Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement

Étude pour l'Élaboration d'une Stratégie Nationale de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et des Organisations

Phase 2 : Stratégie de développement
Rapport final

JUILLET 2018

KEY CONSULTING®
MANAGEMENT CONSULTING

Sommaire

PREAMBULE ET SYNTHESE 4

1. ÉTAT DES LIEUX : RAPPEL DES CONSTATS 16

1.1. La RSE à l'international 16
1.2. La RSE en Tunisie 17
1.3. Synthèse SWOT de la situation de la RSE en Tunisie 20

2. VISION ET PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RSE 21

2.1. Enjeux 21
2.2. Vision 22
2.3. Principes directeurs 23

3. STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE LA RSE 24

3.1. Objectifs cibles 24
3.2. Axes stratégiques 26

4. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE 28

4.1. Instaurer la gouvernance institutionnelle de la RSE 28
4.2. Faire de l'Etat un vecteur du développement de la RSE 31
4.3. Ancrer durablement la RSE dans les entreprises 37
4.4. Renforcer le rôle de la société civile dans le développement de la RSE 40
4.5. Intégrer la RSE dans l'éducation, la formation et la recherche 44
4.6. Sensibiliser et mobiliser toutes les parties prenantes autour de la RSE 47
4.7. Renforcer la RSE dans les activités et la coopération internationales 49

5. COUT DE MISE EN ŒUVRE ET FEUILLE DE ROUTE 54

5.1. Plan d'action : Synthèse par axe 54
5.2. Coût de mise en œuvre 61
5.3. Feuille de route 62

6. ANNEXES 63

Acronymes

AFD ..... Agence Française de Développement
APII ..... Agence de Promotion de l'Industrie et de l'innovation
ARP..... Assemblée des Représentants du Peuple
CEPEX ..... Centre de promotion des exportations
CITET..... Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis
CL ..... Collectivités locales
CONECT ..... Confédération des Entreprises Citoyennes Tunisiennes
COPIL ..... Comité de Pilotage
DD ..... Développement Durable
ESG..... Environnement, Social, Gouvernance
ESS ..... Économie Sociale et Solidaire
FIPA ..... Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur
GRI..... Global Reporting Initiative
IHEC..... Institut des Hautes Études Commerciales
INNORPI ..... Institut National de la Normalisation et la Propriété Intellectuelle
IRSET..... Institut de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Tunisie
ISR ..... Investissement Sociétalement Responsable
ITP..... Investissement technologique prioritaire
MAN ..... Mise à Niveau
MAS ..... Ministère des Affaires Sociales
MEDEF..... Mouvement des Entreprises de France
mDT ..... Millier de Dinars Tunisiens
MDT..... Millions de Dinars Tunisiens
MOOC ..... Massive Open Online Course
OCDE..... Organisation de Coopération et de Développement Économique
ODD ..... Objectifs du Développement Durable
OIT ..... Organisation Internationale du Travail
ONG ..... Organisation Non Gouvernementale
ONU ..... Organisation des Nations Unies
OTEDD..... Observatoire tunisien de développement durable
PPP..... Partenariat Public Privé
R&D ..... Recherche et Développement
RH ..... Ressources Humaines
RNG ..... Référentiel National de la Gouvernance
RSE..... Responsabilité Sociale des Entreprises
RSO ..... Responsabilité Sociale des Organisations
SNDD ..... Stratégie Nationale pour le Développement Durable
SNEV..... Stratégie Nationale pour l'Économie Verte
SNLCC..... Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte Contre la Corruption
SSE..... Sustainable stock exchange
TFP ..... Taxe sur la formation professionnelle
UGTT..... Union Générale Tunisienne du Travail
UTICA ..... Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
UTAP..... Union tunisienne de l'agriculture et de la pêche

PREAMBULE ET SYNTHESE

Le Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement a confié au Groupement ACC – Key consulting la réalisation d'une étude sur la Stratégie Nationale de la Responsabilité Sociétale des Entreprises[1] en Tunisie. La finalité de cette stratégie est de faire que la RSE soit au centre de la gestion et de la prise de décision dans les entreprises en Tunisie.

L'étude comporte trois phases à savoir :

- Un état des lieux de la RSE en Tunisie par rapport à différents aspects dont le cadre règlementaire, institutionnel,…
- La formulation de la stratégie RSE qui comprend la vision pour la Tunisie, les axes stratégiques, un plan d'action et une feuille de route pour le développement de la RSE
- L'élaboration du projet du Pacte National de Développement Durable (PNDD) et d'un plan de communication.

Ce rapport, structuré en quatre chapitres, présente les résultats de la phase II de l'étude relative au développement de la stratégie.

Le premier volet du rapport rappelle les principaux constats de la phase diagnostic sur l'état des lieux de la RSE à l'échelle internationale et en Tunisie. Plusieurs définitions ont été données à la RSE. La plupart d'entre elles la décrivent comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. La RSE est ainsi « la déclinaison du concept de développement durable dans l'Entreprise. Il traduit la manière avec laquelle l'Entreprise appréhende les dimensions Économiques, Sociales et Environnementales dans son mode de management. ».

L'expérience internationale en matière de RSE indique que la plupart des pays européens, notamment scandinaves, sont les plus avancés puisque la plupart d'entre eux ont élaboré des stratégies depuis les années 2000 et entamé la mise en place d'actions concrètes. Les initiatives visant à promouvoir la RSE dans ces pays sont diverses et variées. En matière de **règlementation**, l'action la plus commune est celle qui insiste sur l'obligation du reporting et de la transparence pour certaines catégories d'entreprises. Ceci permet de garder un caractère volontaire des actions RSE. De plus, certains donneurs d'ordre comme la Banque mondiale et l'AFD, ont intégré dans leurs cahiers des charges, des clauses se rapportant à la RSE. En matière de programmes, plusieurs pays ont mis en place des projets pilotes (ISO 26000) en vue de promouvoir la RSE. Dans la plupart des cas, des guides ont été élaborés. C'est par exemple le cas du guide élaboré par le MEDEF qui permet d'expliquer aux entreprises leurs obligations en matière de reporting RSE et de les orienter dans leurs démarches d'opérationnalisation de la RSE. Certains pays (le Maroc, la France ou la Belgique) ont créé des Labels RSE ou Label social. Les Labels RSE sont une pratique qui existe un peu partout dans le monde. La plupart d'entre eux sont basés sur la norme ISO 26000.

L'analyse de l'état des lieux en Tunisie montre que le cadre juridique de la RSE est assez bien étoffé et constitue de ce fait une réelle opportunité pour son développement. La Tunisie a aussi développé depuis des décennies un arsenal juridique important comportant des textes visant l'amélioration des conditions environnementales (dépollution, impact, recyclage,…), sociales (code du travail,…), et économiques (protection du consommateur,…) dans le pays. De même, la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption, constituent depuis quelques années des volets importants, et la règlementation dans ce domaine est de plus en plus avancée.

Plusieurs stratégies ont été développées au cours des dernières années, notamment la SNDD, la SNEV et la SNLCLC. Ces stratégies fournissent un cadre de travail et des outils aux organismes qui veulent mettre en place des politiques et des actions en lien avec des thèmes de développement durable, de l'économie verte, de la bonne gouvernance, et de la lutte contre la corruption.

Des programmes dédiés ont été mis en place notamment depuis la révolution en vue de développer la RSE en Tunisie. Parmi les projets les plus significatifs, il y a le projet pilote pour la mise en place de l'ISO 26000 dans certaines institutions publiques et privées.

[1] Le terme Entreprises désigne dans toute la suite de l'étude, aussi bien les entreprises que les organisations. De même le terme RSE désigne aussi la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)

Il y a aussi le Label RSE, projet initié par la CONECT en partenariat avec le CITET. Le projet a démarré en 2012 et un appel à candidature a été lancé pour les entreprises et une quarantaine d'entreprises ont été candidates pour la labellisation. Le programme de labellisation est en cours de mise en place. D'autres initiatives incluent le RNG développé plus récemment par l'INNORPI.

L'enquête auprès des entreprises a montré que plusieurs d'entre elles ont mené des actions dans ce domaine, et ont obtenu un impact positif. Dans plusieurs cas, les actions menées l'ont été sans faire référence à une démarche RSE, mais plutôt par des initiatives propres. Les manifestations de cet impact sont à plusieurs niveaux et en premier lieu liées à l'amélioration des performances de l'entreprise à travers la réalisation d'économies liées à l'amélioration de la productivité et à la plus grande efficacité des ressources, à une moindre consommation d'énergie et d'eau, à une réduction des déchets,… L'amélioration de la productivité se ressent notamment suite à des actions visant les conditions de travail ou les actions à caractère social mises en place dans le cadre des démarches RSE.

Les principales contraintes qui entravent le développement des initiatives RSE en Tunisie sont liées à la méconnaissance du concept qui reste encore flou pour la plupart des entreprises. Celles-ci confondent généralement la RSE avec des actions caritatives ou une simple application de la règlementation en matière environnementale ou sociale par exemple. L'approche de la RSE reste aussi « partielle » et non structurée dans la plupart des cas avec des actions éparpillées et peu structurées dans une démarche ou une stratégie RSE claire. Le manque d'implication de certaines parties prenantes peut aussi constituer un frein à son développement. Le manque de financement constitue une entrave dans certains cas, notamment pour des projets structurés visant le développement de la RSE. Ces programmes se caractérisent parfois par une faible durabilité des initiatives mises en place. Il y a enfin un manque d'expertise dans le domaine de la RSE et qui freine son développement, surtout que l'opérationnalisation de cette démarche nécessite un certain savoir-faire.

La matrice ci-après donne une synthèse de l'état des lieux sous la forme d'une analyse SWOT :

Forces	Faiblesses
• Un contexte et une dynamique globalement favorables au développement de la RSE • Un certain appui politique en faveur de la RSE • Un cadre règlementaire assez bien étoffé • Présence d'incitations pour le financement de certaines actions en RSE • Émergence d'acteurs institutionnels (exp INNORPI) reconnus dans des domaines similaires à la RSE • Implication de certaines composantes de la société civile (patronat, associations, ONG) et d'institutions académiques dans le développement de la RSE • Une certaine collaboration entre acteurs sur des projets RSE (exp CITET, CONECT) • Élaboration de plusieurs stratégies (SNDD, SNEV, SNLCC,…) en lien avec la RSE • Mise en place de plusieurs programmes dédiés à la RSE • Initiatives notables (Label RSE, RNG) pour l'opérationnalisation de la RSE • Une bonne perception de la RSE de la part des entreprises qui ont mis en place des actions dans ce sens • Des impacts positifs de la RSE sur les performances et l'image des entreprises	• Un manque d'implication de certains acteurs phares pour le développement de la RSE • Une faible collaboration entre certains acteurs en RSE • Une contribution du milieu académique à vocation plutôt théorique • Un concept qui reste encore flou pour la plupart des entreprises (confusion avec des actions sociales ou environnementales). • Une approche partielle et non structurée de la RSE avec des actions éparpillées • Un manque d'adhésion de certaines parties prenantes entravant le développement de la RSE • Une faible durabilité de certaines initiatives mises en place notamment les projets financés par les bailleurs de fonds étrangers • Un manque d'expertise dans le domaine de la RSE • Un manque de financement pour le développement de programmes structurés

Opportunités	Menaces
• Une plus grande implication de l'État dans la promotion de la RSE • Contrat social entre l'État, le Patronat et le Syndicat favorable au dialogue • Une meilleure image du pays en cas de développement de la RSE • Accès plus facile aux capitaux étrangers • Développement de la RSE par la mise en place des pré-requis institutionnels et règlementaire • Une meilleure implication et collaboration entre les acteurs de la RSE • Amélioration de l'éducation, de la formation et de la recherche dans la RSE • Opérationnalisation de la RSE par le développement de programmes structurés	• Dégradation de l'environnement d'ensemble (politique, économique, social et environnemental) en Tunisie pouvant constituer un frein à la RSE • Menaces d'épuisement des ressources naturelles et d'aggravation du déficit énergétique • Menaces de dégradation de la notation de la Tunisie par les instances internationales • Risque d'exclusion ou de marginalisation des entreprises tunisiennes/de la Tunisie sur les marchés internationaux en cas de pratiques contraires à la RSE • Une accentuation de la méconnaissance et de l'incompréhension de la RSE de la part des acteurs tunisiens.

Partant de l'analyse de la situation internationale et en Tunisie de la RSE, les enjeux pour son développement sont présentés. Ces derniers peuvent se résumer par :

La nécessité de l'amélioration de l'attractivité du pays pour avoir un accès plus facile aux capitaux étrangers. Depuis quelques années, la Tunisie a connu une baisse dans les investissements directs étrangers. Il n'y a pratiquement pas eu de projets d'investissement nouveaux de grande envergure avec une création d'emplois importants. Ceci est en partie dû à l'image détériorée du pays (environnement des affaires, écologie, corruption,…). La mise en place d'une stratégie RSE permettra de remédier à plusieurs des faiblesses notées et d'améliorer l'image et l'attractivité du pays.

L'impératif d'entreprises financièrement plus performantes grâce à la mise en place de démarches RSE. La situation financière de plusieurs entreprises tunisiennes a connu une dégradation après la révolution, ce qui fait de l'amélioration de leurs performances financières un enjeu majeur. Les entreprises adoptant la RSE tireront certainement des avantages directs au niveau de l'efficacité opérationnelle de leurs activités par exemple par la réduction de la consommation d'énergie et des déchets et par leur recyclage systématique.

De meilleures relations avec les salariés avec une paix sociale se traduisant par une meilleure productivité. Particulièrement après la révolution, le pays a connu une montée en force des organisations syndicales avec des tensions et des grèves bloquant parfois pour plusieurs mois la production. Certaines entreprises ont parfois fermé ou délocalisé leur activité. La mise en place d'une stratégie RSE et son opérationnalisation constituent un moyen de promouvoir de meilleures relations entre les dirigeants et les travailleurs et d'instaurer une paix sociale.

Une meilleure réputation et une meilleure image de marque des entreprises. Depuis quelques années, le comportement de certaines entreprises notamment des entreprises industrielles a connu une dégradation. Ceci est notamment perceptible au regard de l'augmentation des déchets industriels et de leur prolifération. Plusieurs entreprises ne respectent pas la règlementation en vigueur concernant le traitement de leurs déchets, rejets ou émissions. Ceci s'est fortement amplifié particulièrement après la révolution, ce qui entraine un impact immédiat sur l'environnement et la santé des personnes. La mise en place d'une stratégie RSE permettra à l'entreprise de s'engager sur la voix d'un comportement responsable. Ceci devrait nécessairement lui permettre d'avoir des retombées positives en termes d'image de marque.

Partant des enjeux susmentionnés, une vision proposée de la RSE pour la Tunisie consisterait à ce que

« Les entreprises/organisations adoptent un comportement responsable permettant d'assurer le développement durable et la paix sociale et garantissant l'attractivité et la compétitivité du pays ».

Cette vision traduit les principaux éléments suivants :

À terme, le comportement responsable des organisations est « systématique » : Ce comportement sera volontaire et l'organisation n'est pas obligée de le mettre en œuvre. La RSE est ainsi complètement intégrée dans les décisions et les relations avec les parties prenantes.

La concrétisation de la vision de la RSE pour la Tunisie ferait qu'une dimension importante de l'objectif développement durable et de la bonne gouvernance soit atteinte. De cette manière, la stratégie RSE sera pleinement intégrée et en complète concordance avec les objectifs des autres stratégies déjà élaborées notamment la SNDD, la SNEV, ou encore la SNLCLC, entre autres.

Le développement de la RSE est une voix vers la paix sociale. La situation actuelle dans le pays caractérisée par des disparités régionales et une hausse du chômage, des inégalités, de la corruption, fait nécessairement que l'objectif de la paix sociale soit parmi les priorités. Dans ce contexte, la RSE pourrait être un vecteur important de promotion de la paix sociale.

La RSE est un vecteur de promotion de la compétitivité : la durabilité économique et financière de l'entreprise et l'amélioration de sa compétitivité sont des objectifs auxquels la mise en place d'une stratégie RSE participe pleinement.

Les principes directeurs régissant la stratégie RSE en Tunisie sont ainsi les suivants :

- **La RSE permet de promouvoir la performance globale et durable des entreprises.** Ceci indique que la mise en place de la RSE est une démarche qui ne va pas à l'encontre de la recherche de profit.

- **La RSE est une démarche globale** qui intègre les dimensions du développement durable notamment la bonne gouvernance et la transparence. Ce principe traduit le fait que la RSE est un ensemble de mesures cohérentes visant l'objectif d'un développement durable.

- **La RSE est par essence volontaire mais les entreprises doivent être guidées à travers cette démarche.** La RSE n'est pas du tout l'application de la règlementation. La conformité par rapport à la législation dans les domaines économiques, environnementaux ou sociaux est obligatoire. La RSE est représentée par les réalisations qui sont faites en « plus » par rapport à la conformité.

- **La généralisation de la RSE améliore l'attractivité et la compétitivité du pays**. Cette amélioration est la résultante de l'engagement sociétal aussi bien du secteur privé, public et des composantes de la société civile.

Le troisième chapitre présente la stratégie de développement de la RSE. Les objectifs à atteindre par la stratégie sont les suivants :

Être dans les TOP 30 des pays les mieux classés en matière de RSE : les pays qui arrivent en tête sont essentiellement les pays européens, et surtout nordiques, (scandinaves) avec la Suède en tête, suivie, par la Finlande, la Norvège, le Danemark et l'Islande. La Tunisie a réalisé d'importants progrès en termes de RSE, d'où une nette progression de 26 places en l'espace de 4 ans passant de la 85ème place en 2013 à la 59ème position en 2017. Il est proposé que la Tunisie soit classée parmi les 30 premiers pays engagés en RSE en 2030.

Développer l'investissement socialement Responsable (ISR) : L'ISR implique que la conception et la mise en œuvre de l'investissement doit reposer sur des critères aussi bien économique et financiers que sur des considérations sociales, éthiques et environnementales. La promotion de l'ISR se pose particulièrement dans le cas de la Tunisie où plusieurs projets ont connu des blocages en raison d'un manque de concertation avec les populations locales, par exemple, et de façon plus générale de non prise en compte des critères EGS. Le développement de l'ISR est de ce fait considéré comme un objectif stratégique pour orienter le pays vers la promotion de la RSE.

Labelliser 300 entreprises RSE à l'horizon 2030 : Un des objectifs stratégiques est de développer la RSE à travers la promotion de la labellisation. Le nombre d'entreprises potentielles susceptibles de s'engager dans le court et moyen terme (cinq prochaines années) dans une démarche RSE a été estimé à mille entreprises (phase 1). L'objectif à atteindre serait alors d'avoir 300 entreprises labellisées RSE à l'horizon 2030. Ceci permettra d'améliorer la performance des entreprises et de renforcer leurs rôles dans le développement économique de la région.

Avoir 50 % des entreprises labellisées RSE dans les régions les moins développées : La RSE est un concept fortement corrélé au développement local et à l'économie sociale et solidaire. Un objectif stratégique serait de développer la RSE dans les régions les moins développées de la Tunisie. Il est proposé que 50% des entreprises labellisées à l'horizon 2030 soit 150 entreprises, soient situées dans les zones de développement régional.

Pour atteindre ces objectifs, sept axes stratégiques sont préconisés :

- **Axe 1 : Instaurer la gouvernance institutionnelle de la RSE**

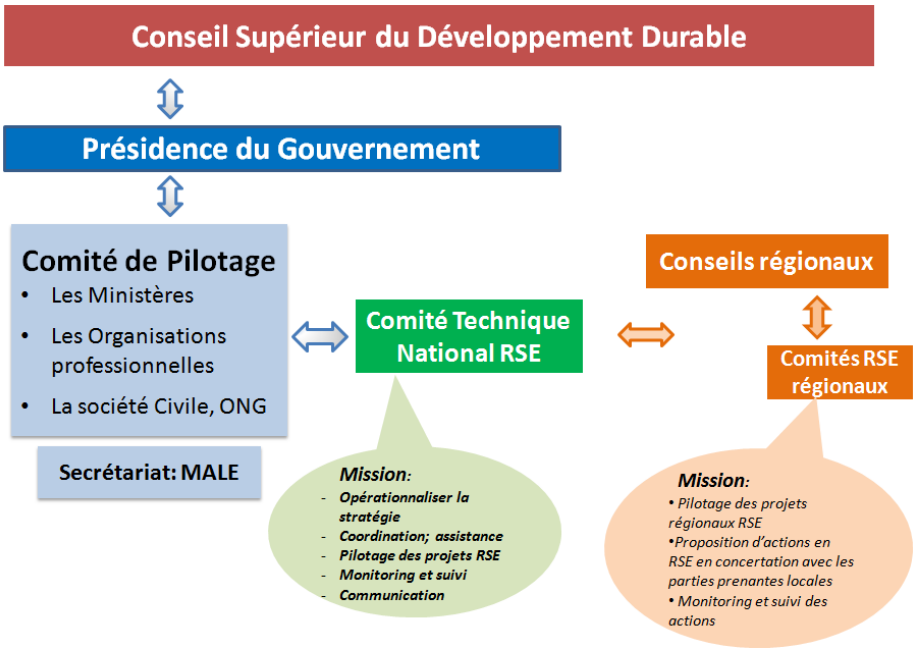
Cet axe a pour objectif d'améliorer l'environnement d'ensemble en vue de mieux ancrer les démarches RSE. Ceci se réfère essentiellement à l'amélioration du cadre institutionnel à travers une meilleure coordination et collaboration entre les acteurs en lien avec la RSE. Il propose aussi de mettre en place un dispositif de mise en œuvre de la stratégie.

L'amélioration du pilotage de la RSE doit aussi tenir compte aussi bien de la gouvernance du dispositif d'ensemble, que de la gouvernance locale pour ancrer la RSE dans les régions. Cette amélioration doit aussi être réalisée en assurant une harmonisation entre les différentes stratégies phares qui ont été élaborées ayant comme finalité d'atteindre le développement durable.

