

# MOBILISATION DE LA DIASPORA : BONNES PRATIQUES À L'INTERNATIONAL ET ELEMENTS DE TRANSPOSABILITÉ EN TUNISIE





# SOMMAIRE

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| AVANT-PROPOS                                                                                             | 5  |
| A PROPOS DE LEMMA                                                                                        | 5  |
| RÉSUMÉ EXÉCUTIF                                                                                          | 6  |
| INTRODUCTION                                                                                             | 8  |
| PARTIE 1 : ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES                                                                       | 9  |
| 1. Rappel des objectifs de l'étude                                                                       | 10 |
| 2. Parti-pris stratégique et enjeux1                                                                     | 10 |
| 3. Méthodologie                                                                                          | 11 |
| PARTIE 2 : SYNTHÈSE DES BONNES PRATIQUES A L'INTERNATIONAL<br>& TRANSPOSABILITÉ A LA TUNISIE             | 13 |
| 1 Bonnes pratiques : vue synoptique                                                                      | 14 |
| 2 Gouvernance                                                                                            | 16 |
| 3 Stratégie relationnelle avec la diaspora                                                               | 17 |
| 4 Mobilisation de l'épargne                                                                              | 18 |
| 5 Mobilisation des compétences                                                                           | 19 |
| 6 Influence et image (« Soft Power »)                                                                    | 21 |
| 7 Investissements directs et soutien à l'export                                                          | 22 |
| PARTIE 3 : FICHES SYNTHÉTIQUES DES BONNES PRATIQUES A L'INTERNATIONAL                                    | 24 |
| 1. Stratégie relationnelle vis-à-vis de la diaspora                                                      | 25 |
| 1.1 Fédérer le tissu associatif. L'exemple du Mali                                                       | 25 |
| 1.2 Campagne d'accueil «Marhaba» du Maroc                                                                | 26 |
| 1.3 Campagne « Libanity » du Liban                                                                       | 27 |
| 1.4 Programme « Balinkbayan » des Philippines                                                            | 29 |
| 2. Mobilisation de l'épargne                                                                             | 30 |
| 2.1 « Diaspora bonds ». L'exemple du Nigéria                                                             | 30 |
| 2.2 Comité d'analyse des données autour des transferts d'argent. L'exemple du Ghana                      | 31 |
| 2.3 Produits d'épargne et financiers affinitaires. L'exemple de l'Égypte                                 | 32 |
| 2.4 Baisse des frais de transferts d'argent. L'exemple du Mexique                                        | 33 |
| 2.5 Prêts hypothécaires transnationaux ou garantis par les transferts de fonds.<br>L'exemple du Portugal | 34 |
| 2.6 Titrisation des envois de fonds ultérieurs                                                           | 35 |

|     |                                                                                          |    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.  | Mobilisation des compétences                                                             | 37 |
| 3.1 | Mise en réseaux de compétences                                                           | 37 |
| 3.2 | Identification des compétences via les réseaux diplomatiques : L'exemple du Maroc        | 38 |
| 3.3 | Trophée annuel des compétences de la diaspora. L'exemple du Togo                         | 39 |
| 4   | Influence & image de marque du pays (« soft power »)                                     | 40 |
| 4.1 | Réseaux physiques de commerçants. L'exemple turc                                         | 40 |
| 4.2 | Mise en réseau de compétences au service de l'image et du patrimoine. L'exemple du Liban | 41 |
| 5   | Promotion des investissements directs & export                                           | 43 |
| 5.1 | Identification des investisseurs potentiels...via les réseaux diplomatiques              | 43 |
| 5.2 | L'Espace Migration et Développement de Kayes (EMDK). L'exemple du Mali                   | 43 |
| 5.3 | Mise en réseau numérique de top managers et chefs d'entreprise.                          | 44 |
| 5.4 | Fonds dédiés pour la diaspora. l'exemple du Mexique                                      | 45 |

## 7. CONCLUSION 46

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| ACRONYMES, SIGLES ET ABRÉVIATIONS USUELS | 47 |
|------------------------------------------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| GLOSSAIRE | 48 |
|-----------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| WEBOGRAPHIE | 49 |
|-------------|----|

Ce document est essentiellement destiné aux partenaires du projet Lemma. Il s'adresse également, à toutes les organisations publiques et privées, de niveaux local, national et international qui œuvrent dans le domaine de la migration et qui souhaitent engager la diaspora dans le développement socio-économique de la Tunisie. Il est accompagné d'une infographie qui synthétise les principaux éléments à retenir du benchmarking des pratiques de mobilisation des diasporas.

La présente étude a été réalisée par Samir Bouzidi, expert Diaspora et stratégies de mobilisation, n'engage que son auteur. L'union européenne, Expertise France et l'OFII ne sont pas responsables de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

## AVANT-PROPOS

La présente étude s'inscrit dans le cadre de la composante 2 du projet de soutien au Partenariat pour la Mobilité UE-Tunisie « Lemma », financé par l'UE et le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères (cf. infra). Elle s'attache à identifier et analyser des pratiques de mobilisation de la diaspora qui ont fait leurs preuves dans le monde dans un contexte diasporique avec des enjeux macro-économiques similaires à la Tunisie.

La composante 2 du projet Lemma : « Mobilisation de la diaspora et intégration de la migration dans le développement local et régional » est mise en œuvre par Expertise France. Elle vise à soutenir les autorités tunisiennes dans la mobilisation des compétences des Tunisiens résidant à l'étranger (TRE) et à promouvoir la prise en compte du phénomène migratoire au niveau local. Concrètement, il s'agit de mieux cerner le profil des TRE (qui constituent aujourd'hui plus de 10% de la population) et de développer des mécanismes pertinents pour favoriser leur engagement au profit du développement de la Tunisie.

La présente étude propose un benchmarking de bonnes pratiques en matière d'engagement de la diaspora. Les expériences à l'international sélectionnées sont présentées sous forme d'une analyse contextuelle et de fiches de synthèse dans les champs d'actions suivants : la stratégie relationnelle, la mobilisation des compétences, la mobilisation de l'épargne, le développement des investissements directs et de l'export, l'influence et l'image de marque « pays » (« soft power »). L'étude intègre, également, les enjeux relatifs à la mobilisation de la diaspora tunisienne à travers une analyse des éléments de transposabilité en Tunisie des expériences exposées, accompagnée d'une codification des approches selon leur degré de faisabilité en Tunisie.

Enfin, cette étude s'appuie sur une connaissance approfondie du contexte tunisien. Elle viendra nourrir un diagnostic institutionnel et le plan d'action pour la mobilisation de la diaspora, réalisés dans la cadre de la composante 2 du projet Lemma.

## A PROPOS DE LEMMA

L'UE et la Tunisie ont signé un plan d'action 2014 qui vise à garantir une bonne gestion de la circulation des personnes. Le projet Lemma fait partie des initiatives qui en découlent.

Le projet Lemma s'articule autour de trois composantes :

- Migration de travail et mobilité professionnelle.
- Mobilisation des compétences des Tunisiens de l'étranger et intégration de la migration dans le développement local et régional.
- Soutien à la réinsertion des personnes retournant au pays.

Il vise à atteindre les objectifs suivants :

- Soutenir les capacités des autorités tunisiennes à gérer la migration de travail et la mobilité professionnelle à travers la coopération avec les partenaires européens.
- Améliorer la connaissance concernant les principales communautés tunisiennes en Europe et mettre en place un programme pour favoriser leur implication dans le développement local et régional.
- Augmenter les capacités des autorités tunisiennes et de la société civile à accompagner la réinsertion des personnes de retour au pays

Dans le cadre de sa mise œuvre, le projet Lemma mobilise des experts nationaux et internationaux, publics et privés, afin de renforcer les capacités des partenaires tunisiens dans la formalisation et la mise en œuvre de leur Stratégie Nationale Migratoire.

# RÉSUMÉ

---

Aujourd'hui, la plupart des pays historiques d'émigration sont confrontés à des déficits publics à cause, notamment, de la réduction des investissements directs étrangers (IDE). Dans ce contexte, les transferts de fonds de la diaspora tendent à s'imposer comme une manne financière stable et porteuse, à même de contribuer efficacement aux équilibres macroéconomiques et aux besoins de l'économie nationale.

Fort de cet acquis, les pays d'origine ont mis en œuvre des stratégies nationales d'engagement de leur diaspora visant à placer le migrant (et sa descendance) au cœur de leur développement économique et humain.

La Tunisie, pays en transition politique et économique, est clairement dans cette équation. Ainsi, le projet de stratégie nationale migratoire, élaboré en 2012 et revu en 2017, fixe la volonté des pouvoirs publics de davantage engager sa diaspora avec pour principal levier : une intégration économique et humaine plus aboutie des TRE au service des grands défis suivants :

- Relancer les Investissements directs créateurs d'emplois.
- Favoriser le développement local et lutter contre les disparités régionales.
- Développer l'export.
- Soutenir le dinar et réduire les déficits publics.
- Contrebalancer la fuite des cerveaux.
- Consolider l'image de marque du pays à l'étranger.

## **Pas de recette universelle mais des postulats et marqueurs communs...**

L'étude se concentre sur des pays au contexte diasporique proche de la Tunisie et dégage des expériences de mobilisation de la diaspora qui peuvent éclairer les autorités tunisiennes à l'heure des arbitrages « stratégico-opérationnels ». Elle met notamment en lumière les bases et leviers suivants :

- La nécessité d'une stratégie d'engagement globale, intégrée et souveraine priorisant la continuité et l'impact des actions publiques.
- L'importance d'un leadership et d'une

gouvernance institutionnelle affirmés qui facilitent la mise en cohérence des moyens publics transversaux et l'impact des actions.

- La mise à disposition de moyens importants, avec une tendance à la rationalisation et à la mutualisation des ressources publiques au service de l'engagement (exemple des consulats de plus en plus sollicités en termes de « diplomatie économique »), tout en favorisant des scénarios de participation mixte mêlant le secteur privé et public.
- L'intégration croissante des nouvelles technologies (et notamment du « digital ») qui ouvre des voies innovantes. Deux orientations phares : les mises en réseaux numériques de compétences et les applications « e-services » : transferts d'argent via mobile, guichets uniques virtuels...
- Un marketing affinitaire basé sur une connaissance plus fine des cibles qui favorise l'émergence d'offres et d'approches plus impactantes. La réussite des « Diasporas Bond » est en partie liée à la maturation de cette culture « client ».

## **La puissance des réseaux, du numérique et du marketing.**

Dans la relation gagnante « État-diaspora », la composante numérique devient centrale. Internet « fertilise » la communication avec la diaspora et tend à s'imposer comme un média privilégié d'information avec une palette d'applications très large selon les pays : depuis les sites d'information simples, les pages dédiées sur Facebook jusqu'aux plateformes « e-government » qui offrent des services publics à forte valeur ajoutée (par exemple les guichets virtuels de services administratifs et financiers).

En matière de mobilisation des IDE, des compétences et des influenceurs, les réseaux numériques de mise en relation sont en phase de maturité et leur efficacité n'est plus à démontrer.

Enfin, les applications émergentes de la « Fintech » comme les transferts financiers via mobile ou monétique...) offrent de belles opportunités et s'approprient à bouleverser l'écosystème financier autour des diasporas.

Complémentaires du « terrain » numérique,

les forums ou fédérations d'associations communautaires, les événements ciblés et les consulats ont une fonction tout aussi structurante à conditions de franchir un cap en matière de moyens et expertises.

Sur le volet stratégique de l'épargne, les partenariats transnationaux entre institutions financières du pays d'origine et des pays d'installation de la diaspora constituent une valeur sûre et à moindre coût. Les pays qui ont su drainer l'épargne des migrants au prix d'une approche marketing et d'une offre de produits bancaires et financiers ciblées, ont bien résisté à la crise structurelle des transferts financiers.

Dans ce mouvement, les pays de grandes diasporas montrent la voie sans qu'il soit néanmoins toujours possible, faute de données disponibles et fiables, d'évaluer avec précision l'impact réel des actions publiques concernant la mobilisation de la diaspora.

### **Une stratégie intégrée plutôt qu'une succession de programmes ad hoc.**

La Tunisie est à l'heure des choix qui engagent son avenir et celui de sa diaspora : Quelles sont les opportunités immédiates ? Quels axes prioriser à court, moyen et long terme ? Quels résultats espérer ? Quels moyens mettre en œuvre ? Quels partenariats stratégiques ? Quels risques ?

Principal gage de réussite, l'implication de la diaspora dans le cadre de mécanismes institutionnels et au sein de structures décentralisées (régions, villes...) des pays d'origine permet de consolider durablement le lien de confiance et de bonifier le niveau d'engagement.

Pour faciliter ces arbitrages stratégiques, l'étude évalue les conditions et possibilités de transposabilité au contexte tunisien de dix-huit pratiques de mobilisation de la diaspora selon un nuancier de couleur.

# INTRODUCTION

---

Les politiques d'engagement de la diaspora ont connu un essor à partir des années 70. Les transferts de fonds en provenance des diasporas relevaient principalement des institutions financières publiques (banques, La Poste tunisienne...) du pays d'origine et les « vacances au pays » étaient stimulées grâce à des pratiques promotionnelles des compagnies nationales de transport aérien ou maritime.

Il faut souligner que ces dispositifs ont souvent été mis en oeuvre postérieurement aux dynamiques intra-communautaires qu'ils sont censés dynamiser. L'intelligence des États a consisté à identifier, accompagner et cultiver ces nouvelles sources de croissance auto-alimentées par des groupes et sous-réseaux ethnoculturels porteurs de traditions. Cette subjectivité complexifie le champ d'étude et justifie en partie le fait qu'il n'existe pas une approche unique et universelle en matière d'engagement de la diaspora. Ce qui fonctionne d'un pays X vers une diaspora X, ne fonctionne pas forcément d'un pays Y vers une diaspora Y. En jeu, une dizaine de variables qu'il faut savoir ajuster sur les plans stratégique et opérationnel : niveau de confiance, réseaux d'influence, canaux de distribution, codes culturels, besoins réels, poids de l'informel ...

A ce jour et selon l'OIM (Organisation Internationale pour les Migrations), une soixantaine de pays<sup>1</sup> ont lancé des structures dédiées et des programmes d'engagement de leur diaspora visant à mieux mobiliser leurs capacités sociales, économiques, culturelles... Pour être efficace, ces dispositifs doivent déconstruire des idées reçues comme, par exemple, une surestimation du patriotisme de la diaspora. En effet, en matière d'épargne ou d'entrepreneuriat, les investisseurs issus de la diaspora peuvent se montrer prudents car très souvent soumis à des influences multiples et subjectives émanant des familles et/ou proches dans le pays d'origine. En retour, les autorités du pays d'origine doivent déployer davantage d'incitations spécifiques et un suivi plus adapté.

L'écosystème tunisien en matière de diaspora est à cet égard assez singulier. Du côté des TRE (Tunisiens de l'étranger), on relève un fort attachement affectif et familial contrebalancé par une confiance modérée envers les institutions.

Du côté de l'État tunisien, des aménagements institutionnels sont nécessaires pour gagner en performance et répondre aux exigences de la diaspora et du développement.

Dans un contexte de conjoncture internationale actuelle marquée par la baisse des investissements directs étrangers, et compte tenu de l'existence d'un potentiel inexploré de sa diaspora, la Tunisie peut saisir l'opportunité de davantage affirmer le rôle de la diaspora dans le développement du pays.

---

1. Source : *Diaspora handbook OIM – 2013* - [https://www.migrationpolicy.org/sites/default/files/.../thediasporahandbook\\_french.pdf](https://www.migrationpolicy.org/sites/default/files/.../thediasporahandbook_french.pdf)

## PARTIE 1. ASPECTS METHODOLOGIQUES

---

## 1.1. RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Cette étude a pour double ambition de :

- Décloisonner la réflexion stratégique sur la mobilisation de la diaspora grâce à un éclairage sur les expériences réussies à l'international.
- Définir les modalités nécessaires pour adapter les pratiques recensées au contexte tunisien.

En accord avec les autorités tunisiennes, partenaires du projet Lemma, il a été décidé de cibler cinq champs d'actions stratégiques :

- Stratégies relationnelles ;
- Mobilisation des compétences ;
- Mobilisation de l'épargne ;
- Investissements directs et soutien à l'export ;
- Influences & image de marque (« soft power »).

En outre, les analyses et les recommandations développées dans cette étude s'inscrivent dans la continuité de la table ronde<sup>2</sup> : « regards croisés sur les expériences de mobilisation des diasporas et analyse des enjeux en Tunisie », réalisée par la composante 2 du projet Lemma le 5 avril 2017, et s'alignent sur les orientations stratégiques du projet de stratégie nationale migratoire.

## 1.2. PARTI-PRIS STRATÉGIQUE ET ENJEUX

### Stratégie nationale migratoire

Le projet de stratégie nationale migratoire constitue le cadre de référence de cette étude. Ce projet est innovant, notamment parce qu'il consacre officiellement les TRE en tant qu'acteurs du développement du pays. Dans ce sens, l'apport multidimensionnel de la diaspora est reconnu bien au-delà du rôle traditionnel qui lui est conféré autour du rapatriement de fonds.

### Atouts de la diaspora

Il est généralement admis que la diaspora tunisienne pourrait apporter davantage au pays, à condition toutefois de lui donner les moyens nécessaires à sa mobilisation (notamment des offres d'épargne et de financement hypothécaire en phase avec ses

besoins réels) et de lever certaines entraves (par exemple, les « pesanteurs » bureaucratiques).

