



Corporate Social Responsibility in the Mediterranean Agro-Food Sector

Editorial

Cosimo Lacirignola

La RSE, une démarche hybride pour réinterroger la gouvernance classique de l'entreprise et ses objectifs de développement

François Fatoux et Yasmine Seghirate

La responsabilité sociétale de l'entreprise dans le contexte des PME agroalimentaires

Lyes Mazari, Leïla Temri, Hélène Ilbert

Corporate Social Responsibility Practices among Food and Beverage Firms in Turkey

Ahmet Ali Koç, Peyman Uysal, Gülçin Koç

Cosumar : un engagement pour la responsabilité sociale et environnementale au Maroc

Mohamed Aziz Derj

Current trends and dynamics of Corporate Social Responsibility in Portugal's agriculture and agri-food sector

Eugénio Menezes de Sequeira

Investissements agroalimentaires dans les pays méditerranéens: promouvoir des projets plus inclusifs

Jeanne Lapujade, Zoé Luçon, Emmanuel Noutary, Bénédicte de Saint-Laurent, Zakaria H'Mad

Une démarche socialement responsable en Tunisie: le cas de l'entreprise d'exportation de dattes Boudjebel VACPA

Insaf Ayari, Abderraouf Laajimi

Algérie: les « super potagers », un exemple de partenariat multi parties prenantes au service de l'agriculture de proximité

Mohamed Bouchentouf

Les actions stratégiques des entreprises de l'industrie alimentaire pour une alimentation durable en France

Leïla Messaoudène

La responsabilité sociale et environnementale dans les réflexions stratégiques de développement du secteur agroalimentaire tunisien

Mohamed Joneidi Abderrazak

Priorités sociétales dans la restauration collective: le cas de l'Algérie

Djamel-Eddine Mekhancha, Lynda Yagoubi-Benatallah, Corinne Colette Dahel-Mekhancha, Lahcène Nezzal, Brahim Badaoui

Activities in the MAI's





About CIHEAM

Founded in 1962, the International Centre for Advanced Mediterranean Agronomic Studies (CIHEAM) is an intergovernmental organisation composed of thirteen member states (Albania, Algeria, Egypt, France, Greece, Italy, Lebanon, Malta, Morocco, Portugal, Spain, Tunisia and Turkey).

The CIHEAM is at the service of its member states to promote multilateral cooperation in the Mediterranean in the fields of agriculture, food, fishery, and rural territories, aiming to respond to the needs of the States. The CIHEAM works for the Mediterranean and therefore with Mediterranean populations. Providing concrete solutions, sharing experiences and avoiding the waste of knowledge are among the main objectives of each one of its actions.

The CIHEAM pursues this cooperation mission through specialised training, networked research, scientific diplomacy and political partnership. Thanks to its activities, the CIHEAM therefore contributes to the elaboration of a global, structural and engaging vision for development in the Mediterranean.

170 permanent agents and hundreds of consultants regularly work within the 5 headquarters of the Organisation: the 4 Mediterranean agronomic institutes (MAI) based in Bari (Italy), Chania (Greece), Montpellier (France), and Zaragoza (Spain); the General Secretariat is located in Paris (France).

The Watch Letter

This Quarterly Letter has been published since 2007 and is devoted to major topics in Mediterranean Agriculture, Food and Environment.

While enabling the CIHEAM to gain a widespread recognition, it circulates analyses aimed at a heterogeneous public (policymakers, researchers, journalists, etc.) on emerging agricultural and food issues. The objective of the Watch Letter is to provide brief analyses which will fuel both the discussion on the Mediterranean and the broader global debate on food and agriculture.

The General Secretariat of Paris is responsible for the direction and the management of this bilingual publication (English and French), also available in Arabic.

Watch Letter's Organization Chart

Editorial Director

Cosimo Lacirignola (CIHEAM Secretary General)

Editor in Chief

Sébastien Abis (CIHEAM, Administrator)

Scientific Committee

Felice Adinolfi (Italy)

El Houssine Bertali (Morocco)

Louis F. Cassar (Malta)

Tatjana Dishnica (Albania)

Luis Lavadinho Telo Da Gama (Portugal)

Bernard Pecqueur (France)

Sami Reda Saber Sabry (Egypt)

Correspondents in the MAI

Maroun El Moujabber (MAI Bari)

Zacharenia Rikounaki (MAI Chania)

François Lerin (MAI Montpellier)

Antonio Lopez-Francos (MAI Zaragoza)

Managing Editor for the Arabic Version

Hassan Tili (Journalist)

Watch Letter N° 29

Collaborators in this Issue

Amina Afaf Chaieb, Gianluca Manganeli, Farah Oneissi, Yasmine Seghirate El Guerrab

Opinions, data and facts exposed in this issue are those of the authors and do not engage either CIHEAM or Member Countries.

