

Réorganisation du support thématique national (à compter de mars 2017)

Rappel général de la démarche

Dans le cadre d'une démarche de travail interne, commencée en 2013, sur la viabilité de La Cimade confrontée à de sérieuses difficultés financières, une réflexion sur une réorganisation du support thématique national a été engagée en 2014-2015. Pour rappel, cette réflexion spécifique s'inscrivait dans un large panel de mesures initiées depuis 2013 pour atteindre et maintenir durablement l'objectif, voté par l'AG de décembre 2015, d'équilibre des comptes d'exploitation de l'association à compter de 2016-2017. Parmi ces autres mesures ainsi initiées: une politique continue de maîtrise et/ou réduction des frais généraux, un retour à l'équilibre budgétaire du centre d'accueil de Massy, une maîtrise et/ou réduction des effectifs salariés en région, une importante mobilisation des régions et des services dans la recherche de nouvelles ressources financières.

En 2015, la réflexion sur une réorganisation du support thématique national a abouti à un certain nombre de préconisations consistant principalement, à compter de 2017, en une transformation des actions et commissions nationales en pôles thématiques nationaux avec suppression de deux postes salariés dans les actuelles commissions Eloignement et Solidarités internationales, et une évolution des modes de travail entre le national et les régions Cimade.

Le contexte financier de La Cimade ayant positivement évolué au cours de l'année 2015 et début 2016, le conseil national a pu décider, en juin 2016, d'annuler la suppression des deux postes salariés envisagés, tout en maintenant l'objectif de finalisation du projet de réorganisation en cours pour répondre aux nombreux défis à venir et enjeux d'adaptation de notre action.

Cette amélioration de la situation économique ne signifie pas pour autant que La Cimade soit à l'abri de nouvelles difficultés financières dans un avenir proche. Plusieurs incertitudes planent à échéance des années 2017-2018 concernant notamment l'évolution des financements publics annoncés le plus souvent à la baisse, le contexte politique non connu post élections régionales et présidentielles. La collecte des dons de particuliers pour les années 2015 et en 2016 laisse entrevoir une tendance à la hausse, grâce notamment au travail mené par le service en charge du développement des ressources privées. Dans cette période troublée, les anciens et de nouveaux donateurs se mobilisent pour soutenir l'action de La Cimade, sans que l'on puisse être assuré que cette tendance perdurera dans les années à venir.

Cette note présente le projet de réorganisation du support thématique national tel qu'approuvé par le conseil national de janvier 2017 et mis en œuvre à compter de mars 2017.

La réorganisation du support thématique national recouvre deux volets liés et complémentaires que sont : la détermination et la répartition des thèmes pour lesquels le national doit mener une expertise et un appui au mouvement ; les modes de travail commun entre le national et les régions.

En ce sens, la réussite de ce projet de réorganisation suppose un engagement et une participation renforcés des régions Cimade.

La méthode de travail

La réflexion sur la réorganisation du support thématique national a été menée au cours du premier semestre 2016 dans le cadre d'une démarche de concertation associant, dans des espaces de travail à géométrie variable, les responsables des actions et commissions nationales, les DNR, les chargés de projet régionaux et l'équipe de direction. Les bureaux régionaux ont également été invités dans la période à faire part de leurs attentes et besoins, et un temps de rencontre sur les premières orientations envisagées a été organisé.

Une première note d'étape sur le projet de réorganisation a été présentée et discutée au conseil national de mai 2016 avant que soit demandé au secrétaire général de poursuivre la réflexion en intégrant le maintien des deux postes salariés.

Les arbitrages et la finalisation du présent projet résultent du travail mené par l'équipe de direction, et en particulier par la responsable des actions et commissions nationales, la responsable du pôle vie associative et le secrétaire général.

Le sens d'une réorganisation du support thématique national

Cette réorganisation du support thématique national ne relevait pas uniquement de considérations économiques et financières. Même si la réflexion a été effectivement engagée dans le cadre de la démarche sur la viabilité, des évolutions étaient souhaitables pour répondre à plusieurs enjeux tant fonctionnels que « politiques ».

