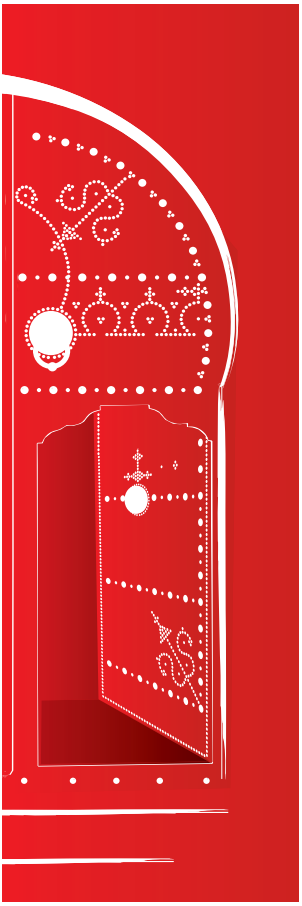
Center for Cooperation with the Private Sector (CCPS)- Afrique du Sud

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en Tunisie

Etat des lieux

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

التعاون الألماني
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT



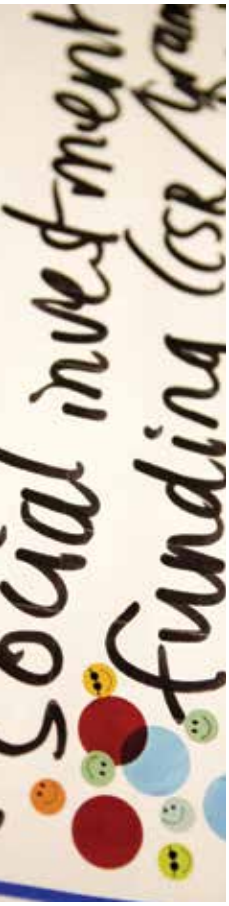
Center for Cooperation with the Private Sector (CCPS)- Afrique du Sud

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en Tunisie

Etat des lieux

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

التعاون الألماني
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT



Liste des acronymes et des abréviations

AFD	Agence Française de Développement
AHK	Chambre Tuniso-Allemande de Commerce et d'Industrie
ANC	Assemblée Nationale Constituante
ANME	Agence Nationale pour la Maitrise de l'Energie
ANPE	Agence Nationale de Protection de l'Environnement
BIT	Bureau International du Travail
BMN	Bureau de Mise à Niveau
CCPS	Centre for the Cooperation with the Private Sector, Pretoria, Afrique du Sud
CEPEX	Centre de Promotion des Exportations
CITET	Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis
CPG	Compagnie des Phosphates de Gafsa
CT	Centres techniques
CONECT	Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie
COP	Communication sur le Progrès
DPP	Projet de Partenariat de Développement avec le Secteur Privé (DPP-GIZ)
FAMEX	Fonds d'Accès aux Marchés d'Exportation
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (Coopération Allemande au développement)
IACE	Institut Arabe des Chefs d'Entreprises
INNORPI	Institut National de Normalisation et de la Propriété Industrielle
INS	Institut National de Statistiques
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
ITA	Institut Tunisien d'Administration
MAS	Ministère des affaires sociales
MCA	Ministère du commerce et de l'Artisanat
ME	Ministère de l'environnement
MIT	Ministère de l'industrie et de la technologie
NU	Nations Unies
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONUDI	Organisation des Nations Unies de Développement Industriel
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
RSO	Responsabilité Sociétale des Organisations
SONEDE	Société Nationale d'Exploitation et de Distribution des Eaux
UGTT	Union Générale Tunisienne du Travail
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

Sommaire

Liste des acronymes et des abréviations 3

Préface 6

1. Objectif 7

2. Approche méthodologique 7

3. Définition RSE 8

4. Conditions cadre générale pour la la RSE en Tunisie 11

5. Facteurs déterminants de la RSE en Tunisie 13
5.1. Facteurs politiques 13
5.2. Facteurs sociaux 17
5.3. Facteurs économiques 18
5.4 Facteurs écologiques 22

6. Analyse des acteurs RSE en Tunisie 24
6.1 Recensement des acteurs de la RSE en Tunisie 24
6.1.1. Le secteur privé 24
6.1.2. La société civile 26
6**.1.3.** Les institutions gouvernementales 28
6.1.4. Les collectivités locales 30
6.1.5. Le milieu universitaire 31
6.1.6. Organisations de la Coopération Internationale 31
6.2 Carte des acteurs RSE en Tunisie 32
6.3. Initiatives RSE en Tunisie 34

7. Conclusions 35

8. Recommandations vers une stratégie de la RSE en Tunisie 37

Annexes

Liste des graphiques et figures

Figure 1 : La RSE intégrant les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques comme concept du développement durable 7

Figure 2 : Déclinaison de la performance globale dans l'entreprise 17

Figure 3 : Interaction de la RSE pour l'entreprise 18

Figure 4 : Paysage de la RSE pour l'entreprise 19

Figure 5 : Identification des acteurs clé 21

Figure 6 : Carte de répartition des acteurs de la RSE en Tunisie (la coopération présentée est à titre indicatif) 29

Préface

La **Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)** au nom du ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement s'efforce d'apporter son soutien aux pratiques d'entreprises responsables. Dans ce programme, le **Centre pour la coopération avec le secteur privé (Center for Cooperation with the Private Sector Africa, CCPS)** a ouvert un bureau à Pretoria, Afrique du Sud, en 2005. Ce bureau favorise la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en toute l'Afrique sous laquelle on entend « une activité responsable engagée par les entreprises dans le but d'utiliser les marges de manœuvre dont elles disposent pour promouvoir un développement durable »[2]. La RSE se caractérise par une conception des affaires socialement et écologiquement responsable tout au long de la chaîne de valeur. Le CCPS soutient et accompagne les initiatives du secteur privé en matière de **responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** au niveau transfrontalier. Dans ce contexte Il appuie la GIZ Tunisie à développer une stratégie conjointe pour appuyer la RSE.

Cependant la GIZ engage un nouveau **Projet de Partenariat de Développement avec le Secteur Privé (DPP-GIZ)** dans le cadre de la coopération bilatérale tuniso-allemande. Le Projet DPP Tunisie qui vient de démarrer en décembre 2011 est un programme de renforcement et d'appui au secteur privé. Son approche vise la mise en place d'une nouvelle stratégie de coopération qui contribue au développement durable. Les partenariats de développement réunissent des entreprises et la GIZ pour planifier, financer et mettre en œuvre des projets communs à fin de combiner l'intérêt propre d'une entreprise et l'intérêt général visant une stratégie de durabilité pour la société Tunisienne. Le **concept de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** est entièrement intégré dans cette stratégie et cela à travers de différents programmes de la GIZ en Tunisie à savoir :

- Le Programme Tuniso-Allemand pour l'Environnent (PPE-GIZ) au sein du Ministère de l'environnement appuie le Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis (CITET) à travers la qualification des experts tunisiens qui assistent des entreprises pour mettre en œuvre la RSE dans leurs stratégies d'innovation.
- Le Programme d'Appui à l'Entreprenariat et à l'Innovation (PAEI-GIZ) au sein du Ministère de l'Industrie offre du conseil aux entreprises pour qu'elles puissent intégrer le concept de la RSE.
- Le Programme Régional « Intégration Economique des femmes dans la région MENA » (EconoWin) a une composante d'appui à la RSE et genre dans la région MENA. Ce programme soutient la Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONECT) pour la mise en œuvre de l'action RSE.

Avec l'appui du **CCPS**, le **Projet DPP-GIZ** a décidé de développer une stratégie conjointe pour appuyer la RSE en Tunisie et pour rendre les activités de la GIZ plus systématiques. Dans ce but et comme première étape, le DPP-GIZ lance cette étude sur « the bigger picture », dit l'état des lieux de la RSE en Tunisie.

L'objectif de l'étude est donc de donner une vue d'ensemble de la RSE dans le contexte tunisien post-révolution, et ceci en vue de permettre aux parties prenantes partenaires de développer une stratégie RSE en Tunisie.

Cette expertise fournit les facteurs déterminants du contexte de la RSE en Tunisie et présente une analyse des acteurs en vue d'une coopération et concertation fructueuse.

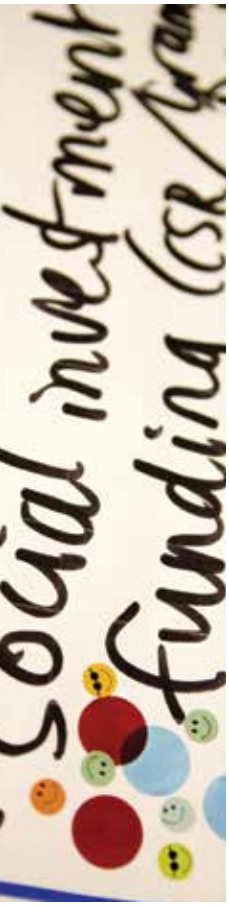
Les analyses et les recommandations de l'étude ont été présentées et discutées au Forum International de la Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONECT) qui a eu lieu à Tunis le 21 et 22 novembre 2012.

Tunis, novembre 2012

Imen Louati

Partenariat de Développement avec le Secteur privé (GIZ-DPP)

2 Ministère Fédérale de la Coopération Economique et du Développement (BMZ), 2010. Corporate Social Responsibility from a Development Policy Perspective



1. Objectif

L'objectif de l'étude est de donner une vue d'ensemble de la RSE et de son évolution dans le contexte tunisien post-révolution, et ceci en vue de permettre de **développer une stratégie pour soutenir le développement de la RSE** d'une manière plus efficace.

Plus précisément, l'étude vise à fournir une analyse des aspects suivants:

- les facteurs déterminants le contexte de la RSE au niveau politique, économique, social et environnemental
- les acteurs clés influençant la RSE, leur rôle, leur conception et actions de la RSE et le niveau de leur engagement pour promouvoir la RSE : le secteur privé pour mettre en œuvre un processus RSE, le gouvernement, les syndicats, la société civile, le milieu universitaire, les initiatives multi-partie prenantes et les organisations de la coopération internationales.

L'étude contribuera à :

- mettre en exergue le rôle du secteur privé dans le contexte de la promotion RSE
- initier une stratégie RSE harmonisée en Tunisie
- réunir les actions des protagonistes et des acteurs principaux.

2. Approche méthodologique

Pour conduire cette étude, les consultants ont adopté une méthodologie en trois étapes :

(1) Etude bibliographique des documents RSE en Tunisie

Dans le cadre de cette étape, qui devrait permettre de dresser un diagnostic de la RSE, le consultant analyse les ressources documentaires existantes dont notamment :

- Etude exploratoire du marché de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise en Tunisie
- Les sites web des organismes actifs dans la RSE
- Capacity WORKS : Le modèle de gestion pour un développement durable

La liste bibliographique est présentée en annexe de l'étude.

(2) Enquête ponctuelle auprès des opérateurs pour définir les hypothèses et valider les résultats

Cette phase consiste à identifier les acteurs clé qui influencent la mise en œuvre de RSE et en passant par des interviews, élaborer le questionnaire d'interviews, assurer les prises de rendez-vous et analyser les résultats des interviews. Cette étape vise notamment l'identification des facteurs déterminants le développement de la RSE en Tunisie ainsi que la perception des opérateurs influençant la RSE et la collecte de leurs points de vue sur les difficultés de mise en œuvre des engagements et des activités RSE dans l'entreprise et les perspectives de développement de ce concept en Tunisie.
Le questionnaire ainsi que la liste des organismes interviewés sont donnés en annexe de l'étude.

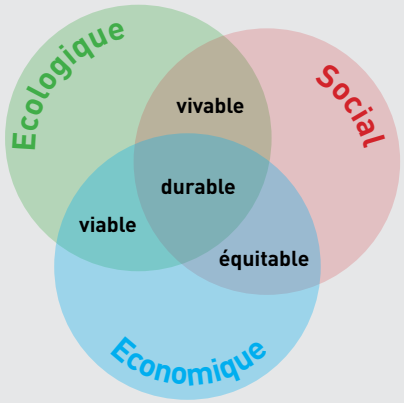
(3) Veille informative et analyse des nouveautés dans le domaine de la RSE

Dans cette étape, le consultant analyse les nouvelles informations qui surgissent dans le domaine de la RSE et apporte son point de vue personnel dans la présentation des résultats. Cette veille concerne surtout les conventions particulières relevant du domaine de la RSE ainsi que les notes circulaires apparaissant du système gouvernemental.

3. Définition RSE

Pour mieux cerner l'importance de la notion de la responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE) et son potentiel pour les entreprises tunisiennes la définition théorique et pratique de la RSE est mise en exergue.
La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire »[2], énoncé plus clairement et simplement, sous « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable » [3].
La RSE résulte des demandes de la société civile (associations écologiques et humanitaires) d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises, qui est née, notamment, des problèmes d'environnement planétaire rencontrés depuis les années 1970.
La RSE est donc la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. Elle a été à l'ordre du jour du sommet de la Terre de Johannesburg en 2002, auquel ont aussi participé de grandes entreprises, des secteurs de l'environnement et de l'énergie.

Figure N°1 La RSE intégrant les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques comme concept du développement durable



Le concept est directement lié à la notion de développement durable, dont il est la déclinaison pour les entreprises. Le lien entre cet objectif macroéconomique et la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise est toutefois assez complexe, d'autant que le développement durable ne dépend pas exclusivement des entreprises mais de tous les acteurs.

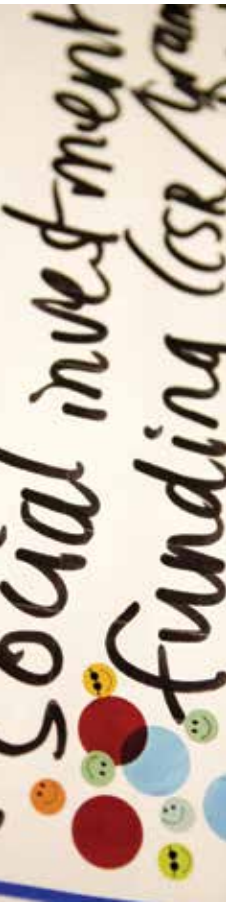
La définition de la Commission Européenne permet de mettre en valeur les points suivants :

(1) La RSE couvre les matières sociétales et environnementales malgré le terme anglais de corporate social responsibility.
(2) La RSE n'est pas et ne devrait pas être séparée de la stratégie et des opérations commerciales, puisqu'il s'agit d'intégrer les préoccupations sociétales et environnementales dans ces stratégies et opérations.
(3) La RSE est un concept volontaire.
(4) Un aspect important de la RSE est la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes internes et externes (employés, clients, voisins, ONG, autorités publiques, etc.).

En pratique, la RSE concerne l'intégration volontaire par les entreprises de leur rôle social, environnemental, et économique. Elle couvre, par exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, leur santé, l'empreinte écologique de l'entreprise, etc.
L'exercice de la RSE demande, outre une bonne perception de l'environnement de l'entreprise, des compétences en conduite du changement pour intégrer l'intérêt des parties prenantes, une connaissance fine des enjeux planétaires et de leurs déclinaisons politiques et réglementaires, et enfin, une connaissance des solutions techniques et managériales qui contribuent à l'amélioration des processus sanitaires, environnementaux et sociaux dans les organisations.

---

2 Selon la Commission européenne, définition Livret vert (Commission Green Paper 2001 "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility"
3 Compréhension de la coopération allemande, Ministère Fédérale Allemand de la Coopération économique et de la Coopération, BMZ.2010. Corporate Social Responsibility from a Development Policy Perspective. BMZ



La mise en œuvre de la responsabilité sociétale est l'occasion pour l'entreprise de définir une nouvelle stratégie :

- quelles sont les opportunités et les menaces liées aux mutations de ses marchés ?
- quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ?

Les enjeux peuvent être analysés par rapport aux attentes et intérêts des parties prenantes de l'entreprise.

La RSE en tant que bonne gouvernance se traduit ou devrait se traduire de différentes manières :

- La définition d'une éthique, formalisée dans une charte de l'entreprise,
- La mise en relation avec les parties prenantes de l'entreprise (tous les acteurs ayant des intérêts dans la gestion de l'entreprise : clients, fournisseurs, employés, associations locales, collectivités territoriales, société civile représentée par les ONG),
- La mise en place de programmes de gestion des risques,
- Une surveillance accrue des principes de sécurité,
- Une veille, notamment environnementale, sociale, sociétale, et juridique,
- Des projets de gestion des connaissances en support à l'innovation qui impliquent également plusieurs types d'agents économiques : les acteurs publics territoriaux de l'enseignement et de la recherche (pôles de compétence).
- Des programmes d'assurance qualité, avec la mise en œuvre des nouvelles normes,
- La corrélation avec la nature du lien social et de la performance,
- Une communication interne et externe, avec notamment des bilans sociaux et environnementaux;
- etc.

L'approche RSE peut permettre de mettre en œuvre, entre autres, de nouvelles régulations et une meilleure gouvernance de l'entreprise, que l'entreprise soit grande, moyenne ou petite, dans les pays dits développés, comme dans les pays en développement. Son avantage résiderait en l'instauration d'une meilleure « contextualisation » des activités économiques des entreprises, une meilleure structuration des relations avec les parties prenantes, et théoriquement une meilleure gouvernance d'entreprise. Chaque entreprise adapte cette démarche à son rythme et selon sa culture. Mais même si le rythme et la culture des entreprises sont différents, chaque entreprise doit intégrer la RSE.

La RSE, les organismes internationaux et la coopération internationale

Ce concept se développe dans le monde à l'initiative d'organisations intergouvernementales ou régionales, à l'échelle mondiale ou régionale. Il se traduit par différents niveaux d'obligations qui prennent la forme de recommandations, de normes volontaires se trouvant imposées à divers degrés dans certaines législations nationales et ainsi par des approches différentes dans la coopération internationale. Parmi ces organismes intergouvernementaux :

- **Les Nations Unies** notamment le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) a vulgarisé le *Global reporting initiative*[4] et initié le pacte mondial (*Global compact 2005*)[5]. Au sommet de la Terre de Johannesbourg en 2002, les thèmes de RSE ont été mis sur le devant de la scène par la participation des entreprises, aux côtés des représentants officiels.
- **La Banque Mondiale** a également publié des recommandations, et propose un cours pour sensibiliser les entreprises en vue de leur permettre de mettre en œuvre le concept de la RSE. Ce cours a déjà été donné à 12 000 personnes partout dans le monde.
- **L'OCDE** : Les principes directeurs, précurseurs rédigés en 1976 et révisés en 2000 sont de simples recommandations, des lignes directrices que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales. Ils n'ont pas de pouvoir contraignant.

