

LA CIMADE

Migrant'scène – Regards croisés sur les migrations

Evaluation du projet triennal (2009-2011)

Rapport final

sous la coordination de Béatrice Seror (BSC)

en collaboration avec Emmanuelle Perrone (Culture Trafic)

février 2012



Les Bernauds
43590 Beauzac

09 75 21 10 39 / 06 85 24 48 03
bsconsultance@orange.fr

Sommaire

Synthèse	5
Une phase d'implantation de l'action au sein du Mouvement	5
Une action nouvelle pour la Cimade	5
Une action qui s'est inscrite dans les activités des équipes	5
Des résultats globalement positifs	5
L'entrée culturelle au service de la sensibilisation et de la conscientisation des publics	5
Des partenariats nouveaux et enrichissants	6
Un potentiel de renforcement des dynamiques internes	6
Une légitimité renforcée de la parole de la Cimade par un renforcement de sa base sociale	7
Des questions structurantes à une phase charnière du développement de Migrant'scène	7
Une réflexion à développer sur la manière de renforcer et accroître les résultats	7
Des modalités de mise en œuvre à améliorer pour plus d'efficacité	8
Une place à renforcer au sein de La Cimade, des articulations à trouver	9
Un portage collectif de l'action à renforcer, des référentiels communs à définir collectivement	9
Points de vue et recommandations à l'issue de l'évaluation	10
Un positionnement stratégique aux différentes échelles d'action à définir collectivement	10
Un dispositif organisationnel qui puisse s'adapter à la diversité des équipes, des réalités, des objectifs	10
Plutôt qu'une entrée culturelle, raisonner en termes de droits culturels de l'Homme	11
En guise de conclusion	11
A. Introduction	13
A.1 Une action portée par un Mouvement militant à forte base sociale	13
A.1.1. La Cimade, une association ancrée dans l'histoire, la société et le territoire	13
A.1.2. Une organisation qui agit à différentes échelles	13
A.2 Le processus d'évaluation et les attentes qui lui sont attachées	14
A.3 Le déroulement de l'évaluation	15
A.3.1 Notre approche méthodologique	15
A.3.2 Le déroulement de l'évaluation	15
A.3.3 Appréciation du processus par l'équipe d'évaluation	16
B. Etat des lieux, bilan descriptif	17
B.1 Une action locale réinsufflée par la Coordination Nationale	17
B.1.1 Une action nationale articulée à une initiative locale	17
B.1.2 Un enracinement du Festival au sein du Mouvement	18
B.2 Une action nationale portée par une diversité de manifestations locales	19
B.2.1 Une programmation en constante augmentation	19
B.2.2 Une programmation qui s'enrichit et qui s'étoffe	20
B.2.3 Des outils de communication externe partagés au service d'un festival pluriel et créatif	21

B.3 Le dispositif organisationnel	22
B.3.1 Un dispositif à plusieurs niveaux	22
B.3.1.1 <i>Un niveau local opérateur de l'évènement</i>	22
B.3.1.2 <i>Un niveau régional qui prend peu à peu sa place</i>	22
B.3.1.3 <i>Une coordination nationale d'abord en appui</i>	22
B.3.2 Des partenariats qui se construisent notamment dans le milieu culturel et artistique	24
C. Bilan analytique	25
C.1 Une action culturelle multiforme et diversifiée.....	25
C.1.1 Des thématiques comme un fil rouge ... parfois difficile à filer	25
C.1.2 La programmation : diversité culturelle et capacité créative.....	25
C.1.2.1 <i>Un espace de création artistique</i>	25
C.1.2.2 <i>Des animations plus ou moins « faciles » à programmer</i>	26
C.2 Une action de sensibilisation aux résultats globalement positifs	27
C.2.1 Des objectifs de sensibilisation au cœur de l'action	27
C.2.1.1 <i>Un Festival vecteur d'un message citoyen</i>	27
C.2.1.2 <i>Une action de sensibilisation porteuse d'innovation</i>	27
C.2.2 Une tendance au renouvellement des publics	28
C.2.2.1 <i>Un diversification des publics mais des difficultés à toucher les plus éloignés</i>	28
C.2.2.2 <i>Une réflexion à poursuivre sur le lien entre programmation et mobilisation des nouveaux publics</i>	28
C.3 Un dispositif organisationnel multiforme, évolutif, en cours de construction.....	29
C.3.1 Un dispositif interne dont le fonctionnement est en cours d'évolution.....	29
C.3.1.1 <i>Une grande diversité locale</i>	29
C.3.1.2 <i>Un maillage qui se construit au niveau régional</i>	30
C.3.1.3 <i>Un rôle central du National</i>	31
C.3.2 Des partenariats nouveaux et enrichissants.....	32
C.4 Migrant'scène et son inscription au sein de la Cimade.....	33
C.4.1 Des effets notables pour l'association	33
C.4.1.1 <i>Un moyen de renforcer la dynamique interne</i>	33
C.4.1.2 <i>Une opportunité d'accroître l'ancrage de la Cimade dans son environnement</i>	33
C.4.2 Une action qui cherche sa place au sein de La Cimade.....	34
C.4.2.1 <i>Une construction collective de l'évènement à renforcer</i>	34
C.4.2.2 <i>Une articulation encore fragile de l'action avec le projet associatif de La Cimade</i>	35
D. Conclusions et recommandations.....	36
D.1 Des questions structurantes à une phase charnière de développement.....	36
D.1.1 L'amélioration des résultats et des effets recherchés	36
<i>L'élargissement des publics : comment aborder la question pour le rendre effectif ?</i>	36
<i>La place des migrants et des partenaires internationaux, de quoi parle-t-on ?</i>	37
D.1.2 L'efficacité de la mise en œuvre	38
<i>Consolider les résultats : réfléchir les animations culturelles aussi sous l'angle de la sensibilisation</i>	38
<i>Renforcer l'inscription locale et démultiplier les effets du Festival grâce aux partenariats</i>	38
<i>Améliorer le dispositif opérationnel : le partage, la mutualisation et la formation pour des pratiques de qualité</i>	38
<i>L'inscription du Festival au sein de la Cimade : améliorer l'articulation des actions depuis les groupes jusqu'au siège</i>	39
<i>Fonctionnement en réseau, redéploiement de la coordination, portage collectif de l'action</i>	39
<i>Des outils de suivi-évaluation pour améliorer le pilotage et favoriser l'apprentissage collectif et la capitalisation</i>	39

D.2 Un positionnement stratégique aux différentes échelles d'action à définir collectivement.....	40
D.3 Nos points de vue et recommandations	41
<i>Définir collectivement les orientations stratégiques et les décliner en plans d'action</i>	<i>41</i>
Un dispositif organisationnel à adapté à la diversité: verticalité et horizontalité.....	43
Plus qu'objectif culturel, une approche basée sur les droits culturels de l'Homme	44
<i>Développer une approche par les droits culturels</i>	<i>45</i>
<i>Migrant'Scène, un exemple de l'approche par l'accès aux droits culturels</i>	<i>45</i>
Annexe.....	46
Annexe 1 : Liste bibliographique	46
Annexe 2 : Entretiens et observations réalisées	48
Annexe 3 : Glossaire.....	50

Synthèse

Une phase d'implantation de l'action au sein du Mouvement

Une action nouvelle pour la Cimade

Le Festival Migrant'scène est une action nouvelle pour la Cimade, en durée puisque c'est à partir de 2007 et surtout 2009, date de la contractualisation avec ses principaux bailleurs, qu'elle s'est installée au niveau du Mouvement, comme du point de vue du domaine d'intervention puisque La Cimade n'intervenait pas dans le champ de la sensibilisation en dehors d'initiatives locales isolées, même si le Mouvement agit dans celui de la mobilisation et du plaidoyer.

Visant à « *sensibiliser le public français aux enjeux des migrations internationales en France et dans le monde, notamment pour faire évoluer les représentations négatives sur les migrants et les migrations* », Migrant'scène utilise l'entrée culturelle pour mobiliser des publics éloignés de ces problématiques avec l'ambition que leur prise de conscience participera à « *contribuer à un meilleur respect, en France et dans le monde, des droits des migrants, demandeurs d'asile et réfugiés* ».

Une action qui s'est inscrite dans les activités des équipes

La mise en œuvre du Festival mobilise des équipes implantées localement à l'échelle de villes. Certaines sont structurées régionalement autour d'un coordinateur spécifique comme en Aquitaine Midi-Pyrénées, d'un salarié régional de la Cimade comme en Pays de Loire ou d'un référent bénévole comme en Bourgogne Franche Comté. Les équipes sont appuyées par une coordination nationale, composée d'une personne assistée d'un stagiaire, rattachés, au sein de La Cimade, au Service Communication. Elle est chargée de la mise en cohérence notamment par la définition d'un thème et de visuels communs, la proposition d'éléments de programmation, l'accompagnement, la formation, le financement.

Au cours de la période couverte par l'évaluation, l'action a su s'implanter dans le Mouvement : le nombre d'équipes impliquées a augmenté, malgré un certain « turn over », la programmation s'est enrichie, les publics ont augmentés.

Les équipes sont d'une grande diversité, autant par leurs environnements que leurs organisation et fonctionnement, et l'ancienneté de leur implication dans l'action. En fait trois principaux types d'opérateurs se distinguent à leur niveau :

- le premier se détache par la richesse de la programmation, parmi lesquelles des collaborations avec des artistes locaux autour de productions originales, et une approche régionale de l'action : ce sont les Régions Aquitaine Midi-Pyrénées, et Bretagne Pays de Loire auquel peut être ajouté Rabat (Maroc) où le Festival est organisé par le partenaire marocain de La Cimade.
La Région Ile de France occupe une position intermédiaire au vu du fait qu'elle a porté pour la première fois en 2011 le Festival de manière autonome par rapport à la Coordination Nationale, et au regard de son nombre de manifestations, mais l'équipe de coordination régionale étant structurée, le développement devrait rapidement aller vers une territorialisation plus large.
- le second se stabilise autour de l'organisation de 20 à 30 manifestations : ce sont les Régions Rhône Alpes, Nord Picardie, Bourgogne Franche-Comté. Une coordination régionale s'y développe.
- le troisième organise moins de 10 manifestations. Les équipes fonctionnent de manière isolée. Leur taille est réduite (« noyaux durs de 1 à 3 personnes »). Leur programmation se caractérise par des animations plutôt « classiques » (ciné-débat...), souvent recherchées auprès de la coordination nationale.

Des résultats globalement positifs

L'entrée culturelle au service de la sensibilisation et de la conscientisation des publics

Au cours de cette phase d'implantation de l'action au sein du Mouvement, Le Festival a globalement atteint ses objectifs.

En participant à l'objectif d'ouvrir un espace public de parole pour les migrants, et en favorisant les échanges, avec des publics de plus en plus éloignés de La Cimade, même s'ils sont sensibles aux problématiques, avec des partenaires nouveaux, et au sein de La Cimade, entre bénévoles, et entre bénévoles et migrants, l'entrée culturelle permet de placer la rencontre interculturelle au cœur de l'action.

Le choix de thématiques annuelles y participe tout en faisant du Festival le vecteur d'un message citoyen. Il renforce le sens de la dynamique collective en permettant de préciser et d'affiner le message porté, tout en donnant une lisibilité et une visibilité

d'ensemble. Les équipes peuvent s'approprier le sujet tout en gardant un espace de liberté dans la déclinaison du message comme dans le choix de la programmation. La thématique participe aussi à la mobilisation des groupes locaux dans l'action et des bénévoles dans l'équipe. La question de la maîtrise du fond se pose néanmoins, notamment pour les thématiques « pointues » (comme les migrations en Afrique). Elle est importante tant du point de vue des résultats de sensibilisation que de la crédibilité des équipes confrontée à des publics potentiellement contradictoires.

La thématique annuelle favorise aussi la richesse de la programmation. La coordination nationale identifie et propose un certain nombre d'éléments programmatiques (films, théâtre, musique...), qui connaissent un certain succès notamment auprès des équipes les moins expérimentées qui disposent de moins de capacités d'actions (en particulier les ciné-débats : simples à organiser, ils facilitent les contacts avec les publics). Le Festival sert également de tremplin pour certaines créations artistiques qu'il participe à faire connaître et découvrir. Par ailleurs, certaines équipes nouent avec des acteurs culturels des partenariats autour de la création d'œuvres artistiques originales. Si jusqu'à présent elles étaient peu valorisées au niveau du Mouvement, une tendance se dessine vers leur « répertoire » par la coordination nationale et leur proposition aux équipes.

Du point de vue de la sensibilisation, le Festival apparaît comme un lieu d'Innovation, en participant à décroiser des secteurs d'action (sensibilisation, coopération internationale, culture, éducation populaire...), en favorisant la transversalité des approches de manière à replacer les problématiques dans une globalité d'enjeux et de réalités, en nourrissant la mise en réseau et la trans-sectorialité. Sur le plan culturel, il permet de tester des formes artistiques variées, de nouveaux formats pédagogiques de sensibilisation, de nouvelles formes de rencontre et même de liens sociaux.

Des partenariats nouveaux et enrichissants

Au cours de la période, les partenariats se sont diversifiés. Les structures artistiques et culturelles (artistes, lieux de diffusion notamment) priment désormais, ce qui est cohérent avec la volonté du Festival de toucher de nouveaux publics grâce à cette entrée. Les formes de partenariat sont d'une grande variété et leurs objectifs divers : création artistique, programmation, diffusion, animation en lien avec la sensibilisation, co-organisation, mobilisation des publics...

Les partenariats permettent de créer une relation avec différents publics, en additionnant les « cercles relationnels » de chaque partenaire. Ils ont un effet démultiplicateur, en participant à porter le message au-delà du cercle de proximité de La Cimade (dans certains cas, ils permettent aussi sa remobilisation), soit dans le cadre de coopération autour d'actions construites ensemble, soit dans le cadre de programmation propre créée pour Migrant'scène.

Ils permettent un enrichissement mutuel partenaires / La Cimade en permettant aux premiers d'investir un champ du militantisme et à La Cimade d'élargir son réseau et son audience.

Un potentiel de renforcement des dynamiques internes

Le Festival offre des opportunités de dynamiser la vie associative, même si elles ne sont pas sensibles de manière identique et partout. :

- il permet un renouvellement de l'investissement bénévole au sein de la Cimade : mobilisation de nouveaux bénévoles et de nouveaux profils (jeunes, milieux de la culture, de la communication...); diversification des formes d'implication : accueil en permanence / organisation du festival / permanence et festival
- il suscite une dynamique de groupe et crée des liens nouveaux entre parties prenantes internes (bénévoles, salariés) et intermédiaires (accompagnés) autour d'une expérience commune différente qui se place en dehors de leur cadre habituel
- Il permet aux équipiers, notamment ceux impliqués sur les permanences, de développer de nouvelles approches : renouvellement de leur regard sur la migration et les migrants ; construction d'une autre relation aux migrants ; interrogation des modes d'accompagnement et de la relation aux personnes accompagnées
- Il participe à une nouvelle organisation interne : il favorise les liens au sein des groupes et entre les groupes ; il participe à fluidifier l'articulation entre les différentes échelles d'action et légitime la place des Régions dans le dispositif ; il encourage la mise en réseau et l'échange de pratiques, la capitalisation et la valorisation, la mutualisation d'activités.

Elles méritent d'être « exploitées » de façon à devenir de véritables leviers d'amélioration des pratiques et du fonctionnement interne.

Une légitimité renforcée de la parole de la Cimade par un renforcement de sa base sociale

Alors que La Cimade a affirmé au cours de son AG 2011 sa volonté de faire de la « parole publique » un axe d'action prioritaire, le Festival représente une action :

- nouvelle, d'information et de sensibilisation à l'échelle du Mouvement
- structurante, pour l'implication des membres du Mouvement au sein d'une action commune, qu'ils co-construisent, et à la visibilité nationale
- porteuse sur le plan de l'inscription de La Cimade dans son environnement, en lui permettant de renforcer sa visibilité, sa crédibilité et sa légitimité auprès d'acteurs qui ne la connaissaient pas toujours bien, qu'il s'agisse des autres secteurs d'action mais aussi d'acteurs institutionnels comme les collectivités locales.

Elle participe donc à donner une place nouvelle à la parole publique au sein du Mouvement, tout en appuyant, grâce à la participation citoyenne de publics variés, le positionnement "politique" de la Cimade sur une base sociale renforcée. Néanmoins, pour pouvoir atteindre pleinement cet effet, une plus grande articulation est à rechercher entre le festival et les autres actions de La Cimade, notamment celle de mobilisation et de plaidoyer mais aussi celle d'accompagnement des migrants, liées à la rétention... qui apparaissent encore peu valorisées au niveau du premier. Cela suppose une réflexion sur les actions dans leur globalité, sur leur sens général et la manière de renforcer leur impact réciproque, que le mode de fonctionnement actuel de La Cimade, plus souvent en réaction qu'en anticipation, pour des raisons structurelles et conjoncturelles, rend difficile. Ce travail de mise en lien et en cohérence permettraient pourtant de gagner en sens, pertinence, cohérence et même efficacité globale.

Des questions structurantes à une phase charnière du développement de Migrant'scène

Si force est de constater le caractère positif de l'action, tant du point de vue de sa pertinence que de ses résultats, son niveau de développement, entre une première phase de diffusion interne et une phase à venir de renforcement, pose un certain nombre de questions auxquels il s'agit de répondre pour renforcer la qualité de l'action.

Une réflexion à développer sur la manière de renforcer et accroître les résultats

De ce point de vue, trois questions se posent en particulier :

▪ *L'élargissement des publics : comment le rendre pleinement effectif ?*

La question de toucher « le grand public » et de l'élargissement de l'audience conduit à réfléchir à diverses stratégies :

- Viser des publics éloignés apparaît difficile : un message, aussi puissant soit-il, ne touche pas en soi les personnes qui en sont éloignées, sauf à rester dans le domaine de l'émotion qui n'est pas porteur d'engagement et d'action. Par ailleurs, le choix de travailler sur la migration et/ou avec des artistes migrants crée une sélection des publics : s'il est susceptible de toucher des publics intéressés sans être militants, il ne peut toucher des publics qui n'ont pas un minimum d'ouverture personnelle sur ces questions.
- Raisonner sur les cercles relationnels qu'offrent une diversité de partenariats et une transversalité des problématiques : les partenariats sont un moyen efficace de mobilisation de nouveaux publics, en permettant d'additionner les publics spécifiques de chacun des partenaires. Ceux avec les acteurs culturels l'illustrent : un lieu de diffusion ou un artiste ont leur public propre qui sont mobilisables parfois moins par leur intérêt pour la problématique que pour la confiance qu'ils peuvent avoir soit en la programmation du lieu, soit en l'artiste. Cette démarche mériterait de s'étendre à d'autres types d'acteurs que le milieu culturel ou de la Solidarité Internationale, autour de partenariats publics, par exemple avec d'autres milieux militants ou de sensibilisation selon une approche transversale et globale des enjeux et des problématiques (environnement, agriculture, ESS....)
- Une diversité de formes proposées qui attirent différents publics : cette stratégie conduit à raisonner, non pas en terme de publics ciblés, mais de centres d'intérêts variés qui vont attirer des publics différents. C'est une des stratégies adoptées de fait par Migrant'scène. Elle mériterait d'être formulée et approfondie pour atteindre tous ses objectifs.

▪ *La place des migrants et des partenaires internationaux, de quoi parle-t-on ?*

Si La Cimade exprime la volonté forte et partagée de « donner une place » aux migrants qu'elle accompagne, la manière d'aborder la question empêche à certains égards la réalisation de cet objectif :

- au niveau des animations, si la force du témoignage est soulignée, la manière dont il est amené doit être réfléchi car elle peut induire des effets très différents, qui peuvent même être contradictoires : s'agit-il de donner une tribune aux migrants ou de mettre des migrants en scène ? comment ne pas s'enfermer dans une vision stigmatisante et misérabiliste de l'autre pour au contraire renouveler cette vision de personnes, qui ne se limitent pas à être des migrants, mais pour qui la migration est un passage dans un projet de vie, personnel, et souvent aussi familial et collectif
- l'objectif de « donner une place » est trop général pour être décliné en tant que tel. La question mérite d'être posée sous la forme du pourquoi et du comment. La participation des migrants se limite-t-elle à l'expression et au témoignage ? S'agit-il d'offrir un espace nouveau pour les migrants accompagnés de rencontres et d'échanges avec les populations ? Ces derniers sont-ils possibles sans une implication des migrants dès la conception de l'action ? Dans ce cas, comment collaborer autour d'objectifs communs, autour d'une complémentarité et/ou une mutualisation de compétences et d'intérêts, selon une approche pluriculturelle ? Les expériences en la matière méritent d'être partagées et valorisées dans une perspective de formation « peer to peer »

La question de la participation et de la place des partenaires internationaux de La Cimade renvoie aux mêmes besoins de clarification des objectifs et de la manière de les mettre en œuvre :

- s'agit-il de témoigner sur le parcours des migrants ici dans un parcours qui commence là-bas ? c'est dans cet objectif que des acteurs du Sud (partenaires, parrains) sont invités chaque année
- s'agit-il de partenariat opérationnel comme en 2010 où la collaboration a abouti à la production d'un film ? Ce type de collaboration n'est possible que si elle s'articule autour d'un projet commun, construit en amont, avec un partage et une rencontre autour de la démarche, en identifiant clairement le rôle et les apports de chacun
- s'agit-il de l'organisation d'un Festival local, comme à Rabat ? Dans ce cas, le partenaire se positionne au même titre que les équipes locales, appuyées et soutenues par la coordination nationale.

▪ **Sensibiliser, quelle approche pour atteindre cet objectif ?**

Le champ de la sensibilisation recouvre des actions très diverses. Alors que son format permet de diffuser un message mais pas d'approfondir pleinement les problématiques, le Festival nous semble relever de l'information des publics. Aussi :

- puisque Migrant'scène est vecteur d'un message qu'il s'agit de diffuser le plus largement possibles, les partenariats les plus divers doivent être acceptés, y compris avec des lieux de diffusion qui portent le Festival jusque dans sa programmation, même si La Cimade tend à perdre la main de ce point de vue. Néanmoins, outre que cela permet de démultiplier les actions avec un minimum d'investissement humain le jour « J » (mais plus en amont pour la construction du partenariat), La Cimade peut ainsi toucher les publics de ces lieux, qu'elle ne pourrait certainement pas mobiliser à partir des actions qu'elle construit elle-même
- pour que Migrant'scène puisse atteindre ces objectifs de sensibilisation, il s'agit de renforcer les compétences des équipes en la matière (enjeux, pratiques...), et d'adosser le Festival à des actions d'approfondissement inscrites sur la durée.

Des modalités de mise en œuvre à améliorer pour plus d'efficacité

De ce point de vue, trois séries de questions se posent liées à la construction du Festival et au dispositif opérationnel.

La première est liée aux formes et formats des animations. Sur le plan culturel, il s'agit moins de chercher l'excellence artistique, qui peut être « enfermant » au regard des enjeux de mobilisation d'une diversité de publics, que l'exigence artistique pour une qualité des animations. Cette exigence doit être également le maître mot en matière de sensibilisation, de manière à construire les animations en réfléchissant à leurs effets potentiels, l'objectif étant à minima que le message soit compris, et au mieux de permettre de dépasser l'émotion pour aller vers la conscience du sens et la construction de l'engagement.

