

Rapport de capitalisation Projet CTRS

Améliorer le développement
socio-économique de la Tunisie
grâce à la contribution de la Communauté
Tunisienne Résidente en Suisse (CTRS)

JANVIER 2019

CTRS COMMUNAUTÉ TUNISIENNE
RÉSIDENTE EN SUISSE
POUR LE DÉVELOPPEMENT



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement
et de la coopération DDC



Projet de réhabilitation de l'école de Sajnene
Bizerte / Association le Pont

1. Le projet CTRS

1.A Présentation

Le projet «Communauté Tunisienne Résidente en Suisse pour le développement» est une initiative financée par le Programme Global Migration & Développement (PGMD) de la Direction du Développement et de la Coopération (DDC) du DFAE et mise en œuvre en Suisse et en Tunisie entre 2014 et 2018. Une équipe est en charge de la mise œuvre du projet et ses membres sont basés à Tunis (à l'Ambassade de Suisse) et à Genève au sein du Service social international – Suisse. Ce dernier est mandaté par la DDC pour l'exécution de la partie en Suisse du projet CTRS.

Le projet CTRS a comme but de mobiliser le potentiel des Tunisien(ne)s résidant(e)s en Suisse (TRS) en faveur du développement socio-économique en Tunisie. Pour ce faire, le projet CTRS a mis en place des modalités d'engagement de la communauté TRS.

Contexte historique

Le projet CTRS a émergé dans un contexte historique postrévolutionnaire¹. Ce contexte de transition démocratique se caractérise par un tournant dans les politiques publiques migratoires de la Tunisie qui reconnaissent et valorisent les Tunisiens résidant à l'étranger (TRE) comme acteurs de développement. Après la révolution, l'implication des TRE a été l'un des leviers les plus importants dans l'effort solidaire de transition du pays avec des retours en nombre, notamment d'intellectuels, poussés par un vent de modernisation. Les TRE – soit sous forme d'associations soit en tant qu'investisseurs potentiels – se sont associés à la transition démocratique du pays et aux efforts de sa transition sociale et économique.

Selon les statistiques de l'Office des Tunisiens à l'Etranger (OTE), le nombre de Tunisiens résidant en Suisse s'élevait à environ 16'000 en 2012²; ce qui correspondait à l'époque à la cinquième plus grande communauté de Tunisiens à l'étranger. Selon une étude non représentative de l'EPFL³ en 2014, les TRS semblent jouir d'un niveau de formation élevé et sont bien intégrés sur le marché du travail en Suisse.

En grande majorité, ils se disaient prêts à aider leur pays d'origine sans pour autant prévoir un retour au pays. Les entrepreneurs au sein de la CTRS ont aussi exprimé un manque de confiance initial envers les institutions publiques tunisiennes, entraves structurelles, socio-économiques et culturelles à la création d'entreprises en Tunisie⁴.

Objectifs du processus de capitalisation⁵

Le processus de capitalisation questionne les modalités d'engagement de la diaspora identifiées et mises en œuvre par le projet CTRS. Son but est de renseigner les parties prenantes et les projets/programmes similaires sur les leçons apprises, les bonnes pratiques et les défis rencontrés n'ayant pas permis d'atteindre certains résultats.

A sa conception en 2014, le projet CTRS n'avait pas d'équivalent et n'a donc pas bénéficié de l'expérience d'acteurs déjà présents. Aujourd'hui, plusieurs programmes de coopération (par exemple projet LEMMA de l'UE) ont développé des initiatives similaires qui peuvent bénéficier de l'expérience du projet CTRS.

Les modalités d'engagement



Coopération
Institutionnelle



Initiatives pour
le développement



Transfert
de compétences



Aide aux jeunes
professionnels

La revue à mi-parcours du projet en 2016 a permis de réfléchir à un mode de gestion des connaissances permettant de documenter l'expérience du projet CTRS, particulièrement en matière de mobilisation des différentes composantes (associatives, professionnelles et entrepreneuriales) en Suisse au profit du développement socio-économique en Tunisie.

Le processus de capitalisation répond essentiellement à un objectif lié à l'apprentissage et au partage d'expériences. Il s'agit d'une mise en perspective permettant de se distancer du cadre opérationnel et du mode de gestion de projet.

Méthodologie utilisée

Une méthodologie mixte a été utilisée pour répondre aux questions énoncées dans les Termes de Référence. Elle repose sur trois axes:

- Un «desk review», incluant la revue des documents de base, de l'évaluation à mi-parcours et des rapports intermédiaires⁶;
- Des entretiens semi-structurés avec 21 personnes clés, divisées en trois groupes: (a) Les gestionnaires du projet et leurs hiérarchies, (b) les TRS ayant été impliqués; tant des voix critiques que d'autres plus favorables au projet, (c) les organisations partenaires du projet CTRS ainsi que les observateurs «témoins» du projet en Suisse et en Tunisie. Dans le cadre de ces entretiens, une mission en Tunisie a été effectuée du 30 octobre au 2 novembre 2018⁷.
- Un atelier avec les TRS en Suisse qui a eu lieu le 13 octobre 2018. Cet atelier a rassemblé une vingtaine de parties prenantes, et par un travail de groupes, a permis de tirer les leçons apprises pour chaque modalité d'engagement et de répondre aux questions relatives au changement de comportement des TRS dans leur rôle d'acteur de développement⁸.

L'exercice de capitalisation a eu lieu entre septembre et novembre 2018.

Dans le cadre de cette capitalisation, deux produits principaux sont attendus:

- **Le présent rapport de capitalisation**
- **Une vidéo retraçant le projet, ses réalisations, les étapes clés et les messages clés de la capitalisation.**

Disponible sous www.ctrs.ch

2. Mobilisation et motivation de la communauté tunisienne en Suisse

2.A. La mobilisation de la diaspora

La mobilisation de la diaspora tunisienne en Suisse a été une composante transversale constante et une condition préalable à une mise en œuvre satisfaisante du projet. Initialement, il faut souligner l'élan de solidarité et la volonté de contribuer au développement de la Tunisie dont la diaspora a fait preuve suite aux événements de 2011. Plusieurs réunions avec la DDC préalables à la mise en place du projet CTRS ont permis d'identifier le besoin de la diaspora de mettre ensemble ses efforts dans le cadre d'un programme coopératif entre la Suisse et la Tunisie. Bien que l'élan susmentionné était perceptible, les efforts concertés de la diaspora dans le cadre d'une action coordonnée ne se sont pas concrétisés dès le départ. C'est à cet effet que la composante suisse du projet CTRS a été conçue avec l'objectif de répondre aux besoins de consolidation des actions et de mobilisation exprimés par la diaspora.

La première initiative du projet a été de mener un diagnostic sociodémographique de la communauté tunisienne résidente en Suisse, qui a été effectué en 2014 par le Centre Coopération et Développement de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne mandaté par la DDC⁹. Bien que limitée dans sa représentativité, l'étude a répertorié 14 associations de la communauté tunisienne. Les caractéristiques communes des associations étaient leur création post-révolution (janvier 2011) et une certaine polarisation politique. A l'époque, l'étude a constaté le besoin ressenti par les associations de se fédérer et de lancer des actions communes en faveur de la Tunisie¹⁰.