---

4 Selon www.globalreporting.org les racines du « Global Reporting Initiative (GRI) » datent depuis 1997 avec la création de la ONG américain « Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et l'Institut Tellus." The United Nations Environment Program (UNEP / PNUE) embraced GRI and invited UN member states to host it."

5 Le Global Compact a été annoncé par le Secrétaire Général des Nations Unies Kofi Annan au "Forum Economique Mondial" (World Economic Forum) le 31 Janvier 1999, et a été officiellement crée au siège des Nations Unies à new York le 26 Julliet 2000.

- **L'Union Européenne** : la Commission Européenne défend une politique volontariste dans le domaine de la RSE ou CSR (Corporate Social Responsibility) via sa direction générale entreprise depuis son premier livre vert en 2001, suivi d'une communication en 2002 renouvelée en 2006. L'approche interactive entre toutes les parties prenantes est promue avec la mise en place d'un forum dédié entre 2002 et 2004 puis d'une «alliance». Les PME sont désormais également impliquées et deviennent des acteurs à part entière compte tenu de leur omniprésence dans le tissu économique. Un programme spécifique leur est dédié.
- **La coopération allemande au nom du Ministère Fédéral de la Coopération Economique et du Développement** souligne l'aspect du volontariat de l'entreprise pour mettre en œuvre le concept RSE ainsi que l'importance des efforts du secteur privé pour un développement durable et réclame d'entendre sous « **pratiques d'entreprises responsables** » ou «**responsabilité sociétale des entreprises** » (RSE), « **une activité responsable engagée par les entreprises dans le but d'utiliser les marges de manœuvre dont elles disposent pour promouvoir un développement durable** »[6].

Le BMZ a déclaré qu'il entend sous la « Corporate Social Responsibility » la responsabilité « sociétale » et non pas « sociale » (malgré le terme anglais « social »). Dans le cadre de la mise en œuvre de cette approche, la GIZ soutient le concept de la RSE de manière holistique, y compris les quatre sphères : le marché, l'emploi, l'environnement et la communauté, ce qui souligne l'importance de la notion « sociétale »[7].

Cette définition met en exergue le rôle, l'action et au propre sens du terme la « responsabilité » du protagoniste « entreprise ». Cette notion accentue que ce sont surtout les entreprises du secteur privé qui jouent un rôle crucial dans le développement global des sociétés (et non seulement l'état et les conditions cadre). Cette précision définit également l'approche de la coopération allemande pour vulgariser le concept de la RSE qui est focalisé sur le secteur privé. Elle considère que les entreprises ont un propre intérêt d'intégrer la RSE comme stratégie d'entreprises dans leurs opérations et cela pour leur propre bénéfice économique (« business case » de la RSE).

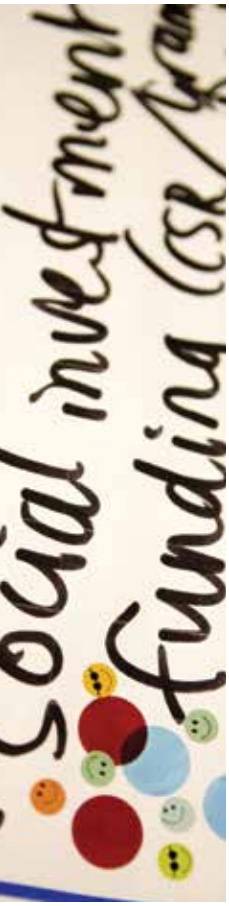
4. Conditions cadre générales pour la RSE en Tunisie

Dans le contexte post-révolutionnaire, la Tunisie est en train de vivre des mutations et des changements à tous les niveaux : i) politique, ii) économique et iii) social. Le Gouvernement et les acteurs économiques et sociaux sont appelés à tenir compte de ces mutations et à les intégrer dans leurs politiques, stratégies et comportements, ce qui ouvre de nouvelles perspectives pour la RSE. Avant le 14 janvier 2011, plusieurs acquis et résultats ont été atteints en Tunisie dans le domaine de la RSE puisque la Tunisie a adopté les conventions internationales de droits de l'homme, dispose d'un code de travail assez avancé, a élaboré un cadre juridique de la protection de l'environnement et a encouragé la mise en œuvre du Pacte Mondial des NU depuis 2005. D'autre part, plusieurs activités indépendantes dans le champ de la RSE ont été initiées dans les dernières années avec l'appui de la coopération internationale dont notamment la GIZ avec des actions spécifiques en 2010 et en 2012 et l'ONUDI HP Live (Learning Initiative for Entrepreneurs) dans 13 pays incluant la Tunisie. Sur la quarantaine d'entreprises ayant adhéré au Pacte Mondial depuis 2005, il n'en reste, aujourd'hui, qu'une dizaine qui maintiennent leur adhésion.

---

6 Ministère Fédérale de la Coopération Economique et du Développement (BMZ), 2010. Corporate Social Responsibility from a Development Policy Perspective

7 Selon la compréhension que la CSR (RSE), le « Corporate Shared Value » et le développement durable (sustainability) se réfèrent tous au même concept. Pour la responsabilité au niveau social et écologique la RSE s'applique à l'intérieur des processus de production tout au long de la chaîne de valeur. Cette compréhension dépasse la philanthropie.



A première vue les activités RSE ne sont pas assez structurées et les seules activités achevées jusque-là ont été réalisées avec l'appui de la coopération internationale (comme cité avec la GIZ et l'ONUDI principalement). Ces projets ponctuels, une fois achevés, subissent, souvent, un relâchement au niveau des entreprises par rapport à leur engagement et stratégie RSE.

Plusieurs études et enquêtes ont montré l'existence d'un marché potentiel de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en Tunisie, notamment auprès des entreprises exportatrices. Marché qui semble appelé à se développer dans les années à venir. La publication au milieu de l'année 2010 de la nouvelle norme ISO 26000 relative à la RSE aura un effet multiplicateur certain.

L'initiative du Pacte Mondial des Nations Unies lancée en Tunisie en 2005, apparaît comme un cadre propice pour amener les entreprises tunisiennes à adopter une politique de responsabilité sociétale.

« En effet, le pacte mondial comporte 10 principes auxquels les entreprises adhèrent et s'engagent volontairement à mettre en œuvre en vue de maitriser les risques sociaux et environnementaux inhérents à leurs activités. Ces principes visent essentiellement la protection des droits de l'Homme, des droits fondamentaux au travail, de l'environnement et la lutte contre la corruption. »
(www.pactemondial.org).

Lors d'une étude précédente menée par la GIZ en 2010, la quarantaine d'entreprises tunisiennes qui ont adhéré au pacte mondial ont exprimé en majorité trois principales motivations : (i) l'image de marque ; (ii) la motivation des employés et (iii) la satisfaction des exigences des clients et donneurs d'ordre étrangers.

En outre, la publication au milieu de l'année 2010 de la norme ISO 26000, constitue un élément positif de clarification du concept et renforce le dispositif de standardisation de la RSE.

Cette norme définit la RSE comme « *Expression de la volonté d'intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans les décisions de l'Entreprise, d'en mesurer les progrès, de s'impliquer de façon transparente et de contribuer au Développement durable*».

En revanche, la situation semble marquée par les insuffisances suivantes :

- L'expertise nationale en la matière reste limitée et fractionnée en trois secteurs en manque d'intégration (environnement; audit social; gouvernance).
- Les actions de sensibilisation des entreprises dans le domaine de la RSE ne sont suffisantes ni structurées.
- Les besoins majeurs exprimés par les entreprises enquêtées en 2009 sont, dans l'ordre: l'échange d'expériences et de bonnes pratiques, l'assistance technique pour la mise en œuvre des actions RSE et la formation du personnel.

Actuellement, les entreprises sont soumises à trois contraintes majeures (économique, sociale et environnementale) qui leur imposent de définir une stratégie RSE : les tensions économiques engendrées par le souci de la compétitivité, les pressions sociales et les besoins de sécurité à long terme, la conscience des parties prenantes vis-à-vis de l'environnement en vue de limiter sa dégradation, avec des impacts locaux croissants sont autant d'éléments qui donnent à la RSE une importance de plus en plus accentuée dans les stratégies des pays et des entreprises.

En Tunisie, la focalisation des efforts des acteurs sur la croissance économique a démontré ses limites, car, après 23 ans de croissance à un taux avoisinant 5% par an, la révolution a montré les méfaits et les insuffisances d'une croissance sans répartition équitable et ses effets négatifs sur la cohésion sociale et la pérennité de l'entreprise.

De ce fait, la stratégie de développement gagnerait à intégrer les dimensions économiques, sociales et environnementales de la RSE comme éléments structurels susceptibles de favoriser la pérennité des entreprises et la prise en considération des préoccupations de la population.

Une telle intégration implique l'identification des facteurs déterminants et des acteurs clé de la RSE et la préparation des conditions de mise en œuvre (moyens, organisation, assistance technique, suivi et évaluation).

Cet effort implique d'abord une politique volontariste avec des objectifs clairs et une vision de long terme en faveur de la RSE, en vue de :

- Assainir le climat social dans le pays et favoriser la réconciliation de l'entreprise avec son environnement sociétal ;

- Améliorer l'environnement des affaires de façon à refléter une image d'économie stable et évoluant dans un contexte de développement durable;
- Accroître la compétitivité des entreprises en favorisant l'amélioration des performances, de la productivité, du dialogue social en favorisant la culture du travail;
- Contribuer à l'effort mondial de lutte contre la dégradation de l'environnement à travers la réduction de la pollution et le traitement à la source.

Dans de telles conditions, la développement durable peut être considérée comme une priorités du Gouvernement, ce qui se traduirait par la mise en place d'orientations et stratégies cohérentes à moyen et à long terme permettant de créer un environnement favorable à la diffusion à grande échelle de la RSE dans le tissu économique du secteur privé en Tunisie.

5. Facteurs déterminants de la RSE en Tunisie

5.1 Facteurs politiques

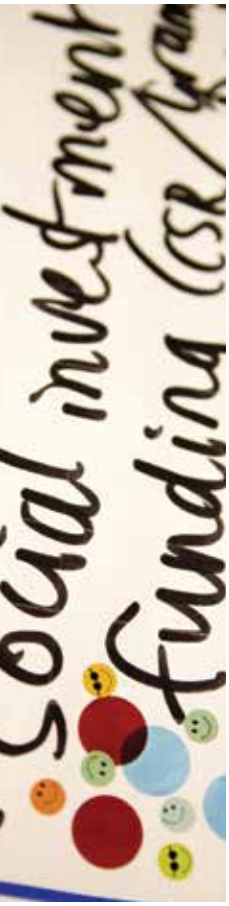
L'engagement confirmé de la Tunisie relatif aux conventions internationales

Le pacte mondial des Nations Unis, a été lancé en Tunisie en septembre 2005 avec l'appui du gouvernement, traduisant ainsi l'importance que celui-ci accorde à l'engagement des entreprises tunisiennes sur la voie de la responsabilité sociétale. Ce lancement s'inscrit dans le cadre d'une série d'initiatives, tel que le programme de mise à niveau et l'incitation à la certification dans les normes internationales en vue de stimuler et de favoriser la compétitivité des entreprises suite à l'intégration de l'économie tunisienne dans le marché mondial (après l'adhésion de la Tunisie à l'Organisation Mondiale du Commerce « OMC » et la signature d'un traité d'association avec l'union européenne).
D'autre part, l'engagement de la Tunisie sur la voie du développement durable matérialisé par la création d'un ministère dédié dans le cadre du processus de Rio, a été renforcé par la mise en place d'une stratégie nationale de développement durable. La RSE s'inscrit dans le cadre de ces orientations politiques dont les approches et outils d'opérationnalisation ne sont pas encore suffisamment diffusés.
Ainsi, la volonté politique du gouvernement de soutenir les entreprises, de stimuler leur compétitivité et de favoriser leur engagement dans le développement durable est la conséquence directe de son choix en faveur du libéralisme économique et de la mondialisation.
Aujourd'hui, après la Révolution du 14 janvier 2011, les engagements internationaux de la Tunisie ont été confirmés, y compris ceux relatifs à l'association avec l'Union Européenne (UE) et à son adhésion à l'OMC. De ce fait, la mondialisation constitue encore une contrainte et une opportunité pour l'entreprise tunisienne, de nature à favoriser un comportement et une gestion socialement responsables.

Les acquis législatifs relatif à la RSE en Tunisie

Il n'y a pas eu de mesures coercitives globales, pour une mise en œuvre de l'ensemble des composantes de la RSE (l'économie, le social, l'environnemental et l'éthique). Néanmoins plusieurs textes législatifs et réglementaires ont été mis en place en vue d'organiser les relations du travail, de protéger la santé des salariés, de promouvoir le respect des droits humains, de protéger l'environnement et de lutter contre la corruption. En ratifiant les conventions internationales adéquates, la Tunisie a adapté en conséquence sa législation sociale et environnementale qui constitue un cadre propice à la mise en œuvre de la RSE.
Il y a lieu de rappeler que la Tunisie a ratifié :

- La convention internationale contre toute forme de discrimination sociale - 13/01/1967;
- Le pacte international sur les droits économiques, sociaux et culturels - 29/11/1968 ;
- Le pacte international sur les droits civils et politiques - 18 mars 1969 ;



- La convention sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes - 20 septembre 1985 ;
- La convention sur les droits de l'enfant - 30 janvier 1992 ;
- La convention sur la liberté syndicale - 11 juin 1957 ;
- La convention sur le droit d'organisation et de négociation collective - 25/08/1957 ;
- La convention sur le travail forcé - 23/12/1962 ;
- La convention sur l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi - 20/08/1959
- La convention de Vienne sur la protection de la couche d'ozone - 14/03/1989 ;
- la convention de Bale sur le transfert des déchets dangereux - 5 mai 1992 ;
- La convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification - 19 juin 1995 ;
- La convention de Stockholm sur les polluants organiques - 23 mai 2002.

Deux mesures récentes prises par le Ministre de la gouvernance, méritent d'être signalées :

- La première est un **circulaire adressée par le chef du gouvernement à tous les chefs de département, les chefs d'entreprises et les gouverneurs** en vue de mettre en place des unités administratives chargées de la gouvernance et de la lutte contre la corruption avec une recommandation spéciale concernant l'amélioration de la **transparence des services publics**. (circulaire n°16 du 27 mars 2012).
- La deuxième initiative est une **Convention signée le 17 juillet 2012 entre le Ministre chargé de la gouvernance et l'INNORPI** en vue d'**implanter les mécanismes de la gouvernance dans les secteurs public et privé** à travers la généralisation des normes relatives à la **démarche qualité** et à la **Responsabilité sociétale** (art. 1).
- **L'article 2 de cette convention prévoit la nécessité pour les entreprises publiques et privés de prendre en considération les attentes de la société, lors de la prise de leurs décisions et l'élaboration de leurs stratégies de croissance et de tenir compte des répercussions sociales et environnementales de leurs activités**
- La convention prévoit également **l'élaboration progressive d'une norme nationale en matière de gouvernance et de lutte contre la corruption.**

Les acquis institutionnels et de partenariats de la Tunisie en matière de RSE

Un des acquis est la prise de conscience et l'engagement du gouvernement en faveur de la promotion du concept et des principes de la RSE à travers les programmes initiés par le Ministère des affaires sociales entre 2006 et 2009, et depuis 2010 par le CITET et par l'INNORPI.

La RSE est promue selon deux référentiels internationaux à savoir le pacte mondial des Nations Unies et la norme ISO 26000.

- Des actions de sensibilisation des milieux professionnels, de formation d'experts et de mise en œuvre dans quelques entreprises pilotes ont été réalisées.
- Deux grandes organisations nationales, l'UGTT et l'UTICA qui sont les plus représentatives des employeurs et des travailleurs salariés se sont engagées comme partenaires du gouvernement dans la promotion de la RSE et ont pris un certain nombre d'initiatives pour initier leurs cadres et pour participer activement au pilotage des expériences pilotes.

Le changement politique vers une nouvelle constitution

A ces facteurs, hérités de l'ancien régime politique s'ajoutent ceux produits par la Révolution laquelle constitue aujourd'hui un autre facteur déterminant du nouvel ordre politique, économique et social de la Tunisie.

En effet, la Révolution du 14 janvier 2011 a été portée par les revendications populaires en faveur de la liberté, de la dignité, de l'équité et pour l'exercice effectif des droits fondamentaux de l'homme. Elle a révélé ainsi le niveau de conscience politique et sociale de la population tunisienne et son attachement aux valeurs universelles qui constituent les fondements du concept de la RSE.

Ce qui mérite d'être souligné, c'est que ces revendications de la révolution ont été reprises dans les

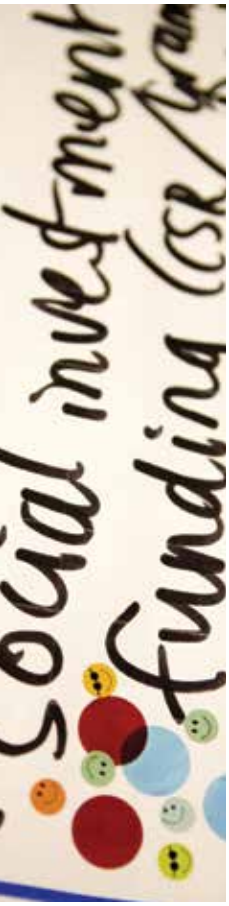
programmes des partis politiques, dont certains sont représentés au sein de l'assemblée nationale constituante (ANC), après les élections du 23 octobre 2011, et au sein du gouvernement provisoire actuel. Ces revendications sont également appuyées par les organisations syndicales et les composantes de la société civile qui constituent une force de pression et un mouvement d'opinions en vue du respect effectif de ces valeurs et de leur mise en œuvre.
Enfin, ces revendications au sein de la Société sont fortement appuyées par des leaders d'opinion grâce à la multiplication des mass-médias et à la liberté d'expression qui constitue un des acquis de la Révolution.