Plusieurs constats laissent notamment apparaître la nécessité d'améliorer notre capacité à mieux travailler entre les différents niveaux territoriaux d'intervention du mouvement. Le format des commissions nationales comme espace collectif d'élaboration politique, d'échange d'informations, de formation et de mutualisation des pratiques en soit fonctionne, mais il comportait, à l'usage, un certain nombre de limites en termes de participation, de représentation et de relais au sein du mouvement.

Au-delà de ces aspects fonctionnels, la façon dont La Cimade organise son action principale et généraliste de défense des droits des personnes étrangères n'est pas neutre. Dans une période particulièrement piégée par une guerre des sens dans le débat et l'action publics, elle donne à voir des partis-pris et véhicule des messages de nature « politique » en direction du mouvement comme de l'extérieur qu'il était pertinent de renforcer (voir ci-après la présentation des pôles thématiques nationaux).

Pour répondre à ces différents enjeux, ce projet de réorganisation entend ainsi favoriser une plus grande transversalité et cohérence dans le traitement des thèmes portés par le national, et des logiques de travail qui puissent associer davantage le mouvement, de façon différente et plus diversifiée.

NB : La présente note traite de la réorganisation du support thématique national. Cette réorganisation est toutefois à relier au chantier par ailleurs en cours sur l'évolution de nos pratiques d'accompagnement engagé à la session nationale de La Turballe fin 2014¹. Pour être assurée d'être toujours bien positionnés aux côtés des personnes étrangères, La Cimade doit pouvoir adapter son action principale et généraliste de défense des droits, tant au niveau de ses pratiques d'accompagnement de terrain que du support thématique national.

¹ Un groupe de suivi de ce chantier propose un appui/soutien au mouvement pour avancer dans ces évolutions attendues. Contact : apreslaturballe@lacimade.org

La constitution de pôles thématiques nationaux

Deux évolutions sont principalement recherchées : raisonner en pôle thématique plutôt qu'en termes d'action ou commission nationale ; repenser les logiques de répartition thématique actuelles des commissions nationales.

A cet effet, trois pôles thématiques nationaux sont constitués en lieu et place des anciennes commissions nationales :

- Un pôle Enfermement-Expulsion
- Un pôle Droits et Protections
- Un pôle SI-Europe (Solidarités Internationales-Europe)

Est recherché à travers la constitution de ces trois regroupements de thèmes un renforcement du sens, de la cohérence et de l'efficacité de notre expertise nationale et appui au mouvement. Ce fonctionnement par pôle entend notamment renforcer des logiques de travail en équipe et de transversalité, pouvant associer salarié.e.s et bénévoles dans l'animation, nationale et régionale.

Le pôle Enfermement-Expulsion

Ce pôle thématique national recouvre les thèmes spécifiques Prison, Expulsion et Rétention. Il est composé de trois salariés responsables des trois thèmes spécifiques cités : un poste de responsable des questions Prison, un poste de responsable des questions Expulsion, et un poste de responsable national du dispositif d'intervention en rétention.

Le sens et les intérêts de constituer un pôle thématique national regroupant l'ensemble des questions liées à l'enfermement et l'expulsion sont principalement les suivants :

- Un traitement plus cohérent de la problématique Enfermement-Expulsion, en termes d'action politique, de transversalité et complémentarités d'intervention, voire de recherches de financement.
- Un impact « politique » de la rétention mieux maîtrisé : le rattachement du thème et dispositif à un pôle d'intervention plus large sur l'Enfermement-Expulsion permettra de mieux anticiper à terme les aléas du marché public et leur impact sur l'implication de La Cimade en matière de rétention.

Le pôle Droits et protections

Ce pôle thématique national recouvre, avec des priorités de travail redéfinies, les thèmes actuellement portés par la commission Migrants, le poste « Femmes – personnes étrangères victimes de violences » et la commission Asile. Il est composé de trois salariés : un poste de responsable des questions Asile, un poste de responsable des questions Entrée, Séjour et Droits sociaux, et un poste de responsable des questions Genre et Protections (familles, mineurs isolés, personnes victimes de violences...).