Il est intéressant de relever que la composante «suisse» du projet CTRS a été introduite comme condition *sine qua non* à son fonctionnement. Ses buts principaux étaient d'élargir la base diasporique pour une meilleure action et d'identifier les initiatives susceptibles d'intégrer le cadre du projet CTRS.

Les TRS qui ont participé à cette capitalisation ont apprécié unanimement la manière dont toutes les associations ont été conviées à la totalité des activités organisées par le projet. Plusieurs participants ont défini le projet comme un cadre neutre et inclusif qui a réussi à se tenir à une distance égale de tous les interlocuteurs. D'autres ont souligné la transparence des procédures et les règles définies et communiquées dès le départ pour, par exemple, participer aux appels d'offre de micro-projets. Un exemple de garde-fou a été la sélection finale des micro-projets par des personnes externes à l'équipe du projet CTRS (fonctionnaires de la DDC).

Parmi les personnes de la DDC qui ont été liées au projet, on peut observer des avis divergents concernant le travail de mobilisation de la diaspora en Suisse; certains l'ont trouvé exemplaire en terme de disponibilité et de motivation (avec un engagement pendant les week-ends et les soirées) alors que d'autres ont minimisé son importance et étaient critiqués par rapport aux risques potentiels de collusion.

Cette mobilisation entamée par le projet CTRS et conduite tout au long du projet s'est avérée nécessaire. D'ailleurs, la toute première réunion de consultation du projet CTRS a réuni 16/17 personnes représentant les associations identifiées par l'étude de l'EPFL. Depuis, les efforts de mobilisation ont produit des résultats, notamment l'élargissement de la base de contacts de TRS. Celle-ci contient aujourd'hui près de 2'000 contacts. Cette base de données de contacts a permis une meilleure promotion du projet et de ses activités en Suisse et servira à enrichir la plateforme des compétences tunisiennes à l'étranger conçue dans le cadre du projet CTRS.

OBJECTIF GÉNÉRAL^A

Améliorer le développement socio-économique de la Tunisie au niveau national et dans les zones prioritaires de développement régionaux grâce à la contribution de la Communauté Tunisienne Résidente en Suisse (CTRS)

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

Coopération Institutionnelle



La Tunisie dispose d'un meilleur dispositif d'accompagnement des TRE et d'une coordination renforcée des institutions gouvernementales mandatées pour les Tunisiens résidents à l'étranger (TRE).^B

Initiatives pour le développement



Le projet CTRS s'implique dans le développement socio-économique, à travers une meilleure interaction entre la société civile et les entrepreneurs des deux pays.

ACTIVITÉS

Renforcement des capacités de l'Office des Tunisiens à l'Etranger (OTE)

Accompagnement d'une réflexion concernant leur réorganisation institutionnelle et fonctionnelle via la proposition d'un nouvel organigramme de l'office.

- Développement d'un processus organisationnel pour redéfinir la mission et la vision de l'OTE.
- Développement d'une plateforme de compétences.
- Diverses activités de renforcement de capacités.

Accompagnement à la mise en œuvre de micro-projets

19 EN TOTAL (7 EN 2014-2015 ET 12 EN 2016-2018)

Menés par des organismes à but non lucratif avec un statut légal en Suisse.

Les personnes impliquées agissent bénévolement et ne peuvent en aucun cas être rémunérées.

Les projets peuvent couvrir une période de 6 à 12 mois.

Ils bénéficient d'une contribution financière allant jusqu'à 12'000 CHF.

**Bledinvest:
aide à la création d'entreprises**

AVRIL 2016-DÉCEMBRE 2018

Le dispositif a accompagné 12 projets d'investissement. 9 d'entre eux représentent un potentiel d'investissement et de création d'emploi^c

Promotion de Bledinvest lors des semaines de l'entrepreneuriat en Suisse (GE, VD, ZH, NE, BE, BL)

Accompagnement à traduire leurs projets en business plans et les assister dans le montage financier.

Accompagnement individuel durant 3 ans et prêt d'honneur aux lauréats variant de 10'000 à 30'000 dinars.

81 nouveaux emplois créés. 1,5 mios FS investis dans le cadre des projets accompagnés par le Réseau Entreprendre.

^A Ce tableau ne veut pas donner une image complète et exhaustive du projet et de ses réalisations tout au long de sa mise en œuvre. Il cherche à faire ressortir les éléments qui sont en relation avec le mandat de cette capitalisation, c.-à-d. les modalités d'engagement de la diaspora tunisienne en Suisse.

^B L'objectif spécifique 1 est inclus dans le tableau pour donner le cadre complet des axes d'intervention du projet CTRS mais il n'a pas été inclus dans le processus de capitalisation.

^C Selon rapport opérationnel Bledinvest 2017

^D L'OTE a été partie prenante de cette modalité depuis son lancement et durant sa réalisation.

Transfert de compétences



Le projet bénéficie d'une meilleure canalisation des compétences disponibles à travers une plateforme d'échange^D et des initiatives de coopération.

Transfert de compétences

30 missions identifiées par le Forum des Compétences et le Forum des métiers.

3 transferts de compétences accompagnés.

Développement d'une plateforme interactive des compétences tunisiennes à l'étranger, hébergée par l'OTE.

Soutenir tout(e) Tunisien(ne) ayant la volonté et l'opportunité de mettre ses compétences acquises en Suisse à disposition pour le développement socio-économique de la Tunisie.

Les transferts reposent sur le volontariat (seuls les frais de voyage et charges annexes sont pris en charge par le projet CTRS).

Conditions préalables: caractère innovant; prise en compte des réalités du terrain en Tunisie; pérennisation des résultats.

Organisation du Forum des compétences tunisiennes résidentes en Suisse

7-8 OCTOBRE 2016

Offrir une plateforme pour identifier

- Les domaines et opportunités de transfert de compétences
- Les éléments essentiels à une stratégie d'institutionnalisation du transfert de compétences

Compétences identifiées

- Santé et bien-être (3 idées de projets)
- Gouvernance institutionnelle et soft skills (3 idées de projets)
- TIC (5 idées de projets)
- Economie verte (3 idées de projets)
- Entreprenariat, investissement, financement et export (6 idées de projets)
- Services bancaires (3 idées de projets)

Création de l'Association des compétences Tunisiennes en Suisse (ACTS) suite au Forum des compétences.

Transfert de compétences (suite)

Organisation d'un Forum des Métiers

30 AVRIL 2017

Objectifs

- Mieux connaître le projet CTRS;
- Présenter/discuter des témoignages de «Success Stories Métiers»;
- Identifier des opportunités de transfert de compétences métiers.

8 opportunités de transfert de compétences identifiées dans les domaines du jardinage, cuisine, formation de formateurs, comptabilité, qualité/HSE. Identification d'entreprises en mesure d'accueillir des jeunes professionnels.

Mise en place d'une plateforme interactive des compétences tunisiennes à l'étranger

EN COURS D'EXÉCUTION

Hébergée et gérée par l'Office des Tunisiens à l'Etranger (OTE)

Objectif

- identifier la cible, offrir un lieu d'échange, de rencontre et de créativité pour permettre de réaliser des missions de transfert de compétences.