ISSN 2114-3129 © CIHEAM, 2014

Reproduction in whole or in part is not permitted without the consent of CIHEAM

How to quote this document:

Corporate Social Responsibility in the Mediterranean Agri-food Sector.
Paris: CIHEAM, June 2014 - Watch Letter n°29

Contact & Subscription

CIHEAM, General Secretariat

Sébastien Abis

11 rue Newton, 75116 Paris, France

+33 (0)1 53 23 91 00

abis@ciheam.org

To subscribe to this publication register on ciheam.org

Editorial

Cosimo Lacirignola
CIHEAM Secretary General a.i.



Sustainable development will be the cornerstone of the post-2015 international agenda, paving the way to a more effective multi-level and multi-actor global cooperation. Sustainable development should no longer be considered as exclusively the stuff of international and non-governmental organisations. There is a need for a paradigm shift and concrete change in the ways we sustain our livelihoods and alter our environment.

In the Mediterranean particularly, the challenges of resource scarcity, climate change, food security, economic growth and social well-being are salient. To tackle them, it is today crucial to join forces, in all sectors - public and private - and in all the disciplines at the heart of agriculture, food and environmental activities. More than ever, the CIHEAM wishes to emphasize and support such projects and cooperation initiatives that testify of the Mediterranean's growing positive dynamism. The development Corporate Social Responsibility (CSR) in the region is an important component of this drive and deserves special attention.

CSR is an approach that allows companies, on a voluntary basis, to incorporate sustainable development goals in their strategic orientations and activities and is gaining ground worldwide. It commits private firms to reflect on their ecological, social, societal and economic impacts. It invites them to act accordingly and evaluate the sustainability of their progress.

CSR relies largely on constantly listening to and engaging in dialogue with both the company's internal stakeholders (shareholders, employees, trade union representatives, subsidiaries, customers, suppliers and subcontractors) and external ones (governments, associations, the public, neighbour States etc.). The definitions and requirements of CSR are discussed at several institutional levels: intergovernmental (United Nations, International Labour Organization, European Union, International Finance Corporation, etc.) national (National CSR strategy, Governmental CSR Platform..) and private (International Organisation for Standardisation, Global Reporting Initiative, professional organisations, etc.). In these various forums, flexible and evolving frameworks (so-called "soft law") are negotiated to guide the companies' activities towards a more sustainable, more intelligent and more inclusive economy.

In the agri-food sector, CSR is a particularly relevant concept as it constitutes an important tool for the companies' competitiveness and a concrete response to consumers' expectations. In Mediterranean countries, the pace of compliance to CSR requirements in agri-food is variable, but the general trend is on the rise. While promising progress has been made, its viability is sometimes limited in terms of the conditions in which socially responsible initiatives can develop and benefit the prospects of sustainable development and society in general.

CIHEAM Watch Letter No. 29 proposes to compile a series of unpublished analyses and documented evidence of the current CSR trends and dynamics in the Mediterranean's agriculture and agri-food sectors. This number features examples of successful CSR projects, echoing the progress made in the Mediterranean in aligning to new internationally supported and locally demanded norms. It focuses on the concrete corporate strategies and rationales shaping CSR practices. It gives insight into the tickle-down and bottom-up mechanisms by which consumers are engaged and affected by the applications of the concept. It also highlights the challenges of defining and standardising CSR objectives and evaluating the impact of CSR activities, and most importantly, the ways forward.

I express my sincere thanks to the authors and to every person that has contributed to this number of the CIHEAM's Watch Letter. I am also delighted for the valuable support l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) has brought to this publication.

La RSE une démarche hybride pour réinterroger la gouvernance classique de l'entreprise et ses objectifs de développement

François Fatoux

Délégué Général, Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), France.



Yasmine Seghirate

Chargée des missions RSE Afrique du Nord, ORSE, France.



La RSE: une forme de transition vers une économie sociale et solidaire ?