Le sens et les intérêts de constituer un pôle thématique national regroupant l'ensemble des questions liées à l'entrée, au séjour, aux enjeux de protection et aux droits sociaux sont principalement les suivants :

- Une meilleure adéquation avec la logique de polyvalence de compétences prévalant dans les permanences d'accueil, et chez les militants bénévoles des régions et groupes locaux.

- Le renforcement de la transversalité et du travail en commun sur certaines problématiques (traite des êtres humains, personnes victimes de violences...).
- Un affichage « politique » de sens en posant : une convergence d'intérêts et de traitement des problématiques Séjour et Asile ; un refus d'opposer, comme dans le débat public actuel, personnes migrantes et demandeurs d'asile-réfugiés.
- Une possibilité renforcée de partage des connaissances au sein du mouvement.

Le pôle SI-Europe (Solidarités Internationales-Europe)

Ce pôle thématique national regroupe l'équipe Solidarités internationales (SI) et le poste de responsable des questions européennes. Les missions spécifiques de chacun sont toutefois maintenues sans lien hiérarchique entre ces deux « entités ». La création du pôle SI-Europe ne signifie donc pas la fusion des équipes et des deux thèmes.

Le sens et les intérêts de constituer un pôle thématique national regroupant l'ensemble des questions liées aux SI et à l'Europe sont principalement les suivants :

- Une mise en cohérence du traitement des questions liées à l'international, en particulier l'externalisation des politiques migratoires européennes.
- Une transversalité et un travail en commun renforcé (informations, missions communes, formations, publications, outils pour le mouvement...).

Le maintien de la distinction des missions SI et Europe au sein de ce pôle vise à se préserver d'un risque de prédominance des sujets SI au détriment des questions strictement européennes. L'expertise acquise en droit européen sur l'ensemble des thèmes nationaux (séjour, asile, éloignement...) et la possibilité de mener des actions spécifiques Europe sont effectivement à préserver.

NB : En complément de cette note de présentation de la réorganisation du support thématique national, une note complémentaire est disponible, venant préciser les missions, l'organisation et le champ d'intervention de chacun des trois pôles thématiques nationaux.

La coordination des pôles thématiques nationaux

A l'instar de la coordination actuelle des actions et commissions nationales, la coordination des trois pôles thématiques nationaux est assurée par un poste de responsable national des pôles et un poste d'adjoint. Leurs missions respectives sont globalement identiques à celles d'aujourd'hui, à savoir notamment l'encadrement et l'appui des équipes des différents pôles, et l'animation du travail inter-pôles.

La détermination des priorités de travail des pôles thématiques nationaux

Les limites actuelles de fonctionnement du support thématique national résultent également du nombre conséquent de sujets qu'il est nécessaire de traiter dans le cadre de moyens restant contraints.

La constitution de pôles thématiques nationaux ne résout pas en soi cette difficulté. Le projet de réorganisation doit par conséquent améliorer également notre capacité à prioriser. La détermination, a priori annuelle, des priorités de travail des pôles thématiques nationaux sera centrale.

Quatre enjeux devront être ainsi assurés :

- Une implication des régions dans la détermination des priorités de travail des pôles thématiques nationaux, de façon à assurer l'adéquation de ces priorités avec les besoins du mouvement.
- *Un portage politique fort* par le secrétaire général et les instances nationales des priorités de travail retenues collectivement, pour qu'elles puissent être comprises et acceptées par l'ensemble du mouvement.
- *La garantie d'une information sur ces priorités de travail accessible et connue de tou.te.s les militant.e.s.* Il est notamment proposé qu'au début de chaque année puisse être adressé individuellement à chaque équipier.e de La Cimade un document programmatique indiquant les orientations et priorités de tous les services nationaux de façon à ce que chacun.e ait une idée précise de ce qui pourra être attendu en matière d'appui et d'expertise du national pour l'année à venir.²
- *Une capacité à gérer les « renversements d'actualité ».* Face à ces possibles « renversements » qui pourraient justifier des expertises et/ou appuis au mouvement non prévus dans les priorités de travail arrêtées, il sera nécessaire d'intégrer et d'organiser le fait que, sous la responsabilité du secrétaire général et des instances nationales, des priorités de travail puissent être revues et modifiées en cours d'année (et non pas ajoutées).

