

Avec le soutien technique de :



## Les Centres Nationaux d'Appui et de Ressources sectoriels - CNAR

### ***Pourquoi les CNAR ?***

Le réseau des DLA n'atteindra sa pleine efficacité que si les acteurs d'un secteur se voient reconnaître un rôle fort dans la qualification et l'orientation des actions des DLA. Dans ce contexte, l'Etat et la CDC ont dès lors proposé à des regroupements d'acteurs de porter une fonction de Centres Nationaux d'Appui et de Ressources (CNAR) sectoriels afin de soutenir les travaux des DLA et des C2RA sur l'appui à la consolidation, à la pérennisation et au développement des activités et services d'utilité sociale relevant des secteurs concernés par les CNAR.

Quatre CNAR sectoriels sont créés à ce jour dans les secteurs de la culture, de l'environnement, du sport, du social, médico-social et santé ainsi qu'un CNAR « financement ». L'opérationnalité de leur action auprès des DLA et des C2RA sera progressive dans cette phase de préfiguration selon les CNAR au cours de l'année 2005.

### ***Rôle et missions des CNAR, les principes d'organisation.***

Pour chaque secteur, les CNAR sont construits sur le schéma suivant : les acteurs (réseaux, fédérations, coordinations...) qui apportaient déjà à leurs membres ou secteurs (porteurs des activités) un appui se regroupent pour porter, autour d'un chef de file, la fonction de CNAR ; les chefs de file de chaque secteur sont conventionnés - dans le cadre d'un comité de pilotage national - par le METCS, la CDC, le ministère sectoriel et l'Avise (pour la partie FSE) pour définir une stratégie sectorielle et élaborer un programme d'activités visant à assurer des prestations de services et des productions à partir de 2005. Les structures suivantes ont été retenues pour assurer la fonction de chef de file CNAR :

- › CNAR - Culture : Opale (Organisation pour projets alternatifs d'entreprises), mandaté par 23 réseaux associatifs du secteur. *Cf. fiche présentation.*
- › CNAR - Environnement : UNCPPIE (Union Nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement), dans le cadre d'un regroupement de 7 réseaux nationaux. *Cf. fiche présentation.*
- › CNAR - Sport : CNOSF (Comité National Olympique et Sportif Français). *Cf. fiche présentation.*
- › CNAR - Social, Médico-social et Santé : UNIOPSS (Union Nationale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux). *Cf. fiche présentation.*
- › CNAR - Financement : France Active. *Cf. fiche présentation.*

D'une manière générale, les CNAR ont pour objectif premier d'appuyer les DLA qui interviennent dans un de ces secteurs afin de les qualifier, garantir la qualité de leur intervention, mettre à leur disposition des appuis, dégager des synergies avec les autres réseaux existants.

Les CNAR sectoriels sont missionnés autour des missions principales suivantes :

- 】 Mobilisation territoriale des acteurs sectoriels pour aider à l'ancrage du réseau des DLA :
  - › Etablir un état des lieux de la connaissance des DLA et des C2RA par ces acteurs
  - › Sensibiliser les structures inscrites dans les réseaux partenaires à se rapprocher des DLA et des C2RA
  - › Mobiliser les structures « ressources » du secteur intéressées par la démarche en vue de renforcer la qualité des interventions des DLA
- 】 Appui conseil et ressources pour les DLA et les C2RA :
  - › Assister les DLA et les C2RA (« Allô Services CNAR », FAQ sectoriels...)
  - › Mettre à la disposition des DLA et des C2RA l'ensemble des ressources relatives aux interventions sectorielles (guides, documentation, outils méthodologiques, fichier prestataires...)
- 】 Promotion et développement de l'emploi et de l'activité dans le secteur concerné :
  - › Renforcer la structuration du secteur par la formation et l'emploi
  - › Elaborer des démarches méthodologiques et des outils adaptés aux besoins des associations
- 】 Observation et évaluation des activités conduites par le secteur faisant l'objet de l'accompagnement des DLA :
  - › Observer et évaluer l'accompagnement des DLA et son impact dans le secteur concerné
  - › Evaluer et faire évoluer l'ensemble des activités du CNAR

Le CNAR « financement » ayant une approche quelque peu différente des CNAR sectoriels, la partie ci-dessous lui est consacrée.

