



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



الجمهورية التونسية  
رئاسة الحكومة



**CONNECT**  
Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie

# RAPPORT DE SYNTHÈSE

MAPPING DES INITIATIVES RSE/RSO  
DANS DIX GOUVERNORATS

**Elaboré par :**

Mme Riadh Zghal



# Sommaire

INTRODUCTION .....	2
LE MAPPING DES INITIATIVES RSE/RSO DANS DIX GOUVERNORATS .....	3
LES PRATIQUES DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS .....	5
L'IMPACT DU MAPPING .....	7
INITIATIVES RSE/RSO ET DEVELOPPEMENT LOCAL .....	10
RSE/RSO, DEMOCRATIE ET RÔLE DE L'ETAT : LES OUTPUTS DE LA CONFERENCE RSE .....	10

## INTRODUCTION

### Why O/ CSR ?

Pourquoi la RSE/O ?

Ce n'est pas une mode mais un sursaut face aux dégâts occasionnés par l'économie financière qui a pris de la place à l'économie réelle, et dont les conséquences ont été désastreuses si l'on considère les abus qui l'ont accompagnée. La course vers le profit et une meilleure cotation en bourse, l'avidité pour le gain ont entraîné une perte de vue des abus néfastes pour l'environnement et pour des travailleurs qui opèrent dans des conditions parfois innommables.

La RSE a accompagné une prise de conscience de l'enchaînement de l'organisation dans son environnement immédiat à l'image d'un diamant dans la monture d'une bague. Cela veut dire que les conditions de cet environnement, bonnes ou mauvaises, déteignent sur la situation de l'organisation. De même, l'organisation, de part ses outputs, affecte la situation de cet environnement positivement ou négativement. Se pose alors la question : comment ses effets peuvent-ils être positifs ou négatifs ? Cela dépend évidemment de la nature de l'organisation.

Si c'est une institution administrative son impact peut être négatif si son mode de gouvernance ne prend pas suffisamment en compte les risques occasionnés par une politique génératrice de fractures sociales, de freins à la dynamique entrepreneuriale, de répartition inéquitable des richesses, d'agression de l'environnement physique due à une surexploitation des ressources naturelles et à la pollution. Quant aux organisations de la société civile, leur impact est négligeable lorsqu'elles sont insuffisamment autonomes aux plans financier et politique pour répondre aux besoins de la société et disposer de la liberté de mouvement et d'action permettant d'être en mesure de résoudre les maux dont souffre particulièrement la société locale.

L'entreprise par sa politique, son mode de gestion et la nature de ses activités impacte aussi bien les travailleurs en son sein que son environnement externe. Les conditions de travail et les termes des relations de travail affectent la santé et le bien être des divers collaborateurs. Les outputs que l'entreprise économique peut déverser dans son environnement touchent aussi bien les consommateurs que les divers partenaires de l'entreprise, en plus de l'environnement.

L'adoption d'une stratégie de responsabilité sociétale de l'organisation peut constituer le moyen de réduire les risques de nuisances, d'une part et, d'autre part, de favoriser un mieux-être des populations et un environnement naturel sain.

Il se trouve que souvent des organisations entreprennent des initiatives en faveur des employés, de l'environnement ou de la population locale sans que cela s'inscrive dans une stratégie explicite. Cependant ce sont des initiatives qui reflètent une volonté de répondre à un besoin, de prévenir un risque ou d'engagement solidaire avec d'autres organisations pour servir un bien commun. Le projet Ma3an vise justement à inventorier ce genre d'initiatives dans des délégations où l'indice de développement est parmi les plus faibles.

## 1. LE MAPPING DES INITIATIVES RSE/RSO DANS DIX GOUVERNORATS

Conformément aux objectifs du projet Ma3an un groupe d'experts se sont déployés en binômes dans 25 délégations réparties sur dix gouvernorats afin d'identifier les initiatives RSE réalisées par des entreprises, des organisations du secteur public et des organisations de la société civile. Les délégations ont été choisies en conformité avec les objectifs du projet. Les gouvernorats sélectionnés sont divers, ce qui amené les experts à conduire le mapping tantôt dans deux tantôt dans trois délégations selon le contexte et le degré de développement du gouvernorat. Au total le mapping a touché 25 délégations, 90 entreprises, 10 organisations du secteur public, 34 organisations de la société civile en plus de 7 projets initiés par des organisations de coopération internationale (voir tableau 1 ci-dessous) :

**Tableau 1 : Entreprises et organisations visitées**

Gouvernorat	Nombre entreprises	Organisations du secteur public	Organisations de la société civile	Organisations De la coopération internationale
<b>Ariana :</b> Attadhamen ; Mnihla	11	3	2	
<b>Jendouba :</b> Ghardimaou ; Fernana	?	1	7	3
<b>Kairouan :</b> Kairouan Nord; Kairouan Sud ; Sbikha	13		4	
<b>Le Kef :</b> Le Kef Est ; Le Kef Ouest ; Neber	7		4	
<b>Manouba :</b> Douar Hicher ; Mornaguia	7	1	1	
<b>Sidi Bouzid :</b> Meknassy ; Souq Jedid ; Sidi Bouzid	11		6	3
<b>Siliana :</b> Siliana Nord ; Bouarada ; kesra	8 + 1GDA	1	2	1
<b>Sousse :</b> Enfidha ; Sidi Abdelhamid	17	3	4	
<b>Zaghuan :</b> Jebel El Oust ; Zaghuan	8	1	2	
<b>Tunis :</b> Elhrairia ; Sidi Hassine ; Sijoumi ;	8		2	
<b>Total Délégations</b>	<b>Total entreprises</b>	<b>Total organisations du secteur public</b>	<b>Total organisations de la société civile</b>	<b>Total organisations de la coopération internationale</b>
<b>25</b>	<b>90</b>	<b>10</b>	<b>34</b>	<b>7</b>

Les experts notent une difficulté d'accès aux entreprises, une volatilité des organisations de la société civile dont la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds et l'incapacité de lever des fonds propres les conduisent à l'inactivité sinon à la disparition. Néanmoins les experts qui ont réalisé le mapping ne se sont pas limités à inventorier les initiatives RSE/RSO mais ont inscrit leurs investigations dans une réflexion sur le développement local et l'éradication de la pauvreté dans des délégations dont l'indice de développement est particulièrement faible.

Ils ont suivi en cela un processus méthodologique établi à la CONECT avec leur participation :

- choix des délégations,
- contact des responsables locaux par les soins de la CONECT,
- établissement d'un canevas de conduite des enquêtes,
- enquêtes proprement dites,
- plusieurs réunions de suivi de l'avancement et d'échanges d'information entre experts,
- lecture et révision des premiers drafts des rapports régionaux,
- validation des rapports,
- organisation d'ateliers de restitution des résultats du mapping dans chaque région avec la participation des représentants des organisations étudiées,
- élaboration des propositions formulées lors des ateliers de restitution,
- organisation d'une conférence RSE où ont été présentés les principaux résultats du mapping dans les différentes régions ainsi que des témoignages vivants d'initiatives RSE/RSO,
- reprise des rapports à publier selon le format ci-dessous :
  - \* Sommaire
  - \* Introduction : présentation du gouvernorat, ses points forts et ses points faibles (max 3 pages illustrées par une carte)
  - \* Présentation des délégations objet du mapping et justification de leur choix
  - \* Présentation synthétique du mapping par catégorie d'organisation (entreprises, organisations administratives, organisations de la société civile) : grouper les informations recueillies en suivant les éléments du plan de reporting, les commenter.
  - \* Synthèse et recommandations enrichies par les questions évoquées par les participants aux ateliers de restitution. Les recommandations comprennent également le nom des organisations à démarcher pour un projet de labellisation. De même, sont soulignés les engagements pris en faveur de la diffusion de la culture RSO par les participants à la suite des ateliers de restitution.
    - \* Conclusion générale.