Trois sous axes sont préconisés, à savoir :

1- **Concrétiser les orientations indiquées dans la stratégie de développement de la RSE.** Ceci est à réaliser par la mise en place **d'un organe de pilotage et de prise de décision**. Cet organe est le maître d'ouvrage, il se chargera de définir les objectifs stratégiques et de corriger les orientations si nécessaire. Il sera représenté par le même dispositif que celui proposé pour le pilotage de la SNEV à savoir le Conseil Supérieur du Développement Durable présidé par le Chef du Gouvernement et composé des principaux Ministres concernés par les problématiques de la RSE et du développement durable, des représentants du secteur privé et de représentants de la société civile et d'autres institutions en rapport avec la RSE. La mise en œuvre de la stratégie et la prise de décision par exemple concernant les actions à engager sera confiée à un **Comité de Pilotage (COPIL)** composé de représentants de l'ensemble des parties prenantes publiques et privées qui sera logé à la présidence du gouvernement. Il sera appuyé par un **comité technique RSE** qui se chargera de la coordination globale, de l'opérationnalisation de la stratégie, notamment du pilotage des **projets nationaux en RSE,** du monitoring et du suivi ainsi de la communication avec les médias. Il s'agit aussi de mettre en place **des comités régionaux RSE** qui seraient essentiellement chargés de piloter les projets en RSE dans les régions et d'appuyer la mise en œuvre des actions dans ces mêmes régions. Ces comités auront aussi pour mission de suivre le développement de la RSE et de proposer des actions concrètes dans ce sens. Il est donc proposé de **créer des comités RSE au sein des conseils régionaux** avec des cadres qui seraient formés aussi bien sur des aspects techniques spécifiques à la RSE que sur des thématiques transversales par exemple en gestion de projet.

Le graphique suivant illustre le dispositif de pilotage et de la mise en œuvre proposé pour la SNRSE qui est décrit ci-avant.



2- **Ancrer la RSE au niveau des régions :** La mise en place d'un **programme de renforcement des capacités des structures régionales sur la RSE** est recommandée. Les collectivités publiques dotées de leurs **agenda 21** sont aussi appelées à réviser leurs agendas en y intégrant la RSE.

3- **Harmoniser les stratégies en lien avec la SNRSE à** travers « l'actualisation » des stratégies mises en œuvre pour y intégrer la dimension RSE. À titre d'exemple la stratégie Nationale de l'économie sociale et solidaire ne fait pas de référence à la RSE ou aux initiatives liées, par exemple les initiatives réalisées ou les Labels RSE, et il y a lieu de les intégrer. Il ne s'agit pas d'engager un processus d'actualisation en profondeur mais plutôt d'une passation en revue de ces stratégies pour voir les possibilités d'harmonisation. Ceci pourrait se faire moyennant des réunions de travail entre les parties prenantes en charge du pilotage et de la réalisation des différentes stratégies identifiées. Pour mieux assurer une harmonisation entre les stratégies, et la mise en œuvre de la stratégie de la RSE, il est aussi nécessaire de **l'intégrer dans les agendas de réalisation des autres stratégies.**

- **Axe 2 : Faire de l'État un vecteur du développement de la RSE**

L'État à travers ses différentes institutions (Ministères, structures et entreprises publiques,…) joue un rôle primordial en tant que moteur et locomotive en matière de promotion de la RSE. À travers la promulgation d'une règlementation adéquation y compris les incitations financières, il peut développer les initiatives RSE.

L'Etat peut aussi lui-même être un acteur majeur d'implémentation de la RSE à travers ses politiques d'investissement, ou encore dans ses relations avec ses clients et fournisseurs notamment dans ses achats.
Les sous axes de concrétisation sont les suivants :

1- **Promouvoir la RSE au moyen d'une règlementation adéquate.** Ceci est à réaliser notamment par **l'élaboration d'un texte créant une obligation de « reporting RSE »**. Le texte proposé ne consiste pas à imposer la RSE, mais à faire « prendre conscience » aux entités assujetties (entreprises cotées en bourse et entreprises publiques au-delà de 500 employés) de l'existence de cette démarche et des modalités possibles de son application. Pour compléter l'obligation de « reporting RSE », il serait pertinent de lui adjoindre une sorte de compétition entre assujettis qui pourrait prendre la forme de **l'attribution d'un « prix » RSE,** accompagné de la possibilité de s'en prévaloir par ses bénéficiaires, qui disposeraient ainsi d'une meilleure visibilité à l'international, d'une meilleure image de marque et partant, d'une meilleure rentabilité.

2- **Développer l'investissement Public Responsable à** travers la mise en œuvre de **l'achat public responsable** qui pourrait se faire par voie de **circulaires adressées à tous les acheteurs publics** et aussi grâce au renforcement des principes de la RSE au sein de l'Administration et des structures publiques. Une circulaire de la Présidence du Gouvernement pourrait expliciter ce point à tous les acheteurs publics. Il est aussi possible d'envisager l'ajout d'une rubrique « RSE» au **cadre unifié pour l'évaluation et la gestion des investissements publics**, tel que mis en place par le décret gouvernemental n° 2017-394 du 29 mars 2017 pour optimiser l'usage des ressources publiques et des investissements qu'elles permettent de financer à travers les budgets publics (État, CL, EP) ou par le recours au partenariat public-privé (PPP). **L'élaboration d'un guide de l'ISR** qui a pour but de présenter l'intérêt d'une telle démarche pour un organisme public et de fournir des lignes directrices pour la mettre en place est aussi recommandée.

3- **Renforcer les principes de la RSE au sein de l'administration et des structures publiques.** Ceci pourrait être fait par l'élaboration de **« Plans ou Chartes d'Administrations Responsables »** qui devraient être suivies par les administrations**.** Pour l'opérationnalisation de ces plans RSE, la désignation d'une ou de plusieurs **personnes-ressources compétentes en matière de RSE** constitue un élément-clé de réussite du processus.

- **Axe 3 : Ancrer durablement la RSE dans les entreprises**

Les entreprises privées (mais aussi publiques) sont généralement les principaux acteurs de la RSE. Pour ancrer la RSE au sein des entreprises, toutes les stratégies des autres pays leurs accordent des mesures spécifiques.

Pour pouvoir le faire, il est nécessaire de mettre en œuvre les conditions nécessaires pour le développement de la RSE. Ces conditions sont aussi bien en amont notamment à travers les mesures incitatives ou règlementaires, ce sont les préalables. Il s'agit aussi d'accompagner les entreprises dans la mise en œuvre des stratégies RSE par des mesures telles que la promotion de la labellisation.

Les sous axes de concrétisation sont les suivants :

1. **Obliger certaines catégories d'entreprises à faire un Reporting RSE.** Les actions proposées dans ce cas sont relatives à la **mise en place de la loi de reporting extra financier** pour les entreprises cotées en bourse et les entreprises publiques ayant un effectif minimum de 500 personnes. L'élaboration d'un **guide** définissant le contenu type d'un **reporting RSE** et **de guides sectoriels** de déploiement d'une démarche RSE. Ces guides pourraient aussi être développés en premier lieu pour des filières importantes en Tunisie notamment l'huile d'olive, les dattes, les TIC, le Tourisme, la pêche et tout au long de la chaine de valeur.

2. **Inciter les entreprises à adhérer à la stratégie RSE.** L'État pourrait être une locomotive pour inciter les entreprises à adhérer à des projets en RSE. Il pourra ainsi concevoir et piloter des **Programmes nationaux** dans des domaines touchant des problématiques concrètes **en lien avec la RSE**. Ces projets pourraient entre autres concerner l'économie verte (par exemple dans les énergies renouvelables), le développement local, la gestion des déchets ou l'insertion professionnelle des jeunes. Ces projets seraient montés en concertation avec toutes les parties prenantes notamment le secteur privé, les représentations dans les régions, la société civile,… Ils seraient mis en œuvre en **PPP** en impliquant des entreprises privées qui cofinanceraient ces projets avec l'État via leurs budgets RSE. Pour ce qui est des **incitations financières,** il existe plusieurs moyens de financement des démarches de mise en œuvre de la RSE. Il y a par exemple les instruments de la MAN industrielle, l'ITP,… qui financent une partie des coûts engagés par les entreprises industrielles et de services liés à l'industrie. Il n'est donc pas nécessaire de créer de nouveaux mécanismes de financement spécifiques pour ces entreprises. Pour le reste des entreprises, des possibilités de financement devraient être recherchées notamment à travers la coopération internationale. Il y a lieu de **créer un guide pour le financement de la RSE** explicitant les mécanismes existants. Par ailleurs, pour mieux inciter les entreprises à adhérer à des démarches en RSE, d'autres actions pourraient inclure le **remboursement total des actions de formation en RSE** ou un prix national pour les meilleures entreprises privées porteuses de projets RSE en Tunisie.

3. **Pérenniser le développement de la RSE dans des secteurs particuliers à** travers la mise en place d'un **Programme de formation d'auditeurs spécialisés** pour l'encadrement des entreprises dans la RSE. L'élaboration et la mise en œuvre d'un **« programme RSE du type ISO 26000» pour l'accompagnement des entreprises privées**. Pour son déploiement ce programme pourrait cibler deux types d'entreprises prioritaires à savoir **les entreprises exportatrices et les grandes entreprises implantées dans les régions** (exemple nombre d'emplois supérieur à 250). En effet, les exigences des parties prenantes impliquées de façon directe font que ces secteurs soient prioritaires. Il y a aussi la nécessité **de créer des réseaux d'entreprises labellisées « RSE » en Tunisie**. Les entreprises du réseau pourraient s'offrir des réductions mutuelles si elles travaillent ensemble. Le label donne aussi droit à des formations gratuites. Un programme de parrainage pourrait être mis en place parmi le réseau des entreprises labellisées. Ainsi, les entreprises ayant une forte tradition en matière de RSE pourraient elles mêmes parrainer des PME au sein même du réseau pour les aider dans la mise en œuvre de leurs démarches RSE.

- **Axe 4 : Renforcer le rôle de la société civile dans le développement de la RSE**

La société civile joue un rôle important dans la promotion de la culture RSE à travers le lancement et la participation à des initiatives et des programmes, l'organisation d'évènements de sensibilisation et de formation, et l'accompagnement des différents acteurs.

Particulièrement, depuis la révolution, le rôle de plusieurs acteurs de la société civile notamment les associations a connu une augmentation importante dans des domaines clés liés à l'environnement, au social, à l'amélioration de la transparence, ou du droit des travailleurs ou encore dans la lutte anti-corruption.

Ce rôle désormais prépondérant devra être encadré et renforcé pour être mieux structuré. Cette structuration pourrait se faire à travers la mise en œuvre de la stratégie RSE.

Les sous axes de concrétisation sont les suivants :

1. **Appuyer les associations dans leur rôle de promoteur de la RSE** par la mise en place d'un **programme de renforcement des capacités des associations** agissant dans le domaine de la RSE, **la création d'un réseau RSE** pour faire converger les efforts des associations qui sont déjà actives dans la RSE et la promotion des partenariats entreprises – associations par exemple moyennant **l'attribution d'un prix annuel au meilleur partenariat entreprise – association dans la RSE.**

2. **Développer l'action de la profession dans la RSE** en impliquant davantage les structures patronales, notamment l'UTICA dans le développement de la RSE par la désignation et formation de responsables RSE. Un rapprochement des organisations patronales autour de la RSE est aussi recommandé pour faire converger les efforts autour d'une vision commune.

3. **Encourager les syndicats à intégrer la démarche RSE** à travers le renfoncement des capacités des organisations syndicales en RSE, l'implication de l'UGTT dans les agendas de mise en œuvre de la stratégie, et l'intégration la RSE dans le management des centrales syndicales.

- **Axe 5 : Intégrer la RSE dans l'éducation, la formation et la recherche**

L'ancrage de la RSE dans le comportement des acteurs, et surtout des managers passe par la formation des futurs entrepreneurs. Ceci implique que l'éducation, et, de façon plus générale, que la formation et la R&D soient des vecteurs de développement et d'ancrage de la RSE dans la société.
Il faudrait de ce fait agir pour mobiliser les acteurs de la formation pour jouer pleinement leurs rôles de transmission de savoir et de diffusion des principes de la RSE.
Les sous axes de concrétisation sont les suivants :

1. **Intégrer la RSE dans la prise de décision des Ministères concernés et de leurs établissements de l'éducation, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.** Ceci est à réaliser par la création de Chaires RSE à l'instar de la seule Chaire RSE qui existe à l'IHEC avec l'appui financier du secteur privé. L'objectif étant de développer des outils opérationnels pour accompagner les entreprises dans l'amélioration continue de leurs démarches RSE. L'élaboration **de conventions avec les organisations publiques et privées** pour assurer le fonctionnement de ces chaires est nécessaire. Il faudrait aussi prévoir un budget spécifique à la mise en œuvre de la RSE et au fonctionnement des chaires.

2. **Introduire les principes de la RSE dans les cursus de la formation (primaire, de formation professionnelle, secondaire et universitaire) initiale.** Il s'agit d'intégrer le concept de la RSE dans les matières porteuses (sciences, langues, éducation civique, etc.) par la révision des manuels scolaires. Il y a lieu d'encourager la formation non formelle en RSE, de créer des clubs spécifiques à la RSE de la même manière qu'il existe des clubs environnement, dans des établissements pilotes, organiser des concours : meilleur projet RSE,…) Former les formateurs en RSE, échanger et partager les bonnes pratiques en matière de formation à la RSE... il conviendra aussi d'envisager la mise en ligne de formations de cours ouverts et massifs spécialisés en RSE appelé des MOOC (Massive Open Online Course) qui reposent sur une expérience d'apprentissage basée à la fois sur l'expertise de spécialistes du sujet et sur l'expérience d'entreprises qui partageront avec les apprenants leurs expériences.

3. **Inclure la RSE au niveau de la formation continue (au niveau des différentes institutions publiques et privés).** Les différentes institutions étatiques et privées sont appelées à assurer des plans de formation de leur personnel qui devra être révisé en y intégrant les concepts de la RSE.

4. **Développer et valoriser la recherche sur la RSE par** l'élaboration d'un **programme de recherche national sur la RSE** servant la mise en œuvre de la stratégie RSE et la création d'une **plateforme** pour la diffusion des résultats de la recherche appliquée sur la RSE. Le recensement et la valorisation des travaux de recherche sur la RSE est aussi nécessaire.

- **Axe 6 : Sensibiliser et mobiliser toutes les parties prenantes autour de la RSE**

La RSE reste un concept mal connu et compris par la plupart des acteurs concernés. Son intégration et son appropriation passe impérativement par la mise en place d'une forte sensibilisation et communication pour préciser les principes d'une démarche RSE.

La sensibilisation et la communication permettront de faciliter la compréhension du concept. En outre, elles feront en sorte que les parties prenantes soient mieux informées sur les retombées de la RSE en matière de développement économique, environnemental, et de cohésion sociale.

Une composante majeure de cette orientation consiste alors à assurer la disponibilité d'une information et d'indicateurs adéquats pour communiquer sur la RSE.

Les sous axes de concrétisation sont les suivants :

1. **Améliorer la connaissance de la RSE.** Une meilleure compréhension du concept de la RSE devrait se faire par le recours à des outils de vulgarisation qui pourraient être représentés par **des fiches explicatives en français et en arabe** en expliquant en des termes simples ce qu'est la RSE et ce qu'elle implique pour une entreprise ou une organisation. Le recours **aux nouvelles technologies de l'information** pourrait être un moyen très efficace pour l'amélioration de la connaissance de la RSE et pour sa promotion. Des **applications** pourraient ainsi être conçues pour expliquer le concept de la RSE et les avantages que procure l'engagement dans une démarche RSE.

2. **Prévoir une communication continue et à grande échelle sur la RSE** à travers l'élaboration d'un plan de communication RSE (phase 3). Le plan de communication identifiera le public cible, les objectifs, le message à faire passer ainsi que le mode de gestion, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de la communication sur la RSE.

3. **Améliorer l'information et mesurer le progrès de la RSE dans le pays** par l'élaboration **d'indicateurs** nationaux sur la RSE. Les indicateurs pourraient être répartis selon différentes thématiques dont les trois volets du développement durable, en plus d'autres thématiques telles que le volet territorial, la gouvernance, la transparence,… Les outils d'opérationnalisation de la RSE élaborés à l'échelle internationale notamment la norme ISO 26000 pourraient servir d'entrée pour l'élaboration des indicateurs RSE. La publication d'un **rapport annuel sur l'état des lieux de la RSE** est aussi une nécessité pour suivre le progrès et l'évolution de la RSE en Tunisie. Ces missions pourraient être confiées à l'OTEDD moyennant **renforcement de ses capacités et sa restructuration** La création d'un **site web « Tunisie RSE »** est recommandée. Ce site présenterait la politique tunisienne en matière de RSE, avec un suivi de la stratégie et de l'actualisation de sa mise en œuvre.

- **Axe 7 : Renforcer la RSE dans les activités et la coopération internationales**

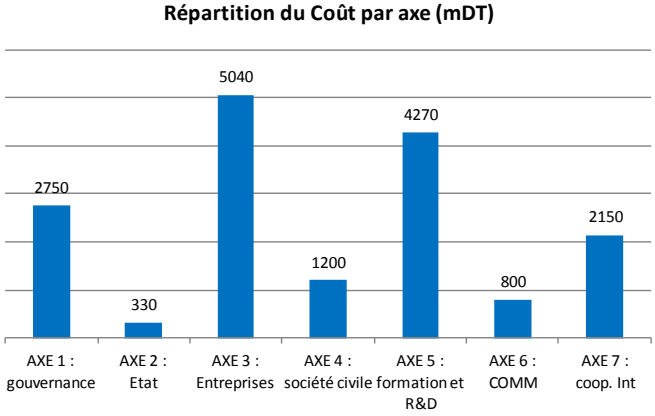
Le développement de la RSE ne peut se faire dans le cadre d'un cloisonnement des idées et des expériences. Les échanges et la coopération avec les pays les plus avancés en matière de RSE, et la sollicitation de l'appui des partenaires techniques et financiers sont une opportunité à saisir pour le développement de la RSE en Tunisie. Les sous axes de concrétisation sont les suivants :

1. **Promouvoir la RSE via des initiatives internationales et des instruments reconnus au niveau international.** Il s'agit en premier lieu de réaliser un état des lieux approfondi de la situation nationale par rapport aux initiatives/outils internationaux de promotion de la RSE. L'identification des écarts permettra de mettre en place un plan d'action pour réduire ces écarts et s'aligner par rapport aux standards internationaux en matière de RSE. **Un jumelage entre les Labels tunisiens en RSE et d'autres Labels reconnus** à l'échelle internationale est aussi nécessaire. Il y a également l'impératif **d'une veille sur les meilleures pratiques internationales** pour le développement de la stratégie RSE en plus d'un renforcement des capacités de l'RSET dans la promotion du réseau pacte mondial en Tunisie.

2. **Approcher les PTF pour le développement de programmes RSE.** Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier et de recenser les PTF les mieux à même d'apporter leur soutien dans ce sens avec des conditions favorables. La priorité est de favoriser les partenaires qui subventionnent ce type de projets. Un document présentant les PTF prioritaires à cibler devrait être élaboré et actualisé au fur et à mesure des réalisations et du changement des besoins.

3. **Promouvoir la RSE à travers la coopération avec des pays partenaires.** Il s'agit en premier lieu de mettre en place une démarche structurée pour **cibler les multinationales ayant une politique RSE reconnue**. Ceci pourra se faire moyennant le renforcement des capacités en RSE des cadres des structures institutionnelles tunisiennes à l'étranger. Par ailleurs, dans le cadre de l'amélioration des partenariats avec des pays africains, certaines structures nationales notamment le CITET ont noué des relations assez étroites et privilégiées avec leurs homologues de pays notamment l'Afrique de l'Ouest. Dans ce cadre, une expertise pourrait être prévue pour accompagner les entreprises africaines dans la mise en place de leurs stratégies et démarches RSE.

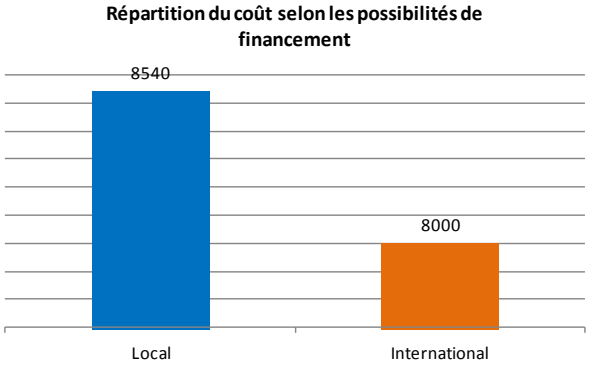
Le coût global de mise en œuvre de la stratégie nationale de la RSE est de près de 16,5MDT. Ce coût se réparti comme suit par axe :



Sans prendre en compte l'axe communication (dont le coût principal est à déterminer dans le plan de communication à élaborer), les axes les plus importants en terme de budget de mise en œuvre sont respectivement ceux liés à l'ancrage de la RSE au sein des entreprises et à la formation/R&D. Ceci est lié au fait que ces deux axes comprennent des actions importantes avec des programmes RSE et d'accompagnement des acteurs principaux en lien avec la RSE.

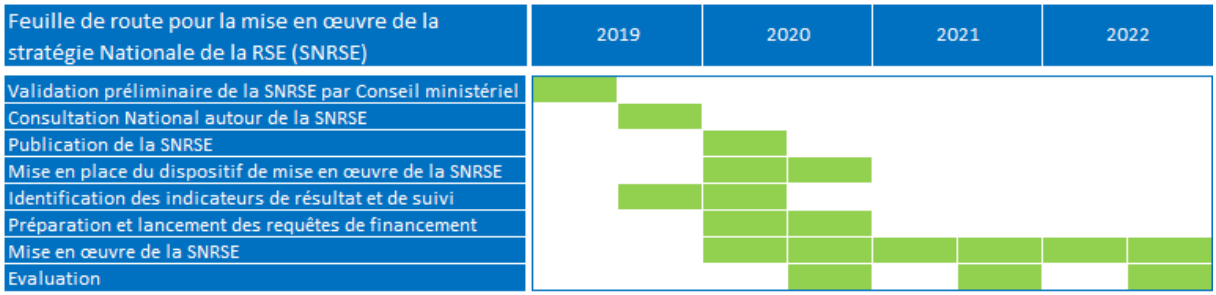
Les axes de l'amélioration de la coopération internationale en matière de RSE, de l'instauration de la gouvernance ont des budgets quasi-équivalents de l'ordre de 2,5MDT.
Il est à noter que le budget de fonctionnement du comité technique a été estimé à 1MDT.[2]

Les actions proposées pour la mise en œuvre de la stratégie pourraient être financées à raison de 8MDT (48%) à travers la coopération internationale et de 8,5MDT (52%) par un financement local. Les actions qui seraient financées par des PTF étrangers seraient surtout celles de programmes d'accompagnement, de formation,…



[2] Masse salariale de quatre personnes en plus du budget de fonctionnement.