Il est évident aujourd'hui que les changements et bouleversements suite à la révolution tunisienne (le printemps arabe) influent grandement sur l'intégration de la Tunisie dans le système politique mondial (mondialisation). En effet, la Révolution a révélé l'importance des revendications populaires en faveur des valeurs véhiculées par le concept de la RSE à savoir la participation démocratique aux décisions qui les concernent, la justice sociale et l'équité, la lutte contre la corruption.
Ces revendications pèsent et pèseront sur les programmes des partis politiques et des gouvernements actuel et futur, indépendamment des appartenances idéologiques ! Les principes de la RSE (participation, éthique, équité) sont donc devenus des revendications partagées par la classe politique, et appelés à figurer dans les programmes des partis!
Il en est de même des Droits de l'Homme (civils, politiques, économiques, sociaux et culturels), autres éléments essentiels des principes de la RSE, devenus une revendication partagée des partis politiques représentés, à l'Assemblée Nationale Constituante, après la révolution, et appelés à figurer dans la prochaine Constitution tunisienne.

La nouvelle structure du gouvernement provisoire et bonne gouvernance

L'élément nouveau que constitue l'initiative du Gouvernement après la révolution est la création d'un Ministre chargé de la gouvernance et de la lutte contre la corruption dont les objectifs sont définis comme étant « l'amélioration des performances de l'Etat et des capacités nationales » ainsi que « l'accélération du rythme de la croissance et de la compétitivité par l'approfondissement des réformes » et « l'amélioration des compétences grâce à l'enracinement des principes de la gestion efficace» , « la concrétisation des **valeurs** de la **transparence** et de la **responsabilité** », le « développement des compétences des ressources humaines, du recours aux mécanismes de l'évaluation », et le renforcement du **partenariat avec le secteur privé et avec la société « civile »**.
D'autre part, plusieurs initiatives, en cours de réalisation laissent prévoir un renforcement des structures et des mécanismes de promotion et de mise en œuvre des principes de la RSE et de la gouvernance à savoir la préparation d'un référentiel national de la RSE et de la gouvernance à partir de la norme ISO 26000 et des principes de gouvernance de l'OCDE.
Bien qu'il soit encore tôt pour apprécier l'impact définitif de ces revendications au niveau des structures de l'Etat qui sont encore provisoires, et au niveau de la Constitution qui est en cours de préparation par l'ANC, on peut relever d'ores et déjà deux indicateurs qui sont révélateurs de l'impact potentiel des changements politiques en cours sur l'avenir de la RSE en Tunisie.
La structure du gouvernement provisoire actuel compte un **Ministre chargé des droits de l'homme**, question jusqu'ici rattachée au ministère de la justice, et un autre Ministre délégué auprès du chef du gouvernement, chargé de la **Gouvernance et de la lutte contre la corruption**.
L'accord réalisé le 3 août 2012 au sein de la Commission des instances constitutionnelles[8], (une des commissions chargées de l'élaboration de la constitution au sein de l'ANC,) concerne les **cinq instances indépendantes**, qui seront, à priori, créées par la nouvelle constitution. Sur les cinq instances, trois seront en charge des questions fondamentales de la RSE à savoir :

8 Journal la Presse 4/8/2012



1) L'instance indépendante du **Développement Durable** et des Droits des Générations Futures;
2) L'instance nationale des **Droits Humains** ;
3) L'instance nationale de la **Gouvernance et de la Lutte contre la Corruption.**

Décentralisation et développement régional

Le climat d'investissement des entreprises tunisiennes dans les régions surtout dans celles considérées comme étant défavorisées par rapport aux pôles économiques urbains du pays dépend énormément d'une politique cohérente de décentralisation qui renforce les collectivités locales (24 régions et environs 260 municipalités).

La révolution du 14 Janvier 2011, a consacré l'échec du modèle de développement en vigueur durant les 2 dernières décennies, en ce sens que si le taux de la croissance économique était satisfaisant, cette croissance n'a pas été en mesure de réduire le chômage, la pauvreté et les inégalités entre les catégories sociales et entre les régions.

Certes, aujourd'hui, le développement régional est l'affaire du gouvernement qui doit accompagner ses objectifs par un dispositif cohérent d'incitation de développement régional dans lequel l'entreprise devrait jouer un rôle positif.

Mais, aujourd'hui, tous les acteurs de développement s'accordent sur la limite du code d'incitation aux investissements qui, tout au long de son application, n'a pas pu créer le véritable développement régional et n'a pas permis d'atteindre les objectifs visés par les avantages accordés aux entreprises qui s'installent dans les zones de développement régional, le comportement des entreprises n'a pas favorisé le développement des régions dans lesquelles elles ont été implantées.

Les problèmes de développement, qui ont été révélés par la révolution appellent à la mise en œuvre d'une bonne gouvernance aussi bien à l'échelle nationale, au niveau régional et qu'à celui de l'entreprise, appelée à adopter une gestion socialement responsable et à considérer de plus en plus important l'investissement responsable.

Le gouvernement s'est trouvé dans la nécessité de réviser le code d'incitation aux investissements en vue de relier les avantages du développement régional à l'effort social et environnemental réel réalisé par les entreprises au profit de la région.

A ce niveau, l'initiative de l'entreprise LEONI Tunisie, membre du groupe multinational de fabrication de composants automobiles, constitue le meilleur exemple d'une entreprise RSE qui s'est engagée le lendemain de la révolution à investir dans la région de Sidi Bouzid en vue d'absorber le chômage dans cette région. En effet, LEONI qui fait travailler, aujourd'hui, plus de 14000 employés sur plusieurs unités basées au nord, au sahel et au nord-ouest de la Tunisie, se propose de lancer un projet de création d'une unité de câblage qui emploierait, d'après les informations publiées dans les médias, environ 3000 emplois supplémentaires dans la région de Sidi Bouzid considérée comme étant le berceau de la révolution.

5.2 Facteurs sociaux

La structure sociale de la population

Rappelons tout d'abord qu'en se référant aux informations officielles sur le site de l'Institut National des Statistiques (INS)[9], la structure de la population tunisienne est constituée comme suit :

- 49,8% est la part de la population masculine en 2011 contre 50,2% pour la tranche féminine.
- La part de la population urbaine est de 66% contre 34% pour la population rurale, cette tranche urbaine est plus exigeante par rapport au niveau de vie et aux demandes sociales.
- 28,5% de la population se situe dans le tranche d'âge comprise entre 15 et 29 ans, c'est la tranche qui comprend notamment les apprentis du dispositif de formation professionnelle et les nouveaux diplômés de l'université (données de l'INS en date du 19-03-2012)
- 38% de la population est comprise entre 30 et 59 ans, c'est la tranche potentiellement active de la population (données de l'INS en date du 19-03-2012).

9 *INS : www.ins.nat.tn*

L'emploi (activité économique et taux de chômage)
Le taux de chômage publié par l'INS est de 13% pour l'année 2010, ce chiffre a augmenté pour atteindre son maximum de 18,6% en 2011, puis baisser pour atteindre 17,8% en 2012, grâce à la création de plus de 70000 emplois durant les 10 premiers mois de 2012.
Le taux d'activité selon le genre se situe à 25,7% pour les femmes et 74,3% pour les hommes, ce qui montre qu'il y a plus d'effort d'employabilité envers les femmes.

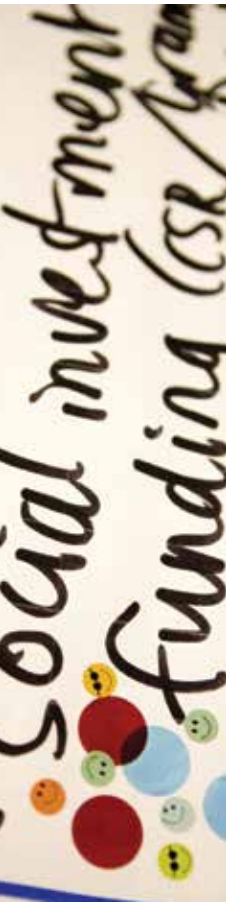
Depuis le déclenchement de la révolution, les revendications sociales continuent d'interpeller le gouvernement, les acteurs politiques, économiques et sociaux et l'opinion publique. Le droit à l'emploi, à des conditions de vie digne et à un revenu décent constituent, en effet, les revendications principales de ceux qui se sont soulevés à partir du 17 décembre 2010 et qui ont déclenché le mouvement de masse qui a abouti au renversement du régime politique le 14 janvier 2011.

Conflits sociaux post-révolution
La révolution a révélé une certaine dégradation des relations du travail au sein des entreprises. En effet, plusieurs entreprises ont été incendiées ou endommagées, souvent par les salariés alors que d'autres entreprises ont été épargnées et protégées par leurs propres employés! Plusieurs entreprises ont subi des grèves sauvages et coûteuses alors que d'autres ont été épargnées.
En outre la population locale a bloqué le travail dans certaines usines (CPG et Groupe Chimique Tunisien, Cimenteries d'Enfidha et Gabes, Carrières de Sidi Bouzid), pendant des mois et ont réclamé aux entreprises concernées des réparations pour les dommages subis par la pollution résultant des activités de ces entreprises.
Les Mines du sud ont été bloquées pendant plus d'une année par les jeunes chômeurs de Metlaooui, Redeyef et Mdilla, causant des pertes considérables pour la société minière et pour le pays du fait de l'arrêt de la production et de l'exportation du Phosphate.

Pourtant les mines du sud payent et traitent leurs salariés conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. Le mouvement de blocage de l'activité de ces mines provient du fait que, dans l'esprit de ses auteurs, ces entreprises minières ont failli à leurs obligations sociales du fait qu'elles n'ont pas contribué au développement local et à l'emploi des jeunes chômeurs de la région.
En plus des locaux abritant les services publics symboles de l'Etat (postes de police, tribunaux, établissements scolaires, services sociaux) et de sa politique, qui ont été détruits ou saccagés lors des manifestations, plusieurs entreprises publiques et privées ont également subi des grèves, des sit-in, des blocages d'activité, des incendies accompagnées de demandes inattendues d'augmentation de salaires, de titularisation du personnel temporaire...
Quelques fois, les blocages de l'activité des entreprises ne sont pas provoqués par les salariés, mais par les citoyens des régions où ces entreprises sont établies demandant à être employés ou à être indemnisés des préjudices qui leur seraient occasionnés par les activités de ces entreprises.
Sans préjugés du bienfondé de ces revendications sociales, celles-ci mettent en évidence la perception qu'ont les propres salariés ainsi que les citoyens de la Responsabilité sociétale de l'entreprise.

De ce fait, le contexte social post-révolution, comporte des éléments incitatifs à la prise de conscience par les entreprises tunisiennes de l'importance d'un comportement et d'une gestion socialement responsable pour la prospérité de l'entreprise et pour sa pérennité.

En effet, l'importance du dialogue social avec les représentants du personnel, comme moyen de reconnaissance et de renforcement de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, la nécessité de l'ancrage territorial de l'entreprise et sa prise en considération des attentes des populations locales, l'obligation d'éviter de porter préjudice aux populations vivant à proximité, et de réparer ce préjudice lorsqu'il est constaté, toutes ces considérations constituent les fondements de la responsabilité sociétale de l'entreprise, et constituent des facteurs déterminants de la RSE.



5.3 Facteurs économiques

Tissu sectoriel des entreprises (secteurs d'activité)

La structure de l'économie Tunisienne s'appuie de plus en plus sur les secteurs tertiaire et industriel, en 2004, elle est basée à hauteur de 54% par le secteur des services et 32% par le secteur industriel, ces deux secteurs constituent une cible de la RSE, d'autant plus que ce concept pourrait améliorer la situation des entreprises tunisiennes sur les marchés de l'export souvent sensibles et même exigeant vis-à-vis des principes de la RSE.

Le tissu des entreprises tunisiennes est constitué en majorité de PME/PMI, on compte aujourd'hui plus de 5000 PME (petites et moyennes entreprises) opérant dans les différents secteurs d'activités, les exportations et les échanges commerciaux à l'étranger se font essentiellement avec l'UE qui accorde une grande importance aux valeurs de la RSE dont la mise en œuvre devient de plus en plus une exigence de nombreux clients européens.

Libéralisation des échanges

Il y a lieu de rappeler, à ce propos que, l'économie tunisienne est nettement engagée dans le système de libéralisation des échanges, que la Tunisie est membre fondateur de l'OMC et a conclu avec l'UE, un traité d'association, et que 85% de nos échanges se font avec l'UE.

Au niveau macro-économique

Productivité (négativement influencée)

La productivité de l'entreprise tunisienne et liée avec d'autres facteurs comme les marchés intérieur et extérieur, la demande de ses produits, les revenues et le pouvoir d'achat de la population et des conflits sociaux non seulement au niveau politique mais aussi au sein de l'entreprise (voir chapitre 5.2).

La révolution tunisienne fait face à un défi économique qu'elle doit surmonter, sous peine d'enlisement. Le ralentissement de la production, de l'investissement et des exportations ainsi que la multitude des conflits sociaux marquent la situation post-révolutionnaire. Il s'agit souvent d'avis de grève, de grèves sauvages, d'arrêts de production, de négociations des augmentations salariales interminables, de chômage technique, etc. La productivité des entreprises tunisiennes qui était déjà faible avant le 14 janvier est confrontée aux défis de l'augmentation des arrêts de travail et des conflits sociaux. L'incidence de la baisse de la productivité est immédiate pour l'entreprise et pour le pays, puisqu'elle s'accompagne par une hausse de prix, une baisse du taux de croissance, une augmentation du taux de chômage.

Tout cela dénote un problème réel de confiance et de communication. Les règles de bonne gouvernance déjà existantes qui s'intéressent aux intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise, des actionnaires aux salariés, se trouvent être confrontées à une rude épreuve. On peut avoir les meilleures lois, le meilleur cadre législatif et juridique sans pour autant réussir à assurer le bon fonctionnement de l'entreprise dans le respect total des différentes parties prenantes de l'entreprise. Tout est question de mentalité, sans un travail réel de prise de conscience, d'explication des enjeux et des exigences de l'environnement national et international, les lois resteraient vaines.

Au niveau micro-économique

Gouvernance de l'entreprise

L'entreprise véritable maillon fort, de toute économie, se trouve être l'instigateur de tout succès ou de tout échec de l'économie. L'entreprise à l'instar, des autres composantes de la société, a subi de plein fouet les dérives d'un pouvoir dépassé. La gouvernance d'entreprise constitue sans aucun doute, le véritable garant de transparence et de succès des entreprises.

La gouvernance d'entreprise terme relativement nouveau en langue française, signifie l'organisation du contrôle et de la gestion dans l'entreprise. De ce fait, les différentes procédures et lois, ainsi que les réglementations et institutions de l'entreprise forment le cadre de référence de la gouvernance.

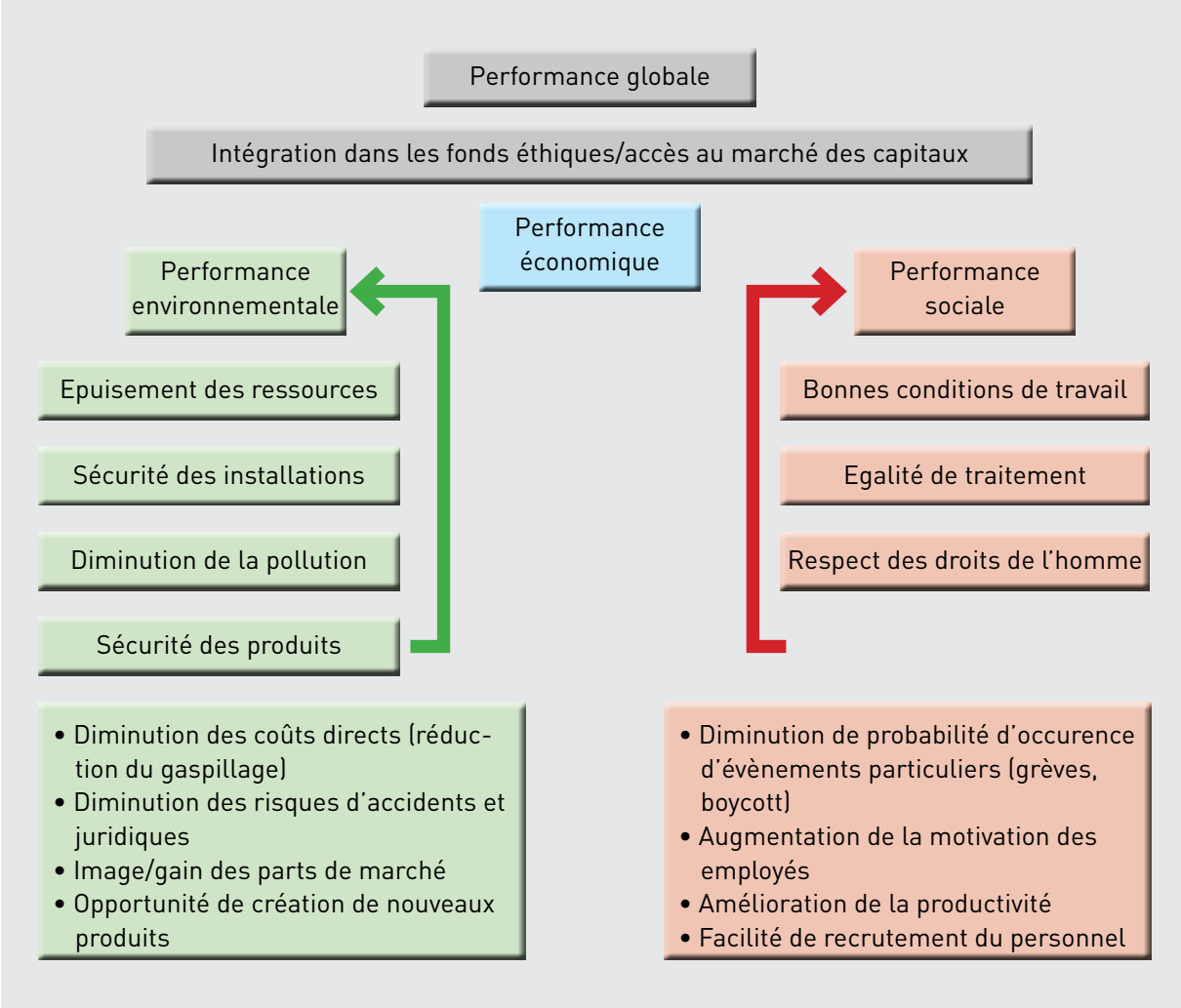
La gouvernance d'entreprise s'intéresse aux questions liées à la répartition de pouvoir au sein de l'entreprise, à la définition des missions et des prérogatives de chaque partie, aux procédures de

nominations et de révocations des dirigeants, aux rémunérations et aux intéressements, aux choix stratégiques, aux droits et obligations des actionnaires et des différentes parties prenantes. Elle implique la gouvernance d'entreprise c'est « le management du management ».
Ainsi, la gouvernance d'entreprise propose une nouvelle forme du processus de décision, où les différentes parties prenantes ou comme appelées en anglais les « stakeholders » cohabitent en une parfaite harmonie pour le bien de toutes les parties concernées. Ainsi, des lois, des dispositions juridiques, des règles comptables et des dispositions strictes encadrent le fonctionnement des entreprises, dans un souci majeur de justice, de transparence et de clarté.

