



**HAL**  
open science

## **DLA : quand l'accompagnement prend une dimension formative**

Nadine Richez-Battesti, Julien Maisonnasse

► **To cite this version:**

Nadine Richez-Battesti, Julien Maisonnasse. DLA : quand l'accompagnement prend une dimension formative. *Éducation permanente*, 2023, 4 (233), pp.91-101. 10.3917/edpe.233.0091 . hal-04075056

**HAL Id: hal-04075056**

**<https://hal.science/hal-04075056v1>**

Submitted on 20 Apr 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le Dispositif local d'accompagnement : quand l'accompagnement réinvente le projet et prend une dimension formative ?

Nadine Richez-Battesti

Aix Marseille Univ, CNRS, LEST, France

Julien Maisonnasse

Aix Marseille Univ, CNRS, LEST, France

**Résumé :** Généralement considéré comme un outil de normalisation et de gouvernementalité par l'action publique, le DLA dans son usage est aussi un levier de travail sur le projet associatif et élargit les compétences des associations. C'est ce que nous mettons en avant à partir d'une enquête de terrain menée dans le Sud de la France. Nous commençons par présenter le dispositif DLA et ses principales caractéristiques, puis nous rappellerons les résultats des différents travaux menés sur ce dispositif, largement marqués par le constat de généralisation de référentiels gestionnaires. Nos résultats font du DLA l'occasion de travail du projet et de son sens. S'il peut conduire à l'adoption d'un modèle plus entrepreneurial qu'il ne l'était à l'origine, il amène surtout à préciser les choix fait par l'association quant à son projet et sa mise en oeuvre opérationnelle et renforce les compétences associatives.

**Abstract:**

Generally considered as a tool for standardisation and public governability, DLA is also a lever for working on the associative project and broadens the competences of associations. This is what we highlight from a field survey conducted in the South of France. We begin by presenting the DLA mechanism and its main characteristics, then we recall the results of the various researches carried out on this instrument, largely marked by the observation of the generalisation of management reference systems. Our results highlight the DLA as an opportunity to work on the project and its meaning. Although it can lead to the adoption of a more entrepreneurial model than it was originally, it also contributes to clarifying the choices made by the association with regard to its project and its operational implementation, and reinforces the associative skills.

**Introduction**

Alors qu'il était un outil de la politique publique de l'emploi, le DLA est devenu progressivement un outil de soutien aux associations et à l'emploi associatif. Travailler sur le DLA permet d'observer comment le monde associatif s'étaye et se transforme, selon quel processus et quelles normes, avec quels acteurs (collectivités territoriales ; réseaux ; chargés de mission DLA ; consultants ; etc.) et dans quel contexte local de l'ESS. C'est aussi un moyen d'observer en quoi ce dispositif accompagne le processus dit de « professionnalisation » des associations et à travers lui l'extension du salariat associatif dans un double mouvement lié de pérennisation de l'emploi et de pérennisation de la structure. Le DLA est ainsi pour certains considéré comme un instrument territorial d'action publique (Némery et Thuriot, 2016), pour d'autres l'accent est mis sur son rôle dans le processus de mise en marché des associations et de renforcement des logiques gestionnaires. (Cottin-Marx et *al.*, 2017). Peut-il être aussi considéré comme un outil au service du projet associatif en contribuant à renforcer la mise en débat et en élargissant les compétences des associations ? Nous appuierons notre analyse sur une enquête de terrain menée en région Provence-Alpes-Côte d'Azur entre 2018 et 2019.

Nous commencerons par présenter le dispositif DLA et ses principales caractéristiques, puis nous rappellerons les résultats des différents travaux menés sur ce dispositif, largement

marqués par le constat de généralisation de référentiels gestionnaires. Après avoir rapidement introduit notre enquête, nous présenterons nos principaux résultats.