La seconde concerne la construction des partenariats et l'inscription de Migrant'scène dans l'environnement local. :

- Travailler en partenariat pose la question de la construction de la relation. Celle-ci se bâtit autour d'objectifs partagés, d'intérêts nécessairement différents, mais aussi nécessairement convergents, sur la base soit d'une complémentarité des apports, soit d'une démultiplication des effets, soit d'une mutualisation des moyens. Dans tous les cas, une relation partenariale impose un portage et un affichage partagé, qui est d'autant plus nécessaire que l'environnement est concurrentiel. A cet égard, il apparaît que si les partenariats favorisent la diffusion du message, ils peuvent faire perdre en visibilité de La Cimade

- Le lien avec d'autres événements phares doit être réfléchi dans la mesure où selon le cas, ils peuvent valoriser le Festival ou au contraire le noyer dans une surabondance d'offres. Le cas de la SSI est illustrative. Si la collaboration peut représenter un tremplin, notamment les premières années (communication, voire financements...), la concordance des dates peut conduire à une perte de lisibilité pour les publics et une dilution de ces derniers face à l'offre pléthorique du mois de novembre (SSI, AlimenTerre....).

La troisième renvoie au dispositif interne et au besoin de partage et de mutualisation :

- entre les équipes et les autres membres du groupe, alors que leur fonctionnement est souvent parallèle sans que des liens ne soient établis entre les actions, parfois même sans que le groupe ne valide pleinement le principe du festival en amont
- entre les équipes impliquées dans Migrant'scène, les temps pourtant réguliers prévus pour l'échange relevant plus d'un appui technique, d'autant plus que programmés en semaine alors que beaucoup de bénévoles du Festival sont de jeunes actifs, ils ne permettent pas la participation régulière de tous
- entre des « local » diversifiés et mouvants, porteurs d'une action nécessairement multiforme, et le national, en appui et cohérence, qui risque de raisonner les réalités locales de manière uniforme et ne dispose pas encore des moyens de suivi-évaluation nécessaires pour la valorisation en interne comme en externe.

Une place à renforcer au sein de La Cimade, des articulations à trouver

La question de la place de Migrant'scène se pose à différents niveaux :

- l'articulation entre le Festival et les autres actions de La Cimade depuis les groupes jusqu'au siège :
 - ✓ au regard du rapport investissement / effets obtenus, alors que l'action est chronophage et mobilisatrice parfois au détriment des autres (par exemple quant les groupes ferment les permanences d'accueil). S'y investir suppose que le groupe en valide pleinement le principe et que la manière d'atteindre les résultats recherchés soient mûrement réfléchie
 - ✓ au regard du besoin de faire des liens et valoriser les activités et les acquis, ce qui est d'autant plus nécessaire que La Cimade revendique de baser sa parole publique sur son expérience des réalités pour donner toute sa chair à la sensibilisation
 - ✓ au regard de la nécessité d'articuler ce temps ponctuel d'information avec une action de fond, de manière à ancrer les effets du Festival dans une approche plus globale qui vise la conscientisation et l'engagement citoyen.
- le rôle de la Coordination Nationale qui ne peut plus rester dans l'impulsion comme lors de la phase précédente, ce qui passe par :
 - ✓ la mise en réseau et l'animation des échanges tant stratégiques, sur le sens et les objectifs, que techniques sur les animations
 - ✓ le renforcement des capacités en réfléchissant à la question de la retransmission des acquis au niveau des groupes et des équipes (formations en région, supports de formation appropriables...)
 - ✓ un mode de fonctionnement souple et adaptable aux réalités locales et à leurs évolutions (turn over des équipes, des bénévoles, disparité des situations et des actions...) de manière à pouvoir allier diversité locale / cohérence et unité nationale.

Un portage collectif de l'action à renforcer, des référentiels communs à définir collectivement

Actuellement les lieux de pilotage de l'action restent flous, le Copil ayant surtout un rôle de comité technique et les instances de La Cimade apparaissent peu impliquées sur le pilotage et le suivi. Dès lors, « la nature ayant horreur du vide », c'est la Direction Communication et l'équipe salariée qui tendent à occuper ce rôle.

Pour redonner tout son sens à l'action au regard de La Cimade, et s'assurer au mieux de la cohérence d'ensemble des actions, aussi diverses soit-elles, il est nécessaire de :

- se doter d'une instance de pilotage collective au niveau des équipes qui définissent le cadre et le référentiel commun de l'action
- renforcer son portage par les instances associatives, en particulier le Bureau et le Conseil de La Cimade, de manière à garantir la cohérence et la pertinence d'ensemble des actions portées par le Mouvement.

Par ailleurs, pour permettre un pilotage effectif, des outils de suivi-évaluation doivent être mis en place, qui traduisent les résultats quantitatifs et témoignent de la richesse des actions et de leurs résultats qualitatifs. Ils seront d'autant plus appropriés par les équipes qu'elles en verront l'utilité tant que niveau du partage de leurs expériences, que de la valorisation et de la visibilité nationale de leurs actions, et de leur pilotage par un renforcement du lien entre : programmation artistique - conscientisation - articulation et valorisation des actions...

Points de vue et recommandations à l'issue de l'évaluation

Un positionnement stratégique aux différentes échelles d'action à définir collectivement

Les questions clés qui se dégagent sur la programmation, les publics, les financements, les partenariats, le choix des thèmes, la communication... sont symptomatiques d'un certain fonctionnement « erratique » qui est à mettre en lien avec le pilotage de l'action.

Un besoin de réflexion collective sur Migrant'scène en lui-même et au sein de la Cimade, et sur les orientations stratégiques et les modes d'actions pour atteindre des objectifs identifiés et partagés, est nécessaire pour assurer la pertinence et la cohérence d'ensemble. A défaut, le fonctionnement actuel risque d'entraîner des tâtonnements / essoufflements de la part des équipes, notamment les plus petites et les moins expérimentées, qui peuvent mettre en danger la pérennité de l'action sur le long terme.

Sachant que le fonctionnement de La Cimade impose de croiser action nationale / adaptation aux situations locales, cohérence d'ensemble / autonomie locale, caractère mouvant des équipes / pérennité de l'action, il s'agit pour la Cimade et Migrant'scène, moins de définir des objectifs, lignes de conduite et dispositifs uniques, que des orientations qui pourront être plus ou moins développées selon les cas de figure et une organisation qui pourra s'adapter aux spécificités de chacun tout en permettant de répondre aux besoins d'ensemble. Ainsi, il s'agit de définir collectivement le message porté par Migrant'scène, d'identifier ses différents objectifs et ce que leur mise en œuvre implique et de définir un cadre d'action qui serve de référentiel. Cela permettra :

- aux équipes d'établir leurs stratégies (en lien avec le reste du groupe) et plans d'actions spécifiques, en fonction de leurs réalités, compétences, forces et faiblesses structurelles, organisationnelles... tout en s'inscrivant dans une action nationale qui aura du sens et de la cohérence. Chaque groupe pourra ainsi travailler sur ses actions à partir d'objectifs adaptés à son terrain
- aux coordinations nationales et régionales de mieux accompagner les équipes en définissant leur propre cadre et priorités d'intervention, et d'améliorer ainsi leurs activités de mise en cohérence et d'animation de réseau, comme celles mutualisées qui leur reviennent (communication, valorisation externe, voire démarches administratives...)
- au Mouvement de positionner Migrant'scène dans le projet associatif en articulation avec les autres actions de « parole publique » comme avec les autres axes d'intervention, et d'impulser de nouveaux modes de collaboration internes.

Si ce cadre doit être revisité chaque année pour s'adapter aux exigences de contexte et s'enrichir des expériences, ce processus mériterait d'être triennal pour offrir aux équipes une capacité d'anticipation qui manque aujourd'hui générant des formes d'épuisement des équipes et des difficultés à travailler avec le secteur culturel dont le calendrier n'est pas le même.

Un dispositif organisationnel qui puisse s'adapter à la diversité des équipes, des réalités, des objectifs

Il existe différentes réalités, histoires, formes d'organisations, relations au national. La diversité des modes opératoires doit être prise en compte pour respecter la variété des cas de figure. Il s'agit donc de se doter d'un dispositif organisationnel :

- adaptable qui intègre les différents fonctionnements, revendiqués, des échelles locales et régionales
- évolutif qui s'adapte aux situations, tant en interne (fragilité des équipes / turn over des bénévoles, fluctuation de l'implication, expériences croissantes des équipes...), qu'en externe du contexte et de son environnement
- inclusif qui articule les différentes échelles d'intervention
- efficace qui réponde aux besoins différents des équipes : pour les plus expérimentées, un fonctionnement horizontal, avec une mise en réseau pour partager les expériences, repérer des éléments de programmation..., pour les équipes de moindre taille ou d'expérience, d'un accompagnement plus prescriptif dans la mise en œuvre du projet.

Par ailleurs le dispositif organisationnel doit prendre en compte les différents modes de collaboration interne : collectif pour les orientations stratégiques, la valorisation interne et les échanges ; individuel ou autonome avec échanges avec le collectif pour la déclinaison locale de l'action ; voire hiérarchique pour les éléments de mise en cohérence tels que les visuels ou la charte graphique. Il doit s'appuyer sur une coordination nationale centrée sur le renforcement des capacités des équipes se traduisant notamment par :

- des outils méthodologiques et techniques et des programmes de formation
- des échanges pour chercher collectivement des réponses aux problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du projet
- des rencontres entre les groupes plus expérimentés et moins expérimentés, sous formes de formations, accompagnement, jumelages... à l'échelle régionale et nationale... pour favoriser la diffusion des acquis et le sentiment d'identité commune.

D'un point de vue structurel, ce dispositif, qui doit s'appuyer sur des modes de travail interne collaboratifs en utilisant des outils informatiques de travail partagé pour favoriser les échanges en direct, pourrait s'articuler autour de :

- un comité de pilotage, une « Ag » informelle annuelle (par exemple lors de la Session, et en tout cas en journée vaquée), au cours de laquelle les équipes revisiteraient les objectifs du Festival et les moyens de les atteindre, co-constitueraient les orientations et référentiels communs, choisiraient et définiraient les thématiques, pré-identifieraient des actions et des outils à créer
- un comité technique (tous les mois au cours de la période de réalisation) centré sur le montage de l'action et l'appui technique
- des réunions de partage et d'analyse croisée sur des questions clés pour les équipes : le montage de projets culturels et de sensibilisation ; les animations et la manière de les mettre en œuvre pour atteindre les résultats et effets attendus... Déclinées autour d'une question, soit ponctuelle, soit récurrente selon les besoins et le sujet, elles s'articuleraient autour de l'expérience d'une équipe pour donner lieu à des réflexions et recherches collectives d'amélioration des pratiques.

Plutôt qu'une entrée culturelle, raisonner en termes de droits culturels de l'Homme

Pour prendre tout son sens au sein des actions de La Cimade, il nous semble que l'approche développée mérite de s'inscrire moins dans une approche culturelle classique que dans celle, soutenue notamment par l'Unesco et dans laquelle s'engage désormais de nombreuses institutions, comme l'Union Européenne, des droits culturels de l'Homme.

Cette approche, qui fait résonnance à la relation que développe La Cimade entre Arts et Culture / Défense des droits de l'Homme / Positionnement politique / Action citoyenne de sensibilisation, s'inscrit dans son objectif global de « solidarité active » et de défense des droits humains. Elle est de fait constitutive de Migrant'scène, une action dont la principale plus-value réside dans les échanges qu'elle suscite et qui s'inscrit dans une perspective de développement humain en contribuant au respect des libertés de chacun.

Par ailleurs, cette approche ouvre de nouveaux modes de penser la culture. L'idée n'est plus de proposer de « bons » spectacles, mais de savoir comment les publics vont valoriser cette expérience dans leur vécu. C'est un enjeu majeur qui amène à se poser la question de la forme de discussion dans l'espace public pour « mettre en raison les convictions » : quitter le domaine du sensible pour prendre le temps du débat, amener des éléments pour construire ses convictions, renforcer la capacité des gens à se parler. Elle fait ainsi écho aux enjeux de la sensibilisation : changer les mentalités c'est aussi passer à une perspective de responsabilisation.

Ainsi, en adoptant une telle approche, Migrant'scène sort de la perspective de l'offre et la demande auxquels sont soumis les festivals culturels, pour se replacer dans la perspective de la personne comme ressource culturelle et de diversité pour les autres. L'échange et la réciprocité sont replacés au cœur de l'action depuis sa définition jusqu'à son organisation. Dès lors, la place des partenaires internationaux ou des migrants ne se pose plus en tant que telle : ils en deviennent partis prenantes à tous les niveaux, autour de collaborations construites sur des complémentarités des diversités et spécificités de chacun.

En guise de conclusion

Cette première phase du festival a permis d'impulser au sein du Mouvement une action nouvelle pour la Cimade, du point de vue de ses objectifs de sensibilisation comme de son approche par l'entrée culturelle. Les résultats sont positifs : implication de nouvelles équipes, implantation des anciennes dans le paysage culturel et associatif local, dynamique interne par l'élargissement de la base bénévole, renouvellement des pratiques et ancrage de l'action par une structuration régionale, (re)connaissance accrue de la Cimade.

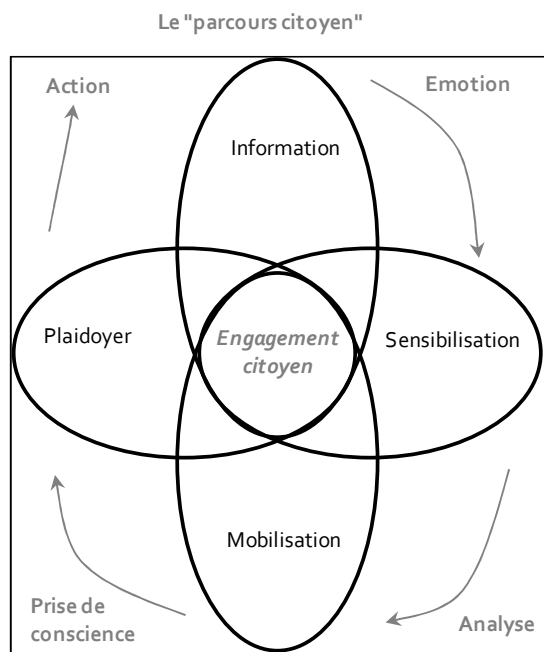
La nouvelle phase qui s'amorce appelle le renforcement de la dynamique. Il est de différents ordres : de la qualité des animations (exigence culturelle / de sensibilisation), des compétences des équipes (gestion de projet...), des approches, objectifs et stratégies (vision et sens partagés), des dispositifs opérationnel et décisionnel (responsabilités des différentes échelles, pilotage collectif).

Ces évolutions peuvent paraître difficile à mettre en place, alors que le contexte ne permet pas à La Cimade de « lever le nez du guidon » et qu'elles supposent de rompre avec des habitudes de travail anciennes développées à une époque où les équipes bénévoles de La Cimade n'étaient ni aussi développées ni aussi impliquées. Néanmoins, nous ne doutons pas de la capacité du Mouvement en la matière, fort de sa richesse humaine, de sa capacité de réflexion sur le monde qui l'entoure comme sur lui-même, de sa capacité d'adaptation qui lui ont permis au cours de plus de 70 ans d'existence, d'être toujours plus vivace et en phase avec ses missions et son environnement.

Préambule

L'évaluation du Festival Migrant'scène est d'abord celle d'une action de sensibilisation et de conscientisation, le Festival utilisant l'entrée culturelle pour participer à l'évolution des représentations sur la migration.

Le secteur de la sensibilisation recouvre des domaines variés (ici l'éducation au développement et à la citoyenneté) et des champs divers : information, sensibilisation, mobilisation, plaidoyer. Ils balisent un parcours citoyen qui conduit chacun de passer de l'émotion à l'analyse et la prise de conscience puis à l'engagement.



B. Seror, 2011

Si des actions diverses sont mises en œuvre dans ce but : ponctuelles ou dans la durée, inscrites ou non dans un processus d'apprentissage, formes et format variées (œuvres artistiques, débats, expositions, jeux, mises en situation, ...), les problématiques d'évolution des mentalités posent des questions globales et transversales spécifiques.

La recherche de « conscientisation » interroge les modes de construction, personnels et collectifs, de la « normalité » : comment faire évoluer les « matrices normatives » qui peuvent légitimer à certains moments des situations d'inégalités ou de malversations, afin de les rendre intolérables et inacceptables ? Dès lors, il s'agit de réfléchir aux liens entre évolutions des mentalités personnelles et sociales¹, en tenant compte des mécanismes de la « pensée complexe » telle que définie par Edgar Morin : comment tisser des liens entre pensées critique, créative et responsable pour favoriser la compréhension globale du monde et les interrelations entre problématiques, permettre la prise de conscience et l'évolution des modes de faire, et encourager la volonté d'agir ? Comment à partir d'entrées spécifiques qui lui parlent, amener chacun à élargir son niveau de conscience et à renforcer son implication citoyenne ? Quelles méthodes développer pour favoriser un cheminement de la conscience, progressant du ressenti vers l'engagement personnel.

La notion d'opinion publique, que les actions de sensibilisation cherchent à transformer, mérite d'être interrogée. En effet l'opinion publique n'est en rien uniforme et de ce point de vue le concept n'apparaît pas opérationnel. Par ailleurs toucher dans leur conscience des publics éloignés, y compris à partir d'un centre d'intérêt qui les attire, par une action ponctuelle, apparaît illusoire. De ce point de vue, les concepts empruntés à la psychologie, de « cercles relationnels » et de la manière de diffuser un message depuis un public de convaincus vers un public plus éloigné, semblent plus opérationnels.

Enfin, la conscientisation est un processus de long terme² qui ne peut se construire sur des actions ponctuelles. La question se pose donc de concilier une action de fond avec le besoin de réaction immédiate imposé par des Campagnes de mobilisation.

¹ Objet notamment du travail du « Groupe des Dix » qui a réuni, dans les années 70, autour de Jacques Robin, des penseurs tels Henri Atlan, Jacques Attali, Jean-François Boissel, Robert Buron, Joël de Rosnay, Henri Laborit, André Leroi-Gourhan, Edgar Morin, René Passet, Michel Rocard, Jacques Sauvan, Michel Serres, pour une réflexion sur les liens entre Science et Politique

² Certains sociologues estiment à une génération le temps nécessaire pour faire évoluer les mentalités

A. Introduction

A.1 Une action portée par un Mouvement militant à forte base sociale

A.1.1. La Cimade, une association ancrée dans l'histoire, la société et le territoire

La Cimade est une association ancienne (1939), portée par des Eglises protestantes, tout en étant universaliste par ses valeurs et positionnements, comme par ses « équipiers », bénévoles et salariés, d'une grande diversité de profil et aux compétences variées.

Pour des raisons historiques, accentuées par le fait que pendant longtemps la Cimade a été l'interlocuteur associatif des Centres de Rétention Administrative (CRA), son action s'est centrée au fil du temps sur la défense juridique des migrants et le Droit des Etrangers. Mais la mise en concurrence des structures associatives agissant dans les CRA a eu des conséquences structurelles fortes : déséquilibre financier qui a exigé une réduction des charges salariales, nécessité d'un redéploiement des compétences...

En parallèle, la Cimade a connu une évolution structurelle, avec une implication croissante des bénévoles dans son fonctionnement, qui jusqu'alors était porté, compte tenu de ses activités, en grande partie par les salariés

Pour faire face à la certaine fragilité à laquelle le Mouvement est exposé et répondre aux nouveaux besoins internes (place des bénévoles et articulation bénévoles-salariés) et externes (évolutions politiques comme de l'environnement associatif), La Cimade s'est lancé dans un processus d'évolution institutionnelle et a redéfini son projet associatif autour de :

- l'accompagnement et la défense des droits des migrants inscrits désormais dans une approche globale de leur situation
- la parole publique, qui vise en particulier : la conscientisation des citoyens, notamment les plus éloignés des problématiques, via la sensibilisation ; leur mobilisation via les Campagnes ; leur implication via le plaidoyer.

La Cimade poursuit ce processus par un travail sur son organisation interne, sa structuration et son fonctionnement, afin de traduire pleinement ses nouvelles orientations dans ses modes de décision et d'action (fonctionnement interne, partenariats).

A.1.2. Une organisation qui agit à différentes échelles

La Cimade regroupe près de 2000 adhérents, qui, avec l'appui d'une équipe de coordination (plus de 100 salariés implantés au niveau national et régional), portent, au sein de « groupes locaux », son projet dans 13 Régions³.

Son organisation repose sur un double organigramme :

- celui des bénévoles :
 - ✓ au niveau local, les groupes se structurent en délégations régionales rattachées à la coordination nationale
 - ✓ chaque délégation régionale s'organise autour d'un Conseil Régional et d'un président de région. La plupart dispose de salariés portés par le national (les Délégués nationaux en région – DNR) et financés par les Régions⁴
 - ✓ les Régions participent aux Commissions thématiques liées aux actions (Migrants, Asile, Prisons, Eloignement, International).

Les groupes locaux sont surtout investis sur les activités d'accompagnement des migrants. Les niveaux national et régionaux ont un rôle de coordination et de renforcement et mènent à leur niveau des activités notamment de représentation, information et plaidoyer.

- celui des salariés qui se structure autour de 4 pôles sous la tutelle du Comité de direction :
 - ✓ deux sont thématiques : le pôle Actions et ses Commissions thématiques, centrées sur l'accompagnement des migrants ; le pôle Vie associative chargé de l'animation de la vie associative et des relations avec les Régions (Présidents et DNR)
 - ✓ deux relèvent des services généraux : d'une part gestion-administration, d'autre part, communication-recherche de fonds qui comprend lui-même : 1 responsable, 1 communication externe, 1 communication interne et extranet, 2 gestion et développement des ressources, 1 grands donateurs, legs et dons privés, et 1 Migrant'scène (Marie Mortier).

Les bénévoles donnent les orientations politiques et mettent en œuvre le projet associatif. Les salariés jouent un rôle d'appui, tout en étant chargés de la mise en œuvre de certaines actions spécifiques (rétention et centres d'hébergement en particulier).

³ Alsace et Lorraine, Auvergne et Limousin, Bretagne Pays de Loire, Centre Ouest, Bourgogne Franche-Comté, Ile-de-France, Champagne Ardennes, Languedoc Roussillon, Nord-Picardie, Normandie, Outre-Mer, Provence-Alpes-Côte

⁴ Sur les 13 Régions existantes, 4 ne disposent pas de salariés : Auvergne Limousin, Centre Ouest, Franche Comté Bourgogne, Normandie

A.2 Le processus d'évaluation et les attentes qui lui sont attachées

Après plusieurs années de fonctionnement, au cours desquelles le festival « Migrant'scène » a pris une ampleur notable, la Cimade veut interroger l'action pour l'améliorer, dans sa forme, son fond, sa mise en œuvre et ses effets. Ses questions concernent :

- la pertinence et la cohérence de l'action en soi, au regard de ses principes d'action et de ses objectifs, comme à l'égard du mouvement, de ses valeurs et de son approche
- le dispositif de mise en œuvre, son efficacité et son efficience, en interne en tenant compte de la structuration spécifique de la Cimade, et externe, du point de vue des partenariats noués
- les résultats et les effets en termes de mobilisation et de sensibilisation des publics.