Les principales étapes de la mise en œuvre de la stratégie nationale de la RSE (SNRSE) pourraient être planifiées comme suit :



1. ÉTAT DES LIEUX : RAPPEL DES CONSTATS

Ce chapitre rappelle les principaux résultats de la phase diagnostic de l'état des lieux de la RSE en Tunisie qui a été réalisé lors de la phase 1.

1.1. La RSE à l'international

1.1.1 Clarification du concept

Plusieurs définitions ont été données à la RSE par les organisations internationales. L'ISO définit ainsi la RSE dans la norme 26000 comme «la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société.
- Prend en compte les attentes des parties prenantes.
- Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales.
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

La plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ainsi ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.

La RSE est ainsi « la déclinaison du concept de développement durable dans l'Entreprise/Organisation. Il traduit la manière avec laquelle l'Entreprise/Organisation appréhende les dimensions Économiques, Sociales et Environnementales dans son mode de management. »

1.1.2 Constats du Benchmarking

Les expériences de l'Allemagne, la Belgique, le Danemark, la France, l'Inde et le Maroc, indique que la plupart de ces pays sont assez bien avancé en matière de stratégie pour RSE. Les pays européens ont une certaine marge d'avance puisque la plupart d'entre eux ont élaboré des stratégies depuis les années 2000 et entamé la mise en place d'actions concrètes.

Les initiatives concrètes visant à promouvoir la RSE dans ces pays sont diverses et variées. En matière de **règlementation**, l'action la plus commune est celle qui insiste sur l'obligation du reporting et de la transparence pour certaines catégories d'entreprises. Ceci permet ainsi de garder un caractère volontaire des actions RSE ou en introduisant un degré d'obligation « implicite ».

Un cas particulier est néanmoins à noter à savoir celui de l'Inde ou une Loi adoptée en 2013 oblige les entreprises d'une certaine taille de dépenser 2% de leurs bénéfices nets dans des projets RSE et de les publier dans un rapport RSE.
Cette Loi est entrée en vigueur en 2014 mais en pratique plusieurs contraintes ont été notées. En effet, la plupart des entreprises concernées ne disposait pas de politiques de RSE avant cette loi. Ces entreprises ont été dans l'obligation de recruter des responsables RSE et de faire appel à des professionnels RSE dans le pays.

Par ailleurs, la loi avait au départ adopté une définition large de la RSE, laissant place à des ambiguïtés sur ce qui pouvait ou non relever des dépenses en RSE. Certaines clarifications ont été apportées en indiquant que les projets financés devaient être situés sur le territoire indien, de préférence au niveau local, et profiter aux communautés les plus déshéritées. Les entreprises peuvent par ailleurs choisir d'internaliser ou d'externaliser leur politique RSE, notamment en confiant la réalisation de projets à des ONG.

En matière de programmes, plusieurs pays ont mis en place des projets pilotes (ISO 26000) en vue de promouvoir la RSE. Des programmes spécifiques aux PME ont aussi été montés, par exemple en Allemagne.

Dans la plupart des cas des guides ont été élaborés. C'est par exemple le cas du guide élaboré par le MEDEF qui permet d'expliquer aux entreprises leurs obligations en matière de reporting RSE et de les orienter dans leurs démarches d'opérationnalisation de la RSE.

Certains pays (le Maroc, la France ou la Belgique) ont créé des Label RSE ou Label social.
Les Labels RSE sont une pratique qui existe un peu partout dans le monde. La plupart de ces Labels sont basés sur la norme ISO 26000. Dans un même pays peuvent coexister plusieurs Labels RSE portés par différentes structures (publique, privée,…). Le Label appartient généralement à une entité qui charge des organismes/experts externes de conduire les évaluations selon une méthodologie et des outils déjà élaborés. L'entité peut aussi très bien procéder à l'évaluation si elle dispose de l'expertise.

La labellisation donne souvent droit à des avantages basiques (formations gratuites, participation à des conférences,…), ou plus importants négociés avec des partenaires externes (réductions financières sur des prestations) ou intra-communautaires (également des avantages financiers). Dans certains cas (Maroc), la labellisation est en partie prise en charge par l'État (60%) dans le cadre de programmes d'amélioration de la compétitivité. Des prix RSE ont aussi été prévus pour récompenser les entreprises exemplaires.

La promotion de la RSE se fait au moyen de sites web dédiés, de conférences,...

Il y a aussi la création de réseaux d'entreprises sur la RSE dans tous les pays. Ces derniers constituent des plateformes mettant l'accent sur les meilleures pratiques en matière de RSE par l'information et la communication.

1.2. La RSE en Tunisie

1.2.1 Rappel de l'existant

Le cadre juridique de RSE en Tunisie est assez bien étoffé et constitue de ce fait une réelle opportunité pour son développement. La démarche RSE s'inscrit ainsi dans la logique des engagements internationaux de la Tunisie au titre du Pacte mondial des Nations Unies (2000) et de la réalisation des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD).

Elle s'insère également dans la logique de la Constitution du 27 janvier 2014 qui consacre le droit au développement durable, à l'eau et à un environnement sain, de même qu'elle insiste sur le devoir de l'État de contribuer à la sécurité climatique.
La constitution prévoit aussi la mise en place des instances constitutionnelles chargées des droits de l'homme, du développement durable et des droits des générations futures, ainsi que de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption.

Par ailleurs, une proposition de loi sur la responsabilité sociétale des entreprises et organisations a été déposée par plusieurs députés. Elle prévoit une obligation pour certaines catégories d'entreprises de dépenser un budget dans des investissements responsables.

La Tunisie a aussi développé depuis des décennies un arsenal juridique important comportant des textes visant l'amélioration des conditions environnementales (dépollution, impact, recyclage,…), sociales (code du travail,…), et économiques (protection du consommateur,…) dans le pays. De même, la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption, constituent depuis quelques années des volets importants, et la règlementation dans ce domaine est de plus en plus avancée.

Le cadre législatif a aussi prévu de nombreuses mesures incitatives en faveur des entreprises qui permettent de les orienter vers la voie de la mise en place d'actions RSE. Ces incitations consistent en général en des primes ou des réductions fiscales et s'adressent à plusieurs activités notamment la dépollution, le tourisme, la maitrise de l'énergie, le développement régional,….

Plusieurs stratégies ont été développées au cours des dernières années, notamment la SNDD, la SNEV et la SNLCLC. Ces stratégies fournissent un cadre de travail et des outils aux organismes qui veulent mettre en place des politiques et des actions en lien avec des thèmes de développement durable, de l'économie verte, de la bonne gouvernance, et de la lutte contre la corruption. D'autres travaux importants ont été élaborés notamment les Plans d'action nationaux sur les modes de production et de consommation durables, ou encore l'étude stratégique sur l'Économie Sociale et Solidaire. Ceci indique que les orientations stratégiques du pays vont bien dans le sens de la promotion de la RSE.

Des programmés dédiés ont été mis en place notamment depuis la révolution en vue de développer la RSE en Tunisie. Parmi les projets les plus significatifs, il y a le projet pilote pour la mise en place de l'ISO 26000 dans certaines institutions publiques et privées. Financé par la Coopération Suédoise et piloté en Tunisie par l'INNORPI, ce programme a permis d'introduire une certaine dynamique de la RSE dans le pays qui a été concrétisée par la production du RNG.

Il y a aussi le Label RSE, projet initié par la CONECT en partenariat avec le CITET. Le projet a démarré en 2012 et un appel à candidature a été lancé pour les entreprises et une quarantaine d'entreprises ont été candidates pour la labellisation. Le programme de labellisation est en cours de mise en place.

D'autres initiatives incluent l'adhésion d'une quarantaine entreprises à des degrés différents au Pacte Mondial. En Tunisie, ce processus est géré par l'IRSET.

En matière de recherche et développement, la contribution du milieu académique se présente sous plusieurs formes notamment à travers l'encadrement de travaux de recherche avec des thèses dans le domaine de la RSE.

1.2.2 Résultats de l'enquête

L'enquête auprès des entreprises a montré que les premières initiatives menées par les entreprises sont d'ordre interne et sont relatives aux ressources humaines (avantages en nature, en numéraire, aides aux familles pendant les fêtes, rentrée scolaire,…) et aux améliorations d'ordre environnemental. Quant aux initiatives externes elles sont liées à des actions sociales avec l'aménagement d'écoles, le soutien à des associations, le sponsoring de jeunes sportifs et d'événements socio-culturels ou encore l'implication dans l'encadrement d'étudiants et la coopération avec des universités.

Les principales motivations des entreprises sont liées à l'amélioration de l'environnement du travail et du bien-être des employés, à travers les différentes actions d'ordre financier, social, ou environnemental, la réduction des impacts de l'activité de l'entreprise sur l'environnement externe (réduction des rejets liquides, des déchets dangereux ou des émissions importantes), et la mise en conformité des produits, services ou procédures aux exigences de clients étrangers, qui imposent souvent des normes de qualité et des procédures assez strictes à leurs fournisseurs et pratiquement à tous les niveaux. Parmi les autres motivations, il y a aussi l'engagement et la conviction du management et de façon plus générale du premier responsable qui font qu'il y ait un soutien important dans la mise en place des actions RSE.

La quasi-totalité des entreprises interrogées ont indiqué que l'impact de la RSE est positif. Les manifestations de cet impact sont à plusieurs niveaux et en premier lieu avec l'amélioration des performances de l'entreprise à travers la réalisation d'économies liées à l'amélioration de la productivité et à la plus grande efficacité des ressources, à une moindre consommation d'énergie et d'eau, à une réduction des déchets,… La mise en place d'actions RSE a aussi un impact positif sur l'emploi/l'employabilité à travers les actions internes visant l'amélioration des conditions de travail des RH ou les actions externes avec plusieurs entreprises ont engagé des projets pour appuyer le développement des compétences et l'employabilité des jeunes, leur formation ou encore le financement de projets innovants.
La RSE permet aussi à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité et d'avoir un meilleur positionnement international en ayant accès à des marchés responsables (publics ou privés) qui sélectionnent les entreprises et les produits sur des critères dits ESG (Environnement, Social -dont société, Gouvernance). Il y a aussi et bien évidemment la réduction des risques environnementaux, économiques et sociaux avec la minimisation conflits potentiels avec les clients ou consommateurs, les conflits sociaux au sein de l'entreprise ou avec la société civile,…
Dans l'ensemble la RSE permet l'amélioration de la réputation et de l'image de marque de l'entreprise, ce qui entraine un gain important en matière de confiance de la part du public en général et des parties prenantes en particulier. Une bonne démarche RSE constitue de ce fait incontestablement un argument Marketing fort. Ceci étant, plusieurs entreprises ont souligné qu'une démarche RSE pouvait être utilisée comme un outil marketing, avec un risque de négliger le fond au profit d'une communication sur des actions ponctuelles visant simplement à embellir l'image de l'organisation.

Les principales contraintes qui entravent le développement des initiatives RSE en Tunisie sont liées à la méconnaissance du concept qui reste encore flou pour la plupart des entreprises. Celles-ci confondent généralement la RSE avec des actions caritatives ou une simple application de la règlementation. L'approche de la RSE reste aussi « partielle » et non structurée dans la plupart des cas avec des actions éparpillées et peu structurées dans une démarche ou une stratégie RSE claire. Le manque d'implication de certaines parties prenantes peut aussi constituer une entrave à son développement. Dans certains cas, la direction générale pouvait ne pas être convaincue de la nécessité d'une démarche RSE. Dans d'autres cas, le manque de collaboration entre les départements a entravé la mise en place d'une démarche RSE.

Le manque de financement constitue une entrave dans certains cas, notamment pour des projets structurés visant le développement de la RSE. Ces programmes se caractérisent parfois par une faible durabilité des initiatives mises en place. Il y a enfin un manque d'expertise dans le domaine de la RSE et qui freine son développement, surtout que l'opérationnalisation de cette démarche nécessite un certain savoir-faire.

1.3. Synthèse SWOT de la situation de la RSE en Tunisie

Compte tenu de l'état des lieux réalisé, la matrice ci-après donne une synthèse du diagnostic sous la forme d'une analyse SWOT :

Forces	Faiblesses
• Un contexte et une dynamique globalement favorables au développement de la RSE • Un certain appui politique en faveur de la RSE • Un cadre règlementaire assez bien étoffé • Présence d'incitations pour le financement de certaines actions en RSE • Émergence d'acteurs institutionnels (exp INNORPI) reconnus dans le domaine de la RSE • Implication de certaines composantes de la société civile (patronat, associations, ONG) et d'institutions académiques dans le développement de la RSE • Une certaine collaboration entre acteurs sur des projets RSE (exp CITET, CONECT) • Elaboration de plusieurs stratégies (SNDD, SNEV, SNLCC,…) en lien avec la RSE • Mise en place de plusieurs programmes dédiés à la RSE • Initiatives notables (Label RSE, RNG) pour l'opérationnalisation de la RSE • Une bonne perception de la RSE la part des entreprises qui ont mis en place des actions dans ce sens • Plusieurs actions en RSE avec des impacts positifs sur les performances et l'image des entreprises	• Un manque d'implication de certains acteurs phares pour le développement de la RSE • Une faible collaboration entre certains acteurs en RSE • Une contribution du milieu académique à vocation plutôt théorique • Un concept qui reste encore flou pour la plupart des entreprises (confusion avec des actions sociales ou environnementales). • Une approche partielle et non structurée de la RSE avec des actions éparpillées • Un manque d'adhésion de certaines parties prenantes entravant le développement de la RSE • Une faible durabilité de certaines initiatives mises en place notamment les projets financés par les bailleurs de fonds étrangers • Un manque d'expertise dans le domaine de la RSE • Un manque de financement pour le développement de programmes structurés
Opportunités	**Menaces**
• Une plus grande implication de l'État dans la promotion de la RSE • Contrat social entre l'État, le Patronat et le Syndicat favorable au dialogue • Une meilleure image du pays en cas de développement de la RSE • Accès plus facile aux capitaux étrangersDéveloppement de la RSE par la mise en place des pré-requis institutionnels et règlementaire • Une meilleure implication et collaboration entre les acteurs de la RSE • Amélioration de l'éducation, de la formation et de la recherche dans la RSE • Opérationnalisation de la RSE par le développement de programmes structurés	• Dégradation de l'environnement d'ensemble (politique, économique, social et environnemental) en Tunisie pouvant constituer un frein à la RSE • Menaces d'épuisement des ressources naturelles et d'aggravation du déficit énergétique • Menaces de dégradation de la notation de la Tunisie par les instances internationales • Risque d'exclusion ou de marginalisation des entreprises tunisiennes/de la Tunisie sur les marchés internationaux en cas de pratiques contraires à la RSE • Une accentuation de la méconnaissance et de l'incompréhension de la RSE de la part des acteurs tunisiens.

2. VISION ET PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RSE

Ce chapitre présente une vision pour la Tunisie en matière de RSE ainsi que les principes qui gouvernent la réalisation de cette vision. Au préalable, les enjeux de la mise en place d'une stratégie RSE en Tunisie sont exposés.

2.1. Enjeux

Les principaux enjeux de la mise en œuvre de la RSE peuvent se résumer par les aspects suivants

2.1.1 Une meilleure attractivité du pays et un accès plus facile aux capitaux étrangers

Depuis quelques années, la Tunisie a connu une baisse dans les investissements directs étrangers. Il n'y a pratiquement pas eu de projet d'investissement nouveau de grande envergure avec une création d'emplois importants. Ceci est en partie du à l'image détériorée du pays (environnement des affaires, écologie, corruption,…). La mise en place d'une stratégie RSE permettra de remédier à plusieurs des faiblesses notées et d'améliorer l'image et l'attractivité du pays. Ceci devrait inciter les investisseurs étrangers à venir en Tunisie et les bailleurs de fonds à financer ses projets.

En effet, de plus en plus au niveau international et probablement au niveau local à moyen terme, les fonds d'investissement et les bailleurs de fonds intègrent les critères de la RSE dans leur processus d'investissement, d'abord en excluant les organismes qui ne correspondent pas aux critères de la RSE, puis en misant de plus en plus sur ceux respectant des normes environnementales ou sociales.
Par ailleurs, la mise en œuvre de la RSE permettra d'amorcer des mécanismes de gouvernance et prévention de la corruption puisque il y a des connexions croissantes ainsi que des interfaces entre RSE et gouvernance.
L'organisme qui adopte donc une approche RSE améliorera sa capacité à obtenir du financement de la part des bailleurs de fonds et à moyen termes des investisseurs et banques, puisque présentant un profil de risque plus favorable.

2.1.2 Des entreprises financièrement plus performantes grâce à la mise en place de démarches RSE

La situation financière de plusieurs entreprises tunisiennes a connu une dégradation après la révolution, ce qui fait de l'amélioration de leurs performances financières un enjeu majeur. Les entreprises adoptant la RSE tireront certainement des avantages directs au niveau de l'efficacité opérationnelle de leurs activités par exemple par la réduction de la consommation d'énergie et des déchets et par leur recyclage systématique.
Une meilleure appréciation des risques, une gestion plus efficace des responsabilités et des processus d'information plus transparents sont également susceptibles de garantir la pérennité des entreprises.

2.1.3 De meilleures relations avec les salariés avec une paix sociale se traduisant par une meilleure productivité.

Particulièrement après la révolution, le pays a connu une montée en force des organisations syndicales avec des tensions et des grèves bloquant parfois pour plusieurs mois la production. Certaines entreprises ont parfois fermé ou délocalisé leur activité. La mise en place d'une stratégie RSE et son opérationnalisation constitue un moyen d'instaurer de meilleures relations entre les dirigeants et les travailleurs et d'instaurer une paix sociale.

Un avantage clé que les entreprises tirent de la RSE sera alors celui de l'augmentation de l'engagement et de la loyauté des salariés envers l'entreprise et de leur motivation, ce qui améliore leur productivité. Ces entreprises n'auront plus de difficultés à retenir les salariés qui deviennent plus soucieux de la performance de l'entreprise.

De meilleures relations employeurs-salariés se traduisent aussi par une meilleure visibilité auprès du public cible visé au niveau du recrutement, une meilleure insertion des nouvelles recrues dans l'entreprise, d'où l'amélioration de l'image d'ensemble de l'entreprise et de ses relations avec son environnement.

2.1.4 Une meilleure réputation et une meilleure image de marque des entreprises

Depuis quelques années, le comportement de certaines entreprises notamment des entreprises industrielles a connu une dégradation. Ceci est notamment perceptible au regard de l'augmentation des déchets industriels et de leur prolifération. Plusieurs entreprises ne respectent pas la règlementation en vigueur concernant le traitement de leurs déchets, rejets ou émissions. Ceci s'est fortement amplifié particulièrement après la révolution, ce qui entraine un impact immédiat sur l'environnement et la santé des personnes.

La mise en place d'une stratégie RSE permettra à l'entreprise de s'engager sur la voix d'un comportement responsable. Ceci devrait nécessairement lui permettre d'avoir des retombées positives en termes d'image de marque.

Par une communication circonstanciée sur son engagement RSE, l'entreprise peut attirer de nouveaux clients et améliorer son positionnement sur le marché.

2.2. Vision

La conjugaison des efforts des entreprises et des organisations en matière de RSE fera nécessairement que la Tunisie soit reconnue comme un pays jouissant d'une image appréciable en matière de développement durable, d'éthique des affaires et de bonne gouvernance. Partant des enjeux susmentionnés, une vision proposée de la RSE pour la Tunisie consisterait à ce que

« Les entreprises/organisations adoptent un comportement responsable permettant d'assurer le développement durable et la paix sociale et garantissant l'attractivité et la compétitivité du pays.

Cette vision traduit les principaux les éléments suivants :

2.2.1 A terme, le comportement responsable des organisations est « systématique »

A terme, les entreprises devraient ainsi adopter un comportement responsable à l'égard de toutes les parties prenantes. Ce comportement sera volontaire et l'organisation n'est pas obligée de le mettre en œuvre. La RSE est ainsi complètement intégrée dans les décisions et les relations avec les parties prenantes.

2.2.2 De la nécessité de la prise en compte des dimensions environnementale, sociale, de l'éthique et de la bonne gouvernance

La concrétisation de la vision de la RSE pour la Tunisie ferait qu'une dimension importante de l'objectif développement durable soit atteinte. Les volets sociaux, environnementaux et l'éthique des affaires seront ainsi pris de façon concrète dans les stratégies et dans les projets des différents acteurs tels que les entreprises privées, publiques,…
Sur le même pied d'égalité, la RSE permet de développer les principes de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption.

De cette manière, la stratégie RSE sera pleinement intégrée et en complète concordance avec les objectifs des autres stratégies déjà élaborées notamment la SNDD, la SNEV, ou encore la SNLCLC, entre autres.

2.2.3 Le développement de la RSE est une voix vers la paix sociale

La situation actuelle dans le pays caractérisée par des disparités régionales et une hausse du chômage, des inégalités de la corruption, fait nécessairement que l'objectif de la paix sociale soit parmi les priorités. Aucun acteur économique ne peut prospérer dans un environnement caractérisé par des conflits sociaux. Le cadre actuel en Tunisie, et particulièrement dans les régions offre de nombreux exemples illustratifs. Dans ce contexte, la RSE pourrait être un vecteur important de promotion de la paix sociale.

2.2.4 La RSE est un vecteur de promotion de la compétitivité

La durabilité économique et financière de l'entreprise et l'amélioration de sa compétitivité sont des objectifs auxquels la mise en place d'une stratégie RSE participe pleinement. La RSE n'est pas un objectif en soi mais un moyen pour une organisation d'atteindre le développement durable, y compris la durabilité financière.

2.3. Principes directeurs

2.3.1 La RSE permet de promouvoir la performance globale et durable des entreprises

Ceci indique que la mise en place de la RSE est une démarche qui ne va pas à l'encontre de la recherche de profit. Au contraire, la RSE contribue à améliorer les performances de l'entreprise par la mise en place d'actions et d'une politique durables. Ceci permet d'assurer la pérennité de l'activité commerciale avec une relation basée sur la confiance avec toutes les parties prenantes de l'entreprise.

2.3.2 La RSE est une démarche globale qui intègre les dimensions du développement durable notamment la bonne gouvernance et la transparence

Ce principe traduit le fait que la RSE est un ensemble de mesures cohérentes visant l'objectif d'un développement durable. La RSE n'est pas une démarche partielle avec la mise en place de mesures environnementales ou sociales. Ceci n'empêche que sa mise en œuvre peut très bien être faite de façon progressive. Les organisations pourraient ainsi se familiariser avec la RSE au fur et à mesure de la mise en place des actions.