## **I Un dispositif territorial diversifié : des associations au service des associations.**

Le Dispositif local d'accompagnement (DLA) a 20 ans cette année. Créé en 2002 par l'Etat et la Caisse des Dépôts, il s'inscrit dans la politique publique de l'emploi (Cottin-Marx, 2016) et dans la suite des emplois jeunes. Une circulaire détaille le dispositif qui devait être mis en place par les directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) et précise que les DLA « constituent un appui à l'identification des besoins d'accompagnement des activités ainsi qu'une opportunité de mutualisation immédiate des crédits d'ingénierie. Ils offrent un moyen de mettre en œuvre très rapidement une politique ambitieuse de qualification d'acteurs professionnalisés dans l'accompagnement » (Circulaire n°2002-16 du 25 mars 2002 relative au pilotage de la consolidation des activités « Nouveaux Services Emplois Jeunes »).

De façon plus précise, « *la finalité du dispositif est la création, la consolidation, le développement de l'emploi et l'amélioration de la qualité de l'emploi par le renforcement du modèle économique de la structure accompagnée, au service de son projet et du développement du territoire* » (article 1<sup>er</sup>- décret n°2015-1103 du 1<sup>er</sup> septembre 2015 relatif au dispositif local d'accompagnement (Cadre d'action national DLA). Le DLA permet d'accompagner gratuitement sur les territoires les structures d'utilité sociale dans le développement de leurs emplois et de leurs projets dans une dynamique d'accompagnement au changement. Par structures d'utilité sociale, il faut entendre un champ qui recoupe assez largement celui de l'ESS : les associations employeuses, les coopératives de type SCOP et les SCIC, l'Insertion par l'Activité Economique (IAE), les entreprises agréées ESUS, à l'exception des mutuelles et des fondations<sup>1</sup>. Il s'inscrit dans un processus d'extension du salariat dans la sphère associative avec une multiplication par trois du nombre de salariés depuis son instauration. Cette extension du nombre de salariés est pour partie le fait des politiques publiques de soutien à l'emploi dans le champ associatif et dans celui de l'IAE.

Opéré au niveau national par l'AVISE, il est soutenu aujourd'hui par l'Etat, le Fonds social européen, la Banque des territoires, les collectivités territoriales et particulièrement les Régions même si toutes ne s'y engagent pas, le Mouvement associatif et ESS France, Il couvre l'ensemble du territoire au travers de 17 DLA régionaux et 103 DLA Départementaux. Ces DLA sont portés par des structures différentes selon les territoires, telles que les CRESS, France Active, la Ligue de l'enseignement et sont appuyées par un réseau ressource sectoriel et thématique à l'échelon national. Au sein de ces associations les chargés de mission conseillent et orientent la structure bénéficiaire vers les acteurs et les ressources du territoire en complémentarité des autres dispositifs existants.

On distingue des DLA individuels qui sont majoritaires et des DLA collectifs qui sont à la fois des espaces de professionnalisation ainsi que des espaces d'échanges et de partage de pratiques avec d'autres collectifs engagés. Ces DLA collectifs concernent en moyenne 6 à 8 structures. Le DLA, qu'il soit individuel ou collectif, vise le développement et la consolidation de la structure sur la base d'un diagnostic partagé et de la construction d'un

---

<sup>1</sup> On notera que sont considérées comme poursuivant une utilité sociale les entreprises dont l'objet social satisfait à l'une au moins des quatre conditions suivantes : un soutien aux personnes en situation de fragilité, contribuer au lien social et à la cohésion territoriales, contribuer à l'éducation à la citoyenneté, concourir au développement durable (art. 2 Loi 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS

parcours adapté qui fait l'objet d'un accompagnement et d'un suivi. Le DLA est généralement mobilisé pour répondre aux difficultés rencontrées par les associations relatives au renforcement de leur modèle économique, à la consolidation des emplois, à l'élaboration de leurs choix stratégiques, au travail sur la gouvernance et l'organisation interne, au développement des partenariats. On observe ici l'absence de référence au projet associatif. Il importe de souligner que la démarche du DLA est gratuite, volontaire, personnalisée, participative et non contraignante. Selon les données de l'AVISE, chaque année ce sont plus de 6000 structures qui sont accompagnées. Depuis 2003, plus de 60 000 structures ont été accompagnées et près de 900 000 emplois concernés. Les accompagnements ont majoritairement concerné les secteurs du sport, de la culture et du sanitaire et social qui constituent les principaux bataillons du secteur associatif tant du point de vue du nombre d'établissement que de celui de l'emploi total.

Le DLA fait l'objet d'un appel d'offres tous les trois ans auquel des associations peuvent répondre pour porter et réaliser le dispositif au niveau départemental. Ces associations répondent à un appel d'offre de la DREETS dans le cadre d'une Convention Pluriannuelle d'Objectifs (CPO) introduite pour la délégation de Service d'Intérêt général qui offre une certaine souplesse dans la réalisation de ces objectifs, sans toutefois s'abstraire de contrôle a posteriori des résultats. On est donc dans un dispositif où l'offre d'accompagnement des associations est le fait d'autres associations d'origine diversifiées sur les territoires. L'association ainsi retenue au niveau départemental emploie un ou des Chargés de Mission (CM) DLA. Parfois isolés par la spécificité de leur métier au sein de l'association sélectionnée par les acteurs publics, ils jouent un rôle clé en assumant un travail de médiation entre les associations accompagnées par le dispositif, les partenaires institutionnels et les consultants, qui en suivant un cahier des charges donné par le CM DLA, co-conduisent le changement auprès des associations. En complément les CM sont dans l'obligation de réaliser un suivi d'activité dans le cadre de l'extranet « Enée activité » qui sert d'outils de gestion et de pilotage pour tous les CMDLA. En dépit d'une animation des DLA à différents échelons territoriaux, de la mise en place de formation spécifique, de l'existence d'un Cadre d'Action National, de l'expertise sectorielle des centres de ressources, il est toutefois difficile d'envisager des effets uniformes des DLA, tant du point de vue de la diversité des structures départementales porteuses des DLA, que de celle des CM ou encore de la diversité des consultants mobilisés pour l'accompagnement. De ce point de vue, on relève une mise en tensions entre une standardisation des qualifications et des résultats portés par le dispositif lui-même d'un côté et une spécification relative aux caractéristiques de la structure porteuse, des CMDLA et des consultants de l'autre.

## **II Le DLA comme instrument de normalisation gestionnaire ?**

Les travaux de recherche sur le DLA sont paradoxalement peu nombreux alors que ce dispositif existe depuis vingt ans. Il constitue pour les associations une politique d'accompagnement pour l'emploi originale et plus largement une politique de soutien à leur développement. Le DLA y est généralement présenté comme l'un des outils emblématiques du nouveau management public, expression de la reconfiguration de l'action publique (Gaulier, 2017), ou encore instrument territorial d'action publique (Nemery, Thuriot, 2016), voire support de l'introduction d'un processus de managerialisation des associations (Cottin-Marx, 2016). Peu nombreux sont les travaux qui balancent un peu plus le propos (Baudoin, Defalvard, 2019).