Pour répondre à ces attentes, l'évaluation a pris en compte certaines caractéristiques du festival :

- il concerne les différentes échelles d'actions de la Cimade en étant porté et en impliquant les niveaux local, régional et national
- sa mise en œuvre mobilise des acteurs variés qu'il cherche à mettre en synergie du local au national et à l'international
- il a des objectifs multiples (information des publics, valorisation de la migration et des migrants, fédération, dynamisation et formation des membres).

Dès lors plusieurs niveaux d'analyse ont été abordés :

- le festival au niveau local. De ce point de vue plusieurs critères ont été mobilisés :
 - ✓ quelles pertinence et cohérence des actions locales au regard des objectifs du projet ?
 - ✓ quels résultats, effets et impact en termes de publics ? quelle attractivité pour les publics éloignés des problématiques migration ? quels acquis pour eux de ce point de vue ?
 - ✓ quelles pertinence, cohérence et efficacité des partenariats ? Quelle place des migrants et Osim et des partenaires internationaux de la Cimade, auxquels elle cherche à donner plus de place ? quid des autres secteurs et de leur mobilisation ?
 - ✓ quelles pertinence, efficacité et efficience du dispositif au regard de l'action, des bénévoles, de leur mobilisation et leur formation, de la gouvernance participative du mouvement ?
- le festival au niveau national :
 - ✓ quelles pertinence et cohérence d'ensemble des actions menées localement ? quels liens entre elles ? quel partage entre les groupes et quelles collaborations ? quels circuits de capitalisation d'expériences ?
 - ✓ quelles efficacité et efficience de l'appui national (coordination, appui technique, financier, formation, mise en réseau) ?

Par ailleurs, compte tenu de l'importance qui lui est accordée, l'évaluation a attaché une attention particulière à la démarche partenariale aux différentes échelles : quels partenaires mobilisés ? quels rôles décisionnel et opérationnel des partenaires ? quelle plus value du travail en réseau ? quels retours et niveaux de satisfaction des partenaires ?

D'autre part, alors que le festival représente une action novatrice pour la Cimade, elle interroge l'organisation qui la porte. Or celle-ci est confrontée à des enjeux d'image dans le secteur (« tout juridique ») comme vis-à-vis du grand public (certaine méconnaissance), de développement (nouvelles actions, fonctionnement...). Aussi, l'évaluation a interrogé l'action au regard :

- du projet associatif de la Cimade et de sa stratégie d'action (pertinence et cohérence)
- de son organisation (portage et gouvernance de l'action par le mouvement) et de son fonctionnement interne et externe
- de la dynamique de mobilisation, d'implication, de formation... interne qu'elle peut alimenter.

Enfin, sur la base de ces analyses, l'évaluation a porté un regard prospectif, en se posant en particulier les questions suivantes :

- comment accroître encore l'audience et toucher des publics toujours plus diversifiés ?
- comment améliorer l'efficacité et l'efficience des dispositifs décisionnels et opérationnels aux différentes échelles ? comment renforcer la participation des membres de la Cimade ?
- comment renforcer encore les partenariats et leur donner toujours plus de sens et d'utilité ? quelles mutualisations envisager ?

A.3 Le déroulement de l'évaluation

A.3.1 Notre approche méthodologique

Notre approche a été dictée par les attentes de La Cimade, mais aussi par certaines caractéristiques fortes de l'action : c'est une manifestation récente ; elle concerne les différentes échelles d'actions de la Cimade et témoigne d'une grande diversité dans ses déclinaisons ; sa mise en oeuvre mobilise des acteurs variés qu'il cherche à mettre en synergie ; elle a des objectifs multiples, en externe d'information des publics, de valorisation de la migration et des migrants, de collaboration et de partenariat, et en interne, de fédération, de dynamisation et de formation des membres....

Par ailleurs, au regard des attentes de la Cimade, il nous semblait essentiel que cette évaluation dépasse la dimension de bilan et d'audit, pour devenir un véritable outil d'aide à l'amélioration de l'action. Dans cette perspective, elle a cherché à analyser le projet sous l'angle des indicateurs de pertinence, cohérence, efficacité, efficience, mais aussi à interroger les valeurs, les démarches et approches, et à identifier et alimenter les arbitrages. Notre objectif était de permettre à toutes les parties prenantes de prendre conscience des enjeux pour envisager les développements du projet. Cette orientation a imposé certains partis-pris méthodologiques :

- une analyse rétrospective mais aussi prospective qui pointe les points forts et les limites à dépasser, et cherche à mettre en avant les leviers d'évolution et les scénarii de développement
- une approche participative qui permette à chacun d'être partie prenante du processus d'évaluation, pour mieux s'appropriier les analyses et recommandations à la construction desquelles il aura participé
- une démarche intégrée qui prenne en considération, non seulement le festival, mais aussi la dynamique d'évolution de la Cimade.

La méthodologie que nous avons mise en oeuvre a donc cherché à tous les niveaux et échelles d'intervention de la Cimade, de favoriser le partage, l'échange et la confrontation des points de vue, du sens et des valeurs, éléments essentiels pour la cohérence d'ensemble comme pour l'appropriation et le portage partagé en interne. Elle s'est également attachée au pragmatisme dans une recherche d'opérationnalité favorable à la mise en oeuvre ultérieure des évolutions.

A.3.2 Le déroulement de l'évaluation

Pour répondre à ces enjeux, l'analyse est partie des réalités locales, leurs atouts et limites, leurs forces et faiblesses, pour mieux analyser le niveau national et l'articulation entre les différentes échelles. Si une grande partie de notre analyse s'est ancrée sur l'étude des données disponibles, nous avons donné une grande place à la subjectivité des regards que chacun porte sur le festival, ses objectifs, son organisation, son impact... de manière à croiser les points de vue et dégager des lignes de force partagées mais aussi contradictoires, ces dernières alimentent au moins autant la réflexion analytique en pointant les divergences à dépasser ou à concilier.

Les outils mobilisés pour réaliser cette évaluation ont été :

▪ **Une étude documentaire**

Il s'est agi dans un premier temps de récolter des éléments documentaires (rapports, supports de communication, dossiers de présentation ou de subvention, etc.) nous permettant de dresser un tableau de l'action, approfondir la compréhension du projet et de ses évolutions, et de pré-identifier les points forts et limites.

▪ **De entretiens individuels et collectifs**

Souhaitant construire cette évaluation dans la rencontre des acteurs du festival, nous avons effectués de nombreux entretiens avec ceux qui le portent et le mettent en oeuvre en interne et ceux qui le soutiennent ou y participent en externe, afin de mieux comprendre leur perception de cet événement et leur positionnement dans son développement. Ces entretiens se sont faits dans la plupart des cas de visu, mais aussi par téléphoner. Beaucoup de personnes interviewées l'ont été à plusieurs reprises au cours de la mission de manière à alimenter et approfondir, en cours, la construction des analyses.

▪ **Participation à des réunions**

Ce travail d'entretiens individuels s'est accompagné de participations à des rencontres liées à l'organisation du festival ou de la Cimade dans différentes cadres. Elles ont permis de mieux comprendre le fonctionnement collectif aux différentes échelles d'action, locale, régionale et nationale.

▪ **Présence sur les festivals**

Ne pouvant prétendre à une rencontre exhaustive des organisateurs, et ne pouvant nous rendre sur tous les festivals Migrant'Scène organisés cette année du 12 au 28 novembre, notre choix, pris en accord avec les commanditaires, s'est porté sur 4 festivals : Rhône Alpes (Lyon), Pays de Loire (Nantes), Sud Ouest (Toulouse) et Ile de France (Paris). Nous nous sommes donc rendues sur place afin de mieux comprendre l'organisation de ces manifestations et leurs résultats, rencontrer les acteurs et les publics, nous confronter à la dimension concrète du festival afin de mieux comprendre la diversité de ses déclinaisons régionales.

▪ **Observation d'une session de formation**

Concernant l'animation de débats, elle s'est déroulée sur un week end et a été animé par le CEMEA.

▪ **Animation d'un atelier de travail collectif**

L'objectif était pour nous de comprendre les enjeux en termes organisationnels et institutionnels et les attentes des équipes au regard des modes opératoires et de l'appui des coordinations nationales et régionales.

▪ **Des échanges réguliers avec la coordinatrice**

Qu'ils aient eu lieu de visu ou à distance, ces échanges ont ponctué le processus et ont permis de notre point de vue, à la coordinatrice de s'approprier nos analyses au fur et à mesure de leur construction, et à l'équipe d'enrichir notre travail en croisant les regards.

▪ **Des restitutions au Comité de pilotage de l'évaluation**

Deux temps de restitution ont eu lieu, à chaud suite à l'analyse de terrain, le 15 décembre 2011, puis à partir du rapport définitif provisoire le 26 janvier 2012. Comme toujours, ces temps de restitution se sont révélés enrichissants en permettant d'explicitier les points qui auraient pu paraître obscurs et d'affiner les analyses.

A.3.3 Appréciation du processus par l'équipe d'évaluation

Si nous ne pouvions prétendre à l'exhaustivité dans l'analyse des sites, l'échantillon des sites visités a nous permis néanmoins d'approcher une certaine diversité régionale de ce festival :

- Le festival de Toulouse, le plus ancien, coordonné à l'échelle régionale par une salariée à mi temps
- Le festival de Nantes, beaucoup plus jeune, porté par une équipe des bénévoles dynamiques et sensibles à l'approche artistique des problématiques de la Cimade et dont la dynamique régionale s'installe, sous l'impulsion du DNR
- Le festival de Lyon, dont c'était la première édition, qui a permis de créer une véritable dynamique interne et qui amorce une réflexion à l'échelle régionale ;
- Le festival de Paris, qui conforte son autonomie par rapport à la coordination nationale et qui souhaite développer l'action à l'échelle régionale.

Il aurait été utile d'effectuer une analyse de terrain qui aille au-delà des « capitales régionales ». Elle n'a pu se faire essentiellement pour des raisons de format de l'évaluation (temps et moyens alloués). Aussi pour mettre en lumière les dynamiques qui sont la réalité des plus petites villes, nous avons mené de nombreux entretiens et échanges avec ces équipes (Dijon, Besançon, Rennes, Béziers...).

Par ailleurs, le manque de disponibilité des équipes pour des réunions de travail collectives, notamment localement, n'a pas permis de générer le débat souhaité sur les modes opératoires internes et l'analyse particulière des stratégies au regard des objectifs particuliers de chacun. Une seule a pu être organisée au niveau national en fin de mission (9 janvier soit quelques jours avant la restitution du travail). Mais inscrite dans une journée chargée de bilan avec des temps accordés qui ont du être rognés, elle s'est révélée difficile à animer tandis que les positionnements et stratégies de chacun des groupes n'ont pu être pleinement approfondis. Néanmoins, si elle n'a pas permis de mettre à profit une dimension participative, nous en avons tiré de nombreux enseignements.

Enfin, il nous semble important de signaler que, de notre point de vue, cette étude aurait mérité plus d'ampleur, tant en terme de moyens que de délais de réalisation. Néanmoins l'intérêt manifesté par chacune des personnes interrogées dans l'avancement de l'étude, leur participation active et leur disponibilité ont réellement contribué à faire de ce travail une période riche en réflexions de qualité, qui révèle un engagement profond de tous les acteurs impliqués.

B. Etat des lieux, bilan descriptif

B.1 Une action locale réinsufflée par la Coordination Nationale

B.1.1 Une action nationale articulée à une initiative locale

Si Migrant'scène est développé à partir de 2007 au niveau national, l'idée est née localement. Depuis 1999 en effet, le groupe de Toulouse organisait un Festival « *Voyages, regards croisés sur les migrations* » en réponse à un quadruple constat :

- le besoin d'aller vers de nouveaux réseaux et d'élargir ceux existants, qui concernaient essentiellement le milieu juridique
- un manque d'actions de sensibilisation vers des publics extérieurs, alors que les équipes étaient très investies auprès des migrants
- le besoin de rencontre entre les différents publics des actions de sensibilisation jusque là relativement cloisonnés
- le potentiel offert par le secteur culturel pour porter un message et proposer des lieux de débats et de confrontation.

Avec pour objectif de faire évoluer les préjugés et les représentations sur les migrants, ce Festival s'est développé à partir de 2004, au niveau de la Région, en s'appuyant sur un poste (temps partiel) de coordination porté par le groupe de Toulouse.

En 2006, dans le cadre de la Campagne « Assez d'humiliation », La Cimade organise avec la Région Ile de France un événement culturel dans le but de « changer de regard sur les migrations ». Cet événement, qui dure trois jours et a lieu lors de la Journée Internationale des Migrants, est baptisé « migrant'scène ».

A partir de 2007, considérant qu'un événement festif avait un intérêt du point de vue de la sensibilisation des publics, de la communication externe de la Cimade et de la mobilisation interne des « équipiers », la Coordination Nationale cherche à rapprocher les dynamiques régionales et à leur faire écho au niveau national. Migrant'scène est lancé avec pour objectif de donner la parole aux migrants en leur offrant une tribune. Un groupe de pilotage est mis en place et un salarié embauché pour la coordination.

Les résultats sont positifs, le festival offrant une fenêtre commune de programmation et de visibilité, même si un certain nombre de leçons en est tiré :

- le choix de labelliser des spectacles est abandonné, car s'il permettait une programmation large, sa gestion était chronophage
- l'objectif de donner la parole aux migrants a été circonscrit autour d'une thématique annuelle pour éviter une programmation « fourre-tout » et incohérente.

Dès lors, la Coordination a cherché à diffuser l'action au sein du Mouvement. En 2008, il prend sa forme actuelle (il dure 15 jours et se construit autour d'un thème). A partir de 2009, il est développé avec l'appui de l'Agence Française de Développement, du Ministère de la Culture et de la Fondation de France, autour d'un projet triennal dont l'objectif général est de « **contribuer à un meilleur respect, en France et dans le monde, des droits des migrants, demandeurs d'asile et réfugiés** » ce qui passe par « *sensibiliser le public français aux enjeux des migrations internationales en France et dans le monde, notamment pour faire évoluer les représentations négatives sur les migrants et les migrations* » (demande de cofinancement AFD).

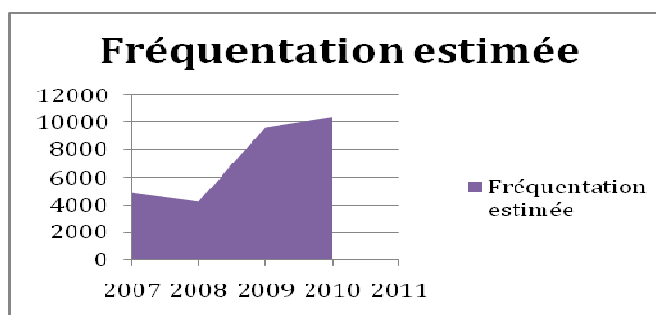
B.1.2 Un enracinement du Festival au sein du Mouvement

Visant à « ouvrir un espace de rencontre, de débat et d'information pour sensibiliser aux migrations internationales » et « faire évoluer les représentations sur les migrants et les migrations » afin de « contribuer au meilleur respect des droits des migrants, en France et dans le monde »⁵, Migrant'scène s'appuie sur l'entrée culturelle pour toucher les publics, en particulier les plus éloignés de ces problématiques. Depuis 2009, le Festival connaît une implication croissante des groupes⁶. A noter que les données globales masquent des différences d'implication d'une année sur l'autre, avec certains groupes qui ne poursuivent pas l'action (environ 1/3) et de nouveaux qui s'y investissent (près de 50%) :

Evolution du nombre de groupes investis par région

Région	2009	2010	2011
Aquitaine Midi-Pyrénées	9	12	10
Bourgogne - Franche-Comté	2	3	3
Bretagne	1	1	5
Centre Ouest	-	1	-
DOM-TOM	1	2	1
Ile-de-France	4	3	1
Languedoc-Roussillon	1	2	2
Nord Picardie	1	4	5
Normandie	2	2	1
Provence-Alpes-Côte d'Azur	-	1	-
Rhône Alpes	3	-	3
International	-	1	1
Total	24	32	32

De même la fréquentation du festival dans son ensemble a augmenté au cours de la période :



Un enracinement du Festival dans le Mouvement s'observe donc, même si un temps est nécessaire pour le lancement et le développement d'un projet national au sein d'un mouvement bénévole et décentralisée, d'autant plus qu'il fait appel à de nouvelles compétences. Il s'exporte même avec l'implication depuis 2010 du partenaire marocain de La Cimade, le Gadem, qui met l'action en œuvre à Rabat avec une compagnie artistique « Daba Théâtre ».

L'approche choisie a contribué à cette dynamique. C'est en effet le repositionnement de la stratégie de programmation et de thématisation et l'élaboration d'un projet triennal qui ont favorisé la participation active et l'appropriation de l'action.

⁵ Dossier technique et financier AFD 2009-11, pp.15-16

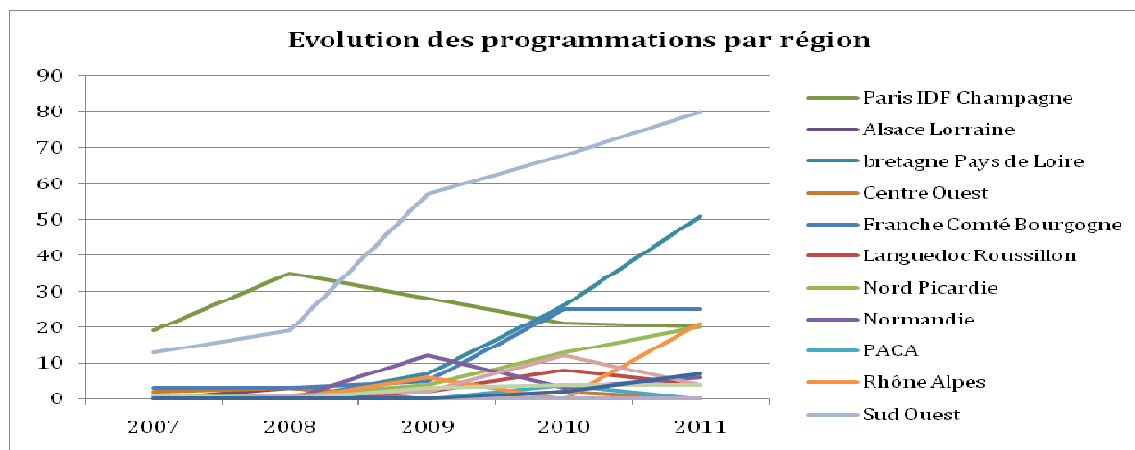
⁶ Tableau établi à partir des rapports d'activités 2009 et 2010 et des informations retransmises à la Coordination Nationale en 2011 et diffusées sur le site web du Festival

B.2 Une action nationale portée par une diversité de manifestations locales

B.2.1 Une programmation en constante augmentation

Au cours de la période de l'évaluation, le nombre de programmations est en évolution constante.

Au début du plan triennal, les régions se mobilisent et une grande diversité d'initiatives émerge. De nombreuses équipes se lancent dans l'organisation (entre 1 et 12 manifestations par région), totalisant 126 manifestations en 2009 contre 65 en 2008.



L'année 2010 marque un tournant dans l'ancrage du Festival. Si la Région Aquitaine Midi-Pyrénées reste sur un développement important, avec une quantité de manifestations organisées qui la différencie des autres. Anciennement engagée dans un événement culturel qui s'est ancré dans le paysage, visiblement mûre en termes de réflexion, avec des besoins, des partenaires et des possibilités de programmation et de financement identifiés elle a su mettre à profit le dispositif national, comme l'indique la croissance importante du nombre de manifestations depuis 2008, date à partir de laquelle elle se positionne comme « leader ».

Une autre région émerge sur la période, la région des Pays de Loire. Initié par le groupe de Nantes qui se saisit de l'opportunité offerte par Migrant Scène d'autant plus qu'il dispose d'un groupe de bénévoles sensibles à l'approche culturelle de la démarche, le Festival s'y développe avec un nombre de manifestations qui augmente rapidement pour, en 2011, faire de la région, la deuxième la plus dynamique en termes de programmation. Cette tendance est renforcée en 2011 par une organisation intra-régionale soutenue par le DNR, qui permet, à l'instar de la Région Aquitaine Midi-Pyrénées, de mettre en place une coordination entre les équipes.

En parallèle, la Région Ile de France, qui initialement a servi de tremplin pour l'action nationale et dont l'implication était portée par le Siège, s'est pleinement approprié l'action à partir de 2010 et surtout 2011, ce qui s'explique le recul apparent dans l'ampleur de la programmation à cette date (35 manifestations en 2008, 21 en 2010).

Ainsi, en fin de projet triennal, on constate que le dispositif a permis l'émergence d'une dynamique nationale qui reste cependant assez disparate. Trois types d'organismes se distinguent :

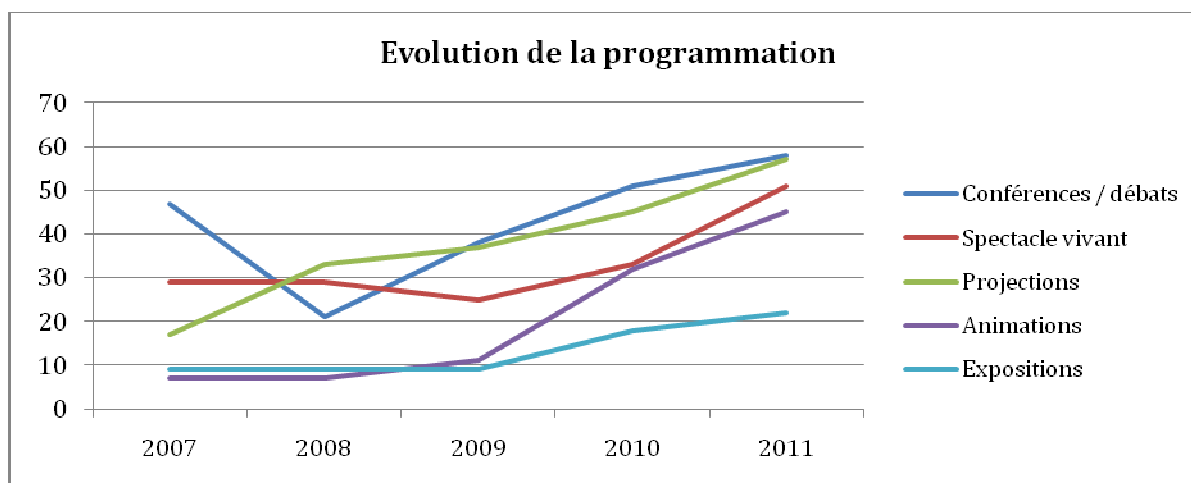
- le premier se détache nettement de l'ensemble par la richesse de la programmation, parmi lesquelles des collaborations avec des artistes locaux autour de productions originales, et une approche régionale de l'action : les Régions Aquitaine Midi-Pyrénées, et Bretagne Pays de Loire auquel peut être ajouté le Gadem a Rabat (Maroc).

A noter que la Région Ile de France occupe un positionnement intermédiaire vu qu'elle a porté pour la première fois en 2011 le Festival de manière autonome par rapport à la Coordination Nationale, et au regard de son nombre de manifestations, mais l'équipe de coordination régionale étant structurée, le développement devrait rapidement aller vers une territorialisation plus large.

