble de **11 chantiers communs prioritaires**, qui peuvent être répartis entre **4 orientations**, qu'il s'agisse de la production de ressources métiers, sectorielles ou thématiques. Des **modalités de fonctionnement et de coopération** ([voir ici](#)) participent quant à elles à la réussite de l'action du Réseau Ressource sur la période 2023-2025.

4 orientations du Réseau Ressource	1. Accompagner les évolutions sociétales	2. Favoriser un emploi de qualité	3. Consolider les modèles des structures accompagnées	4. Fournir les outils métiers essentiels à l'action du DLA
11 chantiers communs prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transition écologique</li> <li>- Transition numérique</li> <li>- Égalité femme-homme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques psychosociaux, qualité de vie &amp; conditions de travail</li> <li>- Ressources &amp; richesses humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance</li> <li>- Modèles socio-économiques et pilotage financier</li> <li>- Coopérations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratiques d'accompagnement</li> <li>- Écosystèmes nationaux et territoriaux</li> <li>- Culture commune</li> </ul>

*Extrait de la feuille de route du Réseau Ressource – Avise - mai 2023*

Ainsi, les différents chantiers mis en place par l'Avise au niveau national vont dans le sens de la prise en compte de l'évaluation de loi ESS et d'un renforcement du dispositif. Pouvant servir de plaidoyer commun pour un meilleur financement du dispositif, la Mesure de Performance comme la formation de groupes de travail thématiques doivent permettre d'obtenir des données concrètes et de développer des arguments solides pour défendre l'avenir du DLA auprès des pouvoirs publics. Rejoignant la logique de consolidation à l'œuvre dans le secteur de l'IAE, l'idée est de favoriser l'existant, ici le DLA, dispositif historique de l'ESS, en offrant à ceux et celles qui s'en saisissent les moyens de leur réussite. Bien que parfois loin du terrain, l'Avise, au travers de ces différents chantiers, s'efforce au maximum de jouer la co-construction qu'elle prône et la démarche qui vise à « aller vers » et « faire avec » plutôt que « faire pour ».

### 3) Quel choix en matière de politiques publiques pour assurer le maintien du DLA et au-delà favoriser l'ESS : concurrence ou coopération ?

*« La loi Hamon de 2014 a permis d'institutionnaliser l'ESS dans la perspective de son changement d'échelle, mais il lui manque encore un projet politique, dont la construction a toujours été contrariée par l'hétérogénéité du champ et ses divisions internes ».*<sup>77</sup>

De fait, bien que comme le remarque l'Avis du CSESS sur le bilan de la loi ESS : « la notoriété de l'ESS semble avoir progressé » auprès des représentants des pouvoirs publics, force est de constater que les objectifs de son développement fixés en 2014 par le législateur n'ont pas été atteints : « L'ambition du changement d'échelle de l'ESS affichée en 2014 ne s'est donc pas encore

<sup>77</sup> Timothée Duverger, « V / Les tendances », Repères (Paris : La Découverte, 2023), p99

*traduite dans les faits, faute de politiques publiques volontaristes et de moyens à la hauteur d'une telle ambition. »<sup>78</sup>*

A cet égard, les CRESS dont la mission d'intérêt général est de promouvoir et de développer l'ESS dans les territoires n'ont malheureusement pas connu les soutiens financiers attendus pour mener à bien leurs objectifs. En ce sens, les cinq mois passés au sein de *la CRESS IdF* m'ont permis de constater et de vivre les nombreux obstacles opérationnels que connaissent les équipes au quotidien. Selon *ESS France*, c'est également le « *caractère globalement incomplet et peu lisible de l'offre de services des CRESS* »<sup>79</sup> qui viendrait les pénaliser, avant d'ajouter : « *Surtout, placé dans une situation dégradée par rapport à l'écosystème des entreprises « conventionnelles », celui de l'ESS se trouve de fait désavantagé dans son développement au regard des moyens publics engagés.* »

Pour pallier l'absence de réels moyens politiques et financiers pour développer l'ESS, les acteurs s'organisent autour d'une valeur phare, la coopération. Contrairement au « lobbying » et aux stratégies d'influence informelle, bilatérale et privée de décision publique par des groupes d'intérêts,<sup>80</sup> l'ESS défend une démocratisation de l'action publique locale par la mise en place d'un management public coopératif. C'est notamment par la co-construction de l'action publique que les acteurs de l'ESS entendent, modestement, « donner la parole au peuple » dans les décisions politiques afin de contrer un mode de décision captif par le système nobiliaire des élus ou des visions et compétences des administrations locales<sup>81</sup>. La co-construction pouvant être définie comme « *un processus institué de participation ouverte et organisée d'une pluralité d'acteurs de la société civile à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques* », devient la norme d'une ESS « rassemblée, claire et conquérante »<sup>82</sup> pour reprendre le titre d'un Manifeste à l'initiative d'ESS France, manifeste dont nous reparlerons.

Dans ce contexte, le DLA, affecté de la même manière que le reste de l'ESS par un manque de financements, déploie de multiples exemples de coopérations qui témoignent de son adaptabilité et d'une démarche de co-construction au cœur de son ADN. Travaillant en étroite collaboration avec les réseaux de l'Insertion par l'activité économique (IAE), les acteurs du DLA jouent la carte de la complémentarité avec, comme c'est le cas dans le département du 93 des interventions du réseau *Inser'Eco 93* lors d'accompagnements collectifs DLA ou lors de Comité Technique d'Appui (CTA). Ayant défini le secteur de l'IAE comme une orientation prioritaire du DLA régional IdF dans les années à venir, la démarche de collaboration avec les réseaux tend à se renforcer. L'idée est bien de faire avec l'existant et les experts sectoriels (en l'occurrence acteurs de l'IAE) plutôt que de faire à la place de. Autre exemple de coopération, on assiste depuis quelques temps au rapprochement entre le réseau des CAF et les DLA dans les territoires. En Essonne, un partenariat avec la CAF du département se renforce d'années en années dans le secteur de l'animation

---

<sup>78</sup> « Avis du CSESS sur le bilan de la loi ESS de 2014 », ESS France.

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Laurent Fraisse, « 05. Co-construire l'action publique : Apports et limites des politiques locales de l'Économie sociale et solidaire en France », *Politiques & management public* 1-2, n° 1-2 (2017): 105-20.