Apparue en Amérique du Nord, la démarche de «*Corporate Social Responsibility*» (en français «Responsabilité Sociétale des Entreprises», RSE), a d'abord été l'affaire des grandes entreprises et des acteurs de la finance qui s'engageaient à respecter des objectifs de développement durable en intégrant des considérations sociales, environnementales et éthiques dans leurs stratégies et leurs pratiques. Bien plus qu'une démarche philanthropique ou qu'un acte de bienveillance de l'entreprise, la RSE représente dans ces périodes de crises que nous traversons, un champ d'actions innovantes et une solution collaborative pour contribuer à surmonter les principaux défis mondiaux tels que la lutte contre la pauvreté, le respect des droits de l'Homme ou encore la préservation de l'environnement.

Eléments de définition

Dans son livre vert de 2001, l'Union européenne définit la RSE comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.

La norme internationale d'application volontaire, ISO 26000, qui donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable définit quant à elle, la RSE comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ; qui prend en compte les attentes des parties prenantes ; qui respecte les lois en vigueur, compatible avec les normes internationales et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Les entreprises peuvent se référer à des instruments et référentiels internationaux et aux initiatives des différentes organisations internationales pour orienter leurs actions. On peut citer :

- les *Objectifs du Millénaire pour le Développement* (OMD), un plan approuvé par l'ensemble des Etats membres des Nations-Unies et par les grandes institutions mondiales de développement pour répondre aux besoins des plus pauvres dans le monde (éducation, santé, alimentation, environnement etc.). L'ONU travaille avec les gouvernements, la société civile et les différents partenaires tels que les entreprises pour atteindre les objectifs fixés;
- la *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) qui propose un ensemble de règles de conduite à l'intention des gouvernements et des multinationales pour les guider dans la mise en place de conditions de travail décentes, ainsi que dans la minimisation des éventuels impacts négatifs de leurs activités.

- les *Principes pour l'Investissement Responsable* mis en place conjointement par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement Initiative Financière (UNEP FI), le Pacte mondial des Nations Unies et les principaux investisseurs mondiaux. Il s'agit de principes volontaires de bonne conduite visant à favoriser l'intégration des facteurs sociaux, environnementaux et de gouvernance dans les pratiques financières ;
- les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* pour que l'activité des entreprises s'exerce en harmonie avec les politiques gouvernementales et la société dans une optique de développement durable. Cette initiative est issue de la «Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales» qui constitue un ensemble de recommandations des gouvernements aux entreprises. Une mise à jour des Principes directeurs de l'OCDE a été adoptée le 25 mai 2011. Ils prévoient désormais un chapitre sur les droits de l'Homme, élargissent la responsabilité sociale des multinationales à leur chaîne d'approvisionnement, et prennent en compte les travailleurs précaires ;
- la *Global Reporting Initiative (GRI)* vise à élever les méthodes de développement durable à un niveau équivalent à celui du reporting financier, dans un souci de comparabilité, de crédibilité, de rigueur, de périodicité et de vérifiabilité des informations communiquées ;
- La *norme internationale ISO 26000* a pour vocation de fournir des lignes directrices sur la responsabilité sociétale des organisations. Elle prend en compte les référentiels existants de conduite générale, de système de management et de reporting. Non certifiable, cette norme aborde les différents enjeux clés de la responsabilité sociétale et présente des pistes d'action pour toute organisation souhaitant mettre en place une telle démarche ;
- Le *Pacte mondial des Nations Unies*, centré autour de dix principes, encourage les entreprises à respecter dans leur sphère d'influence dix valeurs fondamentales concernant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Il vise la convergence des objectifs de la communauté internationale avec les stratégies des entreprises, en intégrant les 10 principes à leurs activités dans la poursuite des OMD.

La prise en compte volontaire d'enjeux extra-financiers permet à l'entreprise d'anticiper les problèmes que peuvent potentiellement causer ses activités et contribue à limiter autant que possible ses externalités négatives. Cette démarche implique la mise en œuvre d'un dialogue et d'une collaboration continue avec les parties prenantes de l'entreprise.

Le dialogue avec les parties prenantes : une démarche essentielle

Afin de mieux définir leur périmètre d'impacts ou les possibilités qui s'offrent à elles, les entreprises doivent identifier leurs parties prenantes et dialoguer avec elles. Ces parties prenantes sont des organisations ou des individus ayant un ou plusieurs intérêts pouvant affecter l'activité de l'entreprise. Il arrive que les entreprises et les parties prenantes méconnaissent les interactions pouvant exister entre leurs actions mutuelles.