## 2. LES PRATIQUES DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

Les initiatives qui s'apparentent d'un souci RSO engagées par les différentes organisations sont dirigées en faveur des employés (par les entreprises), de la population ou de l'environnement. Il est difficile de considérer ces initiatives comme dirigées par une politique délibérée de RSE/RSO car le mapping révèle que le concept reste flou pour la plupart des dirigeants des organisations contactées. De même, s'agissant des entreprises, ces initiatives sont souvent inscrites dans une politique de gestion des ressources humaines et de motivation des employés, de réponse à une demande locale ou à une exigence de la société mère ou de l'entreprise partenaire installée hors du territoire tunisien. Néanmoins l'importance des initiatives de certaines organisations les prédisposent à s'engager dans un projet de labellisation RSE.

### 2.1. Responsabilité sociale et initiatives en faveur des employés

Ce volet concerne les entreprises, particulièrement celles qui disposent d'une taille critique et d'un effectif suffisamment important. On constate que les initiatives adoptées par certaines entreprises s'apparentent plutôt à une politique de motivation, d'aide aux travailleurs et de protection de leur santé qu'à une politique RSE. Les plus courantes sont aussi liées à des traditions et des événements particuliers de la vie sociale. En voici quelques exemples cités par des responsables contactés dans différentes régions (les détails des initiatives sont présentés dans les rapports de région) :

- Octroi de primes : transport, rendement, assiduité,
- Avantages en nature : téléphone, carburant, tickets de restaurant, cantine
- Abonnements payés aux employés ou investissement pour des activités sportives
- Dons à diverses occasions de la vie personnelle (rentrée scolaire, aïd, mariage, décès...)
- Financement d'activités en faveur des enfants des employés
- Financement d'amicales des employés
- Un fonds dédié aux prêts au personnel
- Hygiène et protection de la santé, assurance groupe
- Formation et développement des compétences particulièrement dans les régions marquées par un déficit de main d'œuvre qualifiée comme Le Kef ou Jendouba.

### 2.2. Responsabilité sociétale et initiatives en faveur de la population et de l'environnement

Les initiatives en faveur de la population sont entreprises parfois sous contrainte et parfois selon l'une de ces trois orientations :

- \* la pression sur les entreprises économiques venant d'une institution liée au pouvoir pour assurer une aide sociale (cas de l'amicale des forces de l'ordre du Kef), ou d'une amicale ou un syndicat d'employés qui se propose de réaliser un projet particulier,
- \* la participation à la réalisation d'un programme national (police de proximité à Sidi Hassine). Ainsi les programmes lancés par le gouvernement, une organisation internationale ou une agence étrangère (AFD, GIZ, Mercicorps...) constituent des opportunités pour les associations et les entreprises de s'inscrire dans une activité en faveur de l'environnement ou de la société,
- \* des actions volontaires mais qui ne s'inscrivent pas dans un plan d'action ni ne bénéficient d'un budget sciemment établi de manière périodique. Ce sont des actions occasionnelles et dispersées,
- \* des actions volontaires structurées autour d'une stratégie, planifiées et bénéficiant d'un budget défini. Ces actions sont plutôt rares.

Les trois premières formules et particulièrement la seconde renferment des éléments collaboratifs et peuvent être renforcées afin de générer une synergie et des résultats durables au lieu du caractère aléatoire de la collaboration actuelle.

Voici quelques exemples d'initiatives adoptées en faveur de la population :

- Aménagement de l'infrastructure scolaire et distribution de fournitures scolaires
- Sponsoring d'actions sociales ou culturelles conduites par des acteurs locaux
- Coopération avec des institutions universitaires : réception de stagiaires, programmes de formation
- Dons à des institutions publiques et des organisations de la société civile
- Formation, renforcement des capacités des jeunes et des femmes
- Soutien de l'entrepreneuriat
- Sensibilisation à la protection de l'environnement
- Organisation d'activités culturelles

Le mapping a révélé, malgré les difficultés et les insuffisances constatées, quelques exemples qui méritent d'être soulignés d'autant qu'ils sont le résultat d'une approche participative et partenariale, nous citerons quelques uns plus loin. Il s'agit d'initiatives qui s'appuient sur un potentiel local susceptible d'être développé, car il existe dans chaque délégation des ressources humaines et matérielles qui nécessitent une mise en valeur, une exploitation rationnelle, la création de nouvelles conditions propices à son exploitation... Mais il manque une vision suffisamment partagée sur laquelle peuvent se greffer des initiatives pour le développement.

Les exemples que nous avons choisi de relever ci-dessous peuvent contribuer à un développement durable et s'étalent sur quatre gouvernorats (Tunis, Jendouba, Siliana, Le Kef) :

- la construction de locaux pour les artisanes potières de Hay Helal afin d'abriter leur activité et d'exposer leurs produits à la vente directe plutôt que de passer par des intermédiaires. Cette action est le résultat d'une coopération entre association, délégation, gouvernorat, et municipalité de Tunis,

- la formation d'un réseau d'associations locales à Ain Draham pour le soutien à l'entrepreneuriat qui s'est traduit par la création d'une plateforme et d'un espace d'appui à l'entrepreneuriat lucratif et pour l'entrepreneuriat social « Espace Eco-Hub Khroumirie » et ceci en partenariat avec les différents acteurs institutionnels,

- l'intervention du groupe de développement agricole GDA Zidi sur différents volets pour la promotion de l'agriculture, l'autonomisation des femmes et le tourisme dans la délégation de Kesra dont : l'obtention d'un certificat de production biologique des champs de figues, l'organisation de la distribution de l'eau d'irrigation, la gestion rationnelle des déchets, la formation dans la transformation des produits agricoles, l'approvisionnement auprès des nouveaux créateurs d'entreprise aussi bien locaux que dans les gouvernorats voisins...Le GDA a bénéficié d'un financement de l'OIT et coopère, entre autres organisations, avec la municipalité de Siliana et les nouveaux créateurs d'entreprises.

- L'entreprise Numidia installée dans la région du Kef a aidé à la constitution d'un réseau de sous-traitants fait d'artisans du marbre grâce à la formation et l'aide qu'elle leur a accordées dans le montage de leur projet.



### 3. L'IMPACT DU MAPPING

Le mapping conduit dans dix régions n'est pas resté sans impact. Trois principaux résultats sont à souligner :

- a) L'identification d'organisations pouvant s'engager dans un processus de labellisation RSE/RSO
  - b) La découverte par certains acteurs sociaux locaux de l'approche RSE/RSO, de l'existence d'un label RSE Tunisie et la manifestation d'un intérêt pour l'organisation d'événements de sensibilisation à la RSE dans les régions.
  - c) Outre un diagnostic de la situation économique et sociale dans les gouvernorats et les délégations sélectionnées, les rapports régionaux renferment des propositions mettant en perspective développement local et responsabilité sociétale des différentes organisations qu'elles appartiennent au secteur public, privé ou à la société civile.
- Nous présenterons dans ce qui suit des détails relatifs à ces trois catégories d'impact.

#### 3.1 Les velléités de labellisation

Le mapping a permis de détecter deux institutions du secteur public, une ONG et 36 entreprises qui opèrent dans les dix régions et disposent des conditions leur permettant de s'engager dans un programme de labellisation RSE Tunisie. Ci-dessous une liste des entreprises et organisations opérant dans les gouvernorats touchés par le mapping :

Ariana : les entreprises SOMIROKO ; CHAMS

Jendouba : les entreprises Rayen Food Industries (Le saffre), SEBN

Kairouan : les entreprises Yura ; ECOTEX & ARIB Confection ; SOBOCO (papillon) ; RIEKER ; Medica, Top Cuisine

La Manouba : MFC Pole (organisation du secteur public), les entreprises ASK et Coat

Le Kef : les entreprises Boumakhlouf des Huiles ; Noumidia Marbre

Sidi Bouzid : les entreprises SICAD-COALA , STEIFF Jouets, KNAUF Plâtres, DELICE -Centrale laitière de Lessouda

Siliana : GDA Zidi (ONG), les entreprises Draexlmaier Siliana (SATS) ; Tunitrico,

Sousse : les entreprises IFRI Sol ; Al kanawat ; Gamma Sac ; Draexlmaier ; MCSR les minoteries de centre de sahel (groupe warda),