## ***Le CNAR Financement***

### 】 Contexte et enjeux du CNAR Financement

Les 114 dispositifs locaux d'accompagnement constituent le réseau de soutien à la consolidation d'activités d'utilité sociale. Ils doivent apporter aux dirigeants des structures concernées, majoritairement associatives, l'appui technique dont ils ont besoin pour concevoir leur projet de développement, le mener à bien, l'asseoir dans la durée.

Dans le prolongement de cet appui technique aux porteurs de projets, il convient maintenant de mettre en place des solutions de financement satisfaisantes pour les activités concernées. La mise en œuvre d'un projet de développement, à plus forte raison s'il est créateur d'emploi, engage les structures, sans qu'elles en soient toujours conscientes, dans une transformation de leur structure financière : il peut être nécessaire d'investir, l'exercice d'une activité nouvelle génère un besoin en fonds de roulement, un nouveau partenariat public peut avoir des effets négatifs importants sur la trésorerie.

Les acteurs du dispositif d'accompagnement ne sont pas à ce jour outillés pour appréhender la question de la structuration financière des projets. Les solutions de financement existantes, tant du côté des réseaux bancaires que celles développées par des acteurs de l'économie solidaire ne sont pas suffisamment connues. De plus, elles n'apportent, si elles ne sont pas organisées dans des « parcours de financement » que des solutions ponctuelles ou partielles.

Par ailleurs, il convient de démontrer aux acteurs financiers et particulièrement bancaires l'apport du réseau des DLA pour eux : orientation de nouveaux clients, préparation des interventions financières par un meilleur accompagnement amont, sécurisation du risque par un suivi aval.

Enfin, l'offre de financement peut sans doute être améliorée ou complétée par une nouvelle offre plus en adéquation avec les modèles économiques et critères de réussite du secteur d'utilité sociale dont on cherche à favoriser le développement.

Aussi, le Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale et la Caisse des dépôts et consignations ont confié à France Active la mise en place d'un Centre National d'Animation et de Ressources sur le financement.

## 】 Objectifs du CNAR Financement

Le CNAR Financement, comme les autres centres de ressources nationaux doit apporter des réponses concrètes à court terme aux acteurs du dispositif et en particulier les DLA, mais il doit aussi jeter les bases d'un réseau de financement complémentaire au réseau d'accompagnement existant.

Trois objectifs peuvent être assignés au CNAR Financement :

- › Favoriser l'articulation entre le dispositif d'appui technique aux associations et les acteurs financiers bancaires et extra – bancaires
  - Par une meilleure connaissance des logiques financières par les DLA
  - Par la reconnaissance et l'utilisation du réseau d'accompagnement par les acteurs financiers
- › Améliorer les réponses financières existantes
  - Par le développement d'outils de financement nouveaux
  - Par la mise en place de partenariats locaux innovants entre réseaux associatifs, banques et dispositif d'appui
- › Orienter et mutualiser des ressources publiques et privées vers la consolidation financière du secteur associatif.

## 】 Missions principales

La réalisation de ces objectifs s'organise autour de trois missions principales :

- › 1 - Capitaliser et diffuser
  - Capitalisation nationale à partir des remontées des Fonds Territoriaux et des DLA, les réseaux bancaires associés à France Active, porteur du CNAR
  - Diffusion appuyée par l'AVISE et localement par les C2RA et les Fonds Territoriaux
- › 2 - Qualifier les DLA et les réseaux associatifs

Mise en place de formations nationales ou régionales

- En direction des DLA et de leurs comités d'appui
  - A destination des prestataires des DLA
  - A destination des associations dans le cadre d'un appui aux accompagnements collectifs mis en place par les DLA et C2RA
- › 3 - Elaborer des réponses financières adaptées
    - Préciser les besoins des associations : études sectorielles menées en lien avec les autres CNAR, production de dossiers thématiques

- Conception de réponses nouvelles avec des partenaires bancaires, modélisation, réflexion sur les modes de collecte (épargne par exemple)
- Mise en place de collaborations locales, expérimentations

### 】 Moyen d'action du CNAR Financement

Piloté au niveau national par une équipe au sein de l'association France Active, le CNAR Financement mène ses actions en partenariat avec les CNAR sectoriels, et les organismes financiers et bancaires qui font partie de son comité technique.