Certaines parties prenantes font partie intégrante de l'entreprise (propriétaires, syndicats, salariés, actionnaires, etc.) d'autres sont extérieures (les riverains, les pouvoirs publics, les ONG, le monde académique, etc.). Toutes deux peuvent avoir des intérêts concurrents, conflictuels ou convergents avec l'entreprise.

Pour mieux identifier des parties prenantes et améliorer le dialogue avec elles, une entreprise doit élaborer une cartographie des acteurs qui composent son écosystème, analyser les enjeux à partir de leurs attentes et jauger les opportunités et les difficultés qu'elle peut rencontrer avec chacun d'entre eux. Une fois les priorités fixées, l'entreprise peut mettre en œuvre différentes manières d'interagir via des formes adaptées de dialogue: information, consultation, concertation, partenariat, contractualisation.

Quelques principes sur lesquels repose une démarche RSE

La RSE est une démarche de progrès qui ne se limite pas à la gestion des risques réputationnels de l'entreprise, elle peut surtout être un formidable outil pour repenser les pratiques managériales et le vivre ensemble dans l'entreprise et son environnement.

La RSE repose en effet, sur plusieurs principes. Le *principe de responsabilité et de précaution*, que l'on retrouve dans la littérature écologiste témoigne de la prise en compte progressive, par les acteurs économiques, des menaces que leur croissance effrénée fait peser sur la survie de l'Homme et de la nature. Les entreprises qui s'engagent sur la voie de la RSE peuvent s'appuyer sur des référentiels internationaux (ISO 26 000, GRI, Global Compact, etc.) intégrant le principe de responsabilité et promouvant des valeurs dites universelles telles que le respect des droits fondamentaux de la personne, la préservation de l'environnement, l'éthique des affaires, etc.

La RSE repose également sur le *principe d'amélioration continue*. En effet, il s'agit d'une démarche de progrès qui invite les entreprises à des remises en question régulières selon les conjonctures économiques et sociales qu'elles traversent, en fonction de considérations socio-culturelles nouvelles ou même d'enjeux sectoriels spécifiques. L'entreprise doit être en recherche permanente d'innovations à valeur sociale ajoutée et cela en privilégiant la consultation, la concertation et la participation des parties prenantes. Ce décloisonnement favorise d'une part, les idées et les pratiques originales - un atout pour l'entreprise qui voit s'enrichir et se diversifier sa trousse à outil- et conduit d'autre part, à instaurer une « culture de d'humilité » en matière de prise de décision et de gouvernance.

La démarche de progrès et le principe de responsabilité conduisent au *principe de redevabilité*. En effet, les entreprises engagées se doivent de rendre compte et faciliter la visibilité de leurs engagements RSE. Elles doivent communiquer périodiquement sur les efforts accomplis et les progrès réalisés. Diverses méthodes et plusieurs supports sont envisageables. L'entreprise peut procéder au reporting de ses engagements, c'est-à-dire rendre compte périodiquement de ses performances économiques, sociales et sociétales. La plupart des grandes entreprises publient annuellement un rapport de développement durable ou reporting extra-financier «volontaire». Les entreprises ont également la possibilité de partager des bonnes pratiques sur des thématiques RSE spécifiques (développement local, environnement, non-discrimination, gouvernance, dialogue social etc.). La diffusion de bonnes pratiques donne de la visibilité aux entreprises et favorise, par l'émulation, l'innovation technique et sociétale. Outre le partage de bonnes pratiques, les entreprises gagnent à créer des lieux d'échange entre pairs, avec des experts, des réseaux professionnels, des ONG, des organisations syndicales etc. qui permettent la confrontation des points de vue dans un cadre de dialogue non sujet à conflit et en dehors des postures officielles.

Les entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel exacerbé par un contexte économique sous tension. La RSE doit donc également reposer sur des considérations pragmatiques. La RSE repose aussi sur un *principe de réalité*. L'entreprise doit conjuguer efficacité économique, équité sociale et responsabilité environnementale. Elle doit également mesurer le coût d'une non prise en compte de considérations RSE (tensions sociales, mal-être au sein de l'entreprise, conflit avec les riverains etc.).