NB : Avec une mise en place effective du projet de réorganisation envisagée au mois de mars 2017, les priorités de travail des pôles thématiques nationaux, pour cette année de transition, ont été déterminées par les commissions nationales fin 2016. Le nouveau processus de détermination de ces priorités, associant notamment les régions Cimade, sera effectif fin 2017 en prévision de 2018.

L'évolution des modes de travail entre national et régions Cimade

Comme évoqué précédemment, le format des commissions nationales comme espace collectif quasi unique d'élaboration politique, d'échange d'informations et de mutualisation des pratiques est aujourd'hui amené à évoluer si l'on veut favoriser des logiques de travail qui puissent associer davantage le mouvement, de façon différente et plus diversifiée.

Cette évolution des modes de travail entre national et régions Cimade ne pourra se réaliser sans un engagement fort du mouvement dans son ensemble. Car les changements attendus ne vont pas seulement impacter l'équipe des pôles thématiques nationaux, mais également les régions Cimade. Ces dernières devront ainsi faire évoluer leur fonctionnement afin de développer les relations et modes de participation avec les pôles thématiques nationaux.

Espaces de travail nationaux envisagés et animés par les pôles thématiques nationaux :

Le maintien de Journées nationales thématiques de travail

Au sein des pôles thématiques nationaux, le maintien de rencontres nationales par thème reste indispensable pour échanger des informations, réfléchir à nos pratiques, associer le mouvement à l'action nationale et favoriser la concertation entre les différents niveaux d'intervention de La Cimade.

² La réalisation et la diffusion de ce document programmatique sont envisagées pour l'année 2018.

- Objets des journées nationales : contribuer à la détermination des objectifs/priorités de travail sur une thématique et au bilan des activités menées / échanges d'informations / mutualisation des pratiques...
- Participants : dans la mesure du possible, des représentant.e.s de toutes les régions, mandaté.e.s par elles et susceptibles de changer selon les thèmes
- Fréquence : une à deux journée(s) par an
- Animation : responsable national.e de la thématique

Le développement de groupes de travail spécifiques à durée déterminée

Le développement de groupes de travail spécifiques à durée déterminée tels qu'envisagés ci-dessous vise à favoriser une plus grande diversité et participation du mouvement, ainsi qu'une utilisation optimisée des compétences et expertises bénévoles existantes. Ces groupes de travail s'organiseront comme suit :

- Objets des groupes de travail : élaboration de positions politiques / préparation de plaidoyers / conception de modules de formation / conception d'outils / conception d'actions ou projets...
- Format : un mandat de travail précis, une durée de vie du groupe circonscrite dans le temps (3-5 séances de travail en moyenne)
- Participants : des militant.e.s cooptés au regard de leur disponibilité, compétences et expériences pour le thème considéré, sans faire de la représentativité de toutes les régions une condition sine qua non.
- Animation : responsable national.e de la thématique, ou autres intervenants Cimade dans le cadre d'une co-animation.

Tous les thèmes justifiant l'élaboration ou l'actualisation d'une position politique ne donneront cependant pas lieu à la constitution d'un groupe de travail. Pour les thèmes dont les positions iraient globalement de soi, les responsables nationaux des thématiques auront la responsabilité de les préparer directement et les soumettre au secrétaire général et instances nationales.

S'agissant de la constitution des groupes de travail, l'identification des militant.e.s les plus à même de contribuer à la réflexion collective se fera en étroit lien entre les responsables nationaux des thématiques, les bureaux régionaux et DNR, chacun pouvant être force de propositions.