En effet, la diaspora est, notamment, composée d'investisseurs et d'experts dans des secteurs vitaux et/ou d'avenir, d'influenceurs et d'ambassadeurs de marque (« soft-power ») qui contribueraient davantage au développement économique, social, culturel, technologique du pays. D'ailleurs, les expressions « gain de compétences », « bassin de compétences », « réserve de compétences » et « circulation de compétences » sont entrées dans le lexique des économistes, soulignant la valeur des qualifications, des connaissances et des réseaux des diasporas qui peuvent être mises à profit du développement d'une économie moderne axée sur la connaissance.

### Manque d'intégration économique et statistiques

Selon les chiffres communiqués par le ministère des Affaires étrangères et par la Banque mondiale, on dénombre 1 282 371<sup>3</sup> TRE en 2015, soit 12% de la population nationale, et les transferts financiers formels ont contribué à hauteur de 4,6 % du PIB national<sup>4</sup>. Les investissements se concentrent principalement dans le domaine de l'immobilier et dans des micro-projets d'économie familiale (commerces de détail, agriculture...).

Il n'existe pas de statistiques accessibles au public sur le retour au pays des membres de la diaspora alors qu'une analyse statistique des régimes FCR (Franchise pour Changement de Résidence) fournirait un éclairage précieux. D'une façon générale, l'évaluation de la contribution des TRE à l'économie nationale, à l'exception notable des transferts financiers, souffre du manque de données.

#### Six enjeux macroéconomiques essentiels pour la Tunisie et sa diaspora

1. Relancer les Investissements directs étrangers (IDE), en berne depuis la révolution.
2. Développer l'export.
3. Favoriser le développement des régions.
4. Soutenir le dinar et réduire les déficits publics.
5. Contrebalancer la fuite des cerveaux (selon l'OCDE citée par le journal « Al Chourouk » du 13 novembre 2017 : 94 000 départs de compétences sur les 6 dernières années).
6. Redresser l'image du pays à l'international.

3. Source : chiffres officiels des immatriculations consulaires - année 2015

4. Banque Mondiale et [www.ifad.org/](http://www.ifad.org/documents/36783902/4a5640d9-e944-4a8c-8007-a1bc461416e6)

2. Actes disponibles sur le site internet du projet Lemma : [https://lemma.tn/wp-content/uploads/2017/12/ActesTableRonde\\_Lemma\\_C2\\_VF.pdf](https://lemma.tn/wp-content/uploads/2017/12/ActesTableRonde_Lemma_C2_VF.pdf)

---

## Cinq leviers stratégiques

---

1. Mieux connaître la diaspora et gagner sa confiance : gouvernance plus « agile », stratégie relationnelle avec passerelles directes, campagnes dédiées, consultations participatives...
2. Mobiliser des Investissements : identification de potentiels entrepreneurs, mise en réseaux, mentorat dans les pays d'origine....
3. Mobiliser des compétences : identification et mobilisation de talents en adéquation avec les besoins en expertise de l'économie nationale (entreprises, universités...).
4. Mobiliser des réseaux « d'influence » : identification, lobbying et mobilisation des personnalités de marque de la diaspora pour valoriser la destination Tunisie, faire avancer ses intérêts à l'international, etc.
5. Mobiliser l'épargne : canaliser les fonds disponibles vers les besoins en financement de l'économie nationale en fonction des capacités financières des TRE.

---

## Un parti pris

---

Les réseaux qu'ils soient physiques (entrepreneurs, compétences, ONG et associations...) ou digitaux (compétences, chefs d'entreprises...) constituent des supports et des marqueurs incontournables d'une politique efficace d'engagement de la diaspora. Ils permettent aux pays d'origines de capitaliser sur les ressources de la diaspora, au gré des besoins des économies nationales.

## 1.3. MÉTHODOLOGIE

Afin de servir au mieux les objectifs sus-indiqués et d'amorcer rapidement les actions recommandées, l'étude s'appuie sur une appréhension constante du réel et sur les conditions de faisabilité suivantes :

- Compréhension et prise en compte, par les décideurs politiques, des enjeux associés au lien migration et développement
- Bonne gouvernance et mise à disposition des moyens nécessaires (capacité à travailler en transversalité, budget...).
- Adéquation des expériences exposées avec le profil et les caractéristiques socio-professionnelles des TRE.

- Prise en compte du degré de confiance de la diaspora.

Dans ce cadre, une dizaine d'entretiens individuels et collectifs ont été menés avec les institutions tunisiennes en relation avec les TRE afin de mieux cerner leurs problématiques et leurs capacités opérationnelles.

En outre, cette analyse se base sur des rapports et des publications de référence (Banque Mondiale, OIM, BAD...) et sur notre expertise dans le domaine de la diaspora tunisienne.

Enfin, le benchmarking repose sur des expériences mises en oeuvre par des pays au contexte diasporique similaire à celui de la Tunisie (ce qui explique la prédominance de pays africains et arabes au sein de l'échantillon), mais également, des expériences issues de contextes différents (Mexique, Philippines, Chine...) car ils constituent des modèles de réussite en matière d'engagement de la diaspora.

## Echelle de faisabilité

Afin de mieux cerner le degré de faisabilité de nos propositions et d'initier rapidement une première série d'actions, les pratiques sélectionnées ont été codifiées selon leur faisabilité :

- Rouge : mesure complexe et à réaliser sur le long terme.
- Orange : mesure complexe mais envisageable à moyen terme.
- Vert : mesure simple réalisable à court terme.



L'échelle de faisabilité ci-dessous indique les prérequis susceptibles de ralentir ou de bloquer une action :

1. Budget disponible.
2. Processus de décision et/ou opérationnel impliquant une transversalité (plusieurs administrations ou plusieurs ministères).
3. Décision qui implique un aménagement réglementaire et/ou une procédure administrative spécifique (appel d'offres...) .
4. Niveau de confiance de la diaspora.

## Échelle de faisabilité

Décision et/ou implémentation transversales dépendant du ministère des Affaires Sociales\*, d'autres Ministères et administrations. Budget intermédiaire < 250 000 DT - délais de mise en œuvre < 24 mois.

Décision et implémentation dépendant du ministère des Affaires Sociales\*, mais dans l'attente d'une décision de gestion : bouclage du budget, appels d'offres, formation du personnel... Budget plus conséquent > 100 000 DT - délais de mise en œuvre < 18 mois.

Décision et implémentation dépendant à 100% du ministère des Affaires Sociales\* Ressources 100% en interne. Budget modéré < 100 000 DT - délais de mise en œuvre < 6 mois.

\* ministère en charge des migrations.

## Exigences d'appropriation

Pour une capitalisation optimale des résultats de cette étude, il nous semble essentiel de tenir compte des paramètres suivants :

- Développer des partenariats inter-institutionnels et définir les responsabilités/rôles de chaque entité dans le processus de réalisation de l'action.
- Faire évoluer les modèles de représentation des Tunisiens de l'étranger et dépasser celui, notamment, du TRE quasi-exclusivement perçus comme des ouvriers pourvoyeurs de devises.
- Promouvoir l'évaluation des politiques publiques. Il n'y a pas d'efficacité et de bons résultats sans un suivi régulier des actions et une analyse de leur impact.

Les principales étapes méthodologiques sont retranscrites dans le tableau récapitulatif ci-après.

## Étapes de réalisation de l'étude

### Cadrage stratégique et opérationnel

- Réunion de briefing avec les intervenants du projet.
- Rappel des objectifs stratégiques et définition d'indicateurs.
- Définition des enjeux stratégiques (IDE,

mobilisation de l'épargne, image de marque...), les différents profils des TRE (métiers, pays, ancienneté migratoire...) et les diasporas de référence pour le benchmarking.

- Validation provisoire des livrables attendus, en particulier, le modèle de fiches techniques.
- Validation finale par l'ensemble des partenaires du Copil du projet Lemma.

### Collecte documentaire

- Inventaire des ressources disponibles : sources, mode de collecte...
- Sources principales : canaux officiels des États (web, réseaux sociaux, consulats...), travaux de recherche, publications, médias et associations communautaires.
- Sources secondaires : témoignages de membres des communautés pays cibles directement collectés ou via les réseaux sociaux.
- Finalisation du plan de collecte par filtres pays et domaines d'observation.
- Collecte des données brutes par internet et/ou interviews.
- Sélection des informations recensées.
- Compilation et mise en forme d'une quinzaine de fiches techniques simplifiées.
- Production d'une note de synthèse avec une mise en perspective avec les problématiques stratégiques initiales.

### Sélection

- Présentation, aux institutionnels tunisiens en charge de la diaspora, d'une présélection d'expériences à l'international de mobilisation de la diaspora en vue de leur benchmarking.
- Sélection et validation des options retenues.

### Rédaction et livrable provisoire

- Élaboration des fiches techniques détaillées des expériences sélectionnées de mobilisation de la diaspora.
- Rédaction du rapport final.
- Recette provisoire.

### Livrable final

- Réunion de validation et intégration des dernières remarques en vue de la finalisation de l'étude.
- Livraison finale du rapport et des supports de présentation.

## PARTIE 2. SYNTHÈSE DES BONNES PRATIQUES & ÉLÉMENTS TRANSPOSABILITÉ À LA TUNISIE

---

## 2.1. BONNES PRATIQUES - VUE SYNOPTIQUE

Dix-huit expériences d'engagement de la diaspora issues de douze pays ont été sélectionnées. Les stratégies relevées s'appuient sur des mesures gouvernementales dont la Tunisie pourrait s'inspirer. Nous les avons classées de la plus accessible (couleur verte) à la moins accessible (couleur rouge) selon les champs suivants :

Stratégie relationnelle (renforcer les liens de confiance avec la diaspora).

Mobilisation de l'épargne.

Mobilisation des compétences.

Influence & image de marque (« soft power »).

Développement des investissements et de l'export.

Table ronde "Regards croisés sur la mobilisation de la diaspora et analyse des enjeux en Tunisie", organisé par le projet Lemma. 5 avril 2017.



|                                                  |                                                                                           |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| STRATÉGIE RELATIONNELLE                          | Fédérer le tissu associatif. L'exemple du Mali.                                           |
|                                                  | Campagne d'accueil "Marhaba" du Maroc.                                                    |
|                                                  | Campagne "Libanity" du Liban.                                                             |
|                                                  | Programme « Balinkbayan » des Philippines.                                                |
| MOBILISATION DE L'ÉPARGNE                        | "Diaspora bonds". L'exemple du Nigéria.                                                   |
|                                                  | Comité d'analyse des données autour des transferts d'argent. L'exemple du Ghana.          |
|                                                  | Produits d'épargne & financiers affinitaires. L'exemple de l'Egypte.                      |
|                                                  | Baisse des frais de transferts d'argent.                                                  |
|                                                  | Prêts hypothécaires transnationaux ou garantis par les transferts de fonds.               |
|                                                  | Titrisation des envois de fonds ultérieurs.                                               |
| MOBILISATION DES COMPÉTENCES                     | Mise en réseau de compétences.                                                            |
|                                                  | Identification des compétences via les réseaux diplomatiques. L'exemple du Maroc.         |
|                                                  | Trophée annuel des compétences de la diaspora. L'exemple du Togo.                         |
| INFLUENCE & IMAGE DE MARQUE                      | Réseaux physiques de commerçants. L'exemple de la Turquie.                                |
|                                                  | Mise en réseau de compétences au service de l'image et du patrimoine. L'exemple du Liban. |
| DÉVELOPPEMENT DES INVESTISSEMENTS ET DE L'EXPORT | Identification des investisseurs potentiels...via les réseaux diplomatiques.              |
|                                                  | L'Espace Migration & Développement de Kayes (EMDK). L'exemple du Mali.                    |
|                                                  | Mise en réseau numérique de top managers et de chefs d'entreprise.                        |
|                                                  | Fonds dédiés pour la diaspora. L'exemple du Mexique.                                      |

## 2.2. GOUVERNANCE

La gouvernance est essentielle dans le domaine de l'action publique et conditionne largement son impact. Elle est traitée de manière liminaire et générique dans cette étude afin d'éclairer le lecteur sur les expériences développées ici et là.

### Contexte

Pour la plupart des États en phase d'engagement active de leur diaspora, le défi consiste à évoluer rapidement d'une stratégie rentière et passive de gestion des transferts de fonds vers une approche proactive et multidimensionnelle. Par conséquent, cette phase implique des redéploiements organisationnels et opérationnels.

Pour réussir, les pouvoirs politiques doivent trouver la meilleure combinaison entre les exigences d'une efficacité opérationnelle et les contraintes inhérentes à l'existence de ressources financières limitées. Dans cette logique, le modèle historique d'une gouvernance exercée par une administration centrale dédiée à la diaspora s'estompe au profit de systèmes mixtes intégrant le secteur privé.

Cette démarche, initialement développée en Amérique latine (Mexique, Chili, Colombie...), tend à émerger en Afrique.

### Enjeux

Trois grands défis structurels se posent dans le domaine de la gouvernance des migrations :

- Organisation institutionnelle pour optimiser l'impact des politiques d'engagement.
- Financement d'une politique d'engagement dont les coûts sont élevés.
- Savoir-faire techniques requis pour confronter des réalités de plus en plus complexes.

### Tendances

- Un pilotage centralisé au niveau d'une agence publique dédiée aux diasporas avec une mutualisation des ressources publiques (consulats, ministère de l'Économie, ministère de la Culture...). C'est notamment le modèle des Philippines avec la « Commission des Philippins d'Outre-mer » (CFO) et de « l'Institut des Mexicains à l'étranger » au Mexique.
- Un système caractérisé par l'absence d'une structure forte dédiée à la diaspora mais avec l'appui financier de ministères (ministère des Affaires culturelles et des cultes en Turquie, ministère de l'Économie en Chine, ministère des Affaires étrangères en Inde...) pour souligner

le caractère stratégique de la diaspora. Ce modèle prévaut dans les pays où la diaspora est un important vecteur d'influence (« soft power »).

- Un système de financement paritaire public/privé construit autour d'une ou plusieurs institutions publiques en charge de la diaspora. On retrouve ce modèle au Maroc, avec la Fondation Hassan II et la Fondation Mohamed V, deux ONG d'utilité publique qui agissent de concert avec le ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration.
- Le modèle « anglo-saxon » qui accorde une large part aux partenariats publics/privés et à la libre entreprise. Comme c'est le cas en Irlande, l'État soutient la création de start-up spécialisées dans l'engagement de la diaspora à travers un programme d'incitations.

### Exemples de partenariat « public/privé »

- L'exemple philippin : la CFO (Commission des Philippins d'Outre-mer)<sup>5</sup> a formé un « Cercle consultatif d'affaires » qui rassemble des organismes publics, des organisations non gouvernementales et des institutions privées.
- L'exemple colombien : les consulats travaillent en étroite collaboration avec plus de 800 associations de migrants, que l'État considère comme des « courroies de transmission » auprès de la diaspora<sup>6</sup>.
- Le modèle irlandais : les Irlandais ont été pionniers dans l'engagement de sa diaspora aux États-Unis pour attirer des investissements directs. Au début des années 1980, le pays a pris des mesures décisives pour renouer un lien solide avec ses émigrés. Comme le note la chercheuse Rebekah Berry, « en 1986, l'Irlande était l'un des pays les plus pauvres de l'Union européenne, mais [en 2002], c'est devenu l'un des plus riches. Le moteur de cette nouvelle prospérité a été l'investissement direct étranger. Entre 1986 et 2002, les Irlandais ont attiré d'immenses capitaux d'Amérique et ils ont utilisé cet argent pour construire des usines. » Avec la crise financière, le rôle de la diaspora a été essentiel pour initier la reprise, non seulement grâce à des incitations économiques et fiscales, à une stratégie d'influence ciblée et à des « partenariats publics-privés » (PPP) innovants. Les Irlandais ont attiré les sièges européens de nombreuses sociétés du secteur informatique (internet) dont notamment l'entreprise mondiale « Google ».

5. [www.cfo.gov.ph](http://www.cfo.gov.ph)

6. [www.cancilleria.gov.co](http://www.cancilleria.gov.co)

## Et la Tunisie ?

La gouvernance des questions liées à la diaspora est historiquement gérée aux niveaux du ministère des Affaires sociales (notamment, l'Office des Tunisiens à l'étranger (OTE), créé en 1988), du ministère des Affaires étrangères (consulats) et de l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT).

D'autres ministères et leurs organismes sous tutelle jouent un rôle important en matière d'interaction avec la diaspora : ministère de l'Intérieur, ministère des Finances (Douanes), ministère de l'Industrie (API), ministère des transport (Tunisair, Compagnie Tunisienne de Navigation, Office de l'Aviation Civile...), ministère du développement, de l'investissement et de la coopération internationale (notamment l'Agence Tunisienne de Coopération Technique), etc.

La mobilisation de la diaspora implique une transversalité de l'intervention. A titre d'exemple, la promotion des investissements nécessite une plus grande synergie entre l'OTE, les consulats, le ministère de l'industrie, le ministère du commerce, la Banque Centrale, l'UTICA, la Connect, l'UGTT...

Dans ce contexte, il semble primordial de clarifier les mécanismes institutionnels et de redéfinir, comme le souligne le projet de stratégie nationale migratoire, les attributions de l'OTE.

En outre, le modèle tunisien pourrait s'orienter vers un « modèle paritaire » (Maroc, notamment) ou du type « Partenariat-Public-Privé » (Irlande, par exemple) qui favorise l'implication du secteur privé, sans remettre en cause le leadership de l'action publique. Cette démarche aurait pour vertu d'initier rapidement des actions, grâce à des moyens financiers additionnels, des expertises nouvelles et une approche davantage orientée sur les performances.