Tunis : la délégation de Sidi Hassine (institution publique), les entreprises Crown Maghreb Can Sa et Walis,

Zaghouan : les entreprises Moulin d'or ; Aziza ; Teriek ; Sotuver ; Phoenix Mecano Elcom ; Sotulub

#### 3.2. L'engagement local à la collaboration et la diffusion d'une culture RSE

Des engagements relatifs au développement d'une culture RSE/RSO et de coopération entre les structures locales ont été exprimés dans cinq gouvernorats au moins et cela mérite un suivi. Il s'agit des gouvernorats de l'Ariana, Jendouba , Kairouan, Le Kef et Zaghouan. Nous citons ci-dessous des passages qui apparaissent dans les rapports de région établis par les experts :

##### **Ariana**

- « Organisation d'une journée de sensibilisation à la RSE/O spéciale de la zone Ettadhamen et Mnihla. La délégation d'Ettadhamen assurera la mobilisation des Entreprises et des associations. La planification et l'organisation de la journée est en cours de discussion entre les différentes parties intéressées.
- Les principaux acteurs ont exprimé leurs motivations à travailler sur des outils de communication, et de partage d'information entre les différentes organisations intéressées afin d'élaborer des actions collectives. Le délégué d'Ettadhamen a démontré sa motivation et son engagement à prévoir toutes les ressources nécessaires afin de créer cette plate-forme. »

## Jendouba

- « L'entreprise SEBN est déterminée à contribuer de manière stratégique à la coopération avec des associations installées à Fernana et/ou à Ghardimaou, à l'instar de l'association de protection de la nature de Ghardimaou (APNEG) en vue de mettre en place des initiatives RSE dans la délégation. Une première réunion entre Mr. MERSNI Ayachi (Président de l'APNEG) et les responsables d'SEBN serait envisagée afin de mener une réflexion commune sur la nature/ bénéficiaires d'une action RSE (micro-projet, action d'initiation des femmes rurales à la lecture et l'écriture...etc) à déployer sur la délégation de Ghardimaou.
- L'entreprise SEBN a manifesté sa disposition à collaborer avec l'organisation MERCY CORPS- Jendouba afin de dupliquer le projet ECO-HUB (implémenté à Ain-DRAHAM) sur la délégation de Fernana et/ou Ghardimaou;
- SEBN s'est engagée à privilégier les achats de moutons (fête de aid idha) chez les femmes rurales initiatrices de micro-projets pour l'élevage de moutons, et s'est orientée vers la promotion et la valorisation des métiers traditionnels »

## Kairouan

« Les participants à l'atelier de restitution des résultats du mapping recommandent la création d'un comité régional RSE regroupant des représentants des organisations publiques et de la société civile ainsi que des chefs d'entreprise. »

## Le Kef

« Tous les intervenants sont d'accord pour créer un comité régional RSE/RSO avec encadrement au départ pour mieux assimiler le concept et en profiter pour le développement de la région. Le représentant du gouvernorat présent à l'atelier a proposé une réunion mensuelle du comité RSE Régional »

## Zaghouan

« ...un groupe de participants s'est porté volontaire pour créer un comité de suivi qui sera le vis-à-vis du projet Ma3an dans le gouvernorat de Zaghouan. Cette Task Force se réunira périodiquement pour échanger sur les actions communes à mettre en place/initier dans la région. Elle est composée de personnes travaillant dans des institutions publiques : Centre d'affaires de Zaghouan (M. Kamel), CGDR (M. Khaled Hosni), entreprises privées : Teriak (M. Nouredine), Moulin d'or (M. Rafik Fazzeni), société civile : I debate (M. Iyed Hamadi), Hanaya (M. Amin) et Ma3an (Mme Balkiss). »

### 3.3. Les recommandations

L'enquête menée dans les régions a abouti non seulement à inventorier les initiatives RSE/RSO mais aussi à la formulation de recommandations de manière à renforcer les initiatives du genre mais également à établir des liens forts entre de telles initiatives et le développement local. Ces recommandations ont été enrichies par les interventions des participants aux ateliers de restitution du mapping. Ce sont des représentants d'entreprises, d'organisations administratives et d'organisations de la société civile qui ont exprimé leurs souhaits en rapport avec la RSE/RSO.

Les recommandations qui apparaissent dans les rapports de mapping régionaux s'accordent sur la nécessité de fonder la RSE/RSO sur la valorisation des ressources matérielles et humaines disponibles, la coopération inter-organisationnelle et une connaissance des besoins de la population locale. Nous reprenons dans le tableau ci-dessous les recommandations qui semblent particulièrement pertinentes et qui peuvent se prêter à une mise en œuvre à court et moyen terme.

**Tableau II : Les recommandations par région**

Gouvernorat	Recommandations
<b><u>Ariana</u></b>	<p>Sensibilisation et formation à la RSE</p> <p>Maillage et réseautage des organisations de différents secteurs, concernées par la RSE/RSO</p> <p>Création d'une plateforme facilitant l'information et les échanges d'expérience</p> <p>Orientation vers une stratégie de développement en cohérence avec les spécificités régionales</p> <p>Développement de canaux de distribution pour les microprojets implantés dans la région</p>
<b><u>Jendouba</u></b>	<p>Valoriser les potentialités de la région et constituer une chaîne de valeur des divers produits agricoles et forestiers</p> <p>Créer une synergie entre les divers projets initiés dans la région par l'Etat, les associations et les bailleurs de fonds</p> <p>Créer une plateforme favorisant les échanges entre les associations</p> <p>Stimuler l'entrepreneuriat</p> <p>Sensibiliser et former à la RSE</p> <p>Renforcer les liens avec l'Algérie au moyen du rétablissement de la ligne de chemin de fer (Tunis-Ghardimaou-Alger-Souk Ahras) et la création d'une zone franche.</p>
<b><u>Kairouan</u></b>	<p>Orientation vers un développement en cohérence avec les spécificités régionales dont la valorisation et la transformation des produits agricoles, le développement de canaux de distribution pour les microprojets implantés dans la région</p> <p>Création d'un comité régional RSE/RSO</p> <p>Organisation d'une campagne de sensibilisation à la RSE</p> <p>Création d'une plateforme favorisant l'échange et la collaboration entre candidats potentiels à la labellisation RSE</p> <p>Création d'un fonds dédié à l'accompagnement des candidats à la labellisation</p>
<b><u>Le Kef</u></b>	<p>Axe la RSE sur une stratégie orientée vers le développement de l'écotourisme et de l'agriculture et la création d'une zone franche à la frontière avec l'Algérie</p> <p>Organiser des ateliers de sensibilisation à la RSE/RSO et développer une culture RSE chez les porteurs de projet d'entreprise</p> <p>Constituer un réseau réunissant les organisations concernées par la RSE</p>

<b><u>Manouba</u></b>	<p>Entreprendre des actions de sensibilisation à la RSE</p> <p>Valoriser et communiquer sur les best practices en matière de responsabilité sociétale</p> <p>Orienter les initiatives RSE vers la valorisation des ressources naturelles dont dispose la région</p>
<b><u>Sidi Bouzid</u></b>	<p>Mettre en place une plateforme de dialogue et de concertation sur la RSE/RSO entre les trois secteurs public, privé et associatif en plus des organisations internationales qui interviennent dans la région</p> <p>Favoriser un maillage entre les différentes organisations de manière à structurer les initiatives RSE/RSO et générer des effets à long terme</p> <p>Constituer des clusters favorables à la maîtrise de la chaîne de valeur, l'innovation et l'attraction des IDE</p>
<b><u>Siliana</u></b>	<p>Initier des actions RSE/RSO qui valorisent les ressources de la région, son capital patrimonial et son artisanat</p>
<b><u>Sousse</u></b>	<p>Instaurer des canaux de communication entre les divers acteurs économiques et sociaux concernés par la RSE/RSO</p> <p>Développer les initiatives en partenariat entre les différents secteurs : public, privé et société civile</p>
<b><u>Tunis</u></b>	<p>Identifier les besoins et les attentes locales</p> <p>Favoriser un maillage des entreprises, institutions, organisations de la société civile de manière à assurer la circulation de l'information et la coordination en matière d'initiatives RSE/RSO</p> <p>Orienter les choix de projets de recherche des étudiants vers l'étude des pratiques RSE par les différentes organisations et entreprises</p>
<b><u>Zaghouan</u></b>	<p>Constituer un Réseau GMG dans les zones industrielles</p> <p>Créer un label de l'églantine</p> <p>Développer les compétences des artisanes en matière technique, de communication et par le groupement et le réseautage</p> <p>Elaborer des projets RSE/RSO communs aux organisations</p>

#### **4. INITIATIVES RSE/RSO ET DEVELOPPEMENT LOCAL**

L'une des finalités de la RSE/RSO, outre la finalité économique pour les entreprises, c'est la contribution à la protection de l'environnement naturel et au mieux-être des populations locales. In fine, lorsqu'il s'agit de RSE/RSO dans un environnement social qui souffre d'un déficit de développement humain, les initiatives devraient contribuer à combler ce déficit.