<sup>81</sup> Haroun Jamous, Pierre Grémion, *L'Ordinateur au pouvoir. Essai sur les projets de rationalisation du gouvernement et des hommes* (Le Seuil, 252 pages, 1978).

<sup>82</sup> « Manifeste pour une ESS rassemblée, claire et conquérante ! », Les blogs d'Alternatives Économiques, 15 mai 2023.

et de la vie sociale. Des accompagnements collectifs, des ateliers thématiques, un groupe de travail et d'échanges de pratique voient le jour et regroupent un échantillon d'acteurs du secteur. C'est également au niveau national que s'opère un travail de collaboration avec d'autres réseaux. Voyant augmenter le nombre de demandes d'accompagnements DLA de la part de tiers-lieux, l'*Avise* s'est rapproché du groupement d'intérêt public (GIP) *France Tiers-Lieux* afin de faire monter en compétences les équipes DLA sur ce sujet. Ainsi, dès l'automne 2023, une méthodologie d'ingénierie spécifiquement dédiée à l'accompagnement de tiers-lieux verra le jour et une enveloppe supplémentaire pour ces accompagnements pourra être sollicitée par les DLA. *France Tiers-lieux* s'adosse ainsi au DLA afin de ne pas créer un énième dispositif à destination de lieux d'activité émergents. Ayant été sélectionné dans le cadre d'un appel à projet, c'est ce partenaire qui financera les enveloppes dédiées aux ingénieries tiers-lieux.

Pourtant, on observe dans le même temps que bien que la coopération soit une valeur phare, il peut arriver que les structures soient mises en concurrence dans l'exercice de leurs activités. Pour Ariane, chargée de mission DLA à la *CRESS IdF*, les tendances de concurrence et coopération « coexistent beaucoup au sein de l'ESS et y sont même exacerbées » :

*« J'ai l'impression qu'il y a de plus en plus de structures qui essaient de travailler en collaboration et j'ai envie de dire qu'elles y arrivent, mais, il y en a aussi de plus en plus qui entrent en concurrence ». 05/06/2023*

L'exemple de la relation entre *France Active IdF* et la *CRESS IdF* permet d'illustrer cette tendance au sens ou comme l'explique Ariane :

*« Sous couvert de on s'entend bien, il y a une ambiguïté entre on est partenaire, on est collègue, on s'entend bien. Derrière ça, y a le fait que nous sommes toutes les deux des structures associatives d'envergure régionale qui peuvent prétendre à des financements similaires et donc, qui peuvent être mises en concurrence inconsciemment. »*

Avant d'ajouter : *« On parle d'une relation soi-disant d'égal à égal, sauf que ce n'est pas le cas quand on regarde la répartition financière de nos activités dans le cadre de l'animation du DLA ».*

Des associations pourtant partenaires et co-porteuses du dispositif peuvent se retrouver en l'occurrence dans des relations de concurrence induites par le fonctionnement du financement associatif par les pouvoirs publics. Fragilisées dans leur modèle socio-économique, les associations en viennent, à plus large échelle que le DLA, « à s'affronter » dans le cadre de la commande publique dans l'espoir de décrocher un appel à projet et de recevoir tel ou tel financement pouvant soutenir leurs actions. S'ajoute à cela, une multiplication de dispositifs entraînant, inévitablement, une mise en concurrence des structures et des acteurs qui les portent. Sur ce point, un nouvel dispositif étatique à destination du monde associatif est cours de déploiement. Intitulé « Guide Asso », il a pour objectif d'accompagner tout porteur de projet associatif afin qu'il se repère plus facilement dans l'écosystème ESS et plus largement dans le



monde associatif. Or, de nombreux acteurs, dont notamment les CRESS, s'interrogent et pour Sandra, chargée de mission DLA région AURA :

*« En termes de politiques publiques, je trouve ça fou qu'on favorise le développement de différents dispositifs » Séminaire Inter DLA, Clermont Ferrand, 23/05/2023*

De fait, les missions du dispositif « Guide Asso » ressemblent fortement à la mission d'Accueil, Information, Orientation (AIO) que déploie les CRESS depuis quelques mois, à la seule différence que les CRESS accueillent lors d'entretiens individuels tout porteur de projets ESS (issus des 5 grandes familles de l'ESS) là où « Guide Asso » ne se charge que des projets associatifs. Dès lors, l'enjeu pour Ariane est de voir :

*« comment on arrive à s'articuler... Faut s'entendre pour se partager le gâteau. »*

Car, de fait la concurrence est vive ... Pour Ariane : *« tout le monde se positionne sur ces sujets parce que c'est là où il y a de l'argent »*. Pour exemple, on peut reprendre ce qui s'est passé en mars 2023 lorsque la *CRESS IdF* répond à un appel à projet lancé par l'EPT Grand Paris Sud Est Avenir (GPSEA) en vue de soutenir le développement de missions d'AIO dans le secteur de l'ESS. C'est au final, une de ses structures adhérentes *Les Petites Rivières* qui a été retenue !

Cet épisode, si on prend du recul sur la transformation de l'action publique depuis les années 1990, témoigne d'une nouvelle forme de gestion publique, influencée par le *New Public Management* (NPT), basée sur une culture du résultat et l'emprunt de pratiques et outils issus du privé<sup>83</sup>. Il s'agirait donc d'un mouvement de « publicisation du privé » et de « privatisation du public » que l'on pourrait définir selon cinq grandes caractéristiques :

- 1) Une séparation entre les fonctions de stratégie, de pilotage, de contrôle et les fonctions opérationnelles, comme observé dans le cadre du DLA et plus largement de la *CRESS IdF*
- 2) La fragmentation des bureaucraties verticales par création d'unités administratives autonomes
- 3) Le recours systématique aux mécanismes de marché
- 4) La transformation de la structure hiérarchique de l'administration en renforçant les responsabilités et l'autonomie des échelons en charge de la mise en œuvre de l'action de l'Etat
- 5) La mise en place d'une gestion par les résultats<sup>84</sup>

Cette nouvelle méthode vient ainsi modifier les instruments de l'action publique à travers l'essor

---

<sup>83</sup> Yves Chappoz et Pierre-Charles Pupion, « Le New Public Management », *Gestion et management public* 1/2, n° 2 (2012): 1-3,.

