

État au 11.02.2022

Priorités stratégiques de l'OSE pour 2025

1. L'OSE EN BREF : STRUCTURE ET MISSIONS

L'Organisation des Suisses de l'étranger (OSE) est portée par quelque 648 associations et institutions suisses dans le monde entier. Fondée en 1916 par la Nouvelle Société Helvétique, l'Organisation des Suisses de l'étranger est depuis 1989 une fondation dotée d'une personnalité juridique propre.

Le Conseil des Suisses de l'étranger (CSE), qualifié de « Parlement de la Cinquième Suisse », est le conseil de fondation et l'organe suprême de l'OSE. Il est composé de 140 membres, soit 120 délégué·e·s de l'étranger et 20 membres basé·e·s en Suisse.

Le Comité se compose du président de l'OSE, du trésorier et de neuf autres membres du CSE. Le Comité prépare les affaires qui seront traitées par le CSE, représente l'OSE vis-à-vis de l'extérieur et assure la stratégie de l'organisation qui est mise en place par le secrétariat de l'OSE.

Les quatre missions de l'OSE résultent de l'article 40 de la Constitution fédérale ainsi que de la Loi sur les Suisses de l'étranger et de l'ordonnance qui en découlent.

Informer

L'OSE informe les Suisses·ses de l'étranger grâce à son site web (www.swisscommunity.org), à la « Revue Suisse » – tirée à environ 430'000 exemplaires et distribuée en cinq langues à travers le monde –, à sa newsletter et aux informations publiées sur les réseaux sociaux.

Relier

L'OSE promeut les relations entre la Suisse et ses ressortissant·e·s à l'étranger à travers diverses actions : organisation du Congrès des Suisses·ses de l'étranger, offres à destination des jeunes, plateforme « SwissCommunity.org » pour les Suisses·ses de l'étranger.

Défendre

La défense des intérêts des citoyen·ne·s suisses à l'étranger fait partie des tâches principales de l'OSE. Cela inclut, par exemple, les négociations avec des organismes publics et privés, les prises de position et discussions publiques ainsi que le lobbying au niveau fédéral et cantonal. L'intergroupe parlementaire « Suisses de l'étranger », composé de plus de 80 membres du Parlement, joue un rôle prépondérant à cet égard. L'OSE en assume le secrétariat.

Conseiller

L'OSE conseille les ressortissant·e·s suisses et tout·e citoyen·ne suisse désirant émigrer ou revenir en Suisse sur des questions juridiques, concernant en particulier les domaines des assurances sociales et de la formation.

2. Priorités stratégiques pour 2025

L'OSE a l'intention de consacrer de manière ciblée ses ressources temporelles et financières limitées au renforcement et au développement des relations entre les Suisses·ses vivant à l'étranger et la Suisse ainsi qu'à la réalisation optimale de ses quatre missions.

À cet effet, les membres du Comité et les délégué·e·s élu·e·s pour la législature 2021-2025 ont exprimé le désir de se pencher sur le positionnement stratégique de l'Organisation des Suisses de l'étranger (OSE) jusqu'en 2025. Une enquête a été envoyée aux délégué·e·s et suppléant·e·s du Conseil des Suisses de l'étranger (CSE) à la fin 2021. Les réponses valident l'analyse SWOT réalisée par les membres du Comité lors de leur retraite des 23 et 24 octobre 2021 ainsi que les 9 priorités stratégiques qui en résultent à savoir :

- Développer et renforcer le réseau politique
- Communication : analyser les besoins des différents groupes cibles/développer et affiner le concept de communication
- Sécuriser les revenus financiers à long terme
- Community building : développer et établir des canaux de communication adaptés aux groupes cibles
- Conserver et développer les partenaires et les sponsors
- Actualisation/vue d'ensemble sur les personnes, groupes et organisations des Suisses·ses de l'étranger (en ligne et hors ligne)
- Développer la « Revue Suisse » et examiner des coopérations possibles
- Stabilisation et renforcement du personnel du Secrétariat
- Revoir la politique salariale du Secrétariat

Ces priorités ont été réparties en 4 domaines d'action stratégiques :

- La représentation des intérêts
- Le développement de l'organisation
- Les prestations de services
- L'acquisition de ressources

Pour chacun de ces domaines stratégiques, des objectifs et des mesures ont été définis par le Comité pour une mise en œuvre d'ici à 2025. Outre ces thèmes prioritaires, de nombreuses autres tâches seront traitées.