Aide aux jeunes professionnels



Les jeunes professionnel(le)s tunisien(ne)s acquièrent des compétences en Suisse qui peuvent ensuite être mises à profit pour le développement socio-économique de la Tunisie.

Facilitation de l'accord «jeunes professionnels»

UNE SOIXANTAINES DE JEUNES PROFESSIONNELS
BÉNÉFICIAIRES.

L'accord, ratifié par la Suisse et la Tunisie, est entré en vigueur en août 2014. Il s'adresse aux jeunes des deux pays qui souhaitent approfondir leurs compétences et expériences professionnelles par le biais d'un stage de perfectionnement dans le pays partenaire tout en profitant d'une procédure simplifiée qui facilite l'octroi des autorisations de séjour et de travail.

Chaque année, 150 Tunisiens peuvent bénéficier d'une autorisation de travail d'une durée de 12 mois, susceptible d'être prolongée de 6 mois et directement accordée par le Secrétariat d'Etat aux Migrations (SEM). Cette expérience professionnelle, s'inscrivant dans le domaine de leur formation, leur permettra de parfaire leurs connaissances techniques et linguistiques.



Femme tisserande de Toudjane /
Association ACTS

La ligne de temps du projet CTRS

2011

2012

2013

2014

14 JANVIER 2011

Révolution tunisienne

JUIN 2012

Signature du partenariat migratoire entre la Suisse et la Tunisie

SEPTEMBRE 2013

1^{ère} réunion avec les associations TRS

DÉCEMBRE 2014

Installation du projet au SSI en Suisse

SEPTEMBRE 2014 / MAI 2015

Cycle de formation en pro

19 microprojets mis en oe

MARS 2014

Lancement du projet CTRS



La capacité de l'équipe du projet CTRS à comprendre la diversité des TRS et son évolution constante a été évoquée favorablement par plusieurs personnes interviewées.

Un des facteurs contribuant à cette compréhension et à cette mobilisation du milieu de la diaspora a été la sélection dès le départ d'une chargée de projet provenant de la diaspora tunisienne, capable d'identifier les enjeux et facilitant le rassemblement des TRS. Avec la participation démocratique plurielle apportée par la révolution, beaucoup d'associations se sont formées en lien avec des courants politiques mais dissolues ou affaiblies après les élections. Les périodes pré-électorales ont été particulièrement propices à la naissance de nouvelles associations. Lors de ces périodes, chaque activité associative portait le risque d'une récupération électoraliste. Le projet CTRS a été unanimement perçu comme un projet ayant à la fois su naviguer pendant ces périodes tout en accompagnant une diaspora tunisienne variée et dynamique. On pourrait presque parler de diasporas tunisiennes au pluriel.

2.B. Motivations et intérêts de la diaspora et leur évolution dans le temps

Lors de l'atelier de capitalisation, les participants ont participé à un exercice de visualisation du projet, pendant lequel ils ont identifiés sur une ligne de temps, les moments forts de participation, les plus faibles, les motivations de leur engagement et les ressources mises à disposition. Chaque participant a retracé sa contribution dans la modalité dans laquelle il/elle s'est engagé/e, c.-à-d. les micro-projets, Bledinvest, le transfert des compétences ou la participation à l'accord des jeunes professionnel(le)s. Cette section du rapport fait état des aspects/réflexions les plus récurrent(e)s (voir page 7 et 8).

Parmi les motivations et intérêts identifiés par les participants, la volonté de participer et de contribuer au développement socio-économique de

la Tunisie était un élément transversal. Quelques participants ont utilisé l'expression de «paying back», de rapporter dans leur pays d'origine leurs nouveaux savoirs, connaissances et capacités acquises ou perfectionnées en Suisse.

Le projet CTRS a constitué un cadre pour les TRS leur ayant permis de mettre en œuvre des initiatives d'une grande diversité exprimant des intérêts, des ressources et des compétences différentes. Ces initiatives vont de la création d'un micro-projet ayant soutenu la réhabilitation d'une école ou d'une salle de sport dans un établissement d'une zone de développement prioritaire au soutien à des activités de tri et recyclage dans le cadre d'un partenariat avec une mairie; ou en accompagnant la mise en place d'un projet d'investissement dans le secteur de la production d'huile d'olive ou d'une application mobile et plateforme web de réservation de restaurants en Tunisie ou encore l'accompagnement d'une entreprise de production de cathéters pour la chirurgie cardiaque pour le marché international.

Il est important d'observer que la participation active de la diaspora ne s'est pas manifestée instantanément notamment pendant la première phase (mars 2014- février 2015). En effet, l'unité de mise en œuvre et la convention entre la DDC, l'OTE et le SSI Suisse devaient être constituées et le projet n'avait pas encore acquis la visibilité nécessaire pour un fonctionnement optimal.

Dès que le dispositif de sélection, de suivi et d'évaluation des micro-projets a été mis en place et le premier appel à micro-projets lancé en février 2015, un élan de participation s'est manifesté. Il s'est confirmé par le lancement de Bledinvest (le dispositif d'accompagnement à l'investissement) en avril 2016 et l'organisation du Forum des Compétences en octobre 2016. Il faut relever la collaboration fructueuse avec l'OTE à travers son attaché social en Suisse dans les activités de mobilisation des TRE.

Parmi les participants de l'atelier de capitalisation, une représentante d'une association a détaillé les facteurs qui ont favorisé l'engagement de son association dans les micro-projets. Si, d'un côté, la motivation à participer au développement de la Tunisie est restée immuable, la nature de l'engagement des TRS a évolué: la «dépendance» au projet CTRS a laissé la place à une autonomisation

Quand on s'engage dans des projets comme ceux soutenus par le projet CTRS, c'est pour l'envie de participer au développement social et économique de son propre pays et pour le plaisir de travailler ensemble au sein d'une association sur un projet particulier. Il n'y a pas un retour sur notre salaire comme on le fait tous les jours avec nos activités lucratives.

DEUX PARTICIPANTS À L'ATELIER DE
CAPITALISATION, 13 OCTOBRE 2018

Avant (le projet CTRS) il y avait un travail fait par l'association dans laquelle je travaille (...), mais personnellement je n'étais pas vraiment engagé, seulement avec un cercle très limité de familles ou de proches. On faisait de l'action qui restait personnelle et qui n'avait pas vraiment d'impact sur la Tunisie.

PARTICIPANT À L'ATELIER DE CAPITALISATION,
13 OCTOBRE 2018

progressive grâce à l'expérience acquise lors des ateliers de renforcement de capacités et une professionnalisation du travail associatif. Ceci a permis une meilleure atteinte des objectifs des projets associatifs et un renforcement des possibilités de réseautage. La contribution bénévole, les ressources financières investies par chaque association ainsi que la mise à disposition de leurs réseaux ont été des facteurs clés de succès tout au long de la mise en œuvre du projet CTRS. Parmi les facteurs identifiés par les participants qui ont affaibli l'engagement, on retrouve la perte de motivation des partenaires locaux à mi-parcours, le manque d'appréciation parfois par les mêmes partenaires locaux des transferts de savoirs par le TRS et la lenteur administrative à la fois en Tunisie ralentissant et décourageant parfois la poursuite des projets et aussi la lenteur engendrée par les procédures du projet CTRS. Ces défis se retrouvent aussi dans les analyses SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) des différentes modalités d'engagement qui sont abordées dans la section suivante.