<sup>84</sup> Philippe Bezes, Didier Demazière, « Introduction du dossier débat : New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? » (*Sociologie du travail*, 2011, vol 53, n°3, p293 - 348).

de la contractualisation, du financement au résultat et la mise en concurrence des opérateurs<sup>85</sup>, en témoignent les exemples précédemment cités. Ainsi, il en découle un processus de managérialisation de l'ESS qui touche notamment le monde associatif. Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau résumant ce phénomène par ces mots : « *Il en résulte que les associations sont confrontées à un vaste mouvement de transformation des financements publics. Trois phénomènes convergent : une privatisation croissante reposant sur la participation des usagers au service rendu, une montée en charge du financement des collectivités locales par rapport à l'Etat et une baisse des subventions au profit des commandes publiques.* »<sup>86</sup>

Face à cette tendance, des questions se posent : Comment préserver les spécificités de l'ESS dans un environnement qui homogénéise les modes d'action ? Et plus largement vers quelle définition de l'ESS va-t-on ?

Traversée par des courants et des visions qui diffèrent quant à son ADN et son avenir, le monde de l'ESS connaît une vive actualité. C'est en avril 2023 dans le cadre des élections à la présidence du *Mouvement Impact France* (MIF), mouvement qui rassemble plus de 900 entrepreneurs de l'ESS que des tensions se sont cristallisées. Seuls candidats déclarés, le tandem Pascal Demurger, directeur général de la MAIF et Julia Faure, cofondatrice de Loom, une marque de vêtements écoresponsables, proposent un nouveau conseil d'administration dont la composition heurte certains adhérents historiques. *KMPG France*, *L'Occitane*, *Doctolib* sont introduits dans le CA sans débat interne préalable. Face à cela, de nombreuses voix s'élèvent, des collectifs se forment et paraît, dans le Journal du Dimanche le 5 mai 2023, une tribune signée par 26 entrepreneurs sociaux dont les fondateurs historiques du MIF, anciennement Mouvement des Entrepreneurs Sociaux.

En voici un extrait :

*« En 2020, le Mouves est devenu le Mouvement Impact France et a opéré un virage stratégique ambitionnant d'intégrer aux côtés des entrepreneurs sociaux, des entreprises dites "en transition" qui cherchent, elles, à limiter les externalités négatives de leurs activités. Nous avons alors été quelques-uns déjà à alerter sur les risques de dilution et de confusion encourus : qui trop embrasse, mal étreint.*

***Nous refusons de voir cette exemplarité affaiblie par un élargissement non maîtrisé vers ceux qui se réclament trop légèrement de l'impact.***

*À l'occasion du prochain changement de gouvernance d'Impact France, Pascal Demurger, directeur général de la Maif, et Julia Faure, fondatrice de Loom, candidats à la co-présidence, souhaitent aller plus loin, faisant des risques pressentis une réalité : il s'agit désormais de "réunir le plus grand nombre*

---

<sup>85</sup> Timothée Duverger, « IV / Au défi de l'identité », Repères (Paris : La Découverte, 2023), 67-85,.

<sup>86</sup> Lionel Prouteau et Viviane Tchernonog, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique* 163, n° 3 (2017): 531-42,

*d'entreprises déterminées à changer le système plutôt qu'une minorité d'acteurs exemplaires", les entreprises adhérentes étant simplement "jugées sur leurs pratiques, mais aussi sur leurs intentions sincères à se transformer".*

*Ne leur en déplaise, nous assumons cette exemplarité – fusse-t-elle aujourd'hui minoritaire – et nous refusons de la voir ainsi galvaudée par un candidat à la présidence dont la rémunération mensuelle (plus de 30 SMIC) est en contradiction majeure avec nos fondamentaux. Comme nous refusons de la voir affaiblie par un élargissement non maîtrisé vers ceux qui se réclament trop légèrement de l'impact, source inévitable à terme de social, green, ou impact washing : quand tout est "à impact", plus rien n'a d'impact.*

*Comme nombre de figures ou d'entreprises sociales historiques du mouvement qui prennent aujourd'hui leurs distances, nous considérons que les orientations proposées par les candidats à la présidence d'Impact France – si elles devaient être entérinées lors de l'AG du 24 mai 2023 – ne permettraient plus de porter la vision exigeante de l'entrepreneuriat social, ni son plaidoyer, pas plus que de le représenter au sein de l'ESS. »<sup>87</sup>*

Ces éléments décriés, je les ai ressentis lorsque j'ai pris connaissance de la programmation de l'événement proposé par le MIF sous la forme des « Universités d'été de l'économie de demain » organisé le 30 août 2023 à la Cité Universitaire de Paris. Connectée pour suivre la séance d'ouverture et une table ronde, j'ai été frappée par l'imposant hashtag au-devant de la scène, le show à l'américaine dans les moyens déployés et l'impact mania dans la sémantique utilisée :

**UNE JOURNÉE**  
**POUR RENCONTRER TOUT CE QUE L'IMPACT A DE MEILLEUR POUR VOTRE ENTREPRISE !**

30/08/2023 10:00 - 11:30 Victor Lyon  
**ROAD TO IMPACT COMEX** ✓  
Masterclass  
Travailler autrement

30/08/2023 09:45 - 10:45 David Weill  
**TALENTS FOR IMPACT : LES REPÉRER, LES RECRUTER, LES GARDER** ✓  
Masterclass  
Travailler autrement

30/08/2023 09:30 - 11:00 Honorat  
**PITCH PARTY ACCÉLÉRATION** ✓  
Workshops  
Impact

30/08/2023 09:45 - 10:45 Gulbenkian  
**FAIRE DE L'IMPACT SA NOUVELLE BOUSSOLE** ✓  
Masterclass  
Régénérer

30/08/2023 10:45 - 11:45 David Weill  
**MESURER SON IMPACT : PROVE & IMPROVE** ✓  
Masterclass  
Régénérer

30/08/2023 11:45 - 12:45 Victor Lyon  
**CHIEF IMPACT OFFICER : MAGIQUE OU BULLSHIT ?** ✓  
Masterclass

<sup>87</sup> « TRIBUNE. 26 entrepreneurs de l'économie sociale dénoncent l'évolution du Mouvement Impact France », lejdd.fr, 7 mai 2023.