Le nombre de groupes de travail susceptibles d'être animés ou supervisés par un.e responsable national.e d'une thématique par année sera à déterminer précisément (deux à quatre vraisemblablement).

La possibilité de délocaliser en région des séances de ces groupes de travail sera envisagée quand les conditions de faisabilité pourront être réunies, et les possibilités de participation à distance seront privilégiées grâce au déploiement d'outils de communication collaboratifs.

Autres espaces nationaux de travail

Des formations seront organisées au niveau national par les pôles thématiques sur des thèmes rencontrant un grand succès (nécessité de monter des temps d'envergure nationale) ou au contraire un succès très mitigé (possibilité de regrouper les participants en une seule formation).

Les enjeux de communication interne dans le cadre de la réorganisation

La constitution des pôles thématiques nationaux et la mise en œuvre des évolutions du travail national-régions telles qu'envisagées impliquent de faire évoluer les modes de communication internes sur plusieurs aspects.

Les listes de diffusion

Il est proposé de constituer deux sortes de liste de diffusion : une liste d'information générale par pôle thématique national et des listes spécifiques pour les différents thèmes portés par les pôles thématiques nationaux.

Une liste d'information générale par pôle thématique national (infos.nomdupole@lacimade.org)

- Trois listes seront créées : une pour le pôle Enfermement-Expulsion, une pour le pôle Droits et Protections, et une pour le pôle SI-Europe.
- Ces trois listes seront principalement destinées à diffuser des informations sur le thème général du pôle et sur l'état d'avancement des différents projets et chantiers en cours (groupes de travail, actions nationales publiques...).
- L'inscription volontaire sur ces listes sera réservée aux salarié.e.s et aux bénévoles adhérent.e.s de La Cimade.
- Les contributeurs seront les responsables salarié.e.s des différents pôles thématiques nationaux, ainsi que la coordination nationale des pôles.

Une liste spécifique pour les différents thèmes portés par les pôles thématiques nationaux

- Ces listes sont uniquement destinées à la diffusion et l'échange d'informations pratiques et utiles à l'action des bénévoles et salarié.e.s sur le thème considéré.
- Les contributeurs sont l'ensemble des membres de la liste pour favoriser l'échange, l'auto-formation et l'autonomisation des militant.e.s dans leur capacité à rechercher l'information. Les responsables nationaux du thème joueront un rôle de veille et de contributeur spécifique quand cela s'avère nécessaire.
- L'inscription volontaire sur ces listes est réservée aux salarié.e.s et militant.e.s adhérent.e.s de La Cimade engagé.e.s dans des actions en lien avec le thème considéré et ayant suivi quelques formations, participé à quelques permanences (validation par les instances régionales en lien avec les responsables nationaux thématiques).

Une note d'information précise sur l'existence de ces différentes listes, leur objet et la procédure à suivre pour s'inscrire sera envoyée à tous les adhérent.e.s et accessible en permanence dès la page d'accueil de Cimadoc's.

L'extranet Cimadoc's

La page d'accueil et l'organisation de Cimadoc's seront légèrement modifiées en conséquence sans que cela ne remette en cause l'arborescence et le visuel actuels.

Le document annuel inter-services nationaux

Déjà évoqué précédemment, ce document, adressé individuellement à chaque équipier.e de La Cimade en début d'année, présentera les orientations et priorités de tous les services nationaux

de façon à ce que chacun ait une idée précise de ce qu'il pourra attendre en matière d'appui et d'expertise du national pour l'année à venir. Ce document sera validé par le conseil national.

Modes d'action des pôles thématiques nationaux dans le cadre de la réorganisation

Cette partie vise à rappeler les principaux modes d'action qui sont repris et/ou développés par les pôles thématiques nationaux dans le cadre de la mise en œuvre de la réorganisation du support thématique national.

Le soutien technique et la formation

L'objectif est double : contribuer à l'autonomisation et la montée en compétence des militant.e.s bénévoles ; favoriser leur capacité à devenir acteur et relais du soutien technique et de la formation grâce à un meilleur partage des compétences.