- un autre groupe de régions se stabilise autour de l'organisation de 20 à 30 manifestations : les Régions Bourgogne Franche-Comté, Rhône Alpes et Nord Picardie. Une coordination régionale s'y développe animée par les DNR sauf en Bourgogne Franche-Comté où elle est assurée par le référent régional bénévole
- Le troisième type organise moins de 10 manifestations. Les équipes fonctionnent de manière isolée entre elles et même au sein de leur groupe. Leur taille est réduite (des « noyaux durs de 1 à 3 personnes). Leur programmation se caractérise par des animations plutôt « classiques » (ciné-débat...), souvent recherchées auprès de la coordination nationale.

B.2.2 Une programmation qui s'enrichit et qui s'étoffe

En même temps que la programmation augmente, elle s'enrichit et se diversifie.



Ce sont les « projections » et débats conférences qui rencontrent le plus grand succès. Si elles sont affichées par la coordination nationale comme un support privilégié de programmation (accès aux droits, facilité logistique, faible coût...), cela s'explique surtout la facilité de leur mise en place (technique, financière, etc.) et la diversité des formes que ces « ciné-rencontres » peuvent prendre : les projections de documentaires, de fictions de courts métrages, de films d'animations sont suivis de témoignages de migrants, de militants, de débats avec des experts... Outre leur dimension « pédagogique », ces formats facilitent l'échange avec le public.

La programmation présente aussi une part importante d'œuvres de théâtre et de danse. Ainsi en 2011, une grande proportion des spectacles vivants programmés est composée de « petites formes » (Vive la Liberté ! de Tata Milouda, Kinokonzert et le Feu d'archétype de Etrange Miroir, L'Afrique en Morceaux de la Cie Alakabon, ISO-6346 international organization for standardization de la Cie Art and project, Je me souviens de Abirached et Lefebvre, Lecture des Chroniques de rétention...). C'est parmi ces performances que l'on retrouve le plus la capacité créative et l'envie participative des bénévoles et groupes locaux.

Mais on compte également quelques œuvres plus importantes en termes de complexité de production. Celles-ci sont soit des créations portées par des compagnies aux propos plutôt militants (Gertrude II, Théâtre du Grabuge, Cie Arsa, etc.) soit, plus rarement, des œuvres programmées par des lieux culturels ou festivals partenaires du festival (Et nous brûlerons une à une les villes endormies au Lieu Unique à Nantes, concert du Grand N'Dolé au Samba Résille Toulouse, A mon âge je me cache encore pour fumer Toulouse). On peut noter ici les exemples intéressants de l'œuvre Allons Z'en France, créée par le Collectif DAJA et du collectif Etrange Miroir qui trouveront dans le festival Migrant'Scène un véritable tremplin pour des programmations futures. Le festival se positionne ici comme un « découvreur » de talents, qui permet de rendre visible des artistes auprès d'un grand public.

Les animations présentent une évolution rapide notamment depuis 2009. De fait, elles offrent un espace créatif et ludique, permettant de créer des cadres d'échanges et de débats importants avec le public, parce qu'ils sont conviviaux et moins formels que les spectacles. Ils permettent également de donner une dimension participative et créative très positive à l'événement, comme on peut le constater pour le Jeu des « cocottes » en Ile de France ou le Parcours du Migrant créé en 2006 dans le cadre de la campagne « Assez d'humiliations ! », l'animation sur les préjugés à Lyon, le Mur des préjugés à Nantes, ou O'Librius à Nantes etc.

L'autre part importante des animations est composée de repas et apéros, qui permettent de mobiliser les équipes, les publics et les migrants dans un cadre informel de partage, tout en offrant un espace de débat autour d'une thématique.

Les expositions enfin, sont les éléments les plus faiblement programmés durant le festival. La plupart sont des expositions photographiques. Peu présentent une dimension artistique et créative comme ce fut le cas à Nantes avec Le nouvel accent, présentant les œuvres plastiques d'un ensemble d'artistes « migrants ». Elles sont néanmoins souvent l'occasion de présenter le travail de photographes inspirés par la thématique du festival et des enjeux défendus par la Cimade : collectif Pan ! ou l'exposition de Ricardo Lacuta Immigranantes à Nantes, La mouche au mur à Lyon, Sur la Frontière programmée sur plusieurs festivals depuis 2010...

B.2.3 Des outils de communication externe partagés au service d'un festival pluriel et créatif

En même temps que le Festival s'est implanté, sous des formes et des niveaux d'implication divers, dans le Mouvement, la mise en cohérence s'est développée au niveau national.

Le Festival s'appuie sur une communication nationale sur le festival : un site internet, des outils visuels communs bâtis selon une charte graphique commune...

Les équipes apprécient globalement l'identité partagée que cela donne aux actions qu'ils mènent séparément et leur évite un travail de création graphique pour lequel elles n'ont pas de compétences (ni de budgets).

Ces outils sont largement utilisés, mais aussi modifiés et adaptés, parfois sans tenir compte des exigences du national, par les équipes qui s'en servent, exclusivement pour certaines, pour communiquer sur leurs manifestations.

Il s'appuie aussi sur des éléments de programmation (films, intervenants, spectacles...) proposés par le National pour favoriser la convergence des actions dans une identité commune.

Il donne également lieu à la production/valorisation d'outils permettant d'étayer le discours.

Ainsi, alors que l'année 2007 propose une thématique assez large, « Les migrations internationales », et que son identité reste assez floue, l'année 2008 présente une plus forte structuration des outils. A cet égard, la thématique « Les femmes en migrations » a certainement joué un rôle de levier. En particulier, un dossier spécial sur les femmes en migration a été réalisé qui fait le lien entre Migrant'scène et les autres activités de parole publique de La Cimade..

L'harmonisation et la valorisation des outils de communication se poursuivent en 2009. La thématique du Festival, « Nos territoires ont une histoire » donne lieu à un dossier de la revue Causes Communes consacré à l'histoire des politiques d'hospitalité et de la défense des droits des migrants. Néanmoins, cette thématique ne permettant pas d'identification nationale forte, 2009 apparaît plus comme une année de mobilisation du Mouvement.

En 2010 en revanche, les outils du festival et de la Cimade convergent pour se mettre au service d'une thématique complexe puisqu'elle traite des migrations dans la région Maghreb / Afrique Subsaharienne. Un dépliant est édité pour illustrer le sujet et faciliter la communication, un important travail de collaboration tissé avec les partenaires du Sud (Niger, Mauritanie, Mali, Maroc) et un dossier spécial y est consacré dans la revue causes communes, « De l'aventure à l'errance ». L'année coïncide avec les 70 ans de la Cimade et une manifestation se déroule au Théâtre du Soleil (Paris) pour cet événement « Faites circuler les utopies », dans le cadre du festival. A noter que les outils rendent difficile la visibilité sur l'ampleur nationale du projet.

En 2011, la thématique sur les Préjugés, largement plébiscitée par l'ensemble des groupes locaux et des partenaires, donne également lieu à des publications: une réédition du « Petit guide pour lutter contre les préjugés » et un dossier spécial « Je préjuges, tu préjuges, nous préjugeons... ».

B.3 Le dispositif organisationnel

B.3.1 Un dispositif à plusieurs niveaux

B.3.1.1 Un niveau local opérateur de l'évènement

Les équipes Migrant'scène font partie des groupes locaux. Ce sont elles qui montent et réalisent le projet au niveau local. Leurs membres sont des personnes, soit actives à la Cimade (adhérents ou non) et investies dans d'autres activités (en général l'accompagnement des migrants), soit proches de l'association, soit recrutées spécifiquement (appel à bénévoles comme à Lyon).

Les équipes sont composées d'un noyau dur qui organise l'évènement sur la durée, en général assisté « le jour J » par d'autres membres du groupe. Ce noyau dur est de taille variable (une personne à Dijon, une dizaine à Paris). Leur taille dépend essentiellement des sites (grandes ou petites villes), des compétences mobilisables dans le champ de la culture et de l'ancienneté de l'évènement. En effet, si les premières éditions peuvent être portées par une équipe minimaliste, leur pérennité est liée, compte tenu de l'usure que génère une implication nécessaire, à la capacité de cette dernière à s'étoffer. Celle-ci dépend en particulier de la capacité de l'équipe à s'ouvrir à de nouveaux bénévoles et profils, et de l'intérêt du groupe pour l'action au regard de l'investissement notamment humain.

B.3.1.2 Un niveau régional qui prend peu à peu sa place

En dehors de la Région Aquitaine Midi-Pyrénées qui s'est dotée au fil des ans d'une coordination salariée rattachée au groupe de Toulouse, le niveau régional est encore peu présent dans le dispositif, au regard du rôle qu'il pourrait jouer en matière, par exemple, de communication ou de recherche de financements régionaux, comme de coordination, les équipes développant peu de liens entre elles. Mais si le niveau régional a joué jusqu'à présent un rôle de rediffusion des informations vers les groupes, sa place tend à s'affirmer :

- certains DNR se mobilisent, soit en participant directement à l'organisation (comme la Région Ile-de-France), soit en insufflant la dynamique (comme les Régions Picardie Nord Pas-de-Calais, Bretagne Pays de Loire et Rhône Alpes depuis cette année).
- des comités de pilotage régionaux ont été créés comme en Bourgogne-Franche Comté, il n'a pas été poursuivi (animation bénévoles, dispersion des groupes dans la Région...) ; en Bretagne Pays de Loire, s'il est récent, il suscite l'intérêt des équipes en leur permettant de se fédérer et partager expériences et outils ; en Région Rhône-Alpes, il se met en place avec d'autant plus d'élan que l'implication des groupes dans l'action en 2011 est ressentie comme très positive par les équipes comme les salariés.

Ainsi deux dynamiques sont à l'œuvre : des festivals locaux qui s'appuient sur le dispositif national pour développer leur projet Migrant'Scène ; des événements qui tendent à prendre une dimension régionale avec une organisation interrégionale forte ou en construction. Ces deux tendances répondent à des logiques internes (organisation et structuration régionale, modes de fonctionnement des groupes...) et des réalités de terrain (villes grandes / moyennes, implantation de la Cimade ...) différentes.

B.3.1.3 Une coordination nationale d'abord en appui

La coordination nationale s'appuie sur un poste salarié à plein temps assisté d'un stagiaire recruté chaque année pendant la période du Festival. Différentes missions lui sont allouées en lien avec l'appui des équipes à la préparation de l'évènement (programmation artistique, renforcement des capacités par l'accompagnement et la formation, coup de pouce financier), l'animation du dispositif et la coordination des équipes (circulation de l'information, organisation des échanges, concertation), la représentation institutionnelle auprès des acteurs nationaux.

Le niveau national est le principal lieu de rencontres et d'échanges entre les équipes via le Comité de pilotage (Copil). Son rythme s'est mis en place au cours de la période. En 2011, il s'est réuni 1 fois par mois pendant la phase de préparation (février à novembre hors période estivale). En janvier, un bilan collectif est établi et l'édition suivante préparée (choix du thème en particulier).

Mais l'implication des équipes au niveau du Copil est inégale. Si des représentants régionaux y participent au titre de leur Région (Aquitaine Midi Pyrénées, Bretagne Pays de Loire, Ile de France, Nord Picardie, Franche Comté Bourgogne), les autres équipes ne sont pas nécessairement représentées. Ainsi, en 2011, sans compter les Dom-Tom, le taux de représentation, directe (représentation locale) ou indirecte (représentation régionale) était de 74%. Par ailleurs, la présence des participants est irrégulière (en 2011, taux de participation de 43%) notamment par manque de disponibilité, et même, pour certains, d'intérêt pour un Comité qui joue surtout un rôle technique... La transmission des comptes-rendus permet d'y remédier en partie.

L'appui aux équipes opérationnelles se fait de diverse manière.

Le renforcement des capacités des équipes se traduit par un appui opérationnel sous forme de conseils à distance ou d'accompagnement plus rapproché, notamment des nouvelles équipes. Il concerne en particulier les dimensions partenariales, avec notamment le secteur culturel et les institutions locales, et les dimensions techniques (fiches techniques des spectacles, des salles, accueil des artistes...) et administratives (gestion des contrats, déclarations diverses...) dont il est notable qu'elles sont très prenantes pour les équipes et leur demandent d'acquérir certaines compétences. Le National propose aux équipes des documents types et a réalisé en 2011-12 un guide méthodologique à leur attention. Il n'y a pas ou peu en revanche de mutualisation d'activités à son niveau.

Des formations commencent à être mises en place (1 module en 2011 sur l'animation de débat avec le CEMEA). Un guide méthodologique, réalisé par la coordination nationale avec l'appui d'un prestataire extérieur, est en cours de finalisation.

Un soutien financier est apporté via les « Coups de pouce ». Plafonné (par exemple en 2011 initialement à 1 000€ et au final à 1250€ compte tenu de la disponibilité des fonds), ils concernent à priori en priorité les nouvelles équipes dont La Cimade veut soutenir l'engagement. Ils représentent un apport pour celles qui n'ont pas ou peu de financements mais aussi pour les autres en leur permettant d'afficher une part de fonds propres dans leurs demandes de cofinancement.

Le National a aussi pour mission de garantir la cohérence d'ensemble, ce qui passe par les rencontres et échanges entre équipes, des éléments de programmation et visuels communs, des « parrains » identifiés chaque année avec l'organisation de leur tournée.

La proposition programmatique consiste en la sélection en amont d'œuvres artistiques au niveau national, en 2011 avec l'association « Autour du 1er mai » qui offre une base de données sur les films et aide à trouver autorisations et ayants droits, la proposition de créations artistiques, créées ou non spécifiquement, et par la mutualisation des productions locales qui ont pu être réalisées spécifiquement pour le Festival en mobilisant des artistes locaux (comme à Nantes et Toulouse)..

Les outils de communication « matérialisés » consistent en des affiches, flyers et programmes. Leur réalisation jusqu'à leur impression et diffusion dans les sites est pris en charge par la coordination nationale, en lien avec des prestataires extérieurs. Le Copil suit le processus (avis sur les visuels, remontée d'information sur les besoins).

Enfin, le niveau national participe à la visibilité de l'évènement, essentiellement par un site Web qui présente le Festival dans son ensemble et les programmes de chaque Région, et des contacts avec les médias nationaux qui restent néanmoins à mieux organiser (partage du travail entre les groupes, notamment Paris, et le national).

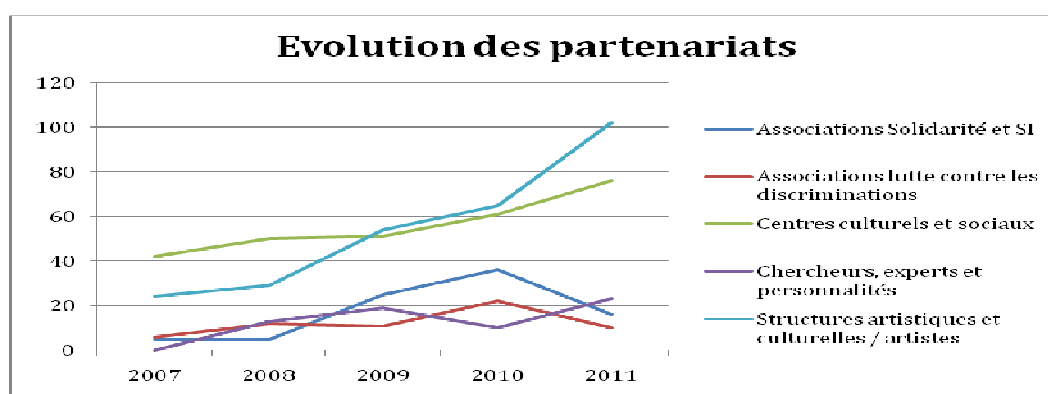
Il assure la représentation et le portage de l'action auprès des partenaires nationaux, essentiellement les bailleurs de fonds du Festival.

B.3.2 Des partenariats qui se construisent notamment dans le milieu culturel et artistique

Les partenariats sont noués au niveau national ou local (quant ils existent, les partenariats régionaux concernent essentiellement la relation avec des artistes dont les œuvres peuvent « tourner » sur la région). Ce sont d'abord des partenariats opérationnels, les partenariats institutionnels comme celui de la Région Aquitaine Midi-Pyrénées et du Conseil Régional restant exceptionnels. Ils ont des objectifs divers : de diffusion, artistique, de communication, d'organisation du fond et de la forme, de mobilisation des publics... A noter que leur recensement n'est pas systématique et qu'ils sont peu valorisés dans les rapports, ce qui a supposé de rechercher les informations tant sur les partenaires que sur leurs activités, au fil de l'eau.

Partenaires	2007	2008	2009	2010	2011
Associations	13	25	48	78	33
Chercheurs, experts, personnalités	5	13	37	25	33
Structures artistiques / artistes	23	25	39	46	90
Média	5	5	8	6	3
Partenaires du Sud	2	0	1	1	0
Lieux Culturels	40	53	46	60	76
Autres	4	6	33	0	5
TOTAL	92	127	212	216	240

Si les relations avec la solidarité internationale sont historiques, celles avec les structures artistiques et culturelles priment depuis 2007.



En constante augmentation, le développement de ces partenariats démontre une volonté réelle de donner une véritable dimension créative et artistique à un festival portant sur une thématique plus politique. Ainsi, les partenariats artistiques permettent notamment de mettre en valeur « l'engagement politique » des artistes, d'appréhender la dimension politique sous un autre angle, par le langage artistique, et de créer des espaces de construction de nos imaginaires collectifs. Quant aux artistes, leur adhésion est largement liée à la possibilité qui leur est offerte de placer des valeurs humaines au cœur de la création.

En permettant de mobiliser l'audience des structures culturelles, les partenariats ont des effets positifs sur la fréquentation, que constatent les équipes : la concordance des dates de programmation, la co-organisation ou la co-production font des partenaires culturels de vrais supports logistiques (organisation, communication, financements...). En particulier, alors que beaucoup trouvent la mise en œuvre d'une campagne de communication coûteuse en temps et en argent pour des résultats mitigés, s'appuyer sur une communication existante est un levier très apprécié. Reste que la visibilité de Migrant'scène et de La Cimade peut en être affaiblie, ce qui renvoie à la négociation sur le fond et la forme, et aux objectifs de Migrant'scène (diffusion d'un message, promotion de la Cimade...).

Les partenariats avec les associations de migrants sont marginaux, ce qui est justifié par des raisons de sens et valeurs.

Quant à l'implication des partenaires Sud de La Cimade, plus la thématique est techniquement complexe, plus le partenariat est fort. Ainsi en 2010, elle rendait particulièrement nécessaire le témoignage de vécu et d'expert, ce qui a laissé la place à une vraie collaboration (création d'un film), favorisée par une anticipation en amont. Cela est moins vrai les autres années.

C. Bilan analytique

C.1 Une action culturelle multiforme et diversifiée

C.1.1 Des thématiques comme un fil rouge ... parfois difficile à filer

La Cimade s'est saisi de l'outil culturel et artistique pour donner une approche sensible des migrations et remettre l'humain derrière des concepts et des chiffres. L'interculturalité est au cœur de Migrant'scène : donner à rencontrer le migrant, ouvrir un espace public pour sa parole, c'est rendre la place à l'humain dans une perspective de mieux vivre ensemble.

Tout en restant sur ces fondamentaux, le propos un peu généraliste du début se précise quant des thématiques sont définies⁷. Elles permettent d'aborder les migrations sous des angles plus analytiques et de traiter de l'actualité. Leur choix est important :

- elles donnent une visibilité et à un sens à la dynamique collective et lui permettent d'affirmer son identité
- elles permettent aux équipes de s'approprier le sujet tout en gardant un espace de liberté dans sa déclinaison
- elles participent à la mobilisation des groupes locaux dans l'action et des bénévoles dans l'équipe
- elles participent au développement de partenariats nouveaux, notamment localement.

Ce pose néanmoins la difficulté de ce choix. En effet, bien que la coordination nationale assure un travail d'argumentaire et de traitement de sujets complexes et délicats pour accompagner les organisateurs locaux, le traitement qui en est fait est divers. Une première raison tient en la volonté des équipes de garder prise sur le contenu pour pouvoir le cibler au regard de leur propre message, des réalités locales de la migration ou de l'environnement sociopolitique. Une seconde tient à la difficulté pour les équipes de maîtriser le fond. La question est d'autant plus forte que la thématique est plus « technique » comme Migrations en Afrique.

Ainsi, la prise en main des thématiques par les équipes demande un temps d'élaboration, d'analyse et de compréhension qui mériterait d'être adossé à des formations. Mais les délais d'organisation sont trop courts et les charges de travail trop importantes pour que cet approfondissement puissent se faire. Une anticipation est donc nécessaire que le mode de fonctionnement actuel ne permet pas. Certaines équipes en sont conscientes comme Ile de France qui a choisi d'y palier en gardant les préjugés comme entrée quelque que soit la thématique retenue. De ce point de vue, la force de sujets plus « généraux » est qu'ils favorisent la créativité des organisateurs : facilité d'appropriation, à mettre en place des partenariats avec le secteur culturel, à mobiliser leur capacité « pédagogiques » et de sensibilisation auprès du grand public....

C.1.2 La programmation : diversité culturelle et capacité créative

C.1.2.1 Un espace de création artistique

Si les créations artistiques sont revendiquées comme des éléments forts de la programmation nationale et commune, il est difficile, à partir des éléments de communication et des rapports, d'en évaluer le parcours au niveau local. Ainsi, en 2010, les 4 créations mises en circulation sont peu mises en valeur alors qu'elles feront pourtant l'objet de 16 programmations au total ! Néanmoins, la démarche commence à se clarifier en 2011, où 3 créations sont proposées. Reste que si la mise en circulation de certaines des œuvres est identifiée (The immigrant et UnDeuxGrou), le parcours de la création cinématographique n'est pas affichée.

Par ailleurs, les créations proposées par le National restent globalement peu utilisées par les groupes, en dehors des projections de films, essentiellement pour des raisons budgétaires et par choix de travailler avec des artistes locaux.

Il est difficile d'estimer la part des créations dans les initiatives locales, plus encore de cerner les créations spécifiques des créations programmées par le festival. On peut cependant constater intuitivement un nombre croissant d'initiatives à l'observation des programmations. Sur l'année 2011 on recense sur les régions ciblées par l'étude (Aquitaine Midi Pyrénées, Rhône Alpes, Ile de France, Pays de Loire) plus de 7 créations artistiques (court métrage, théâtre, concert, performance, exposition, film d'animation, etc.). Les années précédentes ont du également en générer des créations. Mais, bien que ce soit une forte plus value du festival, la coordination nationale s'en fait peu le relais : connaissance partielle des initiatives, peu de programmation des créations année X sur X+1, peu de communication sur ces créations... Néanmoins, l'évolution tend vers plus de capitalisation, de valorisation et d'échanges en la matière.

⁷ migrations féminines, histoires des territoires, migrations en Afrique, préjugés

C.1.2.2 Des animations plus ou moins « faciles » à programmer

L'évolution du type de programmation privilégié par les organisateurs montre une évolution constante des animations en nombre d'éléments programmés régulière depuis la mise en place du programme triennal. La simplicité d'organisation des animations pour certaines pré-identifiées par la coordination nationale et les échanges qu'elles permettent l'expliquent largement, comparé à un spectacle vivant aux coûts de financement et à la complexité technique de leur mise en œuvre plus élevés qui donnent une prise de risque plus importante. Leur mise en œuvre aboutit cependant à des résultats qui peuvent être inégaux.

Ainsi, les débats questionnent de nombreux organisateurs : la simplicité de son organisation cache souvent la complexité de sa réussite. Créer le cadre pour un « bon » débat repose sur une bonne animation, des intervenants « cadrés » et habitués à cet exercice, des sujets sur lesquels le public pourra facilement intervenir et une forme d'animation qui facilite sa participation.