Points de vigilance concernant la RSE

La RSE est un concept à géométrie variable tant il recouvre différents domaines (Droits de l'Homme, Environnement, Transparence, Conditions de travail, Mécénat etc.), des pratiques diverses (stratégie globale/partielle, ponctuelle/pérenne etc.), et des outils à mi-chemin entre réglementation et autorégulation (labels RSE, chartes éthiques, codes de conduite, rapports de développement durable etc.). Son cadre évolue en outre, en fonction des pays (réglementations et obligations légales, élaboration d'une stratégie nationale de la RSE, stratégies sectorielles etc.) et des négociations en cours au sein des instances régionales et internationales (Union Européenne, ONU, OIT, OCDE etc.). La RSE séduit également les milieux académiques et l'on constate depuis quelques années la multiplication de colloques nationaux et internationaux, de programmes d'Universités, de création de chaires sur le sujet. Ce spectre large induit à la multiplication des terminologies, des concepts mais aussi des référentiels et des définitions. La RSE peut ainsi parfois apparaître comme une jungle terminologique et conceptuelle. Elle est souvent confondue avec les activités caritatives d'une entreprise et est suspectée par moments d'être uniquement une opération de communication et de publicité.

Il reste compliqué de savoir où commence et s'arrête la RSE d'autant que ses contours évoluent au grès des conjonctures, des pressions médiatiques et des ajustements réglementaires. Le récent drame du Rana Plaza - effondrement d'un immeuble à Dacca qui abritait des ateliers de confection pour des entreprises internationales de vêtements et qui a provoqué plus de 1000 morts- est à ce titre révélateur. En effet, le drame a remis en question le périmètre de la responsabilité sociale des grands groupes. Aujourd'hui plus de transparence, de traçabilité sont exigées et l'on demande que le devoir de vigilance des sociétés mères soit renforcé vis-à-vis de leurs filiales et de leurs multiples fournisseurs.

Autre point de vigilance, celui de la nécessaire adaptation de la RSE aux enjeux des pays et des secteurs. Les acteurs de la RSE doivent réfléchir à la pertinence de leurs indicateurs, de leurs outils et des normes selon les caractéristiques nationales et les spécificités sectorielles. En effet, les enjeux RSE du secteur bancaire ont peu de choses à voir avec ceux de l'agroalimentaire ou des médias. Idem, de nombreux indicateurs RSE élaborés par les grands groupes des pays industrialisés sont inopérants dans les pays où l'économie informelle est importante, les organisations professionnelles, les partenaires sociaux et la société civile peu organisés. C'est aux acteurs de la RSE d'adapter les outils existants et de formuler des indicateurs propres aux réalités locales et à leurs secteurs d'activité.

La certification, la normalisation et les labels sont des outils indispensables pour la mesure et la comparaison, ils doivent cependant rester en phase avec la réalité et surtout ne jamais devenir une fin en soi. La RSE pour être efficace doit rester une démarche flexible et ouverte aux innovations.

Les enjeux RSE dans le secteur de l'agro-alimentaire en Méditerranée

Les caractéristiques des pays du bassin méditerranéen font ressortir des enjeux singuliers en termes de RSE. En effet, les contraintes climatiques, l'urbanisation accélérée ou les migrations de populations accentuent certains défis d'ordre géopolitique, foncier, démographique et environnemental.

Enjeux socio-économiques

Les principaux enjeux socio-économiques dans l'espace méditerranéen concernent comme ailleurs les conditions de travail, le dialogue social entre les différentes parties prenantes comme les donneurs d'ordres, les fournisseurs ou encore les syndicats. Dans le secteur agro-alimentaire, une attention particulière peut être portée sur le travail informel, un phénomène assez récurrent, essentiellement dans les milieux ruraux. L'enjeu de la sécurité alimentaire est une autre spécificité de la région, notamment en Afrique du Nord et au Moyen Orient où les taux d'importation de blé sont les plus forts au monde. L'une des réponses apportée par les entreprises dans ce domaine peut être l'élaboration de produits adaptés aux carences nutritionnelles des populations fragiles tout en mettant en place des plans de protection sociale, tout du moins dans le périmètre de l'écosystème immédiat de l'entreprise.

Il est également possible de développer des investissements agricoles responsables permettant entre autre de favoriser l'agriculture ancestrale ou les productions familiales. Certains aménagements tels que l'amélioration des infrastructures peuvent avoir un impact considérable concernant la réduction des gaspillages des ressources naturelles et des produits alimentaires.

Depuis quelques années, de grands groupes industriels travaillent sur de nouveaux modèles économiques en partenariat avec différents acteurs publics afin de répondre notamment aux Objectifs du Millénaire pour le Développement. Dans ce cadre, la RSE peut apporter des solutions adaptées aux contextes locaux en encourageant les partenariats multipartites qui favorisent le dialogue entre entreprises, producteurs et acteurs publics. Ces interactions peuvent permettre notamment d'impliquer les producteurs locaux dans la chaîne de valeur de l'entreprise ; de mutualiser les moyens et les opérations avec d'autres entreprises ; de développer de nouveaux canaux de distribution ; de soutenir des initiatives innovantes et sociétales comme l'amélioration de l'accessibilité aux infrastructures et aux produits, des conditions de stockage etc.