Les actions de diffusion et de communication autour de la production du CNAR Financement s'appuie sur les Centre Régionaux de Ressource et d'Animation quand ils existent, et sur le réseau de Fonds Territoriaux de France Active.

Les expérimentations, notamment en matière d'offre nouvelle ou de partenariats locaux pourront s'organiser autour des Fonds Territoriaux, en impliquant DLA (et leurs pilotes), Banques et Collectivités Locales.

### *Que peut-on attendre des CNAR ? Comment travailler avec eux ?*

Le CNAR est également, d'une manière générale, un outil contribuant au pilotage stratégique des DLA, capable de proposer aux pilotes locaux (via le C2RA) un ciblage de tout ou partie de l'activité des DLA vers telle ou telle activité structurante d'un secteur, à partir de leur connaissance des activités et des champs.

### 】 *Par type d'acteurs*

**Pour les pilotes locaux :** le CNAR est un appui supplémentaire à l'efficacité de l'outil DLA, qu'il appuie et légitime. Le CNAR constitue une opportunité et un outil pour :

- › la mobilisation de partenaires sectoriels nationaux et territoriaux pour le comité de pilotage ;
- › un appui à l'identification et au ciblage des activités stratégiques (services, secteurs ou territoires selon la méthode de ciblage définie par les pilotes locaux) en lien avec les partenaires locaux ;
- › la capitalisation et la remontée des besoins sectoriels aux pilotes nationaux pour alimenter les programmes d'activités des CNAR, etc.

**Pour les DLA :** le CNAR intervient au profit et à la demande des DLA pour les aspects relevant de :

- › la mobilisation de partenaires sectoriels nationaux et territoriaux dans les comités d'appui ;
- › l'information, l'appui conseil et la mobilisation de ressources documentaires pour les phases de diagnostic ;
- › la recherche de prestataires (si des réseaux partenaires des CNAR ont vocation à être prestataires potentiels des DLA pour intervenir auprès des structures accompagnées, cela renvoie aux procédures habituelles de mise en concurrence) ;
- › l'appui au montage d'accompagnements collectifs via le C2RA ;
- › la capitalisation des besoins sectoriels dans une perspective d'outillage, etc.

Les DLA assurent une remontée des appuis dont ils ont bénéficié de la part des CNAR (nature de l'appui, organisme réalisant l'appui, etc.) auprès de leurs pilotes dans le cadre de leur reporting et de leur rapport d'activité.

**Pour les C2RA :** le CNAR vient en appui aux C2RA à leur demande pour les actions relevant de :

- › la mobilisation et le partenariat avec les acteurs issus des déclinaisons sectorielles régionales des CNAR ;
- › l'appui à la qualification des DLA et des acteurs de l'accompagnement ;
- › l'élaboration et l'organisation d'accompagnements collectifs ;
- › l'appui à l'identification et au ciblage des activités stratégiques (services, secteurs ou territoires selon la méthode de ciblage définie par les pilotes locaux) en lien avec les partenaires locaux ;
- › l'information, l'échange et la capitalisation des méthodes et expériences.

Pour ce faire, les C2RA assurent une capitalisation des besoins des DLA, ils organisent et favorisent les synergies dans le cadre du montage des accompagnements collectifs, et d'une manière générale le CNAR associe les C2RA dans les démarches auprès des DLA qui renvoient à l'animation régionale.

Les interventions des CNAR auprès des DLA, des C2RA et des pilotes locaux sont systématiquement gratuites, y compris les interventions ponctuelles sur site.

### ***Rôle et missions de l'Avise : animation et développement d'outils transversaux au service du dispositif.***

Dans le cadre de sa mission déléguée par l'État et la CDC, l'Avise est chargée de l'animation et l'outillage technique des CNAR. Sa mission première est de veiller à la cohérence d'ensemble et à la qualité du dispositif se déclinant ainsi notamment par le développement de différents outils et supports à l'activité des CNAR en direction des DLA-C2RA. Une première série d'outils sont d'ores et déjà opérationnels, d'autres comme l'outil Extranet des CNAR (E-CNAR) le seront au cours du second semestre 2005.