## STRATÉGIE RELATIONNELLE AVEC LA DIASPORA

### Pratiques de référence en stratégie relationnelle (détaillées en section 6 "Fiches techniques")

|                                                   |                      |
|---------------------------------------------------|----------------------|
| Fédérer le tissu associatif                       | Mali                 |
| Campagne d'accueil annuelle                       | Maroc                |
| Campagnes digitales (site web et réseaux sociaux) | Liban<br>Philippines |

## Contexte

L'émergence de nouveaux profils générationnels de la diaspora se traduit par une modification en profondeur du lien avec le pays d'origine. Dans cette nouvelle donne migratoire, le profil type traditionnel de l'ouvrier patriote qui se sacrifie pour sa famille au pays d'origine n'est plus exclusif. Les néo-migrants, souvent issus de l'immigration choisie, ou les descendants de migrants, sont plus qualifiés et aspirent à une relation plus équilibrée avec le pays d'origine. Ainsi, la relation de confiance avec le pays d'origine est conditionnée par la satisfaction de leurs attentes et besoins clés, déclarés ou latents : identité, citoyenneté, opportunités d'affaires, tourisme...

Contrairement à leurs aînés, ces nouvelles générations ne sont pas naturellement à l'aise avec les représentations consulaires et les associations communautaires, deux passerelles « traditionnelles » utilisées par les pays d'origine. Dans leur quête individuelle, ils privilégient un mode de relation direct et sans intermédiaire via internet ou à l'occasion d'événements thématiques.

Pour gagner leur confiance, les pays d'origine doivent ainsi veiller à intégrer subtilement ces nouveaux codes culturels en privilégiant, notamment, les passerelles numériques.

## Enjeux

- S'appuyer sur une connaissance approfondie de la diaspora tunisienne.
- Développer une stratégie de communication qui se décline en fonction des différents profils de TRE.
- Mobiliser des compétences opérationnelles internes et externes, notamment, en matière de production de contenu et d'animation sur les réseaux sociaux.

- Produire et partager des informations pertinentes (enquêtes, reportages...).
- Mobiliser les moyens nécessaires.

## Tendances

- Canaux digitaux : site web et réseaux sociaux...
- Événements thématiques dans les pays d'accueil.
- Campagne d'accueil dans les pays d'origine à l'occasion des retours massifs pour les vacances.
- Émergence de nouvelles associations professionnelles et de réseaux numériques qui impliquent des nouveaux profils de migrants : Ingénieurs, médecins, chercheurs...

### Et la Tunisie ?

Actuellement, les canaux de communication avec la diaspora restent principalement centrés sur les associations de migrants et les consulats. Un tissu associatif insuffisamment connu et valorisé, dont la résonance est faible en raison d'un manque de ressources et de coordination. Les consulats sont, quant à eux, davantage sollicités pour leur rôle administratif (passeport, carte national, transposition de mariage, décès...).

Il serait opportun d'encourager la mise en réseau des associations et leur regroupement en fédérations. Cela permettrait à la Tunisie de s'engager dans une communication élargie, plus fluide et interactive avec sa diaspora.

Il est également préconisé de développer une stratégie de communication digitale envers les TRE (en particulier sur le réseau social Facebook, où la diaspora tunisienne est bien représentée<sup>7</sup>) et d'organiser un rendez-vous annuel avec la diaspora, sur le modèle de la campagne marocaine d'accueil « Mahraba ».

La stratégie relationnelle constitue, en outre, un terreau favorable à une collaboration avec le secteur privé, favorisant ainsi des ressources financières et des expertises additionnelles.

## 2.4. MOBILISATION DE L'ÉPARGNE

| Pratiques de référence en mobilisation de l'épargne<br>(détaillées en section 6 "Fiches techniques") |                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Diaspora Bonds                                                                                       | Nigeria                                              |
| Prêts hypothécaires transnationaux                                                                   | Portugal                                             |
| Titrisation des envois de fonds ultérieurs                                                           | Brésil,<br>Liban<br>Egypte<br>Turquie<br>Philippines |
| Comité d'analyse des données autour des transferts d'argent                                          | Ghana                                                |
| Produits financiers et d'épargne affinitaires                                                        | Egypte                                               |
| Baisse des frais de transfert                                                                        | Mexique<br>Maroc<br>Philippines                      |

### Contexte

Les coûts élevés des transferts financiers des diasporas constituent un manque à gagner pour le développement des pays d'origine en même temps qu'ils « dopent » le marché informel.

La baisse des frais de transferts de fonds s'est imposée au fil du temps comme un enjeu politique et un levier majeur du développement. Il existe aujourd'hui un consensus mondial pour mieux informer la diaspora et ainsi intensifier la concurrence : postes, banques centrales, acteurs de la « Fintech » (start-ups technologiques développant des services financiers) ...

Certains pays (Egypte, Nigéria, Inde...), confrontés à des déficits publics structurels et/ou à la dévaluation de leur monnaie, ont intégré l'intérêt de drainer massivement l'épargne de la diaspora en mettant en place des outils et des produits financiers incitatifs et affinitaires.

Ces stratégies publiques s'appuient notamment sur une connaissance plus fine (études marketing...) des communautés à l'étranger.

## Enjeux

- Dynamiser les transferts et mobiliser l'épargne de la diaspora depuis le pays d'origine.
- Baisser les coûts des transferts de fonds.
- Lutter contre le poids du secteur informel.
- Initier les TRE aux mécanismes/ instruments financiers que pourraient déployer l'État tunisien.
- Définir la stratégie de promotion et de diffusion pertinente dans les pays d'accueil (banques partenaires, internet...).

## Tendances

1. Renforcement des mécanismes de rapatriement de fonds.
  - Informer la diaspora sur les moyens de rapatrier des fonds.
  - Favoriser l'émergence de solutions alternatives via les nouvelles technologies : mobile et e-banking, applications « Fintech » ...
2. Développement de la « bibancarisation »<sup>7</sup>, à travers de nouveaux produits et services financiers.
  - Comptes de dépôt spéciaux, comptes à termes, certificats et bons de caisse, libellés en monnaie nationale et en devises.
  - Prêts transnationaux qui permettent aux expatriés d'acquérir des biens immobiliers et fonciers dans leur pays d'origine.
  - Vente croisée de produits financiers complémentaires, tels que les hypothèques garanties par les rapatriements de fonds.
  - Obligations destinées aux diasporas.
3. Mouvement de titrisation<sup>8</sup> des rapatriements de fonds afin d'élargir la capacité d'emprunt à des taux plus attractifs. Ce mécanisme financier permet aux banques de transformer en titres négociables des actifs (rapatriements de fonds à venir) a priori « illiquides » (qui ne sont pas vendables) et de les placer sur les marchés financiers.

Les frais de transfert pratiqués par les banques tunisiennes (en moyenne 8%<sup>7</sup>) sont certainement une première cause explicative du phénomène, au même titre que certaines pratiques qui perdurent au sein de la diaspora. Dans ce contexte, la Tunisie gagnerait à mieux identifier les ressorts du marché informel en mettant sur pied une démarche globale d'analyse des données (exemple du Ghana).

La Tunisie devrait renforcer son effort pour la diminution des frais de transferts en appuyant des solutions alternatives : consolider les solutions postales, élargir le réseau de banques partenaires dans les pays d'installation de la diaspora, développer des applications « Fintech » comme le transfert via mobile...

Autre voie possible : la mise en place de comptes et produits d'épargne (comptes à termes, obligations...) en devises à des taux suffisamment attractifs (idéalement au niveau du TMM\*) pour conquérir cette clientèle méfiante et exigeante.

Enfin, le lancement d'un emprunt obligataire dédié à la diaspora reste conditionné à des prérequis exigeants (mise en confiance et maîtrise des instruments financiers par la diaspora...). L'expérience montre que sa mise en œuvre opérationnelle est complexe et nécessite une analyse préalable minutieuse.

*\*Taux du marché monétaire*

## 2.5. MOBILISATION DES COMPÉTENCES

7. Source : [www.envoiaargent.fr](http://www.envoiaargent.fr)

**Pratiques de référence en  
mobilisation de compétences**  
(détaillées en section 6 "Fiches techniques")

|                                                             |         |
|-------------------------------------------------------------|---------|
| Mise en réseau des élites                                   | Mexique |
| Trophée annuel des compétences de la diaspora               | Togo    |
| Identification des compétences via le réseaux diplomatiques | Maroc   |

De nombreux pays africains et asiatiques en plein développement comblent leurs besoins en expertise locale par une mobilisation structurée des compétences de la diaspora.

D'autres pays, en phase transitoire, tentent davantage de limiter la « fuite de leurs cerveaux ».

La mise en réseaux des compétences de la diaspora avec leurs homologues des pays d'origine offre des potentialités, encore sous-exploitées en Tunisie, en termes de transfert d'expertises et de « gain de compétences ». Par ailleurs, ces talents de la diaspora solidement ancrés dans leur pays d'installation constituent d'excellents vecteurs d'influence positive (« soft power ») et à moindre coût en faveur du pays d'origine. Dans le contexte d'austérité actuel, ces « ambassadeurs » sont de plus en plus courtisés et investis par les pays d'origine pour promouvoir leurs intérêts nationaux.

## Enjeux

- Définir les expertises qui font défaut pour soutenir le développement du pays d'origine.
- Identifier les profils cibles au sein des communautés.
- Définir des objectifs et des intérêts communs aux communautés d'experts de la diaspora et des pays d'origines.
- Faire vivre les réseaux de compétence.

## Tendances

- Mise en valeur des profils à potentiels élevés dans les secteurs pour lesquels l'expertise locale fait défaut.
- Organisation de réseaux par territorialité ou par spécialité.
- Mise en réseau des acteurs économiques et sociaux dans les pays d'origine, pour faire émerger des projets opportuns pour la diaspora
- Facilitation de l'accès des TRE aux réseaux de compétences dans le pays d'origine.

- Organisation d'espaces de rencontres (physiques ou digitaux) avec diffusion de contacts utiles et de contenu.
- Promotion du bénévolat au sein de la diaspora, sur des missions de courte durée.
- Valorisation des compétences de la diaspora dans le pays d'origine (trophées de la réussite, tribunes dans les médias locaux...).

Le potentiel de mobilisation des compétences tunisiennes à l'étranger est important, en raison du grand nombre de profils qualifiés et identifiables notamment, via le réseau « LinkedIn ». Dans un contexte de « fuite des cerveaux » en Tunisie<sup>8</sup>, le pays gagnerait à s'engager dans cette démarche de mobilisation et/ ou de retour « des compétences ».

Dans cette perspective, il serait pertinent de développer un réseau de compétences nationales et de celles de la diaspore tunisienne, autour de programmes stratégiques, et de modalités d'échange et de partage qui s'appuieraient sur les nouveaux outils numériques. Les consulats pourraient contribuer à l'identification de ces compétences hautement qualifiées. En outre, l'organisation d'un événement annuel célébrant les réussites de la diaspora constituerait une plateforme pertinente en termes de « sourcing » et de réseautage de ces compétences.

Dans les filières nouvelles, à forte dimension stratégique et pour lesquelles les compétences locales manquent, la diaspora peut être un précieux recours, mobilisable ponctuellement ou durablement, physiquement ou virtuellement. Citons la filière prometteuse des énergies renouvelables (solaire, éolien...) pour laquelle la Tunisie compte plus de 300 professionnels au sein de sa diaspora (Source : Allobledi, identification à travers le réseau LinkedIn).

Autre piste innovante : les seniors (jeunes retraités) qui réaliseraient bénévolement des séances de coaching et/ou de formation professionnelle qualifiante en Tunisie.

La mise en oeuvre de ces actions passe, au préalable, par la définition précise des besoins de l'économie nationale et d'une identification adéquate des expertises recherchées au sein de la diaspora.

### 2.6. TUNISIE ET MAROC

8. Selon l'OCDE cité dans le journal tunisien « Al Chourouk » du 13/11/2017 : 94.000 Tunisiens ont quitté la Tunisie en six ans vers l'Europe.

## (« SOFT POWER »)

### Pratiques de référence en influence et image (détaillées en section 6 “Fiches techniques”)

|                                           |         |
|-------------------------------------------|---------|
| Mise en réseau d'influenceurs             | Liban   |
| Réseaux physiques intégrés de commerçants | Turquie |

### Contexte

Les pays qui disposent d'une importante diaspora reconnaissent, progressivement, le pouvoir d'influence (le « soft power ») de leurs ressortissants dans les relations internationales aux niveaux politique, économique, culturel, sportif...

Les diasporas figurent ainsi, parmi les plus importants vecteurs d'influence, au même titre que la langue, les médias, la culture, la gastronomie et les grands événements. La Chine et l'Inde, qui comptent les deux plus importantes diasporas du monde, ont fait le choix stratégique de s'appuyer sur le pouvoir d'influence de leur diaspora. A titre d'exemple, les restaurants indiens seraient au moins aussi nombreux en Angleterre que les célèbres « pubs » britanniques. La clientèle de ces restaurants constitue des centaines de milliers de touristes potentiels pour l'État indien.

La Turquie, le Liban ou le Maroc sont également actifs auprès de leurs célébrités et élites à l'étranger, qu'ils n'hésitent pas à impliquer dans le cadre de fondations, de « think tanks » et d'événements.

A l'heure des réseaux sociaux et du numérique, la mobilisation des élites intellectuelles et économiques contribue rapidement à créer une image positive du pays d'origine et à soutenir son positionnement sur la scène internationale. C'est la voie choisie notamment par l'Inde, qui peut s'appuyer sur sa puissante diaspora spécialisée dans les NTIC.

### Enjeux

- Définir les actifs immatériels et/ou les causes à mettre en avant.
- Identifier et mobiliser ces « ambassadeurs parallèles ».
- Évaluer les ressources financières requises pour déployer une stratégie d'influence et identifier les sources de financement (budgets relativement élevés).

- Coordonner efficacement les actions qui impliquent plusieurs ministères et institutions : culture, affaires étrangères, tourisme, diaspora...

### Tendances

- Évolution des attributions des consulats et des ambassades, notamment, vers l'identification de personnalités de la diaspora (monde des affaires, médias, culture, universités...).
- Encouragement au regroupement des associations de la diaspora, sous forme de fédérations.
- Organisation d'événements culturels dans les pays d'accueil.
- Création de fondations et de think tanks. Citons à titre d'exemple, le think tank marocain d'inspiration libérale « OCP Policy Center » qui s'appuie sur la diaspora marocaine en Afrique.
- Mise en réseaux via internet (exemple colombien et mexicain).

### Et la Tunisie ?

Le pays aurait pu davantage capitaliser sur deux importantes opportunités de rayonnement international : la révolution de janvier 2011 (première du monde arabe) et surtout le Prix Nobel de la Paix décerné en 2015. Ces deux événements n'ont pas fait l'objet d'une exploitation suffisante qui aurait permis à la Tunisie de se repositionner et de consolider son image sur la scène internationale.

Le contexte actuel est critique puisque l'image du pays s'est sensiblement détériorée suite aux attentats terroristes (Le Bardo, Sousse...), au départ de tunisiens vers la Syrie et les attentats en Europe (Nice, Berlin, Paris...), par des ressortissants tunisiens.

La mise en place d'une agence gouvernementale interministérielle et de moyens dédiés, en plus des campagnes de communication en faveur du tourisme en Tunisie, s'avère indispensable.

Le pays pourrait, par ailleurs, davantage impliquer ses représentations diplomatiques à l'étranger (Ambassades, consulats...) pour l'identification de relais parmi la diaspora.

A titre d'exemples, citons les trois boulangers tunisiens primés au concours annuel de la « meilleure baguette de France » durant les dix dernières années mais surtout, Ridha Khader, boulanger de l'Élysée sous la Présidence

d'Emmanuel Macron<sup>9</sup> largement salué par la presse française.

Ces « ambassadeurs » contribueraient à renforcer une image positive de la Tunisie, autour du pain, de l'huile d'olive et de son terroir...

Dans la même logique, l'État gagnerait à mieux soutenir les tunisiens résidant à l'étranger, organisateurs de grands événements, qui font rayonner la Tunisie. à l'international. Citons quelques événements organisés par des membres de la diaspora : « Paris Plages » spécial Tunisie (Paris - été 2016), « Djerbahood » (Djerba - 2014), « Dunes électroniques » (Nefta - 2016), Exposition « L'éveil d'une Nation » (Tunis - 2016), « Ultra Trail » international dans le Sahara (Tozeur - Oct. 2017), « Dream city (Tunis - 2017)...

## 2.7. INVESTISSEMENTS DIRECTS ET SOUTIEN À L'EXPORT

**Pratiques de référence en Investissements directs et soutien à l'export**  
(détaillées en section 6 "Fiches techniques")

|                                                              |         |
|--------------------------------------------------------------|---------|
| Mise en réseau des élites                                    | Mexique |
| Trophée annuel des compétences de la diaspora                | Togo    |
| Identification des compétences via les réseaux diplomatiques | Maroc   |

La chute des IDE (investissements directs étrangers), ou au mieux leur stagnation dans les pays d'émigration historique, a conduit les États à s'orienter vers les investisseurs de la diaspora. Ces derniers représentent une source de richesse potentielle que les pays d'origine doivent fructifier, au-delà des transferts de fonds essentiellement orientés vers l'aide aux familles.