Un élan identifié suite à la révolution de 2011

L'exercice de «story-telling» mené pendant l'atelier de capitalisation a apporté des éléments supplémentaires concernant l'évolution de l'engagement de la diaspora tunisienne dans le projet CTRS. Avant de connaître le projet, l'implication associative existait déjà pour certains et était quasi absente pour d'autres. Quelques associations existaient bien avant la révolution mais la majorité se sont constituées juste après la révolution de 2011. Les leitmotivs communs sont l'élan, l'envie de soutenir le développement socio-économique de la Tunisie. Cependant, les actions restaient très ponctuelles, souvent limitées à un transfert de moyens économiques ou de biens de première nécessité vers les villages ou les régions d'origine. Même constat pour ceux et celles qui se sont engagé(e)s dans des projets d'investissement qui contribuaient via leur propre famille à la commercialisation en Suisse, par exemple, des petites quantités des produits agricoles de production familiale.

Durant le même exercice, les participants ont mené une réflexion sur les conditions ayant permis un changement dans leur engagement après avoir collaboré avec le projet CTRS. Les réponses étaient aussi unanimes et ont souligné l'importance du partenariat entre la Suisse et la Tunisie, bâti sur

Projet Femmes tisserandes
de Toujane / Association ACTS





T.2. **Mots clés utilisés par les participants pour décrire leur expérience avec le CTRS**

Attitudes personnelles

Envie de s'engager

Respect

Engagement au-delà de l'apport financier

Travail d'équipe

Aspirations

Participer au développement de la Tunisie

Arrêter l'exode rural

Transfert de «know how»

Création d'emplois

Apport du CTRS

Partenariat

Transparence

Organisation

Planification

Professionnalisme

Ecoute

Patience

Accompagnement

Dialogue

la reconnaissance des capacités des TRS comme acteurs potentiels du développement social et économique de la Tunisie et capables d'interagir et faire interagir deux pays, deux identités.

D'autres participants ont mentionné les possibilités offertes par le projet CTRS de travailler avec de nouveaux partenaires, tant en Suisse qu'en Tunisie, d'avoir une meilleure connaissance du tissu local en Tunisie, et de créer des partenariats avec des institutions publiques locales.

L'appui financier reçu par le projet CTRS a aussi été mentionné comme un élément fondamental pour faire démarrer les projets – à la fois ceux concernés par le développement social et ceux par les projets d'investissement économique. Il a été mentionné également l'appui financier de la DDC, soit direct aux micro-projets, soit indirect aux projets d'investissement. Ce lien avec la DDC, bailleur de fonds connu, respecté et sérieux, a apporté de la crédibilité aux portfolios des associations et des investisseurs tunisiens.

3. Analyse SWOT des quatre composantes du projet CTRS

Le projet CTRS offre à la communauté tunisienne en Suisse une palette de modalités d'engagement afin de canaliser, accompagner et multiplier les capacités et les compétences pour le soutien du développement économique et social de la Tunisie: engagement associatif (à travers les micro-projets); engagement individuel (à travers l'accompagnement à l'investissement économique et le transfert de compétences).

Pendant l'atelier de capitalisation et lors des entretiens individuels avec les partenaires et les acteurs institutionnels, chaque composante de l'initiative CTRS a été analysée pour identifier les points forts, les points faibles, les opportunités et les menaces (analyse SWOT). Les tableaux qui suivent sont un résumé de ces réflexions collectives et individuelles.

3.A. Les micro-projets: une composante reconnue comme efficace

Les micro-projets sont une modalité d'engagement très efficace ayant fédéré beaucoup d'associations tunisiennes en Suisse. En total, 19 micro-projets ont été financés par le projet CTRS en 4 ans, portés par 9 associations différentes.

L'accès à la formation pour la transformation d'idées en projets professionnels, l'accompagnement par l'équipe CTRS, l'accès à des partenaires locaux et le financement par un bailleur de fonds réputé, ont été identifiés comme les forces majeures des micro-projets. Les faiblesses exprimées sont quant à elles, des financements limités, qui même s'ils ont permis aux associations de se professionnaliser, n'ont pas eu des résultats durables et à grand impact. L'instabilité politique et socio-économique

qui perdure en Tunisie a aussi eu un impact sur les micro-projets, notamment la difficulté à sécuriser l'engagement des partenaires locaux. Le besoin du projet CTRS de créer des standards de transparence via des procédures a engendré aussi des retards de paiement et aussi des délais dans la communication entre les parties prenantes. Bien que souvent mentionnés, ces retards n'ont pas été considérés comme une entrave majeure à la mise en œuvre des micro-projets.

Le projet CTRS a su et pu avoir la flexibilité nécessaire dans la création du dispositif d'accompagnement des investissements de la diaspora tunisienne en Suisse. Tant les bailleurs de fonds que l'équipe du projet CTRS ont conscience que l'accompagnement à l'entrepreneuriat n'est pas un service direct de la coopération au développement mais cependant nécessaire à celle-ci et à ce titre il doit être soutenu.

Ce constat explique la décision de diagnostiquer les dispositifs créés préalablement à Bledinvest et mis en œuvre en 2014 et 2015.

Ce diagnostic a révélé deux éléments

- le peu d'efficacité de deux dispositifs existants qui ont été abandonnés; il s'agissait de Twensa Invest¹¹ géré par l'ACIM basée à Marseille et de CTRS Invest¹² géré par la Chambre de Commerce et d'Industrie Tuniso-Suisse.
- la nécessité d'identifier un partenaire capable de faire preuve de flexibilité pour s'adapter aux spécificités et aux contraintes de la diaspora.

3.B. Bledinvest: une composante en partenariat avec le Réseau Entreprendre

Après une étude comparative des dispositifs et acteurs comparables, le Réseau Entreprendre-Tunis¹³ a été sélectionné. Ce choix s'explique par le dispositif préexistant de Réseau Entreprendre pour l'encouragement à

T.3. Analyse SWOT de Bledinvest

Forces

- Contribution concrète et tangible à l'amélioration de la situation socio-économique en Tunisie
- Implication directe des associations
- Qualité et crédibilité du partenaire DDC/CTRS
- Financement sûr et sérieux, garantie et assurance dans le financement
- Engagement cadré, structuration des projets, acquisition expérience en fundraising, communication, gestion de projet
- Les projets touchent aux régions d'origine de la diaspora en Suisse mais aussi à des régions défavorisées
- Le projet CTRS est une plateforme neutre, avec des procédures transparentes
- Distance égale du projet CTRS avec toutes les associations, indépendamment de leur positionnement, y compris politique

Faiblesses

- Situation politique, économique et sociale non stable contribuant parfois à un manque de motivation et de mobilisation en Tunisie
- Communication interne parfois faible et manque de médiatisation
- Financement très limité et aucune évolution pendant 4 ans (12'000 CHF par projet, indépendamment de la solidité et taille des associations)
- Résultats limités en terme d'impact
- Conflit de priorités des associations entre leurs activités locales en Suisse et les activités en Tunisie.