Potentiel de triple performance

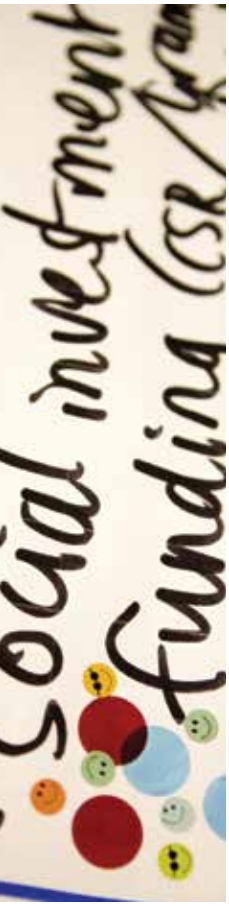
La performance globale de l'entreprise est décrite comme l'intégration de la performance économique, sociale et environnementale dans le système managérial de l'entreprise, la triple performance est décrite par le graphique ci-après :

Figure N°2 **Déclinaison de la performance globale dans l'entreprise**



Le concept de la triple performance devrait conjuguer les trois aspects suivants :

Environnemental («Planet») : Respect des écosystèmes quelle que soit l'activité de l'entreprise. Contribution à la lutte contre le réchauffement climatique (gaz à effets de serre), gestion active des ressources naturelles renouvelables, maîtrise de l'utilisation des ressources fossiles (donc épuisables), traitement des déchets, des toxiques, maintien de la biodiversité naturelle, garantie de la disponibilité et de la qualité de l'eau.



Social («People») : Respect des droits sociaux fondamentaux quelle que soit la localisation de l'activité: conditions de travail, salaires, non-discrimination, santé et sécurité au travail. Prise en considération de la santé de la communauté environnante. Contribution au développement.

Economique («Profit») : Quête légitime du profit mais en respect de règles éthiques comme les règles de saine concurrence, le rejet de la corruption et la contribution au développement.

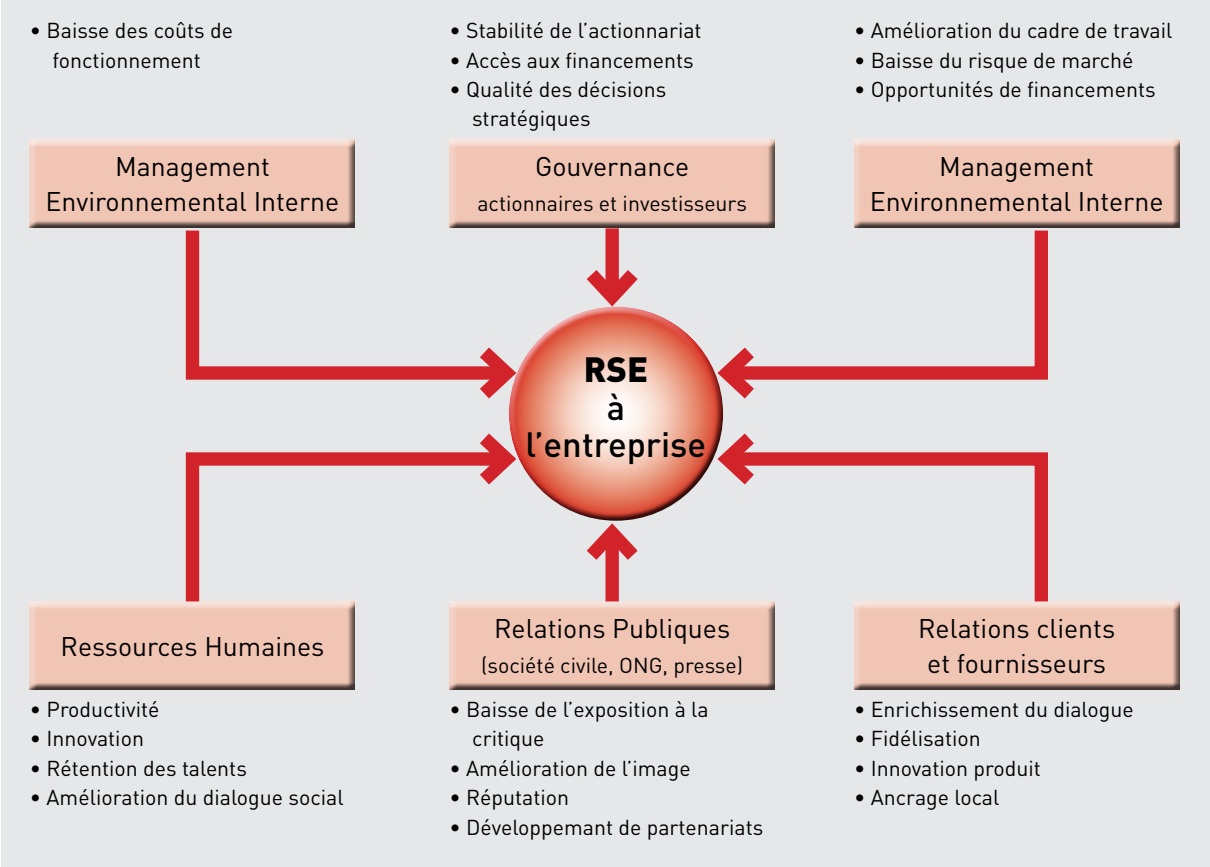
Le pilotage de la performance se fait souvent à travers la roue de « deming » qui constitue l'approche la plus connue sous le nom de la règle PDCA (plan, do, check, act) garante de l'amélioration continue :

- Planification stratégique, planification de la qualité (Gestion de projet)
- Déploiement par processus, communication interne
- Tableaux de bord, audits, mesure de la satisfaction des clients
- Amélioration continue

Potentiel de la compétitivité de l'entreprise tunisienne

Pour l'entreprise tunisienne, la RSE devrait représenter une opportunité de renforcement de sa compétitivité, notamment sur les marchés extérieurs, voire même de conquête de nouveaux marchés. De plus, les bénéfices à tirer profiteront aussi bien à la promotion sociale des travailleurs, qu'à la préservation de l'environnement et des ressources naturelles.

Figure N°3 **Interaction de la RSE pour l'entreprise**



Perception de la RSE et motivation de l'entreprise

La perception de la RSE par les entreprises tunisiennes (selon des experts RSE) n'est pas toujours la même, c'est ce qui explique les comportements différents d'une entreprise à une autre en ce qui concerne les engagements RSE.

En plus des résultats de l'enquête de Social-Consult qui date de 2008, le consultant a procédé, pour les besoins de la présente étude, à l'interview de plusieurs acteurs, experts en matière de RSE et appartenant aux établissements universitaires, UGTT, le Ministère des affaires sociales et des chefs d'entreprises engagés en matière de RSE.

Les conclusions des perceptions les plus importantes même s'ils sont générées de plusieurs acteurs sont les suivantes :

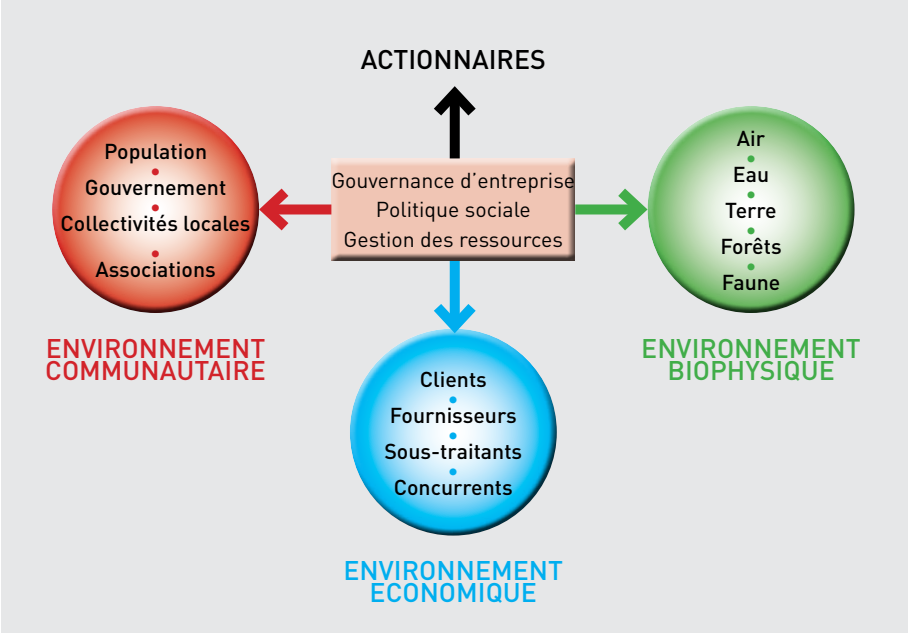
- Ce qui prévaut dans la décision des chefs d'entreprises lorsqu'ils envisagent de s'engager dans la RSE c'est le rapport coût / bénéfice. Généralement des chefs d'entreprises s'engagent dans cette voie pour gagner en notoriété.
- En outre la perception de la RSE n'est pas globale, en tant que contribution du développement durable dans sa triple dimension économique, environnementale et sociale. Elle est d'abord économique, elle est sociale par la nécessité de se conformer à la réglementation en vigueur. Elle est environnementale, en fonction des incitations des pouvoirs publics.
- En outre, pour la plupart des chefs d'entreprises, le bénéfice envisagé se situe dans le court terme, alors que la vision à long terme est plutôt faible.
- La RSE est pour l'entreprise un outil d'aide à la décision. Mais c'est aussi une base d'action pour permettre aux parties prenantes d'interpeller les comportements responsables. Néanmoins, on constate « une faible perception de l'entreprise de sa responsabilité sociale et de ses parties prenantes ».
- L'entreprise est généralement convaincue de l'importance de la RSE mais elle craint le coût financier de sa mise en œuvre. En outre elle demande à être assistée techniquement et financièrement dans ce domaine.
- La stratégie de l'UTICA est de contribuer à restaurer la culture du développement durable au sein des entreprises tunisiennes, et son activité est orientée vers la sensibilisation et la mobilisation des entreprises en faveur de la RSE. Mais c'est à l'entreprise de déterminer les avantages qu'elle peut tirer de son engagement en matière de RSE.
- Pour une entreprise qui a adhéré au pacte mondial depuis 200, son engagement en faveur de la RSE est motivé par la recherche « d'une meilleure compréhension entre le personnel et la direction », et le souci « de créer un climat de confiance entre l'entreprise et ses différents partenaires, d'une façon générale ». L'objectif d'une entreprise socialement responsable est « de maîtriser les risques sociaux et de contribuer à la préservation de l'environnement pour créer un meilleur cadre de vie ».
- La motivation d'une entreprise socialement responsable est « d'apporter un mieux aux hommes et à l'environnement ». En outre « la responsabilité sociétale de l'entreprise est le reflet de la responsabilité de ses décisions », alors que son objectif est « de veiller au développement des personnes, de protéger leur santé, et de créer les conditions environnementales favorables à une bonne qualité de vie ».

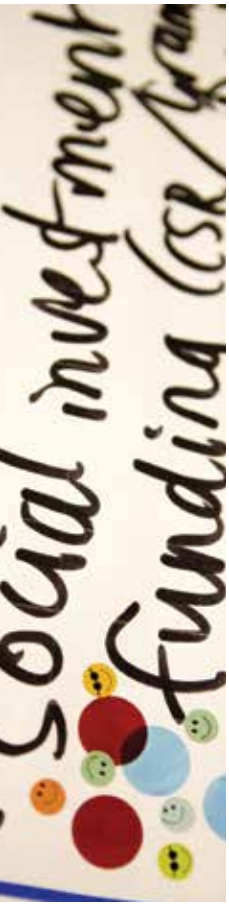
5.4 Facteurs écologiques

Maitrise des risques environnementaux

Le graphique suivant définit les interactions entre l'entreprise et son environnement sociétal et décrit l'enjeu écologique de la RSE pour l'entreprise : Malgré les efforts des institutions publiques en matière de sensibilisation et de réglementation dans le domaine de la protection de l'Environnement, et l'accroissement du nombre d'entreprises certifiées dans la norme ISO 14000, la maîtrise des risques environnementaux constitue une sérieuse préoccupation pour la population, la société civile et pour les

Figure N°4 Paysage de la RSE pour l'entreprise





pouvoirs publics.
De plus, les exigences règlementaires dans les domaines de l'énergie et de l'eau appellent l'entreprise tunisienne à réagir envers sa consommation d'énergie et d'eau et à engager des plans d'action profitant des incitations accordées par l'Etat pour la promotion de l'économie d'énergie et de la rationalisation de la consommation d'eau.
A ce niveau l'ANPE, l'ANME et la SONEDE constituent des organismes de contrôle mais aussi d'appui et d'assistance technique dans leur domaine d'intervention respectif pour les entreprises engagées dans des programmes spécifiques.

La réalité des entreprises Tunisiennes prouve que les aspects écologiques sont souvent considérés comme des problématiques de deuxième importance. Dans la majorité des cas l'entreprise utilise la certification ou l'engagement RSE pour contourner des situations de :

- Non-conformité aux normes de rejets
- Dépassement lors des opérations de contrôle environnemental
- Non-respect de la règlementation ou accidents environnementaux

Les entreprises craignent la transparence et la recevabilité surtout sur les impacts de leurs activités sur l'environnement et considèrent ce comportement sources de problèmes plutôt qu'une approche d'intégration de l'entreprise dans son environnement sociétal.

Impacts environnementaux de l'entreprise

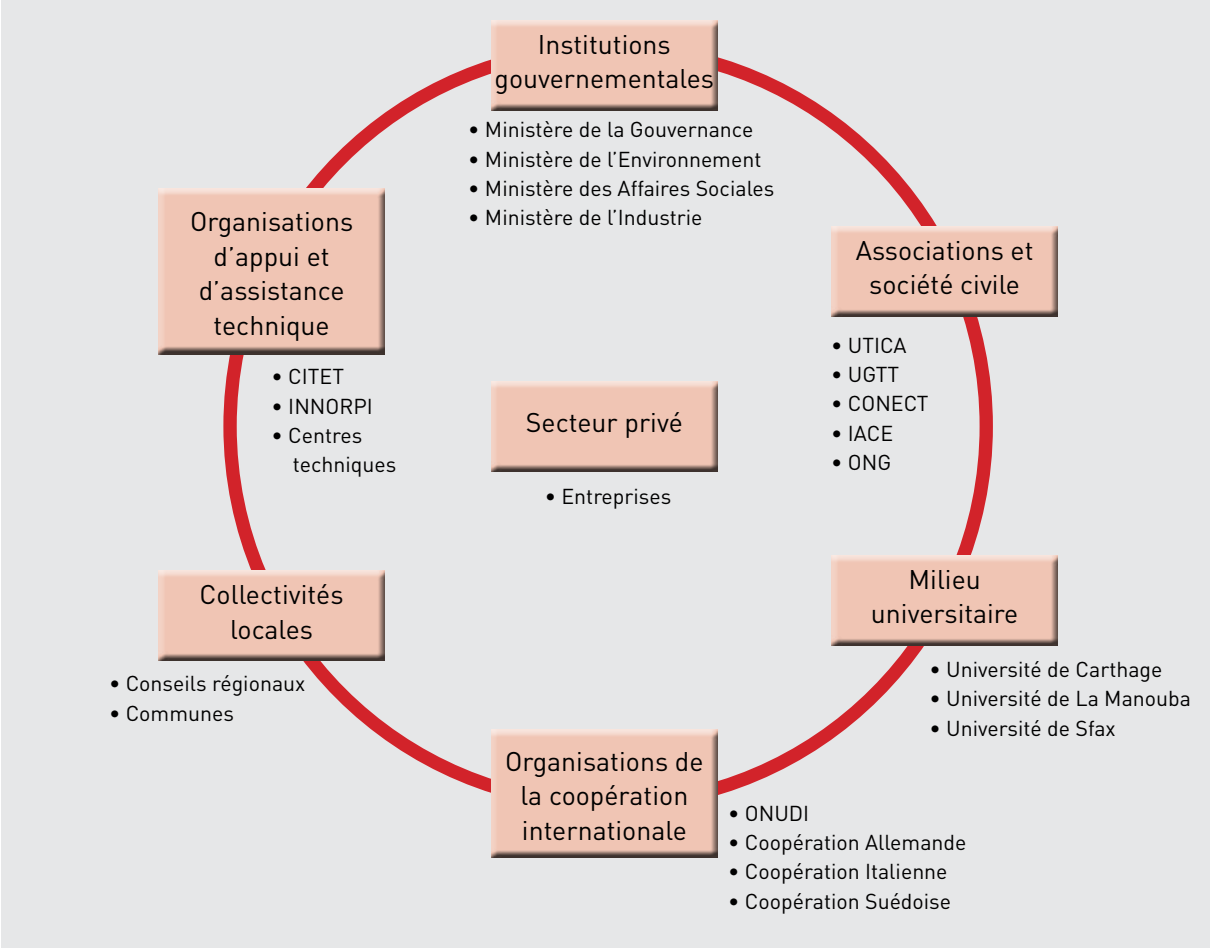
Les revendications post-révolution ont été souvent à cause de la pollution et de la dégradation de l'environnement, et les citoyens deviennent de plus en plus exigeant quant à la situation de l'environnement et aux impacts résultant des activités des entreprises qu'ils subissaient. Ces revendications croissantes constituent à la fois une pression sur l'entreprise et un élément positif de conscience du citoyen comme partie prenante RSE.