2.3.3 La RSE est par essence volontaire mais les organisations doivent être guidées à travers cette démarche

La RSE n'est pas du tout l'application de la règlementation. La conformité par rapport à la législation dans les domaines économiques, environnementaux ou sociaux est obligatoire. La transgression de la loi devrait aussi normalement donner lieu à des sanctions. La RSE est représentée par les réalisations qui sont faites en « plus » par rapport à la conformité. Des mesures doivent néanmoins être mises en place pour aider les entreprises à s'engager dans la démarche RSE.

2.3.4 La généralisation de la RSE améliore l'attractivité et la compétitivité du pays

Certains pays sont aujourd'hui reconnus comme des références en matière de politiques RSE. Cette image est la résultante de l'engagement sociétal aussi bien du secteur privé, public et des composantes de la société civile. Cette situation fait que le pays soit classé par les organisations internationales dans les meilleurs rangs d'attractivité et de compétitivité et dans pratiquement tous les domaines. La RSE a donc un impact incontestable sur l'attractivité d'un pays.

3. STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE LA RSE

Ce chapitre présente les objectifs cibles à atteindre ainsi que les orientations stratégiques permettant leur réalisation.

3.1. Objectifs cibles

3.1.1 Être dans le TOP 30 des pays les mieux classés en matière de RSE

La Tunisie a plusieurs acquis règlementaires qui permettent d'amorcer l'ancrage de la RSE. Depuis plusieurs années, le classement en matière de RSE était essentiellement destiné aux entreprises et aux organisations en général. Ce n'est que récemment qu'un classement a été réalisé pour hiérarchiser les pays en fonction leur ouverture à la RSE.

Ce classement est réalisé par l'Institut RESPECO selon un indice composite construit à partir de 6 indicateurs phares prend en compte des données relatives à l'environnement, aux inégalités et aux discriminations, au droit du travail et aux législations sociales, à la corruption et à l'information.[3]

Au niveau du classement, les pays qui arrivent en tête sont essentiellement les pays européens, et surtout nordiques, (scandinaves) avec la Suède en tête, suivie, par la Finlande, la Norvège, le Danemark et l'Islande. Depuis l'année 2013, date de parution du premier classement, ces pays ont gardé les premières places.

Pour ce qui est de la Tunisie, elle est classée en 2017 à la 59ème position. La Tunisie a réalisé d'importants progrès en termes de RSE, d'où une nette progression de 26 places en l'espace de 4 ans qui était classée à la 85ème place en 2013.[4]

Compte tenu de l'enjeu de l'amélioration de l'attractivité du pays et de façon plus globale de son image à l'international, un objectif en termes de classement RSE de la Tunisie pourrait être fixé. Cette amélioration reste tributaire, entre autres, de la mise en œuvre des mécanismes de la gouvernance (primauté de la loi, transparence, redevabilité, participation, éthique…) au sein de l'entreprise et dans la relation avec toutes les parties prenantes. Ainsi, il est proposé que la Tunisie soit classée parmi les 30 premiers pays en termes d'ouverture à la RSE

3.1.2 Développer l'investissement socialement Responsable (ISR)

L'ISR implique que la conception et la mise en œuvre de l'investissement doit reposer sur des critères aussi bien économique et financiers que sur des considérations sociales, éthiques et environnementales.

Le concept de l'ISR reste dans l'ensemble flou et les pratiques varient d'un pays à l'autre et d'une organisation à une autre. C'est dans ce cadre qu'il y a eu certaines initiatives majeures au niveau global pour l'établissement de normes ou de principes internationaux pour guider les acteurs dans la mise en œuvre de l'ISR. Une des initiatives les plus importantes a été celle lancée par des investisseurs institutionnels importants en partenariat avec l'Initiative financière du PNUE et le Pacte Mondial de l'ONU. L'initiative a permis d'établir six principes que les investisseurs signataires s'engagent à suivre. Ces principes s'énoncent comme suit :

[3] Environmental Performance Index des Universités de Yale et Colombia revisité, Indice de Perception de la Corruption de Transparency International, Global Gender Gap Index du World Economic Forum, coefficient de Gini de la Banque Mondiale, taux de ratification des conventions fondamentales et de gouvernance de l'Organisation Internationale du Travail, classement mondial de la liberté de la presse par Reporters sans frontières. Voir https://www.responsible-economy.org/images/CP_classement_RSE.pdf.

[4] Le premier pays arabe classé en 2017 est le Maroc à la 54ème position.

1- Nous intégrerons les questions ESG à nos processus décisionnels et d'analyse des investissements
2- Nous serons des actionnaires actifs et intégrerons les questions ESG à nos politiques et procédures en matière d'actionnariat.
3- Nous demanderons, autant que faire se peut, aux entités dans lesquelles nous investissons de faire preuve de transparence concernant les questions ESG.
4- Nous encouragerons l'adoption et la mise en œuvre des Principes dans le secteur des investissements.
5- Nous coopérerons pour améliorer l'efficacité de notre mise en œuvre des Principes.
6- Nous rendrons chacun compte de nos activités et des progrès accomplis concernant la mise en œuvre des Principes.

D'autres institutions internationales ont élaboré des principes de l'ISR. C'est le cas du Cômité de la sécurité alimentaire mondiale qui élaboré des principes dans l'objectif de promouvoir des investissements responsables dans l'agriculture et les systèmes alimentaires qui contribuent à la sécurité alimentaire et à la nutrition. Ces principes devraient au même moment favoriser la réalisation progressive du droit à une alimentation adéquate.

Ces initiatives partent du constat que la non prise en compte des questions environnementales, sociales et de gouvernance dans les décisions d'investissement (ESG) peuvent nuire à la performance des investissements à divers degrés selon les, les secteurs, les régions, et au fil du temps. La promotion de l'ISR se pose particulièrement dans le cas de la Tunisie où plusieurs projets ont connu des blocages en raison d'un manque de concertation avec les populations locales, par exemple, et de façon plus générale de non prise en compte des critères EGS. Le développement de l'ISR est de ce fait considéré comme un objectif stratégique pour orienter le pays vers la promotion de la RSE.

3.1.3 Labelliser 300 entreprises RSE à l'horizon 2030

L'analyse des expériences internationales indique que les Labels RSE sont une pratique qui existe et qui se développe un peu partout dans le monde. La plupart de ces Labels sont basés sur la norme ISO 26000 et sont développés à l'initiative de plusieurs types de structures : privé, Public, ONG,… La labellisation est une reconnaissance de l'engagement de l'organisation dans une démarche RSE.

En Tunisie de telles initiatives ont été lancées notamment à travers le Label RSE de la Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONECT) ou encore le RNG lancé plus récemment par l'INNORPI en 2014. Ces initiatives ont aussi pour finalité de promouvoir la RSE en Tunisie en engageant les entreprises et organisations dans une démarche de labellisation.

Un des objectifs stratégiques est de développer la RSE à travers promotion de la labellisation L'enquête réalisée lors de la phase 1 de l'étude a permis de dégager les principaux critères pouvant caractériser les entreprises potentielles capables de s'engager dans une démarche RSE. Il s'agit

- Les entreprises de grande taille et celles qui sont leaders dans leurs domaines
- Les entreprises certifiées (ISO, HACCP, OHSAS, SA……)
- Les filiales d'entreprises étrangères
- Les entreprises totalement/partiellement exportatrices
- Les entreprises cotées en bourse
- Les entreprises adhérentes au Pacte Mondial
- Les entreprises ayant participé aux différentes initiatives lancées (programme ISO 26000, etc.)

Sur cette base, le nombre d'entreprises potentielles susceptibles de s'engager dans le court et moyen terme (cinq prochaines années) dans une démarche RSE a été estimé à mille entreprises. L'objectif à atteindre serait alors d'avoir 300 entreprises labellisées RSE à l'horizon 2030. Ceci permettra d'améliorer la performance des entreprises et de renforcer leurs rôles dans le développement économique de la région.

3.1.4 Avoir 50 % des entreprises labellisées RSE dans les régions les moins développées

La RSE est un concept fortement corrélé au développement local. Les résultats de la phase 1 confirment ce constat avec des entreprises et des organisations dont les politiques RSE sont orientées vers la communauté locale. Ainsi, les politiques sociales, environnementales ou de développement local ciblent principalement les populations qui se trouvent dans la région ou la zone d'implantation des entreprises.

De même, les organisations (associations, ONG,…) orientent leurs actions ou les projets qu'elles réalisent prioritairement vers leurs régions géographiques.

L'ancrage territorial de la RSE est donc prouvé. Paradoxalement, l'enquête de la phase 1 a montré que les entreprises qui avaient répondu étaient essentiellement basée dans le Grand Tunis, et plus généralement dans les gouvernorats les plus aisés.

Un objectif stratégique serait de développer la RSE dans les régions les moins développées de la Tunisie. Il proposé que 50% des organisations labellisées à l'horizon 2030 soit 150 organisations, soient situées dans les zones de développement régional.

3.2. Axes stratégiques

Les objectifs à atteindre par la mise en œuvre de la présente stratégie sont de positionner la Tunisie parmi les 30 pays les mieux classés en RSE, de développer l'ISR et de promouvoir la labellisation y compris dans les régions. Pour ce faire, les sept orientations stratégiques suivantes sont préconisées :

3.2.1 Instaurer la gouvernance institutionnelle de la RSE

Cet axe a pour objectif d'améliorer l'environnement d'ensemble en vue de mieux ancrer les démarches RSE. Ceci se réfère essentiellement à l'amélioration du cadre institutionnel à travers une meilleure coordination et collaboration entre les acteurs en lien avec la RSE. Il propose aussi de mettre en place un dispositif de mise en œuvre de la stratégie.
L'amélioration du pilotage de la RSE doit aussi être réalisée en assurant une harmonisation entre les différentes stratégies phares qui ont été élaborées ayant comme finalité la mise en place d'un développement durable.
Cette amélioration doit tenir compte aussi bien de la gouvernance du dispositif d'ensemble, que de la gouvernance locale pour ancrer la RSE dans les régions les moins avancées.

3.2.2 Faire de l'Etat un vecteur du développement de la RSE

L'Etat travers ses différentes institutions (Ministères, structures et entreprises publiques,…) joue un rôle primordial en tant que moteur et locomotive en matière de promotion de la RSE. À travers la promulgation d'une règlementation adéquation y compris les incitations financières, il peut développer les initiatives RSE.

L'Etat peut aussi lui-même être un acteur majeur d'implémentation de la RSE à travers ses politiques d'investissement, ou encore dans ses relations avec ses clients et fournisseurs notamment dans ses achats.

3.2.3 Ancrer la RSE dans les entreprises notamment les PME

Les entreprises privées (mais aussi publiques) sont généralement les principaux acteurs de la RSE. Pour ancrer la RSE au sein des entreprises, Toutes les stratégies des autres pays leurs accordent des mesures spécifiques.

Pour pouvoir ce faire, il est nécessaire de mettre en œuvre les conditions nécessaires pour le développement de la RSE. Ces conditions sont aussi bien en amont notamment à travers les mesures incitatives ou règlementaires, ce sont les préalables. Il s'agit aussi d'accompagner les entreprises dans la mise en œuvre des stratégies RSE par des mesures telles que la promotion de la labellisation.

3.2.4 Renforcer le rôle de la société civile dans le développement de la RSE

La société civile joue un rôle important dans la promotion de la culture RSE à travers le lancement et la participation à des initiatives et des programmes, l'organisation d'évènements de sensibilisation et de formation, et l'accompagnement des différents acteurs.

Particulièrement, depuis la révolution, le rôle de plusieurs acteurs de la société civile notamment les associations a connu une augmentation importante dans des domaines clés liés à l'environnement, au social, à l'amélioration de la transparence, ou du droit des travailleurs ou encore dans la lutte anti-corruption.

Ce rôle désormais prépondérant devra être encadré et renforcé pour être mieux structuré. Cette structuration pourrait se faire à travers la mise en œuvre de la stratégie RSE.

3.2.5 Intégrer la RSE dans l'éducation, la formation et la recherche

L'ancrage de la RSE dans le comportement des acteurs, et surtout et des managers passe par la formation des futurs entrepreneurs. Ceci implique que l'éducation, et de façon plus générale la formation et la R&D sont des vecteurs de développement et d'ancrage de la RSE dans la société. Il faudrait de ce fait agir pour mobiliser les acteurs de la formation pour jouer pleinement leurs rôles de transmission de savoir et de diffusion des principes de la RSE.

3.2.6 Sensibiliser et mobiliser toutes les parties prenantes autour de la RSE

La RSE reste un concept mal connu et compris par la plupart des acteurs concernés. Son intégration et son appropriation passe impérativement la mise en place d'une forte sensibilisation et communication pour préciser les principes d'une démarche RSE.

La sensibilisation et la communication permettront de faciliter la compréhension du concept. En outre, elles feront que les parties prenantes soient avérées des retombées de la RSE en matière de développement économique, environnemental, et de cohésion sociale.

Une composante majeure de cette orientation consiste alors à assurer la disponibilité d'une information et d'indicateurs adéquats pour communiquer sur la RSE.

3.2.7 Renforcer la RSE dans les activités et la coopération internationales

Le développement de la RSE ne peut se faire dans le cadre d'un cloisonnement des idées et des expériences. Les échanges et la coopération avec les pays les plus avancés en matière de RSE, et la sollicitation de l'appui des partenaires techniques et financiers sont une opportunité à saisir pour le développement de la RSE en Tunisie.

4. MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE

Ce chapitre présente le plan d'actions préconisé pour la mise en œuvre des orientations stratégiques

4.1. Instaurer la gouvernance institutionnelle de la RSE

Plusieurs stratégies avaient été élaborées par le passé, mais leurs degrés de concrétisation restent plus ou moins faibles. Ceci est d'autant plus important à souligner dans le cas spécifique de la stratégie de la RSE, de par la multiplicité des intervenants et des parties prenantes concernées par sa mise en œuvre.

Pour améliorer la concrétisation de cette stratégie, deux principales mesures sont prises :

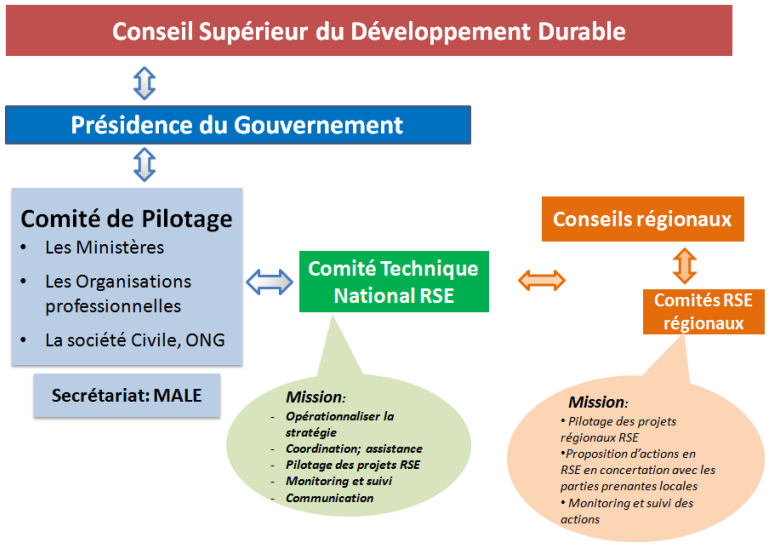
1- La stratégie est combinée avec un plan d'action qui explicite les mesures concrètes à mettre en œuvre pour l'opérationnalisation des sept axes stratégiques identifiés. Les parties prenantes chargées de la mise en œuvre de ces actions ainsi que le coût nécessaire pour leur réalisation sont aussi explicités.
2- Un dispositif institutionnel de mise en œuvre de la stratégie est proposé et représente un des principaux pré requis pour la réussite de son implémentation

Le déploiement de la stratégie au niveau des régions et son ancrage dans les localités est aussi un impératif. La RSE est en effet une thématique fortement corrélée au développement local et à l'économie solidaire et sociale.

Outre, la mise en place d'un dispositif approprié pour la concrétisation de la stratégie RSE, l'instauration de la gouvernance institutionnelle implique une harmonisation dans la mise en œuvre des différentes stratégies qui ont été élaborées récemment notamment la SNEV, la SNDD, la SNLCNC, la stratégie nationale de l'économie sociale et solidaire,…

4.1.1 Concrétiser les orientations préconisées dans la stratégie de développement de la RSE

Le graphique suivant illustre le dispositif de pilotage et de la mise en œuvre proposé pour la SNRSE



Pour concrétiser ce schéma de gouvernance les actions suivantes sont préconisées :

Action : Mise en place d'un organe de pilotage et de prise de décision

Cet organe est le maître d'ouvrage, il se chargera de définir les objectifs stratégiques et, de corriger les orientations si nécessaire. Il sera représenté par le même dispositif que celui proposé pour le pilotage de la SNEV à savoir un Conseil Supérieur du Développement Durable présidé par le Chef du Gouvernement et composé des principaux Ministres concernés par les problématiques de la RSE et du développement durable, des représentants du secteur privé et de représentants de la société civile et d'autres institutions en rapport avec la RSE.

Action : Création d'un comité de pilotage de la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie et la prise de décision par exemple concernant les projets ou les actions à engager sera confiée à un Comité de Pilotage (COPIL) composé de représentants de l'ensemble des parties prenantes publiques et privées qui sera logé à la présidence du gouvernement.

Action : Création d'un comité technique RSE

Ce comité technique se chargera de la coordination globale, de la mise en œuvre de la stratégie, du pilotage et du monitoring des projets nationaux en RSE, du suivi et de l'évaluation mais aussi de la communication et de la relation avec les média.

Action : Création de comités RSE au sein des conseils régionaux

Le développement et l'ancrage de la RSE dans la RSE nécessite la création de comités RSE au sein des conseils régionaux avec des cadres qui seraient formés aussi bien sur des aspects techniques spécifiques à la RSE que sur des thématiques transversales par exemple en gestion de projet. Ces comités seront chargés de développer la RSE dans la région notamment en pilotant des projets régionaux en RSE. Ces comités travailleraient en étroite collaboration avec des réseaux pourraient être localisés dans les gouvernorats correspondants et seraient composés de représentants du secteur public (directions régionale,…), ou privés (UTICA, CONECT, UTAP,…), de la société civile et de responsables d'entreprises privées.

4.1.2 Ancrer la RSE au niveau des régions

Au-delà des bénéfices économiques que peuvent tirer les entreprises, la RSE apporte un ancrage local qui génère des avantages partagés avec les territoires et les parties prenantes locales. D'ailleurs, la norme Iso 26000 pose la prise en compte de la communauté et du développement local comme une des sept questions centrales à partir desquelles une organisation peut mesurer, évaluer et développer sa démarche de RSE.

L'ancrage de la RSE dans les régions représente de ce fait un enjeu majeur dont la mise en œuvre implique les questions suivantes :

- Comment développer la RSE parmi les organisations et les entreprises implantées dans les régions
- Comment pérenniser et dynamiser l'ancrage local des entreprises afin de maintenir une activité économique et sociale sur l'ensemble des régions ;
- Comment développer la cohésion sociale dans les régions et comment améliorer les relations entre les entreprises et les populations locales pour faire converger les visions et les objectifs
- Comment agir localement auprès des plus démunis et contribuer à la réinsertion des publics les plus fragiles.

Outre la création des comités régionaux, pour ancrer la RSE dans les régions, les mesures suivantes sont préconisées :

Action : Mise en place d'un programme de renforcement des capacités des structures régionales sur la RSE

Ce programme a pour objectif d'initier et de former les acteurs locaux essentiellement institutionnels en relation directe avec les entreprises/organisations sur la RSE. Ce programme ciblerait par exemple les collectivités locales, les représentations régionales de l'APII, les BETI,… Une identification préalable des structures qui intègreraient le programme devrait être faite. Un programme pilote serait réalisé dans une région, puis évalué et dupliqué dans d'autres régions.

Action : Intégrer la RSE dans les Agenda 21 pour les collectivités publiques

Les Agenda 21 locaux ont pour objectif doter les villes et les collectivités d'outils efficaces afin qu'elles puissent se rapprocher des critères de la ville durable. Les collectivités publiques dotés de leurs agenda 21 sont appelées à réviser leurs agendas en y intégrant différents nouveaux concepts et agenda (les ODD, le changement climatique, etc.) y compris les concepts de la RSE dont l'objectif ultime est une meilleure implication des parties prenantes pour un développement harmonieux. Cette action pourra démarrer au niveau de quelques collectivités en tant que projet pilote pouvant être généralisée ultérieurement aux autres collectivités.

4.1.3 Harmoniser les stratégies en lien avec la SNRSE

Plusieurs stratégies en lien direct avec la RSE ont été mise en place au cours des dernières années. Il y a par exemple la Stratégie Nationale de l'Economie Verte (SNEV), la Stratégie Nationale du Développement durable (SNDD), la Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance et de Lutte Contre la Corruption (SNLCC),…
Pour une meilleure efficacité dans la réalisation de ces stratégies, il y a lieu de les harmoniser. Pour ce faire, les actions suivantes sont prévues :

Action : « Actualisation » de certaines stratégies pour inclure des actions RSE

Plusieurs axes identifiés dans les stratégies susmentionnées mais aussi d'autres en lien avec la RSE sont comparables. C'est par exemple le cas de certains axes transversaux tel que l'amélioration de la formation à travers ses composantes : éducation, formation professionnelle, formation continue, enseignement supérieure, recherche et développement. Pour assurer une meilleure efficacité, et pour éviter le manque de coordination ou les doubles emplois dans la mise en œuvre des stratégies et des plans d'actions prévus, il est nécessaire d'actualiser les stratégies mises en œuvre pour y intégrer la dimension RSE. À titre d'exemple la stratégie Nationale de l'économie sociale et solidaire ne fait pas de référence à la RSE ou aux initiatives liées par exemple les projets ou les Labels. Il ne s'agit surtout pas d'engager un processus d'actualisation en profondeur mais plutôt d'une passation en revue de ses stratégies pour voir les possibilités d'harmonisation.
Ceci pourrait se faire moyennant des réunions de travail entre les parties prenantes en charge du pilotage et de la réalisation des différentes stratégies identifiées.