Opportunités

- Constitution et renforcement du réseautage et partenariat avec les associations/ partenaires en Tunisie
- Expérience, liens, contacts, compétences acquis grâce au CTRS
- Accompagnement par le CTRS via des ateliers, formations, coaching
- Continuité de l'engagement au-delà du projet CTRS, basée sur l'expérience acquise. Les micro-projets ont ouvert un dialogue entre la diaspora et les partenaires locaux

Menaces

- Difficultés avec les partenaires locaux et manque de motivation (risque de désengagement)
- Manque de soutien et de coopération des autorités tunisiennes
- Bureaucratie administrative en Tunisie
- Manque de continuité/durabilité du projet
- Manque de contrôle/suivi des associations tunisiennes en Suisse et en Tunisie
- Arrêt du projet CTRS/pas de phase II ou de nouvelle phase du projet

Le projet CTRS est un partenariat entre la Suisse, dont je suis citoyen, et la Tunisie, dont je suis aussi citoyen. C'est un mariage magnifique qui m'a donné le moyen d'aider les deux pays en même temps: aider la Suisse à donner de sa richesse et la Tunisie à la recevoir de ses propres citoyens. C'est un projet unique. Le projet CTRS m'a apporté un cadre qui permet le réseautage, les connaissances et la formation.

PARTICIPANT À L'ATELIER DE CAPITALISATION,
13 OCTOBRE 2018

l'investissement. La division des tâches entre Réseau Entreprendre et le projet CTRS a été établie dans une convention de partenariat. Le réseau met à disposition son expertise dans l'accompagnement en Tunisie et le projet CTRS (opérant en Suisse) fait la promotion du dispositif. Le dispositif a été nommé Twensa invest et a été lancé pour la première fois en Suisse en avril 2016.

Le dispositif a accompagné 12 projets d'investissement de la diaspora tunisienne en Suisse. 7 projets sont à un stade de mise en œuvre avancé. Ils réunissent un potentiel d'investissement accompagné d'un potentiel de création de nouveaux emplois. Le tableau 4 résume les points forts, les points faibles, les opportunités et les menaces du dispositif Bledinvest.

Les bénéficiaires du dispositif Bledinvest, qui ont participé à cet exercice de capitalisation, ont apprécié l'accompagnement reçu par le Réseau

Entreprendre, qu'ils ont connu grâce au travail de promotion fait par le projet CTRS. Tous ont aussi reconnu que sans cet accompagnement, ils ne se seraient pas aventurés plus loin et que leur idée d'investissement ne se serait pas transformée en projet d'investissement. Tous ont aussi apprécié la qualité et la durée de l'accompagnement: de l'idée au business plan; du business plan à la facilitation à l'accès aux crédits et au démarrage de l'activité; du démarrage de l'activité à sa vitesse de croisière, pour ceux qui sont dans une phase déjà avancée.

L'autre valeur ajoutée appréciée est l'accès au crédit d'honneur que Réseau-Entreprendre offre aux lauréats; indépendamment de la hauteur de l'investissement en capital personnel, le crédit a été perçu comme une reconnaissance de viabilité et de sérieux pour les investissements d'envergure. En ce qui concerne les investissements moins importants, cet apport a vraiment fait la différence. Les faiblesses et menaces auxquels Bledinvest est confronté sont essentiellement liées à des situations externes au dispositif telles que l'insécurité économique, l'instabilité politique, la lourdeur administrative et la corruption persistante. Le projet CTRS peut modérer ces risques sans pour autant aspirer à les maîtriser.

3.c. Les transferts de compétences

Elle constitue la composante qui a connu le moins de succès. Malgré l'organisation de deux Forums en Suisse – sur les compétences et sur les métiers – et l'identification de projets de transferts de compétences dans 11 domaines (voir tableau 1), seules 3 missions de transfert ont eu lieu, d'autres se sont faites hors du cadre du projet CTRS.

Parmi celles qui ont été effectuées, les aspects positifs relevés sont identiques à ceux exprimés au sein des autres modalités d'engagement vues précédemment: le cadre donné par un projet soutenu par la Suisse et la Tunisie et la double redevabilité vis-à-vis des deux pays; un accompagnement financier qui transforme des compétences potentielles en projets. La reconnaissance du capital humain des TRS comme ressource et leur mise en réseau.

Au lancement de cette composante, il a été décidé de commencer par un cadre sommaire pour les missions sans mettre en place un mécanisme global d'identification des besoins, des priorités, des secteurs d'activités et d'une mise en œuvre préalable d'un outil de transfert (la plateforme). Cela n'a pas permis, malgré l'identification en Suisse de compétences et de savoir-faire via les forums, de créer une dynamique nécessaire pour accompagner davantage de projets de transferts de compétences.

L'Association des Compétences Tunisiennes en Suisse (ACTS)

Une des modalités identifiée et portée par des membres de la diaspora tunisienne s'est concrétisée par la création de l'Association des Compétences Tunisiennes en Suisse (ACTS). Celle-ci s'est constituée suite au Forum des Compétences organisé par le projet CTRS en octobre 2016. Selon ses statuts, l'ACTS poursuit les buts suivants:

- Mobiliser les compétences des Tunisien(ne)s résidant en Suisse en vue de promouvoir le développement socio-économique en Tunisie;
- Œuvrer en tant que référence consultative d'experts pour la Tunisie et la Suisse;
- Faciliter le transfert de compétences pour le développement socio-économique;
- Constituer une interface privilégiée pour les acteurs économiques en Tunisie et en Suisse;
- Promouvoir les synergies avec d'autres organisations et associations œuvrant pour les mêmes buts.

Le présent processus de capitalisation a révélé une grande divergence d'appréciation de cette initiative: pour certains (représentants de la diaspora et des partenaires institutionnels), elle est un des résultats les plus tangibles du projet CTRS, notamment par sa constitution, sa durabilité espérée au-delà du projet CTRS, par les connexions que l'association a fait entre certains micro-projets, transferts de compétences et jeunes professionnels; pour une minorité (notamment parmi le bailleur de fonds), l'ACTS est une représentation de l'élite de la diaspora tunisienne en Suisse et n'inclut pas toutes les professions et métiers dont le TRS pourraient se faire porteurs.

La question qui est apparue comme étant à la base de ces appréciations divergentes, semble aller au-delà des questions de représentativité et paraît être plutôt liée à un manque de clarté sur le lien fait entre les compétences nécessaires pour la Tunisie et celles disponibles en Suisse. Le dispositif pour le transfert de compétences reste certainement à affiner.

3.D. L'accord jeunes professionnels

Il faut tout d'abord noter que la promotion de l'Accord Jeunes Professionnels est une composante supplémentaire au projet CTRS non prévue au départ, en réponse aux besoins plus larges du partenariat migratoire entre la Suisse et la Tunisie signé en 2012. En effet, contrairement aux composantes 2 et 3 qui visent à accompagner l'engagement de la diaspora tunisienne en Suisse pour le développement de la Tunisie, la promotion de l'accord jeunes professionnels situe le projet CTRS dans le sens inverse, en fournissant une plateforme de mobilité des jeunes de la Tunisie vers la Suisse pour parfaire leurs compétences, et éventuellement les mettre à disposition du développement de la Tunisie dans un deuxième temps.