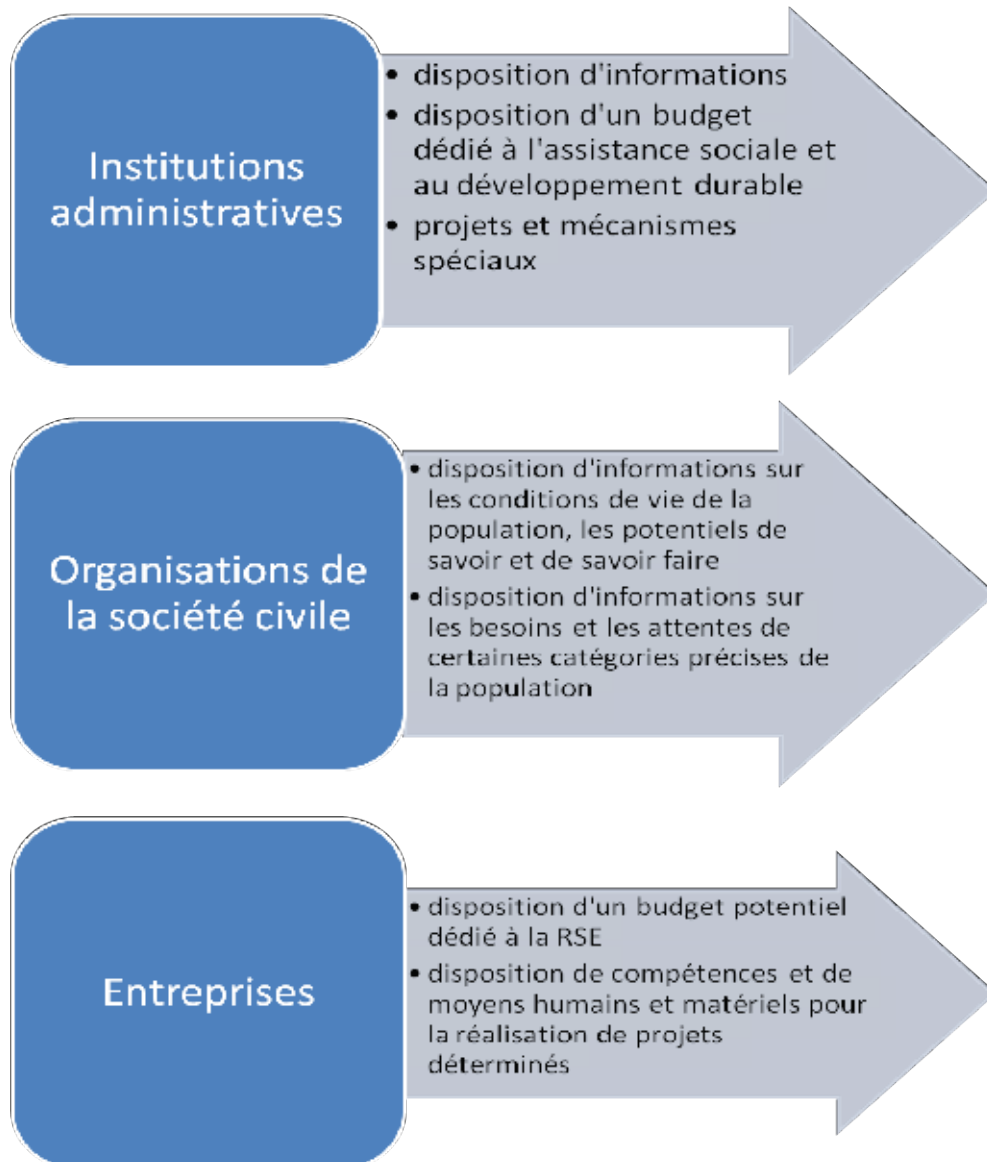
Le mapping réalisé dans des délégations défavorisées a révélé plusieurs initiatives engagées par des entreprises, des organisations publiques, de la société civile ou de la coopération internationale. Or, même si ces initiatives sont nombreuses, elles n'ont pu se transformer en levier pour le développement durable ni réussir à éradiquer la pauvreté. Plusieurs insuffisances freinent l'aboutissement de l'investissement en RSE/RSO au développement inclusif et durable :

- Il y a un manque de concertation, de coordination, d'apprentissage réciproque, de vision stratégique qui cadre les initiatives aussi bien au niveau des organisations, qu'au niveau local ou au niveau du gouvernement.
- Les initiatives ne sont pas guidées par une connaissance précise des besoins de la population ni par leur hiérarchisation dans le cadre d'un plan de développement local.
- Il existe également des fonds dédiés à l'assistance sociale qui ne semblent pas être utilisés pour servir comme véritables leviers pour le développement.
- La RSE est souvent confondue avec la charité, or elle est bien plus que cela. D'abord il y a un retour sur investissement en RSE qui peut être matériel (à travers l'image de l'entreprise et l'ouverture des marchés, la levée de fonds en cas d'efficacité de l'institution ou de l'ONG dans la réalisation de ses projets). Le retour sur investissement ou ROI peut aussi être immatériel : mieux être de la population et paix générale, obtention d'informations utiles, développement d'un savoir faire et d'un savoir être nécessaires pour traiter avec la population, effet tache d'huile sur les partenaires et diffusion de la philosophie RSE/RSO, innovations dans les approches comme par exemple la réduction de la dépendance financière des OSC par des formes de contribution citoyenne tel le crowdfunding.
- Souvent les initiatives sont dispersées aussi bien par manque d'opportunités que par le peu de motivation pour la coopération et la création de synergies.
- Les organisations de la société civile sont fortement dépendantes des bailleurs de fonds ce qui les rend particulièrement vulnérables et par conséquent volatiles.

#### En conséquence nous considérons que

Lorsqu'il s'agit de gérer la rareté, c'est le cas des administrations autant que des OSC et des entreprises, lorsqu'il va falloir adresser un problème structurel et complexe comme la pauvreté et le chômage, la coopération s'impose comme une nécessité. La coopération nécessite la définition d'un cadre qui règle les initiatives et les comportements, une vision et des objectifs partagés, une coordination entre les divers intervenants, en plus de la confiance, la motivation pour l'action, le rejet de la tendance à surestimer sa propre contribution et la sous estimation de la contribution des autres. Pour cela, il faudrait amarrer les actions RSE/RSO à des plans locaux orientés vers des objectifs liés aux problèmes qui se posent à la population tels l'éradication de la pauvreté, l'amélioration des conditions de vie de la population, la préservation d'un patrimoine, la protection de l'environnement, la stimulation de l'entrepreneuriat, la maîtrise de la chaîne de valeur d'une activité traditionnelle, l'amélioration de la productivité et la création de richesse... Cela correspond à un principe fondamental de la RSE à savoir l'enchâssement de ses politiques dans le contexte local dont il faut identifier les particularités et les besoins.