2.1. Représentation des intérêts

2.1.1. Relations publiques

Objectif : l'OSE élabore un concept de communication global (y c. sur les réseaux sociaux) qui définit clairement les groupes cibles, les canaux pour les atteindre ainsi que les informations qui doivent leur parvenir en fonction de leurs besoins, attentes et de l'interaction visée.

Mesure stratégique : disposer des informations nécessaires pour une prise de décision appropriée en lien avec la communication visée avec les différents groupes cibles.

Explications : définition des différents interlocuteurs·trices et des groupes cibles actuellement atteint·e·s et de ceux·celles que l'on veut atteindre à l'avenir tant en Suisse·ses qu'à l'étranger. Bien que la communauté des Suisses·ses de l'étranger ne soit pas homogène, nous devons pouvoir tous·tes les atteindre. Cela doit passer par une collecte de données permettant d'analyser les besoins, les attentes, les canaux, la régularité et les contenus de l'information.

Avantages de la mise en œuvre de cette mesure : nous saurons mieux comment atteindre les Suisses·ses intéressé·e·s par les thèmes de l'OSE en Suisse et à l'étranger, et nous pourrons entretenir des liens avec ces personnes.

Inconvénients en cas de non mise en œuvre de cette mesure : manque de connaissances de base pour atteindre les différents groupes cibles et perte de ressources.

Ressources : ce projet doit faire l'objet d'un financement spécial du DFAE et/ou d'une levée de fonds auprès des Suisses-ses de l'étranger comme condition à sa réalisation. Il faut également prévoir un pourcentage de travail pour l'analyse interne des données.

Délai : analyse des réponses du questionnaire et réalisation sur cette base d'un concept global de communication à présenter au Comité pour validation pour la fin 2023.

2.1.2. Ancrage politique

Objectif : l'OSE est présente au niveau politique national et cantonal dans les organes essentiels avec des hommes ou femmes politiques qui font valoir les intérêts des Suisses-ses à l'étranger.

Mesure stratégique : développement du réseau politique pour que les thèmes importants pour les Suisses-ses de l'étranger puissent être soutenus au niveau cantonal et national.

Explications : sur la base de l'ancrage actuel, nous développons systématiquement le réseau au sein des organes politiques et nous entretenons des contacts et des échanges réguliers avec les représentant·e·s d'intérêts au niveau de chaque parti, tant au niveau cantonal que fédéral.

Avantages de la mise en œuvre de cette mesure : les préoccupations et les besoins des Suisses-ses de l'étranger sont pris en compte au niveau politique.

Inconvénients en cas de non mise en œuvre de cette mesure : diminution de notre influence sur les décisions politiques.

Ressources : la gestion des contacts avec l'ensemble des parties prenantes au niveau cantonal et fédéral nécessite l'engagement d'un stagiaire pour la gestion administrative courante. La somme est intégrée au budget RH 2022.

Délai de réalisation : mise en place dès 2022 au niveau des partis politiques en Suisse (au niveau fédéral). Au niveau cantonal, prise de contact avec les Chancelleries et les gouvernements cantonaux. Mise en place finale au niveau cantonal pour 2023.

2.1.3. Réseautage

Objectif : renforcement et développement de la collaboration avec les organisations partenaires œuvrant pour les Suisses-ses de l'étranger.

Mesure stratégique : disposer d'une cartographie des organisations œuvrant pour les Suisses-ses de l'étranger afin de renforcer les partenariats existants et d'en développer de nouveaux.

Explications : avoir une vue d'ensemble sur les partenaires de l'OSE ainsi que sur les principales organisations œuvrant pour les Suisses-ses de l'étranger et clarifier le rôle de chacun·e afin de se coordonner, de renforcer les partenariats existants et d'en créer de nouveaux si besoin.

Avantages de la mise en œuvre : coordination et renforcement de chacune des organisations au travers de projets communs et de partenariats permettant une optimisation des ressources.