6. Analyse des acteurs RSE en Tunisie

6.1. Recensement des acteurs de la RSE en Tunisie

Dans ce chapitre les acteurs en matière de RSE en Tunisie sont identifiés et leurs rôles analysés tout en mettant en exergue leurs contributions dans la promotion de la RSE.
En fait, les acteurs clé ayant un impact sur la promotion de la RSE sont donnés par le graphique suivant :

Figure N°5 **Identification des acteurs de la RSE en Tunisie**

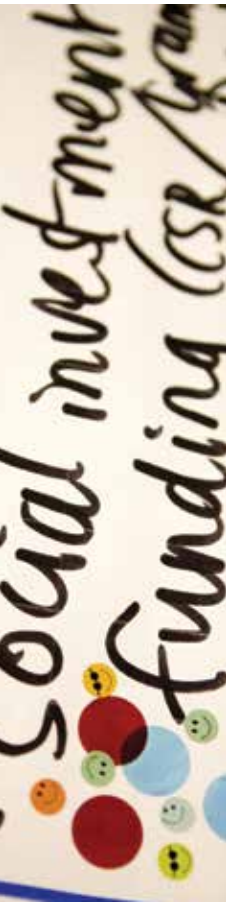


Ces acteurs appartiennent à 6 familles, citées ci-dessous :

(1) Le secteur privé
(2) La société civile
(3) Les institutions gouvernementales
(4) Les collectivités locales
(5) Le milieu universitaire
(6) Les organisations de la coopération internationale

6.1.1. Le secteur privé

Le secteur privé se trouve au cœur de toute démarche RSE compte tenu de son rôle essentiel étant donné qu'il représente à la fois le protagoniste le plus important qui doit opérationnaliser la RSE dans son entreprise et le bénéficiaire des impacts de la RSE notamment au niveau de l'amélioration de ses performances.



La RSE et le secteur privé : Un démarrage difficile

L'expérience du pacte mondial, lancée depuis 2005 en Tunisie, a montré que les 39 entreprises engagées dans la RSE ont exprimé, en fait, trois motivations majeures : i) Amélioration de l'image de marque, ii) Motivation du personnel et des travailleurs et iii) Satisfaction des exigences des clients et donneurs d'ordre étrangers. Telles sont les conclusions de l'étude exploratoire réalisée par la GTZ en 2009. En 2012, seule une dizaine d'entreprises maintiennent leur engagement au pacte mondial malgré la publication en 2010 de la norme ISO 26000. Le désistement des entreprises est expliqué par :

- L'absence de communication ciblant la RSE et ses avantages
- Les difficultés des entreprises à mettre en œuvre le processus RSE compte tenu de leurs capacités limitées
- L'absence des structures d'assistance technique et de programmes dédiés
- Le coût des actions RSE et l'absence de mesures incitatives.

La RSE et le secteur privé : Une philanthropie ou une stratégie ?

L'état actuel de la RSE fait prévaloir une orientation plutôt philanthropique de la RSE en Tunisie, Les actions RSE réalisées concernent dans la plupart des cas deux familles de principes:

- Actions environnementales comme la gestion des déchets, maîtrise de l'énergie, économie d'eau, stockage de déchets dangereux, prétraitement des effluents, aménagement des espaces verts. Ces actions sont mises en œuvre sous l'effet de la règlementation.
- Actions au profit des travailleurs comme la médecine de travail, la création de fonds social essentiellement axé sur les actions de bienfaisance qui bénéficient essentiellement aux salariés de l'entreprise et à leurs familles : les aides au personnel, les prêts, les colonies de vacances pour les enfants et la subvention pour les activités culturelles et sportives du personnel.

Toutefois ces activités peuvent être incluses dans une vision de RSE stratégique dans la mesure où elles sont conçues, réalisées et évaluées dans le cadre d'un objectif de développement de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance chez le personnel.

Les entreprises RSE doivent également prévoir des programmes d'intervention au niveau des localités où elles sont implantées, tels que l'entretien des écoles, l'équipement des hôpitaux, le sponsoring des activités sportives et culturelles locales, en plus des actions philanthropiques.

La RSE et le secteur privé : Des perspectives de diffusion

Entre 2010 et 2012, une nouvelle perception de la RSE tente de se mettre en œuvre au sein d'une quinzaine d'entreprises pilotes, grâce notamment aux initiatives de la GIZ (CITET) et de la coopération Suédoise (INNORPI), à travers, notamment :

- L'accompagnement des d'entreprises dans leur adhésion au pacte mondial
- L'élaboration et la diffusion de bonnes pratiques RSE permettant de valoriser l'effort des entreprises
- L'élaboration d'un guide pratique de mise en œuvre de la RSE au sein de l'entreprise
- La réalisation d'un site web et la constitution d'un réseau d'entreprises RSE
- Compte tenu de l'intérêt que présente la RSE notamment pour les entreprises totalement ou partiellement exportatrices (42 entreprises parmi les 53 qui se sont engagées dans la RSE ont une activité d'export), la cible est constituée, dans une première phase, des 850[10] entreprises privées employant plus de 200 salariés et des grandes entreprises publiques répartie sur les niches suivantes:
    - Les entreprises exportatrices, notamment celles à forte intensité de main d'œuvre pour lesquelles, compétitivité et climat social, constituent des facteurs de survie
    - Les établissements hôteliers compte tenu du marché concurrentiel dans lequel les hôtels opèrent. Leurs motivations étant la maîtrise du risque social, la réduction des coûts d'exploitation et l'amélioration des conditions environnementales

10 *Sources INS (www.ins.tn)*

- Les entreprises publiques qui doivent créer un effet d'exemple comme la STEG, la SONEDE, la CPG, le Groupe Chimique, Tunisair, TRANSTU, Tunisie Télécom, les cimenteries publiques, les sociétés pétrolières,... appelées à jouer un rôle d'entraînement dans la sphère de leur influence
- Les multinationales installées en Tunisie comme Carrefour, Géant, Monoprix, Orange, Tunisiana,... compte tenu du fort effet de communication et de dissémination.

Dans une deuxième phase, il faut cibler les 2000 entreprises totalement ou partiellement exportatrices parmi les 5500 entreprises, qui aident la Tunisie à réaliser plus de 80% de ses échanges avec l'UE. En effet, des secteurs comme le textile et l'habillement, les industries électriques et mécaniques et surtout la fabrication des pièces automobiles pour les concessionnaires et les multinationales, les industries agroalimentaires présentent d'importantes potentialités à l'échange extérieur et constituent une cible potentielle pour un engagement RSE.

6.1.2. La société civile

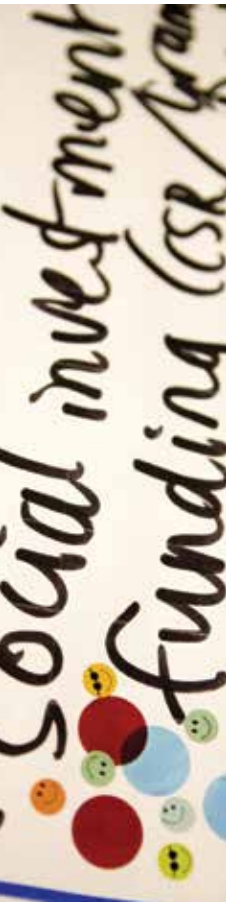
Les principaux acteurs de la société civile impliqués dans la RSE sont : l'UGTT, l'UTICA, l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises et la CONECT.
D'autres ONG ont des missions qui convergent avec les valeurs et les principes de la RSE mais ne sont pas actives dans ce domaine.

• ***L'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT)*** est la centrale syndicale qui s'est le plus engagée dans la RSE depuis le lancement du projet Pacte Mondial - BIT – Gouvernement Italien en 2005. En plus des séminaires de sensibilisation des cadres régionaux et des responsables des fédérations professionnelles, deux cadres nationaux de l'UGTT ont reçu une formation organisée par le BIT à l'Institut International de Turin sur la RSE.
En outre, plusieurs ateliers de formation approfondie, organisés dans le cadre du même projet, au profit d'une quinzaine de responsables syndicaux de haut niveau ont permis de mettre en valeur les avantages qui représentent la mise en œuvre des principes du Pacte Mondial des Nations Unies pour l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises.
Réticents au début, suite à une attitude critique de l'ex-CISL à l'égard du Pacte Mondial, les cadres de l'UGTT ont réalisé que la RSE était non seulement compatible avec l'action syndicale, mais qu'elle pouvait favoriser l'égalité des chances pour les femmes ainsi que le dialogue social dans le monde du travail.
Il y a lieu de signaler à ce sujet que l'UGTT a mis en place une commission permanente pour la promotion de l'égalité des chances de la femme au travail dans les entreprises.

• ***L'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA***) dont la mission essentielle est la défense des intérêts du patronat s'est également engagée depuis 2005 dans le programme pacte mondial-BIT-gouvernement italien et a organisé plusieurs séminaires de sensibilisation de ces cadres régionaux et responsables de fédérations professionnelles, aux principes du pacte mondial. Deux de ces cadres nationaux ont reçu une formation approfondie au centre international de Turin. Un des membres de l'exécutif de l'UTICA est chargé des questions RSE et du Développement Durable.
Actuellement l'UTICA est représentée au comité de pilotage du programme RSE mis en œuvre par l'INNORPI. L'UTICA est particulièrement engagée dans le domaine de l'environnement :

- L'UTICA a été à l'origine de la création du réseau des entreprises maghrébines pour l'environnement (REME) en 2005 et a signé en 2006 l'alliance public-privé pour l'environnement (APPE) avec le Ministère de l'Environnement et le Ministère de l'Industrie.
- En 2009 l'UTICA a signé un accord de partenariat avec le CITET et le Centre des Activités Régionales de Production Propre de Barcelone (CAR/PP) pour la mise en œuvre de l'initiative Greco.

• ***L'institut arabe des chefs d'entreprises (IACE)*** est une organisation non syndicale de réflexion et d'études qui regroupe un nombre important de chefs d'entreprises et qui organise à leurs profits des conférences et débats sur les questions qui intéressent la gestion et le développement des entreprises.



L'institut arabe des chefs d'entreprises est un véritable Think Tank international indépendant qui s'engage à promouvoir l'entreprise et à améliorer l'environnement des affaires et ce en formulant des recommandations et des propositions de réformes avec le concours des chefs d'entreprises, des universitaires et autres acteurs de la société civile. Un forum de haut niveau est organisé chaque année sur un thème de l'actualité avec la participation du chef du gouvernement et de plusieurs ministres.
Les questions de RSE sont abordées essentiellement dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, question qui est du ressort d'une organisation filiale de l'IACE : l'institut arabe de la gouvernance.

• ***La Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (CONECT)*** est une nouvelle organisation syndicale regroupant des petites et moyennes entreprises lancée en 2011 et qui n'a pas encore achevé sa structuration régionale.
Son activité est ambivalente et comporte à la fois la défense des intérêts de ses affiliés et l'organisation de conférences sur des thèmes différents économiques et sociaux.
Elle a organisé cette année, avec l'appui de l'un des projets de la GIZ, Intégration économique des femmes dans la région Ména, une conférence sur la RSE, concept qu'elle essaye de vulgariser au profit de ses orientations et de son image et souhaite en faire une activité principale à travers son projet d'instauration d'un label RSE.
En outre plusieurs autres organisations non gouvernementales sont indirectement concernées par la promotion et la mise en œuvre des principes de la RSE. Il en est ainsi de : l'Union des Femmes de Tunisie, de l'Organisation d'Aide à l'Enfance, des Associations de Promotion des Handicapés,...
Une autre organisation non gouvernementale, l'Institut Tunisien des Administrateurs (ITA), spécialisé dans la gouvernance d'entreprise a organisé en juillet 2012 une conférence sur le rôle et la responsabilité de l'administrateur indépendant dans les conseils d'administration des banques conformément à la nouvelle réglementation tunisienne qui sépare le pouvoir de contrôle dévolu au conseil d'administration et celui d'exécution confié à la direction générale de l'entreprise
En outre, de multiples associations s'activent dans le domaine des droits de l'homme, des relations du travail et de la gouvernance et constituent des parties prenantes dans ce domaine.

• ***Autres organisations non gouvernementales***
A part les organisations professionnelles qui ont intégré la RSE dans leurs activités, il existe plusieurs autres organisations non gouvernementales, dont les missions convergent avec les principes et les valeurs de la RSE mais qui ne sont pas actives dans ce domaine.
Il en est ainsi de la Ligue tunisienne des Droits de l'Homme, très active dans la défense des droits de l'homme, mais peu engagée dans la promotion de la RSE.
Il en est de même de l'Organisation de Défense des Consommateurs, de l'Union des Femmes Tunisiennes, dont les objectifs sont intégrés dans les valeurs et les principes promus par la RSE et qui ont par conséquent intérêt à participer à toute action de promotion et de mise en valeur de celle-ci.

6.1.3. Les institutions gouvernementales

Le Gouvernement actuel a marqué un intérêt particulier pour la promotion des principes de gouvernance et de lutte contre la corruption en créant le poste de **Ministre délégué auprès du Président du Conseil en charge de la gouvernance et de la lutte contre la corruption**.
Le ministère chargé de la gouvernance et de la lutte contre la corruption constitue le nouvel acteur clef de la RSE dont le rôle complète, renforce et parachève celui des trois autres ministères qui durant les sept dernières années ont lancé et continuent de gérer des programmes expérimentaux pour la promotion des principes de la RSE à savoir :

• **Le Ministère de l'Industrie et des PME (MI)** initialement en charge de l'énergie et des mines qui gère depuis 2011 par l'intermédiaire de l'INNORPI, un projet de promotion de la nouvelle norme ISO 26000, portant sur la responsabilité sociétale des organisations (RSO). Le projet en question est réalisé dans le cadre d'un programme régional de promotion de la norme ISO 26000 dans certains pays arabes

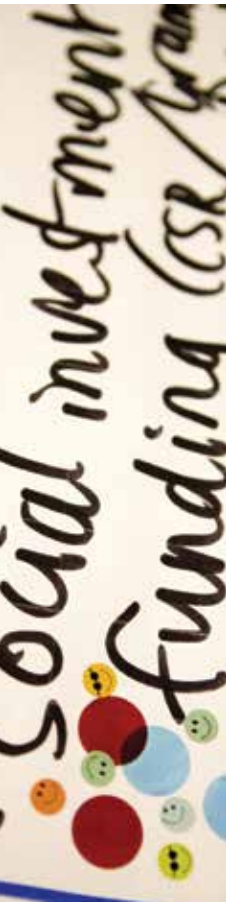
(Tunisie, Algérie, Maroc, Syrie, Liban, Egypte et Jordanie) piloté par l'organisation internationale de normalisation (ISO) et financé par la coopération suédoise. Ce programme s'étend sur une durée de 4 années (2011-2014) et comporte la formation d'experts nationaux et l'assistance technique aux entreprises pilotes qui s'engagent à mettre en œuvre les principes de la norme ISO 26000. Le Ministère de l'Industrie s'intéresse à la RSE sous le volet visibilité et amélioration de l'image des entreprises tunisiennes pour un meilleur positionnement sur les marchés à l'export.

• **Le Ministère de l'Environnement,** initialement en charge aussi du développement durable qui a lancé en 2010, à travers le CITET, un programme expérimental financé par la GIZ pour la promotion de la RSE par la mise en œuvre des principes du pacte mondial des Nations Unies dans une dizaine d'entreprises Tunisiennes volontaires. Un programme similaire, piloté par le CITET, et financé également par la GIZ, a été lancé depuis mars 2012, dans une dizaine d'entreprises volontaires, pour la mise en œuvre des principes du pacte mondial. Ce projet comporte la formation d'une expertise tunisienne en matière de RSE et l'assistance aux entreprises volontaires qui ont adhéré au pacte mondial des NU. Le Ministère de l'Environnement initialement en charge du développement durable et ayant établi une stratégie à cet effet, s'intéresse à la RSE à travers le volet environnemental de la RSE et se positionne comme « veto player » du processus de développement de la RSE en Tunisie, alors que les autres aspects relatifs aux droits de l'homme et au travail ainsi que la lutte contre la corruption restent en dehors du domaine de couverture du Ministère de l'Environnement.

• **Le Ministère des Affaires Sociales (MAS)** a été le premier à avoir lancé un programme de promotion de la RSE en Tunisie en 2005 dans le cadre d'un projet de coopération avec la BIT, financé par le Gouvernement Italien et intitulé « Développement durable grâce au pacte mondial ». Ce projet a permis la formation d'une expertise dans la RSE parmi des cadres du Ministère des Affaires Sociales, ceux de l'UGTT et ceux de l'UTICA et l'organisation d'une série de conférences pour la sensibilisation des milieux patronaux et syndicaux dans différentes régions de la Tunisie. Ce projet a permis aussi la constitution d'un réseau d'une quarantaine d'entreprises adhérentes au pacte mondial. Une dizaine seulement de ces entreprises continuent encore aujourd'hui à faire partie du réseau du pacte mondial, les autres entreprises ayant été radiées du réseau du pacte mondial faute d'avoir adressé le rapport annuel sur les progrès réalisés (COP) conformément aux règles d'adhésion au pacte mondial.

• **Le Ministre délégué auprès du chef du Gouvernement chargé de la Gouvernance et de la lutte contre la Corruption** qui a pris ses fonctions en janvier 2012 au sein du gouvernement issu des élections d'octobre 2011, exerce des attributions qui n'existaient pas dans les gouvernements précédents. Les initiatives prises jusqu'ici dans le domaine de la gouvernance et de la lutte contre la corruption sont orientées vers la création des mécanismes et des structures de mise en œuvre d'une stratégie nationale dans ce domaine. Ces structures et instruments se présentent comme suit :

- Des cellules administratives de lutte contre la corruption ont été instituées par circulaire dans tous les ministères, les collectivités régionales et les entreprises publiques.
- Une convention a été signée entre le représentant du Ministre et le Directeur Général de l'INNORPI en vue :
  - d'élaborer un référentiel national de gouvernance et de lutte contre la corruption. Ce référentiel est actuellement en préparation par un comité d'experts, à partir des principes et des questions centrales de la norme ISO 26000 ainsi que des principes de l'OCDE en matière de gouvernance.
  - d'organiser un cycle de conférences de sensibilisation au concept de gouvernance et de responsabilité sociale au profit des cadres de l'administration et des services publics.
- Création d'une académie de la gouvernance au sein de l'École Nationale d'Administration, projet récemment annoncé par le Ministre chargé de la Gouvernance et de la Lutte contre la Corruption. Ce projet sera financé par le Gouvernement Allemand et soutenu par l'Académie Européenne de Berlin.