Action : Intégration de la RSE dans les agendas de réalisation des stratégies liées (SNDD, SNEV, SNCC, SNLCC,…)

Certaines initiatives ont été prises depuis quelques années pour l'opérationnalisation de certaines des stratégies susmentionnées. C'est par exemple le cas de la SNDD qui a été suivie par la mise en place des assises du développement durable. Pour mieux assurer une harmonisation entre les stratégies, et la mise en œuvre de la stratégie de la RSE, il est nécessaire de l'intégrer dans les agendas de réalisation des autres stratégies. Ceci ne pourra bien entendu se faire à la suite de la réalisation de l'action relative à « l'actualisation » des autres stratégies avec un état des lieux de ce qui a été fait et des actions futures prévues.

4.2. Faire de l'Etat un vecteur du développement de la RSE

La démarche RSE s'inscrit dans la logique des engagements internationaux de la Tunisie au titre du Pacte mondial des Nations Unies (2000) et de la réalisation des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), adoptés en septembre 2015 par 193 États membres de l'Organisation des Nations Unies, sous la forme d'un Plan d'action (Agenda) à l'horizon 2030 pour la paix, l'humanité, la planète et la prospérité, nécessitant la mise en œuvre de partenariats multi-acteurs (gouvernement, secteur privé et société civile).

Sur le plan juridique, la Tunisie a développé depuis des décennies un arsenal important comportant des textes visant l'amélioration des conditions environnementales (dépollution, impact, recyclage,…), sociales (code du travail,…) et économiques (protection du consommateur,…) et la règlementation dans ce domaine complète la Constitution du 27 janvier 2014 qui consacre le droit au développement durable (préambule et art. 12), à l'eau (art. 44) et à un environnement sain, de même qu'elle insiste sur le devoir de l'État de contribuer à la sécurité climatique (art. 45) et qu'elle prévoit la mise en place de cinq instances constitutionnelles respectivement chargées des élections (art. 126), de la communication audio-visuelle (art. 127) des droits de l'homme (art. 128), du développement durable et des droits des générations futures (art. 129), ainsi que de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption (art. 130).

La suite logique de cette démarche – également menée dans divers États développés (Allemagne, Belgique, Danemark, France) et en développement (Inde, Maroc) - consiste à faire de l'État un vecteur du développement de la RSE en complétant l'arsenal juridique existant par les outils adéquats

Pour la mise en œuvre de cet axe, il est proposé de :

- Promouvoir la RSE au moyen d'une réglementation adéquate (sous-axe 1)
- Développer l'investissement public responsable (dont achats responsables) (sous-axe 2)
- Renforcer les principes de la RSE au sein de l'administration et des structures publiques (sous-axe 3).

4.2.1 Promouvoir la RSE au moyen d'une règlementation adéquate

Le constat résultant de la Phase 1 du rapport a permis de démontrer l'existence d'un cadre juridique globalement favorable à la RSE, qu'il s'agit de renforcer au moyen d'un ciblage de la réglementation, orienté vers l'introduction d'une obligation générale de « reporting RSE» à la charge de certaines grandes entreprises privées et de certains établissements publics (Action 1.1.1), complétée par un dispositif incitatif et volontaire de « labellisation RSE » à l'intention de tous les opérateurs pour enclencher un mouvement dynamique et créer une « boucle vertueuse » en faveur de la RSE (Action 1.1.2).

Action : Élaboration d'un texte créant une obligation de « reporting RSE »

Le texte proposé ne consiste pas à imposer la RSE, mais à faire « prendre conscience » aux entités assujetties (entreprises cotées en bourse et entreprises publiques au-delà de 500 employés) de l'existence de cette démarche et des modalités possibles de son application. En effet, à travers l'obligation de reporting, les entités concernées vont devoir documenter une « rubrique RSE » s'ajoutant aux autres rubriques obligatoires qu'elles ont déjà l'habitude de remplir sur une base annuelle ou semestrielle, ce qui pourra donner lieu à la recherche d'instruments/outils propres à chaque entité dans ce domaine.

Concrètement, chaque entité pourra prévoir les conditions de mise ne œuvre de la RSE en rapport avec sa propre organisation et documenter son « rapport RSE » en conséquence.

Pour une faisabilité optimale de cette action, le ciblage doit porter prioritairement sur :
- les entreprises cotées en bourse, déjà familiarisées avec le reporting obligatoire[5]
- les entreprises publiques employant plus de 500 personnes qui disposent des capacités humaines et autres susceptibles de satisfaire à cette nouvelle obligation.[6]

Afin d'aboutir, le dialogue sociétal et la concertation sont essentiels dans le cadre de cette démarche, pour garantir son acceptation par ses destinataires.
Le processus de concertation/consultation doit aussi permettre de réfléchir à l'application du reporting, notamment en ce qui concerne la structure/autorité appelée à évaluer le rapport (cela pourrait être l'Observatoire de l'environnement et du développement durable) et les conséquences éventuellement susceptibles d'en découler en cas de non-conformité, de même qu'aux aspects « positifs » en termes d'image, de visibilité et de transparence.

Il convient de ne pas confondre cette action avec la proposition de loi sur la RSE déposée en mars 2017 à l'ARP, en cours d'examen à l'heure actuelle (fév. 2017), visant à créer une obligation de constituer un « fonds RSE » à la charge de certaines entreprises, car une telle approche ne se situe pas dans la logique de la démarche RSE volontaire abordée dans la présente étude, comme cela résulte de l'examen de la pratique internationale et du droit comparé, sachant que c'est justement ce qui fonde son succès par rapport aux démarches contraignantes.[7]

Il est à noter que suite à une série de débats, le projet de Loi a été voté le 29 mai 2018 par l'ARP. Il prévoit les mesures suivantes :

1- Toute société doit réserver un fonds pour la RSE. Mais elle est libre d'en fixer le montant. Ainsi, il y a eu un changement par rapport au projet de Loi initial qui imposait de réserver un pourcentage de 1% du CA aux actions RSE avec un plafond.
2- Création d'un observatoire RSE ayant entre autres, pour rôle de communiquer sur les actions des entreprises et de publier des informations les concernant
3- Instauration d'un Prix de la RSE
4- Déduction fiscale des actions RSE : La Loi suppose que c'est le régime général de la fiscalité qui s'applique, c'est-à-dire que si les entreprises font des actions à caractère social, il pourrait y avoir une déduction fiscale si celles-ci sont prévues dans la loi générale. Mais cette proposition reste ambigüe

Ainsi, la Loi n'a pas adopté expressément le principe que la RSE est une démarche volontaire. Au contraire, elle s'oriente plus vers une obligation de la RSE en imposant que les entreprises allouent un montant aux actions RSE. D'un autre côté, la Loi ne prévoit pas de sanctions si une entreprise n'a pas réservé un fonds pour la RSE, La communication, via l'observatoire, est ainsi utilisée pour pointer du doigt les entreprises qui ont des réalisations insuffisantes, voire nulles. Mais ceci est davantage compatible avec une démarche volontaire, mais qui est incitative.

[5] Pour précision, les entreprises cotées en bourse incluent 8 entreprises publiques (dont la BCT), d'après le recensement du FMI dans son étude sur L'évaluation de la transparence des finances publiques tunisiennes, qui a identifié 104 entreprises publiques sur 2686 entités publiques (dont 27 ministères, 2500 EPA et 99 EPNA) Voir Rapport du FMI n° 16/339, nov. 2016, disponible en ligne.

[6] D'un point de vue juridique, la catégorie « Entreprise publique » se compose de trois types d'entités, à savoir les sociétés anonymes d'État (ex : Tunisie Telecom), les sociétés d'économie mixte (capital mi-public, mi-privé) et les établissements publics à caractère non administratif (EPNA) classés entreprises publiques par le décret n° 2004-2265 du 27 septembre 2004, tel que modifié et complété par les textes subséquents, à savoir le décret n° 2006-2579 du 2 octobre 2006, le décret n° 2007-1865 du 23 juillet 2007 et le décret n° 2007-2560 du 23 octobre 2007.

[7] Pour rappel, il n'y a pratiquement que l'Inde qui a instauré un texte de Loi obligeant certaines entreprises à dépenser un budget pour la RSE. En pratique, l'application du texte a été confrontée à plusieurs problématiques (voir rapport phase 1).

Action: Institution d'un « prix RSE »

Pour compléter l'obligation de « reporting RSE », il serait pertinent de lui adjoindre une sorte de compétition entre assujettis qui pourrait prendre la forme de l'attribution d'un « prix » symbolique RSE, accompagné de la possibilité de s'en prévaloir par ses bénéficiaires, qui disposeraient ainsi d'une meilleure visibilité à l'international, d'une meilleure image de marque et partant, d'une meilleure rentabilité.
Il s'agirait à ce niveau d'une compétition supervisée par une institution impartiale et reconnue (cela peut être une institution publique) garante de sa fiabilité.

4.2.2 Développer l'investissement Public Responsable

La Tunisie a développé depuis des décennies un arsenal juridique important comportant des textes visant l'amélioration des conditions environnementales (dépollution, impact, recyclage,…), sociales (code du travail,…) et économiques (protection du consommateur,…) dans le pays. De même, la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption, constituent depuis quelques années des volets importants et la règlementation dans ce domaine est de plus en plus avancée. Or, le développement durable invite les organismes publics, porteurs de valeurs et de missions au service de l'intérêt général, à se transformer et à s'adapter aux nouveaux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux actuels.
C'est en ce sens que l'État peut être un vecteur de la RSE, non seulement par le biais de la réglementation, largement étoffée dans ce domaine, mais aussi en tant qu'acteur économique, à la fois en matière d'investissement public que d'achat public responsable.
Ceci peut trouver à s'appliquer dans le cadre de la mise en œuvre du plan de développement 2016-2020 validé par l'ARP en 2017, qui a explicitement intégré les concepts de développement durable et d'économie verte[8]. En effet, les cinq axes de ce document sont en harmonie avec les questions centrales de la RSE et peuvent constituer un cadre pour la mise en place d'actions dans ce domaine, notamment l'axe 1 qui traite la question de la gouvernance, l'axe 4 qui s'attache à la question du développement local (améliorer les conditions de vie au niveau local et régional, réduire les disparités, améliorer et adapter le système de financement du développement régional…), ainsi que l'axe 5, qui est lié à la question environnementale (optimiser la gestion des ressources naturelles, protéger l'environnement, utiliser les méthodes propres de production et de consommation…).

Le choix en faveur de l'économie sociale et solidaire (ESS) s'inscrit également dans la logique d'une RSE pilotée par l'État et ses subdivisions et fait partie de la logique de l'ensemble de la démarche[9]. En tout état de cause et pour orienter l'investissement et l'achat public dans ce sens, deux actions sont proposées, à savoir :

- la mise en œuvre de la RSE au niveau des achats publics
- l'élaboration d'un guide RSE de l'investissement public responsable

[8] Loi n° 2017-28 du 25 avril 2017 portant approbation du Plan de développement (2016-2020) « *en tant qu'instrument d'orientation générale de la politique de développement et comme cadre de réalisation des programmes et projets au niveau national et régional pour la période 2016-2020* » ; étant précisé que le Gouvernement est chargé par l'article 2 de cette loi de présenter à partir de 2017 à l'ARP « *dans le cadre du budget économique, un rapport annuel sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan et sur les perspectives de la poursuite de son exécution, assorti de propositions concernant les ajustements nécessaires à la lumière de l'évolution de la situation économique* » (JORT n° 34 du 28 avril 2017, p. 1550)

[9] Voir par exemple l'arrêté du ministre de la formation professionnelle et de l'emploi du 26 septembre 2017 portant création d'un comité de pilotage (COPIL) et des commissions régionales de suivi qui en sont issues pour le suivi du projet de Promotion des organismes et mécanismes de l'économie sociale et solidaire « *PROMESS* » (en collaboration avec le Bureau international du travail - OIT) et fixant leurs missions, leur composition et les modalités de leur fonctionnement (JORT n° 81 du 10 octobre 2017, p. 3505)

Action : Mise en œuvre de l'achat public responsable

La mise en œuvre du décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014 portant nouvelle réglementation des marchés publics pourrait être « *orientée RSE* ».
En effet, l'article 6 al.2 du décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014 précise que les marchés publics obéissent *« aux règles de bonne gouvernance et tiennent compte des exigences du développement durable ».*
L'article 19 dispose clairement que : « *Les conditions d'exécution d'un marché public doivent, dans la mesure du possible, comporter des éléments à caractère social ou environnemental qui tiennent compte des objectifs du développement durable* ».
L'article 64 cite expressément les *« performances en matière de protection de l'environnement* » parmi les critères d'évaluation des acheteurs publics.

La présence de représentants du ministère chargé de l'environnement est en outre prévue au niveau du *Conseil national de la commande publique* (art. 145), de la *Commission de contrôle et d'audit spécialisée des marchés de bâtiment, de génie civil et des études* **(**art. 149), de la *Commission de contrôle et d'audit spécialisée des marchés des technologies de communication, de l'informatique, de l'électricité, de l'électronique et les études* **(**art. 150), de la *Commission de contrôle et d'audit spécialisée des marchés relatifs aux commandes diverses* **(**art. 152).

Pour contribuer à des achats publics durables, il semble pertinent d'activer ces rubriques et de faire en sorte que les acheteurs publics appliquent réellement ces dispositions, ce qui peut notamment se faire par voie de **circulaires adressées à tous les acheteurs publics et aussi grâce au renforcement des principes de la RSE au sein de l'Administration et des structures publiques.**
Une circulaire de la Présidence du Gouvernement pourrait expliciter ce point à tous les acheteurs publics.

Action : Élaboration d'un guide RSE de l'investissement public responsable

Si l'on considère l'investissement public comme l'acte ou l'ensemble d'actes et/ou d'opérations par lesquels une personne publique mobilise des moyens – essentiellement financiers – en vue de la réalisation d'un projet destiné à contribuer à la réalisation de l'intérêt général, l'investissement public responsable serait celui qui tient compte des paramètres du développement durable et de ceux de la gouvernance dans l'allocation des ressources et c'est là qu'apparaissent à la fois la pertinence et l'utilité d'un guide RSE.

En effet, un guide RSE de l'investissement public responsable a pour but de présenter l'intérêt d'une telle démarche pour un organisme public et de fournir des lignes directrices pour la mettre en place.
Il s'agit d'un cadre de réflexion et d'orientation dans lequel chaque organisme peut puiser des idées pour définir, déployer ou enrichir sa propre démarche d'investissement public responsable.
Ainsi, compte tenu des moyens dont disposent les personnes publiques, l'orientation de l'investissement public vers la RSE doit permettre d'enclencher une « *dynamique vertueuse* » susceptible de rejaillir sur tous les secteurs et d'impulser la démarche à tous les niveaux.
Le référentiel national de gouvernance (RNG) pourrait servir de point de départ à l'élaboration du guide, étant rappelé que la première version en avait été lancée par l'INNORPI en 2014, suivie par une version actualisée en 2016, toujours fondée sur les quatre principes de la gouvernance, de l'engagement éthique, de la prévention de la corruption et de la responsabilité sociétale[10].

[10] Rappel : le RNG est destiné à toutes les organisations publiques ou privées et présente un cadre pour consolider l'intégrité et l'éthique professionnelles dans le cadre de la prévention de la corruption et de la décentralisation de prise de décisions. Il traite notamment les volets suivants : les concepts, termes et définitions

Sur un autre plan, il est aussi possible d'envisager **l'ajout d'une rubrique « RSE» au *cadre unifié pour l'évaluation et la gestion des investissements publics***, tel que mis en place par le décret gouvernemental n° 2017-394 du 29 mars 2017 pour optimiser l'usage des ressources publiques et des investissements qu'elles permettent de financer à travers les budgets publics (État, CL, EP) ou par le recours au partenariat public-privé (PPP).
Dans le même ordre d'idée et pour compléter ce qui précède, la réglementation existante des marchés publics pourrait être « *orientée RSE* ».

4.2.3 Renforcer les principes de la RSE au sein de l'administration et des structures publiques

La responsabilité sociétale des entreprises et organisations, qui se définit comme la déclinaison volontaire du développement durable, doit refléter la manière dont ces entités intègrent des préoccupations sociales, environnementales et sociétales dans leurs activités, en collaboration avec leurs parties prenantes.
Dans le cas de l'administration et des structures publiques, les parties prenantes sont à prendre au sens large, incluant le public destinataire, composé des usagers et administrés, mais aussi les fonctionnaires et les responsables, voire les missions diplomatiques étrangères, etc., vu que le renforcement des principes de la RSE au sein de l'Administration et des structures publiques ne peut que contribuer à une bonne image de marque du pays vis-à-vis des partenaires étrangers et des bailleurs de fonds. A cet effet, il s'agit de proposer trois catégories d'actions, à savoir :

- l'élaboration de plans ou chartes d'administrations responsables
- la désignation d'une ou plusieurs personnes ressources en tant que responsables RSE
- la publication régulière de « rapports RSE»

Action : Élaboration de Plans ou Chartes d'« Administration(s) responsable(s) »

Si l'on part du postulat que « *l'Administration publique est au service du citoyen et de l'intérêt général, qu'elle est organisée et agit conformément aux principes de neutralité, d'égalité et de continuité du service public, et conformément aux règles de transparence, d'intégrité, d'efficience et de redevabilité* » (article 15 de la Constitution du 27 janvier 2014), il en résulte tout naturellement que les organismes publics ont un rôle d'exemplarité, d'impulsion et de promotion des valeurs du service public, dont le développement durable est une composante essentielle, permettant la protection et la valorisation de l'environnement, le développement économique et le progrès social.

Il est important aussi de souligner la promulgation du décret N° 4030 du 3 octobre 2014 sur Le Code de déontologie et de conduite dans le secteur public tunisien ainsi que d'autres textes existants (par exemple la Loi cadre n° 120 du 14 novembre 2011 relative à la lutte contre la corruption). Ces initiatives sont surtout orientées vers l'éthique, la transparence et la lutte contre la corruption mais n'intègrent pas toutes les dimensions de la RSE/RSO.

C'est donc dans une telle logique que s'inscrit la proposition d'élaboration de Plans ou Chartes d'Administrations responsables ayant pour objet de diffuser les valeurs de la RSE au sein de l'administration publique afin d'en permettre la mise en œuvre concrète et échelonnée et de la décliner en actions concrètes, sur une base consensuelle et concertée, impliquant toutes les parties prenantes le plus en amont possible afin d'aboutir à des résultats effectifs. La charte RSE devrait aussi tenir compte des différentes initiatives et intégrer les principes qui sont y sont inscrits tout en les complétant.

relatifs à la Gouvernance et à la responsabilité sociétale ; les principes et pratiques en matière de Gouvernance ; les domaines d'action de la Gouvernance et la responsabilité sociétale ; l'intégration, la concrétisation et la promotion d'un comportement responsable dans l'ensemble de l'organisation, à travers ses politiques et pratiques, dans sa sphère d'influence ; l'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles ; et la communication sur les engagements, les performances et autres informations concernant la gouvernance. Voir la phase 1 du rapport diagnostic de la présente étude, 4.3).

Les organismes sont ainsi invités à s'engager, au moyen de Chartes ou Plans RSE élaborés sur une base consensuelle, à intégrer ces principes dans leur propre stratégie, leur gestion courante et leurs relations avec l'ensemble des parties prenantes, qu'il s'agisse de la ou des tutelles, de leur personnel, des usagers, des clients, des territoires d'accueil, du public au sens large, etc.

Les engagements « *RSE*» d'un organisme apparaissent de ce fait comme un aspect de la qualité du service public dont il a la mission, de son implication dans les stratégies et politiques publiques mondiales et nationales de développement durable et de sa responsabilité vis-à-vis des générations actuelles et futures.

Pour rendre les choses opérationnelles, la désignation d'une ou de plusieurs personnes-ressources compétentes en matière de RSE constitue un élément-clé de réussite du processus.

Action : Désignation et formation d'une (ou plusieurs) personne(s) ressource(s) « Responsable(s) RSE»

La présence de personnes-ressources RSE au sein de l'administration publique représente un atout majeur pour l'intégration d'une telle démarche au sein de l'administration publique et faire de l'État un vecteur de la RSE.
Il est proposé de désigner au sein des Ministères et structures publiques de Responsables RSE. La formation à la RSE du personnel existant sur la RSE et ses outils d'opérationnalisation est une nécessité.

Action : Publication régulière de « Rapports RSE»

Dans la logique de l'adoption d'un texte instituant le « reporting RSE » obligatoire, il n'y a aucune raison d'en exempter les organismes publics, notamment les plus importants d'entre eux, à choisir en fonction des moyens et des ressources, selon une démarche concertée et consensuelle.
Bien plus, les organismes publics peuvent jouer un rôle moteur/catalyseur en matière de lancement du « reporting RSE ».
En effet, à 'instar des grandes entreprises du secteur privé, les organismes publics ont, par essence, vocation à être socialement responsables et la redevabilité fait partie intégrante des obligations mises à leur charge. De ce fait, tout organisme public doit pouvoir rendre compte de la déclinaison des principes et valeurs de la responsabilité sociétale dans son fonctionnement interne, comme dans ses missions et activités.

À cet égard, le reporting extra-financier occupe une place centrale dans la mise en place d'une démarche RSO et s'impose comme le moyen d'assurer, vis-à-vis des parties prenantes, une transparence quant au suivi des actions réellement mises en place dans le cadre de la démarche.

La construction d'un reporting RSE doit se faire à partir d'indicateurs convenus sur une base consensuelle, choisis sur la base d'un référentiel réglementaire ou normatif définissant un cadre à partir duquel pourrait être structurée une démarche de reporting extra-financier, chaque organisme public étant ensuite chargé de concevoir un reporting adapté à ses spécificités.

4.3. Ancrer durablement la RSE dans les entreprises

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) a fait irruption dans la vie économique, politique et sociale. Les entreprises sont ainsi conduites à réagir à cette nouvelle exigence. La première réponse de nombreuses entreprises consiste en une extension de la politique de communication sur le thème de leur responsabilité sociétale (RSE).