Enjeux sociétaux

Le principe fondamental de la RSE réside tout d'abord dans le respect des lois en vigueur et des normes internationales cependant la RSE concerne également les actions qui vont au-delà de la loi et qui reposent sur des valeurs éthiques communes et partagées. Les efforts en matière de lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité relèvent ainsi de la RSE. Les entreprises du secteur de l'agro-alimentaire peuvent par exemple, initier des démarches en faveur d'une plus grande participation des femmes dans le monde rural. Qu'il s'agisse de leurs propres salariées ou pas, les entreprises peuvent contribuer à améliorer la situation des femmes en facilitant leur accès aux crédits et à la propriété foncière ou en les impliquant dans des programmes éducatifs et de formations.

Toujours à propos d'enjeux sociétaux, les entreprises ont également un rôle à jouer dans la sauvegarde de l'identité et de la diversité gastronomique patrimoniale. Elles peuvent à travers leurs orientations stratégiques ou leurs activités de mécénat, valoriser les métiers et les pratiques traditionnels en mettant en avant le savoir-faire des producteurs (agriculture de proximité et/ou familiale) ou encore en soutenant un tourisme du terroir, la création de labels de qualité etc.

Enjeux sanitaires

Les entreprises agroalimentaires sont confrontées aujourd'hui à un climat de méfiance et de contrôle accru en raison de grands scandales alimentaires. Décriés par les associations de consommateurs et les acteurs de la santé, les aliments industriels sont tenus responsables de l'augmentation du nombre de malades atteints de diabète et de cancers, souffrants d'obésité, de l'hypertension, de maladies cardiovasculaires etc.

La responsabilité de l'entreprise implique de réduire le plus possible les risques liés à l'utilisation d'un produit, en surveillant toutes les étapes de son cycle de vie et en informant précisément les consommateurs et sur ses caractéristiques. La responsabilité des entreprises peut se manifester via ses politiques d'achats et le choix de ses sous-traitants qu'elles considèrent plus en phase avec leurs engagements RSE. Les entreprises peuvent aussi s'engager à améliorer l'étiquetage de leurs produits afin qu'elles soient plus transparentes, détaillées et accessibles aux consommateurs notamment les plus vulnérables.

En termes de communication responsable, des campagnes d'information grand public peuvent faire la promotion de régimes alimentaires vertueux tels que la diète méditerranéenne. Concernant les actions en interne, les entreprises peuvent lancer des programmes de prévention à destination des employés, des fournisseurs et des sous-traitants pour une meilleure alimentation (repas équilibré dans les lieux de restauration collective, intégration d'un volet alimentation dans la politique de protection sociale de l'entreprise etc.)

Du point de vue de l'innovation, certaines entreprises, à travers des activités de mécénat et des partenariats avec des experts de la santé, peuvent appuyer la recherche scientifique et médicale, afin de développer des produits plus sains (réduction du sucre, du sel, ajout de vitamines etc.).

Enjeux environnementaux et ressources en eau

En Méditerranée, les défis sont pluriels et la contribution des entreprises pour les surmonter passe par la préservation des ressources, des écosystèmes et de la biodiversité. L'amélioration quantitative et qualitative de la consommation énergétique et la réduction de l'empreinte Carbone sont des domaines de plus en plus explorés par les entreprises. La responsabilité des entreprises peut se manifester par la mise en place de stratégies de gestion durable de l'eau via la surveillance et la vigilance des rejets d'eaux usées particulièrement aux abords d'écosystèmes fragiles et par la prise en compte systématique des risques liés à la pollution.

Dans certaines régions, la préservation des terres agricoles, des techniques ancestrales, la valorisation de l'agro-écologie sont des thématiques primordiales pour la survie socioéconomique de certaines populations. Elles sont progressivement traitées par les entreprises dans le cadre de leurs engagements RSE, souvent en étroite collaboration avec des petits agriculteurs, des associations, des chercheurs en agronomie et les autorités locales.