• Les organismes gouvernementaux d'appui

Au niveau des institutions du gouvernement deux acteurs de développement offrent actuellement des programmes d'activités liés à la mise en œuvre des principes et des instruments de la RSE en Tunisie à savoir :

- ***Le Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis (CITET)*** a lancé en mars 2012 un programme de promotion de la RSE en coopération avec la Coopération allemande au développement (GIZ) dans une dizaine d'entreprises qui ont choisi d'adhérer au Pacte Mondial des Nations Unies. Deux experts apportent leur assistance à ces entreprises dans la mise en œuvre des principes de ce Pacte. Dans le cadre de ce programme, une action de formation et d'initiation à la RSE au profit d'une dizaine d'experts nationaux a été également engagée.

- ***L'Institut National de Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI)*** a signé en novembre 2010 une convention avec l'Organisation internationale de standardisation (ISO) pour un programme de promotion de la norme ISO 26000 en Tunisie. Ce programme, financé par la coopération suédoise, comporte la formation d'experts nationaux dans la mise en œuvre de la norme ISO 26000 et l'assistance aux entreprises qui ont adopté volontairement cette norme et qui sont actuellement au nombre de six dont deux n'ont pas encore commencé la mise en œuvre.

- ***Les centres techniques sectoriels***, depuis leur restructuration ont élargi leurs interventions pour couvrir les besoins d'assistance technique des entreprises appartenant à leur secteur d'activité, ils peuvent constituer un relais d'accompagnement pour la RSE, à conditions de renforcer leur capacité dans ce domaine.
  C'est la cible la plus intéressante pour les entreprises désirant adhérer à la RSE, ces organismes gèrent souvent l'aide internationale au profit de l'entreprise, assure son accompagnement et mobilise des avantages directs. C'est le cas du CITET avec le pacte mondial et de l'INNORPI avec ISO 26000 par exemple.

6.1.4. Les collectivités locales

Les collectivités locales véhiculent les inspirations du citoyen et ses attentes au niveau local, elles sont, souvent, les bénéficiaires des actions sociales, culturelles et environnementales des entreprises qui y sont implantées.
La planification du développement en Tunisie est légèrement déconcentrée à partir de 1992. Cette mesure intervient après l'institution des conseils régionaux, assisté par les présidents des collectivités locales (communes du gouvernorat) et qui font du gouverneur le coordonnateur du développement. Il est vrai que cette fonction existe, mais la planification est toujours fortement centralisée et la région totalement dépendante de la répartition des ressources par l'Etat central.

Avec le conseil régional, le Commissariat Général au Développement Régional (C.G.D.R.) et le Ministère du Développement Economique sont les promoteurs de la planification régionale. L'Etat est relayé au niveau territorial par le gouverneur, qui est responsable de l'administration générale du gouvernorat et de la mise en œuvre de la politique nationale. Par ailleurs, il propose les actions de développement et exerce la tutelle sur les communes. Le gouverneur est l'ordonnateur du conseil régional. Les délégués assistent le gouverneur dans le cadre d'une délégation territoriale. Ils coordonnent et animent, sous l'autorité du gouverneur, les services locaux de l'Etat dans leurs circonscriptions.

Les collectivités locales étaient au nombre de 69 au lendemain de l'indépendance, elles sont aujourd'hui 262 communes (Source:INS). De l'indépendance à ce jour, ont été créées 193 communes. Les communes sont régies par la loi organique des communes[11]. Les modifications de 1995 ont porté,

---

11 Loi du 14 mai 1975, modifiée le 25 avril 1985, le 30 avril 1991 et le 24 juillet 1995. Les modifications de 1995 ont porté. La nouvelle consitution va refom´re cette loi avec le but de rendre les commune plus d

principalement, sur les règles de l'exercice de tutelle, sur les procédures et modalités de délibération, etc. Parmi les attributions des communes, outre l'aménagement urbain, figurent également des affaires économiques.
Au conseil municipal de la commune, il y a sept commissions de plusieurs départements dont une représente la Commission des affaires économiques (aussi du secteur privé) au niveau communal.
Comme mentionné dans le chapitre 5.1 (facteurs politiques) le modèle de développement de l'ancien régime n'a pas été en mesure de réduire le chômage, la pauvreté et les inégalités entre les régions. Donc aujourd'hui, le développement régional est l'affaire du gouvernement qui simultanément avec des efforts de décentralisation pour les régions et collectivités locales doit accompagner ses objectifs par un dispositif cohérent d'incitation de développement régional dans lequel l'entreprise devrait jouer un rôle positif.

6.1.5. Le milieu universitaire

La responsabilité sociale des entreprises est une matière qui figure généralement dans les programmes du Mastère au sein des institutions supérieures de gestion et fait l'objet de travaux de recherche pour le diplôme de Mastères et de thèses de doctorat dans les universités tunisiennes. Dans les diverses publications universitaires la RSE est généralement abordée à travers l'une ou l'autre de ses dimensions, telles que l'éthique des affaires, la gouvernance et/ou le développement durable. Les recherches et les publications ont un but essentiellement académique et professionnel.

La recherche d'un emploi ou le désir de promotion dans l'enseignement supérieur constituent les principaux motifs d'études et de recherche dans ce domaine (Jouhaina Gherib). Ci-dessous quelques exemples de publications :

- Etude comparative des comportements éthiques des entreprises au regard du référentiel « Business Ethic » : cas des entreprises opérant en Tunisie. Thèse de Melle Ghozzi-Nekhili.
- Engagement environnemental et taille de l'entreprise : une lecture à travers la théorie néo-institutionnelle par Mme Jouhaina Gherib.
- De l'efficacité des systèmes incitatifs pour l'engagement des entreprises de développement durable par Mme Jouhaina Gherib.

6.1.6. Organisations de la Coopération Internationale

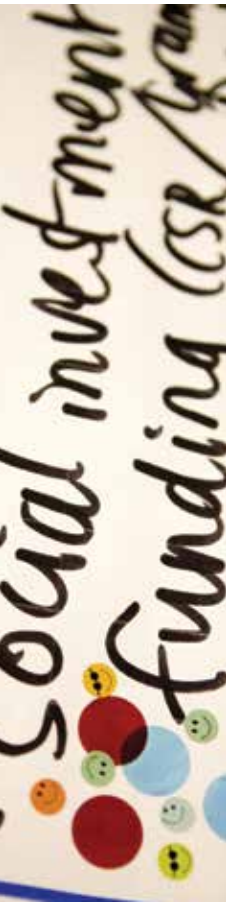
En plus de l'aide fournie par la GIZ au CITET pour la promotion de la RSE, d'autres sources de coopération existent dans ce domaine et méritent d'être mieux connues, plusieurs initiatives de coopération dans le domaine de la RSE sont donc, mise en œuvre, nous citons ci-après, les plus importantes :

- ***L'ONUDI*** : s'est intéressée depuis longtemps à la question de la RSE dans plusieurs pays dont la Tunisie, l'ONUDI a mis en place une action RSE dans le cadre d'une coopération avec HP (programme LIFE)

- ***La coopération Allemande*** : la GIZ appuie la promotion de la RSE auprès de plusieurs programmes (voir sous chapitre 6.2. Cartes des acteurs RSE en Tunisie « Initiatives RSE en Tunisie »)

- ***La coopération Italienne*** : il y a lieu de signaler l'existence d'un projet de coopération entre le Ministère des Affaires Sociales et le Gouvernement Italien, initié depuis 2010 en tant que projet complémentaire de celui mis en œuvre avec le BIT entre 2007 et 2009 pour la mise en œuvre des principes du Pacte Mondial des NU. Ce projet axé sur le dialogue social n'a pas encore démarré.

- ***La coopération Suédoise*** : La Suède finance un autre programme pour la promotion de la Norme ISO 26000, avec l'INNORPI.



6.2. Carte des acteurs RSE en Tunisie

La carte des acteurs selon la définition du modèle de gestion pour un développement durable[12] de Capacity WORKS de la GIZ met non seulement en relief les différents rôles des acteurs mais aussi leur importance et leur poids pour la promotion de la RSE. Distinguant entre le secteur privé, la société civile et les organismes étatiques, elle permet également d'avoir une idée sur des coopérations et des réseaux de la RSE en Tunisie.

La carte d'acteurs catégorise les parties prenantes en quatre types :
- Acteurs clé exerçant un rôle bloquant « Veto player »
- Acteurs clé exerçant une forte influence
- Acteurs primaires exerçant une influence modérée
- Acteurs secondaires exerçant un rôle temporaire ou de prestation de services

En se référant au chapitre précédent, relatif à recensement des acteurs de la RSE en Tunisie, la carte des acteurs place le MGLCC ainsi que l'entreprise comme des acteurs « veto player ». Sans leurs contributions la mise en œuvre de la RSE n'est pas réalisable.
Les autres ministères tels que le ME, le MAS, le MIT ainsi que les collectivités apparaissent dans la famille des acteurs clé et possèdent une forte influence sur la RSE en Tunisie.
La société civile représentée notamment par l'UGTT, la CONECT et l'IACE est cataloguée dans la famille des acteurs primaires exerçant une influence modérée sur la RSE.
En fin les organismes d'appui comme le CITET, l'INNORPI, les établissements universitaires publics et privés ainsi que l'IRSET, en cours de création, sont des acteurs secondaires qui fournissent des prestations de service.
Les acteurs recensés sont répartis selon qu'ils appartiennent au secteur public ou étatique, au secteur privé ou au tissu de la société civile.

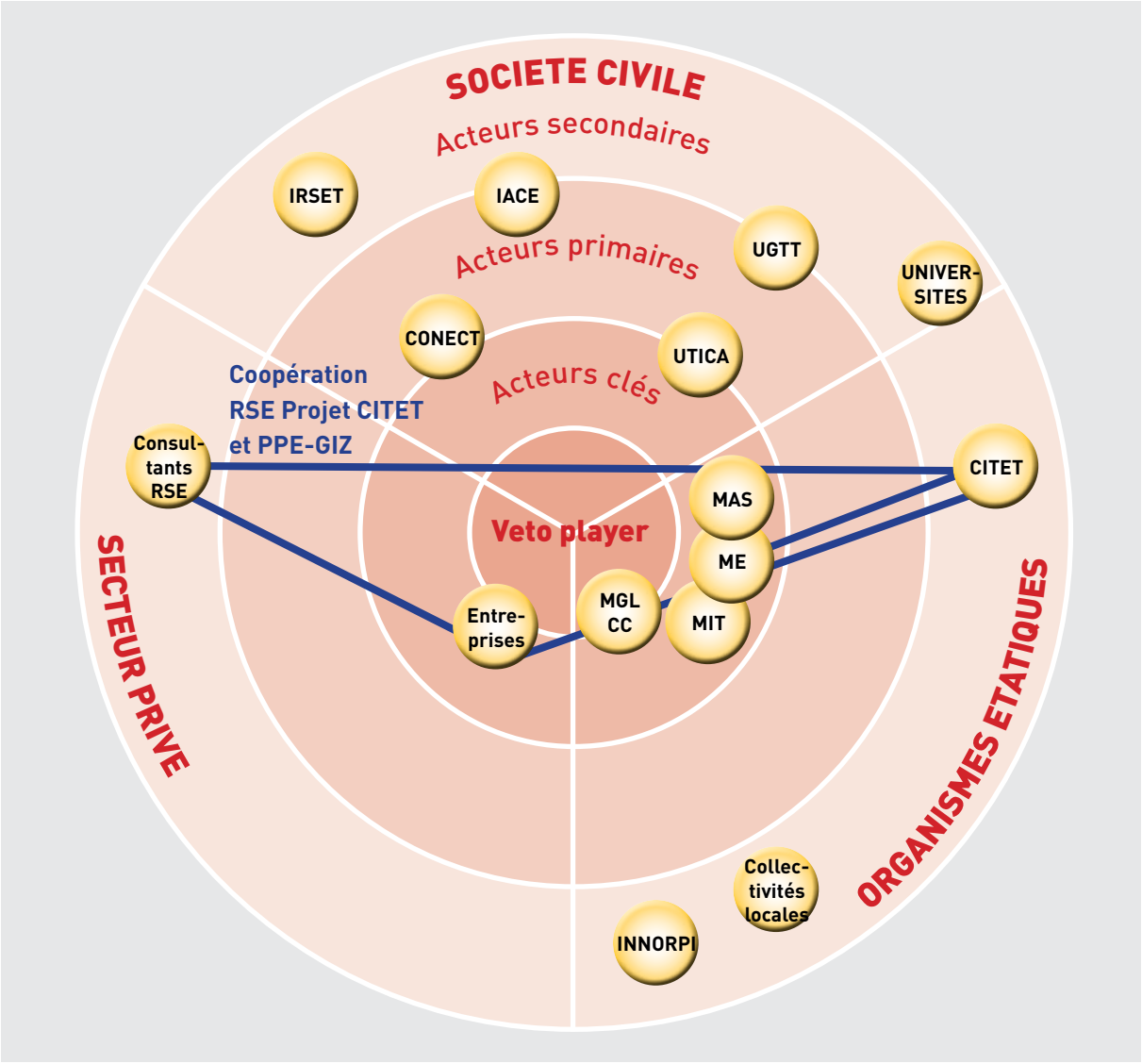
Au-delà de cette répartition en fonction de la typologie de l'acteur, il y a lieu de répertorier chaque acteur parmi les acteurs clé, acteurs primaires ou acteurs secondaires.
L'analyse de la situation tunisienne en matière de RSE montre que le rôle de « veto player » est mitigé entre le public (MGLCC) et le privé (l'entreprise bénéficiaire), en contrepartie les ministères concernés par la RSE, en l'occurrence le ME, le MIT, le MAS ainsi que les collectivités qui représentent l'entourage direct de l'entreprise figurent comme acteurs publics clé ou primaires exerçant une forte influence sur la RSE, compte tenu de leurs relations avec les entreprises et leurs capacités d'appuyer une stratégie nationale RSE.

L'UTICA, l'UGTT, l'IACE et la CONECT sont des parties prenantes de la société civile catalogués parmi des acteurs primaires ayant une influence modérée sur la RSE en Tunisie compte tenu du poids de la société civile en général et de son rôle limité essentiellement à la négociation d'avantages pour le compte de l'entreprise. Ce rôle persisterait tant que ces acteurs n'arrivent pas à rassembler les entreprises autour d'une stratégie de moyen et long terme et à convaincre les entreprises des valeurs du développement durable.

Les organismes d'appui comme le CITET, l'INNORPI, les établissements universitaires publics et privés et l'IRSET sont classés parmi les acteurs secondaires offrant des prestations de services d'assistance, d'accompagnement et de formation aux entreprises adhérant à la RSE.

12 *GIZ, 2009*

Figure N°6 **Carte de répartition des acteurs de la RSE en Tunisie (à titre indicatif la coopération dans le cadre du PPE-CITET)**

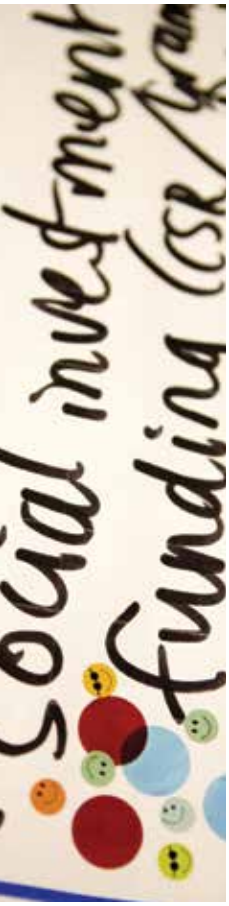


6.3. Initiatives RSE en Tunisie

Les initiatives RSE mise en œuvre en Tunisie sont essentiellement celles appuyées par la GIZ, l'UE et l'ONUDI, à ce titre, des actions spécifiques dans ce cadre sont en cours de mise en place :

- Le programme de l'ONUDI mise en œuvre en coopération avec HP vise à renforcer les capacités des jeunes promoteurs dans le création et la gestion de leur PME
- La composante « Eco efficience et coopération technologique » du programme PPE/GIZ soutient le CITET pour le renforcement de la mise en œuvre des mesures de prévention et de réduction de nuisances environnementales dans les entreprises. Parmi les trois produits[13] de cette composante figure la mise en œuvre d'un programme d'accompagnement et de promotion de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).
- Le projet DPP/GIZ visant la promotion du partenariat public privé devrait permettre d'aider les entreprises à mieux s'engager sur la voie de la RSE (les projets d'appui à la formation et à l'apprentissage constituent un exemple de l'apport de la GIZ en matière de développement de la RSE)

13 *Les deux autres produits de la composante sont : le Diagnostic environnemental approfondi et les accords volontaires.*



- Le programme régional de la GIZ relatif à l'intégration économique des femmes comprend une composante d'appui à la RSE et genre dans la région MENA, ce programme soutient la CONECT pour la mise en œuvre d'action RSE et en particulier en matière de RSE sensible au genre.
- Le projet GIZ Renforcement des structures démocratiques dans les villes tunisiennes vise à renforcer le rôle des collectivités locales comme partie prenante du développement régional.
- Le programme PEE de l'UE qui vise l'accompagnement des entreprises tunisiennes dans leur projet de mise à niveau environnementale et la mise en place du système ISI 14000.

Ainsi l'effort au cours de toutes les initiatives de la GIZ et de l'ONUDI est axé sur (i) la promotion du concept RSE et sa diffusion auprès des entreprises tunisiennes ; (ii) le renforcement des capacités nationales en matière d'expertise RSE ; (iii) l'appui technique et l'accompagnement de groupes d'entreprises pour la mise en œuvre de plan d'action RSE ; (iv) la création d'outils de communication RSE (site web, réseau RSE et publication de bonne pratiques).

7. Conclusions

L'engagement des entreprises pour la mise en œuvre de la RSE a diminué

A l'origine, le concept de la RSE a été introduit en Tunisie à l'initiative du gouvernement avec l'appui de la coopération internationale, c'est par conséquent un choix politique dans le contexte de la mondialisation et en vue d'améliorer la compétitivité des entreprises tunisiennes. Celles-ci ont été invitées à y adhérer volontairement. Les entreprises qui ont adhéré au pacte mondial l'ont fait d'une façon volontaire, cependant, la plupart se sont désistées et ont été radiées du réseau du pacte mondial pour n'avoir pas communiqué sur les progrès réalisés. En outre, l'entreprise est soumise à une plus forte pression à la fois des salariés et de la population locale pour l'inciter à prendre en considération leurs préoccupations.