Inconvénients en cas de non mise en œuvre de cette mesure : risque de concurrence entre les organisations en termes de contenu, de publics cibles, de recherches de sponsors. Perte d'influence de l'OSE en Suisse et à l'étranger, notamment auprès des organisations faitières et des associations suisses.

Ressources : budget pour la réalisation d'une séance annuelle de tous les partenaires (non budgétisé en 2022).

Délai de réalisation : cartographie de l'ensemble des parties prenantes en 2022. Première séance avec les partenaires en Suisse en 2023. Le travail avec les clubs suisses et organisations faitières à l'étranger doit découler de l'analyse des besoins des publics cibles (point 2.1.1.).

2.1.4. Renforcement de l'image

Objectif : développer une image positive des Suisses·ses de l'étranger.

Mesure stratégique : disposer des informations nécessaires pour mettre en place une communication positive vis-à-vis des Suisses·ses de l'étranger.

Explications : une image positive des Suisses·ses de l'étranger et une mise en valeur de la plus-value qu'ils apportent à la Suisse est nécessaire pour générer un intérêt et une adhésion aux thèmes en lien avec la « Cinquième Suisse » au sein de la population, dans les médias et auprès des décideurs.

Avantages de la mise en œuvre : elle permettra de générer de la sympathie pour la « Cinquième Suisse » et une adhésion aux thèmes présentés et défendus par l'OSE.

Inconvénients en cas de non mise en œuvre de cette mesure : persistance dans les médias et dans la population d'une image fautive et négative des Suisses·ses de l'étranger qui freine la prise en compte des intérêts des membres de la « Cinquième Suisse ».

Ressources : liées au coût du questionnaire (point 2.1.1.).

Délai de réalisation : en 2022, inventorier les critiques et préjugés émis à l'encontre des Suisses·ses de l'étranger et mettre en avant des portraits de Suisses·ses de l'étranger. En 2023, développer une stratégie de réponse à ces critiques en lien avec le questionnaire sur la typologie des membres de la « Cinquième Suisse » et avec le concept global de communication qui en découlera (point 2.1.1.).

2.2. Développement de l'organisation

2.2.1. Comité

Objectif : renforcer l'efficacité du travail du Comité dans sa fonction d'organe stratégique.

Mesure stratégique : disposer des informations et d'un cadre clair pour les prises de décision du Comité et renforcer son efficacité.

Explications : clarification des compétences et des modes de fonctionnement respectifs du Comité, du CSE et du Secrétariat, et optimisation des connaissances et ressources à disposition. Le Comité doit pouvoir prendre des décisions stratégiques et politiques de manière rapide et efficace avec une mise en œuvre rapide par le Secrétariat.

Avantages de la mise en œuvre : efficacité accrue dans la prise de décision stratégique et clarification des compétences qui bénéficient directement aux Suisses·ses de l'étranger.

Inconvénients en cas de non mise en œuvre de cette mesure : micromanagement, confusion des rôles, perte de temps et dilapidation des ressources.

Ressources : aucune ressource supplémentaire ne sera allouée, mais la mesure permettra une optimisation des ressources et des connaissances internes.

Délai de réalisation : établir en 2022 une liste des connaissances spécifiques de chaque membre du Comité. Sur cette base, création si besoin de commissions pour des prises de décision rapides au nom de l'ensemble du Comité (en plus de la commission financière créée en 2021). Prise de connaissance du cahier des charges des membres du Comité et du CSE et adaptation si nécessaire. Approbation d'un code de conduite valable pour le Comité, le CSE et le Secrétariat.

2.2.2. Conseil des Suisses de l'étranger

Objectif : renforcer l'efficacité du travail du CSE ainsi que sa fonction d'organe décisionnel défendant les intérêts des Suisses·ses de l'étranger.

Mesure stratégique : mise en place de règles explicites pour la création de groupes de travail et d'un cadre clair pour les prises de décision du CSE.

Explications : clarification des compétences et des modes de fonctionnement respectifs du Comité, du CSE et du Secrétariat, et optimisation des connaissances et ressources à disposition. Il s'agit de disposer d'une cartographie des compétences des membres du CSE afin de mieux utiliser les connaissances, le savoir-faire et les réseaux des délégué·e·s du CSE, de manière à identifier des thèmes et de créer des groupes de travail, en vue d'atteindre au mieux les objectifs stratégiques de la législature. Le rôle des délégué·e·s vis-à-vis des associations suisses doit également être clarifié.