De la conférence « De l'hyper compétition à l'hyper coopération : la fin de la violence économique ? » je retiens une notion, celle de « coopétition ». Popularisée en 1996 par deux auteurs américains Barry Nalebuff et Adam Brandenburger dans un ouvrage intitulé *La Co-opétition : Une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, cette notion consiste à coopérer et à rivaliser simultanément avec ses concurrents en mutualisant connaissances, ressources, moyens de production ... tout en gardant l'objectif final de gains individuels et de hausse de parts de marché.

Cette même notion ne permet-elle pas de comprendre les phénomènes illustrés précédemment dans le fonctionnement de certaines politiques publiques et notamment celles à destination du monde associatif ? Comme le soulignent Bartoli et Blatrix « *l'instrument de l'appel à projets, le développement du « benchmarling », les bonnes pratiques, et d'autres projets-vitrines, se caractérisent par un dosage entre logique d'émulation et logique de compétition* »<sup>88</sup>. Cette notion n'est pas sans risques car elle tend à effacer les spécificités de l'ESS en banalisant cette dernière (risque d'isomorphisme)<sup>89</sup> dans un environnement qui homogénéise les logiques d'action.

En réaction, c'est « *en s'appuyant sur ce qui fait leur spécificité, la dimension démocratique et solidaire, que les associations comme l'ensemble des composantes de l'économie sociale seront à même d'éviter la banalisation qui les guette, et de fonder leur prétention à la différence, dans un monde où le marché devient le principe hégémonique d'organisation sociale* ».<sup>90</sup> Ainsi, pour reprendre la conclusion de la tribune précédemment citée :

*« Pour relever les défis de ce siècle, nous avons encore tant à faire et pour y parvenir, nous avons besoin d'être forts et rassemblés sur une ligne claire et exigeante. »*<sup>91</sup>

« Une ESS rassemblée, claire et conquérante » sont les mots qui ouvrent le Manifeste paru le 15 mai 2023 dans la mouvance des turbulences précédant l'Assemblée Générale du Mouvement Impact France. A l'initiative d'ESS France et rassemblant les personnes phares de l'Economie sociale et solidaire en France tels que Benoit Hamon, Thimothée Duverger, tous les présidents des CRESS dont Youssef Achour, Président du groupe UP (Chèque Déjeuner) et de la CRESS IdF, ce manifeste se veut à la fois ouvert et exigeant sur les valeurs qui fondent l'ESS et lui dessine un avenir. En voici un extrait :

*« Au moment où la reconnaissance de l'ESS s'impose en Europe, et même au niveau mondial où elle incarne la nouvelle efficacité nécessaire à la réalisation des Objectifs du Développement Durable des Nations unies, nous voulons favoriser l'engagement, accompagner les transitions, dynamiser les coopérations territoriales et internationales. Notre histoire démontre que nous*

---

<sup>88</sup> Christophe Assens, Annie Bartoli, et Philippe Hermel, « Collaborer dans la rivalité ? L'ambivalence de la coopétition dans les collectivités territoriales », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 85, n° 3 (2019): 471-85.

<sup>89</sup> Thimothée Duverger, « IV / Au défi de l'identité », Repères (Paris: La Découverte, 2023), 67-85.

<sup>90</sup> Enjolras Bernard, « « Associations et isomorphisme institutionnel » N° 261, p. 68 » (RECMA, Revue internationale de l'Economie sociale, 1996).

<sup>91</sup> « TRIBUNE. 26 entrepreneurs de l'économie sociale dénoncent l'évolution du Mouvement Impact France ».

*avons su le faire sans tout attendre des pouvoirs publics, mais l'ampleur des enjeux justifie pleinement qu'ils investissent résolument dans le potentiel que nous représentons collectivement, comme ils avaient su le faire hier, notamment à l'occasion de crises sociales.*

*Cette ESS, reconnue à l'échelle internationale, doit désormais s'emparer des menaces croissantes (écologiques, numériques, financières...) et des enjeux d'une transformation profonde de modèle socio-économique, sans jamais cesser de s'appuyer sur la nécessité de renforcer la citoyenneté et de s'appuyer sur elle. C'est notre responsabilité face aux générations futures. Nous appelons tous ceux qui veulent de bonne foi œuvrer avec nous pour inventer une économie de proximité et durable, rechercher une post croissance sobre et équitable, transformer le travail... Nous les invitons à nous rejoindre, à apporter à ce grand mouvement, leurs intelligences et leurs énergies entrepreneuriales, particulièrement les jeunes inquiets du futur et désireux de sens, d'inclusion, de coopération et de sobriété, de s'engager concrètement avec nous pour une autre économie.*

*Nous annonçons le rassemblement de l'ESS, nous nous y engageons collectivement et résolument. Oui, nous pensons qu'en agissant ensemble, dans la clarté des identités, l'ESS peut devenir la norme de l'économie de demain, et contribuer ainsi aux nécessaires changements systémiques.*

*Pour toutes ces raisons, nous poursuivrons ensemble la défense d'une conception exigeante et ambitieuse de l'ESS et nous proposerons dans les prochaines semaines les contours d'une organisation collective refondée incarnant toutes ces ambitions. Nous travaillerons aussi à ce que cette dynamique inspire des politiques publiques ambitieuses, qui viendront soutenir nos projets et accompagner les efforts de ceux qui entreprennent avec une haute conception de leur responsabilité à l'égard de la société ; une loi de programmation au service des enjeux de l'ESS est devenue indispensable. »*

Les derniers mots laissent entendre l'urgence d'une réaction politique et font écho aux propos de David, directeur de la CRESS IdF, lors d'un entretien réalisé le 5 juillet 2023 :

*« L'économie en général et l'économie sociale et solidaire, en particulier, c'est une science sociale. C'est plastique, c'est politique, ça évolue. C'est pour cela qu'il faut assumer que c'est une bataille politique, une bataille d'idées et que c'est normal qu'il y ait différents points de vue dessus. J'ai une facilité à la CRESS parce que notre but c'est de faire respecter la loi. Si demain la loi dit autre chose on s'adaptera. »*



## Conclusion :

Fruit de mois d'observations, de discussions, de lectures et de travail au sein de l'équipe de la *CRESS IdF*, ce mémoire ouvre, modestement, une réflexion sur le déploiement d'un dispositif historique de l'ESS et ses perspectives. Au cœur de l'analyse, se trouvent questionnées les relations qu'entretiennent associations et pouvoirs publics ce, dans l'histoire française mais surtout en ces périodes de bouleversements de toutes origines.