Depuis les années 1980, le Nouveau Management Public (NMP) façonne la transformation des politiques publiques et des modalités de production de l'intérêt général. Il s'appuie sur le développement de partenariats public/privé, caractérisant un mouvement de délégation de l'action publique auprès d'associations (Prouteau, Tchernonog, 2017) et d'acteurs privés lucratifs et non lucratifs mis en concurrence entre eux et les uns avec les autres. Ce mouvement, amorcé dans le champ de l'Insertion par l'activité économique puis dans celui des services à la personne par la loi Borloo de 2005 (Maisonnette et al., 2012), s'est amplifié depuis. Entre désengagement de l'Etat et des collectivités territoriales en matière de subventions et développement des appels d'offre dans le cadre de procédures de mise en marché, plusieurs auteurs démontrent la transformation du financement public auprès « d'entreprises associatives » (Simonet, 2012 ; Hély et Moulévrier, 2013 ; Eynaud et Mourey (2012), et la présence croissante d'entreprises conventionnelles dans l'offre de services sociaux. Cette évolution produit un double isomorphisme au sein du monde associatif (DiMaggio, Powell, 1983) : isomorphisme coercitif du côté du secteur public en lien avec la notion d'intérêt général et isomorphisme normatif du côté des entreprises conventionnelles avec l'impératif de performativité. On observe ainsi des restructurations associatives pour répondre à cette mise en marché de l'action publique avec des processus de concentration sous des formes diversifiées (Marival et al., 2017). Cette mise en marché des associations et la diversification de leur financement à travers des appels d'offre s'accompagne aussi d'un processus de rationalisation gestionnaire des associations porté par deux mouvements pour partie interdépendants. Le premier est celui déjà évoqué d'extension du volume d'emploi dans les associations dont il importe de garantir la pérennité et de promouvoir la qualité. Le second concerne l'utilisation croissante d'outils de gestion directement importés des entreprises conventionnelles. Les travaux déployés, notamment par Cottin-Marx (2016) pointent ainsi le rôle du DLA comme « moyen de la professionnalisation par la marchandisation (et vice versa) ». Dans sa thèse, l'auteur montre d'une part que le DLA constitue une forme de gouvernement par l'accompagnement, d'autre part que le dispositif favorise l'implantation d'outils de gestion, contribuant à normaliser la gestion associative. Toutefois, si les ressources financières généralement mobilisées par les associations employeuses sont croissantes et diversifiées et nécessitent un appareillage gestionnaire pour en assurer un usage adéquat, qu'en est-il de la gestion spécifique du projet associatif et des outils de gestion du sens (Rousseau 2007 ; Maisonnette et al., 2019) en tant que trait distinctif ?

Ce dispositif est enfin abordé du point de vue du métier de CM DLA. Certains auteurs pointent simultanément l'autonomie dans le travail et le « travail pour l'emploi » (Cottin-Marx, 2016) ; d'autres soulignent la spécificité d'un travail dans le cadre d'une action publique déléguée (Gaulier, 2017) qui a pour effet parfois un sentiment d'isolement dans un contexte de bureaucratisation du dispositif.

Les traits marquants de ces analyses peuvent être résumés ainsi :

- le DLA comme expression de « gouverner par les instruments » centré sur les transformations de l'action publique,
- le DLA comme vecteur de la diffusion et de la généralisation de normes gestionnaires en lien avec le contenu des interventions des chargés de mission et consultants
- et plus marginalement du côté des chargés de mission un dispositif de bureaucratisation du fait notamment de la complexification des systèmes d'information relatives aux données à faire remonter au niveau national dans la base ENEES.

Il nous semble toutefois que ces approches masquent ou sous estiment une partie des stratégies des acteurs, que ce soit celle des CMDLA ou celles de certains consultants, qui font du DLA un outil de remobilisation associative autour du projet, et un outil de formation au changement au-delà des seuls outils de gestion.

### III Méthodologie d'analyse

Pour analyser les effets du DLA, nous avons procédé en deux étapes. D'un côté, nous nous sommes appuyés sur les principaux résultats pointés par les différentes recherches menées sur le dispositif telles que nous les avons identifiées ci-dessus.

De l'autre nous avons mené une vingtaine d'entretiens dans les trois dernières années auprès de chargés de mission dans les différents départements de la région Sud (6), de porteurs de projets ayant sollicité un DLA individuel (6 dont 5 associations et une coopérative), de porteurs de projets inscrits dans un DLA collectif (5) et de consultants intervenants sur le DLA (4)<sup>2</sup>.