Ces investissements directs créent des emplois, font vivre une chaîne de fournisseurs et participent directement au développement économique, social, intellectuel et culturel du pays d'origine.

## Enjeux

- Comment identifier et connecter les investisseurs potentiels (et/ou relais dans le cas du soutien à l'export) ?
- Comment générer le seuil de confiance critique malgré l'instabilité politique, les maux structurels (corruption, bureaucratie...) des pays d'origine ?
- Quel encadrement prévoir dans le pays d'origine et dans les pays d'accueil (coaching, mentorat, internet...) ?
- Quels mécanismes de financement pour encourager l'investissement (banques, subventions publiques, capital-risque...) ?

## Tendances<sup>10</sup>

1. Apporter une information claire et objective.
  - Éclairages sur les opportunités d'investissement et les possibilités de financement (sites web...).
  - Installer un guichet unique (physique ou digital) d'information dédié aux formalités administratives.
  - Impliquer les consulats (diplomatie économique).
  - Coaching dans les pays d'accueil : assistance aux formalités, recrutement...
2. Mettre en réseaux la diaspora et le pays d'origine.
  - Organiser des événements thématiques dans les pays d'accueil ou dans les pays d'origine à l'attention des diasporas.
  - Mettre en relation des chefs d'entreprises, managers avec leurs homologues et/ou des banques/fonds d'investissement, experts... dans le pays d'origine.
  - Créer et animer des réseaux « premium » faits de chefs d'entreprise et de top managers.
3. Accompagner les futurs entrepreneurs.
  - Dispenser directement des formations via les services publics et/ou des ONG.
  - S'appuyer sur les programmes de formation offerts par le secteur privé et les organisations internationales.

9. <http://www.bfmtv.com/politique/le-boulangier-de-l-elysee-star-du-deplacement-de-macron-en-tunisie-1363545.html>

10. Source OIM Manuel « Comment associer les diasporas au développement » - [https://www.migrationpolicy.org/sites/default/files/.../thediasporahandbook\\_french.pdf](https://www.migrationpolicy.org/sites/default/files/.../thediasporahandbook_french.pdf)

4. Faciliter l'accès au financement.
  - Prêts bancaires (banques publiques soutenant les investissements dans des secteurs clés et/ou créateurs d'emplois)
  - Capital risque.
  - Fonds paritaires (Pouvoirs publics, privés...).
  - Garanties publiques.
5. Envourager les investisseurs à travers des incitations fiscales et douanières.
  - Impôts minorés pendant les premières années.
  - Exonérations de l'impôt du chiffre d'affaires à l'export.
  - Importations des biens d'équipements en franchise douanière.

### Et la Tunisie ?

La Tunisie met en oeuvre des mécanismes d'incitations fiscales et douanières en faveur de l'entrepreneuriat et de l'investissement, non exclusif à la diaspora. Le pays bénéficie également de l'appui de plusieurs programmes, financés ou co-financés par des bailleurs de fonds internationaux dont l'Union européenne, visant à promouvoir l'entrepreneuriat et l'investissement des TRE : PACEIM, Meet Africa, Twensa Invest, Diamed, ect. Le gouvernement gagnerait à mieux communiquer autour de ces programmes auprès de TRE.

Parallèlement, les autorités pourraient mettre en place un réseau numérique (web services) et/ou physique (notamment à travers les consulats) de professionnels destiné à l'appui de la diaspora dans l'identification et dans la réalisation de projets porteurs en Tunisie.

Des investisseurs, philanthropes ou activistes de la société civile, ont un rôle actif à jouer dans le cadre de la politique de décentralisation de la Tunisie. Dans ce domaine, l'expérience participative malienne à Kayes est un exemple à suivre dans certaines régions d'où sont originaires de nombreux TRE.

Le manque de statistiques publiques (API, OTE, FIPA...) concernant l'investissement des TRE peut constituer un frein à l'élaboration et au suivi de toute stratégie d'engagement pertinente. L'application d'une nomenclature statistique nationale identifiant spécifiquement les TRE, en matière de création d'entreprises et d'investissement, constituerait un atout indéniable pour mieux identifier de nouvelles opportunités d'investissement pour la diaspora.

## **PARTIE 3. FICHES SYNTHÉTIQUES DES BONNES PRATIQUES A L'INTERNATIONAL**

---

# 1. STRATÉGIE RELATIONNELLE VIS-À-VIS DE LA DIASPORA

| 1.1                                                                                       | FÉDÉRER LE TISSU ASSOCIATIF.<br>L'EXEMPLE DU MALI*                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| PAYS                                                                                      | NIVEAU DE<br>FAISABILITE                                                          |
| <br>Mali |  |
| DIASPORA<br>(ESTIMATION)                                                                  | % TRANSFERTS/PIB                                                                  |
| <b>5 millions</b><br>(30% de la population<br>nationale)                                  | <b>7.4%</b>                                                                       |

## Contexte

Le Mali est un pays pionnier dans l'engagement de sa diaspora. Il s'appuie sur une communauté importante, structurée et attachée au pays d'origine. Face à la multiplicité des intervenants de la société civile -qui compte plus de deux mille associations et autres relais informels- l'État a entrepris, dès les années 2000, une politique de structuration de la vie associative de la diaspora malienne, avec un double objectif :

- Mieux intégrer les actions de la diaspora à travers une politique nationale active de mobilisation des compétences entrepreneuriales et professionnelles.
- Renforcer les capacités des organisations de migrants et de la société civile (ateliers, formations, consultations...).

Cette mesure figure parmi les actions phares de la Politique nationale de Migration du Mali (PONAM),

adoptée en conseil des ministres de septembre 2014.

Il est important de souligner que les stratégies visant à fédérer les organisations diasporiques de la société civile sont un dénominateur commun des politiques performantes en matière d'engagement de la diaspora (Maroc, Turquie, Mexique, Colombie...). Cette approche permet un réseautage plus efficace et une simplification des circuits d'information et d'influence.

## Institution de gouvernance

Ministère des Maliens de l'extérieur et de l'Intégration Africaine : [www.maliens-exterieur.gouv.ml](http://www.maliens-exterieur.gouv.ml)

## Résumé <sup>11</sup>

La stratégie de l'État malien<sup>1213</sup> a consisté à organiser régulièrement des forums afin de donner la parole à la diaspora sur des sujets de fonds liés au développement économique : le forum des opérateurs économiques des maliens de l'extérieur (avril 1996), le forum des maliens de l'extérieur (octobre 2003), le forum des investisseurs de la diaspora (décembre 2009), le forum des femmes de la diaspora malienne (juillet 2016) ...

Ces événements ont amené l'État malien à consolider les mécanismes institutionnels de promotion de l'investissement des maliens de l'extérieur en évaluant les besoins en réinsertion de migrants de retour au pays d'origine, mais également à identifier les circuits économiques qui valorisent leur épargne.

## Impact

L'approche malienne a notamment permis d'alimenter un cahier des recommandations pour promouvoir l'investissement des maliens de l'extérieur. Le document prévoit la création

11. Source : *document-analytique-engagement-diaspora-malienne-reunion-thematique-bamako-2016-engagement-diaspora-processus-rabat*  
[www.rabat-process.org/images/RabatProcess/Documents/document-analytique-engagement-diaspora-malienne-reunion-thematique-bamako-2016-engagement-diaspora-processus-rabat.pdf](http://www.rabat-process.org/images/RabatProcess/Documents/document-analytique-engagement-diaspora-malienne-reunion-thematique-bamako-2016-engagement-diaspora-processus-rabat.pdf)

12. Source : [www.rabat-process.org/images/RabatProcess/Documents/document-analytique-engagement-diaspora-malienne-reunion-thematique-bamako-2016-engagement-diaspora-processus-rabat.pdf](http://www.rabat-process.org/images/RabatProcess/Documents/document-analytique-engagement-diaspora-malienne-reunion-thematique-bamako-2016-engagement-diaspora-processus-rabat.pdf)

13. [www.maliens-exterieur.gouv.ml/index.php/document-de-politique-nationale-de-migration](http://www.maliens-exterieur.gouv.ml/index.php/document-de-politique-nationale-de-migration)

d'un fonds de garantie, des séances de formation à l'entrepreneuriat, la sécurisation des investissements...

Certaines contraintes structurelles ont toutefois atténué les effets positifs du programme :

- Manque de moyens matériels et humains.
- Faible mobilisation des réseaux consulaires.
- Faible représentation dans les forums des nouvelles générations, due notamment à l'insuffisance d'une communication ciblée via internet.
- Dispersion institutionnelle (ministère des Maliens de l'Extérieur, ministères des affaires étrangères, ministère des finances...).

## Éléments de transposabilité en Tunisie

Difficile d'obtenir des données fiables quant au nombre d'associations que compte la diaspora tunisienne. Une réalité est toutefois communément admise : à l'exception de quelques-unes à la notoriété établie (Atuge, FTER, ATF, Pontes...), peu d'associations sont réellement actives et la très grande majorité d'entre elles souffrent d'un manque de moyens.

Ce déficit relationnel avec la société civile issue de la diaspora constitue une opportunité certaine pour la Tunisie en vue de renforcer les liens avec les TRE ainsi que leur contribution au développement du pays.

## Points clés/ recommandations

- Cartographier les associations tunisiennes à l'étranger en englobant l'écosystème digital.
- Favoriser le réseautage de la société civile via les réseaux sociaux (par exemple : lancement de groupes réservés aux Présidents des associations et autres influenceurs...).
- Animer et dynamiser les réseaux de la société civile : partage de contenu, consultations, « forums 2.0 ».
- Renforcer l'expertise institutionnelle publique (OTE...) et favoriser les partenariats.
- Mobiliser de nouveaux moyens, notamment à travers des partenariats avec le secteur privé.

1.2

## CAMPAGNE D'ACCUEIL « MARHABA » DU MAROC

PAYS

NIVEAU DE  
FAISABILITE



Royaume du Maroc



DIASPORA  
(ESTIMATION)

% TRANSFERTS/  
PIB

**4,5 millions**

(13% de la population  
nationale)

**6.5%**

## Contexte

Durant la saison estivale, le Maroc reçoit plus de deux millions de ressortissants, principalement installés en Europe et dans les pays arabes. C'est durant cette période que l'État marocain met en oeuvre sa campagne « Mahraba » destinée à accueillir les Marocains de l'étranger (MRE) et à nouer des contacts directs avec eux.

## Résumé

La Fondation Mohamed V pour la Solidarité, via la campagne Marhaba (10<sup>ème</sup> édition), accompagne les vacanciers marocains de la diaspora sur le plan médical et pour la réalisation de formalités administratives diverses.

La fondation est présente aux principaux points d'entrée du pays (ports et aéroports) et de sortie en Europe (Espagne, France, Italie...). Cette opération d'envergure, avec une forte dimension sociale, se présente comme une puissante campagne de communication envers les MRE.

## Institution de gouvernance

Fondation Mohamed V pour la solidarité : [www.marhaba.fm5.ma](http://www.marhaba.fm5.ma)

## Dispositif

- Une commission nationale permanente, mixte public/privé collabore étroitement avec les autorités européennes. Elle regroupe des ministères, des institutions publiques locales, des entreprises et des banques marocaines, des organisations de la société civile et des médias.
- Animation de 20 points d'accueil au Maroc et sur la rive sud de la méditerranée (Espagne, France et Italie) mobilisant plus de 400 assistantes sociales, médecins, cadres paramédicaux et volontaires.
- Des aires de repos (salles de repos, espaces pour enfants, salles de consultation médicale...) pour renforcer les conditions de transit des MRE.
- Opérations d'assistance coordonnées par un Bureau central, un centre d'appel opérationnel 7 jours/ 7 et 24 heures/24, des numéros verts accessibles depuis le Maroc et l'étranger.
- Distribution d'un guide (en 6 langues) destiné aux MRE et depuis 2016 ; une application mobile « Marhaba » est également disponible en 6 langues et téléchargeable gratuitement sur AppStore, Google Play et sur un site web dédié<sup>14</sup>.

## Impact

La diaspora marocaine semble apprécier les efforts déployés, qu'elle perçoit comme une marque de gratitude de la communauté d'origine. L'opération s'est élargie à des cibles plus jeunes et au service de nouveaux enjeux (opportunités d'investissement, philanthropie...).

## Éléments de transposabilité en Tunisie

La Tunisie déploie en été un dispositif d'accueil de sa diaspora qui devrait gagner en intensité et en communication, avec l'implication de l'ensemble des services de l'État concernés et des grandes entreprises publiques (transport aérien, notamment). Les flux estivaux de TRE varient selon les années entre 700 et 900 000<sup>15</sup> (de juin à septembre) avec, contrairement au Maroc, un leadership du transport aérien (2/3 des arrivants).

Sur le même modèle que le Maroc, d'autres ministères peuvent contribuer à cette opération via des prestations en nature : ministère du Transport (gratuité du dispositif dans les aéroports et à bord des car-ferries), ministère du Tourisme (mise à disposition d'espaces publicitaires...) etc.

14. [www.marhaba.fm5.ma](http://www.marhaba.fm5.ma)

15. Sources : ministère tunisien du tourisme, CTN et Tunisair

\* [www.maliens-exterieur.gouv.ml/index.php/document-de-politique-nationale-de-migration](http://www.maliens-exterieur.gouv.ml/index.php/document-de-politique-nationale-de-migration)

## Points clés/ recommandations

- Créer un comité mixte qui intégrerait le ministère de l'intérieur (Douane), les consulats...
- Proposer une large gamme de services dédiés aux tunisiens de l'étranger : assistance médicale, assistance aux formalités, opportunités d'investissements, conseil FCR, personnel bilingue ...
- Lancer une campagne de communication (internet, consulats...) pendant la période estivale (dépliants, questionnaires, numéros verts...).
- Profiter de la campagne pour mieux connaître les tunisiens résidant à l'étranger (enquête de satisfaction, profil des personnes...).
- Se doter des moyens nécessaires en nouant des partenariats avec le secteur privé.

| 1.3                                                                                  | CAMPAGNE « LIBANITY » DU LIBAN                                                        |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--|
| PAYS                                                                                 | NIVEAU DE FAISABILITE                                                                 |  |
|  |  |  |
| Liban                                                                                |                                                                                       |  |
| DIASPORA (ESTIMATION)                                                                | % TRANSFERTS/ PIB                                                                     |  |
| entre 5 et 14 millions<br>(+100% de la population nationale)                         | 20%                                                                                   |  |

## Contexte

Même si le recensement précis du nombre de libanais de l'étranger demeure difficile, le Liban a une des plus grandes diasporas au monde.

Les libanais d'obédience chrétienne, implantés massivement dans les pays du continent américain

(Brésil, Argentine, USA, Colombie, Canada...) et en Europe (France, Suède...) constituent, à la fois, la part la plus importante du contingent et ceux qui s'inscrivent le plus en rupture avec le pays (contentieux religieux...)<sup>16</sup>.

## Résumé

Le Programme « Libanity » lancé en 2016 est un appel original lancé par l'État libanais à sa diaspora afin de les encourager à bénéficier de la nationalité libanaise et à investir au Liban. Sur le site Libanity, [www.lebanity.gov.lb](http://www.lebanity.gov.lb), on peut lire, par exemple : « ...l'absence d'un impôt progressif général sur le revenu ; le système modéré régissant les sociétés de portefeuilles et les sociétés offshore les exonère d'impôts et les soumet à une somme modeste obligatoire... ».

Le pays a opté pour une campagne principalement digitale (site web, réseaux sociaux, twitter...) axée sur l'empathie et le sentiment d'appartenance. De cette manière, le Liban entreprend une démarche forte autour de la nationalité et des droits qui lui sont inhérents, notamment, auprès de la frange de sa diaspora la moins engagée.

## Institution de gouvernance

ministère des Affaires étrangères :  
[www.lebanity.gov.lb/fr/](http://www.lebanity.gov.lb/fr/)

16. <https://www.la-croix.com/Monde/Moyen-Orient/Le-Liban-tourne-vers-diaspora-2017-06-13-1200854568>

## Impact

La 3ème édition du forum de la diaspora (sept 2017) a réuni plus de 2 000 participants. Sur les réseaux sociaux (notamment la page Facebook officielle de la campagne), les commentaires sur le programme sont très majoritairement positifs.

## Éléments de transposabilité en Tunisie

La Tunisie pourrait s'inspirer de cette campagne moderne, notamment auprès des enfants et petits-enfants d'immigrés établis en Europe (cible non exclusive) pour lancer un appel à la diaspora, à travers une marque « virtuelle » qui serait promue par l'Office des tunisiens de l'étranger.

## Points clés/ recommandations

- Intégrer stratégiquement la campagne comme une étape 1 dans le « tunnel d'engagement » de la diaspora.
- Définir des messages de communication adaptés/ ciblés.
- Mobiliser des expertises en interne et/ou externe capables d'animer et faire vivre les supports relationnels.
- Mettre en cohérence les engagements pris et les services proposés (ce qui implique une coordination à minima avec les autres entités publiques : ministère de l'Intérieur, ministère du Développement, consulats).



| 1.4 PROGRAMME « BALINKBAYAN » DES PHILIPPINES                                                    |                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| PAYS                                                                                             | NIVEAU DE FAISABILITE                                                             |
| <br>Philippines |  |
| DIASPORA (ESTIMATION)                                                                            | % TRANSFERTS/ PIB                                                                 |
| <b>10.5 millions</b><br>(+10% de la population nationale)                                        | <b>13%</b>                                                                        |

## Contexte

Avec dix millions de concitoyens à l'étranger (USA, Canada, Royaume-Uni, Moyen-Orient...), les Philippines sont l'un des plus importants pays d'émigration au monde. L'État philippin, conscient du potentiel de la diaspora pour le développement, a lancé en 2008 dans le cadre du programme Diaspora to Development (D2D), la plateforme digitale « BaLinkBayan » (traduction « un philippin étranger à l'étranger »).