Conclusion

Nos environnements se complexifient et apparaissent comme incertains. Il n'est pas simple dans un monde instable (crise des ressources, chômage de masse, nouvelles attentes en termes de représentation politique) de réhabiliter des valeurs de coopération et les bienfaits d'une interdépendance des acteurs alors même que ces derniers sont sollicités pour apporter des réponses dans l'urgence. Comment réhabiliter le temps long, celui qui mobilise l'ensemble des acteurs, les entreprises et leurs parties prenantes de manière à partager les éléments de diagnostic et croiser les solutions ?

La RSE réinterroge toutes les formes de pouvoir en ce sens où il ne peut plus y avoir d'un côté les experts, les sachants et de l'autre ceux qu'il faut éduquer, sensibiliser ou convaincre. Etre engagé dans une démarche de RSE pour une entreprise signifie élever le niveau de compétence et d'expertise de ses interlocuteurs : les ONG, salariés, les syndicalistes et les riverains.

Il s'agit d'un moyen de multiplier les impacts en termes d'innovation et de stabilité économique pour les quelques entreprises qui cherchent à sortir de leur environnement professionnel strict pour s'ouvrir à la société civile, aux autorités publiques mais aussi à d'autres entreprises relevant de secteurs d'activité complémentaires. Car la seule issue est de se considérer mutuellement comme les accélérateurs de solutions dans un contexte d'urgence. La RSE est ainsi une manière de redonner du sens à l'économie en replaçant l'humain et son écosystème autant que possible au centre des préoccupations.

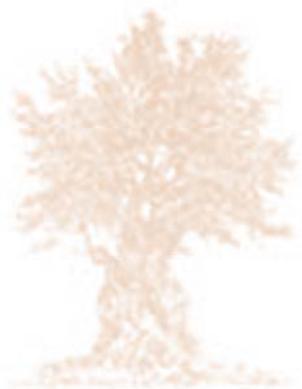
Toutes les initiatives RSE, quelques soient les secteurs et les régions du monde, s'avèrent donc les bienvenues. Il faut les encourager, les accompagner et les amplifier. En Méditerranée, et dans le domaine de l'agriculture et de l'alimentation particulièrement, s'ouvre donc un champ de possibles pour construire un futur meilleur grâce aux bonnes pratiques mises en œuvre dans ces secteurs vitaux pour les populations.

Bibliographie / Plus d'informations

- Jonas H., (1979), *Le Principe responsabilité: une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Flammarion.
- Organisation internationale de normalisation (ISO) (2010), *Découvrir ISO 26000*, Brochure de présentation
- Commission des Communautés Européennes (2001), *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*.
- Organisation internationale du Travail (2006), *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*.

Webographie

- Site des Nations Unies sur les OMD:
www.un.org/fr/millenniumgoals
- Site des Nations Unies sur les Principes pour l'Investissement Responsable
www.unpri.org
- Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales
www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/48004355.pdf
- Site du GRI
www.globalreporting.org
- Site de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO)
www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm
- Site du Pacte Mondial
www.unglobalcompact.org/Languages/french
- Site Reporting RSE
www.reportingrse.org



Human Resources Capacity Building

New Academic-Year 2014-2015 Catalogue

Since its inception, the CIHEAM has trained more than 30,000 people. It provides an original and complementary education to that offered by national institutions in member countries. This training is offered mainly by our four Institutes but also by other partner organisations located in member countries of our organisation. The CIHEAM provides both graduate and specialised training.



Graduate training: Master of Science (120 ECTS)

The structure of the graduate programs offered by the CIHEAM is based on the recommendations formulated in the framework of the Bologna Process. They are organised in accordance with the ECTS, European Credit Transfer System. In order to improve the clarity and transparency of the obtained credits, the CIHEAM issues a diploma supplement. The CIHEAM currently offers twenty different MSc courses in the four following priority areas:

- Food production and quality management.
- Environment and natural resources management.
- Development economics, management and policies.
- Fisheries and aquaculture.

More information on
ciheam.org

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) dans le contexte des PME agroalimentaires

Lyes Mazari

Doctorant en sciences de gestion à l'université de Jean-Monnet de Saint-Etienne/Ecole des Mines de Saint-Etienne



Leïla Temri

Maitre de Conférences en gestion à Montpellier SupAgro



Hélène Ilbert

Enseignant Chercheur, CIHEAM-Montpellier
HDR, UMR MOISA



Introduction

Confrontées aux demandes sociétales, les entreprises doivent adapter leurs pratiques et leurs offres pour faire face aux pressions exercées par leurs différentes parties prenantes. Les petites et moyennes entreprises (PME) ne font pas exception, puisque selon le rapport de la Commission européenne (C E C, 2002), la moitié d'entre elles en Europe serait déjà engagée dans des initiatives de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

La spécificité des PME a fait l'objet de recherches qui ont montré que celles-ci ne peuvent pas être traitées comme des versions miniatures de grandes entreprises (C E C 2002). Dans ce sens, Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) ont souligné que les leviers d'action des grands groupes cotés destinés à favoriser l'engagement dans la RSE (dépendance à l'égard des ressources, pressions des parties prenantes et risque de réputation) ne fonctionnent que faiblement dans le cas des PME.