Nos entretiens reposaient sur trois grands blocs de questions : le contenu du métier du chargé de mission DLA, les compétences requises et les évolutions en cours dans le cadre de la structure en charge du DLA ; le lien avec les acteurs publics, avec les autres financeurs et l'importance accordée aux outils de gestion relativement au projet associatif ; du côté des porteurs de projets, caractériser la place accordée aux outils de gestion et à la co-construction effective de leur demande d'intervention.

Nous avons traité ces entretiens selon un codage manuel en lien avec nos questionnements. Il s'agissait d'identifier d'éventuels écarts relatifs aux principales conclusions de la revue de littérature.

### IV Le DLA : force de rappel du projet associatif et dynamique formative

Les entretiens donnent à voir des résultats plus balancés et moins univoques que ce que ne laisse entrevoir la littérature. Le DLA ne s'inscrit pas seulement à charge. Comme souvent les processus de transformations empruntent différents canaux. Nous rappelons en effet que l'explosion associative n'est pas uniquement le fruit d'une politique de facilitation par l'Etat du développement associatif et ce particulièrement dans sa dimension salariale ; elle est au confluent de plusieurs dynamiques :

- une professionnalisation croissante dans un certain nombre de secteurs d'activité qui constitue une tendance lourde des métiers en France et qui n'est donc pas le propre des associations tout en se déclinant de manière originale en leur sein et particulièrement dans le secteur du sanitaire et social, à l'épreuve de multiples tensions dans les dernières années ;
- des mobilisations militantes sur certains secteurs d'activité tels que l'agriculture urbaine, la mobilité, et plus largement les transitions, qui articulent engagement bénévole et salariat ;
- l'émergence de nouveaux modèles d'entrepreneuriat dans d'autres secteurs d'activité (par ex. dans le champ de la culture).

De façon plus précise, quatre points clés ressortent de nos entretiens.

#### **La vitalité associative, c'est d'abord les porteurs de projet**

Loin d'être le seul fait de l'externalisation de missions de service public, ou le résultat du désengagement de l'Etat dans la production de l'intérêt général, le développement associatif exprime aussi une vitalité de la société civile et la volonté de tenter de produire autrement des biens et services, des communs, sur les territoires. « *On nous accuse parfois de servir la cause gestionnaire ; en fait le plus souvent c'est sur les fondamentaux que l'on commence par revenir, le projet et les associés.* » (CMDLA 1). Un autre CMDLA (3) souligne : « *Pour moi, ce métier, c'est d'abord contribuer au développement associatif, et c'est le projet qui est au*

---

<sup>2</sup> Nous remercions ici Morgane Luraski et Lucie Bondoux, étudiante du Master RH ESS d'AMU qui ont contribué à la réalisation des enquêtes et au recueil d'informations sur le DLA

*cœur, la gestion et tout le reste, ça vient après* ». Un des CMDLA (4) de la région souligne toutefois *« j'ai l'impression d'avoir perdu un peu de ma fibre militante. Peut-être que c'est lié au fait que je travaille là depuis longtemps. La gestion ça occupe beaucoup de place et parfois c'est invasif [...] Dans les années 2000, au début, le DLA c'était un outil au service du développement du territoire, c'était une volonté politique, il fallait construire collectivement, se mettre en réseau, on échangeait beaucoup entre CM, mais aussi avec les structures, [...], puis l'accent a été mis sur le changement d'échelle des asso, puis la région s'en est désintéressée. L'emploi, c'est toujours resté, mais c'est le résultat d'un projet qui roule. »*. CMDLA (3) de son côté pointe aussi cette dimension du territoire *« on voit le projet associatif comme un projet de territoire, avec des porteurs de projets qui sont au cœur de la dynamique »*.