## Résumé

Le « BaLinkBayan » se présente comme un guichet unique et intégré, 100% dédié à l'engagement de la diaspora, qui se structure autour des axes suivants :

1. l'investissement et l'entrepreneuriat de la diaspora (notamment dans les régions),
2. la philanthropie de la diaspora,
3. le programme "brain gain",
4. Le partage dans le domaine de l'éducation,
5. la coordination des missions médicales.

## Institution de gouvernance

La Commission des Philippines à l'étranger (CFO), avec le soutien et l'aide de plusieurs organismes gouvernementaux : ministère du Commerce et de l'Industrie (DTI), ministère de l'Agriculture (DA), Département de la réforme agraire (DAR) et le ministère de l'Environnement et des Ressources naturelles (DENR).

[www.cfo.gov.ph](http://www.cfo.gov.ph) et [www.balinkbayan.gov.ph](http://www.balinkbayan.gov.ph)

## Impact

Il s'agirait de mobiliser la diaspora en intégrant ses besoins clés et de réduire les décalages techniques et relationnels qui peuvent persister entre la diaspora et l'administration des Philippines.

## Éléments de transposabilité en Tunisie

« BaLinkBayan » est un projet ambitieux lancé par l'État philippin il y a plus de 10 ans. Dans le contexte tunisien ce type de projet permettrait de mobiliser la diaspora en intégrant les besoins clés et de réduire des décalages techniques et relationnels qui peuvent persister entre la diaspora et l'administration tunisienne.

## Points clés/ recommandations

- Identifier les besoins clés de la diaspora, définir la logique d'intervention et le cadre d'exploitation, en priorisant les partenariats publics privés.
- Concevoir une plateforme digitale en intégrant ces services, du plus simple au plus complexe (budget de lancement estimé de 500 000 DT, puis 300 000 Dt/an).
- Réaliser un plan d'animation : production de contenu, organisation d'événements ...
- Analyser la performance et effectuer les réajustements éventuels.
- Mettre en place un plan d'animation : production de contenu, organisation d'événements, maintenance...
- Analyser la performance et effectuer les réajustements éventuels.

## 2. MOBILISATION DE L'ÉPARGNE

### 2.1 « DIASPORA BONDS ». L'EXEMPLE DU NIGÉRIA.

| PAYS                                                                              | NIVEAU DE FAISABILITE |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|  |                       |
| Nigéria                                                                           |                       |
| DIASPORA (ESTIMATION)                                                             | %TRANSFERTS/PIB       |
| <b>10-15 millions</b><br>(6% de la population nationale)                          | <b>3.7%</b>           |

#### Contexte

Les « diasporas bonds » (emprunt obligataire d'État aménagé pour la diaspora) constituent une alternative relativement fiable pour lever des capitaux à long terme et à un taux d'intérêt souvent réduit. Les capitaux levés servent principalement à financer des infrastructures ou, dans certains cas, à équilibrer les finances publiques et à soutenir la monnaie nationale (le cas de l'Inde et de l'Égypte, notamment).

Le succès relativement médiatisé du « Diaspora Bond » nigérian (juin 2017), qui fait suite aux expériences réussies de l'Éthiopie (2015), du Ghana, de l'Égypte, de l'Inde, et des Philippines... a permis au Nigéria d'être le premier pays africain autorisé à placer sur le marché américain un produit financier destiné à des investisseurs individuels ou particuliers.

Les obligations nigérianes ont été proposées aux États-Unis, à un taux d'intérêt de 5,625% pour une durée de cinq ans.

#### Institution de gouvernance

« Debt Management Office » : [www.dmo.gov.ng](http://www.dmo.gov.ng)

#### Impact

Le « Diaspora Bond », émis en juin 2017, a rencontré un franc succès auprès de la diaspora nigériane des États-Unis. Selon Forbes Afrique (1er juillet 2017), quelques 300 million de dollars ont été levés dans la seule journée du 19 juin 2017, soit un taux de souscription de 130%.

#### Éléments de transposabilité en Tunisie

La Banque Centrale de Tunisie a lancé en 2013 un emprunt obligataire ouvert à tous sans qu'il soit exclusif à la diaspora. Cette démarche n'a pas répondu aux objectifs assignés. Cette expérience mérite d'être renouvelée, sur la base, notamment, d'une connaissance plus fine de la diaspora.

#### Points clés/ recommandations

- Garanties en transparence du processus.
- Affectation à des projets d'utilité publique ou de prestige : infrastructures (écoles, hôpitaux et routes étant les causes les plus plébiscitées), créations d'entreprises dans les régions...
- Conditions financières : en devises plutôt qu'en Dinars tunisiens, taux d'intérêts élevés, maturité de 1 à 5 ans maximum, périodicité mensuelle ou trimestrielle de paiement des intérêts...
- Excellente connaissance des pratiques et des moyens des communautés résidant à l'étranger.
- Campagne de communication en faveur de souscription affinitaires : banques partenaires et dans les pays d'installation, consulats, internet et applications « fintech » ...

| 2.2 COMITÉ D'ANALYSE DES DONNÉES<br>AUTOUR DES TRANSFERTS D'ARGENT.<br>L'EXEMPLE DU GHANA. |                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| PAYS                                                                                       | NIVEAU DE<br>FAISABILITE                                                          |
| <br>Ghana |  |
| DIASPORA<br>(ESTIMATION)                                                                   | %TRANSFERTS/PIB                                                                   |
| <b>+4 millions</b><br>(30% de la population<br>nationale)                                  | <b>5.2%</b>                                                                       |

### Contexte

Le Ghana a libéralisé le marché du transfert d'argent, faisant le pari gagnant de faire baisser les frais sur ces transferts.

Toutefois, le Ghana a eu des difficultés à estimer la somme totale des transferts destinés aux investissements, en raison de la diversité des canaux de versement (banques commerciales, agents de transfert d'argent, internet, téléphones mobiles, bureaux de poste, mais également, les réseaux informels...).

Afin de mieux cerner l'impact des transferts d'argent de la diaspora sur l'économie, le Ghana mis en place, en 2014, un outil d'analyse des données relatif à ces flux. Le Ghana est ainsi l'un des rares pays à disposer d'un support d'exploitation des données financières issues de la diaspora.

### Résumé

Par le biais du projet « National remittances credit registry » (NRCCR), qui analyse les données relatives aux transferts d'argent, le ministère des finances ghanéen aide la Banque centrale du Ghana dans la réalisation d'un projet qui vise à :

- mieux identifier les régions réceptrices et émettrices de fonds ;
- diversifier les investissements qui ciblent la diaspora ;
- concevoir une base de données centralisée des flux de transferts de fonds nationaux ;
- analyser la régularité des flux pour générer des avantages financiers et des opportunités d'investissement aux émetteurs et aux destinataires des transferts.

Le projet est entré dans une phase opérationnelle en 2016. Le défi actuel réside dans la création des plateformes de gestion et de collecte de données intégrées ainsi que le traitement et le partage de ces données.

### Impact

L'analyse des données devrait s'avérer être une stratégie payante, notamment pour la conception et la mise en oeuvre de stratégies marketing, portant sur les transferts d'argent communautaires, de nombreuses entreprises financières.

### Éléments de transposabilité en Tunisie

Le volume élevé des transferts de fonds informels constitue un véritable enjeu pour la Tunisie. Sa réduction passe par une étude des motivations, des pratiques et des tendances de la diaspora.

### Point clé/ recommandation

- Réaliser une étude des motivations, des pratiques tendanciellles de la diaspora, pilotée par l'Observatoire national de la migration, en étroite collaboration avec la Banque centrale, les banques et la Poste tunisienne.

| 2.3 PRODUITS D'ÉPARGNE & FINANCIERS AFFINITAIRES. L'EXEMPLE DE L'ÉGYPTE.                    |                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| PAYS                                                                                        | NIVEAU DE FAISABILITE                                                             |
| <br>Egypte |  |
| DIASPORA (ESTIMATION)                                                                       | %TRANSFERTS/PIB                                                                   |
| <b>10 millions</b><br>(10% de la population nationale)                                      | <b>4%</b>                                                                         |

## Contexte

Malgré des notes de crédit (évaluation du niveau de risque d'une obligation) en amélioration pour la plupart des pays émergents, des pays explorent de nouvelles solutions de financement en raison, notamment, de leurs difficultés à s'endetter auprès des institutions monétaires internationales.

Ainsi, les produits d'épargne destinés aux migrants constituent, pour leurs pays d'origine, une source alternative d'endettement aux systèmes bancaires et financiers internationaux traditionnels.

## Résumé

L'État égyptien a lancé en mars 2012 des certificats de dépôts en dollars destinés aux Égyptiens résidant à l'étranger. L'objectif était d'apporter des devises en dollars au trésor de l'État dans un contexte de baisse des réserves de change (tombées de 36 milliards de dollars à moins de 15,7 milliards de dollars depuis février 2011).

Sous l'impulsion de la Banque centrale d'Égypte, les banques égyptiennes ont développé une gamme de comptes à vue et d'épargne adaptées à la diaspora :

- Transferts d'argent et nantissements des transferts de fonds (prêts hypothécaires).

- Certificats de dépôt rémunérés, en devises ou monnaie locale.
- Bons de caisse rémunérés, en devises ou en monnaie locale.
- Comptes courants rémunérés ou non, en devises ou monnaie locale.

Le principal attrait de ces produits, dont les banques sont libres de fixer la rémunération, est un taux d'intérêt on-shore élevé exempt de conditions.

## Institution de gouvernance

Banque centrale d'Égypte  
[www.cbe.org.eg](http://www.cbe.org.eg)

## Impact

Malgré la stagnation des transferts financiers, depuis 2015 en raison des conflits au Moyen Orient, région de concentration de la diaspora égyptienne, l'Égypte reste solidement ancrée au 6ème rang mondial des pays récepteurs de transferts financiers.

## Éléments de transposabilité en Tunisie

Les expériences abouties en Égypte, mais également au Cap vert, aux Philippines, au Mexique... démontrent que des solutions d'épargne et de financement conçues pour la diaspora permettent de développer les flux financiers ou à minima d'atténuer les effets de la baisse structurelle des réserves de change.

La conjoncture actuelle est plutôt favorable, avec des taux de rémunération de l'épargne faibles en France et en Italie (principaux pays de concentration de la diaspora). Toutefois, en Tunisie, les taux appliqués sur les comptes en devises sont établis en moyenne à un TMM de l'ordre de 2 à 3%, soit un taux de rémunération brute de 2,25 à 3,25%. Comparés aux taux de 4,5 ou 5 % existants dans d'autres pays africains, cette offre reste peu attractive pour pouvoir drainer massivement l'épargne des Tunisiens résidant à l'étranger.

## Points clés/ recommandations

- Taux d'intérêts élevés et meilleurs rendements nets (minimum de frais et d'impôts).
- Formules en devises (euro ou USD) avec retraits libres et non pénalisés.
- Prêts sur nantissements (transferts d'argent).
- Excellente connaissance des pratiques et moyens des communautés résidant à l'étranger.
- Campagne d'information et de souscription

affinitaire : accords de coopération avec banques dans les pays d'accueil, internet (web services) et applications « fintech », banques locales...

- Amélioration de la qualité de service à la clientèle des banques tunisiennes : internet, call center...

| 2.4                                                                      | BAISSE DES FRAIS DE TRANSFERTS D'ARGENT.                                          |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| PAYS                                                                     | NIVEAU DE FAISABILITE                                                             |
| multi-pays : Maroc, Inde, Turquie, Philippines Chili, Kenya, Cameroun... |  |

## Contexte

Depuis le début des années 2000, la baisse des frais de transferts d'argent est un enjeu important pour les pays émergents. Malgré les réformes engagées, visant à davantage libéraliser le marché financier, les frais de transfert restent élevés (en Afrique, ils dépassent en moyenne 12%). Les nouveaux modes de transfert, en ligne et via les applications mobiles, apportent de nouvelles opportunités. Leur développement se heurte néanmoins, dans bien des pays, à des logiques de monopoles bancaires et à des législations peu ou pas adaptées.

En matière de développement de nouveaux modes de transferts financiers, chaque pays a opté pour une stratégie en fonction de ses atouts structurels.

## Transfert via Mobile au Cameroun, au Kenya et en République Démocratique du Congo...

Au Cameroun, MTN Mobile Money a lancé son application mobile de transfert de fonds vers 25 pays africains. Limité à 762,25 € par envoi, le taux des commissions varie d'1,3% à 5% en fonction du montant envoyé. Avant elle, le service « Mpesa » (Kenya, RD Congo...) lancé en 2011, rencontrait déjà un grand succès auprès de la diaspora kenyane du Royaume-Uni, en affichant des frais de transferts d'argent de l'ordre de 0,16 %. Autre acteur d'envergure, le français « Orange Money »<sup>17</sup> dont l'influence s'étend sur l'Afrique de l'ouest.

17. <https://orangemoney.orange.fr/>

## Le service Directo a México 18

En 2001, la Banque centrale du Mexique et la Réserve fédérale des États-Unis d'Amérique ont décidé d'étudier les possibilités de relier les systèmes financiers de part et d'autre de la frontière afin de créer un mécanisme interbancaire efficace.

En 2003, les deux institutions ont mis en place un mécanisme interbancaire qui propose, en plus du versement au Mexique des pensions des bénéficiaires mexicains, des services de virements commerciaux vers le Mexique.

Dès février 2004, le service était élargi aux virements commerciaux effectués via les établissements financiers américains participant au programme, au bénéfice de toute personne titulaire d'un compte bancaire au Mexique.

Les frais de transfert sont parmi les plus bas du marché (moins de 5 dollars par opération quel que soit le montant) et exclusivement à la charge de l'émetteur.

## Chili, Espagne : les bureaux de poste agents de rapatriements de fonds

En passant par le réseau postal, les résidents du Chili et de l'Espagne peuvent transférer de l'argent par-delà les frontières. Ce service, actuellement offert dans 110 bureaux de poste au Chili, 2 300 en Espagne et 60 en Uruguay, est rapide, sûr et économique (autour de 4% de frais pour les petits montants).

Le service repose sur l'application IFS (Système financier international) réalisée par le Centre de technologies postales de l'Union postale universelle (UPU). IFS permet aux opérateurs de la poste de fournir des services de virement électronique. L'UPU a établi en 2005 une chambre centrale de compensation, tout en redoublant d'efforts sur les grands couloirs de migration.

## Le réseau transnational des banques marocaines

Les banques marocaines ont déployé un réseau relativement dense constitué d'environ cent cinquante agences de proximité localisées dans les pays où réside la diaspora marocaine : France, Espagne, Italie, Belgique, Pays-Bas, Allemagne et Royaume-Uni. Ce réseau transnational applique des frais de transferts très bas (en moyenne inférieur à 3%). Certaines banques proposent ponctuellement des offres de transferts d'argent sans frais vers le Maroc.

18. Source : OIM « Comment associer les diasporas au développement – Manuel à l'usage des décideurs et praticiens dans les pays d'origine et d'accueil »

## Impact

Globalement, l'on retrouve peu de données publiques disponibles sur l'impact des nouveaux modes de transfert financier. Néanmoins, l'on s'accordera sur l'effet d'une diminution des frais des transferts pour maintenir (voire, faire progresser) les flux financiers vers les pays d'origine et réduire la part des transferts informels.

Concernant le transfert via mobile, la Banque centrale du Kenya mentionne que l'équivalent d'un milliard de CHF (Shilling kényan) a été transféré en 2014 via M-Pesa, le service de transfert d'argent et de paiement en vigueur dans le pays.

## Éléments de transposabilité en Tunisie

Les transferts d'argent restent onéreux en Tunisie. En moyenne, de 7 à 9 % selon le comparateur « [envoierargent.fr](http://envoierargent.fr) ».

En outre, la Tunisie ne dispose pas des atouts structurels d'autres pays de la région (le Maroc notamment avec son réseau de banques à l'étranger) mais elle pourrait s'inspirer du Mexique et du Chili (cf. supra) pour nouer des partenariats avec des institutions financières dans les pays d'installation de la diaspora.

C'est l'orientation prise par l'OTE, amorcée par la signature de premières conventions avec la banque « Attijaribank » et la « Banque de l'Habitat ». Les avantages négociés pourraient être encore plus aboutis en étoffant la gamme de services offerts. Cette démarche devrait, par ailleurs, être étendue aux banques étrangères (françaises, saoudiennes, qataris, marocaines...) présentes en Tunisie afin que des corridors transnationaux, nettement moins onéreux en termes de transferts d'argent, puissent voir le jour et développer d'autres opportunités comme les prêts hypothécaires transnationaux.

Par ailleurs, la Banque centrale de Tunisie pourrait encourager la concurrence en publiant régulièrement les offres comparatives de tous les acteurs afin de réduire le poids du secteur informel.

2.5

## PRÊTS HYPOTHÉCAIRES TRANSNATIONAUX OU GARANTIS PAR LES TRANSFERTS DE FONDS.

PAYS

NIVEAU DE  
FAISABILITE

*Multi-pays : Egypte,  
Mexique, Portugal...*



## Contexte

Des pays encouragent leurs banques à réaliser des accords avec les banques et les institutions financières dans les pays d'installation de leur diaspora pour faire bénéficier leur diaspora d'une offre de financement avec de meilleures conditions que celles appliquées dans leur pays d'origine.