Avantages de la mise en œuvre : utilisation des connaissances des délégué·e·s pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés par les Suisses·ses de l'étranger et renforcement de l'efficacité du travail du CSE.

Inconvénients en cas de non mise en œuvre de cette mesure : perte de temps et nécessité de reporter certains projets faute de moyens à disposition.

Ressources : aucune ressource supplémentaire ne sera allouée, mais la mesure permettra une optimisation des ressources et des connaissances internes.

Délai de réalisation : établir en 2022 une liste des connaissances spécifiques de chaque membre du CSE. Sur proposition des délégué·e·s, création de groupes de travail avec un mandat et des objectifs clairs. Prise de connaissance du cahier des charges des membres du CSE (adaptation si besoin). Approbation d'un code de conduite valable pour le Comité, le CSE et le Secrétariat.

2.2.3. Secrétariat de l'OSE

Objectif : mise à disposition de ressources suffisantes pour les 16 collaborateurs de l'OSE.

Mesure stratégique : connaissance précise des ressources internes à disposition au niveau des ressources humaines (RH) et des besoins de manière à planifier correctement les projets et assurer leur mise en œuvre.

Explications : évaluer les ressources au sein du Secrétariat (pourcentage de travail, cahier des charges et connaissances) et déterminer si des ressources supplémentaires sont nécessaires (formation, engagement de nouveaux collaborateurs, augmentation du taux de travail, adaptation du management, etc.). Stabilisation du roulement de personnel assurant la réalisation des projets.

Avantages de la mise en œuvre : disposer d'un personnel approprié et qualifié, nécessaire à la réalisation des buts de la législature et permettant une planification réaliste des projets.

Inconvénients en cas de non mise en œuvre de cette mesure : report ou annulation des projets et risque de découragement, d'absentéisme, de maladie ou de démission des personnes travaillant au Secrétariat de l'OSE. Absence de priorisation et/ou absence de vue d'ensemble.

Ressources : une première analyse interne sera faite par chaque responsable de département en 2022. En 2023, une personne externe ou une haute école sera mandatée pour l'analyse des ressources (cahier des charges, pourcentage, connaissances en adéquation avec la tâche, etc.). Demande d'offres et mise au budget en 2023.

Délai de réalisation : selon le financement, mais au plus tôt en 2023 et au plus tard en 2025.

2.2.4. Augmentation de la représentativité

Objectif : élection des membres du CSE par Internet avec possibilité pour tous les Suisses·ses vivant à l'étranger d'élire directement leurs délégué·e·s.

Mesure stratégique : augmenter la légitimité du CSE à s'exprimer au nom de tous·tes les Suisses·ses de l'étranger et renforcer ainsi indirectement la légitimité de toutes les instances de l'organisation.

Explications : actuellement seulement 2 à 3% des Suisses·ses de l'étranger sont membres d'une association suisse à l'étranger et peuvent élire leurs délégué·es au CSE. Or, le CSE est l'organe suprême de l'OSE qui représente et défend les intérêts des membres de la « Cinquième Suisse » auprès des autorités et des médias en Suisse. Il est reconnu par les autorités fédérales comme porte-parole officiel des membres de la « Cinquième Suisse ». Il est donc important que l'élection des délégué·e·s du CSE soit la plus démocratique possible.

Avantages de la mise en œuvre : renforcement de la légitimité du CSE et de l'OSE à représenter et défendre les intérêts de l'ensemble des Suisses·ses de l'étranger.

Inconvénients en cas de non mise en œuvre de cette mesure : manque de légitimité et sur le long terme perte d'influence, de reconnaissance, voire même diminution de la subvention accordée par la Confédération à l'OSE.

Ressources : prix du système de vote « Simple Vote » choisi par le Comité (CHF 40'000.-) et engagement d'une personne supplémentaire ou mandat éventuel d'une haute école pour réaliser ce projet.