La Coopération entre institutions administratives, entreprises et OSC pour le mieux être des populations, appuyée sur des stratégies RSE peut constituer un levier pour le développement durable. La complémentarité des savoirs, de relations et de ressources de ces trois catégories d'organisation est à même de générer une synergie à l'effet d'accélérateur du processus de développement. Le schéma ci-dessous présente les ressources matérielles et immatérielles disponibles dans chaque catégorie d'organisation.



La création de synergie entre les différentes catégories d'organisation passe par l'établissement d'un processus de collaboration qui peut être ainsi schématisé :

- Rencontres
- Etablissement des priorités
- Planifier
- Budgétiser
- Mise en commun des moyens
- Suivi, évaluation, correctifs
- Consignation des succès et des échecs
- Conception de nouvelles procédures pour l'action.

## 5. RSE/RSO, DEMOCRATIE ET RÔLE DE L'ETAT :

### LES OUTPUTS DE LA CONFERENCE RSE

La 7e conférence RSE organisée par la CONECT a été l'occasion de témoignages exprimés par les représentants d'institutions, d'entreprises et d'organisations de la société civile. Cette prise de parole par les acteurs a révélé

- les motifs réels de leur engagement et leurs méthodes destinées à stimuler la collaboration
- la mobilisation des moyens disponibles dans les structures intervenantes,
- la contribution d'acteurs en dehors de la localité,
- la saisie des opportunités qu'il s'agisse d'un financement disponible, d'un projet ou d'un mécanisme établi par un ministère ou une organisation étrangère ou internationale,
- l'effort d'imagination pour innover aussi bien dans la nature de l'initiative à engager, dans la mobilisation des fonds, ou bien dans l'incitation des citoyens à la réalisation d'un projet RSE.

Cette conférence a également soulevé la question du rôle de l'Etat dans l'encouragement, le soutien et la contribution à la réalisation des projets RSE/RSO. Une loi sur la responsabilité sociétale de l'entreprise a été promulguée en 2018. Cette loi s'adresse aux entreprises publiques et privées qui sont ainsi appelées à contribuer au processus de développement durable et celui de la bonne gouvernance. Elle prévoit la création d'un observatoire de la RSE au niveau de la présidence du gouvernement qui devrait établir un rapport annuel, et celle d'une commission de conduite régionale de la RSE. Mais il semble que cela est resté lettre morte. En revanche, cela reflète une approche top down inadaptée aussi bien aux moyens disponibles (financiers et humains) du gouvernement qu'aux contextes sociaux différenciés localement.

Cette question du rôle de l'Etat et des gouvernements a fait l'objet de débat dans plusieurs instances dans le monde. A titre d'exemple nous citerons la rencontre organisée en 2006 à l'ESADE avec la participation de l'EABIS (European Academy of Business and Society), sur le changement du rôle du gouvernement et la responsabilité de l'entreprise. Lors de cette rencontre, on a relevé des politiques et des approches différentes adoptées par les divers pays en la matière. Il y a celles qui sont centrées sur le gouvernement national, celles qui sont orientées vers l'international et celles qui sont centrées sur les entreprises. Selon l'EABIS ces différences d'approches et de politiques s'expliquent par le background politique, culturel et l'état de développement économique. La prise en compte de ce background pour élaborer une politique de responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise s'impose. L'approche de la CONECT dans l'élaboration du label RSE Tunisie a tenu compte de la réalité tunisienne. Elle se distingue en cela de l'approche de l'Etat tunisien qui a promulgué une loi dans une approche top down sans trop considérer les préalables nécessaires à son application réussie.

### Footnotes:

- [1] Nous utilisons ce terme pour désigner aussi bien les entreprises que les institutions administratives et les organisations de la société civile.
- [2] Business School, Barcelone
- [3] « The Changing Role of Government in Corporate responsibility”, ESADE, March 24th 2006





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



الجمهورية التونسية  
رئاسة الحكومة



**CONNECT**

Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie

# SYNTHESIS REPORT

MAPPING O/CSR INITIATIVES  
IN TEN GOVERNORATES

**Prepared by :**

Ms. Riadh Zghal



# CONTENT

INTRODUCTION .....	2
1. THE MAPPING OF CSR / OSR INITIATIVES IN TEN GOVERNORATES .....	3
2. THE PRACTICES OF COMPANIES AND ORGANIZATIONS .....	5
3. THE IMPACT OF MAPPING .....	7
4. CSR / OSR AND LOCAL DEVELOPMENT INITIATIVES .....	10
5. CSR / OSR, DEMOCRACY AND THE ROLE OF THE STATE :	13
THE OUTPUTS OF THE CSR CONFERENCE .....	10

## INTRODUCTION

### Why O/ CSR ?

It is not a fashion but a start in the face of the damage caused by the financial economy which has taken up space in the real economy, and whose consequences have been disastrous if we consider the abuses which accompanied it. The race for profit and better quotation on the stock market, greed for gain have resulted in a loss of sight of harmful abuses for the environment and for workers who operate in sometimes unspeakable conditions.

CSR accompanied an awareness of the entrenchment of the organization[1 ] in its immediate environment like a diamond in the setting of a ring. This means that the conditions of this environment , good or bad , rub off on the situation of the organization. Similarly , the organization, through its outputs, affects the situation of this environment positively or negatively. The question then arises : How can its effects be positive or negative ? It obviously depends on the nature of the organization.

If it is an administrative institution, its impact can be negative if its mode of governance does not sufficiently take into account the risks caused by a policy that generates social fractures, brakes on entrepreneurial dynamics, inequitable distribution of wealth, aggression of the physical environment due to overexploitation of natural resources and pollution.

As for civil society organizations, their impact is negligible when they are insufficiently financially and politically autonomous to meet the needs of society and have the freedom of movement and action to be able to resolve the evils that particularly local society suffers from.

The enterprise through its policy, its management method and the nature of its activities impacts both its workers and its external environment. The working conditions and the terms of the labour relations affect the health and well-being of the various employees. The outputs that the economic enterprise can pour into its environment affect consumers as well as the enterprise's various partners, in addition to the environment.

Adopting a corporate social responsibility strategy can be a way to reduce the risk of nuisance , on the one hand, and promote the well-being of populations and a wholesome natural environment on the other hand.

It often happens that organizations undertake initiatives in favor of employees, the environment or the local population without being part of an explicit strategy. However, these are initiatives that reflect a desire to respond to a need, to prevent a risk or to make a united commitment with other organizations to serve a common good. The Ma3an project aims precisely to list these kinds of initiatives in delegations where the development index is among the lowest.

## 1. THE MAPPING OF O/CSR INITIATIVES IN TEN GOVERNORATES

In accordance with the objectives of the project Ma3an, a group of experts were deployed in pairs in 25 delegations spread over ten governorates to identify CSR initiatives by businesses, public sector organizations and civil society organizations. The delegations were chosen in accordance with the project's objectives. The selected governorates are varied, which led experts to conduct the mapping sometimes in two sometimes in three delegations depending on the context and the degree of development of the governorate. In total, the mapping reached 25 delegations, 90 companies, 10 state-owned companies, 34 civil society organizations in addition to 7 projects initiated by international cooperation organizations (see table 1 below) :

**Table I : Visited Companies and Organizations**

Governorate	Number of companies	State-owned companies	Civil society organizations	Organizations of cooperation international
<b><u>Ariana :</u></b> Attadhamen ; Mnihla	11	3	2	
<b><u>Jendouba :</u></b> Ghardimaou ; Fernana	?	1	7	3
<b><u>Kairouan :</u></b> North Kairouan; South Kairouan; Sbikha	13		4	
<b><u>Le Kef :</u></b> East Kef; West Kef ; Neber	7		4	
<b><u>Manouba :</u></b> Douar Hicher ; Mornaguia	7	1	1	
<b><u>Sidi Bouzid :</u></b> Meknassy ; Souq Jedid ; Sidi Bouzid	11		6	3
<b><u>Siliana :</u></b> North Siliana; Bouarada ; Kesra	8 + 1GDA	1	2	1
<b><u>Sousse :</u></b> Enfidha ; Sidi Abdelhamid	17	3	4	
<b><u>Zaghuan :</u></b> Jebel El Oust ; Zaghuan	8	1	2	
<b><u>Tunis :</u></b> El Hrairia ; Sidi Hassine ; Sejoui	8		2	
<b>Total Delegations</b>	<b>Total companies</b>	<b>Total Stateowned companies</b>	<b>Total civil society organizations</b>	<b>Total International cooperation organizations</b>
<b>25</b>	<b>90</b>	<b>10</b>	<b>34</b>	<b>7</b>

Experts note a lack of access to businesses, volatility of civil society organizations whose dependence on donors and their inability to raise funds lead to inactivity if not to disappear. Nevertheless, the experts who carried out the mapping are not limited to listing CSR / OSR initiatives, they also included their investigations in a reflection on local development and poverty eradication in delegations where development index is particularly low.