Cette stratégie a également été adoptée par le Mexique, au bénéfice de ses ressortissants aux États-Unis et au Portugal, au profit de ses ressortissants installés en France.

## Résumé

### L'approche des banques portugaises

Les banques portugaises offrent à leurs ressortissants, installés en France, l'accès à des crédits immobiliers sans hypothèque et à des taux d'intérêts bas (autour de 2% contre environ 5% au Portugal).

Elles proposent des prêts immobiliers qui prennent en compte les transferts de fonds, réalisés par le demandeur, au titre de garantie et/ou comme référence lors de l'évaluation de la demande de prêt.

Par ailleurs, les banques portugaises en partenariat avec les banques françaises réduisent les frais de transfert de fonds vers le Portugal, à l'instar de la « Banco Espirito Santo » et de « LCL » en 2008.

En savoir plus sur <https://www.cbanque.com/actu/40147/lcl-et-banco-espirito-santo-renforcent-leur-partenariat-pour-seduire-la-communaute-portugaise#m7CsvlJ8ADwC107J.99>

Mais l'une des innovations les plus prometteuses de ces dernières années est l'offre de prêt au logement,<sup>19</sup> qui considère les rapatriements de fonds comme une garantie et/ou qui en tient compte lors de l'évaluation de la demande.

19. Cf. : fiche technique « Produits d'épargne et financiers affinitaires. L'exemple de l'Egypte »

## Institution de gouvernance

Banco de Portugal (Banque Centrale)  
[www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt)

## Impact

La présence de toutes les banques portugaises en France montre l'importance qu'accorde le Portugal à la mobilisation de l'épargne de sa diaspora..

### Prêt hypothécaire transnational avec garantie de l'État (Mexique).

Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), organisme public de crédit et de garantie a pour mission de développer le marché des hypothèques, notamment, à travers une offre de financement à long terme aux intermédiaires financiers et une couverture des risques liés aux taux d'intérêt. Cette offre répond à une demande pour laquelle les institutions financières américaines et canadiennes, et les organismes de prêt mexicains ne sont pas positionnés.

La SHF fournit « la pleine garantie » de l'État fédéral. Autrement dit, elle s'engage sans condition à verser le montant principal et les intérêts d'une dette en cas de défaut de paiement. Les intermédiaires agissent comme des prêteurs hypothécaires.

La demande de prêt est déposée et traitée aux États-Unis, le financement est effectué en pesos et les services sont fournis au Mexique. Une fois la demande approuvée, la famille du ressortissant mexicain procède à la levée des fonds destinés à l'acquisition immobilière au Mexique. Le ressortissant mexicain installé aux États-Unis rembourse l'hypothèque, en dollars USD, dans une succursale de l'intermédiaire aux États-Unis<sup>20</sup>.

## Éléments de transposabilité en Tunisie

Les prêts transnationaux sont à envisager prioritairement avec les banques étrangères (françaises, qatari, saoudiennes...) qui ont des implantations en Tunisie tout en étant solidement implantées dans les grands pays d'installation de la diaspora. C'est le cas de l'Attijaribank (France, Italie, Allemagne...), de l'UBCI et de l'UIB (France), de la QNB (Qatar, Emirats...), d'Al Baraka (Arabie Saoudite), etc.

Les prêts hypothécaires garantis par les transferts financiers constituent un atout indéniable dans la lutte contre les transferts informels. Les clients sont encouragés à déposer leur argent à la banque pour bénéficier de ces formules de prêts à des conditions avantageuses.

20. Source : OIM

Sauf réglementation contraire, qu'il faudrait dans ce cas faire évoluer, il est primordial pour la Tunisie de s'atteler prioritairement à ce chantier qui offre des perspectives positives pour les banques et le marché immobilier tunisien, fortement impactés par une crise structurelle de la demande.

## Point clé/ recommandation

- Envisager les prêts transnationaux, dans un premier temps, avec les banques étrangères à la fois, présentent en Tunisie et solidement implantées dans les pays d'installation de la diaspora. C'est le cas, notamment, de l'Attijaribank (France, Italie, Allemagne...), de l'UBCI et de l'UIB (France), de la QNB (Qatar, Emirats...), d'Al Baraka (Arabie Saoudite), etc.

| 2.6                                                                               | TITRISATION DES ENVOIS DE FONDS ULTÉRIEURS.                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| PAYS                                                                              | NIVEAU DE FAISABILITE                                                                 |
| Multi-pays : Brésil, Égypte, Salvador, Guatemala, Kazakhstan, Mexique et Turquie. |  |

## Contexte et démarche

Dans un contexte de crise et de réduction de l'investissement direct étranger, les sources de fonds pour le développement s'amenuisent. Pour financer les investissements publics, de nombreux pays sont tentés d'émettre des titres sur les transferts d'argent d'une valeur se situant entre 10 et 20 % des sommes ainsi reçues chaque année.

La titrisation des envois de fonds ultérieurs est un mécanisme financier qui consiste à convertir puis à céder sous forme de garantie des actifs financiers (en l'occurrence les créances sur transfert de fonds à venir) en contrepartie d'un financement à de meilleures conditions.

Pour financer les investissements publics, de nombreux pays ont envisagé l'émission de titres sur les transferts de leur diaspora, pour une valeur variant de 10 et 20 % des sommes annuellement reçues. Les banques de plusieurs pays en développement<sup>21</sup>, comme le Brésil, l'Égypte, le

21. Source OIM - Comment associer les diasporas au développement - Manuel à l'usage des décideurs et praticiens dans les pays d'origine et d'accueil.

Salvador, le Guatemala, la Jamaïque, le Kazakhstan, le Liban, le Mexique, le Pérou et la Turquie en ont fait l'expérience.

## Impacts

Selon l'OIM, ces pays, dont ceux précités, ont obtenu depuis 2000, via la titrisation, un financement international de plus de 15 milliards de dollars, avec une échéance moyenne de 5 à 15 ans.

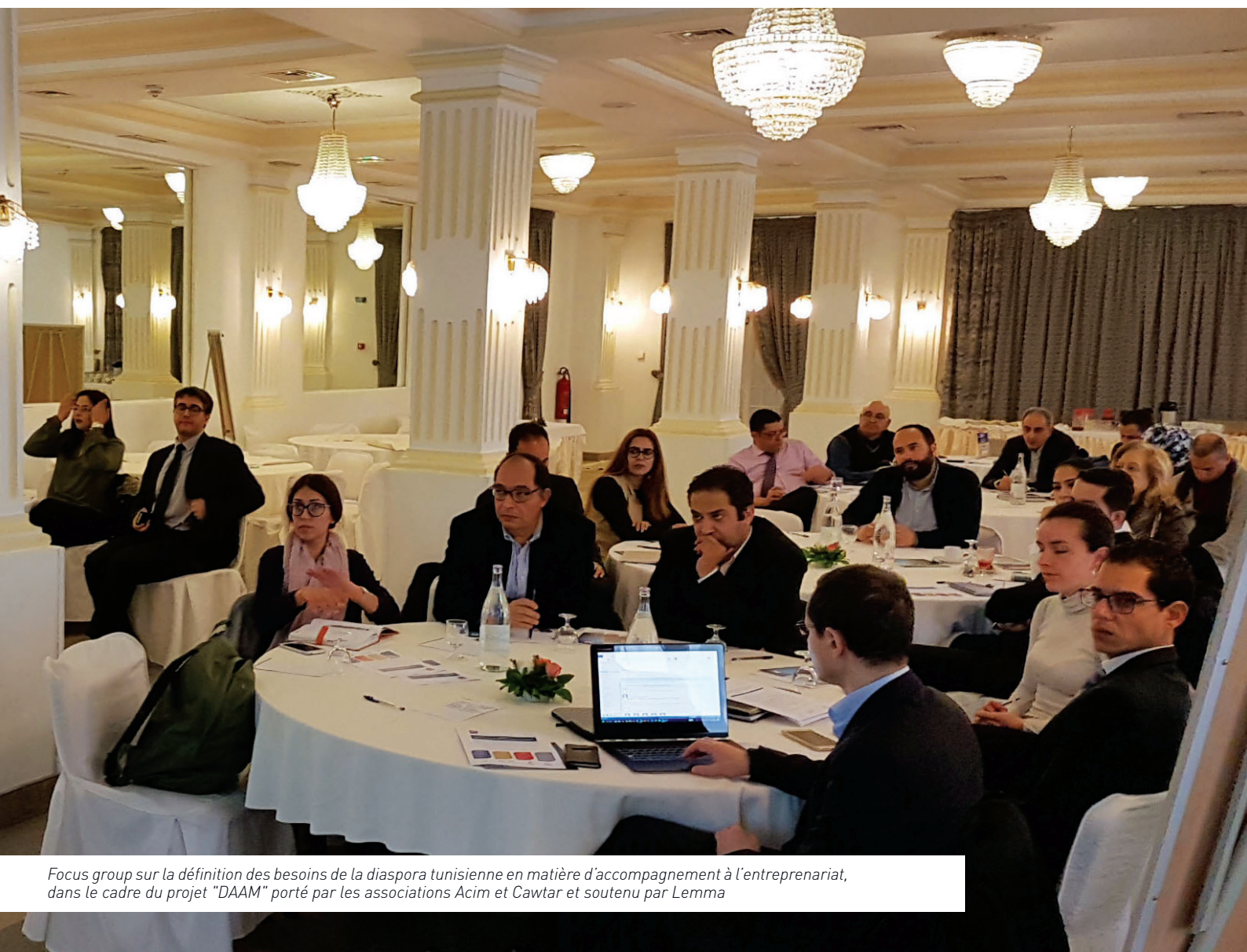
## Éléments de transposabilité en Tunisie

La titrisation a été introduite en Tunisie par la loi n°2001-83 du 24 juillet 2001 portant promulgation du code des organismes de placement collectif. Cependant, le champ d'application se limite aux seules créances résultant de crédits bancaires, dont la durée restante est supérieure à trois ans.

Par ailleurs, les règles de fonctionnement des Fonds Communs de Créances sont rigides : fonds fermés, plafonnés, non rechargeables, à émission unique, résultant d'un cédant unique, dépourvus de la personnalité morale et soumis à l'obligation de notation lors de l'émission et en cours de vie.

## Point clé

- Adapter le cadre réglementaire. En théorie, la titrisation des envois de fonds ultérieurs s'avère moins risquée que les « Diaspora Bond » et permettrait de lever jusqu'à 400 million d'euros (à hauteur maxi de 20% des flux annuels des transferts d'argent de la diaspora).



Focus group sur la définition des besoins de la diaspora tunisienne en matière d'accompagnement à l'entrepreneuriat, dans le cadre du projet "DAAM" porté par les associations Acim et Cawtar et soutenu par Lemma

### 3. MOBILISATION DES COMPÉTENCES

#### 3.1 MISE EN RÉSEAUX DE COMPÉTENCES.

| PAYS                                                                                                       | NIVEAU DE FAISABILITE                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Multi-pays : Chili (programme ChiliGlobal), Maroc (programme Fincome), Sénégal (Programme Senexpertise)... |  |

#### Contexte

Le projet de mise en réseau des compétences de la diaspora a été concrétisée pour la première fois en 1991, en Colombie, à travers le programme « Red Caldas ». Celui-ci se proposait de mettre en relation les scientifiques colombiens de la diaspora avec des porteurs de projets scientifiques et technologiques en Colombie.

Le réseau a connu un franc succès car il a réussi à mobiliser des scientifiques de renom qui ont collaboré à des projets de recherche et au renforcement des capacités, à l'échange de chercheurs et à la formation de diplômés. Malheureusement, le programme a cessé en 2000, faute de moyens. Il a toutefois été dupliqué en Amérique latine, notamment à travers le programme « ChileGlobal »<sup>22</sup> (Chili) en 2005 et le programme « Red de talentos Mexicanos »<sup>23</sup> au Mexique (2005).

Des initiatives similaires ont été initiées en Afrique notamment au Maroc (programme Fincome lancé en 2007<sup>24</sup>) et au Sénégal (Programme Senexpertise depuis 2011<sup>25</sup>).

Réseau des talents mexicains « Red de Talentos Mexicanos »<sup>26</sup>

Ce réseau a été fondé en 2005 par le Secrétariat des affaires étrangères, en partenariat avec l'Institut des Mexicains à l'étranger et le Conseil national des sciences et de la technologie.

22. [marcachile.cl/chileglobal/](http://marcachile.cl/chileglobal/)

23. [redtalentos.gob.mx/](http://redtalentos.gob.mx/)

24. <http://www.cnrst.ma/index.php/fr/unites-et-services/promotion-de-la-recherche-et-innovation/fincome>

25. <http://www.senexpertise.gouv.sn/>

26. [www.redtalentos.gob.mx](http://www.redtalentos.gob.mx)

Red de talentos compte sur une communauté de plus de 6500 hautes compétences de la diaspora, installé dans 25 pays et plus de 200 villes. Le réseau est auto-administré par ses membres, qui sont organisés en zones géographiques, en sections et en champs d'action. Chacun apporte sa contribution à des projets ouverts parmi 39 domaines stratégiques prédéfinis (biotechnologie, santé et énergie...) en faveur du développement du Mexique.

« Chile Global » (Chili)<sup>27</sup>

Le programme chilien « Chileglobal » est un réseau de talents de la diaspora chilienne pour l'innovation qui compte environ 400 membres influents. Son objectif principal est d'introduire des éléments innovants, d'enrichir le capital humain et de favoriser le transfert technologique en provenance et à destination du Chili.

#### Impact

Les expériences sud-américaines ont connu un succès certain en termes de mobilisation des compétences et d'initiatives même si elles tendent à s'essouffler aujourd'hui faute de moyens<sup>28</sup>.

En ce qui concerne FINCOME, selon la récente étude sur les pratiques de mobilisation des compétences issues de la diaspora marocaine<sup>29</sup>, l'analyse des résultats montre un bilan assez mitigé « ... en raison du manque d'adéquation avec la(les) cible(s) et de méthodes trop uniformes ».

Dans ce pays, les critiques se concentrent sur l'efficacité du secrétariat (fonction de pilotage) qui ne dispose pas des moyens suffisants pour mettre en œuvre les ambitions initiales du projet (activation d'à peine une vingtaine de programmes scientifiques stratégiques depuis son lancement).

#### Éléments de transposabilité en Tunisie

Les compétences scientifiques et techniques sont largement représentées dans les flux des Tunisiens qui ont quitté le pays ces dernières années. La conférence d'août 2017, présidée par le Premier Ministre, vise à enrayer le phénomène en posant les bases d'un programme de mobilisation des compétences à l'étranger sous l'impulsion du

27. [www2.marcachile.cl/chileglobal/](http://www2.marcachile.cl/chileglobal/)

28. Molly Pollack, *ChileGlobal — Talent Network for Innovation, Diaspora Matters*, 12 mai 201

29. [www.sharaka.ma/dmsdocument/90](http://www.sharaka.ma/dmsdocument/90)

ministère des Affaires Sociales et du ministère de l'enseignement supérieur. La mise en réseau des compétences à l'étranger peut constituer une source d'émulation positive, mais doit veiller à l'éventuel rejet des scientifiques exerçant au « pays », à l'image de l'expérience chinoise, où les autorités ont dû jouer un rôle de médiation.

## Points clés/ recommandations

- Définir les programmes de recherche stratégiques pour la Tunisie et le mode d'intervention de la diaspora. Il est important d'associer, à leur définition et à leur développement, les ministères concernés, les entreprises innovantes en Tunisie et les bailleurs de fonds internationaux (UE, BAD, Banque Mondiale...).
- Identifier les compétences de la diaspora, dans un premier temps, grâce au réseau «LinkedIn».

| 3.2 IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES VIA LES RÉSEAUX DIPLOMATIQUES. L'EXEMPLE DU MAROC.                   |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| PAYS                                                                                                    | NIVEAU DE FAISABILITE                                                               |
| <br>Royaume du Maroc |  |
| DIASPORA (ESTIMATION)                                                                                   | %TRANSFERTS/PIB                                                                     |
| <b>4,5 millions</b><br>(13% de la population nationale)                                                 | <b>6.5%</b>                                                                         |

*Cette pratique revêt une dimension multi-pays : Liban, Mexique, Chine, Inde...*

## Contexte

Au-delà de l'apport économique de la diaspora, des pays reconnaissent le « soft power » (« influence douce ») de leur communauté à l'étranger pour promouvoir leurs intérêts et l'image du pays.

Dans cette stratégie les diasporas figurent parmi les vecteurs d'influence, au même titre que la langue, les médias, la culture, la gastronomie et l'organisation de grands événements. La Chine et l'Inde, qui s'appuient sur les deux plus importantes diasporas du monde, ont adopté cette approche.

La diaspora intellectuelle et économique peut contribuer à créer une image positive du pays d'origine sur la scène internationale, notamment grâce à sa présence active dans les médias et sur les réseaux sociaux...

## Résumé

La mobilisation des compétences et des personnalités de marque de la diaspora marocaine fait partie des missions des représentations diplomatiques à l'étranger. Le corps diplomatique est ainsi encouragé à identifier des profils et à nouer des contacts qui serviraient la diplomatie d'influence du Royaume du Maroc : chefs d'entreprise, médias, intellectuels, sportifs... Les services de communication des ambassades marocaines effectuent ainsi une veille des talents de la diaspora : interviews dans la presse d'un concitoyen, concours prestigieux, prix et distinctions, exploits sportifs...et les informations d'intérêt débouchent sur une prise de contact.

