



avise



Matinée consultant.es culture DLA

04/12/2020



Haut-commissariat à l'Économie sociale et solidaire et à l'Innovation sociale



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme « Croissance, Solidarité et Inclusion » 2014-2020.

DÉROULÉ DE LA PRÉSENTATION

1. **Quelle(s) évolution(s) du DLA ?**
2. **Présentation du « chantier » prestataires**

QUELLE(S) ÉVOLUTION(S) DU DLA ?

1. **Chantier DLA 2020**
2. **Dernières évolutions**

LES ÉVOLUTIONS SUITE AU CHANTIER DLA 2020

Des principes réaffirmés :

- Le cœur du cible du DLA est bien les **petites et moyennes structures employeuses de l'ESS**, qu'il aide à se consolider et se développer
- Le DLA reste **un dispositif ancré dans les territoires** : maintien d'un échelon départemental avec une diversité de structures porteuses
- Le rôle du chargé de mission DLA comme **coordonnateur de parcours d'accompagnement** est réaffirmé → la prestation de conseil s'intègre dans un parcours d'accompagnement, au côté d'autres actions.



LES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS SUITE AU CHANTIER DLA 2020

Positionnement et bénéficiaires :

- Des **orientations thématiques et sectorielles complémentaires** peuvent être fixées par les pilotes (nationaux ou locaux),
- Les **structures non employeuses**, en création de leur premier emploi, **peuvent être accompagnées** par le DLA à titre exceptionnel
- Des accompagnements peuvent être réalisés **sous certaines conditions par des chargé.e.s de mission** (sans remplacer / en complément possible d'une prestation de conseil)

Gouvernance

- Les **représentants des structures bénéficiaires** (Mouvement associatif et CRESS) rejoignent les instances de décision au niveau national et régional
- **Renforcement de la gouvernance régionale** et du rôle d'appui au pilotage des DLA régionaux

Conventionnement des opérateurs

- **Durée de conventionnement allongée à 3 ans**, avec possibilité de reconduction tacite, sans nouvel appel à projet

DES ÉVOLUTIONS PLUS RÉCENTES

Crise sanitaire

- Mobilisation du DLA au côté de France Active pour la mise en œuvre du dispositif de secours ESS suite au 1^{er} confinement
- DSESS : aide forfaitaire de 5000 € pour les structures de moins de 3 ETP, conditionnée à un diagnostic et un accompagnement via le DLA
- Bilan : **740 structures bénéficiaires**, employant près de 4000 personnes (*source : données France Active au 16/11/2020*)

Du ministère de la transition écologique et solidaire à Bercy : a priori une bonne nouvelle pour l'ESS et le DLA

- DLA rattaché au Haut-Commissariat à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale (Christophe Itier) // Ministère de la transition écologique et solidaire
- Suite au remaniement gouvernemental, rattachement au Secrétariat général à l'économie sociale, solidaire et responsable (Olivia Grégoire)

Financements européens

- **Nouvelle programmation Fonds social européen + (2021-2027)** → soutien au DLA **centralisé au niveau national** (et plus au niveau régional) pour faciliter la mobilisation des fonds FSE+ par les structures porteuses

PLUSIEURS CHANTIERS EN COURS

SYSTÈME D'INFORMATION

Refonte d'Enée Activités pour en faire un véritable outil métier, au service de tous les acteurs du DLA

SUIVI-ÉVALUATION

Elaboration d'un nouveau référentiel de suivi et d'évaluation du dispositif pour une mise en cohérence avec les nouvelles évolutions

RÉSEAU RESSOURCES

Mise en place d'un nouveau fonctionnement pour produire et animer les ressources thématiques, sectorielles et métier produites par l'Avise et les centres de ressource



PROFESSIONNALISATION

Formation au "diagnostic partagé" régionalisée.

COMMUNICATION

Travail sur une nouvelle identité visuelle du DLA

PRESTATAIRES

Présentation à venir dans la partie suivante !