Thus, they followed a methodological process established within CONECT through their participation :

- choice of delegations,
- contact of local officials through CONECT,
- establishment of a framework to conduct investigations,
- actual investigations,
- several meetings to monitor the progress and exchange information between experts,
- reading and review of the first drafts of regional reports,
- validation of reports,
- organization of workshops to present the results of the mapping in each region with the participation of representatives of the studied organizations,
- elaboration of the proposals made during the feedback workshops,
- organization of a CSR conference where the main results of the mapping in the different regions were presented as well as living testimonies of CSR / OSR initiatives,
- resumption of the reports to be published according to the format below:
  - \* Summary,
  - \* Introduction : presentation of the governorate, its strengths and weaknesses (maximum of 3 pages illustrated by a map),
  - \* Presentation of the delegations to be mapped and justification of their choice,
  - \* Synthesis presentation of the mapping by category of organization (companies, administrative organizations, civil society organizations) : group the information gathered following the reporting plan elements, comment them,
  - \* Synthesis and recommendations enriched by questions raised by participants in feedback workshops. Recommendations also include the names of the organizations to be approached for a labeling project. Likewise, the commitments made in favor of the dissemination of the RSO culture by the participants are highlighted following the feedback workshops,
  - \* General conclusion.

## 2. THE PRACTICES OF COMPANIES AND ORGANIZATIONS

The initiatives which appear to be an OSR concern undertaken by the various organizations are directed in favor of the employees (by the companies), the population or the environment. It is difficult to consider these initiatives as directed by a deliberate CSR / OSR policy because the mapping reveals that the concept remains vague for most of the leaders of the organizations contacted. Similarly, in the case of companies, these initiatives are often part of a human resources management and employee motivation policy, in response to a local request or a requirement from the parent company or partner company located outside Tunisia. However, the importance of the initiatives of certain organizations predisposes them to engage in a CSR labeling project.

### 2.1. Social responsibility and employee initiatives

This aspect concerns companies, particularly those with a critical size and a sufficiently large workforce. We note that the initiatives adopted by some companies are more akin to a policy of motivation, assistance to workers and protection of their health than to a CSR policy. The most common ones are also linked to particular traditions and events in social life. Here are some examples cited by officials contacted in different regions ( details of the initiatives are presented in the regional reports):

- Granting of bonuses : transport, yield, attendance,
- Benefits in kind : telephone, fuel, restaurant tickets, canteen,
- Subscriptions paid to employees or investment for sports activities,
- Donations on various occasions in personal life (back to school, eid, marriage, death, etc.),
- Financing of activities for the children of employees,
- The funding of employees social clubs,
- A fund dedicated to staff loans,
- Hygiene and health protection, group insurance,
- Training and skills development particularly in regions marked by a shortage of skilled labor such as Le Kef or Jendouba.

### 2.2. Social responsibility and initiatives in favor of the population and the environment

Initiatives in favor of the population are sometimes undertaken under duress and sometimes according to one of these three orientations :

- \* pressure on economic companies coming from an institution linked to the government to provide social assistance (case of the association of the police of Le Kef), or from an association or a union of employees that proposes to carry out a particular project,
- \* participation in the implementation of a national programme ( community policy in Sidi Hassine). Thus, the programmes launched by the government, an international organization or a foreign agency (AFD, GIZ, Mercicorps...) are opportunities for associations and companies to get involved in an activity in favor of the environment or the community,
- \* voluntary actions but do not fit into an action plan or do not benefit from a deliberately established periodical budget. These are occasional and dispersed actions,

\* voluntary actions structured around a planned strategy benefiting from a defined budget. These actions are rather rare.

The first three formulas and particularly the second one contain collaborative elements and can be strengthened in order to generate synergy and sustainable results instead of the random nature of the current collaboration.

Here are some examples of initiatives adopted in favor of the population:

- Development of school infrastructure and distribution of school supplies,
- Sponsorship of social or cultural actions led by local actors,
- Cooperation with university institutions: reception of trainees, training programmes,
- Donations to public institutions and civil society organizations,
- Training, capacity building of youth and women,
- Entrepreneurship support,
- Environmental awareness,
- Organization of cultural activities.

The mapping revealed, despite the difficulties and inadequacies noted, some examples which deserve to be highlighted, especially as they are the result of a participatory and partnership approach, we will cite a few below. These are initiatives that are built upon local potentials that can be developed, because there are human and material resources in each delegation that require development, rational exploitation, the creation of new conditions conducive to its exploitation ... But there is a lack of a sufficiently shared vision in which development initiatives can be embedded.

The examples we chose below can contribute to sustainable development. They cover four governorates (Tunis, Jendouba, Siliana , Le Kef ):

\* the construction of premises for pottery craftswomen of Hay Helal in order to shelter their activity and to exhibit their products for direct sale rather than going through intermediaries. This action is the result of cooperation between association, the local authority (delegation), the governor's office, and the municipality of Tunis,

\* the formation of a network of local associations in Ain Drahem for entrepreneurial support which resulted in the creation of a platform and a backup space for profit entrepreneurship and the social entrepreneurship", the "Espace Eco-Hub Khroumirie" in partnership with various institutional players,

\* the intervention of the agricultural development group GDA Zidi in various aspects to promote agriculture, empower women and tourism in the delegation of Kesra including : obtaining a certificate of organic production of fig fields, organizing the distribution of irrigation water, the sound management of waste, training in the processing of agricultural products, the supply from new business owners, both locally and from neighboring governorates... The GDA received funding from the ILO and is working closely, among other organizations, with the municipality of Siliana and new business owners.

\* The Numidia company based in the Kef region helped build a network of subcontractors composed of marble craftsmen thanks to the training and help it provided them to launch their project .



### 3. THE IMPACT OF MAPPING

The mapping carried out in ten regions was impactful. Three main results should be highlighted :

- a) The identification of organizations that can engage in a CSR / OSR labeling process,
  - b) The discovery by certain local social actors of the CSR / OSR approach, of the existence of a Tunisian CSR label and the expression of interest to hold CSR awareness-raising events in the regions,
  - c) In addition to a diagnosis of the economic and social situation in the governorates and the selected delegations, the regional reports contain proposals which put into perspective local development and social responsibility of the different organizations whether they belong to the public, private sector or to civil society.
- We will present here below details relating to these three impact categories.

#### 3.1 The desire of labeling

The mapping allowed to detect two public sector institutions, an NGO and 36 companies operating in the ten regions and have conditions enabling them to engage in a Tunisian CSR labeling programme. We find below a list of companies and organizations operating in the governorates affected by the mapping:

Ariana : SOMIROKO companies ; CHAMS

Jendouba : Rayen Food Industries (Le saffre), SEBN

Kairouan : Yura companies ; ECOTEX & ARIB Confection ; SOBOCO (papillon) ; RIEKER ; Medica, Top Cuisine

La Manouba : MFC Pole (public sector organization), the companies ASK and Coat

Le Kef : Boumakhlouf des Huiles companies ; Noumidia Marble

Sidi Bouzid : companies SICAD-COALA , STEIFF Toys, KNAUF Gypsum, DELICE-Lessouda dairy,

Siliana : GDA Zidi ( NGO), Draexlmaier Siliana companies (SATS) ; Tunitrico,

Sousse : IFRI Sol companies ; Al Kanawat ; Gamma Bags ; Draexlmaier ; MCSR the flour mills of center of the Sahel (Warda group),

Tunis : the delegation of Sidi Hassine (public institution), the companies Crown Maghreb Can Sa and Walis,

Zaghouan : the Moulin d'or companies ; Aziza ; Teriek ; Sotuver ; Phoenix Mecano Elcom ; Sotulub.