Sans ces éléments, l'objectif (souvent mal évalué par les organisateurs) est raté et peut même créer plus de frustration que de satisfaction pour tous. C'est le cas par exemple à Toulouse du débat sur les préjugés qui a fait suite à la représentation théâtrale de « Et toi, quel est ton préjugé ? », ou à Valence suite à la représentation du Kinokonzert. Cette remarque sera présente dans de nombreux bilans de groupes locaux, et même si tous ont accueilli positivement la formation « animation » de débat organisée par la coordination nationale, de l'avis de tous elle arrivait trop tard ne permettant pas toujours à ceux qui animeraient les débats d'y assister. La question du cadre du débat questionne, alors que l'espace de délibération et de réflexion est au cœur des enjeux posés par les organisateurs du festival.

Au même titre que les débats, la programmation des « parrains » ne semble pas évidente pour les groupes locaux. Leur présence sur le festival est pourtant forte : Madjiguène Cissé se déplacera 10 fois en 2008, Hicham Raidi se déplacera 5 fois en 2009, les trois parrains de 2010 (Oumar Sidibé, Abba Akimi Kiari et Caritas Nouhadibou) interviendront 10 fois au total et Fabien Didier Yene 6 fois, en 2011. Si une certaine plus value de cette présence est constatée (témoignage, parole d'expert...), et à cet égard la thématique de 2010 était intéressante de par sa complexité et son externalité car les points de vue apportés par les parrains étaient un vrai enrichissement dans les débats et les échanges, notamment en termes pédagogiques, les groupes locaux demandent soit plus de temps pour préparer leur intervention et les accueillir dans de meilleures conditions, soit que leur participation soit préparée en amont par la coordination nationale et proposée dans les éléments de programmation commune.

Enfin la question des expositions originales se pose. Comme pour les créations, elles peuvent être le fruit d'un investissement d'artistes sur la dimension militante du Festival. Le retour sur investissement se pose pour eux, leur travail méritant plus de valorisation au niveau des équipes, ce qui favoriserait leur implication et participerait à la qualité de la relation entre eux et la Cimade.

Ainsi, globalement, la dimension créative du festival prend de l'ampleur et il en résulte une importante diversification des formes programmées. On peut néanmoins difficilement juger de leur valeur artistique, évaluer leur impact sur les personnes qui y participent, en tant que public ou acteur, qu'elles soient cimadiennes ou migrantes ou encore estimer leur contribution aux objectifs du festival tant les indicateurs et outils de valorisation sont inexistantes. Par ailleurs, la valorisation de ces créations (rapports, communication) décroît au fil du temps alors que leur nombre augmente. L'évolution des outils de communication et de la structuration progressive du comité de pilotage présente cependant une évolution qui laisse présager d'une prise en main de ce déficit de mise en valeur.

C.2 Une action de sensibilisation aux résultats globalement positifs

C.2.1 Des objectifs de sensibilisation au cœur de l'action

Les équipes partagent le constat d'un besoin de sensibiliser le public et l'objectif de participer à l'évolution « *des représentations négatives sur les migrants et les migrations* », en cherchant à toucher un public plus large que son cercle habituel grâce à la médiation d'un évènement artistique.

C.2.1.1 Un Festival vecteur d'un message citoyen

Porteur d'un message sur les migrations et la place des migrants dans nos sociétés, le Festival participe à l'information des publics sur les problématiques de la migration. Le thème annuel permet de cibler un angle d'entrée spécifique.

Non prescriptif, il relève de la recommandation et insuffle une direction que les équipes s'approprient et déclinent de manière très variée, selon notamment : l'ancienneté de l'implication, leurs expériences et compétences, leur taille, la présence ou non de salarié, les réalités et ressources locales, notamment concernant le fond...

La question de la maîtrise des problématiques par les équipes se pose. Elle se joue à deux niveaux : celui de l'approfondissement du fond au cours de l'évènement (repérage d'interventions, cadrage...), celui de leur argumentaire important en terme de crédibilité.

Le Festival participe à un interrogatoire des représentations individuelles et collectives. Partant de la relation privilégiée de La Cimade avec les migrants, l'objectif est d'impliquer ces derniers en tant qu'acteurs de l'échange et de leur offrir une tribune :

- directement, par une intervention et un témoignage sur leur parcours, leurs attentes, les difficultés qu'ils rencontrent...
- par la médiation d'œuvres artistiques, réalisées par des artistes migrants ou portant sur la migration et sur les migrants.

Cette approche n'est pas mise en œuvre partout de la même manière tandis que sa mise en œuvre elle-même est délicate. Ainsi :

- la participation des migrants concerne essentiellement des personnes accompagnées, dans le cadre par exemple des permanences ou des actions de FLE (Français Langue Etrangère). Les migrants installés en France sont peu représentés, y compris dans les Régions où des « associations issues de la migration » sont implantées.
- elle se traduit essentiellement par des témoignages et la participation d'artistes migrants
- elle peut avoir des effets contradictoires : soit positifs de rencontre et d'échanges (comme à Toulouse en 2011), soit négatifs et stigmatisants (Grenoble a ainsi regretté de n'avoir pas préféré une scénarisation plus intime que la scène, Nantes se pose la question de savoir si le fait d'être migrant est suffisant pour justifier l'intervention d'un artiste).

Elle mérite une préparation toute particulière. Quand elle fonctionne, elle participe à un renouvellement des regards sur les migrants, appréhendés en tant que personnes ayant un parcours et un projet de vie. Cet effet concerne les publics ainsi que les équipiers de La Cimade, qui placés dans une relation d'assistance face à des situations d'urgence, peuvent oublier l'humanité de « l'accompagné ».

C.2.1.2 Une action de sensibilisation porteuse d'innovation

En cherchant à s'appuyer sur la culture pour faire passer un message et toucher des publics éloignés, plus intéressés par l'art que par les problématiques de migration, le Festival participe à une trans-sectorialité en associant actions culturelles et de sensibilisation.

Cette approche répond à la problématique générale du renouvellement des pratiques de sensibilisation des publics dont beaucoup n'arrivent à être touchés par les actions « classiques » (débat, conférences, expositions...). Au niveau de Migrant'scène, ces dernières, tout en étant présentes, ne sont plus le « produit d'appel » mais viennent compléter et enrichir la réflexion que peuvent susciter les créations artistiques. A noter que la formation des acteurs internes aux techniques d'animation développées par l'Education Populaire répond aussi à cette préoccupation de renouvellement des pratiques et modes de faire.

Cette approche offre aussi la possibilité de décloisonner les problématiques en replaçant la question des migrations dans une vision globale tant des contextes géopolitiques que des situations humaines. De ce point de vue, Migrant'scène participe à la construction d'une « pensée complexe » par la prise de conscience des interactions entre des réalités souvent abordées de manière partielle et fragmentaire, tout en sachant qu'en tant qu'évènement ponctuel, ses effets sont limités.

C.2.2 Une tendance au renouvellement des publics

C.2.2.1 Un diversification des publics mais des difficultés à toucher les plus éloignés

L'objectif de mobiliser des publics nouveaux se renforce avec la montée en puissance de l'action. Des partenariats sont noués qui permettent de démultiplier les effets, avec des lieux de diffusion culturelle (32% en 2010) mais pas seulement : centres sociaux, campus universitaires, médiathèques, bars et restaurants... (16% en 2010). L'articulation avec des événements existants (autres festivals, Semaine de la Solidarité Internationale...) est également recherchée.

S'il ne permet pas de toucher le « tout public », ce parti pris permet d'accroître et de renouveler les publics de la Cimade : publics sensibles aux problématiques mais non engagés, étudiants et jeunes adultes, notamment dans les grandes villes, publics culturels. Elle en acquiert une visibilité et une légitimité, tandis que Migrant'scène participe à la diffusion d'informations dans la société.

Sa mise en œuvre n'en reste pas moins inégale selon les équipes. Ce sont surtout les équipes les plus expérimentées, les plus nanties en terme de capacités, ou implantées dans des villes grandes et dynamiques qui nouent des partenariats porteurs, en particulier avec des lieux de diffusion renommés et/ou avec des artistes connus localement.

La collaboration avec des événements existants, comme à Amiens où une projection et un débat sont organisés avec le Festival International du Film, est globalement appréciée. Elle permet à La Cimade de faire passer son message auprès d'un nouveau public tout en bénéficiant d'une participation allégée à l'organisation de l'événement. L'implication en amont est cependant essentielle pour s'assurer de l'engagement commun autour du message et de sa transmission à travers le format proposé.

C'est surtout avec la SSI que les situations diffèrent : si certaines équipes apprécient la valorisation mutuelle qu'elle permet, surtout celles à faible capacité quant elles bénéficient de sa communication ou de ses financements comme à Valence en 2011, d'autres déplorent une offre pléthorique qui se fait concurrence, enlève de la visibilité à Migrant'scène et provoque une dispersion des publics.

Ainsi, si une certaine diversification des publics est sensible, cet objectif continue à poser question aux équipes du fait :

- des réseaux mobilisables, culturels mais aussi citoyens, alors que les équipiers n'y ont pas tous leurs entrées et que la démarche peut être difficile à réaliser (disponibilité, légitimité, compétences...)
- des partenariats qui se nouent plus facilement avec des acteurs engagés dans le champ du militantisme mais qui doivent se construire avec les autres sur des convergences de points de vue et d'actions
- les programmations, qui, en étant ciblées sur des artistes migrants ou sur les migrations, touchent un public spécifique.

Les équipes à l'engagement ancien y réfléchissent : l'organisation est « rodée » et l'espace pour la réflexion stratégique présent. Les autres sont appelés à le faire : le Festival est mobilisateur (forces, temps, moyens) ce qui impose de rechercher un « retour » maximal.

C.2.2.2 Une réflexion à poursuivre sur le lien entre programmation et mobilisation des nouveaux publics

Si l'entrée culturelle permet de toucher de nouveaux publics, l'« exigence artistique » et la volonté de présenter des productions de qualité et originales sont freinées par les budgets à disposition, les compétences des équipes et les délais de réalisation.

La plupart des équipes reste sur des formats assez classiques tels que des projections-débats. Mais alors qu'en général ils n'attirent que des convaincus, leur intérêt en terme de mobilisation des publics peut se poser. Par ailleurs, leur préparation doit faire l'objet d'une attention particulière pour qu'ils aient une plus-value en matière de sensibilisation. A noter que leur donner des objectifs de remontée d'informations vers les partenaires institutionnels pourrait accroître cette dernière.

D'autres proposent des animations plus originales qui visent à frapper les esprits, comme le Canon à préjugés à Nantes. Si les effets sont forts, les sujets sont polémiques et la manière dont ils sont ainsi débattus avec les publics mérite réflexion.

Certaines équipes montent des partenariats originaux avec des artistes locaux. Les productions restent cependant peu valorisées : ainsi, elles ne sont pas toujours connues et capitalisées au niveau national ni proposées aux équipes. Une mutualisation a plusieurs avantages : elle donne aux équipes accès à des éléments de programmation peu coûteux ; elle favorise l'identité du Festival et sa cohérence ; elle facilite la relation avec les artistes qui s'investissent dans le festival.

Enfin, alors que les partenariats avec des lieux de diffusion culturels sont porteurs, ils peuvent être conditionnés à leur choix de la programmation. Or les propositions de la Cimade arrivent tardivement par rapport à la mise en place de leur saison culturelle.

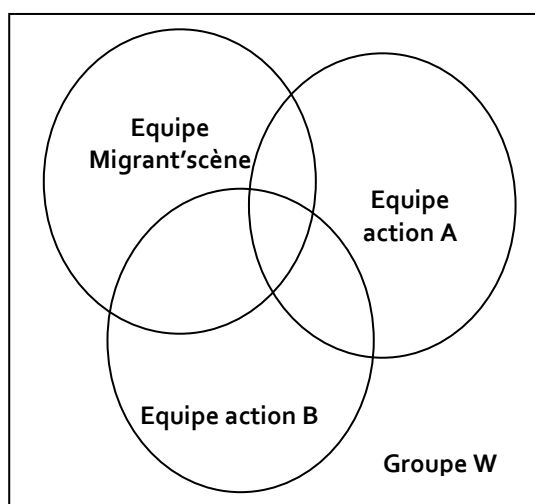
C.3 Un dispositif organisationnel multiforme, évolutif, en cours de construction

Alors que le fonctionnement de La Cimade est marqué par une diversité des situations locales et un attachement fort de ses membres à leur autonomie et leur portage des actions, le dispositif n'est pas uniforme et dépend de divers facteurs : présence ou non de salariés, taille de la Région, activités menées, profils des bénévoles...

C.3.1 Un dispositif interne dont le fonctionnement est en cours d'évolution

C.3.1.1 Une grande diversité locale

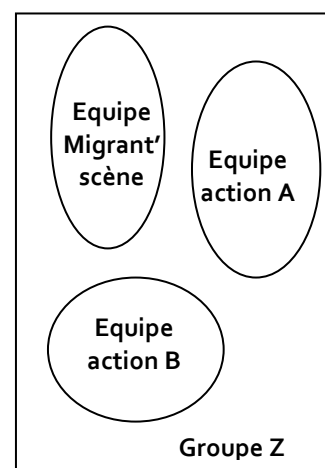
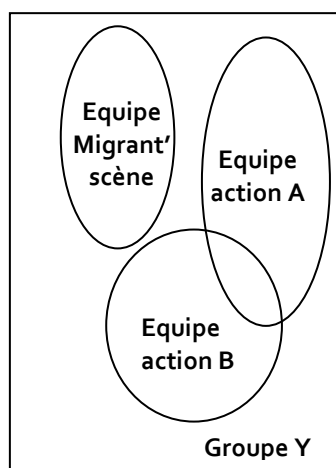
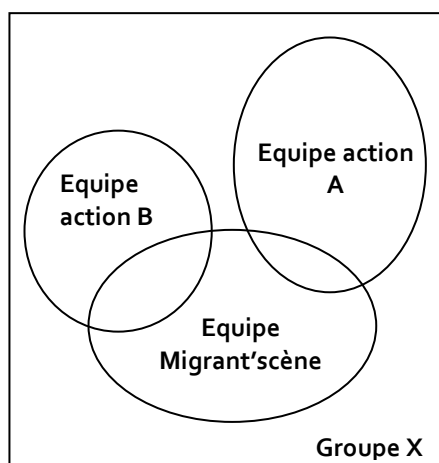
L'organisation des groupes locaux autour du festival varie en fonction des ambitions de chacun au regard du projet et de ses enjeux, des capacités et compétences présentes en interne... presque autant de variantes que de réalités de groupes, qui sont également en constante évolution, du fait des différences de contextes et des fluctuations de bénévoles et d'opportunités. La plupart des équipes Migrant'scène reste néanmoins très autonomes par rapport au groupe (validation de principe, aide le jour « J »).



Les relations entre équipes au sein des groupes varient selon :

- les membres d'une équipe sont membres, ou non, d'une autre (accompagnement et Migrant'scène par exemple)
- le groupe fonctionne en organisant des temps d'échanges entre équipes.

Chaque groupe a (et revendique) un mode de fonctionnement qui lui est propre, ce que le dispositif doit prendre en compte dans son organisation comme dans son fonctionnement.

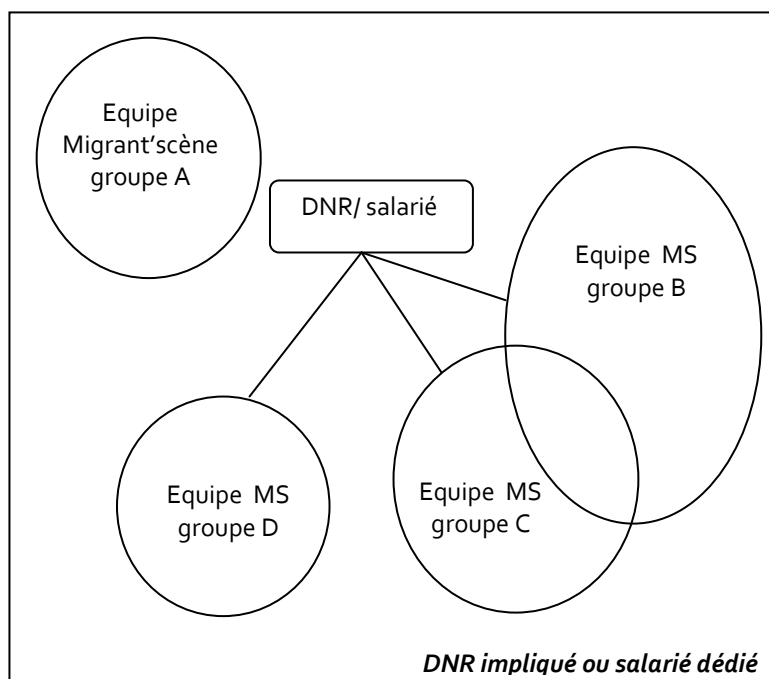


De manière générale, les principales difficultés auxquelles les équipes sont confrontées sont liées à :

- un manque d'anticipation et une programmation tardive. Le choix du thème annuel en janvier ne correspond pas aux calendriers des lieux de diffusion pour leur programmation. Les délais les obligent à agir dans l'urgence.
- une certaine difficulté à faire à valoriser les autres activités de La Cimade dans le cadre du Festival, doublé d'un manque de maîtrise du fond pour les questions politiques par exemple
- l'équilibre à trouver entre dimension nationale et locale. De ce point de vue, les visuels sont représentatifs. S'ils donnent une identité commune qui est appréciée, leur usage peut poser problème : les logos des partenaires, insérés après impression, perdent en qualité, ce qui peut nuire à l'image de La Cimade ; les affiches non personnalisées perdent en force d'attraction

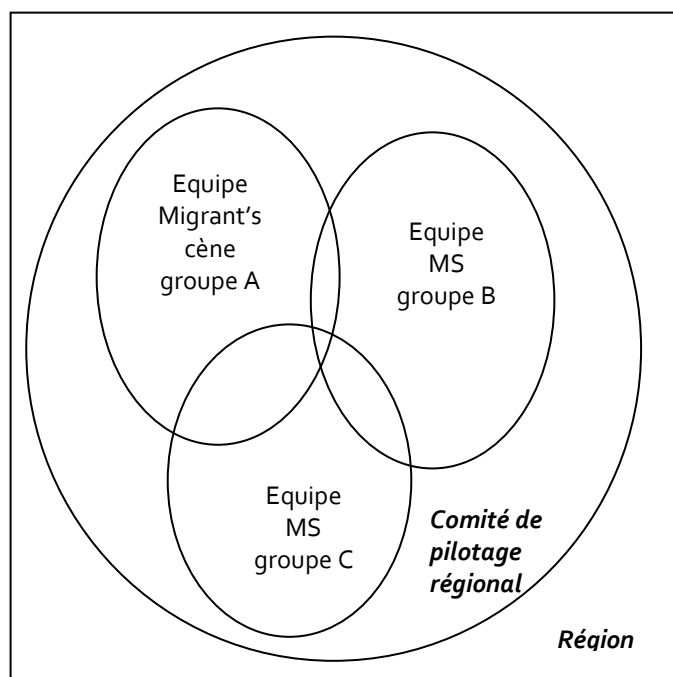
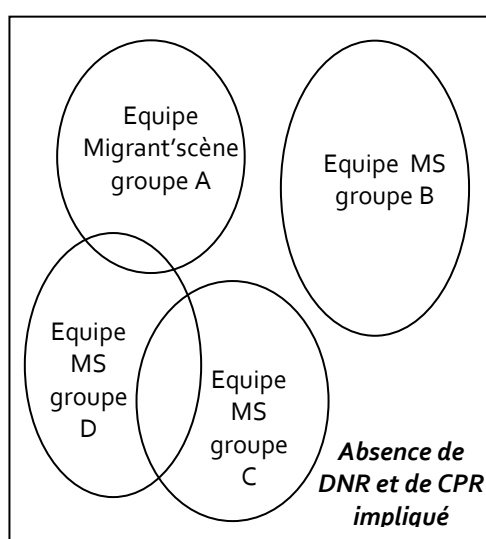
C.3.1.2 Un maillage qui se construit au niveau régional

L'échelle régionale joue essentiellement un rôle de mobilisation, concertation et rediffusion de l'information. Son implication est récente et ce niveau d'intervention est pour l'instant embryonnaire, sauf en Région Aquitaine-Midi-Pyrénées. Dans ce cas, elle occupe également un rôle d'opérateur au niveau régional et de gestion des relations partenariales notamment avec les bailleurs de fonds.



Au niveau régional, à moins qu'un DNR ne fasse le lien entre les actions ou qu'un membre d'une équipe Migrant'scène ait une responsabilité à cette échelle, les équipes Migrant'scène ont peu de lien entre elles, encore moins avec les autres actions. A noter que le Festival n'est qu'une activité parmi d'autres des DNR, qui représente peu de temps de travail.

Jusqu'à présent, les Comités de pilotage régionaux sont encore embryonnaires. Le besoin de coordination, de partage, de capitalisation et de mutualisation à cette échelle est cependant de plus en plus prégnant.



A noter que la coordination régionale, quant elle se développe, participe à la rapidité de développement du festival Migrant Scène dans les régions.

C.3.1.3 Un rôle central du National

Alors que les échanges au sein et entre les équipes restent rares, **le niveau national** qui a un rôle central dans le dispositif. Il le met en œuvre avec deux impondérables qui sont de plus en plus perceptibles avec le développement et l'expansion en interne de l'action :

- la diversité des équipes, en terme de capacités (ancienneté, moyens...) mais aussi d'objectifs (publics visés, approches...)
- la volonté des équipes de garder une identité propre, adaptée aux spécificités locales (environnement institutionnel et associatif, situations notamment de la migration, objectifs spécifiques des équipes...), tout en s'inscrivant dans un cadre commun.

La mise en réseau

Outre la représentation des équipes auprès des partenaires nationaux et internationaux, la coordination cherche à favoriser : la cohérence d'ensemble par des dates, un thème annuel, un visuel (affiche, site Web) communs ; les échanges entre équipes, par leur participation à des Copil réguliers ; la mise en œuvre, par une proposition d'éléments de programmation.

Les équipes apprécient la dimension nationale du Festival pour sa dynamique incitative. S'ils en attendent une visibilité de leur action, celle-ci est encore insuffisante et exige une amélioration de la stratégie de communication. Ainsi, la mise à jour du site Internet est tardive et celui-ci est peu attractif ; les supports de communication sont classiques et utilisent peu ou de manière non concertée les outils multimédias (blogs, réseaux sociaux...), alors qu'ils touchent le cœur de cible actuel des publics du Festival, les jeunes adultes.

Les échanges entre équipes apparaissent essentiellement verticaux. Ils passent par le niveau national, même si des contre-exemples existent, notamment la Région Aquitaine Midi-Pyrénées que des équipes sollicitent compte tenu de l'ancienneté de son expérience. Quant à la mutualisation des initiatives locales, elle connaît certaines difficultés de remontée de l'information alors que les équipes sont « surbookées » et d'organisation de la mutualisation. A cet égard, le besoin d'échanges et de partage est perceptible pour la plupart des équipes. La forte participation à la réunion de bilan du festival 2011, qui a réuni 13 équipes et deux représentants régionaux, traduit de notre point de vue ces attentes d'analyse partagée sur les projets et leur montage, et les animations tant sur le plan de la sensibilisation que de la culture..