Voyant leur modèle socio-économique fragilisé par les modes d'actions et de financements d'une puissance publique favorisant les mécanismes de concurrence plutôt que de coopération, les associations font face pour beaucoup d'entre elles à de nombreuses difficultés en matière de ressources humaines, matérielles et financières. L'heure est à l'innovation, à l'hybridation des moyens de financements entre subventions, réponses à appels à projet et développement d'activités commerciales, ...), pour ne pas disparaître et sortir d'une relation de trop grande dépendance.

Dans ce contexte, le DLA traverse les mêmes incertitudes que le monde associatif. Suscitant l'enthousiasme par la qualité du parcours d'accompagnement qu'il propose et l'expertise de ses acteurs, les inquiétudes sont grandes quant à son devenir face à la baisse des soutiens étatiques, financiers entraînant un désengagement d'équipes fatiguées par la pression qui s'exerce sur elles.

Moment charnière pour le DLA et l'ESS en général, l'année 2023 marque les 10 ans de loi 2014 entraînant un vent de discussions et de débats passionnants dans le cadre de son l'évaluation. Bien qu'elle marque un tournant dans la reconnaissance de l'ESS comme un nouveau mode d'entreprendre à l'échelon national et au-delà, le bilan reste mitigé et appelle de manière urgente une loi de programmation qui viendrait imposer un cadre politique et budgétaire ambitieux. Dans ce sillage, le DLA, bien que déstabilisé dans son fonctionnement met en œuvre les moyens de son renforcement en jouant la coopération, la co-construction et l'ancrage local de sa démarche ayant prouvé sa résilience dans des situations de crises extrêmes. Comme le résume Yesil Rusconi, directrice de *France-Active IdF*, lors du Comité d'Orientation du DLA Régional le 16 mai 2023 :

*« Transversalité, complémentarité avec les politiques publiques et pertinence du dispositif trois mots qui décrivent la force du DLA après plus de 20 ans d'activité ».*

Plus largement, questionnée dans son identité, l'ESS voit l'arrivée d'acteurs nouveaux à la tête de ses instances dirigeantes via le *Mouvement Impact France* qui traduit des visions qui diffèrent quant à sa définition et son évolution. En réaction, émerge la volonté d'une ESS claire, rassemblée et conquérante. Elle invite à faire collectif dans le respect des valeurs de la loi 2014. Nul doute que l'avenir de l'ESS se dessine là.

## Références bibliographiques :

- Angot, S., & Cottin-Marx, S. (2015). Accompagner les associations. De l'éducation populaire aux politiques de l'emploi. *Mouvements*, 81(1), 60-69. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/mouv.081.0060](https://doi.org/10.3917/mouv.081.0060)
- Assens, C., Bartoli, A., & Hermel, P. (2019). Collaborer dans la rivalité ? L'ambivalence de la coopération dans les collectivités territoriales. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 85(3), 471-485. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/risa.853.0471](https://doi.org/10.3917/risa.853.0471)
- *Avis du CSESS sur le bilan de la loi ESS de 2014*. (s. d.). ESS France. [Disponible sur internet : https://www.ess-france.org/avis-du-csess-sur-le-bilan-de-la-loi-ess-de-2014](https://www.ess-france.org/avis-du-csess-sur-le-bilan-de-la-loi-ess-de-2014)
- Avise. (2021). *Enquête « Profil des chargés de mission DLA »*.
- Balme, R. (2019). Rationalité. In *Dictionnaire des politiques publiques: Vol. 5e éd.* (p. 519-528). Presses de Sciences Po. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2019.01.0519](https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2019.01.0519)
- *Baromètre du bénévolat 2010-2019*. [Disponible sur internet : https://www.francebenevolat.org/actualites/barom-tre-du-b-n-volat-2010-2019](https://www.francebenevolat.org/actualites/barom-tre-du-b-n-volat-2010-2019)
- Bascou S., *La hausse des prix de l'électricité sera en 2023 de 84% pour les entreprises, et de 16% pour les particuliers*. (2023, février 1). Capital.fr. [Disponible sur internet : https://www.capital.fr/entreprises-marches/la-hausse-des-prix-de-lelectricite-sera-en-2023-de-84-pour-les-entreprises-et-de-16-pour-les-particuliers-1459084](https://www.capital.fr/entreprises-marches/la-hausse-des-prix-de-lelectricite-sera-en-2023-de-84-pour-les-entreprises-et-de-16-pour-les-particuliers-1459084)
- Bernard, E. (1996). « Associations et isomorphisme institutionnel » N° 261, p. 68. RECMA, Revue internationale de l'Économie sociale,
- Bezes, P., & Pierru, F. (2019). Sociologie de l'État et politiques publiques. In *Dictionnaire des politiques publiques: Vol. 5e éd.* (p. 584-593). Presses de Sciences Po. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2019.01.0584](https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2019.01.0584)
- Bezes P., Didier Demazière. (2011). *Introduction du dossier débat : New Public Management et professions dans l'État : Au-delà des oppositions, quelles recompositions ?* Sociologie du travail.
- *Boîte à outils—Études—Le paysage associatif français—Aperçu de quelques résultats*. (2018, octobre 22). Associathèque., disponible sur internet : <http://www.associatheque.fr/fr/etude-paysage-associatif-francais-apercu-quelques-resultats.html>
- Brouard, S., & Le Bihan, P. (2019). Économie politique. In *Dictionnaire des politiques publiques: Vol. 5e éd.* (p. 207-213). Presses de Sciences Po. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2019.01.0207](https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2019.01.0207)
- Chappoz, Y., & Pupion, P.-C. (2012). Le New Public Management. *Gestion et management public*, 1/2(2), 1-3. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/gmp.002.0001](https://doi.org/10.3917/gmp.002.0001)
- *Charte des engagements réciproques – Le Mouvement associatif*. (2023, juin 14). [Disponible sur internet : https://lemouvementassociatif.org/charte-des-engagements-reciproques/](https://lemouvementassociatif.org/charte-des-engagements-reciproques/)