- › *Un identifiant visuel : logo CNAR (exemple ci-dessous : Environnement)*



- › *« Allô Services CNAR » : un service d'accueil et d'orientation dédié aux DLA-C2RA. (cf. fiche descriptive du service)*

Afin de favoriser et optimiser l'interface entre l'appui des CNAR et les besoins des DLA-C2RA, l'Avise anime un service d'accueil, d'orientation et d'analyse des demandes (plateforme d'accueil téléphonique et messagerie électronique) pour organiser et capitaliser les réponses apportées par les CNAR. **Ce service s'inscrit dans un cadre expérimental pour une période de 3 à 6 mois en lien avec le développement d'ENEE et de l'outil Extranet CNAR qui permettront à terme d'optimiser directement la synergie entre les besoins des DLA-C2RA et les différents appuis et formes de réponses apportés par les CNAR et l'Avise.**

- › Principes de fonctionnement et d'utilisation du service :

Sur le plan pratique, le service fonctionne sur la base de deux types d'accueil :

- un service téléphonique via un numéro unique : 02 38 79 97 80 avec accueil et orientation de la demande vers le CNAR compétent après définition précise du besoin ;

- un service électronique, par e-mail, via une adresse unique : info.cnar@avise.org afin d'adresser directement une demande sur la base d'une fiche navette « demande-réponse » à disposition des DLA-C2RA.
- types de demandes DLA-C2RA via ce service :
  - ✓ *un appui au montage d'accompagnement collectif,*
  - ✓ *un appui à la qualification des DLA-C2RA,*
  - ✓ *un appui au ciblage des activités,*
  - ✓ *un appui technique sur cahier des charges,*
  - ✓ *un appui technique sur diagnostic et préconisations,*
  - ✓ *la mobilisation d'acteurs sectoriels,*
  - ✓ *une recherche documentaire,*
  - ✓ *la recherche d'expériences,*
  - ✓ *la recherche de personnes-ressources pour les instances DLA-C2RA,*
  - ✓ *la recherche de prestataires.*

La capitalisation de ces demandes/réponses aura notamment vocation à :

- identifier les types de besoins exprimés et les modalités de réponses apportées ;
- alimenter des Foires aux Questions sectorielles (FAQ) et une bibliothèque mises à disposition des DLA et des C2RA.

#### 】 *Un outil Extranet de capitalisation et diffusion de l'activité des CNAR : « E-CNAR »*

L'élaboration d'un outil Extranet, permettant de capitaliser et d'optimiser l'interface entre l'appui sectoriel des CNAR et les besoins des DLA-C2RA, est actuellement en cours de développement. Cet outil opérationnel à partir du second semestre 2005 permettra notamment :

- pour les DLA-C2RA - via ENEE - d'interpeller directement les CNAR sur différents types de demandes (*cf. ci-dessus*) et d'accéder à la capitalisation des réponses, des ressources et supports développés par les CNAR et l'Avise en réponses aux besoins : Bibliothèque, FAQ ;
- pour les pilotes locaux - via ENEE - de suivre la capitalisation et la remontée des besoins sectoriels, les réponses apportées et les actions sectorielles engagées ;
- pour les partenaires institutionnels regroupés autour de chaque CNAR (DGEFP, CDC et ministères sectoriels) et l'Avise (chargée de l'animation et l'outillage techniques des opérateurs du dispositif dont les CNAR) de suivre le type et la nature des demandes des DLA-C2RA et les actions engagées (réponses directes, chantiers...) par les CNAR ;
- pour les CNAR (y compris ses membres territorialisés), qui alimenteront l'outil, de gérer et coordonner leurs missions en matière de capitalisation des demandes et des réponses apportées aux DLA-C2RA, en lien avec les acteurs sectoriels regroupés au sein de chaque CNAR.

#### 】 *Un groupe de travail Inter-CNAR animé par l'Avise*

L'Avise est chargée d'animer et d'appuyer les opérateurs nationaux assurant la fonction de chef de file CNAR dans le cadre d'un groupe de travail Inter-CNAR réunissant les 5 CNAR, la CPCA et autant que de besoins les pilotes nationaux. Ce groupe de travail se réunissant une fois toutes les 6 à 8 semaines permet notamment de favoriser les échanges de pratiques professionnelles et les productions collectives autour de travaux inter-sectoriels et transversaux.

Les productions chemin faisant qui résulteront de ce groupe de travail alimenteront l'ensemble des acteurs du dispositif, exemple : chartes, argumentaires, référentiels, guides et outils méthodologiques...