CHANTIER PRESTATAIRES

1. **Présentation du chantier**
2. **Présentation des premières analyses**

Trois constats

1

La « boîte noire » des prestataires du DLA

- ✓ Une place centrale des prestataires au sein du DLA...
- ✓ ... mais peu de visibilité et de valorisation de leur rôle et de leurs actions

2

Une absence de socle commun de principes et pratiques

- ✓ Des règles juridiques existantes pour encadrer l'achat de prestations de conseil...
- ✓ ... mais pas de principes directeurs communs pour améliorer la relation entre CM DLA et consultant

3

Un manque d'outillage partagé sur le cadre d'intervention des prestataires

- ✓ Des questions récurrentes des CM DLA sur le référencement, la gestion de la relation ou encore l'animation des prestataires, sans véritables éléments de réponses partagés à l'échelle nationale
- ✓ Des consultants qui font face à une forte hétérogénéité des pratiques des CM DLA et sont en demande de davantage de lisibilité et de clarté sur le cadre et les modalités de leur(s) intervention(s)

LES CONSTATS ET LES ENJEUX EXISTANTS (2)

Un enjeu prégnant : reconsidérer la place et le rôle des prestataires au sein du dispositif DLA, afin d'améliorer la qualité des accompagnements



Comment dépasser le cadre « étroit » du rapport commanditaire / prestataire ?

- Favoriser l'interconnaissance entre CM DLA et consultants pour que chaque « partie » comprenne les contraintes et le cadre d'intervention de l'autre
- Considérer les prestataires comme des parties prenantes à part entière de l'écosystème DLA
- Poser les bases d'une relation tripartite équilibrée entre le CM DLA, la structure bénéficiaire et le consultant

LE CALENDRIER ENVISAGÉ DU CHANTIER PRESTATAIRES

NOVEMBRE 2020 - AVRIL 2021

Lancement du GT Prestataires

Travail sur des **réponses stratégiques et opérationnelles** pour répondre aux enjeux et besoins identifiés

1



2

JUILLET - OCTOBRE 2020

Phase de cadrage

Présentation et partage au réseau en visioconférence

3



AVRIL 2021

Présentation des résultats du GT

Validation si nécessaire des évolutions en COPIL ou COSTRAT

MAI – JUIN 2021

Phase de sensibilisation

Partage des résultats du chantier et évolutions à l'ensemble des acteurs (dont pilotes et prestataires) pour **appropriation du nouveau cadre**



4

UNE PREMIÈRE PHASE DE CADRAGE ET DE DIAGNOSTIC

Objectifs de la phase de cadrage :

- Avoir une meilleure connaissance des profils des prestataires et du cadre de leur intervention
- Identifier les problématiques et besoins existants, ainsi que des « bonnes pratiques » et des pistes de solution qui seront approfondies dans le cadre d'un groupe de travail dédié
- Croiser les regards sur les enjeux de ce chantier, en associant à la réflexion CM DLA et consultants



Méthodologie :

- Des entretiens qualitatifs avec un panel de 13 consultant.e.s aux profils diversifiés (**dont des consultant.e.s culture !**)
- Des échanges individuels et collectifs avec des chargé.e.s de mission du DLA et les CR DLA → complétés par les échanges à venir dans le cadre du groupe de travail
- Un premier travail d'exploitation de la base Enée