Le renforcement des capacités des équipes

L'accompagnement des équipes se fait via le Copil au niveau duquel sont discutés les problèmes de chacun, et par l'appui fourni par la coordinatrice. Celui-ci concerne d'abord les équipes les moins expérimentées et étoffées (dans les grandes villes les besoins sont moindres, les équipes rassemblant souvent des nouvelles recrues compétentes en la matière). Ces équipes apprécient particulièrement ce soutien qui boostent leur implication et rend l'action plus réalisable à leurs yeux (gestion du projet, contacts...).

Les formations sont identifiées par la coordination nationale et animées par des structures extérieures (telles le Cemea). Si la qualité des formations est remarquable, deux questions principales se posent :

- celle de leur application ultérieure, alors qu'elles peuvent arriver tardivement et qu'elles ne touchent pas nécessairement les personnes les plus concernées au sein des équipes (ex. de la formation sur l'animation de débat programmée en octobre et à laquelle participaient des membres de groupes qui n'étaient pas nécessairement ceux chargés de l'animation des débats)
- celle de leur diffusion en région alors que les personnes qui y assistent n'ont pas nécessairement les capacités ni la possibilité de retransmettre leurs acquis aux autres membres de leur équipe, à fortiori aux autres équipes de la région.

Un soutien logistique et financier apprécié par les nouvelles équipes

L'appui apporté aux groupes concerne essentiellement la programmation et des « coups de pouce » financier.

Au niveau de la programmation, la coordination nationale réalise un travail de sélection d'œuvres : des films avec l'association « Autour du 1er mai » qui offre une base de données et aide à trouver autorisations et ayants droits, des spectacles dont certains sont réalisés spécifiquement pour le Festival. En parallèle les équipes peuvent être amenées à proposer des éléments de programmation spécifiques (comme Nantes et Toulouse). Certains de ces spectacles sont repris par d'autres, mais cela reste encore assez rare, la principale contrainte semblant relever des différences d'approches de chacun qui impactent sur les choix programmatiques.

Les appuis financiers, qui restent limités, peuvent représenter un véritable coup de pouce pour les équipes, en accroissant leurs moyens et en leur permettant d'afficher une part de fonds propres dans leur demande de cofinancement.

C.3.2 Des partenariats nouveaux et enrichissants

Le Festival suscite une grande diversité de partenariats avec des acteurs variés (associations, institutions publiques et territoriales, établissements publics...) de secteurs divers (coopération internationale, droit des migrants, culture, éducation au développement, recherche...), et de formes de partenariats, dans leurs objectifs (artistiques, co-organisation, mobilisation de publics...) comme dans leur modalités (collaboration, délégation, prestation....).

Ils sont noués soit au niveau national, soit au niveau local. Les partenariats régionaux sont rares. Quant ils existent, ils concernent essentiellement la relation avec des artistes dont les œuvres peuvent « tourner » sur la région.

Quant aux partenariats institutionnels, la Région Aquitaine Midi-Pyrénées et son partenariat avec le Conseil Régional reste exceptionnel, ce qui s'explique aussi par le caractère récent du Festival dans la plupart des Régions qui exigent un temps de rodage et d'articulation / coordination des initiatives au niveau régional.

L'engagement des partenaires a une forte dimension de soutien à l'action de la Cimade. Celui-ci renvoie moins d'ailleurs à une parole publique que porterait la Cimade qu'à une reconnaissance de son engagement auprès des migrants.

A noter que les partenariats avec les associations de migrants sont encore quasiment inexistantes. Si au niveau national, il peut être difficile de l'envisager avec le Forim pour des raisons d'affichage institutionnel des deux associations, la mobilisation d'associations de migrants pourrait en revanche être envisagée au niveau local, notamment dans les régions où elles sont les plus fortement implantées comme le Nord-Pas-de-Calais, l'Île-de-France ou Rhône-Alpes.

Les partenariats permettent de créer une relation avec différents publics, en additionnant les « cercles relationnels » de chaque partenaire. Cette stratégie apparaît efficace, tant en terme de mobilisation des publics qu'en terme de sensibilisation de personnes qui ont une appétence au départ pour les questions abordées.

Ils permettent un enrichissement mutuel partenaires. La Cimade permet à ses partenaires d'investir un champ du militantisme tandis qu'ils lui offrent la possibilité d'accroître son réseau et son audience

Ils ont un effet démultiplicateur, en participant à porter le message, soit dans le cadre de coopération autour d'actions construites ensemble, soit dans le cadre de programmation propre « estampillée » Migrant'scène

Reste que pour certaines équipes, notamment de petites villes qui connaissent une situation concurrentielle des acteurs locaux, l'affichage du Festival aux couleurs de la Cimade seule rend difficile la construction de partenariats à cause d'une difficulté à fédérer les partenaires associatifs du secteur autour d'un évènement estampillé par l'un d'entre eux (c'est moins le cas pour des acteurs d'autres secteurs qui sont d'abord intéressés par la complémentarité). A noter que si cette question est importante pour des équipes dont l'objectif premier est de porter largement un message, elle est moins cruciale au regard de l'objectif de promouvoir l'action de la Cimade et sa parole politique auprès de nouveaux publics.

C.4 Migrant'scène et son inscription au sein de la Cimade

C.4.1 Des effets notables pour l'association

C.4.1.1 Un moyen de renforcer la dynamique interne

Nouvelle action pour La Cimade, le Festival permet un renouvellement de l'investissement bénévole en son sein.

Il se traduit par la mobilisation de nouveaux profils bénévoles (jeunes, milieux de la culture, de la communication...) qui souhaitent soutenir l'action de l'association sans pour autant se sentir à même de s'impliquer sur ses activités « habituelles » soit parce qu'ils n'ont pas les compétences juridiques nécessaires, soit parce que l'investissement important demandé ne correspond aux leurs.

Il se traduit également par une diversification des formes d'implication, qui consistait jusque là essentiellement en l'accompagnement des migrants. Cette diversification permet de mobiliser des personnes soit nouvelles, soit qui n'agissaient plus au sein de la Cimade par manque de disponibilité.

Le festival est porteur d'une dynamique de groupes. Si les équipes Migrant'scène sont souvent peu en lien avec le groupe lors de la préparation du Festival, son déroulement est pour beaucoup l'occasion de créer des liens au sein des équipes. Il permet aussi de créer de nouvelles relations entre salariés (hors DNR) et bénévoles, dont les activités différentes offrent peu de passerelles. Les parties prenantes internes peuvent ainsi se retrouver autour d'une expérience qui se place en dehors des cadres habituels et se présente comme une « respiration » pour des équipes engagées dans des activités souvent éprouvantes sur le plan humain.

Par ailleurs, en favorisant les liens entre les groupes et en encourageant le travail en réseau, il participe à une nouvelle organisation interne plus collaborative et plus fluide dans l'articulation entre les différentes échelles d'action. Reste que la dimension Réseau est encore faible et mérite d'être développée par le pilotage collectif, la mutualisation et les échanges.

Enfin, en offrant un nouveau regard sur les problématiques et les migrants, le Festival permet aux équipiers, notamment ceux impliqués sur les permanences, de développer de nouvelles approches et de construire une nouvelle relation avec les migrants qu'ils accompagnent, plus cohérente avec l'objectif de La Cimade d'un accompagnement global des personnes et d'un accueil plutôt que d'un appui.

C.4.1.2 Une opportunité d'accroître l'ancrage de la Cimade dans son environnement

Le Festival renforce la visibilité et la légitimité de La Cimade au niveau local. Il permet aux équipes locales renforcer leur ancrage en (re)nouant des liens avec les acteurs locaux. Elles créent des liens et nouent des relations qui se traduisent diversement :

- une remobilisation de sa base sociale comme à Montauban pour qui la collaboration avec la Paroisse a permis de renouveler les liens historiques entre elle et la Cimade
- une reconnaissance accrue des institutions territoriales en rendant visible son action et ses capacités, ainsi que sa base sociale et sa capacité de mobilisation, comme à Paris par exemple
- une ouverture vers d'autres secteurs, tels que les milieux associatifs, culturels, de la recherche, comme, entre autres, à Béziers
- de nouvelles collaborations qui se poursuivent, comme à Dijon avec l'association « Les Colporteurs » (« *diffusion de films documentaires et de fiction de qualité, comme supports à la réflexion et au débat sur les grands problèmes de société* »⁸).

La Cimade renforce ainsi sa place dans les territoires, se fait reconnaître et acquiert plus de visibilité.

En ouvrant un espace d'échange avec le « grand public », le Festival permet aux équipiers de s'impliquer sur des actions de sensibilisation, nouvelles pour l'association, même si de fait certains groupes en réalisent déjà (débat, interventions en milieu scolaire...). Il permet de mobiliser l'ensemble du Mouvement et de donner une place à la parole publique, qui est une de ses orientations stratégiques fortes de l'association pour les années à venir.

Enfin, en permettant à La Cimade de se faire connaître localement par des publics plus diversifiés, il permet d'appuyer le positionnement "politique" de la Cimade sur une base sociale élargie.

⁸ <http://lescolporteurs.blogspot.com/>

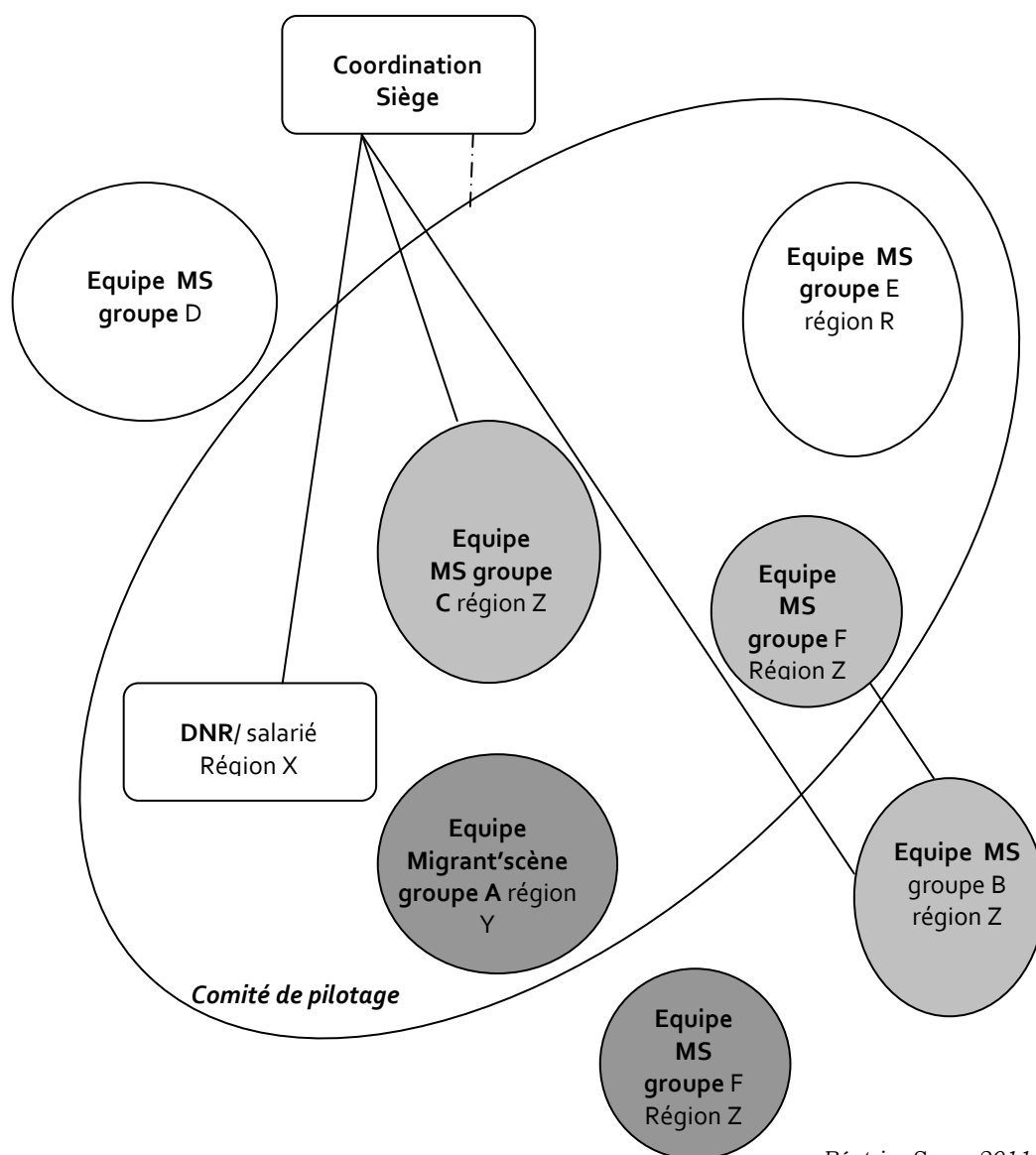
C.4.2 Une action qui cherche sa place au sein de La Cimade

C.4.2.1 Une construction collective de l'évènement à renforcer

En principe, le pilotage de l'action est réalisé de manière collective à travers le Comité de Pilotage (Copil), qui est censé rassembler les représentants des équipes pour décider des grandes orientations (en particulier le choix du thème, des stratégies et des œuvres) et suivre la mise en œuvre.

En fait, le fonctionnement du Copil présente des caractéristiques qui traduisent une autre réalité de son rôle :

- la représentation des équipes est partielle : les réunions se déroulent en journée de semaine ce qui tend à exclure les bénévoles, notamment les nouveaux profils de jeunes actifs (sur les 13 régions concernées par Migrant'scène, seules 3 disposent de salariés mobilisables sur l'évènement) ; les membres des équipes présents, s'ils sont souvent les coordinateurs des équipes, n'ont néanmoins aucun mandat clair ni de l'équipe, ni du groupe
- les questions abordées sont tournées sur l'opérationnel. Il faut dire que les délais serrés de déroulement exigent des prises de décision rapides qui peuvent être incompatibles avec une démarche de concertation et de construction participatives
- si les comptes-rendus sont transmis à l'ensemble des équipes par la coordinatrice, ils donnent rarement lieu à des échanges au sein des équipes, encore moins au niveau des groupes et entre elles.



Béatrice Seror, 2011

Ainsi, le Copil a un rôle de suivi et d'appui collectif mais pas de pilotage et d'orientation stratégique. Pourtant l'espace d'échange et de mutualisation, de partage de la vision et du sens, de réflexion stratégique collective, potentiellement offert par les comités de pilotage est apprécié. Mais le fonctionnement actuel qui relève plus d'un Comité de suivi que de pilotage tend à être démobilisateur pour des bénévoles actifs et très mobilisés sur le Festival qui disposent de très peu de temps disponible.

La circulation de l'information au sein du dispositif est essentiellement descendante sauf la remontée tardive des informations sur la programmation (qui du coup apparaît aussi tardivement sur le Web). Ce fonctionnement « hiérarchique » traduit le rôle du Siège qui s'est positionné dans cette phase d'initiation du projet dans l'impulsion. Ainsi, alors que le Copil ne joue pas un rôle de pilotage participatif, les questions stratégiques sont réglées ailleurs au niveau national, par la coordinatrice en lien avec le responsable du service Communication, lui-même rattaché au Délégué général et à un Comité de direction informel rassemblant les directeurs de service, parfois après consultation informelle de certains équipiers au niveau national et des régions. Il est remarquable que le Conseil National n'est pas impliqué dans le pilotage de l'action, dont il valide simplement le principe.

Mais alors que la motivation des équipes et l'appropriation locale augmentent et s'affirment, ce rôle est interrogé et à travers lui la place des équipes entre elles et au sein du Mouvement (fonctionnement collaboratif, pilotage collectif, démocratie associative) : comment tout en préservant le fonctionnement autonome et spécifique des équipes locales, assurer un portage collectif du Festival, compte tenu de la volonté des équipes d'agir dans le cadre d'une action nationale qui doit faire preuve de cohérence d'ensemble et d'appropriation locale ? Comment mettre en œuvre un fonctionnement qui soit participatif et collectif / hiérarchique / autonome selon les besoins, les actions, les moments considérés ?

C.4.2.2 Une articulation encore fragile de l'action avec le projet associatif de La Cimade

Au sein de la Cimade, Migrant'scène est porté par le Service Communication. S'il est présenté comme une action d'information des publics, il apparaît aussi comme une action de promotion de La Cimade, notamment au niveau national et du Service qui la porte, ce qui semble légitime au vu de ses missions.

La faible implication du Conseil National dans l'orientation et le pilotage de cette action n'exclut pas le fait qu'il en apprécie l'intérêt pour l'association, notamment en termes de reconnaissance, de promotion et de diversification des actions. Si la mobilisation du Conseil National précédent sur les problèmes internes (restructuration, plan social...) explique en partie ce faible investissement dans le suivi de l'action, le Conseil élu en juin comprend certains équipiers de Migrant'scène ce qui pourrait participer à renforcer son implication. Celle-ci est néanmoins liée au rôle attribué au Conseil, au-delà de la représentation du Mouvement, et à la manière dont le suivi des actions va s'organiser (par exemple, implication de membres du Conseil au côté des responsables salariés, compte-rendu régulier d'activités par les responsables...). Dans l'état actuel, elle demeure dépendante de l'intérêt des personnalités présentes plutôt que d'une formalisation spécifique des modes de pilotage et des espaces dédiés. Dès lors les salariés sont appelés à occuper une place prépondérante, pour combler un vide qui n'occupe par un pilotage bénévole.

A noter que le pilotage bénévole doit mobiliser, au moins autant que le Conseil au niveau duquel l'ensemble des Régions ne sont pas représentées, les représentants des Régions et des groupes qui les anime, ainsi que ceux des groupes qui n'appartiennent pas à une Région structurée.

Jusqu'à présent les actions de sensibilisation n'étaient pas prioritaires pour la Cimade. C'est l'AG de juin 2011 qui les a positionnées comme l'un des piliers du projet associatif. Cela explique en partie que l'impulsion du Festival vienne du Siège.

Quant à l'articulation de Migrant'scène avec les autres actions, elle renvoie à sa place au sein de l'institution :

- Il n'existe pour l'instant pas de liens avec les autres actions de sensibilisation dont il est notable qu'elles sont menées à la seule initiative des groupes sans être connues par le Siège et encore moins partagées au sein du Mouvement
- le caractère ponctuel de Migrant'scène présente des intérêts en terme de visibilité de La Cimade mais des limites en matière d'efficacité de la conscientisation, ce qui pose la question des liens à établir avec les actions de sensibilisation
- le lien avec les autres activités menées par la Cimade, notamment l'accompagnement des migrants, dépend de l'organisation des groupes. Il est difficile à établir d'une part parce que les équipes ne se rencontrent pas nécessairement, et parce que l'organisation de Migrant'scène ne laisse pas le temps de la réflexion nécessaire sur les liens et la valorisation des actions au regard des thèmes.

D. Conclusions et recommandations

L'évaluation du Festival Migrant'scène offre une image d'une extrême variété tant de l'évènement que de l'organisation développée pour sa réalisation. Elle est globalement positive, même si des nuances existent au niveau local.

Du point de vue de son évolution quantitative, Migrant'scène est animé par une dynamique porteuse, tant en interne, au regard de l'implication du Mouvement, qu'en externe, au regard des partenariats noués. Il permet d'ouvrir le champ des possibles :

- pour les animations : nouvelles formes artistiques, pédagogiques, nouveaux formats de rencontres, formes de liens sociaux...
- pour la Cimade : nouveaux partenariats, nouvelles formes de sensibilisation, nouveau champ d'action, nouvelles transversalités...

Alors qu'au regard des animations artistiques, le Festival se place dans une approche « populaire » de la culture, qui met en valeur des modes d'expression diversifiés, qui renvoient profondément à la dimension constitutive de l'identité de chacun, le Festival ouvre un dialogue interculturel, en mettant en valeur la richesse du multiculturel et en favorisant la rencontre entre des acteurs différents :

- au niveau des publics. Si le public de base reste un public militant proche de La Cimade, le Festival tend à toucher de plus en plus des publics éloignés de ces questions, même si s'ils ont une sensibilité pour elles, grâce notamment à la diversité des partenaires
- au niveau des partenaires dont beaucoup viennent du secteur de la Culture et n'ont pas d'ancrage dans les secteurs de l'accompagnement des migrants, ni de la SI ou de l'EAD
- au niveau de la Cimade, en favorisant :
 - ✓ de nouvelles approches de la relation « accompagnants » / « accompagnés », ces derniers étant perçus dans leur intégrité, en tant que personnes avec un projet de vie, ce qui permet d'envisager une appréhension plus globale de leur situation
 - ✓ les liens entre les équipiers, bénévoles, salariés, et entre eux, agissant aux différentes échelles d'action, intervenant au niveau des différentes missions de la Cimade...

Après 3 ans de fonctionnement, le Festival apparaît être à une phase cruciale de son développement marquée par des questions sur sa forme et son fond, son approche et sa démarche, déterminantes autant pour les résultats et effets que pour la pérennité du Festival, notamment au regard de l'usure que peut générer son organisation pour les équipes.

D.1 Des questions structurantes à une phase charnière de développement

D.1.1 L'amélioration des résultats et des effets recherchés

L'élargissement des publics : comment aborder la question pour le rendre effectif ?

La volonté de toucher le grand public n'est pas spécifique à Migrant'scène, et comme pour les autres acteurs, elle est difficile à obtenir. Les publics touchés par le Festival dépassent de plus en plus souvent les premiers cercles relationnel de La Cimade et les profils sont différents : des publics plus jeunes qui ont globalement, même s'ils n'ont pas de proximité avec la Cimade, un intérêt et une sensibilité pour les problématiques abordées. Néanmoins, les équipes continuent pour la plupart la question de la diversification des publics, et ce d'autant plus que les groupes en attendent un certain « retour sur investissement » de ce point de vue.

La question est en fait double : est-il réaliste de penser toucher des publics très éloignés qui ne soient pas captifs ? est-ce qu'une œuvre artistique peut permettre une prise de conscience réelle et durable ? Dans les deux cas, la réponse est négative.

En fait, plutôt que de raisonner en terme global de grand public, il nous semble plus porteurs de raisonner la diffusion des messages par osmose, sans chercher dès le départ à mobiliser des publics que l'on ne connaît pas. Cela peut se raisonner à partir :

- des cercles relationnels de la Cimade et de ses partenaires. Dès lors la construction de partenariats potentiellement mobilisateurs des publics prend une place essentielle. Ils concernent le secteur de l'art et les publics amateurs. Ils peuvent concerner aussi des secteurs « militants », non seulement des migrations et de la SI - Education au développement, mais d'autres secteurs dans une perspective de réinscription des problématiques dans leur globalité (citoyenneté, ESS, environnement...)
- d'une diversité de formats qui vont attirer chacun des publics particuliers. A noter que les animations doivent être pensées selon leur capacité à susciter et dépasser l'émotion par une compréhension globale des questions.

La place des migrants et des partenaires internationaux, de quoi parle-t-on ?

Pour la Cimade, présenter une autre vision de la migration passe par la parole donnée aux migrants, ce qui justifie l'objectif de leur offrir une tribune. Or la place des migrants reste limitée au niveau du Festival (1% des partenariats en 2010). En fait la question est trop générale pour pouvoir y répondre. Si l'exemple de Rabat qui recherche l'interculturalité dès le montage du projet et à tous niveaux est riche d'enseignements, la question nous semble mériter d'être traitée en fonction des objectifs et attentes :

- permettre aux migrants de s'exprimer sur leur situation

Une réponse réside dans la mobilisation d'artistes migrants. Si elle donne une image positive de migrants dynamiques, elle ne pose pas obligatoirement ni systématiquement les questions de l'immigration, des parcours des migrants, ou de l'enrichissement pour les pays de départ comme pour les pays d'accueil.