- Commaille, J. (2019). Sociologie de l'action publique. In *Dictionnaire des politiques publiques: Vol. 5e éd.* (p. 576-584). Presses de Sciences Po. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2019.01.0576](https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2019.01.0576)
- Cottin-Marx, S. (2017a). Les associations au service des politiques de l'emploi : Genèse du dispositif local d'accompagnement. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 557-570. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/rfap.163.0557](https://doi.org/10.3917/rfap.163.0557)
- Cottin-Marx, S. (2019). *Introduction* (p. 3-6). La Découverte. [Disponible sur internet : https://www.cairn.info/sociologie-du-monde-associatif--9782707199188-p-3.htm](https://www.cairn.info/sociologie-du-monde-associatif--9782707199188-p-3.htm)
- Cottin-Marx, S. (2023). Le burn-out militant. Réflexions pour ne pas être consommé par le feu militant. *Mouvements*, 113(1), Article 1. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/mouv.113.0156](https://doi.org/10.3917/mouv.113.0156)
- Cottin-Marx, S., Hély, M., Jeannot, G., & Simonet, M. (2017). La recomposition des relations entre l'État et les associations : Désengagements et réengagements. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 463-476. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/rfap.163.0463](https://doi.org/10.3917/rfap.163.0463)
- Courtet, C., & Gollac, M. (2012). Préface. In *Risques du travail, la santé négociée* (p. 9-24). La Découverte. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/dec.court.2012.01.0009](https://doi.org/10.3917/dec.court.2012.01.0009)
- *COVID-19 & associations : Nos enquêtes – Le Mouvement associatif.* (2020, octobre). [Disponible sur internet : https://lemouvementassociatif.org/covid-19-associations-nos-enquetes/](https://lemouvementassociatif.org/covid-19-associations-nos-enquetes/)
- Cress Île-de-France (Réalisateur). (2023, mai 26). *Webinaire—Quelles solutions face aux difficultés de trésorerie pour les structures de l'ESS ?* [Disponible sur internet : https://www.youtube.com/watch?v=sh7ffqfi8K4](https://www.youtube.com/watch?v=sh7ffqfi8K4)
- CSESS. (27 juillet 2023). *Avis du CSESS sur le bilan de la loi ESS.*
- Darbus, F., & Hély, M. (2010). Travailler dans l'ESS : aspirations, représentations et dispositions. Une étude auprès des adhérents de l'association Ressources solidaires. *RECMA*, 317(3), Article 3. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.7202/1020882ar](https://doi.org/10.7202/1020882ar)
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2022). La diversité des modèles d'entreprises sociales : Nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale et solidaire. *RECMA*, 364(2), Article 2. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/recma.364.0080](https://doi.org/10.3917/recma.364.0080)
- *Des prix de vente de l'électricité aux clients professionnels attendus en forte hausse en 2023—Insee Focus—290.* (2023, juillet 14). [Disponible sur internet : https://www.insee.fr/fr/statistiques/6794043](https://www.insee.fr/fr/statistiques/6794043)
- Deschamps, J.-K., & Chevalier, C. (s. d.). *L'éducation populaire, une exigence du XXIème siècle" avis du CESE, mai 2019.*
- Differ, Caroline. (2021, juillet 2). UrgencESS : Prolongation du dispositif d'accès aux aides pour les petites structures employeuses de l'Économie sociale et solidaire (ESS). *France Active*. [Disponible sur internet : https://www.franceactive.org/communiqués/urgencess-prolongation-du-dispositif-daccés-aux-aides-pour-les-petites-structures-employeuses-de-leconomie-sociale-et-solidaire-ess/](https://www.franceactive.org/communiqués/urgencess-prolongation-du-dispositif-daccés-aux-aides-pour-les-petites-structures-employeuses-de-leconomie-sociale-et-solidaire-ess/)



- *Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)*. (2023, juin 4). Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion. [Disponible sur internet : https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/dispositif-local-d-accompagnement-dla](https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/dispositif-local-d-accompagnement-dla)
- *Dix ans de la loi Hamon : Faire de l'ESS la « norme de l'économie de demain »*. (2023, mars 30). Alternatives Économiques. [Disponible sur internet : https://www.alternatives-economiques.fr/timothee-duverger/dix-ans-de-loi-hamon-faire-de-less-norme-de-leconomie-de-dem/00106258](https://www.alternatives-economiques.fr/timothee-duverger/dix-ans-de-loi-hamon-faire-de-less-norme-de-leconomie-de-dem/00106258)
- *DLA Performance 2019* | *Avisé.org*. (2023, juin 5). [Disponible sur internet : https://www.avise.org/ressources/dla-performance-2019](https://www.avise.org/ressources/dla-performance-2019)
- Draperi, J.-F. (2018). Quand les pouvoirs publics qualifient l'ESS. *RECMA*, 349(3), Article 3. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/recma.349.0004](https://doi.org/10.3917/recma.349.0004)
- Draperi, J.-F. (2019). Un tournant décisif. *RECMA*, 351(1), Article 1. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/recma.351.0004](https://doi.org/10.3917/recma.351.0004)
- Duverger, T. (2023a). *L'économie sociale et solidaire* (p.7-24, p 67 – 85, 86-104, 105-106). La Découverte. [Disponible sur internet : https://www.cairn.info/l-economie-sociale-et-solidaire--9782348075551-p-105.htm](https://www.cairn.info/l-economie-sociale-et-solidaire--9782348075551-p-105.htm)
- ENEES Activités - Avisé. (s. d.). *Extraction données DLA 2022*.
- Erhel, C. (2020). *Introduction: Vol. 3e éd.* (p. 3-6). Presses Universitaires de France. [Disponible sur internet : https://www.cairn.info/les-politiques-de-l-emploi--9782715403321-p-3.htm](https://www.cairn.info/les-politiques-de-l-emploi--9782715403321-p-3.htm)
- Filippi, M. (2022). Économie sociale et solidaire : La clé des possibles, Thierry Jeantet, Collection Mondes en transition, Édition les Petits Matins, 2021, 125 pages. *RECMA*, 366(4), [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/recma.366.0117](https://doi.org/10.3917/recma.366.0117)
- *Fonds social européen (FSE) : Comment demander une subvention ?* (2023). [Disponible sur internet : https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F31677](https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F31677)
- Fouilleron, A., Monteils, J.-F., Pissaloux, J.-L., Supplisson, D., Edel, F., Champeil-Desplats, V., & Hennette-Vauchez, S. (2017). Chronique de l'administration. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 645-684. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/rfap.163.0645](https://doi.org/10.3917/rfap.163.0645)
- Fraisse, L. (2017). 05. Co-construire l'action publique : Apports et limites des politiques locales de l'Économie sociale et solidaire en France. *Politiques & management public*, 1-2(1-2), 105-120. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3166/pmp.34.2017.0006](https://doi.org/10.3166/pmp.34.2017.0006)
- François, P. (2019). Sociologie économique et politiques publiques. In *Dictionnaire des politiques publiques: Vol. 5e éd.* (p. 600-606). Presses de Sciences Po. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2019.01.0600](https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2019.01.0600)
- Fretel, A. (2018). De la partition du fait associatif à la loi de 2014 affirmant l'unité de l'économie sociale et solidaire : L'histoire d'une construction politique. *RECMA*, 349(3), Article 3. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/recma.349.0027](https://doi.org/10.3917/recma.349.0027)