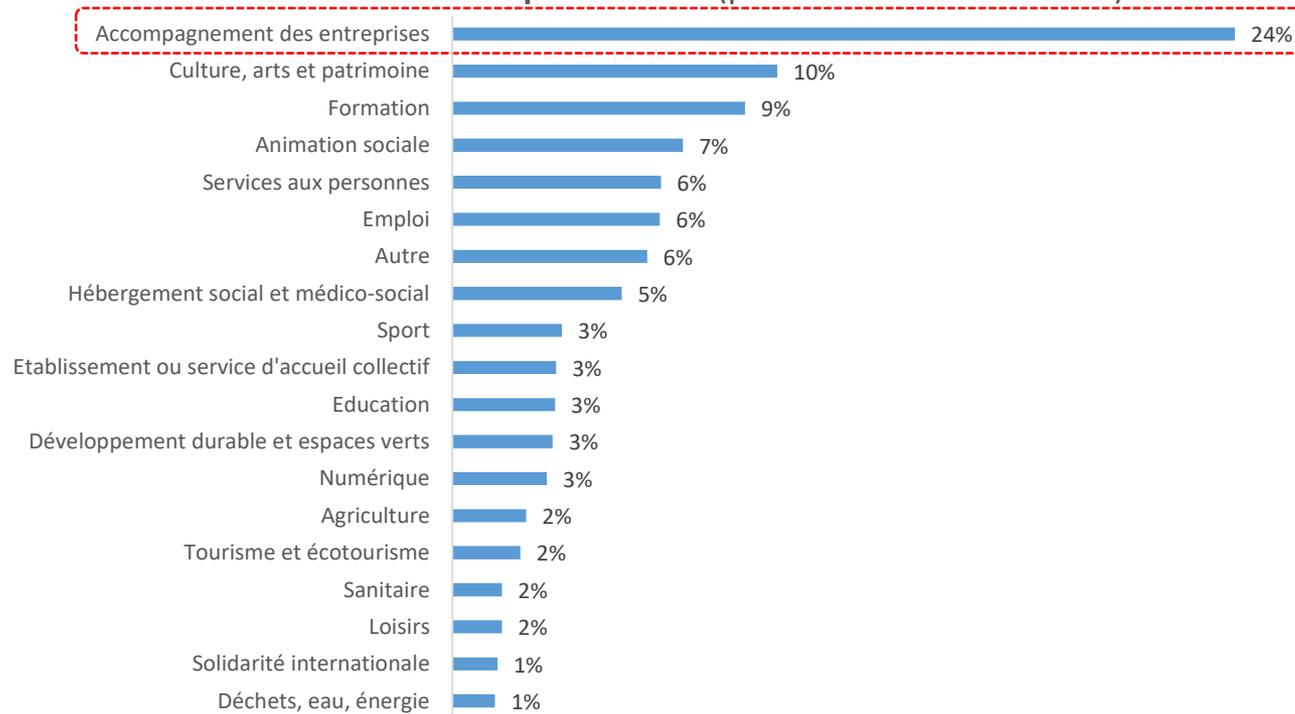


LES PRESTATAIRES DU DLA, DES GÉNÉRALISTES (1)

1406 prestataires conventionnés et actifs sur les 5 dernières années

- ✓ Les prestataires déclarent **des secteurs d'activité variés**. Les approches sectorielles semblent relativement minoritaires au regard d'une **approche globale d'accompagnement des entreprises**.

Secteurs d'activité des prestataires (par nombre d'occurrence)