D'où le choix qui peut être fait de présenter des œuvres plus engagées qui ne sont pas nécessairement portées par des migrants, ou des témoignages.

- coopérer autour d'une complémentarité et/ou d'une mutualisation des compétences

Pour l'instant ce type de collaboration est exceptionnel pour au moins deux raisons. La première est politique : l'engagement de la Cimade auprès des sans-papiers peut effrayer certaines Osim au regard d'un risque ressenti de stigmatisation par les pouvoirs publics. La seconde est opérationnelle : la construction des partenariats doit se construire sur la base des attentes de chacun et des points de rencontre, et être établie autour d'objectifs partagés et de missions claires, tandis que leur gestion demande du temps et des moyens humains. Elle demande d'être préparée en amont, alors que Migrant'scène tend à fonctionner dans l'urgence.

- s'adresser à des publics issus de la migration

Pour l'instant, les publics migrants sont essentiellement constitués de ceux accompagnés par la Cimade. Il n'y a pas de communication particulière vers les migrants, individus ou associations. La question de savoir s'il y a un intérêt à les mobiliser en tant que publics se pose néanmoins : si elle a peu de sens au regard des objectifs de présentation d'une image positive, elle en a plus dans une perspective de donner accès à la culture du pays d'accueil comme de rencontre entre les publics et avec la Cimade.

La question de la participation des partenaires internationaux apparaît elle aussi problématique pour la Cimade qui a le sentiment de ne pas réussir à y répondre pleinement alors qu'elle en a la volonté. Cette difficulté nous semble venir aussi de la manière, trop large, de l'aborder. Car la collaboration a et peut avoir différentes formes qui se définissent en fonction des objectifs et attentes :

- celle du témoignage qui permet de replacer la situation des migrants ici dans un parcours qui commence là-bas. C'est dans cet objectif que des partenaires du Sud sont invités chaque année. Leur participation est appréciée en légitimant la parole et l'analyse
- celle d'un partenariat opérationnel. C'est ce qui s'est produit en 2010 où la collaboration a abouti à la production d'un film. Ce type de collaboration n'est possible que si elle s'articule autour d'un projet commun, construit en amont, avec un partage et une rencontre de chacun autour de la démarche, en identifiant clairement leurs compétences et apports. Sa construction dépend aussi des angles d'approche thématique et programmatique du Festival et de la pertinence à mobiliser les partenaires du Sud
- celle de l'organisation d'un Festival local. Dans ce cas, le partenaire international se positionne comme les équipes locales, appuyées et soutenues par la coordination nationale. C'est le cas au Maroc où le Gadem ressent un intérêt fort en termes de rencontre entre la population et les migrants, alors que peu d'espaces existent qui pourraient la permettre.

Ainsi, dans les deux cas, les parties prenantes sont définies selon une catégorisation qui peut être un frein à une construction inclusive du festival. Par exemple, la catégorisation de « migrant » ou de « secteur culturel » pose question quant à l'établissement d'un dialogue réel, constructif et d'intérêt général qui appartient à la sphère de la dignité humaine et de la citoyenneté.

Dès lors la question est moins « comment impliquer » mais quelles sont les objectifs, le rôle et la participation de ces partenaires. La question de la « place laissée au migrant » est révélatrice : il ne s'agit pas de laisser une place mais bien de construire un processus qui permette l'expression de toutes les positions pour les intégrer dans la définition du projet, la programmation, l'organisation, le public...

Les notions utilisées doivent donc être réfléchies pour leur donner un sens et arriver à construire un argumentaire global, inclusif, qui mette tous les acteurs au service d'une cause commune : celle des droits humains, à la mobilité, la liberté d'expression culturelle et artistique, la dignité, le respect de l'autre...

D.1.2 L'efficacité de la mise en œuvre

Pour renforcer leur efficacité, les équipes Migrant'scène sont appelées, avec le développement de l'action, à approfondir des questions en lien avec les animations et l'organisation des événements comme avec leurs modes opératoires et fonctionnement.

Consolider les résultats : réfléchir les animations culturelles aussi sous l'angle de la sensibilisation

Les formes et formats des animations proposés méritent une attention approfondie pour atteindre leurs objectifs de sensibilisation. Leurs effets sur les publics doivent être réfléchis dans leur construction au regard des effets potentiels et recherchés.

L'exemple du témoignage l'illustre : autant il peut offrir un nouveau regard sur celui qui le porte, autant il peut conduire à conforter des sentiments de pitié et des idées préconçues. La manière dont il est préparé (comme par exemple à Toulouse, avec une prise de distance du narrateur avec son texte), présenté (cadre, lieu, scénarisation), est déterminante pour obtenir les effets recherchés.

Les autres animations méritent aussi une attention particulière, que ce soit les plus classiques comme les débats, dont les effets sont limités, ou les plus novatrices, qui peuvent tout aussi bien véhiculer à leur insu des images contraires.

Renforcer l'inscription locale et démultiplier les effets du Festival grâce aux partenariats

Les collaborations et partenariats sont essentiels pour Migrant'scène : ils permettent de mobiliser de nouveaux publics, ils permettent de démultiplier sa force de frappe ; ils lui permettent de s'inscrire dans l'environnement institutionnel et culturel local.

Pour pouvoir agir en collaboration avec d'autres acteurs, surtout quant il s'agit de collaboration autour des publics, chacun doit porter l'évènement et l'affichage doit être partagé. A cet égard, la question de la place des partenaires se pose au regard, en premier lieu, des outils de communication du Festival. S'ils sont, centrés sur la Cimade, répondant aussi à un objectif de visibilité de l'association, ils doivent aussi laisser une place aux partenaires, ce qui n'est pas nécessairement le cas aujourd'hui.

Les partenariats avec des institutions culturelles posent la question de la programmation et de son portage par la Cimade. Il est d'abord notable que les propositions de la Cimade sont définies tardivement au regard du calendrier de ces acteurs, ce qui pose la question de l'anticipation en interne. Ces acteurs exigent parfois aussi le choix de la programmation. L'enjeu est alors de s'assurer que le message est bien véhiculé. Un travail est nécessaire en amont ; en revanche il est réduit au moment de l'évènement.

Enfin, alors qu'il existe des lieux de diffusion en province organisés en réseau nationaux, comme les Centres Dramatiques Nationaux en lien avec le Ministère de la Culture, il pourrait être envisagé à terme que la Coordination Nationale collabore avec ce type d'acteurs autour de spectacles, ce qui donnerait une visibilité forte à l'évènement au niveau national et local.

Améliorer le dispositif opérationnel : le partage, la mutualisation et la formation pour des pratiques de qualité

Alors que les équipes portent l'organisation du Festival, elles sont en attente d'échanges autour des questions méthodologiques et de construction de l'action, de montage de partenariats, de programmation, des effets des animations... Favoriser et encourager ce partage a plusieurs intérêts : tout en associant et en reconnaissant les acquis des équipes, il permet de capitaliser les expériences et les leçons, participe à la formation des acteurs en interne⁹ et favorise l'amélioration des pratiques. A cet égard, des modes de travail collaboratif mériteraient d'être adoptés pour soutenir les échanges tout en allégeant le travail de la coordination nationale.

Mais si ce besoin exprimé d'échanges concerne d'abord les équipes entre elles, ces derniers nous semblent mériter d'être élargis. Ils permettent en effet de replacer le festival au cœur des activités des groupes, de coordonner les actions et mutualiser les moyens au niveau régional, de mettre du liant entre des « local » diversifiés et mouvants, et le national, en appui et cohérence.

Par ailleurs, de nombreux bénévoles pointent leur fragilité pour mettre en œuvre une mission, qu'ils prennent à cœur, sans savoir faire. D'une manière générale, ils tendent à s'éparpiller dans les tâches très diverses (gestion des partenariats, programmation, communication, recherche de financements, organisation interne, logistique et technique...). La mise à disposition prévue d'une boîte à outils n'apportera qu'une solution partielle si elle ne s'accompagne pas d'un travail sur la définition d'objectifs et d'une stratégie pour les atteindre. Sur cette base, l'équipe pourra définir le cadre de réalisation de son action : prioriser les tâches, cibler les partenariats, les publics... A noter que l'expérience des groupes plus chevronnés peut permettre de définir collectivement la faisabilité du programme élaboré par un groupe moins expérimenté, tout en offrant un cadre de discussion, de débat et d'accompagnement en réseau.

⁹ de ce point de vue, des expériences comme celle de Rabat sur la construction d'un évènement interculturel co-porté et co-élaboré avec des migrants pourraient faire l'objet de séances de travail sur les approches).

D.1.3 L'effectivité du pilotage

L'inscription du Festival au sein de la Cimade : améliorer l'articulation des actions depuis les groupes jusqu'au siège

Si les équipes comme le reste du Mouvement souhaitent valoriser les acquis de la Cimade comme socle du message véhiculé par Migrant'scène, différentes contraintes rendent cet objectif difficile à atteindre, en particulier :

- la difficulté à anticiper que connaissent les équipes. Le manque d'anticipation ne permet pas de prendre le temps de réfléchir à la valorisation des différentes activités (auprès des migrants, recherche et publications, prises de position politiques), pas plus d'ailleurs qu'elle ne permet d'approfondir le fond et même de réfléchir à la forme
- l'inscription de Migrant'scène dans l'institution et son au positionnement en aparté au sein de la Cimade.

D'où la nécessité d'un portage plus collectif au niveau des groupes comme des Régions et du Siège et d'une inscription claire de Migrant'scène dans les projets associatifs de chacun, en articulation avec les autres actions (en valorisation, en porte-voix... ?).

Cela offrirait de plus un socle de réflexion sur l'action de La Cimade en matière de sensibilisation, et sur l'articulation de Migrant'scène avec les actions en la matière menées localement (débat, interventions scolaires...) que le Siège connaît d'ailleurs mal.

Fonctionnement en réseau, redéploiement de la coordination, portage collectif de l'action

La Coordination Nationale a du occuper un rôle central dans cette première phase d'impulsion de l'action au niveau du Mouvement. L'appropriation qui en est faite en interne et les nouveaux besoins qui émergent la conduisent à le faire évoluer. Le positionnement en appui notamment des nouvelles équipes doit être poursuivi compte tenu du caractère mouvant des équipes et du turn-over de leurs membres. Certaines fonctions vont devoir être adaptées et/ou renforcées :

- la coordination en s'appuyant sur les coordinations régionales qui sont en train d'émerger
- la mise en réseau au regard des besoins d'échanges, de capitalisation interne et de mutualisation. Elle implique aussi de définir le partage des rôles entre les groupes, le régional et le national notamment pour la communication (Facebook, médias...)
- le renforcement des capacités, notamment par la formation mais aussi par le travail en commun autour des pratiques (à partir notamment des expériences), en réfléchissant à la question de la retransmission des acquis au niveau des équipes.

Par ailleurs, alors que le Copil joue avant tout un rôle de Comité technique et que le manque d'anticipation traduit une absence de stratégie à terme, le pilotage de Migrant'scène mérite d'être renforcé à deux niveaux :

- celui du Festival, un Comité de Pilotage stratégique devrait régulièrement une ou deux fois par an, les représentants des équipes pour élaborer les stratégies et suivre leur mise en œuvre
- celui de l'institution, une place doit être donnée à l'action au sein des instances décisionnelles, son positionnement actuel au sein du service Communication ne permettant pas de l'articuler pleinement aux autres actions au cœur du projet global.

Dans tous les cas, la construction d'espaces de délibérations et d'échanges doit être envisagée, pour permettre à chacun d'exprimer ses besoins et ses capacités, chacun pouvant contribuer à enrichir l'autre de sa position et de son expérience.

Des outils de suivi-évaluation pour améliorer le pilotage et favoriser l'apprentissage collectif et la capitalisation

La question du suivi-évaluation est particulièrement importante pour Migrant'scène, alors que, l'évaluation le prouve, l'analyse quantitative ne traduit en rien la richesse des situations et des résultats. Si le suivi-évaluation a une visée d'amélioration des pratiques, il peut passer pour Migrant'scène par un meilleur repérage des expériences et des innovations en vue de leur capitalisation et de leur valorisation interne. Dans cette perspective, les outils de suivi-évaluation développés doivent, outre le fait d'être gérables et gérés par tous, ce qui suppose que chacun voit leur utilité et en bénéficie, tenir compte des spécificités du Festival pour qu'ils puissent pleinement alimenter le pilotage : programmation culturelle (et exigence artistique) / action de sensibilisation (et animation) / parole publique (et message) / transversalité des actions en interne (et valorisation des actions menées)...

La valorisation externe de l'action doit aussi être envisagée. Migrant'scène innove lorsqu'il aborde des sujets de société graves de manière festive, tandis que les échanges et les rencontres auxquels il donne lieu sont autant de richesses qui méritent de revenir aux acteurs du secteur, partenaires opérationnels et institutionnels, en soutien et comme justification de leur engagement. Par exemple, si une thématique triennale est proposée, la création d'un coffret édité en fin de période et permettant de présenter un échantillon de ce qui s'est passé pourrait être pensée dès le départ. Son édition pourrait être l'occasion d'une rencontre nationale autour du festival.

D.2 Un positionnement stratégique aux différentes échelles d'action à définir collectivement

Les questions clés qui se dégagent sur la programmation, les publics, les financements, les partenariats, le choix des thèmes, la communication... sont symptomatiques d'un certain fonctionnement « erratique » qui est à mettre en lien avec le pilotage de l'action. Le manque de réflexion collective sur Migrant'scène au sein de la Cimade, et sur les orientations stratégiques et les modes d'actions pour atteindre des objectifs identifiés et partagés, peut affecter la cohérence d'ensemble de Migrant'scène comme de La Cimade et entraîne une grande diversité dans les modes opératoires et de nombreux tâtonnements / essoufflements de la part des équipes, notamment les plus petites et les moins expérimentées, qui peut mettre en danger la pérennité de l'action sur le long terme. Dans cette perspective, traiter ces questions peut sembler erroné si les éléments stratégiques ne le sont pas au préalable.

Pour des raisons de complexité des problématiques et de maîtrise du fond, de spécificité de l'environnement local, de manque de prise de recul..., le message porté collectivement par Migrant'scène manque en effet de clarté : donner une image positive de la migration en interrogeant les préjugés ? en informant sur des problématiques particulières ? en offrant une tribune aux migrants ?... De même, si les membres de la Cimade sont globalement d'accord sur l'intérêt d'un festival culturel, ils attribuent différents objectifs à Migrant'scène sans que des priorités ne se dégagent au niveau de l'action dans son ensemble, mais aussi parfois à celui des actions menées localement. Plusieurs sont identifiés : faire évoluer les représentations ; toucher de nouveaux publics ; permettre la rencontre entre les migrants et les populations mais aussi les membres de la Cimade ; promouvoir la Cimade ; offrir un espace de ressourcement aux membres différents de leurs activités d'accompagnement juridique...

Selon les équipes, les messages et objectifs se conjuguent différemment. Certaines peuvent même les trouver contradictoires. Ainsi, au niveau local, une certaine tension peut être perceptible entre les objectifs de sensibilisation et de promotion de la Cimade, autour d'une difficulté à construire les partenariats qu'exigent les premiers dans le cadre d'un portage exclusif de l'action par la Cimade comme y invitent les seconds (l'affichage des partenariats locaux comme un indicateur de leur place et un enjeu de leur mobilisation).

La principale difficulté reste de les concilier, chacun étant potentiellement vecteurs de stratégies, d'approches et d'activités différentes. Que beaucoup d'équipes se pose la question de leur déclinaison le traduit (quels message ? publics ? manière de faire ?). Sachant que le fonctionnement de La Cimade impose de croiser action nationale / adaptation aux situations locales, cohérence d'ensemble / autonomie locale, caractère mouvant des équipes / pérennité de l'action, il s'agit pour la Cimade et Migrant'scène, moins de définir des uniques ligne de conduite et dispositifs, que des orientations qui pourront être plus ou moins développées selon les cas de figure et une organisation qui pourra s'adapter aux spécificités de chacun tout en permettant de répondre aux besoins d'ensemble.

Outre le partage du sens et des objectifs, les questions renvoient aux stratégies à adopter pour décliner localement un message porté nationalement. Trois émergent en particulier qui peuvent se résumer, de manière synthétique et caricaturale, ainsi :

- faut-il privilégier une diversité de formes, d'animations, d'organisation, de partenariats en s'adaptant aux spécificités locales de l'environnement et du fonctionnement des groupes et équipes...
... ou se concentrer sur un type restreint de format ?
Pourquoi, et selon quels cas de figure (par exemple pour les équipes moins expérimentées) ?
- faut-il favoriser le travail en réseau pour mieux capitaliser, mutualiser et valoriser les initiatives locales...
... ou adopter un fonctionnement hiérarchique qui garantit plus immédiatement l'unité et la cohérence d'ensemble ...
... ou choisir un mode de fonctionnement très autonome ?
Pourquoi, à quel moment du déroulement ?
- faut-il ouvrir des espaces d'échanges au sein des groupes pour assurer le portage collectif, au niveau régional pour mutualiser, au niveau national pour renforcer le sens et inscrire l'action dans la mission de sensibilisation et le projet associatif ...
....ou accepter un certain cloisonnement des actions lié aux conditions conjoncturelles et structurelles de fonctionnement ?

La clarification des positionnements, qui amène à se poser les questions du sens et des objectifs et à identifier les réponses, aura des effets multiples. Elle permettra : aux équipes de se définir un cadre d'action qui leur facilitera la mise en œuvre ; aux coordinations régionale et nationale, d'orienter leur action ; et à l'association de positionner Migrant'scène dans le projet associatif en articulation avec les autres activités, de sensibilisation et parole publique et au-delà, et d'impulser de nouveaux modes de collaboration internes.

D.3 Nos points de vue et recommandations

Cette première phase du festival a permis d'impulser au sein du Mouvement une action nouvelle pour la Cimade, du point de vue de ses objectifs de sensibilisation comme de son approche par l'entrée culturelle. Les résultats sont positifs parmi lesquels : une implication de nouvelles équipes, une implantation des anciennes dans le paysage culturel et associatif local, une dynamique interne par l'élargissement de la base bénévoles, un certain renouvellement des pratiques, y compris d'accompagnement des migrants, un ancrage de l'action par une structuration régionale, une (re)connaissance accrue de la Cimade.

La nouvelle phase qui s'amorce appelle le renforcement de la dynamique. Il est de différent ordre : de la qualité de l'évènement (exigence culturelle / de sensibilisation), des compétences des équipes (gestion de projet), des approches, objectifs et stratégies (vision et sens partagés), des dispositifs opérationnel et décisionnel (responsabilités des différentes échelles, pilotage collectif).

Définir collectivement les orientations stratégiques et les décliner en plans d'action

Il s'agit donc dans un premier temps de repositionner collectivement les orientations stratégiques, le schéma d'action et un mode de décision et de gouvernance qui offrira un cadre, adaptable et évolutif, de mise en œuvre de l'action articulé sur :

- une stratégie de développement coordonnée (par la coordination nationale ou par le comité de pilotage)
- des relations de solidarités renforçant la mise en réseau des projets, des actions et des équipes et le travail collaboratif
- une capitalisation des actions mises en œuvre au profit du réseau et de la visibilité externe notamment pour ses partenaires
- une cohérence d'ensemble du Festival et avec le projet global de la Cimade.

Le Festival y gagnera en particulier en capacité d'anticipation et en qualité de préparation et de mise en œuvre, tandis que l'investissement de La Cimade dans cette action chronophage en ressources et moyens prendra tout son sens.

Pour se doter d'orientations stratégiques partagées et communes, il faut d'abord clarifier les attentes de l'association vis-à-vis de l'action et les missions auxquelles elle doit répondre. Les enjeux de chacune seront identifiés et les objectifs globaux de l'action définis. Ils seront déclinés en :

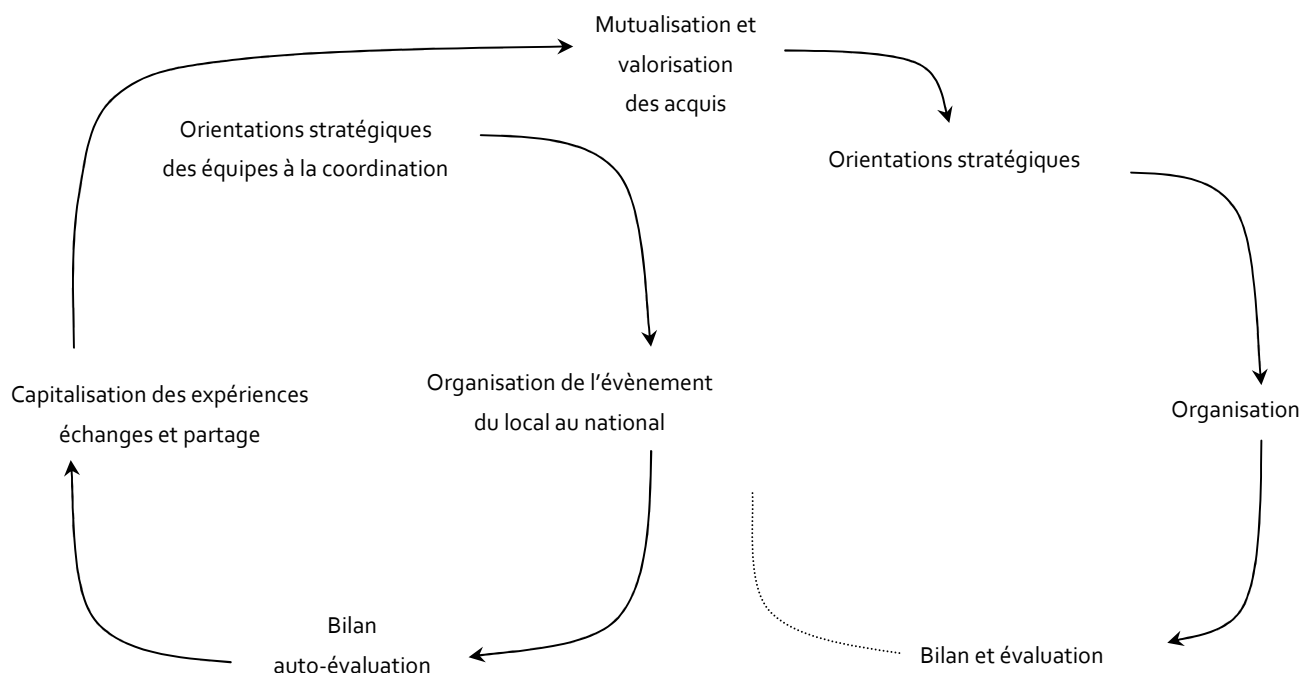
actions / moyens pour les atteindre / indicateurs pour les évaluer au niveau individuel (équipes, groupes) et collectif (régions, national)

Par exemple :

Objectifs	Actions	Moyens pour les atteindre	indicateurs
Porter un message, témoigner	S'appuyer sur des partenaires pour sa diffusion soit en coopération, soit en « délégation » ...	Gestion des partenariats ...	Nombre et diversité des partenariats noués ...
Faire évoluer les représentations	Articuler l'évènement à des actions de sensibilisation plus approfondies Collaborer avec des organisations compétences en la matière ...	Compétences en sensibilisation Partenariats avec des relais (centres sociaux, établissements scolaires...) ...	Retours des publics ...
Donner une visibilité à la Cimade	Afficher le portage de l'action par La Cimade ...	Se concentrer sur un nombre d'animations réduit en en recherchant une qualité maximale ...	Nombre et diversité du public ...
...	...	...	...