Nombreux sont les pays qui opte pour la diplomatie d'influence, avec pour priorité d'identifier et d'animer des réseaux de personnalités qui pourraient servir les intérêts du pays.

## Institutions de gouvernance

Ministère chargé des MRE et des affaires de la Migration, avec le soutien du ministère des Affaires étrangères. [www.marocainsdumonde.gov.ma](http://www.marocainsdumonde.gov.ma)

## Impact

Peu de données sont disponibles en raison du caractère informel de cette action diplomatique.

## Éléments de transposabilité en Tunisie

Avec un réseau diplomatique composé de 62 ambassades et 25 consulats, la Tunisie a les moyens de cette ambition. La nomination, en août 2017, du Secrétaire d'État à la Diplomatie Economique, dépendant du ministère des Affaires étrangères, est un signe positif.

## Point clé/ recommandation

Concevoir un guide de procédures et d'autoformation qui insisterait sur l'enjeu stratégique de l'action (identifier les compétences via les réseaux diplomatiques), les bases de la veille sur internet, la constitution d'une base de données et d'un protocole d'exploitation...

| 3.3                                                                               | TROPHÉE ANNUEL<br>DES COMPÉTENCES DE LA DIASPORA.<br>L'EXEMPLE DU TOGO.           |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--|
| PAYS                                                                              | NIVEAU DE<br>FAISABILITE                                                          |  |
|  |  |  |
| Togo                                                                              |                                                                                   |  |
| DIASPORA<br>(ESTIMATION)                                                          | %TRANSFERTS/PIB                                                                   |  |
| <b>2 millions</b><br>(30% de la population<br>nationale)                          | <b>9%</b>                                                                         |  |

## Contexte

Les pays qui ont une grande diaspora organisent leur rendez-vous annuel honorant les « success stories » de leurs ressortissants à l'étranger.

Généralement placés sous le patronage du chef de l'État, ces événements festifs sont souvent accompagnés de workshops sur l'engagement de la diaspora. Suivis et appréciés par les diasporas, ils semblent répondre à leur besoin de reconnaissance dans le pays d'origine.

On distingue généralement quatre types de manifestations, qui ont pour marqueur commun d'être placées sous le patronage du chef de l'État :

- Trophées de la réussite : « Semaines des réussites de la diaspora » au Togo, « Pravasi bharatiya divas » (« Non-Resident Indian Day ») au mois de janvier en Inde...
- Journée ou forums de rencontres : « Journée nationale du migrant » (mois d'août au Maroc) ou les « Forums de l'énergie de la diaspora libanaise » (mois de Mai au Liban) ...
- Remise de distinctions nationales : Togo, Ghana, Inde, Chine, Turquie, France ...

## Résumé

La « semaine des réussites de la diaspora togolaise »

Le ministère des Affaires étrangères, de la Coopération et de l'Intégration Africaine organise depuis 2016, chaque mois de janvier, la « Semaine des réussites de la diaspora ». Outre la cérémonie de remise de trophées à sept personnalités de la diaspora, ce rendez-vous est un moment privilégié de réflexion et de partage d'expériences en vue d'une meilleure mobilisation de la diaspora. L'événement se compose de débats, de conférences et de séances de network d'affaires. Pour souligner la considération de l'État à l'égard des compétences de la diaspora, les lauréats sont élevés au rang d'Officiers de l'Ordre national du mérite et décorés par le Président de la République.

## Institution de gouvernance

ministère des Affaires étrangères, de la Coopération et de l'Intégration africaine.  
[www.diplomatie.gouv.tg](http://www.diplomatie.gouv.tg)

## Impact

Le patronage de l'événement, par le Président de la République, offre une couverture médiatique importante et valorise la diaspora. Les festivités, réunissent les personnalités de la diaspora (chefs d'entreprises, officiels, artistes...) et favorisent la mise en réseau des compétences.

## Éléments de transposabilité en Tunisie

Il s'agirait d'une action importante dans la stratégie d'engagement de la diaspora tunisienne. L'OTE organise, d'ailleurs, tous les ans, aux niveaux local et national, des forums dédiés aux tunisiens résidant à l'étranger. L'organisation et le suivi de ces forums pourraient être amélioré afin de renforcer les liens avec les TRE et redéfinir la relation entre l'État et la diaspora. Les compétences sont nombreuses à l'étranger et leur promotion ouvrirait un champ nouveau d'opportunités (levier de la reconnaissance sociale par le pays d'origine).

## Points clés/ recommandations

- Installer une plateforme d'échanges qui initie des liens solides autour de rencontres professionnelles (conférence, business speed dating...) et de festivités (gastronomie, artisanat, spectacles...).
- Créer un comité de suivi pour évaluer les résultats de ces rencontres.
- Mandater des partenaires privés chargés de l'organisation et du bouclage financier avec des sponsors et mécènes.

## 4. INFLUENCE & IMAGE DE MARQUE DU PAYS (« SOFT POWER »)

| 4.1                                                                               | RÉSEAUX PHYSIQUES<br>DE COMMERÇANTS.<br>L'EXEMPLE TURC.                           |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--|
| PAYS                                                                              | NIVEAU DE<br>FAISABILITE                                                          |  |
|  |  |  |
| Turquie                                                                           |                                                                                   |  |
| DIASPORA<br>(ESTIMATION)                                                          | %TRANSFERTS/PIB                                                                   |  |
| <b>+11 millions</b><br>(15% de la population<br>nationale)                        | non communiqué                                                                    |  |

L'État turc a largement participé à l'émergence d'importants réseaux communautaires. Sur le terrain, les grandes centrales syndicales et patronales constituent des organisations influentes.

Parmi ces acteurs de premier plan, on trouve le Tusyad<sup>30</sup>, principal porte-parole des entreprises turques au sein de l'UE.

A côté de la représentation politique, une kyrielle d'associations de commerçants et d'hommes d'affaires turques s'organisent à l'échelle des quartiers, des villes et pays, et constitue un réseau d'influence efficace<sup>31</sup>. A titre indicatif, on dénombre près de 2 000 associations turques en Allemagne.

### Institution de gouvernance

ministère des Affaires Etrangères et DITIB  
rattachée au ministère de la culture.

[www.mfa.gov.tr](http://www.mfa.gov.tr)

### Impact

L'image relativement brouillée de la Turquie en Europe et la rupture des relations entre Erdogan Tayyepi et l'homme d'affaires Fethullah Gülen (à la tête d'important réseaux au sein de la diaspora) ont affecté l'engagement de la diaspora turque. Les réseaux d'affaires restent néanmoins d'importants vecteurs d'IDE et de transferts financiers de la diaspora vers la Turquie<sup>32</sup>.

### Contexte

La diaspora turque contribue à renforcer l'image de la Turquie à l'international, notamment, à travers ses commerces, y compris les célèbres restaurants spécialité « kebab ».

L'expansion du «soft power» turc intègre parfaitement cette réalité contemporaine : le commerce diffuse et promeut la culture et l'image d'un pays.

Le sandwich "kebab" est devenu, au fur et à mesure du développement de la diaspora turque en Europe, un produit de masse. En France, le cabinet Gira Conseil estime à 10 000 le nombre de snacks kebabs, qui vendent chaque année environ 280 million de sandwiches (contre 710 million de burgers). En Allemagne, il y aurait 16 000 points de vente...

### Résumé

### Éléments de transposabilité en Tunisie

La Tunisie dispose, toute proportion gardée, d'atouts structurels similaires à la Turquie. Le nombre de commerçants tunisiens en France est très important (plusieurs milliers) et on compte de nombreux épiciers « jerbiens », snacks et boulangeries (tenus par des tunisiens originaires pour la plupart de la région de Tataouine) ou autres pizzérias (spécialité des Zarziziens) dans les grandes villes (Paris, Lyon, Marseille...). Cependant, contrairement aux turcs, les commerçants tunisiens ne sont pas structurés en réseaux intégrés (mais semi-intégrés selon les familles, villages...) et leur implantation se localise principalement en France.

30. [www.tusyad.org](http://www.tusyad.org)

31. Source : Etude magazine 00216 des Tunisiens de l'étranger (2010)

32. [https://www.lesechos.fr/13/03/2017/lesechos.fr/0211875347610\\_les-expatries-turcs-en-europe--une-cible-electorale-pour-ankara.htm](https://www.lesechos.fr/13/03/2017/lesechos.fr/0211875347610_les-expatries-turcs-en-europe--une-cible-electorale-pour-ankara.htm) et [www.invest.gov.tr/fr-FR/investmentguide/investorsguide/Pages/FDlinTurkey.aspx](http://www.invest.gov.tr/fr-FR/investmentguide/investorsguide/Pages/FDlinTurkey.aspx)

## Points clés/ recommandations

- Encourager les commerçants tunisiens de l'étranger à investir en Tunisie et à se structurer, l'État pourrait mettre en place un plan d'incitations dans le pays d'origine et les encourager à adhérer aux organisations patronales tunisiennes...
- Proposer un accompagnement personnalisé (formations, facilitation des autorisations, avantages douaniers...) autour du montage de projets en Tunisie. Cette démarche pourrait être assurée par les fédérations syndicales patronales, en étroite collaboration avec le ministère des Affaires sociales, le ministère des Affaires étrangères, le ministère du Commerce, le ministère de l'Industrie et le ministère de l'Agriculture.

| 4.2 | MISE EN RÉSEAU DE COMPÉTENCES<br>AU SERVICE DE L'IMAGE ET DU<br>PATRIMOINE. L'EXEMPLE DU LIBAN. |                                                                                     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|     | PAYS                                                                                            | NIVEAU DE<br>FAISABILITE                                                            |
|     | <br>Liban    |  |
|     | DIASPORA<br>(ESTIMATION)                                                                        | %TRANSFERTS/PIB                                                                     |
|     | entre 5<br>et 14 millions                                                                       | 20%                                                                                 |

## Contexte

La diaspora libanaise fait l'objet d'une stratégie ciblée de l'État pour faire rayonner l'image du pays. Les artistes, les intellectuels, tout comme les entrepreneurs, nombreux dans la diaspora, sont particulièrement courtisés.

## Résumé

Le programme « Lebanese diaspora energy » a été mis en oeuvre en 2014, par le Ministère des Affaires étrangères du Liban, sous le patronage du Président de la République libanaise. Il vise plusieurs objectifs :

- Faire connaître les réussites des Libanais de la diaspora à travers le monde.
- Valoriser le patrimoine culturel libanais à travers le monde.
- Créer des passerelles entre le pays et sa diaspora pour tisser des partenariats économiques et favoriser le partage de connaissances et d'expériences.
- Explorer de nouvelles opportunités qui restaurerait l'image du Liban à l'international.

Tous les ans, un événement est organisé à Beyrouth, sous le patronage du Président de la République. Des forums thématiques régionaux sont également organisés dans les villes du monde où se concentre la diaspora libanaise : New York, Sao Paulo, Johannesburg et Cancun. La participation aux conférences est réservée aux chefs d'entreprises, artistes, chercheurs, champions sportifs...

L'image du Liban, via la culture et le patrimoine, est un thème récurrent. Des programmes thématiques de promotion et de préservation du patrimoine libanais sont notamment mis en avant. Citons :

- Diaspora Houses : restauration des maisons anciennes au Liban réhabilitées en lieux de culture et de rassemblement
- Diaspora Cedar : parrainage de cèdres par la diaspora (l'arbre symbole du Liban) visant à repeupler une forêt menacée (situé à 90 km de Beyrouth).

Outre l'implication centrale du ministère des Affaires étrangères, le « Lebanese Diaspora Energy » s'appuie sur le concours des initiatives privées (sponsors et mécènes).

## Institutions de gouvernance

ministère des affaires étrangères et des émigrés.  
[www.emigrants.gov.lb](http://www.emigrants.gov.lb)  
[www.mfa.gov.lb](http://www.mfa.gov.lb)

## Impact

« Lebanese Diaspora Energy » est une démarche structurante de la diaspora au service de l'image et de l'identité libanaise. Plus de 2 000 participants ont assisté à la troisième conférence annuelle (près de 500 pour la première édition).

## Éléments de transposabilité en Tunisie

La réussite d'une telle initiative est liée à un pilotage efficace et à une cartographie fiable de la diaspora.

Actuellement, il semble prématuré de suivre cette logique événementielle faute de pouvoir dégager des moyens substantiels (plus d'un million d'euro/an) qui permettraient de dédier notamment une équipe permanente à l'organisation d'un tel événement.

## Points clés/ recommandations

- Disposer des moyens financiers nécessaires.
- Impliquer (pleinement) le ministère des Affaires étrangères, et s'appuyer sur le concours d'initiatives privées (sponsors).
- Elaborer une cartographie de la diaspora et installer des passerelles de communication avec sa communauté à l'étranger via Facebook, LinkedIn et Twitter.

*Chefs d'entreprise et cadres dirigeants tunisiens résidant à l'étranger assurant le mentoring de quinze entrepreneurs tunisiens. Cette initiative s'inscrit dans le cadre du projet LECAP, porté par les associations Anima Network et Conect, soutenu par Lemma.*



## 5. PROMOTION DES INVESTISSEMENTS DIRECTS & EXPORT

5.1

IDENTIFICATION DES INVESTISSEURS POTENTIELS...VIA LES RÉSEAUX DIPLOMATIQUES.

(Cf. Mobilisation des compétences)



5.2

L'ESPACE MIGRATION & DÉVELOPPEMENT DE KAYES (EMDK). L'EXEMPLE DU MALI.

| PAYS                                                                                        | NIVEAU DE FAISABILITE                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>Mali |  |
| DIASPORA (ESTIMATION)                                                                       | %TRANSFERTS/PIB                                                                     |
| <b>5 millions</b><br>(30% de la population nationale)                                       | <b>7.4%</b>                                                                         |

### Contexte

La région de Kayes, qui est l'une des principales régions administratives du Mali, est historiquement le premier bassin d'immigration du pays,

notamment vers la France. Depuis les années 70, les migrants participent abondamment au développement local de la région via les transferts financiers, la réalisation de projets humanitaires, des transferts d'expertise... Les associations de maliens à l'étranger assurent la coordination et la collecte des fonds, en liaison avec les institutions locales, en vue de la réalisation d'infrastructures éducatives, de lieux de culte...

### Résumé

En 2008, « l'Espace Migration Développement de Kayes » (EMDK) constitué grâce à l'initiative du conseil Régional de Kayes et avec l'appui de GRDR<sup>33</sup> Migration citoyenneté et développement, une ONG française. Cette initiative vise à impliquer la diaspora dans les enjeux de développement local en prenant part aux réflexions et aux décisions stratégiques pour la région de Kayes. Selon Seydou Keita, expert malien intervenant dans le cadre du « Processus de Rabat », l'EMDK compterait à ce jour 161 membres : collectivités locales, services de l'État, associations de migrants en France et en Côte d'Ivoire, ONG... L'orientation récente vise à renforcer l'implication des entreprises, des instituts de microfinance, des commerçants... afin soutenir la création d'emplois pour les jeunes.

### Institution de gouvernance

Le Conseil Régional de Kayes.

[Facebook : Conseil Régional de Kayes – CRK](#)

### Impact

Il s'agit d'une expérience reconnue à l'échelle internationale. A travers ce mécanisme, la région de Kayes dispose d'une cartographie complète des enjeux migratoires sur son territoire, de relations privilégiées avec sa diaspora, d'un répertoire des projets de co-développement et d'une stratégie migratoire régionale. Cette situation fait de la région un acteur incontournable dans l'élaboration de la politique nationale d'engagement de la diaspora malienne.

L'expérience a été reprise dans d'autres pays du Bassin du Fleuve Sénégal et dans le « Gorgol » (Mauritanie). D'autres sont envisagés au Sénégal oriental (Matam/Bakel), en Casamance (Sédhiou), à Cacheu (Guinée-Bissau). Des expériences ont

33. <https://grdr.org/>

également été entreprises au Maroc, notamment dans la région du Sousse Massa Draa et de l'Oriental, avec l'appui de l'ONG Migrations et Développement<sup>34</sup>.

## Éléments de transposabilité en Tunisie

Une démarche participative et décentralisée pourrait être une voie à suivre pour les régions de la Tunisie, notamment celles qui comptent une importante diaspora en Europe et qui bénéficient d'un lien particulier avec leur communauté à l'étranger (Tunisiens de l'étranger originaires de Mahrès, Tataouine, Zarzis, Médenine et Jerba). Au-delà du cercle familial et de l'exploitation de leurs propres micro-projets, beaucoup de Tunisiens de l'étranger issus de ces régions participent individuellement ou collectivement au soutien de la vie locale par des actions et des dons aux associations, mosquées et aux services publics locaux (écoles, hôpitaux...).

## Points clé/ recommandation

Définir un pacte local « gagnant-gagnant » entre les autorités locales et les représentants de la diaspora selon le principe : plus d'implication dans les pouvoirs de décision au niveau local et régional pour apporter plus de soutien financier au développement local... Le ministère des Affaires locales et de l'Environnement pourrait se positionner, aux côtés du ministère des Affaires Sociales, en chef de fil d'une telle opération. Des amendements pourraient également être apportés au cadre juridique de la décentralisation pour offrir plus de compétences aux collectivités territoriales sur les questions migratoires et leur permettre ainsi de jouer un rôle proactif en la matière.

|     |                                                                           |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|
| 5.3 | <b>MISE EN RÉSEAU NUMÉRIQUE DE TOP MANAGERS ET DE CHEFS D'ENTREPRISE.</b> |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|

| PAYS                                                 | NIVEAU DE FAISABILITE                                                               |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Multi-pays : Ecosse, Portugal, Australie, Irlande... |  |

## Contexte

34. <http://www.migdev.org/>

A l'instar de l'Irlande, l'Ecosse est un pays faiblement peuplé mais qui dispose d'une grande diaspora historiquement concentrée en Amérique du Nord. Plus d'un million d'Ecosseis de l'étranger ont été recensés, sur un potentiel estimé à 30 millions de descendants. La principale richesse du pays est sa diaspora qualifiée.