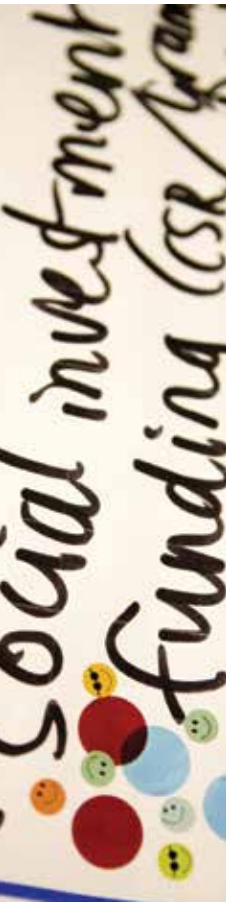
Le besoin est aujourd'hui celui d'agir pour changer les modalités et les modes de management et d'accepter, volontairement, de rendre compte aux parties prenantes, ce qui transforme la simple adhésion volontaire en un engagement réel et efficace traduisant un changement véritable au niveau de l'entreprise.

Une stratégie en RSE non-existante, les actions RSE trop fragmentées et trop dominées par des institutions gouvernementales

La promotion de la RSE a été piloté par différents ministères en fonction de leurs priorités et leurs propres programmes : i) mise à niveau des entreprises et incitations à la certification par le Ministère de l'Industrie, ii) dialogue social et productivité du travail par le Ministère des Affaires Sociales, iii) protection de l'environnement par le Ministère de l'Environnement et iv) gouvernance et lutte contre la corruption par le Ministre délégué auprès du Président du conseil chargé de la Gouvernance. Une stratégie commune n'a pas été envisagée, une mise en œuvre harmonisée n'a pas été mise en valeur. Ce qui a changé et ce qui est promettant c'est l'intérêt du gouvernement, de la classe politique et de la société civile pour les valeurs et les principes de la RSE.

La perception partielle de la RSE

La perception de la RSE par l'entreprise est plutôt partielle et différenciée et répond davantage à des pré-occupations immédiates résultant d'une contrainte extérieure où d'un avantage attendu que d'une vision à long terme. Les actions réalisées par les entreprises engagées dans la RSE sont principalement des



La communication limitée sur la RSE

La communication est essentielle pour la promotion de la RSE surtout qu'actuellement la communication sur la RSE est limitée aux activités épisodiques qui sont organisées par l'un ou l'autre des acteurs.

En outre, la communication est fragmentée en fonction de l'importance que les acteurs accordent à tel ou tel aspect de la RSE, et orientée vers des cibles limitées.

La communication gagnerait par conséquent à être régulière, continue, globale mais diversifiée en fonction des cibles, et réalisée dans le cadre d'une stratégie destinée à faire connaitre l'importance des principes de la RSE non seulement pour l'entreprise en vue d'améliorer sa maîtrise des risques et des conditions de sa pérennité, mais aussi pour la société en général en vue de contribuer à la préservation de la cohésion sociale et au développement durable.

8. Recommandations vers une stratégie de la RSE en Tunisie

La feuille de route du développement de la RSE en Tunisie, vise, en fait, la consolidation et la promotion de la RSE et sa diffusion à grande échelle. Sur la base des analyses (facteurs déterminants la RSE en Tunisie, analyse des acteurs) et des conclusions dans ce rapport, les mesures suivantes sont fortement recommandées :

Elaboration d'une stratégie de la RSE de manière participative

Il est fortement recommandé d'initier un processus d'élaboration d'une stratégie globale de la RSE en Tunisie, qui vise d'harmoniser les différentes approches et actions dans ce domaine. Une telle stratégie doit être établie en concertation avec les acteurs clé en utilisant l'approche participative et ne peut être ordonnée par le gouvernement. Elle trouverait seulement son acceptation des concernés notamment du secteur privé s'il participe activement dans le processus d'élaboration de la stratégie étant sur pied d'égalité avec les institutions gouvernementales. Il est donc indispensable d'inviter le secteur privé à l'élaboration de la stratégie puisqu' il représente à la fois le protagoniste le plus important qui doit opérationnaliser la RSE dans son entreprise et le bénéficiaire des impacts du concept RSE.

La stratégie nationale RSE doit comprendre une vision de moyen et long termes avec des objectifs clairs en matière de promotion de la RSE auprès des entreprises tunisiennes et elle doit intégrer les aspects suivants :

L'ancrage institutionnel de la RSE en Tunisie

La question de l'ancrage institutionnel de la RSE est assez difficile à résoudre puisque la RSE qui comprend en fait les trois dimensions de développement durable (économique, sociale et environnementale) est difficilement rattaché à un secteur ou un département.

Il est probablement opportun de la rattacher au Ministre chargé de la Gouvernance et de la Lutte contre la Corruption. Cet ancrage devrait permettre de résoudre les susceptibilités existantes entre les différents départements sectoriels qui tentent d'initier la RSE sous l'angle de leur intervention, c'est le cas du Ministère de l'Environnement qui ne couvre que la dimension environnementale, ou le Ministère des Affaires Sociales qui ne couvre que la dimension sociale ou même le Ministère de l'Industrie qui, de par sa vocation, ne couvre que la dimension économique.

actions sociales et environnementales. Les actions de bonne gouvernance d'entreprise demeurent encore limitées. La perception des « bonnes pratiques d'entreprises » sont plutôt de type environnemental ou social. Ceci dénote une confusion ou une mauvaise compréhension du concept de la RSE.

La RSE difficilement opérationnalisée

La RSE comme la déclinaison des principes de Développement Durable au niveau macro-économique, est restée assez nouveau et abstrait comme concept. Cette difficulté est de plus en plus importante en l'absence d'outils de vulgarisation du concept et de guide de mise en œuvre des principes de la RSE dans l'entreprise.

L'introduction de la RSE demande un apprentissage et un changement de mentalité

Il existe des difficultés à la mise en place et l'application de la RSE dans la pratique au niveau des entreprises. Les principaux obstacles identifiés sont principalement : le manque de conviction des dirigeants et la priorisation des aspects économiques pour l'entrepris, le coût des actions sociales, et l'insuffisance des compétences, en interne et en externe à l'entreprise, pour mettre en œuvre et développer des pratiques de RSE.

La difficulté provient d'une résistance culturelle au principe même de redevabilité qui dans l'esprit de ces chefs d'entreprise est en contradiction avec celui de propriété, une résistance qui est notamment relatives aux aspects sociaux. La culture RSE est un travail de longue haleine dont les résultats ne doivent pas être attendus à court terme. Le changement des manières et de culture constitue la tâche la plus difficile à réaliser. Les entreprises qui n'acceptent pas le changement pour une raison ou une autre préfèrent renoncer à leur engagement RSE et le processus de mise en œuvre est ainsi bloqué. La remise en cause éventuelle de l'engagement RSE au niveau du TOP management, freine l'apprentissage, accentue l'aspect de relâchement et démotive le personnel impliqué dans la RSE ainsi que le responsable en charge de la mise en œuvre et du suivi du plan d'action RSE.

L'offre d'assistance technique trop diversifiée, peu structurée et insuffisante

La coordination entre les bailleurs de fonds et les organisations au développement notamment en ce qui concerne le renforcement des capacités et l'harmonisation des actions est un élément important de la structuration de l'assistance technique. Ainsi, la mise en place du concept RSE au sein de l'entreprise fait appel à un besoin d'accompagnement et d'assistance technique de l'expertise spécialisée. Cette expertise d'accompagnement est aujourd'hui insuffisante pour répondre aux besoins des entreprises, le projet GIZ a tenté, en 2010 puis en 2012, d'organiser et de structurer l'assistance technique mais l'étroitesse du marché a agit contre cet objectif.

Capacité interne de l'entreprise insuffisante pour la mise en œuvre des principes de la RSE

Le retour d'expérience de mise en place du concept RSE, issu de l'expérience initiale du pacte mondial montre que les entreprises ne disposent pas de capacités suffisantes pour mettre en œuvre la RSE en s'appuyant sur ses compétences internes. La majorité des chefs d'entreprises estiment que la mise en œuvre de leur engagement RSE nécessite un accompagnement notamment, en matière d'échange d'expériences et de bonnes pratiques, ainsi qu'en matière de financement.

La RSE est une priorité relative des entreprises exportatrices

Les entreprises exportatrices sont les plus motivées pour une démarche RSE. Ceci explique leur engagement dans différentes démarches de certification notamment environnementales, sociales et de qualité. Les principes de respect de l'environnement, des droits de l'Homme, du droit des travailleurs et des consommateurs qui constituent la base même de l'engagement RSE, représentent une priorité relative plus particulièrement pour les entreprises exportatrices. L'appropriation par l'entreprise de ces principes d'une manière durable nécessite l'intégration des outils de la RSE dans le processus de gestion des entreprises. Cette intégration constitue un axe majeur de toute stratégie visant à pérenniser l'engagement RSE de l'entreprise.

Un pilotage tripartite de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie RSE
Il est suggéré qu'un consortium de trois représentants i) des institutions gouvernementales, ii) du secteur privé et iii) de la société civile organise, préside et pilote le processus d'élaboration d'une telle stratégie RSE. Comme première étape il est important de convenir d'un processus (feuille de route) pour l'élaboration de la stratégie.

Une clarification des rôles des acteurs en RSE
La stratégie à envisager doit inclure la définition du rôle de chaque acteur ainsi que sa contribution à la mise en œuvre de la stratégie. Une telle clarification des rôles à convenir dans un contrat public-privé est seulement valide si elle est élaborée de manière participative incluant activement toutes les parties prenantes. L'objectif est d'obtenir un consensus et une reconnaissance des rôles respectifs à définir des parties prenantes.

Un dialogue permanent et une coopération étroite
Pour l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, un dialogue institutionnalisé renforce la coopération continue qui, à notre avis, nécessite un forum fixe de concertation entre les parties prenantes autour de la question.

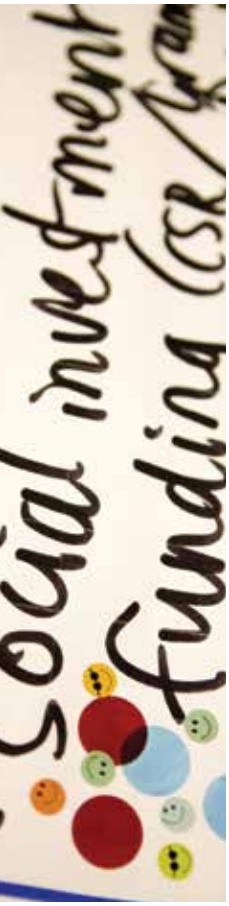
La RSE comme concept volontaire
Il est important que la stratégie ne prévoie pas que l'état impose le concept RSE à l'entreprise ou qu'il envisage d'exiger l'engagement à la RSE comme condition d'accès aux marchés par un cadre règlementaire. L'acceptation de l'entreprise augmente avec ses propres marges de manœuvre, sa décision autonome et sa prise de décision volontariste ce qui promet une pérennité de son engagement pour la RSE.

Stimulation de la demande sur la RSE
Pour la mise en œuvre de la stratégie, une approche de stimulation de la demande au niveau de l'entreprise est nécessaire, cela signifie :

- Améliorer la communication sur les avantages de la RSE, sur les valeurs qu'elle véhicule et sur sa contribution au développement durable dans sa triple dimension.
- Faire connaitre les exemples de bonnes pratiques.
- Encourager l'insertion dans la règlementation des marchés publics d'un avantage au profit des entreprises reconnues responsables.
- Envisager d'autres moyens de reconnaissance que la certification, par l'institution d'un prix national attribué par un jury indépendant.
- Impliquer d'autres institutions nationales susceptibles de faire connaitre les avantages de la RSE à leurs adhérents (les chambres de commerce et de l'industrie de Tunis, du centre, du nord et du sud sont des institutions aux quelles adhèrent obligatoirement l'ensemble des entreprises de l'industrie et du commerce).
- Impliquer davantage la société civile en vue d'accroitre la demande et la pression à travers des organisations dont les objectifs sont véhiculés par la RSE et notamment les organisations de défense des droits de l'homme, des droits de l'enfant, de l'égalité des chances des sexes, de défense des consommateurs.
- S'adosser à un label tunisien RSE, dont la promotion se ferait à travers l'UTICA et la CONECT.

Structuration et harmonisation de l'offre d'assistance technique
Organiser l'offre de promotion de la RSE signifie :

- Coordonner la stratégie publique de promotion des différents aspects de la RSE à travers la structure nationale proposée ci-dessus ou sont représentés les acteurs.
- Organiser et diversifier l'offre privée d'accompagnement.



- Renforcer l'assistance des entreprises concernées y compris l'établissement du diagnostic, la contribution à l'identification des parties prenantes, la définition des modalités de communication avec elles, l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'actions, le suivi et l'évaluation périodique des résultats obtenus.
- Organiser et renforcer la formation des cadres des entreprises et des cabinets d'experts dans le domaine de la RSE à partir d'une conception globale incluant les aspects économiques sociaux , environnementaux et éthiques comme facteurs de durabilité et de pérennité de l'entreprise.
- Développer des programmes ciblés de sensibilisation aux valeurs et aux objectifs de la RSE, destinés aux différentes catégories de population, en collaboration avec les partenaires appropriés de la société civile (étudiants, travailleurs, femmes, défenseurs des droits de l'homme, défenseurs des droits de l'enfant, défenseurs des consommateurs).
- Organiser et renforcer les relations entre les entreprises engagées dans la RSE.
- Publier les exemples de bonnes pratiques sociales et environnementales, y compris les contributions des entreprises au développement local.
- Encourager la création et le lancement d'une association pour la promotion de la RSE en Tunisie, constituée de personnes physiques ayant la compétence et l'expérience nécessaire en vue de mettre en œuvre et de contribuer à la réalisation des recommandations ci-dessus, en coopération avec les acteurs publics et privés de la RSE en Tunisie et avec les organisations internationales et régionales concernées. Cette organisation pourrait prendre le nom d'Institut de la RSE de Tunisie (IRSET).

Intégration et promotion des standards de gouvernance dans la stratégie envisagée

Pour répondre aux exigences de la gouvernance responsable dans la phase actuelle de notre développement, l'Etat doit se rapprocher des normes internationales et ce :

1- En élevant les indicateurs de la gouvernance et la performance des services publics au niveau des normes internationales. Nous comptons sur la gouvernance responsable pour affronter les nouveaux défis qui nous sont imposés par les bouleversements et crises internationales et par la compétition internationale.

2- En renforçant le rôle de la gouvernance et de la lutte contre la corruption dans l'amélioration de l'environnement des affaires.

3- En rapprochant davantage les services publics du citoyen.

4- Il convient également de promouvoir les capacités des ressources humaines en vue d'acquérir de nouvelles compétences, et s'inscrire dans une culture de l'innovation et de l'amélioration continue et de se mettre au diapason des progrès du savoir.

Mise en œuvre de mesures d'accompagnement

La mise en œuvre de la stratégie RSE exigerait des mesures d'accompagnement spécifiques qui concernent :

- La formation d'accompagnateurs RSE, en complément des experts déjà formés dans le cadre des initiatives existantes, comme la GIZ, l'ONUDI, ... ces experts fourniront l'assistance technique nécessaire à la mise en œuvre de la RSE au sein de l'entreprise.
- L'assistance technique des entreprises qui adhèrent à la RSE pour se conformer aux engagements RSE.
- La sensibilisation des chefs d'entreprises et la formation des chargés de la RSE.
- L'animation du réseau des entreprises RSE en Tunisie et la création d'un forum virtuel d'échanges entre les entreprises du réseau
- L'identification et la dissémination de bonnes pratiques RSE pour favoriser l'échange d'expériences par secteurs d'activités et par groupes cible.

Mesures d'appui et d'incitations

Le changement d'échelle et la pérennisation de la RSE passera par la mise en œuvre de mécanismes de promotion de la RSE qui devraient prévoir l'octroi d'un appui d'assistance technique et la création d'un cadre incitatif au profit des entreprises adhérant à la RSE.

Pour se faire, deux mesures sont proposées :

- La mobilisation de ressources d'assistance technique pour appuyer l'accompagnement des entreprises dans ce domaine. L'entreprise a encore besoin d'assistance technique notamment dans la phase d'initiation du marché de la RSE en Tunisie.
- La création d'un prix RSE qui sera décerné à l'entreprise leader dans le domaine de la RSE chaque année. Cette action permettrait de motiver les entreprises et de multiplier les bonnes pratiques issues des engagements des entreprises.

Volonté politique en faveur de la RSE

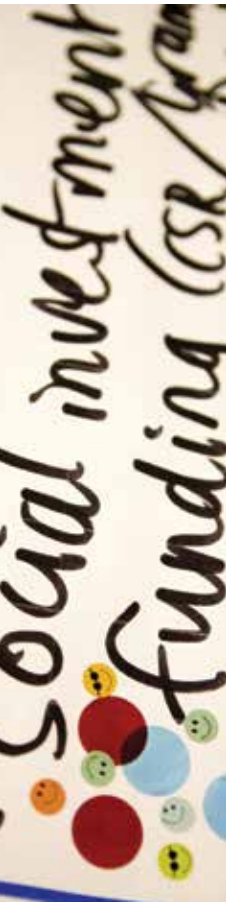
Cette volonté doit traduire une vision à moyen et long termes de la RSE et la définition d'une stratégie nationale qui constituerait un cadre clair de mise en œuvre des activités RSE en Tunisie.

Création de label RSE en Tunisie

Il est aussi pertinent de créer un label RSE tunisien qui sera attribué aux entreprises engagées et remplissant les critères spécifiques, ce label doit être adossé à un prix annuel RSE qui sera décerné aux entreprises leaders en RSE.

Mobilisation des financements pour l'assistance technique

La stratégie recommandée représente également un cadre pour la mobilisation des ressources financières relatives à la mise en œuvre des actions de promotion, d'assistance technique et de renforcement des capacités en matière de RSE auprès des bailleurs de fonds et des organisations internationales au développement.