### **Le DLA : le projet au cœur**

Dans ce paysage, le DLA apparaît à la fois comme un moyen d'acquérir des compétences à travers l'accompagnement, mais aussi comme une force de rappel du projet associatif et de la gouvernance pour des associations souvent noyées dans un quotidien dominé par la question de l'accès au financement. *« On a sollicité un DLA, parce que financièrement on y arrivait plus, [...], mais avec le CMDLA, on a pris conscience de la distance avec notre projet associatif [...] la question financière masquait notre absence d'alignement entre notre projet et nos pratiques »* (asso1) *« On arrive avec nos questions de gestion, mais en fait c'est notre projet qu'il faut questionner »* (asso4) ; ou encore *« l'intervention d'un prestataire a permis de conforter la nécessité de développer de nouveaux marchés, mais en lui donnant un sens par rapport aux projets de notre structure »* (asso3). Si les outils de gestion sont mis en avant par les CMDLA et portés par les consultants, ils sont mis au service du projet associatif : *« on ne déconnecte pas l'outil du projet, le cœur c'est le projet et c'est souvent là où ça coince »* (C2).

### **Le DLA comme élément de mise en débat**

Du point de vue de la méthode, le DLA (ré)introduit la possibilité de mettre en débat, d'interroger les pratiques, de croiser les regards. C'est particulièrement le cas du DLA collectif. *« On est arrivé avec un besoin précis, on voulait se former à la mesure d'impact, pour répondre aux attentes de nos financeurs. En discutant on s'est rendu compte qu'il fallait d'abord revenir sur notre projet, sur ce qu'on se donnait comme objectif »*. Les consultants questionnent : *« Il a fallu identifier nos partenaires et dire nos liens avec eux, il y en a auxquels on ne pensait même pas, c'est le consultant qui nous a fait prendre conscience »*. Ils font réfléchir : *« On s'attendait à des méthodes toutes faites, à appliquer directement ; en fait c'est un exercice d'introspection sur ce que l'on fait et pourquoi on le fait. »* Ils incitent à mobiliser les associés : *« On est sorti de là, stimulés par les échanges, avec l'envie de prendre du recul avec nos membres. Ça nous a permis de mettre à plat et de partager collectivement, pas seulement avec le bureau, mais avec l'ensemble de nos salariés et bénévoles, c'était l'occasion »*. Toujours en termes de méthode, que le DLA soit individuel ou collectif, l'intervention d'une personne extérieure contribue à libérer la parole. *« Le DLA, ça a réimplanté du dialogue, on ne prenait plus le temps [...]. Cela donne aussi l'opportunité de faire un point de prendre du recul ensemble ; ça nous a sorti le nez du guidon »* (asso4).

Il est intéressant de noter que le processus « d'entrée en gestion » est un propos que l'on retrouve finalement plus dans les attentes des associations lorsqu'elles s'orientent vers un DLA que dans ceux des CMDLA ou des consultants. Ainsi que le souligne un consultant (C1), *« bien sûr, on amène des outils mais ils ont au service du projet, et il faut que ces outils soient appropriés. »*