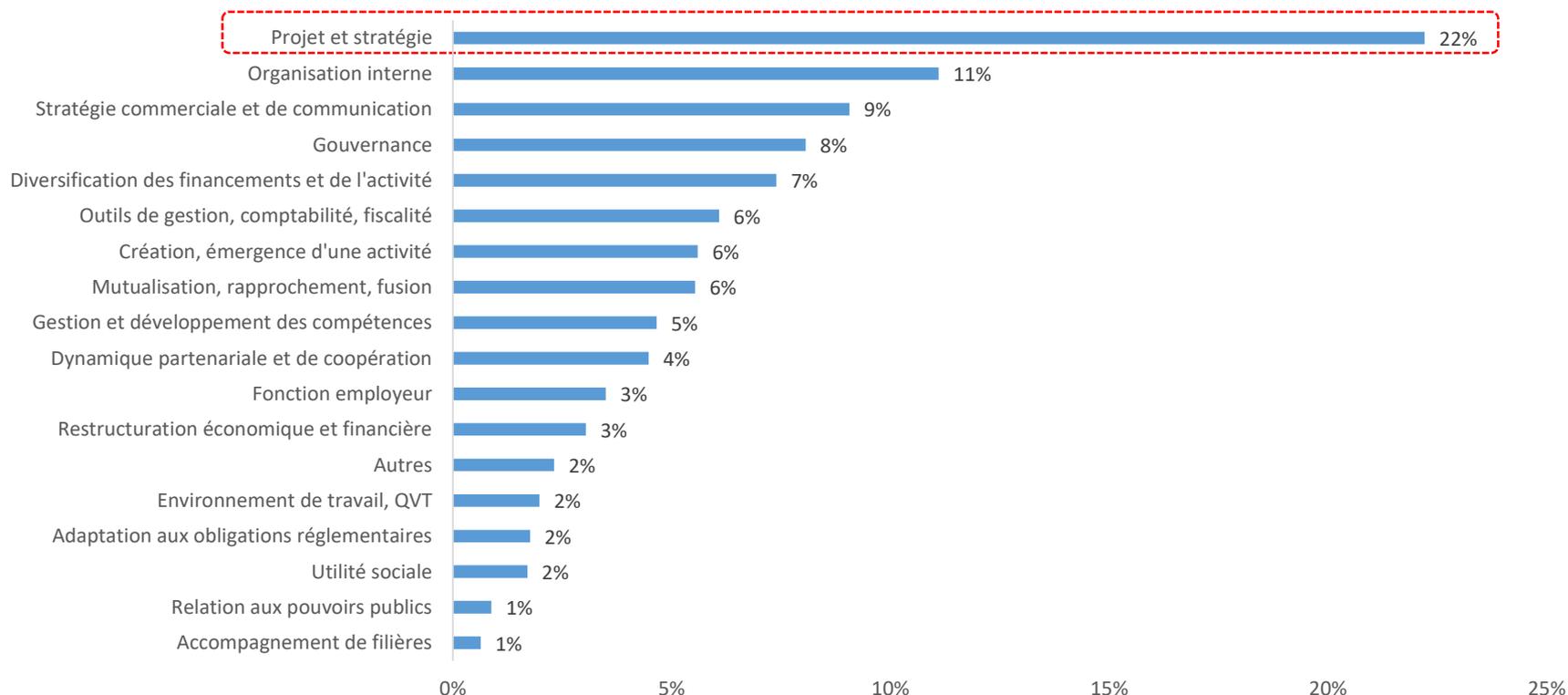


NB : La répartition des prestataires par secteur d'activité a été calculée en fonction du nombre d'occurrences de chaque item dans les secteurs 1, 2 et 3 renseignés sur Enée Activités.

LES PRESTATAIRES DU DLA, DES GÉNÉRALISTES (2)

- ✓ Les compétences des prestataires sont majoritairement axées autour de de **l'accompagnement stratégique et de l'organisation interne**, et également de **la stratégie commerciale et de la gouvernance** → **des compétences généralistes.**

Compétences et offre de services des prestataires



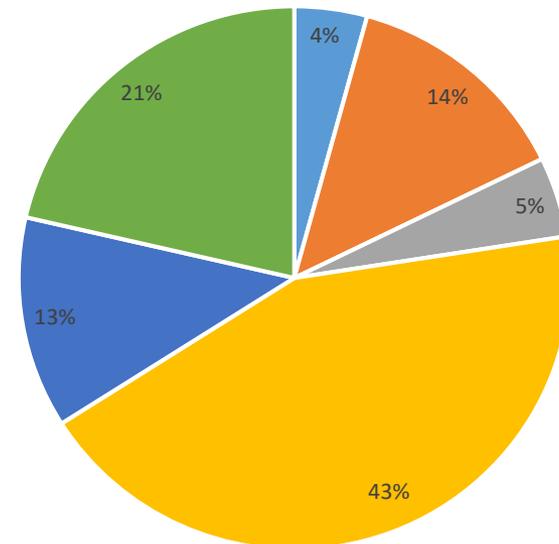
NB : La répartition des compétences des prestataires a été calculée en fonction du nombre d'occurrences de chaque item dans les compétences 1, 2 et 3 renseignées sur Enée Activités.