Pour renforcer ou contribuer à cet objectif, un travail sera à engager en termes de co-construction des formations entre les pôles nationaux et les régions (groupes de travail, élaboration de tronc/module communs...), de répartition du soutien technique, et de redéfinition des listes de diffusion (cf. en page 7).

Un appui sera par ailleurs nécessaire pour contribuer à la formation des formateurs, mettre en place des outils collaboratifs adaptés, et assurer une coordination générale des actions de formation au sein du mouvement.

La mutualisation des pratiques

Les espaces d'échanges d'informations et de pratiques entre le national et les régions et à un niveau inter-régional, sont fondamentaux pour notamment : améliorer les pratiques en confrontant les expériences et réponses apportées par chacun, identifier les thématiques sur lesquelles il convient de se mobiliser au niveau national, que ce soit pour former et outiller le mouvement, interpeller les pouvoirs publics et les institutions, mener des actions de plaidoyer, dénoncer les pratiques administratives par le biais de publications ou d'action de communication, nouer de nouvelles alliances...

Le projet de réorganisation, qui marque la fin des réunions des commissions nationales telles que nous les connaissons aujourd'hui, obligera à réfléchir à d'autres modes et lieux de circulation de l'information, d'échanges et de confrontation des pratiques.

Cela passera notamment par l'organisation de journées nationales de mutualisation, des déplacements de l'équipe nationale en région pour collecter les informations, le développement de temps de mutualisation des pratiques à l'échelle inter-régionale, ou encore l'identification d'outils, de circuits et de lieux adaptés pour la diffusion des informations et des ressources. Du côté des régions, la diffusion d'informations sur les réalités locales doit devenir une préoccupation partagée plus largement.

L'appui aux projets et stratégies des régions

Une plus grande implication des responsables des thématiques nationales dans les projets et stratégies des régions constitue l'une des attentes importantes du projet de réorganisation. Les objectifs et intérêts sont pluriels.

Pour les régions, cette complémentarité pourra notamment apporter un regard extérieur (permettant une prise de recul, une mise en perspective), des expertises complémentaires, et faciliter la mutualisation des expériences similaires mises en œuvre dans d'autres régions. Pour les responsables des thématiques nationales, elle permettra une appréhension plus concrète des sujets et de la situation sur le terrain, essentielle pour mener les actions au niveau national (plaidoyer, communication, sensibilisation, publications), ainsi qu'une meilleure interconnaissance avec les acteurs locaux, notamment les groupes et militant.e.s de La Cimade.

Cette implication pourra intervenir, selon les besoins, à différentes étapes sous la forme d'une participation à la définition du projet ou de la stratégie de la région, à la préparation des groupes locaux, à l'engagement de la dynamique, à la mise en œuvre ou la coordination des actions, ou au suivi de projets.

L'élaboration des positions politiques et le plaidoyer

En prenant des positions politiques et en les défendant auprès des décideurs via des actions de plaidoyer, La Cimade entend se positionner comme acteur de changement social, et donner un sens plus politique à son action auprès des personnes étrangères.

Dans le cadre du projet de réorganisation, favoriser l'élaboration collective de ces positions, veiller à leur diffusion, leur appropriation interne et à leur meilleur usage dans le cadre des actions nationales et locales de plaidoyer, devra passer notamment par : l'organisation au niveau national comme régional de temps d'échanges et de réflexion sur les questions politiques de fond, permettant en particulier de raccrocher la question des migrations à des questionnements de société plus globaux ; l'intégration des questions politiques dans les formations juridiques, les temps d'accueil des nouveaux bénévoles et salariés ; la création de groupes de travail *ad hoc* pour l'élaboration des positions ; le développement des déplacements en région des responsables des thématiques nationales sur des moments d'échanges politiques.

NB : S'ajoutent à ces quatre modes d'action structurants, d'autres modes d'action plus transversaux à l'ensemble des missions menées par les pôles thématiques nationaux que sont la communication, la sensibilisation et le travail inter-associatif.

Mars 2017
Jean-Claude Mas, secrétaire général