La RSE concerne toutes les entreprises, indépendamment de leur taille ou de leur activité. Elle correspond à l'application d'une démarche de développement durable globale qui se doit d'intégrer des stratégies environnementales, sociales et humaines. En somme, la RSE vise à responsabiliser les entreprises qui doivent désormais s'impliquer dans le développement de la société et veiller à la mise en valeur de l'humain.
La RSE permettra à l'entreprise de mieux répondre aux défis auxquels elle est confrontée (climat, approvisionnement, demande de transparence…). Cette démarche de responsabilité sociétale permet aussi de répondre aux attentes de plus en plus nombreuses de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, syndicats, société civile, etc) sur ces sujets. C'est enfin une nouvelle vision de son rôle et de sa responsabilité dans la société qui va la conduire à agir différemment tout en mieux gérant les risques et les opportunités et en répondant aux attentes des parties prenantes pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Pour se lancer dans une démarche RSE et la déployer, il est fortement recommandé de commencer par la définition des prérequis nécessaire à la bonne mise en œuvre de la stratégie RSE à travers la définition d'une méthodologie claire de déploiement de cette stratégie nécessaire à la réussite des actions de sensibilisation et de démarchage d'un cluster « pilote » d'entreprises afin de les accompagner à mettre en place cette démarche tout en favorisant le processus d'amélioration continue. Pour ce faire les sous axes suivants sont à mettre en œuvre

4.3.1 Obliger certaines catégories d'entreprises à faire un Reporting RSE

La culture et la connaissance de la RSE restent relativement faibles pour les entreprises en Tunisie. La plupart des entreprises ont des stratégies qui intègrent dans une certaine mesure quelques composantes de la RSE. Il est donc nécessaire de dire comment une entreprise qui s'engage dans une démarche RSE l'intègre dans sa stratégie de management et de pilotage dans son organisation.
L'objectif étant de réussir la démarche de mise en œuvre de la méthodologie développée et déployée au sein des entreprises.

Pour ce faire les actions suivantes sont préconisées :

Action : Mettre en place la loi de reporting extra financier périodique dans des segments déterminés :

il s'agit des entreprises cotées en bourse et les entreprises publiques ayant un effectif minimum de 500 personnes
Les principaux arguments en faveur du choix de ces secteurs tiennent aux éléments suivants :

- La bourse de Tunis est adhérente aux SSE (sustainable stock exchange) et de ce fait elle-même fait un reporting extra financier traduisant sa mobilisation envers la promotion de la RSE
- Les entreprises publiques : le marché public représente un rôle important dans l'économie tunisienne (presque 200 entreprises publiques actives) qui représentent 20% de l'économie

Ce reporting se fera d'une manière progressive selon le choix de l'entreprise (commencer par un reporting annuel social ou un environnemental puis le compléter par le volet manquant pour arriver à un reporting intégral RSE extra financier au bout de 3 ans)
La mise en œuvre d'une telle action, permettra de :

- ✓ Structurer l'auto évaluation des actions réalisées par l'entreprise en matière RSE
- ✓ Engager la mise en œuvre concrète du principe de la redevabilité en matière de RSE vis-à-vis des parties prenantes
- ✓ S'intégrer dans un processus d'amélioration continue en matière de performance liée à la RSE

Action : Élaborer un guide définissant le contenu type d'un reporting RSE

Ce guide permettra de faciliter aux entreprises l'appropriation des règles de reporting RSE et de la mise en valeur de ces performances en RSE. Il permettra au même moment de structurer et standardiser le contenu du reporting et de faciliter le benchmarking entre les performances des entreprises réalisant leurs reporting RSE. Il sera axé autour de trois volets : un bilan social, un bilan environnemental et un bilan extra-financier.

Action : Développer des guides sectoriels de déploiement d'une démarche RSE

Pour les besoins de mise en œuvre de la RSE au niveau des entreprises, des guides sectoriels pourraient être élaborés pour le déploiement d'une démarche RSE. Ces guides peuvent être élaborés dans le cadre d'un programme national de recherche ou confiés aux chaires RSE existantes ou nouvellement créés. Ces guides pourraient aussi être développés en premier lieu pour des filières importantes en Tunisie notamment l'huiles d'olive, les dattes, les TIC, le tourisme, la pèche) et tout au long de la chaine de valeur.

4.3.2 Inciter les entreprises à adhérer à la stratégie RSE

Le degré d'adhésion des entreprises à la RSE en Tunisie reste mitigé. Il y a des entreprises qui restent méfiantes de la RSE surtout par manque de connaissance de ses avantages. Pour d'autres entreprises, notamment les PME, les coûts de mise en œuvre de la RSE restent une contrainte. Il s'agit donc de prévoir des incitations pour les entreprises pour les motiver et les encourager adhérer la RSE dans leur management.

Action : Mise en place de Programmes nationaux en RSE

L'Etat pourrait être une locomotive pour inciter les entreprises à adhérer à des projets en RSE. Il pourra ainsi concevoir et piloter des **Programmes nationaux dans des domaines touchant des problématiques concrètes en lien avec la RSE**. Ces projets pourraient entre autres concerner l'économie verte (par exemple dans les énergies renouvelables), le développement local, la gestion des déchets ou l'insertion professionnelle des jeunes. Ces projets seraient montés en concertation avec toutes les parties prenantes notamment le secteur privé, les représentations dans les régions, la société civile,… Ils seraient mis en œuvre en PPP en impliquant des entreprises privées qui cofinanceraient ces projets avec l'Etat via leurs budgets RSE.

Action : Elaboration d'un guide pour le financement de la RSE

Inciter les entreprises à adhérer à une démarche RSE, c'est mettre à leur disposition les informations nécessaires manquantes et relatives aux outils de co-financement existants, tels que l'ITP qui adopte un co-financement matériel et immatériel.

Il existe plusieurs moyens de financement des démarches de mise en œuvre de la RSE. Il y a par exemple les instruments de la MAN industrielle, l'ITP,… qui financent une partie des coûts engagés par les entreprises industrielles et de services liés à l'industrie. Il n'est donc pas nécessaire de créer de nouveaux mécanismes de financement spécifiques pour ces entreprises. Pour le reste des entreprises, des possibilités de financement devraient être recherchées notamment à travers la coopération internationale.

Cette action consiste à élaborer un guide pour les mécanismes de financement pour permettre aux entreprise de s'approprier des mécanismes d'appui/financement pour mieux les inciter à adhérer à des démarches RSE.
Par ailleurs, une autre alternative serait que les guides sectoriels susmentionnés prévoient dans leurs documents une analyse spécifique des mécanismes de financement.

Action : Remboursement total des actions de formation en RSE

Il s'agit de promouvoir les entreprises ayant une démarche RSE continue par le remboursement total de la TFP pour des actions de formation en RSE sur une période minimale de 3 ans. Ceci est bien entendu à réaliser en tenant compte des autres incitations en relation avec les projets liés aux incitations de code de l'investissement 2017. Ces dernières actions permettent d'encourager et de renforcer l'adhésion à la démarche RSE tout en améliorant la formation dans le domaine de la RSE.

Action : Prévoir un prix national pour les meilleures entreprises privées porteuses de projets RSE en Tunisie

Ce prix pourrait être réalisé en jumelage avec un prix international (voir annexe liste des prix RSE existants). Il serait accordé aux entreprises privées porteuses de projets RSE, c'est à dire impliquant certaines parties prenantes dans le développement de la RSE. Ce prix serait attribué prévoyant des critères objectifs afin d'encourager les entreprises RSE à être plus visibles et à mettre en valeur leurs projets et servir de benchmark.

4.3.3 Pérenniser le développement de la RSE dans des secteurs particuliers

Un des enjeux majeurs dans la mise en œuvre des programmes et des stratégies est lié à la pérennisation des actions pour avoir des résultats durables. En RSE, cette question se pose plus qu'ailleurs compte tenu du fait que le concept reste peu connu et que les actions ou les projets qui ont été mis en place ont eu une durabilité mitigée. L'objectif est donc de dire comment réussir à développer la RSE de façon durable.

Action : Programme de formation d'auditeurs spécialisés pour l'encadrement des entreprises dans la RSE

Le manque d'expertise dans le domaine de la RSE a été identifié comme une contrainte à son développement. Il s'agit de concevoir un programme de formation d'auditeurs spécialisés dans la RSE dans l'objectif qu'ils puissent assurer ultérieurement l'encadrement des entreprises. Bien entendu, programme devra prendre en compte les réalisations faites dans le cadre d'autres initiatives (RNG, Label RSE, Programme ISO 26000). Un plan national de formation des auditeurs devra être mis en place avec un objectif de formation à moyen terme d'une centaine d'auditeurs ayant la compétence et l'expertise en matière de RSE.

Action :Élaborer et mettre en œuvre un « programme national RSE » pour l'accompagnement des entreprises privées

Outre le programme de formation des auditeurs, il y a lieu de prévoir un programme national de la RSE. Le programme en question aura pour objectif l'accompagnement des entreprises dans la mise en place d'une stratégie RSE et de son déploiement au sein de l'entreprise. Certains programmes développés par le passé en Tunisie notamment le Programme National de la Qualité pourraient servir de Benchmark afin de faciliter l'élaboration du programme et sa réussite dans l'accompagnement dans les démarches RSE dans les entreprises.

Pour son déploiement ce programme pourrait cibler deux types d'entreprises prioritaires à savoir les entreprises exportatrices et les grandes entreprises implantées dans les régions (exemple nombre d'emplois supérieur à 250). En effet, les exigences des parties prenantes impliquées de façon directe font que ces secteurs soient prioritaires. D'une part, les marchés étrangers imposent des critères sévères en matière de RSE (qualité, respect des droits des travailleurs, environnement,…). D'autre part, les populations locales imposent aussi et particulièrement après la révolution certaines conditions en matière de développement local, de respect de l'environnement, ou encore de transparence.

Action : Création de réseaux d'entreprises labellisées « RSE » en Tunisie

Deux principaux Labels ont été développés en Tunisie à partir de la norme ISO 26000. Il s'agit du Label RSE élaboré et piloté par la CONECT et du Référentiel National de la gouvernance (RNG) élaboré par l'INNORPI.

À l'échelle internationale, et dans un même pays, il y a la possibilité d'existence de plusieurs Labels qui sont développés par différentes structures publiques ou privées.

Le principe pour un Label est qu'il soit attractif pour une entreprise, par exemple par ce qu'il est un signe de qualité reconnu par d'autres parties prenantes. Dans ce cas, il peut par exemple offrir à l'entreprise un accès à certains marchés grâce à cette reconnaissance. Dans d'autres cas, le Label donne d'autres types d'avantages, par exemple financiers.
Dans le cas des Labels tunisiens (en plus du jumelage, voir axe 7 international), il est proposé de créer des réseaux d'entreprises labellisées, où le Label donne droit à des avantages en intra et extra réseau. Les entreprises peuvent par exemple s'offrir des réductions mutuelles si elles travaillent ensembles. Le Label donne aussi droit à des formations gratuites.

Un programme de parrainage pourrait être mis en place parmi le réseau des entreprises labellisées. Ainsi, les entreprises ayant une forte tradition en matière de RSE pourraient-elles mêmes parrainer des PME au sein même du réseau pour les aider dans la mise en œuvre de leurs démarches RSE.

Pour ce qui est avantages extra réseau, il faudrait que les porteurs du projet de Label fassent des démarches dans ce sens. À titre d'exemple, établir des conventions avec banques pour que les entreprises labellisées obtiennent des crédits à des taux préférentiels. Les dossiers des entreprises pourraient aussi être prioritaires dans le traitement administratif, ou avoir des facilités douanières moyennant signature de conventions.

4.4. Renforcer le rôle de la société civile dans le développement de la RSE

L'action de la société civile s'est particulièrement développée et consolidée particulièrement après la révolution dans le domaine du "Développement Durable" pour tenir compte des impacts sociaux et environnementaux des activités des entreprises. Ces actions restent néanmoins relativement éparpillées avec des impacts mitigés.

La faible implication de certaines parties prenantes et le manque de coordination et de collaboration entre les différents acteurs, soulignés lors de l'enquête, constituent une contrainte majeure pour la mise en place de la démarche RSE en Tunisie. La réussite de cette dernière réside dans la mise en place d'un lien partenarial et de coopérations stratégiques entre les partenaires.

Il est donc important de soutenir les ONG/associations dans leurs missions, et essentiellement celle portant sur la promotion de la RSE. Ceci pourrait se faire par exemple par un renforcement des compétences des ONG/associations via des sessions de formation, notamment en ISO 26000.

Pour consolider le rôle des ONG/associations, il est impératif de sensibiliser et de renforcer les capacités des **associations**, qui sont conduites à jouer un rôle de relais de sensibilisation, notamment auprès des consommateurs, et réagir à de nouvelles exigences liées à l'extension de la politique de communication sur le thème de la RSE, qui est devenu un sujet d'importance en management.

Pour pouvoir développer la RSE et satisfaire les exigences des marchés, une meilleure implication de la profession et une coordination des efforts est aussi à mettre en œuvre.
L'implication des syndicats et leur incitation à intégrer la démarche RSE est aussi nécessaire et pourrait constituer un véritable levier pour son développement en Tunisie.

Trois sous-axes sont donc proposés à savoir :

1- Sous-axe1 : Appuyer les associations dans leur rôle de promoteur de la RSE
2- Sous-axe2 : Développer l'action de la profession dans la RSE
3- Sous-axe3 : Encourager les syndicats à intégrer la démarche RSE

4.4.1 Appuyer les associations dans leur rôle de promoteur de la RSE

Le rôle des associations dans le développement du développement durable a connu une augmentation importante particulièrement après la révolution.
Leur implication dans la promotion de la RSE et le renforcement de la collaboration/coopération et l'échange de connaissances est susceptible de développer la RSE en Tunisie. Pour ce faire, les actions suivantes sont préconisées :

Action : Mise en place d'un programme de renforcement des capacités des associations agissant dans le domaine de la RSE

La plupart des associations en Tunisie ont été créées après la révolution et sont de ce fait assez jeunes avec des activités qui sont réalisées avec peu de moyens et d'expérience. Les associations agissant dans des domaines en lien avec la RSE doivent pour la plupart être accompagnées pour le développement de leurs activités. Ces associations ont souvent des capacités financières, humaines et techniques qui sont assez limitées.
Dans ce cadre, **un programme de renforcement des capacités des associations actives dans le domaine de la RSE est à réaliser**. Au préalable, une **enquête** plus fine et plus exhaustive devrait être menée en vue d'identifier les associations les plus concernées et les mieux impliquées dans la RSE. Le programme ciblerait les associations qui auraient été identifiées dans le cadre de l'enquête. Il comprendrait une phase **diagnostic** pour identifier les besoins des associations dans le domaine de la RSE et une autre phase d'accompagnement pour le renforcement de leurs capacités. A titre d'exemple, ce programme pourra prévoir des actions pour renforcer le rôle des associations dans le plaidoyer pour le développement de RSE et dans le monitoring pour la mise en œuvre RSE.

Action : Création d'un réseau « d'associations RSE»

L'enquête de la phase 1 a montré que les associations avaient des activités éparpillées en lien direct avec la RSE. Ces activités concernent plusieurs volets notamment l'environnemental, le social, le développement local, la bonne gouvernance, la transparence, la lutte anti-corruption,…

Pour faire converger les efforts des associations qui sont déjà actives dans la RSE, il est nécessaire de **créer un réseau d'associations**.

Suite à l'enquête susmentionnée, un appel à candidature pourrait être lancé pour les associations dans les domaines prioritaires identifiés pour intégrer le réseau. Les dossiers de candidatures des associations seraient par la suite analysés en évaluant leurs aptitudes à concevoir, développer et mettre en place des actions RSE.

Le réseau associatif créé serait accompagné dans la mise en place sa stratégie à court et à long terme et préciser ses objectifs, ses cibles et plan d'actions opérationnel RSE annuel.
Des formations sur l'ISO 26000 et les outils d'opérationnalisation de la RSE pourraient être mises en place en faveur des associations membres du réseau.
Il pourrait aussi bénéficier de facilités de financement de la part de l'Etat mais aussi des bailleurs de fonds.

Action : Promotion des partenariats durables entreprises – associations

En général, le secteur privé et les associations sont encore souvent perçus comme opérant dans deux mondes isolés et opposés l'un de l'autre. Les associations auraient un rôle de sensibilisation et de « dénonciation » des comportements des entreprises qui sont contraires à l'éthique. Pourtant, les partenariats entre associations et entreprises dans le domaine de la RSE constituent une forme prometteuse de gestion commune des problèmes notamment sociaux ou environnementaux.
La mise en place de partenariats entre les entreprises et les associations en RSE est recommandée. Celle-ci permet un rapprochement entre la RSE et l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et le développement local.

La promotion de ce type de type de partenariats pourrait se faire moyennant **l'attribution d'un prix annuel au partenariat entreprise – association** dans la RSE ayant généré un meilleur impact pour les parties prenantes impliquées (population, entreprise, association).

Exemples de partenariats Entreprise – association : P**rojet HLIBNA, DELICE DANONE**

En Tunisie, 80% de la production laitière provient de petits éleveurs possédant entre 1 et 10 vaches. **Le groupe Délice Danone**, avec l'appui du Fonds Danone Ecosysteme, s'est associé à **Taysir Microfinance** pour concevoir un projet complet mêlant support technique aux éleveurs, accès au microcrédit et installation d'unité de froid à la ferme, dans le but d'améliorer la qualité du lait, leurs compétences et leurs revenus et, en bout de chaîne, les produits que proposés aux consommateurs. Cette démarche pour une agriculture durable est profitable pour toutes les parties et permet une maitrise tout le long de la chaine de la valeur du produit

4.4.2 Développer l'action de la profession dans la RSE

Le principal organisme représentatif du patronat dans le domaine de la RSE reste de loin la CONECT. La structure patronale a depuis plusieurs années œuvré pour le développement de la RSE dans le pays à travers la création d'un Label RSE, l'organisation annuelle de conférences internationales sur la thématique de la RSE, et la coopération avec plusieurs structures publiques (CITET), privées ou associatives.

Le rôle de l'UTICA dans le développement de la RSE est à améliorer et à dynamiser.

Action : Désignation et formation d'un responsable RSE au sein des structures patronales

Pour développer la RSE, l'UTICA est appelée à désigner un responsable RSE qui coordonnera et facilitera la réalisation des actions de promotion de la RSE dans cette organisation patronale ou dans ses entreprises adhérentes.
Un plan de formation devait être élaboré pour les responsables RSE au sein des organisations pour s'assurer qu'ils s'approprient les outils de gestion des projets et de la communication en RSE.
Une formation approfondie sur les outils de la RSE notamment la norme ISO 26000 est à prévoir pour garantir que les responsables puissent assurer au mieux leurs missions de promotion de la RSE.

Action : Rapprochement des organisations patronales autour de la RSE

La situation actuelle est caractérisée par l'existence de deux organisations patronales avec une collaboration peu développée. Un rapprochement de la CONECT et de l'UTICA est donc préconisé pour développer la RSE.
Ceci pourrait se faire par l'organisation de séances de travail périodiques sur la thématique entre les responsables des deux organisations autour de la RSE. Ces séances permettraient de mieux définir des objectifs communs du secteur privé en faveur du développement de la RSE et d'identifier les moyens et les mesures d'y parvenir par une meilleure collaboration.

4.4.3 Encourager les syndicats à intégrer la démarche RSE

Les syndicats jouent plus que jamais un rôle central dans la prise de décision. Ce sont désormais des partenaires incontournables pour ce qui est des décisions stratégiques aussi bien au niveau national qu'au niveau des entreprises. Leur rôle est parfois catalyseur et bénéfique notamment en matière d'intermédiation, de dialogue social pour assurer la pérennité et la continuité des activités économiques.

Les syndicats en Tunisie sont des acteurs essentiels de la société civile et des partenaires primordiaux dans l'environnement de travail. Les contacts réalisés lors de la phase 1 avec l'UGTT ont montré que la principale organisation syndicale était largement en faveur du développement de la RSE estimant qu'elle pouvait être un moyen pour faire progresser le dialogue social. Dans certains cas, néanmoins et plus spécifiquement dans quelques entreprises, une position de prudence, plus que de défiance était adoptée, et qui est due essentiellement à une méconnaissance de la RSE.

L'intégration de la démarche RSE dans les syndicats est essentielle pour dynamiser le secteur privé et assurer l'ancrage de la démarche dans les entreprises. Ceci pourrait se faire se faire par les actions suivantes :

Action : Renfoncement des capacités des organisations syndicales en RSE

La RSE est un concept qui reste ambigu pour la plupart des acteurs en Tunisie. La même situation caractérise la situation pour les organisations syndicales. Le développement des compétences et le renforcement de ces organisation est essentiel pour qu'elles puissent jouer pleinement leurs rôles dans la promotion de la RSE. Un programme de renforcement de capacités pourrait comprendre la mise à disposition d'experts de la RSE, l'élaboration de programmes de formation des équipes syndicales pour développer leurs compétences dans la RSE,…

La mise en place d'un tel programme pourrait se faire par le biais d'un financement via les liens privilégiés que les centrales syndicales entretiennent avec des partenaires étrangers ou des organisations homologues qui maitrisent les sujets de RSE.

Action : Implication de l'UGTT et des autres syndicats dans les agendas de mise en œuvre de la stratégie

La RSE est un sujet complexe, qui impacte le modèle de développement des entreprises et qui concerne non seulement le présent mais aussi le futur de celles-ci et de ses employeurs. Par leurs légitimités, les centrales syndicales, notamment l'UGTT devront être impliquées dans les discussions institutionnelles sur le sujet, notamment dans le cadre des plates-formes nationales et les groupes de travail pour la mise en œuvre de la stratégie.

Ceci sera l'occasion pour toutes les parties prenantes de confronter leur point de vue sur les évolutions de la RSE, et de veiller à l'intégration des préoccupations sociales dans les stratégies nationales de RSE.

Action : Intégrer la RSE dans le management des centrales syndicales

Il est essentiel pour les centrales syndicales d'intégrer autant que possible la RSE au management quotidien de l'organisation. Ceci pourrait se faire en intégrant des critères de RSE dans leurs décisions d'investissement. Elles peuvent aussi intégrer la RSE dans leurs politiques d'achats.