Le rôle fondamental du projet CTRS a été reconnu par toutes les parties prenantes. Grâce à son équipe issue de la diaspora tunisienne, le projet CTRS a été un canal très efficace pour atteindre les TRS dans les entreprises, en apportant un réseau, des connaissances socio-culturelles et la langue. Pour plusieurs interlocuteurs, l'accord reste encore méconnu, en Suisse et en Tunisie. Sa promotion devrait être de la responsabilité des partenaires institutionnels en Tunisie et en Suisse, organes de promotion d'activités économiques et commerciales et organes de promotion d'emplois.

Il existe une connexion possible entre les différentes modalités d'engagement de la diaspora. On peut l'illustrer par l'expérience intéressante d'un jeune professionnel. Il est parti de Tunisie en janvier 2016 grâce à l'accord «jeunes professionnels» et s'est installé à Lausanne pendant un an pour un stage dans le secteur de la finance. En octobre de la même

T.4. Analyse SWOT de Bledinvest

Forces

- Solution à long terme pour faciliter le retour de migration de certains jeunes
- Mise en valeur du potentiel humain et économique du pays d'origine
- Accompagnement personnalisé par l'équipe du «Réseau Entreprendre» durant la mise en place du business plan par un entrepreneur expérimenté local pendant les deux premières années de mise en œuvre de l'investissement
- Prêts d'honneur par le «Réseau Entreprendre» comme levier pour l'investissement
- Transfert du savoir-faire
- Création d'emplois

Faiblesses

- Processus d'accompagnement parfois bureaucratique
- Participation financière minimale
- Manque de temps et de ressources
- Manque/retard dans l'accès au crédit bancaire en Tunisie
- Risques financiers à assumer par le promoteur en cas de retard dans l'accès au crédit ou dus à la lenteur de la bureaucratie: nécessité de pouvoir compter sur un capital de base propre

Opportunités

- Flexibilité pour abandonner les dispositifs d'accompagnement existants pour les remplacer par un nouveau dispositif «Bledinvest» qui s'appuie sur une organisation préexistante «Réseau Entreprendre» présente dans 7 différentes régions en Tunisie et aussi en Suisse
- Promotion de Bledinvest en Suisse et accompagnement par le Réseau de TRS d'abord en Suisse et après en Tunisie
- Accompagner le potentiel et l'esprit entrepreneurial par l'accès à l'information sur les démarches à faire et institutions à contacter en Tunisie
- Création d'une structure et d'un réseau par le projet CTRS autour du projet d'investissement
- Opportunité de pouvoir créer son propre projet et d'apprentissage régulier pendant sa mise en œuvre

Menaces

- Crainte de la démotivation personnelle
- Ressources humaines sur le terrain sans les compétences professionnelles et sociales nécessaires
- Commercialisation à long-terme
- Obstacles liés à la bureaucratie en Tunisie
- Les porteurs de projet ne veulent ou peuvent pas renoncer à leurs acquis en Suisse pour rentrer en Tunisie
- Instabilité politique
- Insécurité économique
- Difficultés liées à des problèmes de corruption
- Obstacles liés à la bureaucratie en Tunisie



Projet Réhabilitation
du terrain de sport
de l'école de Ftiss /
Association CSTDD





T.5. Analyse SWOT du transfert de compétences

Forces

- Proposition d'un cadre coopératif entre la Suisse et la Tunisie
- Réseautage et capital humain de la diaspora
- Confiance
- Identification des compétences et projets en commun
- Création d'un espace de réflexion et ACTS comme une modalité d'identification et transfert de compétences

Faiblesses

- Financement limité
- Manque de reconnaissance du porteur des transferts des compétences
- Manque de justification par le projet CTRS concernant les décisions négatives émises lors de soumissions de propositions
- Compétences identifiées lors de deux Forum mais nombre limité de missions de transferts de compétences
- Mise en œuvre tardive de la plateforme des compétences
- Manque de clarté sur comment faire coïncider les compétences nécessaires en Tunisie et celles disponibles en Suisse

Opportunités

- Attachement et double redevabilité à la Suisse et à la Tunisie
- Renouvellement possible du projet CTRS comme opportunité d'innover et soutenir des transferts de compétences au-delà du cadre CTRS

Menaces

- Démotivation
- Fin du projet CTRS, perte de confiance et manque de visibilité pour le futur

année, il a participé au Forum des Compétences organisé par le projet CTRS et s'est associé à l'ACTS. Début 2018 il a participé à une session de formation pour les étudiants de la Tunisian Business School. Organisé par l'ACTS pour un projet de transfert de compétences (non financé par le projet CTRS), il a partagé son expérience lors de la session «Managing business change in an increasingly digital world». Or, même si cela reste un exemple isolé et, en partie, hors du projet CTRS, il démontre l'utilité d'une plateforme telle que le CTRS pour mieux exploiter le potentiel des différentes composantes. Afin que celles-ci soient mieux connectées entre elles et conçues comme un ensemble intégré et stratégique plutôt que comme des actions parallèles.

T.6. Analyse SWOT de la promotion de l'accord jeunes professionnels

Forces

- L'accord existe et est mis en œuvre
- Plan de perfectionnement complémentaire aux connaissances académiques
- Facilitation administrative/procédure efficace/rapide
- Médiation
- Stage rémunéré
- Identification des entreprises tunisiennes en Suisse par le projet CTRS
- Capacité unique du projet CTRS en Suisse d'atteindre la diaspora tunisienne pour faire la promotion de l'accord (réseau, connaissance, langue)

Faiblesses

- Seulement 55 jeunes professionnels tunisiens accompagnés sur 4 ans sur un potentiel de 600
- Réticence des employeurs à préférer un jeune professionnel tunisien à un jeune ayant accompli une formation en Suisse
- Accord peu connu en Tunisie et en Suisse, sa promotion est très onéreuse en temps pour l'équipe du CTRS
- Accord utilisé aussi par des jeunes professionnels déjà en formation en Suisse
- Absence de soutien à la recherche d'emploi en cours de stage en cas de besoin de changement
- Mobilité entre cantons difficile en cours de stage
- Manque d'accompagnement au retour dans le cadre professionnel
- Manque d'accompagnement pour l'installation en Suisse (recherche appartement, assurance maladie, etc.)

Opportunités

- Ouverture d'opportunités pour des potentiels futurs jeunes professionnels
- Perspectives de carrière élargies
- Étendre la médiation avec les ressources humaines et les employeurs
- Développer les compétences acquises en cas de retour: participation au développement, investissement à moyen/long terme en Tunisie

Menaces

- Accord comme porte d'entrée pour les intérêts politiques liés au partenariat migration entre la Suisse et la Tunisie
- Arrêt de l'accord par manque de candidats
- Risque d'entrer dans l'illégalité à la fin du stage

«Si ce n'était pas par le travail de promotion que le projet CTRS a fait en Suisse, on ne serait même pas arrivé aux 55 jeunes»

4. Leçons apprises

L'analyse des différentes composantes dans le cadre du processus de capitalisation a pu dégager les leçons apprises suivantes:

Une diaspora ou des diasporas?