Délai de réalisation : lancement en 2023, sous condition d'avoir assuré le financement nécessaire, pour les élections de 2025. En 2022, lancer un appel aux clubs suisses et aux organisations faitières pour la mise à jour de leurs règlements afin de permettre une élection directe. En 2023, définition des circonscriptions électorales.

2.3. Prestations de services

2.3.1. Community building

Objectif : activer et resserrer les liens avec les Suisses·ses de l'étranger.

Mesure stratégique : identifier les besoins des Suisses·ses de l'étranger pour prendre des mesures destinées à renforcer les liens avec eux et activer la communauté online et offline.

Explications : la communauté des Suisses·ses de l'étranger n'est pas homogène et les besoins sont diversifiés et nombreux. L'OSE doit non seulement connaître les groupes cibles, leurs besoins et les atteindre, mais elle doit également offrir des prestations correspondant aux attentes de chacun·e (point 2.1.1). Pour mettre en place une relation interactive, il est impératif que la communauté présente sur le site web de l'OSE soit connue et dynamique. Il faut également une meilleure promotion des offres de l'OSE et des activités des clubs et organisations faitières à l'étranger.

Avantages de la mise en œuvre : avec une bonne connaissance des besoins des Suisses·ses de l'étranger, les offres de l'OSE pourront être mieux adaptées et diffusées (service des jeunes, service juridique, congrès, etc.). Cela permettra d'entretenir les liens des Suisses·ses avec leur pays d'origine.

Inconvénients en cas de non mise en œuvre de cette mesure : actuellement, une grande partie des Suisses·ses de l'étranger ne connaissent pas l'existence de l'OSE, et ceux qui la connaissent risquent de s'en désintéresser ce qui entraînerait une perte des liens avec la Suisse.

Ressources : le coût du questionnaire cité au point 2.1.1. et le coût de l'analyse (engagement d'un stagiaire).

Délai de réalisation : voir le point 2.1.1.

2.3.2. « Revue Suisse »

Objectif : développer la version en ligne de la « Revue Suisse ».

Mesure stratégique : renforcer et développer des partenariats avec d'autres médias pour offrir une information quotidiennement actualisée sur le site web de l'OSE.

Explications : la « Revue Suisse » envoyée à l'ensemble des Suisses·ses de l'étranger est très appréciée en version papier et numérique. Cependant, en raison de sa parution six fois par année, elle n'est pas destinée à donner des informations quotidiennement actualisées. Pour compléter l'offre d'information à destination des Suisses·ses de l'étranger, il faut renforcer le partenariat existant avec Swissinfo.ch et développer d'autres partenariats afin que la version online de la « Revue Suisse » et les informations disponibles sur le site de l'OSE soient les plus actuelles possibles.

Avantage de la mise en œuvre : mettre à disposition des Suisses·ses de l'étranger un flux continu d'informations, en plus des articles de fond proposés par la « Revue » qui est publiée six fois par an.

Inconvénient en cas de non mise en œuvre de cette mesure : les lecteurs risquent de se désintéresser de la version en ligne de la « Revue Suisse » disponible sur le site web.

Ressources : aucune ressource supplémentaire nécessaire.

Délai de réalisation : 2022.

2.3.3. Service de conseil

Objectif : développement du service de conseil pour les Suisses de l'étranger.

Mesure stratégique : disposer des informations nécessaires pour développer les offres de conseil de l'OSE.

Explications : le service de conseil à l'émigration ou au retour en Suisse de l'OSE présente un grand potentiel de développement. La migration augmente chaque année et, avec elle, le nombre de questions. Sachant que la direction consulaire du DFAE répond à de nombreuses interrogations, il est impératif de se coordonner avec elle afin de ne pas faire le travail en double.

Avantages de la mise en œuvre : renforcement de l'OSE comme organisation qui représente et défend les intérêts des Suisses·ses de l'étranger. Cela répond du reste à une attente (dernier sondage réalisé en 2015 et que le nouveau questionnaire cité en 2.1.1. doit venir valider).

Inconvénients en cas de non mise en œuvre de cette mesure : perte d'intérêts des Suisses·ses pour les services de l'OSE, car celle-ci ne remplirait pas efficacement sa mission de conseil.