- Gaudin, J.-P. (2014). Contrats. In *Dictionnaire des politiques publiques: Vol. 4e éd.* (p. 164-171). Presses de Sciences Po. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2014.01.0164](https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2014.01.0164)
- Goussard, L., & Tiffon, G. (2016). Quand le travail déborde... La pénibilité du surtravail à domicile des chercheurs de l'industrie énergétique. *Travail et emploi*, 147(3), 27-52. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.4000/travailemloi.7111](https://doi.org/10.4000/travailemloi.7111)
- Grégoire O., secrétaire d'État chargée de l'ESS dans un c. (2020). *Communiqué de presse intitulé « Un renforcement historique du DLA pour faire rempart à la crise.*
- Haroun Jamous, Pierre Grémion,. (1978). *L'Ordinateur au pouvoir. Essai sur les projets de rationalisation du gouvernement et des hommes.* Le Seuil.
- Hély, M. (2009). 1. Entre public et privé : Les formes de régulation de l'action associative. In *Les métamorphoses du monde associatif* (p. 25-57). Presses Universitaires de France. [Disponible sur internet : https://www.cairn.info/les-metamorphoses-du-monde-associatif--9782130563891-p-25.htm](https://www.cairn.info/les-metamorphoses-du-monde-associatif--9782130563891-p-25.htm)
- Hély, M. (2013). *L'économie sociale et solidaire : De l'utopie aux pratiques.* La Dispute. [Matthieu Hély et Pascale Moulévrier, L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques \(openedition.org\)](https://www.openedition.org/60909)
- Hély, M. (2020). Économie sociale et solidaire. In *Dictionnaire des politiques territoriales: Vol. 2e éd.* (p. 187-189). Presses de Sciences Po. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/scpo.pasqu.2020.01.0187](https://doi.org/10.3917/scpo.pasqu.2020.01.0187)
- Hély, M. (2023). Simon Cottin-Marx, C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif. *La nouvelle revue du travail*, 22, Article 22. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.4000/nrt.14080](https://doi.org/10.4000/nrt.14080)
- Jacquot, A. (2019). Maud Simonet, Travail gratuit : La nouvelle exploitation ?, Paris, Textuel, 2018, 152 p. *Espaces et sociétés*, 176-177(1-2), 169-171. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/esp.176.0169](https://doi.org/10.3917/esp.176.0169)
- Jean Louis Laville. (2005). « Triangle des Bermudes de l'Economie » Extrait du « Dictionnaire de l'autre économie ». Paris : Desclée de Brouwer, 209.
- Jean-Philippe Milesy. (2017). *Petit précis d'histoire sociale de l'Economie sociale.* Note de la Fondation Gabriel Péri.
- Keating, M. (2020). Capacité politique. In *Dictionnaire des politiques territoriales: Vol. 2e éd.* (p. 63-67). Presses de Sciences Po. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/scpo.pasqu.2020.01.0063](https://doi.org/10.3917/scpo.pasqu.2020.01.0063)
- *Le DLA - Dispositif local d'accompagnement de l'ESS | Avise.org.* (2023, juin 4). [Disponible sur internet : https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/le-dla-dispositif-local-daccompagnement-de-less](https://www.avise.org/entreprendre/se-faire-accompagner/le-dla-dispositif-local-daccompagnement-de-less)
- « Le syndrome du patron de gauche » : Quand les dirigeants n'assument pas leur rôle d'encadrants. (2023, février 23). *Le Monde.fr.* [Disponible sur internet : https://www.lemonde.fr/emploi/article/2023/02/23/le-syndrome-du-patron-de-gauche-quand-les-dirigeants-n-assument-pas-leur-role-d-encadrants\\_6162951\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2023/02/23/le-syndrome-du-patron-de-gauche-quand-les-dirigeants-n-assument-pas-leur-role-d-encadrants_6162951_1698637.html)
- *Les associations face à l'inflation : Les résultats de notre enquête – Le Mouvement associatif.* (2023, avril). [Disponible sur internet : https://lemouvementassociatif.org/les-associations-face-a-linflation-les-resultats-de-notre-enquete/](https://lemouvementassociatif.org/les-associations-face-a-linflation-les-resultats-de-notre-enquete/)