Ainsi, le cycle de déroulement du Festival pourra prendre la forme suivante :

Migrant'scène : le cycle de réalisation du Festival



Pour être pleinement efficace, la définition du projet doit avoir lieu aux différentes échelles impliquées dans sa réalisation, en particulier au niveau national pour sa dimension collective et au niveau local pour sa déclinaison individuelle. Les objectifs collectifs pourront ainsi être réappropriés par chaque groupe et priorisés en fonction de ses réalités, compétences, forces et faiblesses structurelles, organisationnelles. Chaque groupe pourra ainsi travailler sur ses actions à partir d'objectifs adaptés à son terrain.

S'il doit être revisité chaque année pour s'adapter aux exigences de contexte et s'enrichir des expériences, ce processus pourrait être triennal. Outre qu'il offrirait la capacité d'anticipation nécessaire aux équipes et leur permettrait de se doter d'un cadre de réalisation (ciblage des publics, des partenariats, priorisation des tâches, organisation de l'équipe...), il favoriserait, aux différentes échelles de coordination, nationale et régionale, la mise en cohérence interne comme la communication et la valorisation externe de l'action.

Pour composer avec une diversité des situations locales et régionales et un besoin de stratégies partagées et collectives, la question de l'appropriation se pose. La participation des équipes aux prises de décision y contribuerait largement.

Si le Copil ne joue pas pleinement son rôle de pilotage, il est en revanche important en particulier pour les équipes moins expérimentées qui y trouvent des conseils, de la coordination nationale mais aussi des autres équipes qu'elles n'ont pas d'autres occasions de rencontrer, et de la motivation par le renforcement de l'identité commune. Le maintenir est important.

Il devrait être complété d'un Comité de pilotage ou d'une forme d'« Assemblée générale » informelle annuelle (par exemple lors de la Session, en tout cas en journée vacuée) au cours de laquelle les équipes revisiteraient les objectifs du Festival et les moyens de les atteindre, construiraient les orientations, choisiraient et définiraient les thématiques, pré-identifieraient des actions et les outils à créer.

Des réunions de partage et d'analyse croisée sont également à envisager autour de plusieurs questions qui interrogent tout particulièrement les équipes : le montage de projets culturels et de sensibilisation ; les animations et la manière de les mettre en oeuvre pour atteindre les résultats et effets attendus. Déclinées autour d'une question, soit de manière ponctuelle, soit de manière régulière selon les besoins et le sujet, elles pourraient s'articuler autour de l'expérience d'une équipe, positive, mais aussi négative, qui donnerait lieu à des réflexions et des recherches collectives d'amélioration des pratiques.

Enfin, des modes d'accompagnement entre équipes peuvent également être envisagés qui favoriseraient la diffusion des acquis et le sentiment d'identité commune.

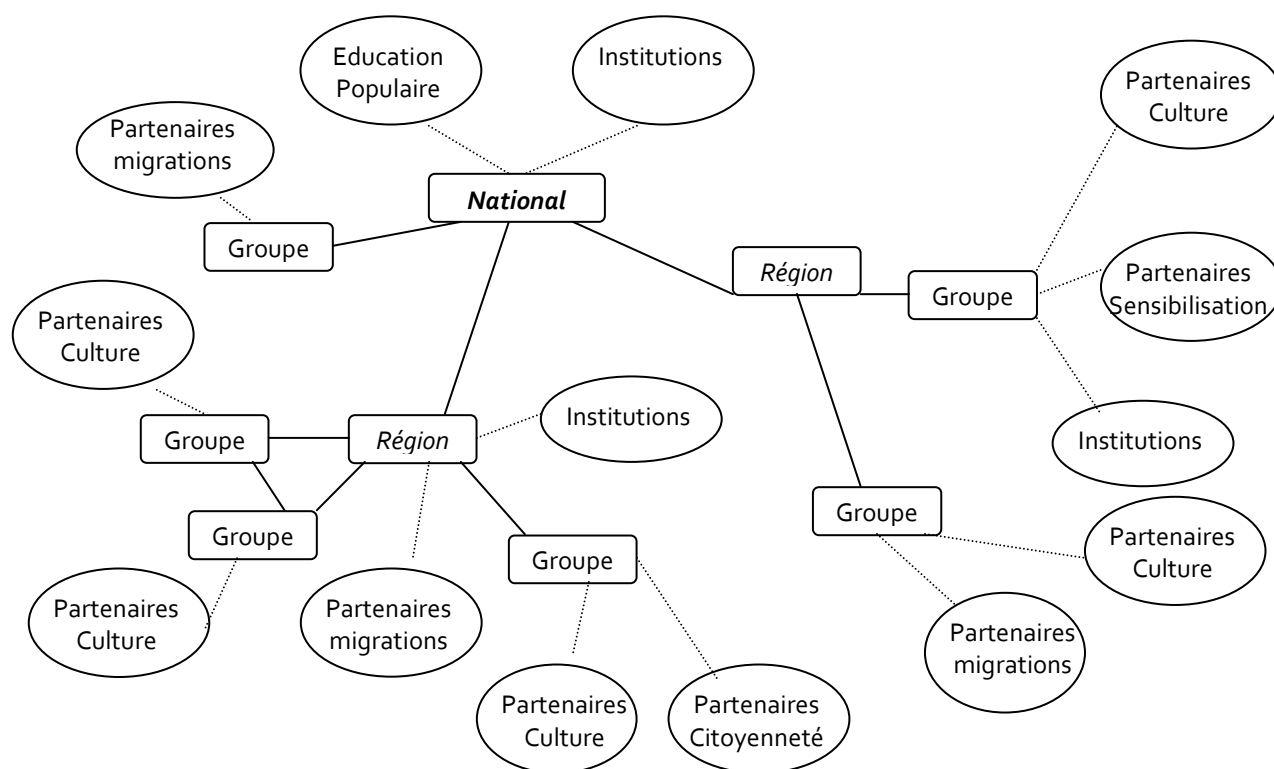
Un dispositif organisationnel à adapté à la diversité: verticalité et horizontalité

Il existe plusieurs formes d'organisations pour le festival, différentes réalités, différentes histoires et différentes relations au national : de la totale autonomie avec un besoin de travail en réseau pour partager des expériences à un cadrage plus serré pour accompagner l'initiative, la diversité des modes opératoires doit être prise en compte pour respecter la variété des cas de figure.

Le dispositif organisationnel doit dès lors présenter certaines caractéristiques :

- il doit être adaptable et intégrer les différents fonctionnements, revendiqués, des échelles locales et régionales
- il doit être évolutif pour s'adapter aux situations, tant en interne de la Cimade (fragilité des équipes / turn over des bénévoles, fluctuation de l'implication, expériences croissantes des équipes...), qu'en externe du contexte et de son environnement
- il doit articuler les missions des différentes échelles d'intervention, de mise en œuvre de l'action par les équipes, de mutualisation (communication, relations institutionnelles...), de coordination et de mise en réseau aux niveaux régional et national
- il doit répondre aux besoins différents des équipes, pour les plus expérimentées d'un fonctionnement plus horizontal, de partage d'expériences, de repérages artistiques pour la programmation..., pour les équipes de moindre taille ou de moins d'expérience d'un accompagnement plus prescriptif dans la mise en œuvre du projet (programmation, contrats, recherche de partenaires, ...).

A cet égard, une cartographie des relations internes et externes pourrait se présenter sous la forme suivante (les partenaires sont volontairement diversifiés, et leur liste n'est pas exhaustive) :



Le renforcement des capacités des équipes doit être au cœur de ses missions, et des actions sont menées dans ce sens (accompagnement, production d'un guide méthodologique...). Cette dimension mérite d'être encore renforcée notamment par :

- des programmes de formation, tant sur la gestion de projets, de partenariats, la réalisation d'une action culturelle, de sensibilisation que sur le fond des problématiques
- des échanges sur des équivalences de problématiques pour chercher collectivement des réponses aux problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du projet
- des rencontres entre les groupes plus expérimentés et les moins expérimentés, sous formes de formations, accompagnement, jumelages... à l'échelle régionale et nationale.

Le dispositif organisationnel doit prendre en compte les différents modes de collaboration interne : collectif pour les orientations stratégiques, la mutualisation et les échanges ; individuel ou autonome avec échanges avec le collectif pour la déclinaison locale de l'action; hiérarchique pour les éléments de mise en cohérence tels que les visuels ou la charte graphique. L'analyse doit se faire aux différentes étapes du projet des besoins en la matière et de la façon de les faire vivre.

Il doit permettre d'articuler différents niveaux d'espaces collectifs (évoqué plus haut) : un comité de pilotage régulier (1 ou 2 fois par an), un comité technique plus fréquent (tous les mois au cours de la période de réalisation de l'action) renforcé par des groupes d'échanges thématiques (par exemple sur la programmation, les modes de sensibilisation, la gestion des partenariats...).

Il doit aussi s'appuyer dès que possible sur les outils informatiques de travail partagé pour favoriser les échanges en direct.

Enfin, le dispositif doit se construire autour de la complémentarité des rôles entre les échelles d'action, tout en étant en capacité de s'adapter à leur présence ou non. Ainsi, reviennent :

- au niveau local :
 - ✓ de mettre en œuvre le Festival
 - ✓ d'alimenter le réseau et de participer à la mise en partage des informations et des expériences
 - ✓ de participer au pilotage et à la définition des orientations stratégiques et du référentiel commun d'action
- au niveau régional :
 - ✓ la coordination et la concertation
 - ✓ le partage des expériences et des acquis, des contacts et informations partenaires...
 - ✓ la mutualisation de certaines tâches (communication, recherche de financements...)
 - ✓ la mise en œuvre du Festival en lien avec les acteurs régionaux et sa valorisation
- au niveau national :
 - ✓ l'animation de réseau pour favoriser la coordination et la concertation comme le partage des expériences et des acquis
 - ✓ l'accompagnement des équipes, en développant un accompagnement de proximité qui présente un double intérêt : celui de motiver les équipes et de leur transmettre un savoir-faire en direct ; celui de mieux comprendre les problématiques, enjeux et réalités locales, et de renforcer la pertinence des réponses proposées
 - ✓ la mise en place d'un « centre ressources », en partie dématérialisé et alimenté par le réseau
 - sur les animations proposées nationalement et localement mais aussi sur celles culturelles ou de sensibilisation qui portent un intérêt pour le festival
 - sur les partenaires culturels et financiers mais également acteurs de la sensibilisation, de l'éducation populaire...
 - ✓ la mutualisation de certaines tâches (communication, recherche de financements, démarches administratives...)
 - ✓ le suivi des actions au regard du cadre de référence établi, la capitalisation et la valorisation interne et externe
 - ✓ la mise en œuvre du Festival en lien avec les acteurs nationaux, avec dans une configuration extrême, dans l'hypothèse, qui ne nous paraît pas prioritaire pour l'instant, d'un événement national qui ouvre ou clôture l'action ou celle d'une coopération avec des réseaux de diffusion et de création nationaux, qui donneraient plus de visibilité à l'action.

Plus qu'objectif culturel, une approche basée sur les droits culturels de l'Homme

La Cimade a fait le choix de s'appuyer sur des éléments culturels et artistiques pour contribuer à la mise en œuvre de ses objectifs : défense des droits des migrants, plaidoyer sur la migration et sur la mobilité des personnes... Ce choix instaure une relation particulière entre Arts & Culture / Défense des droits de l'Homme / Positionnement politique / action citoyenne de sensibilisation.

A cet égard, il nous semble que le festival ne doit pas s'envisager comme une manifestation culturelle en tant que telle mais s'engager dans une approche basée sur la défense des droits culturels de chacun. Ce positionnement permettrait de positionner le Festival dans une complémentarité d'objectifs de la Cimade autour des droits humains. Il deviendrait le penchant « culturel » de ces droits en abordant la question des droits culturels, de la diversité culturelle, du dialogue interculturel... ce qui a d'autant plus de sens que les échanges sont considérées par tous comme sa première richesse : entre migrants et publics, entre équipiers et publics, entre équipiers et migrants, entre migrants, entre équipiers, entre publics...

Développer une approche par les droits culturels

L'approche par les droits culturels s'appuie sur la valorisation des liens entre les personnes et leurs milieux et le respect :

- de l'identité des personnes et des communautés et de la spécificité que peut apporter chaque acteur
- de leurs libertés et capacités de choisir leurs valeurs dans le respect des droits d'autrui, ainsi que les ressources culturelles qu'elles estiment nécessaires pour exercer leurs droits, leurs libertés et leurs responsabilités
- de leurs libertés et capacités de s'organiser selon des structures et institutions démocratiques les mieux appropriées.

Les droits culturels sont des liens multifonctionnels : en garantissant l'accès aux autres et aux œuvres, ils permettent le croisement des savoirs, des référentiels, fondement de la capacité à donner du sens et ainsi d'exercer ses libertés et devenir membre à part entière d'une société. Ainsi, le respect des droits culturels est inséparable de la valorisation de la diversité culturelle. L'exercice de ces droits permet à chacun de se nourrir des cultures comme de la première richesse sociale et d'y contribuer ; il constitue la matière de la communication, avec autrui et avec soi-même.

Cette approche ouvre de nouveaux modes de penser la culture. L'idée n'est plus d'amener les « gens » vers de « bons » spectacles, mais de savoir si ces personnes vont pouvoir valoriser le fait d'avoir assisté à ce spectacle dans leur propre vie et par leurs propres moyens : c'est la capabilité. C'est un enjeu majeur qui amène à se poser la question de la forme de discussion dans l'espace public pour « mettre en raison les convictions » : quitter le domaine du sensible pour prendre le temps du débat, amener des éléments pour construire des convictions, renforcer la capacité des gens à se parler et échanger... L'objectif au final est la responsabilisation qui amène à reconnaître l'autre dans son identité, aussi différente puisse-t-elle être de la mienne, au nom de l'universalité des droits humains.

Dès lors, la culture n'est plus limitée à la création artistique ni à un événement : elle est le sens. C'est ce qui, à nos yeux, la rend tout particulièrement pertinente au regard de Migrant'scène. En effet, dans un contexte écrasant en termes de droits de l'Homme, où les réalités économiques et politiques créent des inégalités et des maltraitances croissantes, l'action culturelle portée par la Cimade doit œuvrer à donner du sens et replacer la personne en son cœur.

Migrant'scène, un exemple de l'approche par l'accès aux droits culturels

Car Migrant'scène n'est pas un festival culturel classique. Avec une plus-value qui réside dans les échanges qu'il suscite, il ne peut penser ses objectifs en termes de « fréquentation », de « publics » ou de « migrants », grands ensembles anonymes où se perd la relation interpersonnelle et les notions essentielles de dialogue et de réciprocité. Or, alors que celles-ci sont au cœur de son action, Migrant'scène s'inscrit dans une approche novatrice de la Culture, par sa capacité à créer un dialogue et une rencontre multiculturelle, par sa volonté d'ouverture et de respect de l'Autre, par sa participation à la construction d'un système de référence commun qui permet à la singularité de s'exprimer. En créant des espaces publics libres et argumentés, Migrant'scène contribue à sortir les questions de la polémique. Pour autant, il ne s'agit pas d'être tolérant : lorsqu'il y a confrontation, il y a la nécessité du débat, d'explications, de délibération... ce qui implique une responsabilité dans la gestion de ces confrontations pour qu'il n'y ait ni segmentation, ni exclusion.

Cette approche permettra aussi à Migrant'scène de sortir de la perspective de l'offre et la demande auxquels sont soumis tous les festivals culturels, pour se replacer dans la perspective de la personne comme ressource culturelle pour les autres. L'échange et la réciprocité étant replacés au cœur de l'action depuis sa définition jusqu'à son organisation, la place des partenaires ou des migrants ne se pose plus en tant que telle : ils en deviennent partis prenantes, autour de collaborations construites sur des complémentarités, des diversités et spécificités, des points communs et des objectifs partagés.

Cette approche permet aussi de remettre l'excellence artistique en perspective au profit d'une culture populaire au sens le plus large et le plus noble, en tant qu'élément constitutif de l'identité de chacune des composantes d'un peuple et d'une société. Or c'est bien ce qui caractérise Migrant'scène : en acceptant une diversité de formats et de formes, de modes et de moyens d'expression, le festival participe à abroger des frontières entre ce qui relèverait de la culture ou non, pour la replacer dans un mode d'expression aussi divers qu'il y a de catégories socioculturelles dans une société, voire de personnes.

Ainsi l'entrée culturelle prend tout son sens pour aborder les questions de sensibilisation. Elle s'appuie sur la dimension symbolique de l'art et de la manière dont il contribue à construire nos capacités à comprendre, dont il questionne la réalité, dont il élargit les possibles, dont il enrichit l'imaginaire commun... pour participer à construire un faire et un vivre ensemble qui relève de la dignité, des droits, et de l'épanouissement humain, et au-delà, de ceux de notre société.

Annexe

Annexe 1 : Liste bibliographique

N°	Documents
Outils de suivi et pilotage	
1	Programme national 2010
2	Comptes-rendus réunions 2011 du CP M's (26/1, 23/2, 6/4, 12/1, 20/6) et point d'étape du 13/7 (remplacement CP du 11/7)
3	Annuaire des référents en région
Outils de communication externe	
4	Normes graphiques et visuelles de communication 2011
5	Outils de communication 2010 (programme national, affiches, flyer, 4 pages)
6	Outils de communication 2011 (programme national, programmes et flyers régionaux et locaux)
7	Programmes 2010 National et Région Sud-Ouest
8	Filmographie 2011
9	Petit guide pour lutter contre les préjugés sur les migrants (réédition), 2011
10	Livret « Inventer une politique d'hospitalité – 40 propositions de La Cimade », 2011
11	Causes communes n°70, Octobre 2011
12	Site Internet de la Cimade et du Festival Migrants'Scène
Outils d'accompagnement	
13	Canevas pour demande de financement « Coup de Pouce » 2011
14	Demandes de financement « Coup de Pouce » 2011 (20)
15	La belle ouvrage : document d'organisation du Festival (en cours de finalisation)
Financements	
16	Dossier technique et financier AFD 2009-11
17	Convention de financement entre l'AFD et La Cimade dates
18	Convention pluri-annuelle d'objectifs (2010-12) entre le Ministère de la Culture et La Cimade

Documents internes

19	Document d'orientation stratégique (Ag 2011)
20	Liste des membres de l'Ag 2011
21	Rapports d'activités 2010, 2009, 2008, 2007 et compte-rendu technique intermédiaire 2009
22	Organigramme Siège La Cimade
23	CR équipe Migrant'scène IdF 23 février, 23 mars, 17 mai, 31 mai, 25 juillet, 7 septembre, 7 octobre 2011
24	CR équipe IdF Communication externe 14 septembre 2011
25	Réunion bilan Festival 2011, Ile-de-France

Créations artistiques en diffusion

26	Court métrage <i>Etranges étrangers</i> , Création 2011 Cumulo Nimbus et Association Trombone, Toulouse
27	Court métrage <i>Le bruit et la rumeur</i> , de Marie Arlais et Raphael Rialland, Création 2011 Association Etrange Miroir (Nantes)
28	<i>La mort de Danton</i> , Réalisation Alice Diop

Soit 69 documents au total

Annexe 2 : Entretiens et observations réalisées

Les entretiens et échanges réalisés

Niveau national	
1	Jacques Barreteau, membre du Conseil National, Trésorier Région Bretagne Pays de Loire, membre du groupe Sable d'Olonnes
2	Geneviève Jacques, membre du Conseil National
3	Jerôme Martinez, Secrétaire Général
4	Marie Mortier, Coordinatrice nationale de Migrant'Scène
5	Adrien Chaboche, Responsable du pôle Communication
6	Yamina Vierge, Responsable du pôle Vie Associative
Niveaux régional et local	
7	Catherine Cagan, coordinatrice Migrant'scène en région Aquitaine Midi-Pyrénées
8	membre du groupe de Toulouse
9	Johanna Abolgassemi, groupe de Rennes, Région Bretagne Pays de Loire
10	Françoise Duguet, Responsable équipe Migrant'scène de Dijon
11	Colette Broutard, Trésorière Dijon
12	Membre du groupe de Besançon
13	Cécile Poletti, DNR Ile-de-France
14	Céline Raynal, référente de l'équipe Migrant'scène Paris
15	Cathy, membre de l'équipe Migrant'scène Paris
16	Maya, membre de l'équipe Migrant'scène Paris
17	Sophie, membre du groupe de Lille
18	Echange collectif avec des équipiers de la Région Paca : Dominique Frey (Avignon), Bernadette Rocher (Marseille), Marie-Dominique, Brigitte Appia, Sophie Dru et Jean-Pierre Cavalie (DNR Région Paca)
19	Jacques Pichon, Vice-Président Région Rhône-Alpes, membre du groupe de Grenoble
20	Suzanne Belande, Groupe de la Rochelle, Région Centre-Ouest
21	Jacky, groupe de Béziers
22	Camille, Gadem, Rabat
23	Wiktorja Michalkiewicz, étudiante polonaise, bénévole sur le groupe de Lyon

24	Carl Holland, Coordinateur de l'équipe Migrant'Scène Lyon
Partenaires institutionnels et opérationnels	
25	Patricia Bay, Agence Française de Développement
26	Sophie Pradinas-Hoffman, Conseillère d'arrondissement chargée de l'intégration et des étrangers non communautaires, Paris 11 ^{ème}
27	Fabien Didier Yene, Parrain du festival 2011
Artistes	
28	Tarace Bulba, fanfare
29	Gertrude II, Slameurs
30	Mara, Collectif la mouche au Mur (Photographes)
31	Ricardo Lacuta, photographe et organisateur de l'exposition <i>Le nouvel accent</i>
Les observations réalisées	
Niveau national	
1	Comités de pilotage Migrant'scène du 7/9/2011, 12/10/2011, 9/1/2012
2	Formation CEMEA-Cimade 2011, « organiser une conférence débat » (21-22 octobre)
Niveaux régional et local	
3	Réunion d'équipe Ile-de-France du 25 octobre 2011
4	Réunion d'équipe Lyon, du 10 novembre 2011
6	Réunion de bilan Région Rhône Alpes, 6 décembre
7	Soirée d'ouverture du Festival Ile-de-France du 19 novembre 2011
8	Soirée festival, samedi 12 Novembre, CCO, Lyon
9	18, 19 et 26 novembre, Festival de Nantes
10	22 et 23 Novembre, Festival de Toulouse

Soit au moins 31 entretiens réalisés (tous ne sont pas tous recensés, notamment les échanges informels, même si les informations ont été utilisées) en face à face (certains interlocuteurs à plusieurs reprises) et/ou collectifs, l'observation de 5 comités de pilotage locaux, régionaux et nationaux, 1 weekend de formation, 4 sites in situ, l'animation d'un atelier de travail sur la dimension organisationnelle

Annexe 3 : Glossaire

AFD : Agence Française de Développement

DNR : Délégué national en région

SSI : Semaine de la Solidarité Internationale