4.5. Intégrer la RSE dans l'éducation, la formation et la recherche

Le diagnostic réalisé auprès de quatre institutions indique que la RSE est souvent abordée à travers l'une ou l'autre de ses dimensions, telles que l'éthique des affaires, la gouvernance et/ou le développement durable au niveau de thème spécifique comme l'eau ou les écosystèmes. Quant au domaine de la recherche, les travaux publiés ont un but essentiellement académique et professionnel. Aussi, selon les interviews réalisées, la RSE n'est pas une priorité dans le contexte actuel de la Tunisie. Par contre il est reconnu que l'information, la sensibilisation et la communication ainsi que la formation sont des thèmes prioritaires. Aussi et au niveau des thèmes les plus pertinents sur lesquels, il a été souligné qu'il faudrait agir en Tunisie au niveau des domaines suivants : les déchets et l'économie d'eau, la contribution au développement régional, la prévention contre la corruption, la contribution à l'emploi et les conditions de travail. C'est pourquoi nous proposons que les actions à mener s'orientent plus vers l'apport de la RSE dans ces domaines prioritaires en plus de l'information, la sensibilisation et la formation. Aussi, les axes à développer devraient permettre la mise en œuvre de la stratégie RSE dans le sens qui permet au secteur privé d'être plus compétitif pour l'exportation et au secteur publique une amélioration de ses services. Les universités Tunisiennes publiques ou privées sont donc appelées à mieux intégrer les besoins des secteurs socio-économiques et en l'occurrence la RSE qui est un atout pour la certification ISO et pour la durabilité des activités en général.

Dans ce cas, les axes d'intervention couvriront tout d'abord l'intégration de la RSE dans la prise de décision des Ministères et de leurs établissements de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, ensuite l'introduction des principes de la RSE dans les cursus de la formation (primaire, secondaire et universitaire) initiale et au niveau de la formation continue (au niveau des différentes institutions publiques et privés) et de la formation professionnelle, renforcer, appuyer et encadrer les entreprises privées pour la mise en œuvre de la RSE ainsi que développer et valoriser la recherche sur la RSE.

La mise en œuvre de la stratégie RSE devra donc s'accompagner d'un processus de formation continue pour les différents acteurs. On devra également profiter de la réforme de l'enseignement supérieur qui est en cours de mise en œuvre afin d'intégrer les éléments essentiels en terme de formation académique et de recherche dans le domaine de la RSE.

Pour cela cinq sous axes ont été retenus comme suit :

4.5.1 Intégrer la RSE dans la prise de décision des Ministères concernés et de leurs établissements de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Action : Créer des Chaires RSE

A l'instar de la seule Chaire RSE qui existe à l'IHEC avec l'appui financier de l'entreprise Orange, il est proposé que chaque Université dispose d'une Chaire RSE qui sera « le point focal » de la mise en œuvre de la stratégie RSE de la Tunisie. Les Chaires pourront être spécialisées dans différents secteurs : agroalimentaire, textile, énergie, eau, déchets, etc. L'objectif étant de développer des outils opérationnels pour accompagner les entreprises dans l'amélioration continue de leur démarche RSE.

Action : Élaborer des conventions avec les organisations publiques et privées

Pour le fonctionnement des Chaires RSE au sein des universités, il conviendra d'établir des conventions de collaboration avec des institutions publiques et privées ce qui aura pour objectif une mise en œuvre pratique de la stratégie RSE. De ce fait, les activités des chaires RSE seront orientées vers les besoins spécifiques des partenaires publiques ou privés. Ces conventions de collaboration apporteront également un appui financier au bon fonctionnement des Chaires.

Action : Accorder un budget spécifique à la mise en œuvre de la RSE

Le fonctionnement des Chaires RSE nécessite un budget spécifique qui pourra être accordé par l'État et ses partenaires publiques et privés mais peut aussi parvenir d'une coopération internationale. Cette activité consiste donc à évaluer les budgets de fonctionnement des différentes Chaires à mettre en place et à la recherche de mécanismes de financement à moyen et à long terme.

4.5.2 Introduire les principes de la RSE dans les cursus de la formation (primaire, secondaire et universitaire) initiale

Action : Intégrer le concept de la RSE dans les matières porteuses (sciences, langues, éducation civique, etc.) par la révision des manuels scolaires

Cette activité comprend la révision des manuels scolaires et des modules d'enseignement supérieur afin d'intégrer non pas quelques aspects de la RSE mais les principes de la SRE en tant que démarche globale de développement durable.

Action : Créer des clubs spécifiques à la RSE

De la même manière qu'il existe des clubs environnement, on pourra penser à la mise en place dans des établissements pilotes, du moins à court terme, des clubs spécifiques RSE. Ces clubs auront pour objectif d'initier par la pratique la RSE et sa portée en termes de cohésion sociale et d'éthique.

Action : Développer des cours gratuits à distance « MOOC » certificatifs adaptés au contexte de la Tunisie (partie pratique ciblée)

Afin de faciliter l'apprentissage pour la tranche des professionnels à des horaires selon leurs disponibilités, il conviendra d'envisager la mise en ligne de formation de cours ouvert et massif spécialisée en RSE appelé des MOOC (Massive Open Online Course).

L'originalité de ce MOOC c'est qu'il repose sur une expérience d'apprentissage très riche basée à la fois sur l'expertise de spécialistes du sujet et sur l'expérience d'entreprises qui partageront avec les apprenants leur expérience du sujet. Ces MOOC pourront être éventuellement développés par l'Université virtuelle de Tunis en collaboration avec les partenaires privés.

4.5.3 Inclure la RSE au niveau de la formation continue (au niveau des différentes institutions publiques et privés) et de la formation professionnelle

Action : Réviser les plans de formation continue et de la formation professionnelle

Les différentes institutions étatiques et privés sont appelées à assurer des plans de formations de leur personnel qui devra être révisé en y intégrant les concepts de la RSE. La révision de ces plans de formation pourra se faire avec l'appui des chaires RSE des universités dans le cadre des conventions de collaboration comme indiqué dans l'action 5.1.2.

Action : Concevoir des formations certifiées avec profil RSE

A ce jour il n'existe pas de formation certifiée avec un profil RSE. Cette action vise à former des cadres et/ou des techniciens capables d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la stratégie RSE dans l'entreprise, de la même manière qu'il existe un responsable HSE.

4.5.4 Sous-axe 5 : Développer et valoriser la recherche sur la RSE

Action : Élaborer un programme de recherche national sur la RSE servant la mise en œuvre de la stratégie RSE

Au niveau du Ministère de l'enseignement supérieur, il s'agit de mettre en place un programme national relatif à la RSE en impliquant des institutions ciblées pouvant conduire ces recherches. Le programme national devra être orienté vers les besoins de mise en œuvre de la stratégie RSE et des besoins des secteurs socio-économiques. Pour cela l'intégration des institutions professionnelles serait un atout (Synagri, UTICA, conseil de l'ordre des ingénieurs, etc.).

Action : Créer une plateforme pour la diffusion des résultats de la recherche appliquée sur la RSE

Afin de valoriser les résultats de la recherche, il conviendra de mettre en place une plateforme d'échange des résultats de la recherche sur la RSE ainsi que les institutions impliquées. Il s'agit d'une plateforme sur internet accessible à tous (professionnels, universitaires, étudiants, etc. et publics) pouvant être gérée par l'Université ou même confiée à une ONG nationale.

Action : Recenser les travaux de recherche sur la RSE

Plusieurs institutions dédient une partie de leurs recherches à quelques aspects de la RSE, mais ces travaux ne sont pas connus de tous et surtout ne sont pas valorisés. Il s'agit de réaliser un inventaire complet de ces travaux et de les rendre disponibles d'accès pour une valorisation ultérieure et partagée sur une plateforme de diffusion (cf. action 5.5.3).

4.6. Sensibiliser et mobiliser toutes les parties prenantes autour de la RSE

Le rapport de la phase diagnostic a montré un manque de connaissance et une confusion autour du sujet de la RSE pour pratiquement toutes les parties prenantes. Il y a par exemple une ambigüité apparente ente application de la règlementation et des actions en RSE. Par ailleurs, la plupart des entreprises identifient les pratiques RSE comme les actions de charité, de mécénat et de simples actions de sponsoring. Or la RSE est une démarche globale qui doit être mise en place dans le cadre d'une stratégie et selon une approche bien structurée.

L'intégration de la RSE et son appropriation par les organisations passe donc impérativement par la mise en place de programmes de communication, de sensibilisation et d'information. Ceci permettra de vulgariser les concepts et de préciser les principes souvent jugés complexes.

Outre la clarification des concepts, la sensibilisation et la communication permettront de mettre l'accent sur la RSE en tant qu'outil de concrétisation du développement durable avec des impacts bénéfiques pour toutes les parties prenantes. Ces impacts seraient traduits aussi bien au niveau de l'activité économique et de l'organisation des entreprises, du développement et de la cohésion sociale et au niveau des ressources naturelles et de l'environnement.

La mise en place d'une communication et d'une sensibilisation a comme préalable la disponibilité d'une information pertinente sur la RSE. Dans ce cadre, l'amélioration de l'information sur la Tunisie, notamment pour ce qui est des indicateurs et de la mesure de la RSE est aussi un impératif.

4.6.1 Améliorer la connaissance de la RSE

La RSE est un concept plutôt complexe, qui sous-tend un certain nombre de notions qui ne sont pas nécessairement faciles à comprendre. L'amélioration de la connaissance de la RSE et sa vulgarisation est un impératif pour amener les organisations à tenir compte des impacts sociaux, environnementaux et économiques de leurs activités et de rendre compte de leurs efforts en matière de développement durable. Pour ce faire, les actions suivantes sont préconisées :

Action : Élaboration d'outils pour la vulgarisation de la RSE

La documentation qui existe sur la RSE est assez importante et généralement complexe. Une meilleure compréhension du concept de la RSE devrait se faire par le recours à des outils de vulgarisation qui pourraient être représentés par de fiches en français et en arabe expliquant en des termes simples ce qu'est la RSE et ce qu'elle implique pour une entreprise ou une organisation.
Des guides simplifiés expliquant aussi la démarche et les outils pour la mise en œuvre d'une stratégie RSE pourraient aussi être élaborés.

Action : Utilisation des TIC pour la diffusion de la culture RSE

Le recours aux nouvelles technologies de l'information pourrait être un moyen très efficace pour l'amélioration de la connaissance de la RSE et pour sa promotion. Ceci est en partie lié à l'utilisation croissante des TIC, notamment les tablettes et les Smart phones par les parties prenantes. Des applications pourraient ainsi être conçues pour expliquer le concept de la RSE et les avantages que procure l'engagement dans une démarche RSE.

L'application Boréalis pour expliquer la RSE ?

Les employés de Boréalis, qui doivent parler de RSE à différents publics, cherchaient une solution pour y parvenir par des moyens simples. Ils voulaient notamment être en mesure d'expliquer ce qui amène les entreprises à tenir compte des impacts sociaux, environnementaux et économiques de leurs activités et de rendre compte de leurs efforts en matière de développement durable. C'est ainsi qu'un petit groupe d'entre eux ont eu l'idée de créer un jeu interactif à vocation éducative. L'application, téléchargeable gratuitement, reprend le slogan des ressources humaines de Boréalis : Quelle empreinte laisserez-vous sur le monde ?
Pour ce faire, une équipe multidisciplinaire interne fut mandatée pour concevoir les règles et le contenu du jeu, en s'inspirant de faits réels. C'est un outil qui permet d'expliquer la RSE non seulement à des candidats pour un emploi, mais aussi à des clients potentiels, aux habitants de communautés affectées par des projets extractifs, aux responsables gouvernementaux impliqués dans de tels projets, ou à toute personne qui s'intéresse au concept de RSE.

Source : https://www.boreal-is.com/fr/blog/jeu-interactif-expliquer-rse/

4.6.2 Prévoir une communication continue et à grande échelle sur la RSE

La promotion de la RSE passe aussi inévitablement par la mise en place d'une communication continue et à forte échelle pour sensibiliser les parties prenantes. Il ne s'agit pas uniquement de « communiquer sur la RSE », mais de structurer et repenser la communication, en visant une « communication responsable », adaptée aux enjeux, attentes et outils d'aujourd'hui. Une démarche RSE offre ainsi l'opportunité de réinterroger les contenus, les messages, les destinataires, mais aussi les vecteurs et les façons de communiquer : éthique, transparence, respect des parties prenantes…
Il s'agit aussi d'associer les parties prenantes – secteur privé et public, collectivités locales, partenaires, associations, financeurs… - à la conception, la mise en œuvre, l'amélioration des actions. Ceci devrait se faire dans le cadre d'un plan de communication structuré et bien élaboré.

Action : Élaboration d'un plan de communication sur la RSE

L'élaboration d'un tel plan de communication est prévue pour la phase 3 de l'étude. Ce plan de communication devra au préalable procéder à une étude d'audience en vue d'identifier toutes les parties prenantes à cibler et déterminer un ordre de priorité. Les campagnes de communication qui réussissent le mieux sont celles qui définissent avec précision le public cible et développent des messages adaptés. Il s'agit dans ce cas aussi d'identifier les motivations de la cible et les moyens et outils les plus efficaces de l'atteindre.
Le plan de communication devra fixer des objectifs spécifiques qui sont en parfaite corrélation avec ceux qui ont été définis dans le cadre de la présente stratégie. Il s'agit ensuite de définir la stratégie de communication (exemple, degré d'implication des parties prenantes) et les moyens d'atteindre les objectifs cibles.
Il faut étudier avec soin le ou les message(s) à faire passer pour les adapter à l'audience ciblée. L'impact de la communication dépendra par la suite bien entendu des canaux de communication utilisés. Ces derniers seront ainsi déterminés en fonction de la cible et comment elle pourrait recevoir les informations, par ex. les médias, Internet,…

Le plan de communication identifiera aussi le mode de gestion, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de la communication sur la RSE.

4.6.3 Améliorer l'information et mesurer le progrès de la RSE dans le pays

La promotion de la RSE nécessite une amélioration de l'information et un suivi des performances en la matière. Ceci est à réaliser via :

Action : Élaboration d'indicateurs nationaux sur la RSE

Il s'agit de conduire une étude pour l'élaboration d'indicateurs nationaux sur la RSE à l'image de ce qui est réalisé actuellement sur les indicateurs du développement durable. La base d'indicateurs sera élaborée de façon à tenir compte des objectifs définis dans le cadre de la présente stratégie. Les indicateurs pourraient être répartis selon différentes thématiques dont les trois volets du développement durable, en plus d'autres thématiques telles que le volet territorial, la gouvernance, la transparence,… Les outils d'opérationnalisation de la RSE élaborés à l'échelle internationale notamment la norme ISO 26000 pourraient servir d'entrée pour l'élaboration des indicateurs RSE. L'étude pourrait être lancée et pilotée par l'OTEDD qui prendrait par la suite en charge l'élaboration et la publication des indicateurs à une fréquence annuelle.

Action : Publication d'un rapport annuel sur l'état de la RSE en Tunisie

La publication d'un rapport annuel sur l'état des lieux de la RSE est une nécessité pour suivre le progrès et l'évolution de la RSE en Tunisie. Outre les indicateurs nationaux de la RSE, ce rapport se basera sur une enquête nationale auprès des entreprises pour définir de façon précise les tendances en matière de RSE. L'élaboration du rapport pourrait être confiée annuellement à un consultant avec des termes de références élaborées à l'avance. Pour assurer un rapport « standard », le plan et le contenu exacts du rapport devraient être élaborés à l'avance.

Action : Renforcer les capacités de l'OTEDD et le restructurer afin d'assurer le suivi de toute la mise en œuvre de la stratégie RSE

Pour mieux suivre l'évolution de la situation de la RSE, il est proposé que l'OTEDD élargisse ses missions vers ce volet. Pour ce faire, il est proposé de renforcer ses capacités et de le restructurer (missions, statut,…) pour qu'il puisse assurer au mieux ses missions. L'OTEDD, assurera ainsi :

- Le suivi de l'état de la RSE aux niveaux national et régional.
- Le développement et mettre en place des systèmes d'informations relatifs à la RSE
- Produire des statistiques et des indicateurs sur la RSE

Action : Création d'un site web «Tunisie RSE »

La création d'un site web « Tunisie RSE » est recommandée. Ce site présenterait la politique tunisienne en matière de RSE, avec un suivi de la stratégie et de l'actualisation de sa mise en œuvre. Il proposera des informations sur la RSE en général.

4.7. Renforcer la RSE dans les activités et la coopération internationales

La Tunisie a mis en place plusieurs programmes dans le domaine de l'Environnement et du développement durable. Plusieurs programmes peuvent constituer un cadre et un outil de support pour les actions d'organisations et d'entreprises qui rentrent dans le domaine de la RSE. Ces initiatives peuvent être classées en deux :

- Des Initiatives et programmes qui visent explicitement le développement de la RSE
- Des Initiatives et programmes qui visent des thèmes particuliers (énergie, économie des ressources, déchets) ou à caractère plus général (modernisation de l'industrie, innovation) et qui peuvent apporter un soutien aux entreprises qui mènent des actions dans ces domaines dans le cadre de leur stratégie RSE.

Plusieurs initiatives ont été développées en Tunisie dans le cadre de la coopération internationale. C'est le cas du programme SR-MENA qui a été financé par la Coopération Suédoise et piloté par l'ISO. Le programme s'est déroulé dans la période 2011-2014 et a concerné plusieurs pays de la région MENA (Tunisie, Algérie, Maroc, Syrie, Liban, Égypte et Jordanie). L'objectif de ce projet était de contribuer au développement de la RSE à travers l'intégration de la norme ISO 26000 dans la région. Les principales actions menées ont été liées à l'assistance technique aux entreprises pilotes engagées dans le programme et la formation d'experts nationaux.

Ce type de programmes et de coopération a eu un impact très bénéfique et devrait être développé. Pour ce faire, la mise en œuvre des sous-axes suivants est recommandée :

- Promouvoir la RSE via des initiatives internationales et des instruments reconnus au niveau international,
- Une meilleure collaboration et ciblage des partenaires techniques et financiers et des bailleurs de fonds étrangers
- Le développement de la collaboration et de la collaboration avec d'autres pays

4.7.1 Promouvoir la RSE via des initiatives internationales et des instruments reconnus au niveau international

Plusieurs organisations internationales (ONU, OCDE, OIT) ont été à l'origine d'initiatives pouvant guider les entreprises dans leurs démarches ou stratégies RSE. Elles constituent davantage, des guides ou des principes directeurs et ne sont de ce fait pas contraignantes, laissant le choix volontaire à l'entreprise de s'orienter vers une démarche RSE.
Au même moment, plusieurs outils d'opérationnalisation de la RSE ont été développés à l'échelle internationale, notamment l'ISO 26000 ou d'autres référentiels apparentés.
Ces initiatives constituent des ressources assez riches qu'il est intéressant d'utiliser et de développer en Tunisie.

Action : Etat des lieux de la situation nationale par rapport aux initiatives/outils internationaux de promotion de la RSE

Certains des outils qui ont été développés à l'échelle internationale ont été utilisés pour développer des instruments apparentés. C'est le cas de l'ISO 26000 qui a servi de base pour l'élaboration du Label RSE par la CONECT ou encore le RNG par l'INNORPI. D'autres initiatives restent sous exploitées, c'est le cas des principes de l'ISR, ou le GRI. A ce state, il s'agit d'identifier et de recenser les initiatives structurées en RSE et développées par des organismes internationaux reconnus et de faire un état du positionnement de la Tunisie par rapport à ces initiatives.
L'identification des écarts permettra de mettre en place un plan d'action pour réduire ces écarts et s'aligner par rapport aux standards internationaux en matière de RSE.

Action : Jumelage entre les Labels tunisiens en RSE et d'autres Labels reconnus à l'échelle internationale

Deux Labels RSE ont été développés en Tunisie. A l'échelle internationale, notamment en France, plusieurs Labels RSE ont été créés à l'initiative de divers organismes privés ou publics. Plusieurs de ces Labels sont désormais connus sont un gage d'engagement RSE de l'entreprise. C'est par exemple le cas du Label « Lucie 26000 » qui a été le Label pionnier développé en France. Créé en 2007 à l'initiative de Qualité France Association (QFA), il appartient actuellement, à Lucie qui est une **entreprise privée** qui compte plusieurs actionnaires et qui attribue le Label.

Le Label Lucie en France

Le Label a été créée en 2007, il est actuellement attribué par l'entreprise LUCIE qui compte plusieurs actionnaires de différents types : AFNOR certification, AFQ, bureaux privés, personnes physiques,…

Lucie a trois partenaires qui se chargent de l'évaluation de l'engagement RSE de l'entreprise. Il s'agit de VIGEO, AFNOR certification et VERITAS

L'évaluation peut se faire selon différentes méthodes où chacun des partenaires (aussi LUCIE) a développé la sienne. Exp, VIGEO 26000, LUCIE 26000, AFAQ 26000. A la fin, c'est le Label Lucie qui est accordé.

La démarche d'évaluation comprend : une auto-évaluation, évaluation, labellisation, suivi du progrès (18 mois après), renouvellement après 3 ans.
La labellisation donne droit à des avantages : financiers (exp prêts à des taux préférentiels auprès de partenaires de Lucie), réductions sur des prestations intra-communauté Lucie, formations gratuites, conférences, …

Le coût de la labellisation varie essentiellement en fonction de la taille de l'entreprise. Il est entre 3450 euros (< 10 personnes) et 4980 euros (entre 100 et 250 personnes).

Certains Labels étrangers, notamment belges, ont entamé des démarches de jumelage avec le Label Lucie et ce dans un objectif de reconnaissance internationale. Les Labels tunisiens devraient adopter cette même démarche de jumelage, compte tenu du fait que la finalité du Label est de garantir à l'entreprise une certaine image, surtout sur la scène internationale.

Action : Veille sur les meilleures pratiques internationales pour le développement de la stratégie RSE

La plupart des pays ont élaboré des stratégies RSE. Les pays les plus avancés sont les pays européens. De nombreuses initiatives ont été réalisées dans le cadre de ces stratégies. Pour mieux développer la RSE en Tunisie, il est d'abord nécessaire de maintenir une veille sur les meilleures pratiques en matière d'initiatives pays (stratégies, politiques, actions, outils,…).
Il est aussi nécessaire de suivre d'autres initiatives et réussites focalisées sur les réalisations de multinationales, de PME, d'associations en RSE. L'objectif étant de voir les possibilités de s'inspirer de ces initiatives pour développer la RSE en Tunisie.

Action : Renforcement des capacités de l'IRSET dans la promotion du réseau pacte mondial

L'IRSET est le représentant officiel du Pacte Mondial des Nations unies en Tunisie qui constitue la plus importante initiative RSE à l'échelle internationale. Cette association a pour principal rôle d'animer le réseau RSE en Tunisie et de pousser les entreprises et les organisations à adhérer au Pacte Mondial.
Dans ce cadre, le renforcement des capacités de l'IRSET est nécessaire pour mieux assurer sa mission du développement du portefeuille d'entreprises. Il y a par exemple un besoin de formation sur la démarche à adopter pour approcher les entreprises et les convaincre.