La diaspora a été reconnue comme une réalité dynamique, composite et non figée dans le temps; une réalité qui bouge au rythme du processus post-révolutionnaire et de démocratisation. Malgré le manque de représentativité de l'étude socio-démographique de départ, mais grâce au travail constant de réseautage et de mobilisation en Suisse, le projet CTRS a su baser son action sur une connaissance approfondie et représentative des Tunisiens résidant en Suisse. Il s'est basé sur plusieurs critères identifiés: capacités d'engagement, leurs attentes, leurs besoins d'accompagnement et la reconnaissance du double attachement à leurs pays d'origine et d'accueil.

Mobilisation et accompagnement

en Suisse. Même la diaspora très qualifiée comme celle vivant en Suisse a besoin d'une plateforme et d'un cadre pour transformer des idées de développement, d'investissement ou de transferts de compétences en projets solides qui puissent aboutir. Un projet «migration et développement» comme le projet CTRS ne peut pas fonctionner sans l'investissement de ressources financières et humaines en Suisse pour identifier, mobiliser, réseauter et in fine accompagner les TRS.

Anticiper, assumer et atténuer les prises

de risque. Un projet pilote «migration et développement» comme le projet CTRS comporte des prises de risques intrinsèques et nécessaires mais qui doivent être anticipées et encadrées. Par exemple, la mobilisation de la diaspora en Suisse ne pouvait se faire sans passer par l'engagement de personnes issues de la diaspora dans l'équipe du projet. Même avec les connaissances de la réalité associative, les réseaux de ressortissants tunisiens, les capacités de rapprochement et de sensibilisation, ni la Coopération suisse ni l'ambassade de Tunisie en Suisse ne pouvaient assurer ce rôle mobilisateur. Certes, cela a créé une double loyauté – à la fois envers le bailleur de fonds et envers la communauté tunisienne – qui aurait pu mettre en difficulté la gouver-

nance et la mise en œuvre du projet. Des garde-fous – comme par exemple la sélection finale des micro-projets à financer par des personnes externes au projet - ont été mis en place pour assurer la crédibilité du projet et prévenir des difficultés de mise en œuvre.

Des acteurs du développement pas

comme les autres. Un projet «migration et développement» comme le projet CTRS doit avoir, parmi ses objectifs, la reconnaissance et la mobilisation du capital social de la diaspora comme élément constitutif de son engagement dans le développement socio-économique du pays d'origine. Ces acteurs du développement sont des individus qui décident d'engager leur temps libre pour professionnaliser et rendre plus stratégique leur intérêt, soutien et investissement dans leur pays d'origine. Si les acteurs de la coopération internationale comme la Suisse veulent associer les diasporas comme acteurs complémentaires aux voies classiques de la coopération, ils doivent aussi prendre en compte qu'il ne s'agit pas de professionnels du développement social comme le seraient des ONG spécialisées, mais au contraire des bénévoles soucieux du développement de leur pays, qui veulent et acceptent d'être accompagnés dans leur engagement dans le but de minimiser les risques liés à leurs investissements. L'engagement de la diaspora est une force particulière dont les politiques classiques du développement socio-économique ne disposent pas et constitue une valeur ajoutée à apprécier et à considérer. Accompagner l'engagement doit relever du cadre même d'un projet «diasporas» et devra compter dans les indicateurs de mise en œuvre du projet.

Un projet favorisant de nombreuses modalités d'engagement doit être accompagné des ressources humaines suffisantes.

Le projet CTRS a été un projet pionnier qui a voulu être la voie pour plusieurs formes d'engagement de la communauté tunisienne résidente en Suisse: de nature associative, entrepreneuriale, de transfert des compétences. Cela a permis au projet CTRS d'être inclusif pour tout type d'intérêts, aspirations et capacités. Les ressources humaines nécessaires à l'accompagnement de ces initiatives n'ont pas été suffisantes et se sont réparties d'une façon inégale parmi les différentes modalités d'engagement: plus intenses pour les micro-projets avec des démarches

de renforcement de capacités des associations locales; demandant en cours de route la recherche d'un dispositif d'accompagnement des investissements mieux adapté; très onéreuse en temps pour la promotion de l'accord «jeunes professionnels». Un projet inclusif comme le projet CTRS doit adapter l'investissement en ressources humaines tout au long de la mise en œuvre du projet pour équilibrer les efforts entre les différentes modalités d'engagement.

Un projet de diaspora nécessite flexibilité et adaptabilité en cours d'exécution.

Le projet CTRS a su garder la flexibilité nécessaire pour évaluer, réajuster, proposer d'autres acteurs et d'autres partenariats. L'exemple du remplacement de Twensa invest par Bledinvest est significatif de cette approche. Cependant, les critères d'éligibilité des micro-projets sont restés les mêmes. En particulier, certaines associations estiment avoir développé certaines capacités qui leur auraient permis de gérer un apport financier plus important qui auraient pu atteindre des résultats avec plus d'impact et/ou plus durables. Le cadre des appels à micro-projets aurait pu mieux s'adapter pour répondre aux demandes des TRS.

Plus de perméabilité entre les différentes composantes aurait permis plus d'efficacité.

Plusieurs TRS ainsi que le bailleur de fond et les partenaires institutionnels souhaiteraient moins de cloisonnement entre les différentes modalités d'engagement dans une éventuelle nouvelle phase de projet: par exemple, constituer des micro-projets qui incluraient en même temps des transferts de compétences ou la possibilité pour des jeunes professionnels en stage en Suisse d'être associés à des projets de création d'entreprise en Tunisie.

La responsabilité au niveau décisionnel pour garantir l'autonomie d'une initiative aussi complexe que le projet CTRS incombe au bailleur de fonds qui consulte le gouvernement tunisien, la diaspora et les partenaires locaux pour assurer l'atteinte des objectifs fixés.

5. Conclusions

Le projet CTRS, de par sa nature de projet pilote et en raison de sa conception et mise en œuvre post-révolution a su canaliser l'élan des Tunisiens résidents en Suisse, leur envie et leurs capacités d'être des nouveaux acteurs du développement social et économique de leur pays d'origine.

Le CTRS a su être un projet fédérateur, qui a donné des garanties de fiabilité pour attirer les idées de développement et d'investissement et qui les a transformées en projets viables avec un impact potentiel bien au-delà de ce que, individuellement, les membres de la diaspora auraient imaginé ou pensaient avoir les capacités d'atteindre.

Du fait que le projet ait été l'expression d'un partenariat entre la Suisse et la Tunisie, il a offert une plateforme neutre et un cadre transparent pour la participation de la diaspora d'une façon structurée et indépendante de l'appartenance politique. Cela a été un des facteurs ayant fortement contribué à soutenir, garder et fortifier dans le temps l'engagement de la communauté tunisienne en Suisse.

Les motivations d'engagement, par la mise à disposition de leurs capacités et connaissances pour leur pays d'origine n'ont pas changé au cours du projet; ce sont les modalités, le professionnalisme, le sérieux et la viabilité de leurs idées qui ont changé et grandi.

Le projet CTRS a su reconnaître la diversité de la communauté tunisienne en Suisse comme une réalité dynamique qui évolue en fonction des rythmes et phases politiques en Tunisie. C'est essentiellement grâce à une action de mobilisation permanente, informelle, de réseautage et de ressources humaines et financières dépensées en Suisse, que le projet CTRS a pu construire son socle de fonctionnement.