### **Au-delà des outils financiers, accompagner le changement : le rôle clé de la formation**

« *Quand ils viennent nous, voir, c'est souvent trop tard et c'est souvent pour des raisons financières, [...] ; nous on essaie de leur dire que la qualité du projet et le portage collectif, c'est le gage de la sécurisation économique* » (CMDLA3). S'il peut y avoir des écarts selon les territoires, cette tendance semble assez commune sur la région Sud : les associations viennent généralement demander un DLA lorsqu'elles rencontrent des difficultés financières : « *Il faut être en difficulté pour demander un DLA, quand ça va, on ne prend pas le temps. On vient chercher des solutions clés en main, du prêt à porter, ... [...], mais on se rend compte que ce n'est pas si simple. La force du DLA, c'est de nous faire prendre conscience de notre mode de fonctionnement et de nous accompagner vers le changement. Ils font pas à notre place, ils nous amènent à nous mobiliser collectivement* » (asso1). Un consultant (C3) rappelle que son objectif principal, « *c'est rendre la structure autonome, s'assurer qu'ils ont compris, qu'ils savent transmettre à leurs membres et aller jusqu'à s'assurer que la transmission fonctionne, avec une pique de rappel par ci par là. Je saisis l'occasion d'un anniversaire, d'un évènement local. L'accompagnement, c'est comme former aux outils, aux méthodes, c'est s'assurer que c'est approprié et transférable, que c'est aligné sur le projet* ». L'accompagnement apparaît comme un levier d'une formation sur le terrain, ajustée aux besoins et parfois décalée de la demande initiale. « *Dans la discussion avec l'asso, généralement on s'assure que le besoin soit clairement défini, et généralement sur la base de notre expérience et de notre expertise sur le secteur, on le fait évoluer* » (CMDLA5). « *Le but de l'accompagnement c'est de permettre l'acquisition et le transfert de compétences, c'est aussi pour ça qu'on fait un bilan à moyen terme, et qu'on essaie de garder le contact ; le truc c'est de faire que l'association puisse développer son projet et s'y retrouve collectivement* » (C1). Ce dernier verbatim illustre clairement la démarche formative qui irrigue l'accompagnement.

La professionnalisation des associations qui s'opère par le DLA ne concerne pas seulement l'introduction d'outils de gestion, elle repose sur l'acquisition de compétences par les salariés et par certains administrateurs. Le plus souvent ce sont les dirigeants, salariés ou bénévoles, qui s'en saisissent et se pose alors la question de la transmission au reste de l'équipe : « *C'est vrai, c'est le staff qui a suivi le DLA, après on se disait qu'on allait raconter aux équipes... et finalement on n'a pas pris le temps de le faire* » (Asso 1). Les compétences acquises sont de divers ordres : certains pointent la connaissance des outils « *on est venu pour ça* » (Asso 4), d'autres privilégient une dimension plus stratégique « *du coup on avait l'impression de dénouer l'écheveau de nos contraintes et de tracer un fil directeur* » (Asso 2), ou encore la prise de recul « *ça nous a aidé à y voir clair, on a remis du sens [...].* » (Asso 5), « *on a pris conscience de l'enjeu de la gouvernance* » (Asso 2).

Le DLA semble ainsi être l'occasion de travail du projet et de son sens. Il peut conduire à l'adoption d'un modèle plus entrepreneurial qu'il ne l'était à l'origine, mais pas nécessairement. Il amène surtout à préciser les choix fait par l'association quant à son projet et sa mise en oeuvre opérationnelle.

### **Conclusion**

Nos analyses interrogent la place croissante occupée par les outils de gestion dans le DLA et la tendance à l'isomorphisme pour les associations avec le secteur privé lucratif notamment. Nos résultats ne nient pas cette tendance, ils la relativisent partiellement. Nous avons identifié trois points qui nous semblent clés pour comprendre la diversité des usages et des effets du DLA, en lien avec les stratégies des acteurs mobilisés à cette occasion et leur contribution à ce que Baudoin et Defalvard (2019) nomment une « contre gouvernementalité du commun ».

Contrairement aux résultats de l'analyse de Cottin-Marx (2017), le moteur de l'action des CMDLA dans le sud de la France est plus le projet associatif et ses liens au territoire que le seul emploi qui apparaît en retrait dans nos entretiens. On peut voir ce résultat comme le produit d'un effet territorial, signalant la marge d'autonomie des acteurs locaux, et particulièrement des CMDLA et de leurs réseaux, dans la mise en oeuvre du DLA. On retrouve ici le caractère flexible et adaptable du dispositif tel que souligné par Baudouin et Defalvard (2019). Ce résultat peut être aussi influencé par le choix des consultants interrogés, tous spécialisés sur la conduite de projets associatifs. Les configurations d'acteurs retenus ne seraient donc pas sans effets sur les résultats obtenus.