#### 3.2. Local commitment to collaboration and the dissemination of a CSR culture

Commitments related to the development of a CSR/ OST Culture and cooperation between local structures were expressed in five governorates at least. This deserves monitoring. They are the governorates of Ariana, Jendouba , Kairouan, Le Kef and Zaghouan. We quote below passages we find in the regional reports as prepared by the experts:

##### **Ariana**

- “ Organization of a special CSR / OSR awareness-raising one day event in the neighbourhoods of Ettadhamen and Mnihla. The Ettadhamen delegation will ensure the mobilization of businesses and associations. The planning and organization of this event is under discussion between the various relevant parties.
- The main players expressed their motivations to work on communication tools, and to share information between various relevant organizations in order to develop collective actions . The Ettadhamen delegation demonstrated its motivation and commitment to provide all the resources necessary to create this platform."

### Jendouba

- “ The SEBN company is determined to contribute strategically to cooperation with associations based in Fernana and / or Ghardimaou, like the Ghardimaou nature protection association (APNEG) to se up a CSR initiative in the delegation. A first meeting between Mr. Ayachi MERSNI (President APNEG) and officials from SEBN would be considered to conduct a joint reflection on the nature / beneficiaries of CSR activity (micro-project activity to help rural women read and write, etc.) to be deployed in the delegation of Ghardimaou.
- The SEBN company expressed its willingness to collaborate with the organization MERCY CORPS- Jendouba in order to duplicate the ECO-HUB project (implemented in Ain-Draham) in the delegation of Fernana and / or Ghardimaou;
- SEBN company is committed to favor the purchase of sheep (Aid Idha party) from rural women who initiated micro-projects for sheep breeding, and is oriented towards the promotion and enhancement of traditional trades.”

### Kairouan

- “ The participants in the reporting workshop on the results of the mapping recommend the creation of a regional CSR committee which includes representatives of public and civil society organizations as well as business leaders. ”

### Le Kef

- “ All stakeholders agreed to create a regional CSR / OSR committee to supervise from the beginning the assimilation of the concept and profit from it to promote the development of the region. The representative of the governor's office attending the workshop proposed a monthly meeting of the Regional CSR committee.”

### Zaghouan

- “ ... A group of participants volunteered to create a follow-up committee which will be the face of the Ma3an project in the governorate of Zaghouan . This Task Force will meet periodically to discuss common actions to be implemented / initiated in the region. It is made up of people working in public institutions : Zaghouan Business Center (Mr. Kamel), CGDR (Mr. Khaled Hosni), private companies : Teriak (Mr. Nouredine), Moulin d'or (Mr. Rafik Fazzeni ), civil society : I debate (Mr. Iyed Hamadi), Hanaya (Mr. Amin) and Ma3an (Ms. Balkiss).”

### 3.3. The recommendations

The survey carried out in the regions resulted not only in taking an inventory of CSR / OSR initiatives but also in formulating recommendations so as to strengthen gender initiatives but also in establishing strong links between such initiatives and local development. These recommendations were enriched by the interventions of the participants in the mapping reporting workshops. These are representatives of companies , administrative organizations and civil society organizations who expressed their wishes in relation to CSR / OSR.

The recommendations that appear in the regional mapping reports agree on the need to base CSR / OSR on the development of available material and human resources, inter-organizational cooperation and knowledge of the needs of the local population. We mention in the table below the recommendations that seem particularly relevant and that can be ready to be implemented in the short and medium terms.

**Table II : Recommendations by region**

Governorate	Recommendations
<b><u>Ariana</u></b>	<p>CSR awareness and training.</p> <p>Networking of organizations from different sectors , concerned by CSR / OSR.</p> <p>Set up a platform to facilitate information and exchange of experience.</p> <p>Orientation towards a development strategy consistent with regional specificities.</p> <p>Development of distribution channels for micro-projects established in the region.</p>
<b>Jendouba</b>	<p>Promote the potential of the region and build up a value chain for various agricultural and forestry products.</p> <p>Create synergy between the various projects initiated in the region by the State, associations and donors</p> <p>Create a platform promoting exchanges between associations</p> <p>Stimulate entrepreneurship</p> <p>Raising awareness and training in CSR</p> <p>Strengthen ties with Algeria by restoring the railway line (Tunis-Ghardimaou-Algiers-Souk Ahras) and create a free trade area.</p>
<b><u>Kairouan</u></b>	<p>Orientation towards a development consistent with regional specificities including the development and processing of agricultural products, the development of distribution channels for micro-projects established in the region</p> <p>Creation of a regional CSR / OSR committee</p> <p>Organization of a CSR awareness-raising campaign</p> <p>Creation of a platform to promote exchanges and collaboration between potential candidates for the CSR label</p> <p>Creation of a fund dedicated to supporting labeling candidates.</p>
<b><u>Le Kef</u></b>	<p>Focus CSR on a strategy oriented towards the development of ecotourism and agriculture and the creation of a free trade area on the border with Algeria</p> <p>Organize awareness-raising workshops on CSR / OSR and develop a CSR culture among business project leaders,</p> <p>Create a network bringing together the organizations concerned by CSR.</p>
<b><u>Manouba</u></b>	<p>Undertake CSR awareness-raising actions</p> <p>Promote and communicate on best practices in terms of social responsibility</p> <p>Orient CSR initiatives towards the development of natural resources available in the region</p>

<b><u>Sidi Bouzid</u></b>	<p>Set up a platform for dialogue and consultation on CSR / OSR between the three public, private and associative sectors in addition to international organizations which operate in the region.</p> <p>Foster a network between different organizations in order to structure CSR / OSR initiatives and generate long-term results.</p>
	<p>Make clusters conducive to control the value chain, innovation and attracting FDIs.</p>
<b><u>Siliana</u></b>	<p>Initiate CSR / OSR actions that value resources in the region, its heritage and craftsmanship capital.</p>
<b><u>Sousse</u></b>	<p>Establish communication channels between various economic and social actors concerned by CSR / OSR</p> <p>Develop initiatives in partnership between different sectors : public, private and civil society.</p>
<b><u>Tunis</u></b>	<p>Identify local needs and expectations</p> <p>Foster a network of companies, institutions, civil society organizations in order to ensure the flow of information and coordination in matters of CSR / OSR initiatives</p> <p>Guide students' research project choices towards the study of CSR practices by different organizations and companies.</p>
<b><u>Zaghouan</u></b>	<p>Establish a GMG Network in industrial estates</p> <p>Create a rosehip label</p> <p>Develop the skills of craftswomen in technical matters, communication through grouping and networking,</p> <p>Develop common CSR / OSR projects for organizations.</p>

#### **4. CSR / OSR INITIATIVES AND LOCAL DEVELOPMENT**

One of the goals of CSR / OSR, in addition to the economic purpose for companies, is the contribution to the protection of the natural environment and the well-being of local populations. Ultimately, when it comes to CSR / OSR in a social environment that suffers from a deficit in human development, initiatives should contribute to bridge this deficit.