Un autre élément fondamental que le projet CTRS a su anticiper et intégrer dans sa méthode de fonctionnement a été la mobilisation de la diaspora en Suisse par des personnes issues de la diaspora même. Elles ont su apporter au projet les connaissances de la réalité associative, les réseaux

avec les ressortissants tunisiens, les capacités de rapprochement et de sensibilisation qu'aucune autre entité porteuse du projet ne pouvait assumer.

Le projet CTRS a su reconnaître et s'adapter à des acteurs du développement qui, mêmes si hautement qualifiés, ou organisés en associations et agissant d'une façon collective, restent des bénévoles très engagés et soucieux du développement de leur pays d'origine. Ils restent des acteurs de développement atypiques par rapport aux ONG classiques mais avec une force, une motivation et un attachement qui constituent une valeur ajoutée unique à reconnaître et nourrir.

Les quatre composantes ont eu des dynamiques propres.

Parmi les différentes modalités d'engagement soutenues par le projet CTRS, les micro-projets représentent l'exemple le plus concret et immédiat du soutien des TRS à leur pays d'origine. Néanmoins, leur nature de petite envergure peut susciter des questions sur l'impact obtenu par ces projets. Ce qui reste indéniable, ce sont les capacités acquises par certaines associations et la professionnalisation accrue de leurs projets. Plusieurs d'entre elles se sont dites capables de monter et exécuter – individuellement ou collectivement – des projets de plus grande envergure, avec un impact plus important et durable.

Bledinvest a démontré un très grand potentiel bien qu'ayant été mis en place seulement après deux ans de mise en œuvre du projet CTRS. En s'appuyant sur «Réseau Entreprendre», un partenaire expérimenté, reconnu et qui associe des entrepreneurs tunisiens de longue date, le projet CTRS a su «sous-traiter» des compétences qu'il ne possédait pas à l'interne tout en prenant la responsabilité d'en faire la promotion en Suisse auprès des potentiels investisseurs issus de la diaspora tunisienne. Les conditions économiques, les difficultés bureaucratiques et d'accès aux crédits en Tunisie rendent la prise de risque des promoteurs plus élevée et l'accompagnement à l'investissement encore plus déterminant.

Les transferts des compétences restent la modalité d'engagement la moins aboutie, par manque de temps et aussi de clarté sur quel dispositif aurait été le mieux adapté pour identifier les

besoins, les secteurs d'activités, les priorités et par quel mécanisme faire coïncider les besoins avec les compétences identifiées.

Finalement, la promotion de l'accord «jeunes professionnels» et son accompagnement en Suisse a été une composante quasi exogène de la logique d'intervention du projet tel qu'il avait été conçu au départ.

Une expérience sporadique de liaison entre jeunes professionnels et missions de transferts de compétences, même si développée hors du projet CTRS, pourrait être considérée comme l'indication que la communauté tunisienne résidente en Suisse est prête et outillée pour passer à un CTRS 2.0. Il s'agirait là d'une nouvelle phase où les modalités d'engagement ne seraient plus conçues comme approches séparées mais comme parties intégrantes d'une stratégie plus complexe avec un potentiel d'impact plus important.



Service social
international
Suisse

Rapport de capitalisation
préparé par le SSI Suisse
Auteur: Roberta Cecchetti

- 1 Révolution tunisienne de décembre 2010 à janvier 2011
- 2 Ces chiffres diffèrent des chiffres officiels suisses qui ne comptaient environ que 7'000 résidents tunisiens la même année, parce que les doubles nationaux ne sont pas comptabilisés. Voir *SwissPeace, Revue à mi-parcours du projet Communauté Tunisienne Résidente en Suisse pour le Développement*, février 2017
- 3 DDC, CTRS, EPFL, *La Communauté Tunisienne Résidente en Suisse (CTRS): Tour d'horizon*, février 2014
- 4 *Ibid.*
- 5 Voir les termes de référence de la capitalisation dans les annexes (document séparé)
- 6 La liste des documents revus est dans les annexes du rapport (document séparé)
- 7 La liste des personnes interviewées est dans les annexes du rapport (document séparé)
- 8 Le programme de l'atelier ainsi que la liste des participants sont dans les annexes (document séparé)
- 9 DDC, CTRS, EPFL, *La Communauté Tunisienne Résidente en Suisse (CTRS): Tour d'horizon*, février 2014
- 10 *Ibid.*, pp. 27-29
- 11 Mécanisme mis en place par l'Agence pour la Coopération Internationale et le développement local en Méditerranée (ACIM) et la Direction Générale pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (DGPPME) au Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des Mines de Tunisie. Il vise à mettre à la disposition des tunisien(ne)s résident(e)s en Suisse ayant une idée de projet un accompagnement personnalisé dispensé par des experts tunisiens en matière de création d'entreprise.
- 12 Incubateur pour la sensibilisation, le conseil et l'accompagnement spécifique, gratuit et personnalisé destiné aux membres de la communauté tunisienne résidente en Suisse ayant un projet de création d'entreprise ou de développement d'une activité économique, notamment dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. La Chambre de Commerce et d'Industrie Tuniso-Suisse est un réseau de chef(fe)s d'entreprises suisses et tunisiens ayant des activités commerciales et industrielles en Suisse et en Tunisie.
- 13 Association de chefs d'entreprise bénévoles accompagnant depuis 1986 des entrepreneurs. Elle a été fondée en France et est présente dans 10 pays. Réseau Entreprendre est implanté en Tunisie depuis 2010. www.reseau-entreprendre.org/Tunisie





La liste des participants à l'atelier de capitalisation à Chavannes de Bogis, Vaud en octobre 2018.

De gauche à droite

Hanspeter Wyss

Représentant de la DDC, programme global migration et développement

Tarek Farhat

Jeune professionnel

Wahiba Rhim

Chef de projet CTRS

Aymen Fillali

Jeune professionnel

Mohamed Chatti

Attaché de l'office des Tunisiens à l'étranger, Ambassade de Tunisie à Berne

Ramla Allani

Chargé migration et développement, projet CTRS

Mohamed Ali Haddad

jeune professionnel

Sana Fenniche

Présidente

de l'association Think

Sonia Hanachi

Médiatrice projet CTRS

Ahmed Amri

Bénéficiaire Bledinvest

Neila Boubakri

Bénéficiaire Bledinvest

et co-fondatrice de

l'association Tawassol

Mhamed Ben Salah

Jeune membre de la diaspora tunisienne

Nabil Darragi

Membre de l'association le Pont

Roberta Cecchetti

Intervenante SSI Suisse

Olivier Geissler

Directeur du SSI Suisse

Orianne Couturier

Chargée de communication

SSI Suisse

Khaled Trabelsi

Membre de l'association

Think

Lassaad Ganoune

Responsable projets

association ACTS

Adel Nehidi

Membre ACTS

Jalel Matri

Président de l'association le Pont



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Direction du développement
et de la coopération DDC**

CTRS COMMUNAUTÉ TUNISIENNE
RÉSIDENTE EN SUISSE
POUR LE DÉVELOPPEMENT

Le projet CTRS
c/o SSI Suisse
9, rue du Valais
Case Postale 1469
1211 Genève 1
Tel. +41 22 731 67 00
Fax: +41 22 731 67 65
info@ctrs.ch

www.ctrs.ch