DES PETITES STRUCTURES MAJORITAIREMENT À BUT LUCRATIF

- ✓ Pas de données précises sur la taille des structures, mais d'autres travaux de recherche (cf. Cottin-Marx) et le nombre non négligeable (21%) de travailleurs indépendants permettent d'affirmer qu'il s'agit **majoritairement de petites structures**
- ✓ **Une majorité de structures lucratives** : 43% de SA & SARL et 21% de travailleurs indépendants, soit 64% de structures à but lucratif.
- ✓ **Mais près d'un tiers de prestataires ayant un statut « ESS »** (dont un nombre a priori important de coopérative d'activités et d'emploi - CAE)

→ *dans quelle mesure le DLA contribue-t-il à structurer un « marché » de prestataires de l'ESS ?*

Statut juridique des prestataires



- Autre
- Autre association
- Fédération / réseau associatif
- SARL, SA, etc
- Structure coopérative
- Travailleur indépendant

UNE PROXIMITÉ DES CONSULTANTS DU DLA AVEC LE MONDE DE L'ESS

- A l'échelle du « *marché de l'accompagnement associatif* » (A. Gaulier) que représente le DLA, des travaux de recherche précédents ont montré qu'**une vaste majorité de prestataires du DLA se revendiquent des valeurs de l'ESS** et manifestent un intérêt à travailler pour le secteur public et/ou non-lucratif
- Les consultant.e.s ont souvent une **connaissance fine du monde de l'ESS** (et pour certain.e.s de secteurs d'activité en particulier), qui s'explique aussi par leurs parcours professionnels
- Cette proximité explique que parmi les consultant.e.s interrogé.e.s, tou.te.s affichent **un réel intérêt voire un « militantisme » en faveur du DLA**, qu'elles et ils perçoivent comme un dispositif d'intérêt général

UN ATTACHEMENT ET UN INTÉRÊT FORTS POUR LE DLA DE LA PART DES CONSULTANT.E.S

On a souvent des structures qui sont vitales pour le territoire, et qui sont dans des situations telles qu'elles ne financeraient pas le travail d'un consultant. [...] Intervenir dans ces contexte-là, avec en financement en face, il y a peu d'endroits où on peut le faire.

Nous notre écosystème, c'est l'ESS. Pour nous, les DLA ce sont des partenaires essentiels, parce qu'on partage les mêmes valeurs, qu'on se fait confiance.

Ce qui m'intéresse, c'est surtout politique : je crois à l'accompagnement, et notamment à l'accompagnement financé par des fonds publics. [...] Pour moi il y a un vrai intérêt général.

C'est un outil qui nourrit ma curiosité à tout point de vue : on entre dans des problématiques de structure, et je rencontre des gens qui sont engagés, des bénévoles, des salariés, et c'est ce qui m'attire dans la démarche. C'est à la fois utiliser mes compétences et mon expérience, et l'enrichir à travers les expériences que les autres rencontrent.

DES REVENUS ISSUS DU DLA VARIABLES SELON LES PRESTATAIRES (1)

- Quelques chiffres à partir de l'analyse des ingénieries réalisées en 2019 :
 - **2 645 ingénieries** réalisées par **767 prestataires**
 - **Des budgets de mission peu élevés** (au regard des seuils des marchés publics) : des ingénieries en moyenne de 4 jours, avec un prix de journée légèrement inférieur à 1000 € , soit **environ 4000€ de budget moyen pour une ingénierie**
 - **Des volumes d'accompagnement assez faibles** : la moitié des prestataires réalise **moins de 7 jours d'accompagnement par année**

Montant moyen des ingénieries :	3 861,36 €
Charge moyenne des ingénieries :	4,0
Budget jour moyen	977,29 €
Nombre de jours en moyenne réalisé par prestataire :	13,6
Nombre de jours médian réalisé par prestataire :	7

DES REVENUS ISSUS DU DLA VARIABLES SELON LES PRESTATAIRES (2)

- Un **chiffre d'affaire moyen par prestataire d'environ 13 300 € (TTC)** qui cache **des disparités importantes** :
 - $\frac{3}{4}$ des prestataires ayant réalisé une ingénierie DLA en 2019 font un chiffre d'affaire inférieur à 15 000 €
 - La médiane se situe à un peu moins de 7 000€
 - Une minorité de prestataires tire des revenus plus conséquents du DLA



QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR LES CONSULTANT.E.S DU DLA ?