The mapping carried out in disadvantaged delegations revealed several initiatives undertaken by companies , public organizations, civil society or international cooperation. However, even if these initiatives are many, they could not turn into a lever for sustainable development nor manage to eradicate poverty. Several shortcomings hamper the successful completion of CSR / OSR investment for the sake of inclusive and sustainable development :

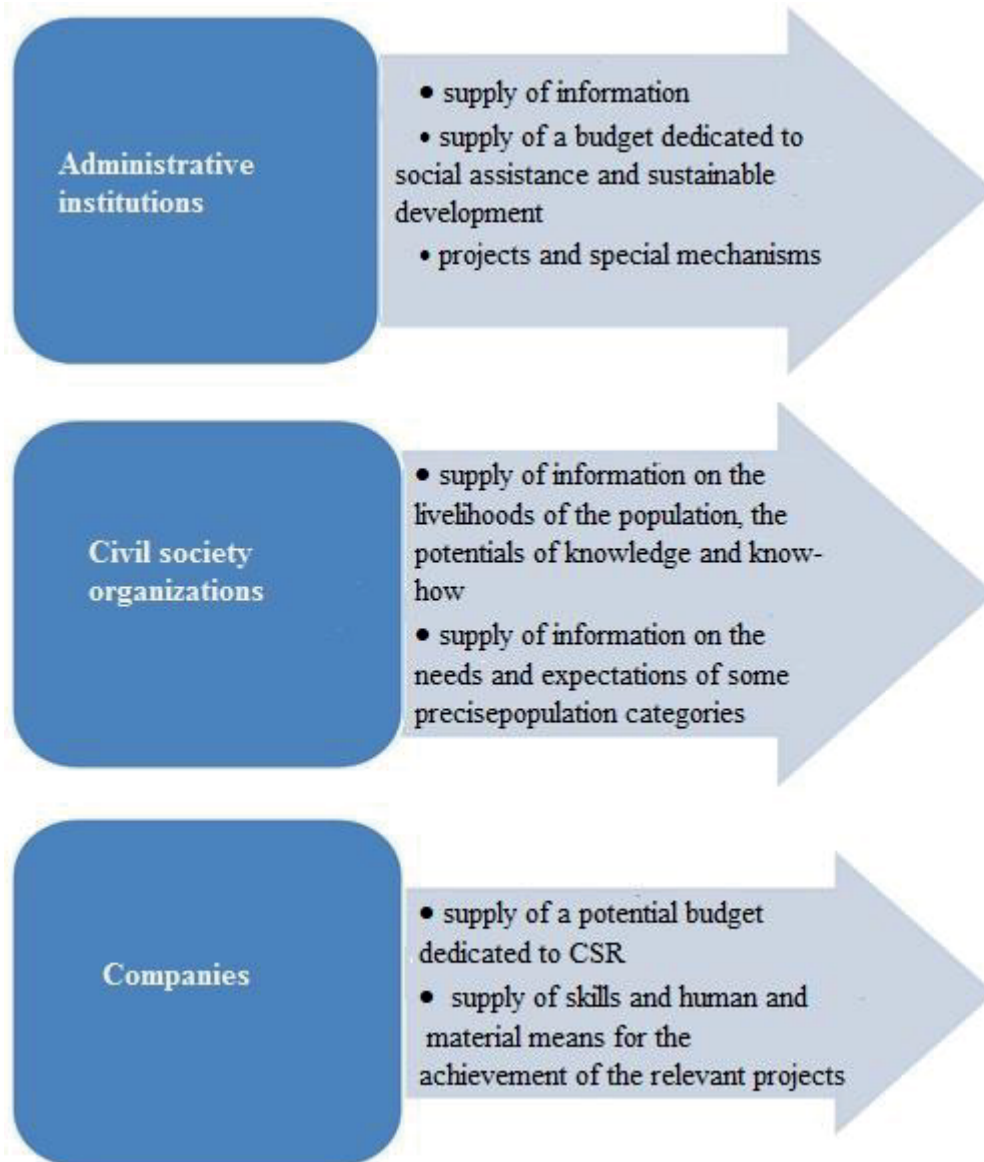
- There is a lack of consultation, coordination, mutual learning, strategic vision that frames initiatives both at the organizational level, at the local level or at the level of the governorate.
- The initiatives are not guided by a precise knowledge of the needs of the population nor by their ranking within the framework of a local development plan.
- There are also funds dedicated to social assistance which do not seem to be used to serve as real levers for development.
- CSR is often confused with charity, but it is much more than that. First, there is a return on investment in CSR which can be material (through the brand image of the company and the opening of the markets, the raising of funds in case of efficiency of the institution or the NGO in the achievement of its projects). The return on investment or RoI can also be intangible: the well being of people and general peace, obtaining useful information, development of a knowledge and a know to be necessary to deal with the population, a snowball effect on partners and dissemination of the CSR / OSR philosophy, innovations in approaches such as the reduction of the financial dependence of CSOs through forms of citizenship contribution such as crowd funding.
- Often the initiatives are dispersed both by lack of opportunities and motivation for cooperation and the creation of synergies.
- Civil society organizations are highly dependent on donors, which makes them particularly vulnerable and therefore volatile.

Consequently we consider that

When it comes to managing scarcity, this is the case for administrations as well as CSOs and businesses, when it is necessary to address a structural and complex problem such as poverty and unemployment, cooperation is essential as a necessity. Cooperation requires the definition of a framework that regulates initiatives and behaviors, a shared vision and objectives, coordination between the various stakeholders, in addition to confidence, motivation for action, rejection of the tendency to overestimating one's own contribution and underestimating the contribution of others.

Hence, it would tie the CSR / OSR action with local plans geared towards problems related to objectives facing the population such as poverty eradication, the improvement of the population's living conditions, the preservation of a heritage, environmental protection, the stimulation of entrepreneurship, the control of the value chain of a traditional activity, the improvement of productivity and wealth generation... This corresponds to a fundamental principle of CSR, namely the embedding of its policies in the local context, the particularities and needs of which must be identified.

Cooperation between administrative institutions, businesses and CSOs for the betterment of the people, supported by CSR strategies can be a lever for sustainable development. The complementarity of knowledge, relationships and resources of these three categories of organizations is able to generate a synergy effect to the accelerator of the development process. The diagram below presents the tangible and intangible resources available in each category of organization.



The creation of synergy between the different categories of organizations requires the establishment of a collaborative process that can be designed as follows:

- Meetings
- Prioritization
- Planning
- Budgeting
- Pooling of resources
- Monitoring, evaluation, corrective measures
- Recording successes and failures
- Design of new procedures for action.

## 5. CSR / OSR, DEMOCRACY AND ROLE OF THE STATE: THE OUTPUT OF THE CSR CONFERENCE

The 7th CSR conference organized by CONECT was the occasion of testimonies expressed by representatives of institutions, companies and Civil society organizations. The statements of the actors allowed to unveil the following:

- the real reasons for their engagement and their methods intended to stimulate collaboration,
- mobilizing the available resources in the intervening structures,
- the contribution of actors outside the neighbourhood,
- seizing opportunities whether it is an available funding of a project or a mechanism established by a department or a foreign or international organization,
- the imagination effort to innovate both in the nature of the initiative to engage in fundraising, or in encouraging citizens to realize a CSR project.

This conference also raised the question of the role of the State in encouraging, supporting and contributing to the implementation of CSR / OSR projects. A law on corporate social responsibility was promulgated in 2018. This law is aimed at public and private companies, which are thus called upon to contribute to the process of sustainable development and that of good governance. It provides for the creation of a CSR observatory at the level of the office of the Head of the Government which should draw up an annual report, and as well as a regional CSR steering committee. But, it seems that it remained merely a theory on paper. On the other hand, this reflects a top-down approach which is unsuitable both for the available means (financial and human) of the government and for locally differentiated social contexts.

This question of the role of the state and governments has been the subject of debate in several forums around the world. As an example we will cite the meeting organized in 2006 at ESADE[2] with the participation of the EABIS (European Academy of Business and Society), on the change of the role of government and corporate responsibility. During this meeting, we noted different policies and approaches adopted by the various countries in the issue. There are those that focus on national government, those that are internationally oriented, and those that are focused on business. According to EABIS, these differences and approaches of policy are explained by the political background, cultural and economic development of the state[3]. Taking this background into account to develop a corporate social and societal responsibility policy is essential. CONECT's approach to developing the Tunisia CSR label took account of the Tunisian reality. It differs in this from the approach of the Tunisian State which promulgated a law in a top down approach without giving too much consideration to the necessary prerequisites for its successful enforcement.

**Footnotes:**

[1] We use this term to refer to businesses as well as administrative institutions and civil society organizations.

[2] Business School, Barcelona

[3] “ The Changing Role of Government in Corporate responsibility”, ESADE, March 24 th 2006