Annexe 1 : Circulaire

Circulaire du chef du gouvernement N°16 du 27 mars 2012

- La circulaire est adressée aux ministres, aux gouverneurs et aux présidents des sociétés nationales et entreprises publiques.
- Le préambule place cette directive dans le cadre des objectifs du gouvernement en vue de concrétiser **la transparence, l'usage de la gouvernance responsable et l'élimination des sources de la corruption**.
- Elle stipule l'obligation pour toutes les structures de l'Etat et plus particulièrement les administrations centrales, régionales, les **collectivités régionales et locales**, les **entreprises publiques** (à caractère administratif ou non administratif) les **entreprises dans lesquelles l'Etat ou les entreprises participent au capital de** :
  1. **créer une cellule administrative dans chaque ministère, gouvernorat ou entreprise publique appelée cellule de la gouvernance**, qui sera placée sous l'autorité directe du chef de cabinet dans les ministères, du gouverneur dans les gouvernorats, et du président directeur général dans les sociétés nationales et entreprises publiques, qui serait le vis-à-vis du ministère chargé de la gouvernance auprès du chef du gouvernement et qui sera dirigée par un cadre ayant au moins la fonction de directeur administration centrale.
  2. Fournir aux services du ministère de la gouvernance toutes les données, informations et documents nécessaires à l'exercice des ses attributions.
  3. Assister les services du ministère chargé de la gouvernance à réaliser les objectifs de la gouvernance et de la lutte contre la corruption.
  4. Informer le dit ministère sur toutes les affaires en cours concernant la corruption.
  5. **Permettre aux citoyens de prendre connaissance de toutes les données, informations, décisions, dépenses, programmes et rapports annuels de réalisation de la structure ou établissement concerné, et de façon directe ou à travers le site web.**
  6. Activer la mise en place d'un site web pour les administrations et les entreprises qui n'en ont pas.

Les ministères, collectivités régionales et locales doivent faire parvenir avant le 31 mars 2012 les noms des responsables des cellules qui seront invités à une réunion de travail le 7 avril 2012 à 9h 30 au palais du gouvernement.

Annexe 2 : Convention

Convention entre le Ministre chargé de la gouvernance et l'INNORPI signée le 17 juillet 2012

Préambule :

Dans le cadre de la mise en œuvre des mécanisme de la gouvernance dans les secteurs public et privé conformément aux dispositions du programme du gouvernement relatives à la généralisation des normes internationales concernant la diffusion et la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) fondée sur la transparence, la recevabilité, le respect des droits de l'homme, la suprématie de la loi et le respect des dispositions des conventions et normes internationales relatives à l'éthique.

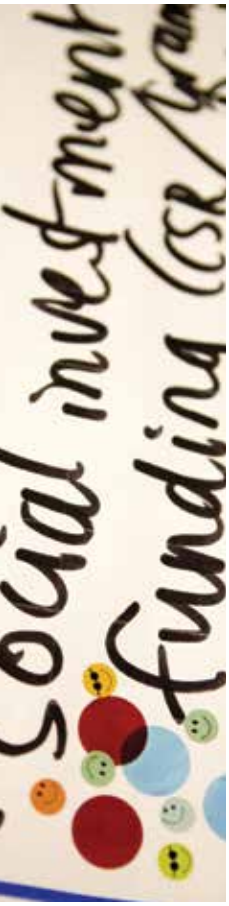
- Considérant l'importance particulière que représente pour le Ministre chargé de la gouvernance de la lutte contre la corruption auprès du chef du gouvernement et pour l'INNORPI la prise de conscience des entreprises des **répercussions résultant de leurs activités et de leurs décisions sur la Société, l'Environnement et les Droits des parties concernées** par la sphère de leurs activités.
- Considérant l'importance de la gouvernance dans le renforcement de liens sociaux, de la culture de la citoyenneté, et du sentiment d'appartenance, ainsi que dans l'instauration d'une vision positive susceptible de renforcer la confiance et les **rapports d'échange de coopération et de dialogue** entre **toutes les parties** : **investisseurs, consommateurs, salariés ou habitants dans le voisinage**, la convention cadre ci-dessous a été signée entre :
  - La présidence du gouvernement représentée par le Ministre chargé de la gouvernance et la lutte contre la corruption,
  - L'Institut National de Normalisation et de la Propriété Industrielle.

Section I : Objet de la convention

Article 1 : l'Objet de la convention est de coopérer en vue d'implanter les mécanismes de la gouvernance dans les secteurs public et privé à travers la généralisation des normes relatives à la démarche qualité et aux comportements sociétalement responsables.

Article 2 : La convention se propose de réaliser ce qui suit :

- **Amener les entreprises publiques et privées à prendre en considération les attentes de la société au sens large du terme, comme base lorsqu'elles élaborent leurs décisions et leurs visions et leurs stratégies de développement.**
- **Développer la conscience des entreprises des conséquences de leurs activités et leurs répercussions sociales, environnementales, économiques et éthiques, promouvoir la communication et l'échange d'information entre elles à travers des cycles de formation et des campagnes médiatiques**
- **Echanger les expériences de bonnes pratiques dans le domaine de la gouvernance et la lutte contre la corruption, les valoriser et encourager leur exemplarité.**
- **Aller progressivement vers l'instauration d'un référentiel national d'éthique en matière de gouvernance et de la lutte contre la corruption** et adopter ses principes et les mettre en application.



Section II : Mise en œuvre d'une démarche de gouvernance et de lutte contre la corruption dans le secteur public et privé

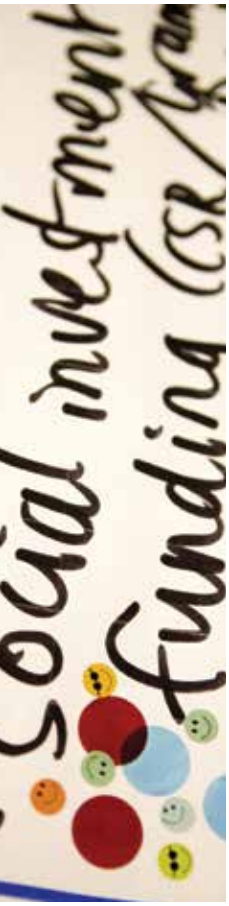
Article 3 : - L'INNORPI reçoit les demandes des entreprises candidates à la mise en œuvre d'une démarche de gouvernance et de responsabilité sociétale dans leur politique de développement, et les étudiera et les évaluera.
- L'INNORPI procède à la signature d'une convention avec les entreprises concernées dans laquelle seront précisées les obligations de chaque partie
- L'INNORPI présente une proposition comportant le nombre d'experts nécessaires, le nombre de journées experts en fonction de l'importance et l'ampleur de l'entreprise.
- L'INNORPI procède au choix de l'équipe d'experts chargés de procéder au diagnostic et au plan d'action en vue d'intégrer la démarche de gouvernance et de responsabilité sociétale sur la base de critères de la compétence et de la neutralité.
- L'INNORPI procède au suivi des opérations de diagnostic de la conformité de la gouvernance au sein de l'entreprise avec les exigences des normes appropriées en matière de gouvernance et d'éthique.
- L'INNORPI arrête et met à jour la liste des experts qui seront formés et chargés des opérations de diagnostic, d'élaboration des plans d'actions et du suivi.
- L'INOORPI supervise les opérations de diagnostic, d'élaboration des plans d'action et de suivi pour ce qui concerne la démarche de bonne gouvernance, d'éthique et de responsabilité sociétale dans les activités de l'organisation concernée.

Article 4 : Il est crée un **comité de pilotage du projet** au sein de l'institut chargé d'étudier les résultats des diagnostics et des plans d'action ainsi que l'activité des experts et donnera son avis sur la conformité des activités et des services de l'organisation concernée avec les exigences de la gouvernance et de la RSE telles que stipulées dans les normes nationales et internationales.

Le comité de pilotage est composé de :
- un représentant du ministère chargé de la gouvernance : président
- un représentant de l'INNORPI : rapporteur
- le président du comité miroir : ISO 26000
- des représentants des ministères de l'industrie, des Droits de l'homme, des Affaires Sociales.
- des représentants de l'ODC, de l'UTICA, de l'UGTT, de la Ligue des droits de l'homme
- les experts chargés des dossiers des entreprises concernés

Annexe 3 : Liste des interlocuteurs

Abdeljelil TRABELSI	Chef d'entreprise
Afif KCHOUK	Chef d'entreprise (hôtellerie et tourisme)
Anis GHARBI	UTICA
Chiraz NEKHILI	Université de Manouba
Habib BOUASSIDA	Consultant ONG (n'a pas répondu au questionnaire)
Hafedh ZAAFRANE	Professeur et ONG
Hassouna FATNASSI	Chef d'entreprise
Imen LOUATI	GIZ, Manager du Projet de Partenariat de Développement avec le Secteur Privé (DPP-GIZ)
Jouhaina GHERIB	Université de Manouba
Sadok AMRI	PNUD
Karim MARZOUK	Chef d'entreprise (industrie)
Lotfi BEN SAID	INNORPI
Samia BACCOUCHE	M.A.SSTE
Mohsen BOUJBAL	Chef d'entreprise
Mongi AMAMI	UGTT et INNORPI
Monica CARCO	ONUDI
Mounir MAJDOUB	Expert GIZ-PPE et Alternatives (ONG de DD)
Nouri MZID	Université de Sfax
Olfa ZERIBI	Université de Carthage
Rachid NAFTI	Expert GIZ-PPE
Tarek BAHRI	Ministère de la gouvernance
Tarek CHERIF	CONECT



Annexe 4 : Questionnaire

ETUDE SUR L'ETAT DES LIEUX DE LA RSE EN TUNISIE

Entretiens avec les acteurs clé

Entretien effectué par :	Le :
Organisme concerné :	Nom et Prénom du responsable :
Fonction :	Téléphone : Email :
Secteur d'activité :	

1- Expérience dans le domaine de la RSE :

a) A quelle (s) date(s)?

b) A quel(s) titre(s) ?

c) Activités réalisées ou supervisées

d) Résultats obtenus :

e) Difficultés rencontrées :

2- Perception de la RSE

a) Perception de l'interviewé

b) Par l'entreprise ou l'organisme concerné :

3- Importance de la Communication pour la promotion de la RSE :

a) Comment jugez- vous l'importance de la communication sur la RSE?

Indispensable ☐ utile ☐ pas d'effet ☐

b) Quel est l'organisme indiqué pour réaliser cette communication

4- Quel sont les moyens nécessaires pour une communication efficace ?

5- Quels sont les besoins de l'entreprise Tunisienne dans le domaine de la RSE

a) Evaluation ?

b) Suivi ?

c) Formation ?

d) Reporting ?

6- Quelles structures d'appui suggérez-vous pour la promotion de la RSE ?

7- Quelle pourrait être votre contribution et/ou celle de votre organisation pour la promotion de la RSE ?

8- Quels sont les facteurs déterminants pour le déploiement de la RSE en Tunisie

9- Quel est l'organisme national capable de piloter un programme RSE d'envergure ?

10- Exprimez-vous ! vos remarques et suggestions nous intéressent :

Quels sont vos commentaires et propositions pour une meilleure diffusion de la RSE en Tunisie ?

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

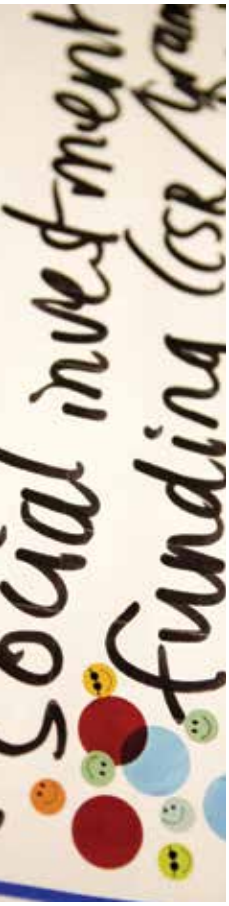
Annexe 5

Liste des entreprises engagées dans une démarche de Responsabilité Sociétale dans le cadre du Pacte Mondial Tunisie 2005-2010

Source : www.pactemondialtunisie.org

N°	Organisation	Secteur d'activité	Marché	Catégorie
1	AMS – Ateliers mécaniques du Sahel	IMM	Local/export	100/500
2	Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT)	Banque	Local	→1000
3	Benetton Manufacturing Tunisia	Textile	Export	100/500
4	Boudjebel SA Vacpa	Alimentaire	Export	500/1000
5	CFT - Compagnie des Faisceaux Tunisiens	Câbles électriques	Export	100/500
6	Chaieb Carrelages	Construction	Local	100/500
7	Compagnie Internationale de Promotion Industrielle C.I.P.I.	Eléctronique automobile	Export	100/500
8	Conecta Tunisie	Matériel électrique	Export	ND
9	COTUNACE	Assurance C.Ext	Local	10/50
10	Ecotunisie SARL	Assainissement	Local	ND
11	Kantaoui Marhaba International	Hôtellerie	Local/export	50 à 100
12	Ennadhafa Judy	Produits chimiques	Local	ND
13	Ets Slama Frères (GIAS)	Agroalimentaire	Local/export	100/500
14	Ets Slama Frères (Nejma huiles)	Agroalimentaire	Local/export	100/500
15	EVOL	Manufacture	Local/export	ND
16	Inter Maghreb meubles	Industrie de transformation	Local/export	100/500
17	Le Cavalier	Textile	Export	ND
18	Leoni Tunisie	Automobile	Export	→1000
19	Maklada STT	Métallurgie	Local	100/500
20	Plastiss	Textile	Local/export	ND
21	Poulina	Divers secteurs	Local/export	→1000
22	Prokim Industrie	Produits chimiques	Local/export	100/500
23	Rayhana	Artisanat	Local/export	ND
24	SADIP SARL	Assainissement	Local	ND
25	Sagitaire Edition	Maison d'édition	Local	ND
26	Sartex	Textile	Local/export	ND
27	Sotuver	MCCV	Local/export	ND
28	Sabricom	Textile	Export	500/1000
29	AlKimia	Chimique	Local/export	100/500
30	Sicame	IME	Local/export	ND
31	Sicovet	Textile	Local/export	ND
32	Yadis Hotels	Tourisme	Local/export	500/1000
33	Christine confection	Textile	Export	500/1000
34	Fuba tunisie	Electronique	Export	ND
35	Plastic Electromécanique Company	Chimique	Local/export	ND
36	Tecfiber	Textile	Export	ND
37	Jal Group	Cuir	Export	→1000
38	Tunitricot	Textile	Export	ND
39	Fashion Company	Textile	Export	ND

ND : Non disponible



Annexe 6

Liste des entreprises adhérant à la démarche RSE entre 2010 et 2012

Source : ECO-Ser 2012

N°	Raison sociale de l'entreprise	Secteur d'activité	Adresse	Marché	Catégorie
1	Orange	Télécommunication	Tunis	Local/export	100 à 500
2	Chakira	Câblage	Sidi Hassine	Local/export	100 à 500
3	El Massawir	Production de Tuyaux en polyéthylène et pvc	Zaghouan	Local/export	100 à 500
4	CAT	Fabrication et commercialisation des liants hydrauliques	Jebal Jeloud	Local/export	100 à 500
5	Biome Solar Industry	Fabrication des chauffe-eau solaires	Beja	Local/export	50 à 100
6	SEGOR	Services environnementaux	Tunis	Local	500 à 1000
7	BIZERTA Resorts	Hôtellerie	Bizerte	Local/export	100 0 50
8	CITET	Environnement	Tunis	Local	50 à 100
9	Tunisiana	Télécommunication	Tunis	Local/export	100 à 500
10	SECADENord	Exploitation du Canal et des Adductions des Eaux du Nord	Tunis	Local	100 à 500
11	Daytech Automobile		Tunis	Export	100 à 500
12	STEG	Energie	Tunis	Local	→1000
13	Misfat	Composants automobiles	Jedaida	Local/export	100 à 500
14	Groupe Hikma Tunisie	Industrie pharmaceutique	Tunis	Local/export	100 à 500

Bibliographie

1. Juin 2009 : Jihène Belgasmi, GTZ/MEDD, Etude exploratoire du marché de la RSE en Tunisie.
2. 2010 : GIZ, Capacity WORKS : Le modèle de gestion pour un développement durable
3. 2005, Mohamed Ennaceur, Enquêtes RSE de Social-Consult
4. 2007, Mohamed Ennaceur, Enquêtes RSE de Social-Consult
5. La norme ISO 26000
6. 2001 : CE, Le livre vert de la CE
7. 2009 : NU, Le pacte mondial des NU
8. Etude comparative des comportements éthiques des entreprises au regard du référentiel « Business Ethic » : cas des entreprises opérant en Tunisie. Chiraz Ghozzi-Nekhili.
9. Engagement environnemental et taille de l'entreprise : une lecture à travers la théorie néo-institutionnelle par Mme Jouhaina Gherib.
10. De l'efficacité des systèmes incitatifs pour l'engagement des entreprises de développement durable par Mme Jouhaina Gherib.
11. 2012 : BAD Tunisie, défis économique et sociaux post révolution
12. Mobilisation des entreprises et gouvernance du développement durable (Chiraz Ghozzi-Dekhili et Emna Gana)
13. Vers une srtatégie intégrale et intégrative des dimensions de la RSE chez les opérateurs Bio en Tunisie (Chiraz Ghozzi-Dekhli et Souad Chouk-Kammoun)

Sites web utiles

http://www.iace.tn

http://www.citet.nat.tn

http://www.innorpi.tn

http://www.utica.org.tn

http://www.conect.org.tn

http://www.ugtt.org.tn

http://www.giz.de

http://www.unido.org

http://www.ins.nat.tn

http://www.environnement.nat.tn

http://www.tunisie.gov.tn

Published by: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Registered offices
Bonn and Eschborn, Germany
T +49 228 44 60-0 (Bonn)
T +49 61 96 79-0 (Eschborn)

Friedrich-Ebert-Allee 40 - 53113 Bonn, Germany
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5 - 65760 Eschborn, Germany
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de

Authors: Mohamed Ennaceur, ECO-Ser, Sami Marouki, ECO-Ser, Imen Louati, GIZ-DPP

Photo frontpage: © GIZ

Responsible : Imen Louati / Holger Kuhle, GIZ-DPP
Printed and distributed by: GIZ Tunis

Tunis, Novembre 2012