## Résumé

### Le Réseau Globalscot

En 2001, une entreprise écossaise privée, Scottish enterprise (agence d'innovation et d'investissement en Ecosse) lance le réseau numérique « Globalscot », qui fédère des chefs d'entreprise de la diaspora poursuivant l'objectif commun de soutenir le développement économique du pays d'origine<sup>35</sup>.

Outre la promotion des investissements, l'effort se porte également sur le soutien à l'export avec divers services délivrés aux entreprises nationales : recherche de débouchés à l'étranger, conseils sur les marchés, mise en relation. Les membres sont cooptés selon des critères sélectifs (notamment, profils hautement qualifiés).

Scottish enterprise est une société privée de mission publique (notation économique et promotion des investissements) qui dépend largement des budgets de l'État écossais. [www.scottish-enterprise.com](http://www.scottish-enterprise.com)

### « Promoção do Empreendedorismo Imigrante » (Portugal)<sup>36</sup>

Ce programme original lancé en 2009 par le « Haut-Commissariat pour l'immigration et le dialogue interculturel » du Portugal est innovant car il met en avant la formation des migrants à l'entrepreneuriat. Il aide par ailleurs à les mettre en relation avec des mentors au Portugal (cadres, managers...) qui se chargent d'accompagner le futur entrepreneur.

## Impact

Selon la communication du réseau, GlobalScot a contribué à produire depuis sa création, plus de 20 millions de livres sterling en valeur ajoutée brute en Ecosse et compte à ce jour 600 membres adhérents.

Les données sur l'impact de ce programme en termes de création d'entreprise ne sont toutefois pas disponibles.

35. [www.globalscot.com](http://www.globalscot.com)

36. [www.acm.gov.pt/pt/-/programa-de-empreendedorismo-imi-grante-pe-1](http://www.acm.gov.pt/pt/-/programa-de-empreendedorismo-imi-grante-pe-1)

## Éléments de transposabilité en Tunisie

La mise en œuvre effective des réseaux numériques est longue et complexe. Elle nécessite au préalable une cartographie précise des compétences/hommes d'affaires de la diaspora et une expertise solide en animation digitale.

### Points clé/ recommandation

Identifier les compétences de la diaspora, dans un premier temps, grâce au réseau «LinkedIn».

| 5.4 FONDS DÉDIÉS POUR LA DIASPORA. L'EXEMPLE DU MEXIQUE.                                      |                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| PAYS                                                                                          | NIVEAU DE FAISABILITE                                                              |
| <br>Mexique |  |
| DIASPORA (ESTIMATION)                                                                         | %TRANSFERTS/PIB                                                                    |
| <b>32 millions</b><br>(25% de la population nationale)                                        | <b>2.5%</b>                                                                        |

### Contexte

Le financement du projet d'entreprise est une des principales difficultés rencontrées par les entrepreneurs issus de la diaspora. Conscients de ces contraintes, des pays ont élaboré un écosystème financier innovant (fonds d'investissement, capital-risque...) destiné aux entrepreneurs de la diaspora. Le Mexique, à travers son programme « Tres por uno » (3x1), et d'autres pays d'Amérique latine, ont opté pour la voie originale du financement paritaire.

### Résumé

Le programme « Tres por Uno » (3x1), dédié à l'investissement de la diaspora, a été lancé en 1999

après le succès de « Dos por uno » (2X1), première expérience de financement paritaire qui associe l'État et la région. Pour chaque dollar investi par un membre de la diaspora mexicaine dans un projet de développement de sa ville natale, la municipalité, les autorités régionales et l'administration centrale apportent un cofinancement équivalent trois fois l'apport financier du porteur de projet.

Le programme encourage les investissements de la diaspora dans les secteurs suivants :

- Education, santé et sports ;
- Eau potable, drainage et électricité ;
- Routes et autoroutes ;
- Culture et loisirs ;
- Rénovation urbaine ;
- Activités communautaires productives.

### Institution de gouvernance

Secretaría de Desarrollo Social (« Secrétariat des Affaires sociales »)  
[www.gob.mx/sedesol](http://www.gob.mx/sedesol)

### Impact

Au 31 décembre 2010, le programme avait financé 2 488 projets, dont 874 portaient sur l'urbanisation et le pavage, 571 sur l'eau potable, le drainage et l'électricité, 359 sur l'éducation, la santé et les sports, 332 sur des activités productives et 56 sur le réseau routier en zone rurale. La tendance actuelle vise à favoriser les activités fortement créatrices d'emplois : petites industries, agriculture...

### Éléments de transposabilité en Tunisie

Il serait complexe de transposer « Tres por uno », tel qu'il existe au Mexique, en Tunisie où les régions et les communes n'ont pas (encore) l'autonomie financière nécessaire et les budgets disponibles.

Toutefois, il est envisageable de mettre en place une démarche paritaire « 2x1 » qui impliquerait l'État et un bailleur public international (FMI, UE, BAD...), voire éventuellement des sponsors privés (banques, assurances...). Le ministère du développement en partenariat avec les partenaires sociaux UTICA (Patronat) et l'UGTT (premier syndicat) pourraient assurer le pilotage exécutif de ce programme entrepreneurial et social.

## CONCLUSION

Les stratégies d'engagement répondent à cette ambition forte et unique : les diasporas ne doivent plus être uniquement considérées comme des sources d'aides pour leurs familles mais également comme des partenaires stratégiques du développement de leur pays d'origine.

Porteur de cette ambition, ce benchmark a permis de mettre en valeur la pluralité des réussites en matière d'engagement de la diaspora dans des écosystèmes proches de la Tunisie. Les autorités tunisiennes pourront s'approprier ces opportunités en les intégrant dans une stratégie globale, maîtrisée et souveraine. A contrario, il faudra veiller à ne pas mettre en œuvre ces mesures de façon dispersée et conditionner la réalisation et la pérennité à des programmes isolés.

Il est primordial d'engager ces actions sur la base d'un consensus partagé par toutes les parties prenantes, notamment concernant les conditions et priorités de développement.

Il est important, en effet, d'instaurer un environnement favorable à la mobilisation de la diaspora, par :

- La clarification des rôles des différentes parties prenantes dans la chaîne d'engagement,
- La simplification des processus opérationnels,
- L'acculturation de l'action publique à l'exigence de performance.

Dans ce contexte, l'ouverture des programmes publics aux partenariats public-privé (PPP), en vigueur dans beaucoup de pays, pourrait être une voie innovante et pleine d'opportunités qui permettrait à la Tunisie de disposer de résultats rapides malgré des moyens limités.

## ABRÉVIATION

APD : Aide Publique au Développement  
ATCT : Agence Tunisienne de Coopération Technique  
CFO : Commission des Philippins d’Outre-Mer  
CONNECT : Confédération des Entreprises Citoyennes en Tunisie  
FCR : Franchise pour Changement de Résidence  
IDE : Investissements Directs Etrangers  
MDICI : Ministère du Développement et de la Coopération internationale (Tunisie)  
MRE : Marocains Résidant à l’Etranger (également Marocains du Monde)  
NRCR : National Remittances Credit Registry (Ghana)  
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques  
OIM : Organisation internationale pour les migrations  
OTE : Office des Tunisiens de l’Etranger  
PONAM : Politique nationale de Migration du Mali  
PPM : Partenariat Pour la Mobilité  
PPP : Partenariats Public Privé  
TMM : Taux du Marché Monétaire  
TRE : Tunisiens résidant à l’Etranger  
TUSIAD : Turkish Industry and Business Association  
UE : Union Européenne  
UGPMD : Unité de Gestion de projets Migration et développement (Mali)  
UGTT : Union Générale Tunisienne du Travail  
UPU : Union Postale Universelle  
UTICA : Union Tunisienne de l’Industrie, du Commerce et de l’Artisanat

## GLOSSAIRE

**Bibancarisation** : Développé par la Banque Africaine de Développement pour décrire la bancarisation active d'un migrant dans le pays d'installation et le pays d'origine.

**Diaspora Bonds** : Les obligations sont des titres d'emprunt ayant une échéance supérieure à un an, négociables sur les marchés financiers. Les obligations de la diaspora sont émises par le pays en direction de sa propre diaspora, en vue de puiser dans ses actifs dans le pays de destination, comme une alternative à l'emprunt sur le marché international des capitaux, les institutions financières multilatérales ou bilatérales des gouvernements. Source : Banque Africaine de développement

**Diaspora tunisienne** : Dans le contexte tunisien, la diaspora désigne la population de migrants d'origine tunisienne, ainsi que leur descendance, vivant hors de Tunisie et immatriculés dans un consulat tunisien.

**E-government** : L'Administration en ligne désigne l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) par les administrations publiques visant à rendre les services publics plus accessibles à leurs usagers et à améliorer leur fonctionnement interne.

**Fintech** : Employé pour décrire des entreprises innovantes, plutôt jeunes, utilisant les technologies du numérique, du mobile, de l'intelligence artificielle, etc., pour fournir des services financiers de façon plus efficace et moins chère.

**M-Pesa** : (M pour mobile et pesa, argent en swahili) est un système de microfinancement et de transfert d'argent par téléphone mobile, lancé en 2007 au Kenya.

**Soft Power** (« puissance douce ») : désigne la puissance d'influence, de persuasion. Il s'agit de la capacité pour un acteur (un État, par exemple) d'influencer le comportement d'autres acteurs par des moyens non coercitifs et intangibles. Les éléments du soft power regroupent notamment les moyens idéologiques et culturels.

**Think tank** : groupe de réflexion ou laboratoire d'idées en principe à but non lucratif, regroupant des experts. L'activité principale est généralement de produire des études et d'élaborer des propositions, le plus souvent dans le domaine des politiques publiques et de l'économie.

**Prêt hypothécaire** : Un crédit hypothécaire est un crédit accordé sous la condition de mise en hypothèque d'un ou plusieurs biens immobiliers constituant le patrimoine de l'emprunteur.

# WEBOGRAPHIE

## INTERNATIONAL :

- Banque africaine de développement : [www.afdb.org](http://www.afdb.org)
- Banque Mondiale : [www.banquemondiale.org](http://www.banquemondiale.org)
- Dina Ionescu, ouvrage « Engaging diaspora as development partners for home and destinations countries (2006) »
- International Centre for Migration Policy Development : [www.icmpd.org](http://www.icmpd.org)
- Médias : [www.rfi.fr](http://www.rfi.fr), [www.jeuneafrique.com](http://www.jeuneafrique.com), [www.abidjan.tn...](http://www.abidjan.tn...)
- OCDE : [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- Processus de Rabat : [www.rabat-process.org](http://www.rabat-process.org)
- UE : [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)
- Unesco : [www.unesco.org](http://www.unesco.org)

## AMÉRIQUE LATINE :

- Programme 3 pour 1 (Mexique) : [www.3x1.sedesol.gob.mx](http://www.3x1.sedesol.gob.mx)
- Ministère mexicain des Affaires étrangères : [www.redtalentos.gob.mx](http://www.redtalentos.gob.mx)
- Programme colombien « Colombia nos Une » : [www.colombianosune.com/colombianosune](http://www.colombianosune.com/colombianosune)
- Ministère colombien des Affaires étrangères : [www.cancilleria.gov.co](http://www.cancilleria.gov.co)
- Programme chilien « Chile Global » : [www2.marcachile.cl/chileglobal/](http://www2.marcachile.cl/chileglobal/)

## AFRIQUE :

- Fonds d'appui à l'investissement des sénégalais de l'extérieur : [assenegalaisdegeneve.org/2015/09/15/faise-fonds-dappui-a-linvestissement-dessenegalais-de-lexterieur/](http://assenegalaisdegeneve.org/2015/09/15/faise-fonds-dappui-a-linvestissement-dessenegalais-de-lexterieur/)
- Programme sénégalais « Senexpertise » : [www.senexpertise.gouv.sn](http://www.senexpertise.gouv.sn)
- Programme sénégalais d'Appui aux Initiatives de Solidarité pour le Développement : [www.codev.gouv.sn](http://www.codev.gouv.sn)
- Ministère chargé des MRE et des affaires de la Migration : [www.marocainsdumonde.gov.ma](http://www.marocainsdumonde.gov.ma)
- Fondation Mohamed V pour la solidarité : [www.marhaba.fm5.ma](http://www.marhaba.fm5.ma)
- Plateforme Maghricom (Maroc) : [www.marocainsdumonde.gov.ma/fr/comp%C3%A9tences/maghribcom](http://www.marocainsdumonde.gov.ma/fr/comp%C3%A9tences/maghribcom)
- Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger - Finkom (Maroc) : [www2.cnrst.ma](http://www2.cnrst.ma)
- Espace Migration et Développement en Région de Kayes (Mali) : [www.developpementlocal-sahel.org/L-espace-Migration-Developpement-181-](http://www.developpementlocal-sahel.org/L-espace-Migration-Developpement-181-)
- Ministère des Maliens de l'étranger : [www.maliens-exterieur.gouv.ml](http://www.maliens-exterieur.gouv.ml)
- « Debt Management Office » au Nigéria : [www.dmo.gov.ng](http://www.dmo.gov.ng)
- Banque centrale d'Egypte : [www.cbe.org.eg](http://www.cbe.org.eg)
- Ministère Togolais des Affaires Etrangères, de la Coopération et de l'Intégration : [www.diplomatie.gouv.tg](http://www.diplomatie.gouv.tg)

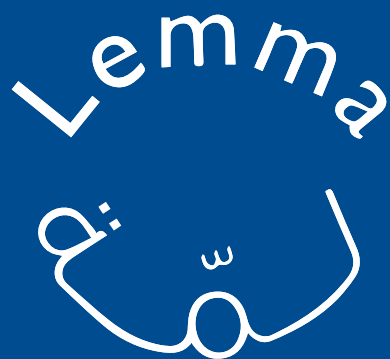
## EUROPE :

- Label Paris co-développement sud (France) : [www.paris.fr/actualites/lancement-de-lappel-a-candidature-au-label-paris-co-developpement-sud-3512](http://www.paris.fr/actualites/lancement-de-lappel-a-candidature-au-label-paris-co-developpement-sud-3512)
- FORIM (France) : [www.forim.net/](http://www.forim.net/) E-diaspora (Roumanie): [ad-astra.ro/](http://ad-astra.ro/)
- Politique publique à destination de la diaspora polonaise (Pologne) : [www.msz.gov.pl/en/foreign\\_policy/polish\\_diaspora/](http://www.msz.gov.pl/en/foreign_policy/polish_diaspora/)
- Programme migrants du Portugal : [www.acm.gov.pt/pt/-/programa-de-empreendedorismo-imigrante-pe-1](http://www.acm.gov.pt/pt/-/programa-de-empreendedorismo-imigrante-pe-1)
- Banco de Portugal (Banque Centrale) : [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt)
- Banque portugaise en France : [www.banquebcp.fr](http://www.banquebcp.fr)
- Programme migrants en Ecosse : [www.scottish-enterprise.com](http://www.scottish-enterprise.com) et [www.globalscot.com](http://www.globalscot.com)
- Agence diaspora en Irlande : [www.diasporamatters.com](http://www.diasporamatters.com)
- Site comparatif des frais de transferts financiers : [www.envoiaargent.fr](http://www.envoiaargent.fr)

#### ASIE :

- Programme d'engagement de la diaspora en Inde : [www.mea.gov.in/diasporaengagement.htm](http://www.mea.gov.in/diasporaengagement.htm)
- Brain gain network (Philippines) : [www.bgn.org](http://www.bgn.org)
- Ministère chargé de la diaspora aux Philippines : [www.cfo.gov.ph](http://www.cfo.gov.ph)
- Plateforme migrants aux Philippines : [www.balinkbayan.gov.ph](http://www.balinkbayan.gov.ph)
- Patronat turc : [www.tusyad.org](http://www.tusyad.org)
- Ministère turque des Affaires Etrangères : [www.mfa.gov.tr](http://www.mfa.gov.tr)
- Ministère libanais des affaires étrangères et des émigrés : [www.emigrants.gov.lb](http://www.emigrants.gov.lb) et [www.mfa.gov.lb](http://www.mfa.gov.lb)
- Programme migrants au Liban : [www.lebanity.gov.lb](http://www.lebanity.gov.lb)





Ensemble pour la mobilité  
معا من أجل تنقل الأشخاص

**EXPERTISE FRANCE**

5, rue Al Moumen Ibn Ali. Cité des Jardins. 1002. Tunis, Tunisie.  
Site web : [www.expertisefrance.fr](http://www.expertisefrance.fr)

**OFFICE FRANÇAIS DE L'IMMIGRATION ET DE L'INTÉGRATION**

73, rue de Vaugirard. 75006. Paris, France  
Site web : <https://tn.ambafrance.org/Office-francais-de-l-immigration-et-de-l-integration>

**PROJET LEMMA**

Immeuble Astra. Rue du Lac Victoria. 1053. Tunis, Tunisie.  
Site web : [www.lemma.tn](http://www.lemma.tn)