Ressources : le coût du questionnaire cité au point 2.1.1. et le coût pour l'analyse (engagement d'un stagiaire).

Délai de réalisation : réalisation d'un à deux webinaires en 2022 pour évaluer la demande/les attentes face à ce type de communication. Mise en place d'un chatbot (robot conversationnel) dès que possible selon le budget à disposition. Disposer en 2024 d'une vue d'ensemble sur les attentes des Suisses·ses de l'étranger en matière de conseil et faire des propositions concrètes sur la base des réponses au questionnaire.

2.4. Acquisition de ressources

2.4.1. Partenariats et sponsoring

Objectif : augmentation des entrées financières.

Mesure stratégique : disposer des informations nécessaires pour la mise en place d'une stratégie efficace de sponsoring et de partenariat.

Explications : actuellement, l'OSE dépend des subventions de la Confédération (3,225 mio) pour vivre et réaliser ses projets. Moins d'un million d'entrées financières sont assurées par les entrées générées par le responsable sponsoring et partenariats. L'OSE doit impérativement augmenter ces entrées d'argent. Cela doit passer par une stratégie d'acquisition de sponsors et de partenariats, ainsi qu'une analyse des développements possibles de prestations et de dons, que ce soit dans le cadre de la « Revue Suisse » ou dans les autres canaux de l'OSE. Enfin, il faut renforcer le positionnement cross-selling au sein des canaux de l'OSE, y compris la « Revue Suisse » et les réseaux sociaux.

Avantages de la mise en œuvre : développer de nouveaux projets, réaliser les buts 2025 et, idéalement, diminuer la dépendance financière face à la Confédération.

Inconvénients en cas de non mise en œuvre de cette mesure : les buts de l'OSE ne pourront pas être atteints.

Ressources : mandater une haute école pour une analyse de la situation actuelle et faire des propositions de positionnement futur. À intégrer au budget 2023.

Délai de réalisation : fin 2023, soumettre un concept détaillé pour approbation au Comité en intégrant également les résultats du questionnaire mentionné au point 2.1.1.

2.4.2. Secrétariat de l'OSE

Objectif : influencer positivement la culture d'entreprise et augmenter l'efficacité.

Mesure stratégique : disposer d'une vue d'ensemble sur les compétences internes pour permettre une planification réaliste des buts annuels et des objectifs de législature.

Explications : analyse des ressources RH en interne de manière à stabiliser le taux de fluctuation qui doit passer par une analyse externe (voir point 2.2.3). Il doit en résulter une amélioration de la gestion du personnel. Il s'agit aussi de se concentrer sur la clarté des tâches, des responsabilités et des objectifs personnels en lien avec les objectifs de la législature et les objectifs annuels de l'OSE. Il faut dans un même temps revoir la grille salariale, de manière à ce que l'OSE soit une organisation attractive pour les salariés.

Avantages de la mise en œuvre : augmentation de la connaissance en interne, de la stabilité du personnel et de l'efficacité au travail.

Inconvénients en cas de non mise en œuvre de cette mesure : fluctuation RH importante, perte de connaissances.

Ressources : voir le point 2.2.3.

Délai de réalisation : voir le point 2.2.3.

2.4.3. Infrastructures

Objectif : maintien en bon état des infrastructures (IT et siège de l'OSE).

Mesure stratégique : analyse de l'état de sécurité informatique et du parc informatique et prise en compte des besoins de rénovation du siège de l'OSE à l'Alpenstrasse 26, à Berne. Des données chiffrées sont nécessaires.

Explications : la sécurité informatique doit être garantie et maintenue à un niveau conforme aux besoins (prévention contre tout risque de hacking). Dans le cadre du passage à une comptabilité Swiss GAP, évaluer les besoins de rénovation et planifier leur mise en œuvre dans le budget 2022 à 2025.

Avantages de la mise en œuvre : garantir la sécurité IT et maintenir le siège de l'OSE en bon état.

Inconvénients en cas de non mise en œuvre de cette mesure : risques de hacking ou d'autres problèmes informatiques occasionnant des dépenses urgentes non planifiées.

Ressources : selon les données chiffrées, à mettre dans les budgets jusqu'en 2025.

Délai de réalisation : à partir du budget 2022.