Le second élément marquant de notre analyse concerne les méthodes déployées à l'occasion du DLA. Nos entretiens pointent chez les CMDLA comme chez les consultants l'importance qu'ils accordent à la mise en débat et à l'association large des associés de l'association, contribuant ainsi à réaffirmer le caractère indispensable de délibération dans les associations, au cœur du projet associatif. Le choix d'une démarche de mobilisation élargie des associés à l'occasion d'un DLA s'inscrit en cohérence avec la priorité accordée au projet.

Enfin et de façon liée, nos entretiens montrent le déplacement entre les motifs de demande d'accès au DLA à l'origine (les difficultés financières) et l'accompagnement au changement qui est généralement mis en oeuvre et qui se déploie autour de l'acquisition de compétences renouvelées, signalant la dimension formative de l'accompagnement dans la durée. Dans ce processus, il s'agit alors de réaligner le projet politique de l'association et sa déclinaison économique, renouant ainsi avec l'engagement sociopolitique des associations, le modèle économique de l'association étant au service du projet.

On le perçoit donc que l'effet du DLA est loin d'être univoque, il est façonné par les jeux d'acteurs qui sur les territoires s'en emparent, participant d'une mise en tension entre la managérialisation des associations d'un côté et à leur engagement sociopolitique de l'autre.

## Bibliographie

- Baudouin C., Defalvard H., 2019, Les usages contrastés du DLA au regard de ses gouvernementalités, Erudite Working Paper 2019/17
- Cottin-Max S., 2016, Professionnaliser et « marchandiser » (et inversement), These de doctorat, Université de Paris-Est
- Cottin-Marx S., 2019, Gouverner par l'accompagnement, quand l'Etat professionnalise les associations employeuses, *Marché et organisations*, Économie sociale et solidaire ? Modèles d'innovation et modes de gouvernance, 3 (36), pp.135-151.
- DiMaggio PJ., Powell WW., 1983, The iron case revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, *American sociological review*.
- Eynaud P., Mourey D., 2012, « Professionnalisation et identité des associations du secteur social : chronique d'une mort annoncée ? », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 29/4, mis en ligne le 07 mars 2015, URL : <http://journals.openedition.org/pmp/5826>
- Gaullier A., 2017 L'accompagnement DLA et ses contraintes sectorielles : l'exemple de l'IAE et de la culture, Programme de recherche ESSAQUI, ([halshs-02889227](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02889227))
- Hély M., Moulévrier, P., *L'économie sociale et solidaire. De l'utopie aux pratiques*, Paris, La Dispute, 2013
- Le Gales P., Lascoumes P., 2005, *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po.
- Maisonnasse J., Petrella F., Richez-Battesti N., 2019, Préserver le sens dans les organisations de l'Économie sociale et solidaire : quels outils de gestion, *RIHME*, (1), n°34, p.3-29.
- Maisonnasse J., Petrella F., Richez-Battesti N., 2012, Réseaux territoriaux d'organisations et processus de normalisation. Le cas de la GRH dans les services à la personne, *Économie et institutions*, n°18-19.

- Marival C., Petrella F., Richez-Battesti N., 2017, Risques et potentialités des restructurations inter associatives, *RECMA*, n°344, pp. 41-57.
- Némery, J-C., Thuriot F., 2016, *Instruments de l'action publique et les dispositifs territoriaux*, L'Harmattan.
- Prouteau L., Tchernonog V., 2017, Évolutions et transformations des financements publics des associations, *Revue française d'administration publique*, /3, n° 163, p. 531-542.
- Rousseau F, 2007, L'organisation militante, *Recma*, 1/n°303, pp. 44-66.
- Simonet, M., 2012, Chapitre 11 - Le monde associatif : entre travail et engagement, in Norbert Alter, *Sociologie du monde du travail*, Presses Universitaires de France « Quadrige»,p. 195-212.