4.7.2 Approcher les PTF pour le développement de programmes RSE

Action : Recensement des PTF et des programmes de promotion de la RSE

Le financement des projets RSE structurés a été identifié parmi les principales contraintes au développement de la RSE en Tunisie. Le projet du Label RSE peine à démarrer par manque de financement des actions de diagnostic et d'accompagnement. Le projet pilote ISO 26000 a instauré une certaine dynamique de la RSE mais cette dynamique s'est pratiquement arrêtée après sa finalisation.
Particulièrement après la révolution et encore plus récemment, l'Etat est devenu de moins en moins capable de financer de tels projets.
De ce fait, l'apport des financements étrangers pourrait constituer une alternative pour remédier à cette situation dans le court et moyen terme. Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier et de recenser les PTF les mieux à même d'apporter leurs soutiens dans ce sens avec des conditions favorables. La priorité est de favoriser les partenaires qui subventionnent ce type de projets. Un document présentant les PTF prioritaires à cibler devrait être élaboré et actualisé au fur et à mesure des réalisations et du changement des besoins.

4.7.3 Promouvoir la RSE à travers la coopération avec des pays partenaires

Certains pays européens se sont positionnés comme des références en matière de RSE. Le développement de la RSE en Tunisie serait certainement favorisé par des coopérations plus étroites avec les pays ou les organisations issues de ces pays.
En même temps, la Tunisie est certainement plus avancée en RSE que d'autres pays notamment certains pays africains. Dans ce cadre, elle pourrait au même moment apporter son soutien aux partenaires africains.
Dans cet ordre d'idées, les principales actions préconisées pour développer la RSE sont les suivantes :

Action : Mettre en place une démarche structurée pour cibler les multinationales ayant une politique RSE reconnues

Depuis la révolution, les investissements directs étrangers ont connu une certaine baisse avec peu de grands projets de multinationales qui sont venues s'implanter en Tunisie. Dans le cadre de sa politique de ciblage des investisseurs étrangers, la Tunisie devrait se focaliser sur des pays partenaires et des entreprises multinationales avec des traditions en RSE. Les pays et les entreprises les mieux classées en la matière devraient ainsi avoir un traitement de faveur pour les attirer et les convaincre de venir investir en Tunisie. Ceci pourrait se faire par le biais de facilitation des procédures administratives, d'incitations financières,…
Ceci devrait se traduire par un effet bénéfique à plusieurs niveaux notamment en termes de création d'emploi mais aussi un effet d'entrainement qui serait matérialisé par l'attraction d'autres multinationales.
Par ailleurs, les entreprises tunisiennes notamment les fournisseurs éventuels ou même d'autres entreprises indépendantes pourraient apprendre et dupliquer certaines pratiques réussies à partir de ces multinationales.
Une approche structurée pour cibler et attirer ces multinationales est ainsi à concevoir et à mettre en œuvre.

Action : Renforcement des capacités des cadres des structures institutionnelles tunisiennes à l'étranger

Pour promouvoir l'image RSE de la Tunisie à l'étranger, il y a la possibilité de former les cadres des structures institutionnelles représentatives de la Tunisie à l'étranger (Ambassades, FIPA, CEPEX,…).

La présence à l'international serait aussi favorisée en ciblant les entreprises tunisiennes implantées à l'étranger pour les former et les accompagner dans la mise en place de démarches RSE.

Action : Programme d'appui des entreprises africaines dans leurs démarches RSE

Ceci pourrait se faire dans le cadre de programmes d'appui à des pays partenaires africains pour le développement de la RSE. Certaines structures nationales notamment le CITET ont noué des relations assez étroites et privilégiées avec leurs homologues de pays africains notamment l'Afrique de l'Ouest.
Dans ce cadre, une expertise pourrait être prévue pour accompagner les entreprises africaines dans la mise en place de leurs stratégies et démarches RSE.
D'autres actions d'accompagnement pourraient concerner la formation sur l'ISO 26000 ou la création de Labels RSE dans ces pays.

5. COUT DE MISE EN ŒUVRE ET FEUILLE DE ROUTE

5.1. Plan d'action : Synthèse par axe

Axe 1 : Instaurer la gouvernance institutionnelle de la RSE					
Souse-axe	Actions	Budget (mDT)	Période de réalisation	Pilotage	Parties prenantes
Concrétiser les orientations préconisées dans la stratégie de développement de la RSE	Mise en place d'un Conseil Supérieur du Développement Durable (conception)	50	2020	DGDD	P.GOUV - AUTRES MINISTERES
	MEP d'un comité de pilotage de la stratégie (conception)	50	2020	DGDD	P.GOUV - AUTRES MINISTERES
	Création d'un comité technique RSE (y compris salaires et fonctionnement)	1000	2020	DGDD	AUTRES MINISTERES
	Mise en place de comités régionaux RSE (conception)	50	2020	MALE	AUTRES MINISTERE
Ancrer la RSE au niveau des régions	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités des structures régionales sur la RSE	1000	2021	MDICI	MALE - AUTRES MINSITERES
	Intégration de la RSE dans les Agenda 21 pour les collectivités publiques	500	2020-2022	DGDD	CITET - MALE
Harmoniser les stratégies en lien avec la SNRSE	« Actualisation » de certaines stratégies pour inclure des actions	100	2020	DGDD	AUTRES MINISTERES
	Intégration de la RSE dans les agendas de réalisation des stratégies liées (SNDD, SNEV, SNCC, SNLCC,…)	-	2021	DGDD	AUTRES MINISTERES
Coût global		2750			

Axe 2 : Faire de l'Etat un vecteur du développement de la RSE

Souse-axe	Actions	Budget (mDT)	Période de réalisation	Pilotage	Parties prenantes
Promouvoir la RSE au moyen d'une règlementation adéquate	Élaboration d'un texte créant une obligation de « reporting RSE »	50	2020	DGDD	P.GOUV
	Institution d'un « prix RSE/RSO » texte de loi	50	2020	DGDD	P.GOUV
Développer l'investissement Public Responsable	Élaboration d'un guide RSE/RSO de l'investissement public responsable	50	2020	MDICI	P.GOUV
	Mise en œuvre de l'achat public responsable (circulaires)	-	2020	P.GOUV	TOUS LES MINISTERES
Renforcer les principes de la RSE au sein de l'administration et des structures publiques	Élaboration de Plans ou Chartes d'« Administration(s) responsable(s) »	50	2020-2022	P.GOUV	TOUS LES MINISTERES
	Désignation et formation d'une (ou plusieurs) personne(s) ressource(s) « Responsable(s) RSE/RSO » dans l'administration	30	2020-2021	P.GOUV	TOUS LES MINISTERES
	Publication régulière de « Rapports RSE/RSO »	100	2020	P.GOUV	TOUS LES MINISTERES
Coût global		330			

Axe 3 : Ancrer durablement la RSE dans les entreprises

Souse-axe	Actions	Budget (mDT)	Période de réalisation	Pilotage	Parties prenantes
Obliger certaines catégories d'entreprises à faire un Reporting RSE	Mettre en place un reporting extra financier périodique dans des segments déterminées	-	2020	P.GOUV	UTICA-CONECT- INNORPI- SOCIETE CIVILE - BVMT
	Elaborer un guide définissant le contenu type d'un reporting RSE	30	2012	DGDD	UTICA-CONECT- INNORPI - SOCIETE CIVILE - BVMT
	Développer des guides sectoriels de déploiement d'une démarche RSE	250	2020-2021	DGDD	UTICA-CONECT- INNORPI- SOCIETE CIVILE
Inciter les entreprises à adhérer à la stratégie RSE	MEP de programmes nationaux en RSE conçus par l'Etat et mise en oeuvvre en PPP	1500	2020	comité technique	UTICA - CONECT - INNORPI- SOCIETE CIVILE
	Elaboration d'un guide pour le financement de la RSE	30	2020	DGDD	UTICA - CONECT - INNORPI- SOCIETE CIVILE
	Remboursement total des actions de formation en RSE	-	2020-	CNFCCP	MEFP - UTICA - CONECT
	Prévoir un prix national pour les meilleures entreprises privées porteuses de projets RSE en Tunisie (conception)	30	2020-	DGDD	UTICA - CONECT - INNORPI- SOCIETE CIVILE
Pérenniser le développement de la RSE dans des secteurs particuliers	Programme de formation d'auditeurs spécialisés pour l'encadrement des entreprises dans la RSE	150	2020-2022	INNORPI	UTICA - CONECT - SOCIETE CIVILE
	Elaborer et mettre en œuvre un « programme national RSE ISO 26000 » pour l'accompagnement des entreprises	3000	2021-2023	INNORPI	UTICA - CONECT - SOCIETE CIVILE
	Création de réseaux d'entreprises labellisées « RSE » (concept)	50	2020-2022	CONECT - INNORPI	UTICA
Coût global		5040			

Axe 4 : Renforcer le rôle de la société civile dans le développement de la RSE

Souse-axe	Actions	Budget (mDT)	Période de réalisation	Pilotage	Parties prenantes
Appuyer les associations dans leur rôle de promoteur de la RSE	Mise en place d'un programme de renforcement des capacités des associations agissant dans le domaine de la RSE	500	2020-2021	DGDD	INNORPI - CONECT - SOCIETE CIVILE
	Appui à la Création d'un réseau « d'associations RSE»	150	2020	DGDD	INNORPI - CONECT - SOCIETE CIVILE
	Promotion des partenariats durables entreprises – associations (prix annuel)	50	2020	DGDD	INNORPI - CONECT - SOCIETE CIVILE
Développer l'action de la profession dans la RSE	Désignation et formation d'un responsable RSE dans les structures patronales	100	2020	UTICA	UTICA
	Rapprochement des organisations patronales autour de la RSE	-	2020	CONECT - UTICA	DGDD - CONECT - UTICA
Encourager les syndicats à intégrer la démarche RSE	Renfoncement des capacités des organisations syndicales en RSE	200	2020-2021	UGTT	INNORPI -DGDD
	Implication de l'UGTT dans les agendas de mise en œuvre de la stratégie	-	2020-2021	DGDD	UGTT
	Intégration de la RSE dans le management des centrales syndicales (étude)	200	2020-	UGTT	DGDD
Coût global		1200			

Axe 5 : Intégrer la RSE dans l'éducation, la formation et la recherche

Souse-axe	Actions	Budget (mDT)	Période de réalisation	Pilotage	Parties prenantes
Intégrer la RSE dans la prise de décision des Ministères et de leurs établissements de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique	Créer des Chaires RSE	1000	2020-2021	MERS	UTICA - CONECT- SOCIETE CIVILE
	Elaborer des conventions avec les organisations publiques et privées	20	2019-2020	MERS	UTICA - CONECT- SOCIETE CIVILE
	Accorder un budget spécifique à la mise en œuvre de la RSE (concept)	100	2 020	MERS	UTICA - CONECT- SOCIETE CIVILE
Introduire les principes de la RSE dans les cursus de la formation (primaire, secondaire et universitaire) initiale	Intégrer le concept de la RSE dans les matières porteuses (sciences, langues, éducation civique, etc.) par la révision des manuels scolaires	1000	2020-2021	MERS	MESRS, MEN,MFP, Université virtuelle - UTICA - CONECT-
	Créer des clubs spécifiques à la RSE	150	2020-2021	MEN	MESRS, MEN,MFP, Université virtuelle - UTICA - CONECT
	Développer des cours gratuits à distance « MOOC » certificatifs adaptés au contexte de la Tunisie (partie pratique ciblée)	500	2020-2022	MERS	MESRS, MEN,MFP, Université virtuelle - UTICA - CONECT
Inclure la RSE au niveau de la formation continue (au niveau des différentes institutions publiques et privés) et de la formation professionnelle	Réviser les plans de formation continue et de la formation professionnelle	200	2020-mi 2021	MEFP	MESRS, MEN,MFP (CNFCCP) UTICA - CONECT
	Concevoir des formations certifiées avec profil RSE	200	2020-2022	MEFP	MESRS, MEN,MFP (CNFCCP) UTICA - CONECT-
Développer et valoriser la recherche sur la RSE	Recenser les travaux de recherche sur la RSE	100	2 020	MERS	MESRS/IRESA
	Elaborer un programme de recherche national sur la RSE servant la mise en œuvre de la stratégie RSE	500	2020-2022	MERS	MESRS/IRESA UTICA - CONECT-
	Créer une plateforme pour la diffusion des résultats de la recherche appliquée sur la RSE	500	2 020	MERS	MESRS/IRESA UTICA - CONECT-
Coût global		4270			

Axe 6 : Sensibiliser et mobiliser toutes les parties prenantes autour de la RSE

Souse-axe	Actions	Budget (mDT)	Période de réalisation	Pilotage	Parties prenantes
Améliorer la connaissance de la RSE	Elaboration d'outils pour la vulgarisation de la RSE	250	2020-2021	DGDD	UTICA - CONECT- INNORPI - CITET - SOCIETE CIVILE
	Utilisation des TIC pour la diffusion de la culture RSE (étude)	100	2020	DGDD	UTICA - CONECT- INNORPI - CITET - SOCIETE CIVILE
Prévoir une communication continue et à grande échelle sur la RSE	Elaboration d'un plan de communication sur la RSE	-	2018	DGDD	UTICA - CONECT- INNORPI - CITET - SOCIETE CIVILE
Améliorer l'information et mesurer le progrès de la RSE dans le pays	Elaboration d'indicateurs nationaux sur la RSE	100	2020	OTEDD	UTICA - CONECT- INNORPI - CITET - SOCIETE CIVILE
	Publication d'un rapport annuel sur l'état de la RSE en Tunisie	100	2020-	OTEDD	UTICA - CONECT- INNORPI - CITET - SOCIETE CIVILE
	Renforcer les capacités de l'OTEDD et le restructurer	200	2020-	OTEDD	MALE- CONECT - INNORPI
	Création d'un site web «Tunisie RSE »	50	2020	DGDD	UTICA - CONECT- INNORPI - CITET - SOCIETE CIVILE
Coût global		800			

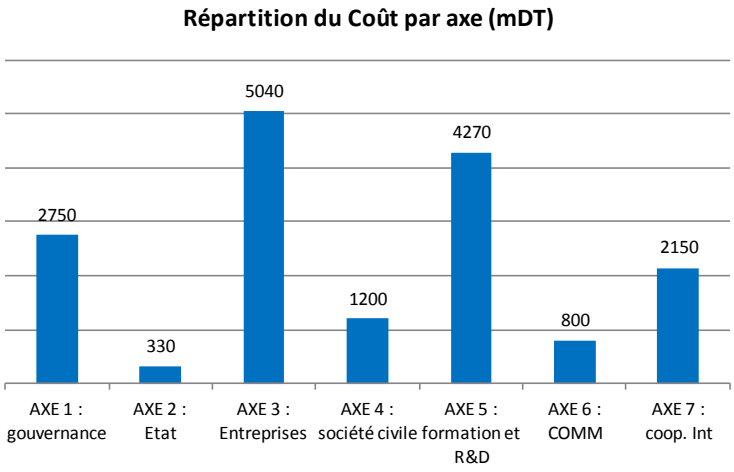
* : Le coût n'intègre pas la mise en œuvre du plan de communication dont le coût sera défini après élaboration (phase3)

Axe 7 : Renforcer la RSE dans les activités et la coopération internationales

Souse-axe	Actions	Budget (mDT)	Période de réalisation	Pilotage	Parties prenantes
Promouvoir la RSE via des initiatives internationales et des instruments reconnus au niveau international	Etat des lieux de la situation nationale par rapport aux initiatives/outils internationaux de promotion de la RSE	50	2020	DGDD	UTICA - CONECT- INNORPI - CITET - SOCIETE CIVILE
	Jumelage entre les labels tunisiens en RSE et d'autres labels reconnus à l'échelle internationale (concept)	100	2020-	CONECT-INNORPI	MAE - SOCIETE CIVILE
	Mise en place d'une Veille sur les meilleures pratiques internationales pour le développement de la stratégie RSE	100	2020	DGDD	MAE- UTICA - CONECT- INNORPI - CITET - SOCIETE CIVILE
	Renforcement des capacités de l'IRSET dans la promotion du réseau pacte mondial	100	2020	IRSET	UTICA - CONECT- INNORPI - CITET - SOCIETE CIVILE
Approcher les PTF pour le développement de programmes RSE	Recensement des PTF et des programmes de promotion de la RSE	50	2020	DGDD	MIDCI - MAE - UTICA - CONECT- INNORPI - CITET - SOCIETE CIVILE
Promouvoir la RSE à travers la coopération avec des pays partenaires	Mettre en place une démarche structurée pour cibler les multinationales ayant une politique RSE reconnue	250	2020-2021	FIPA	MIDCI - MAE - UTICA - CONECT- INNORPI - CITET - SOCIETE CIVILE
	Renforcement des capacités des cadres des structures institutionnelles tunisiennes à l'étranger	500	2020-2021	MAE	MIDCI - MAE - FIPA - CEPEX - UTICA - CONECT-INNORPI - CITET - SOCIETE CIVILE
	Programme d'appui des entreprises africaines dans leurs démarches RSE	1000	2021-2022	DGDD	MIDCI - MAE - FIPA - CEPEX - UTICA - CONECT-INNORPI - CITET - SOCIETE CIVILE
Coût global		2150			

5.2. Coût de mise en œuvre

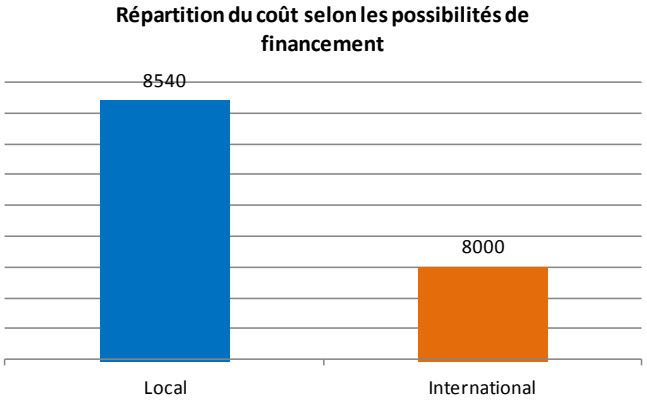
Le coût global de mise en œuvre de la stratégie nationale de la RSE est de près de 16,5MDT. Ce coût se réparti comme suit par axe :



Sans prendre en compte l'axe communication (dont le coût principal est à déterminer dans le plan de communication à élaborer), les axes les plus importants en terme de budget de mise en œuvre sont respectivement ceux liés à l'ancrage de la RSE au sein des entreprises et à la formation/R&D. Ceci est lié au fait que ces deux axes comprennent des actions importantes avec des programmes RSE et d'accompagnement des acteurs principaux en lien avec la RSE.

Les axes de l'amélioration de la coopération internationale en matière de RSE, de l'instauration de la gouvernance ont des budgets quasi-équivalents de l'ordre de 2,5MDT.
Il est à noté que le budget de fonctionnement du comité technique a été estimé à 1MDT.[11]

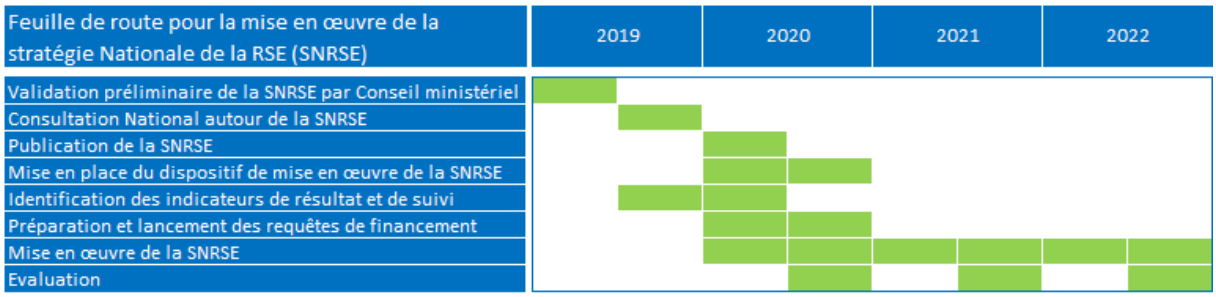
Les actions proposées pour la mise en œuvre de la stratégie pourraient être financées à raison de 8MDT (48%) à travers la coopération internationale et de 8,5MDT (52%) par un financement local. Les actions qui seraient financées par des PTF étrangers seraient surtout celles de programmes d'accompagnement, de formation,…



[11] Masse salariale de quatre personnes en plus du budget de fonctionnement.

5.3. Feuille de route

Les principales étapes de la mise en œuvre de la stratégie nationale de la RSE (SNRSE) pourraient être planifiées comme suit :



6. ANNEXES

Une sélection non exhaustive de trophées bénéficiant d'une importante visibilité dans le monde de l'économie responsable :

1- En France :

Trophée de la RSE par Capitalcom et Vigeo

Organisé par l'agence de communication financière et extra-financière Capitalcom, ce trophée RSE récompense les entreprises les plus performantes en matière de RSE et qui ont le mieux communiqué sur ces thématiques lors de leurs assemblées générales. L'objectif est d'inciter les entreprises à mieux corréler RSE et performance globale

Trophée RSE de la profession comptable

Depuis 15 ans, le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables récompense les meilleurs rapports de développement durable. Son jury évalue les rapports de développement durable spécifiques ou intègres au rapport annuel sur trois critères : la pertinence des informations publiées sur les enjeux clés de l'entreprise, la transparence et la comparabilité d'une année sur l'autre des indicateurs et la qualité du reporting pour la fiabilité des informations

Grand prix ESSEC de la distribution responsable

La chaire grande consommation de l'école de commerce ESSEC récompense de façon alternée des initiatives engagées de distributeurs ou de fabricants de produits de grande consommation (Grand prix ESSEC des industries de la consommation responsable). Sous l'égide du ministère du Commerce

Prix Innovation RSE du Cercle Humania

C'est un prix qui récompense les politiques de ressources humaines innovantes, ayant un réel impact, simple et reproductible. Les entreprises sont invitées à soumettre un dossier à l'organisation, pressentant l'action de l'entreprise et sa politique innovante.

2- Maroc :

Trophées Défis RSE Maroc 2017

Ces trophées s'inscrivent dans la continuité des Défis RSE en France dont c'est la 5è édition. Chaque année il y a une récompense des organisations, entreprises, fondations, collectivités et les aidons à mieux se faire reconnaître dans leurs activités, leurs valeurs et engagements, leurs performances. Ces organisations démontrent que la RSE permet d'innover, est créatrice