- **Le DLA, rarement une source d'activités et de revenus principale pour les consultant.e.s**
 - La nécessité de diversifier l'activité et de ne pas dépendre que d'une seule activité
 - Des missions DLA qui parfois ne permettent pas aux prestataires de rentrer dans leurs frais du fait de leur ampleur « réelle » au regard du budget imparti
- Un prix de journée moyen « tacite » qui n'a a priori **pas évolué depuis de nombreuses années** et qui ne tient pas compte :
 - Du **statut différencié des consultants** (modulations différenciées d'application de la TVA)
 - Du **lieu d'implantation géographique** et des éventuels frais de déplacement ;
- Des tarifs des prestations du DLA perçus comme **peu attractifs par les consultant.e.s interrogé.e.s**, ce qui peut in fine :
 - **Remettre en question leur implication dans le dispositif**, notamment pour les consultant.e.s les plus expérimenté.e.s ;
 - Avoir des **conséquences sur l'accompagnement** : risque de travail peu qualitatif, difficultés à trouver des prestataires pour des territoires éloignés (ruraux et/ou montagnes, DOM-TOM) ou des missions jugées trop courtes et/ou trop complexes

UN CONTEXTE D'INTERVENTION QUI A ÉVOLUÉ ET QUI INTERROGE

- Au-delà de la question tarifaire, le constat d'un **surdimensionnement croissant des cahiers des charges** qui interpelle les consultant.e.s sur les conditions et l'impact de leur(s) intervention(s)

Bien souvent, les besoins sont multiples. Il y avait une époque où on faisait par étape, un DLA sur le volet économique, puis sur autre volet, mais maintenant on a tendance à tout resserrer.

C'est compliqué quand il y a des DLA très courts, [...] on ne peut pas aller en profondeur alors qu'on nous demande d'accompagner le changement. [...] Quand on a une mission de plus de 5 jours, on peut vraiment faire un travail en profondeur, on met les gens dans une dynamique globale [...] et là on peut avoir un impact ».

- Face à ce constat, une **nécessité de faire davantage le lien avec d'autres acteurs de l'accompagnement, pour garantir des résultats satisfaisants** pour les 3 parties prenantes (CM DLA, structure et prestataire) et **ne pas dévaloriser l'image du DLA**

PLUSIEURS DEMANDES ET ATTENTES DES CONSULTANTS AU REGARD DE LEUR IMPLICATION DANS LE DLA

- **Avoir une meilleure (re)connaissance du métier de consultant :**
 - Mieux reconnaître la **possibilité d'effectuer du travail en chambre** dans les cahiers des charges et les conventions
 - Mieux reconnaître la **dimension humaine et donc chronophage de l'accompagnement** (et calibrer en fonction les cahiers des charges)
 - Mieux reconnaître la **nécessité pour les consultants de s'approprier le diagnostic partagé** par un travail d'approfondissement et de remise en perspective –sans refaire le travail du CM DLA pour autant
 - **Tenir compte de l'équilibre économique parfois précaire des structures de conseil** et favoriser un système de paiement qui évite les délais de paiement trop importants et généralise la pratique des acomptes
- **Avoir des procédures plus lisibles et plus harmonisées concernant les procédures de mises en concurrence et dans le cadre des accompagnements, face au constat d'une grande hétérogénéité**

SUITE DU CHANTIER PRESTATAIRE

- **Lancement du groupe de travail en novembre 2020, pour environ 6 mois**
- **Rappel des objectifs du GT Prestataires :**
 - Identification de problématiques partagées et en retour, proposition de réponses opérationnelles (outillage, sensibilisation, procédures, etc.)
 - Capitalisation des bonnes pratiques (en matière de référencement, de mise en concurrence, de gestion de la relation, de suivi post-accompagnement, d'animation, etc.)
 - Réflexion à des évolutions stratégiques pour faire des prestataires des « parties prenantes » du DLA
- **Sujets traités :**
 - « Bonnes pratiques » sur la gestion du lien tripartite structure bénéficiaire / prestataire / CM DLA
 - Suivi et évaluation des ingénieries réalisées par des prestataires
 - Articuler diagnostic partagé et cahier des charges
 - Animer des temps d'échanges avec les consultants
 - Collaboration entre prestataires et CM DLA – comment aller plus loin ? → **si possible temps de travail avec des consultant.e.s**
- **Des résultats du GT qui seront communiqués aux pilotes nationaux et locaux → un enjeu fort de sensibilisation sur ce sujet**

DES QUESTIONS ?