- *Les chiffres clés de la vie associative 2023*. (2023, juin 4). Associations.gouv.fr. [Disponible sur internet : https://www.associations.gouv.fr/les-chiffres-cles-de-la-vie-associative-2023.html](https://www.associations.gouv.fr/les-chiffres-cles-de-la-vie-associative-2023.html)
- *L'Île-de-France concentre plus de la moitié des salariés français du secteur « information et communication »*—Insee Flash Ile-de-France—69. (s. d.). Consulté 23 juillet 2023, [Disponible sur internet : https://www.insee.fr/fr/statistiques/6451727](https://www.insee.fr/fr/statistiques/6451727)
- LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1), 2014-856 (2014).
- *Manifeste pour une ESS rassemblée, claire et conquérante !* (2014, février 10). Les blogs d'Alternatives Économiques. <http://blogs.alternatives-economiques.fr/alterco/2023/05/15/manifeste-pour-une-ess-rassemblee-claire-et-conquerante>
- Méda, D. (2022). *Chapitre II. Crise de l'emploi, transformations du travail: Vol. 7e éd.* (p. 43-81). Presses Universitaires de France. [Disponible sur internet : https://www.cairn.info/le-travail--9782715410978-p-43.htm](https://www.cairn.info/le-travail--9782715410978-p-43.htm)
- Mediapart (Réalisateur). (2021, novembre 9). *Travailler en association : Paradis ou exploitation ?* [Disponible sur internet : https://vimeo.com/643999579](https://vimeo.com/643999579)
- Milofsky, C. (2018). Lester M. Salamon, S. Wojciech Sokolowski and Megan A. Haddock (2017) Explaining civil society development : A social origins approach. *Voluntary Sector Review*, 9(3), 351-353. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.1332/204080518X15394190319214](https://doi.org/10.1332/204080518X15394190319214)
- Ministère de l'Intérieur, (2023, juillet 12). *La décentralisation a 30 ans*. [Disponible sur internet : https://mobile.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-des-dossiers/2012-Dossiers/La-decentralisation-a-30-ans](https://mobile.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-des-dossiers/2012-Dossiers/La-decentralisation-a-30-ans)
- *Mouvement Impact France : Les entrepreneurs de l'économie sociale dans le doute*. (s. d.), [Disponible sur internet : https://www.la-croix.com/Economie/Mouvement-Impact-France-entrepreneurs-leconomie-sociale-doute-2023-04-23-1201264591](https://www.la-croix.com/Economie/Mouvement-Impact-France-entrepreneurs-leconomie-sociale-doute-2023-04-23-1201264591)
- Mouvement Impact France, *Julia Faure et Pascal Demurger élus à la coprésidence du Mouvement Impact France*. (2023, juin 12). [Disponible sur internet : https://www.impactfrance.eco/nos-actus/assemblee-generale-du-mouvement-impact-france-2](https://www.impactfrance.eco/nos-actus/assemblee-generale-du-mouvement-impact-france-2)
- Observatoire de l'ESS, C. I. (2023). *Panorama de l'ESS - Focus IDF*.
- Pascale-Dominique, R. (2020). *Souffrance en milieu engagé—Enquête sur les entreprises sociales*.
- Pasquier R. (s. d.). *Entrée«Emploi»,Dictionnaire des politiques territoriales. PressesdeSciencesPo,2020,pp.208-213.*
- Pillon, J.-M. (2020). *Emploi*. In *Dictionnaire des politiques territoriales : Vol. 2e éd.* (p. 208-213). Presses de Sciences Po. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/scpo.pasqu.2020.01.0208](https://doi.org/10.3917/scpo.pasqu.2020.01.0208)
- Prouteau, L., & Tchernonog, V. (2017a). Évolutions et transformations des financements publics des associations. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 531-542. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/rfap.163.0531](https://doi.org/10.3917/rfap.163.0531)

- *Quand l'ESS peut inspirer la transformation des entreprises.* (2023, mai 22). La Tribune. [Disponible sur internet : https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/quand-l-ess-peut-inspirer-la-transformation-des-entreprises-963046.html](https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/quand-l-ess-peut-inspirer-la-transformation-des-entreprises-963046.html)
- *Rapport « Les CRESS au service du développement de l'ESS » remis à Marlène Schiappa le 27 février 2023.* (2023, juin 7). ESS France. [Disponible sur internet : https://www.ess-france.org/rapport-les-cress-au-service-du-developpement-de-l-ess-remis-a-marlene-schiappa-le-27-fevrier-2023](https://www.ess-france.org/rapport-les-cress-au-service-du-developpement-de-l-ess-remis-a-marlene-schiappa-le-27-fevrier-2023)
- Région Île-de-France. (2022). *Schéma Régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation.*
- Richez-Battesti, N., & Maisonnasse, J. (2022). DLA : Quand l'accompagnement prend une dimension formative. *Éducation Permanente*, 233(4), Article 4. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/edpe.233.0091](https://doi.org/10.3917/edpe.233.0091)
- Richou, S. (2017). Introduction. La coopération, la stratégie de l'excellence prospective. In *Coopération en action* (p. 1-13). Dunod. [Disponible sur internet : https://www.cairn.info/cooperation-en-action--9782100767090-p-1.htm](https://www.cairn.info/cooperation-en-action--9782100767090-p-1.htm)
- Simonet, M. (2012). Chapitre 11 - Le monde associatif : Entre travail et engagement. In *Sociologie du monde du travail* (p. 195-212). Presses Universitaires de France. [Disponible sur internet : https://doi.org/10.3917/puf.alter.2012.01.0195](https://doi.org/10.3917/puf.alter.2012.01.0195)
- *Subventions versées aux associations.* (2023). [Disponible sur internet : https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F3180](https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F3180)
- *TRIBUNE. 26 entrepreneurs de l'économie sociale dénoncent l'évolution du Mouvement Impact France.* (2023, mai 7), lejdd.fr. [Disponible sur internet : https://www.lejdd.fr/economie/tribune-26-entrepreneurs-de-leconomie-sociale-denoncent-levolution-du-mouvement-impact-france-135550](https://www.lejdd.fr/economie/tribune-26-entrepreneurs-de-leconomie-sociale-denoncent-levolution-du-mouvement-impact-france-135550)
- URSAFF Caisse Nationale –MSA. (2023). *Traitement Recherches & Solidarités—Chiffres de la vie associatives 2023.*
- Courrier international, *Vu de l'étranger. Marlène Schiappa dans "Playboy", "la goutte d'eau qui fait déborder le vase" ?* (2023, avril 2). [Disponible sur internet : https://www.courrierinternational.com/article/vu-de-l-etranger-marlene-schiappa-dans-playboy-la-goutte-d-eau-qui-fait-deborder-le-vase](https://www.courrierinternational.com/article/vu-de-l-etranger-marlene-schiappa-dans-playboy-la-goutte-d-eau-qui-fait-deborder-le-vase)