En outre, la plupart des travaux existants sur la question de la RSE dans les PME, qu'ils soient académiques ou issus de dispositifs institutionnels d'accompagnement, restent abstraits car ils sont fondés sur une comparaison systématique entre le comportement des grandes entreprises et celui des PME. L'état de l'art que nous avons réalisé témoigne d'un déficit de travaux plus spécifiques et plus approfondis sur l'observation des pratiques du développement durable au niveau des PME (Bocquet, 2010), malgré les spécificités des comportements RSE des PME.

La RSE, source d'innovation pour les PME agroalimentaires?

Le secteur agroalimentaire se trouve confronté à des exigences et des pressions croissantes. Ces dernières années, une tendance au renforcement des attentes des consommateurs vis-à-vis des questions de santé et de nutrition a été constatée. Ces préoccupations sont exacerbées par la multiplication des crises sanitaires (vache folle, dioxine...). En ce sens, le secteur agroalimentaire présente des caractéristiques qui lui confèrent des responsabilités particulières qui relèvent de plusieurs ordres: économique (la dimension très structurante sur les activités agricoles), sanitaire (les risques sanitaires comme la vache folle dans les années 1990), environnementale (comme les problématiques de déchets, d'emballages, et l'émission de gaz à effet de serre) et enfin sociétale (la malnutrition).

Face à ces évolutions globales qui exigent des solutions plus responsables, l'innovation apparaît comme un facteur clé, à travers lequel les PME pourraient prendre en charge ces demandes. Cependant, malgré l'importance stratégique que revêt la compréhension de la relation entre l'innovation et la RSE, elle reste peu étudiée, surtout dans le contexte des PME. Au cours des dernières années, elle a certes fait l'objet de quelques contributions théoriques, mais peu d'analyses empiriques tentent de décrire l'effet direct des stratégies RSE sur l'innovation (Bocquet et al, 2013). De plus, sur les quelques études empiriques qui sont consacrées à cette question, nous constatons une tendance à la focalisation sur l'exploration du sens de la causalité, sans toutefois préciser le "pourquoi" des résultats trouvés.

L'identification, l'analyse et la modélisation des liens entre les différentes pratiques RSE et l'innovation, constitue un apport important au niveau managérial, notamment en concevant un schéma d'analyse au service des acteurs chargés de promouvoir et de soutenir la RSE et l'innovation auprès des PME. Au niveau académique, cela permet de poser les conditions sous lesquelles, la PME pourrait faire de son engagement RSE, une source d'innovation, en partant de l'hypothèse que le passage de la RSE à l'innovation n'est pas systématique. Il dépend en effet de la manière dont l'entreprise se saisit de la RSE.

Le cas des PME agroalimentaires du Languedoc Roussillon

Cette recherche s'appuie sur les résultats de l'enquête Agreste réalisée entre mi-mai 2010 et janvier 2011 dans le cadre d'un projet collaboratif, à l'initiative de LRIA (Languedoc-Roussillon Industries Agroalimentaires), associant les PME, les TPE agroalimentaires, les coopératives, les organisations professionnelles syndicales et associatives, la recherche (Montpellier SupAgro) et les pouvoirs publics (Union Européenne, Région LR et DRAAF), qui a été labellisée par le pôle de compétitivité *Qualimed*. Cette enquête avait pour objet l'étude des entreprises agroalimentaires de 3 salariés et plus, situées dans la région Languedoc Roussillon, région située au sud de la France sur la façade méditerranéenne. Les industries agroalimentaires représentent 22,6 % des effectifs industriels de la région, contre 15,4 % au niveau national (Agreste, 2011).

Les potentialités de développement du secteur agroalimentaire reposent essentiellement sur la richesse et la diversité de la production agricole de la région. La viticulture reste très largement prédominante en Languedoc-Roussillon : 19 800 exploitations sont spécialisées dans la culture de la vigne (deux tiers du total régional), dont 18 200 (60 %) en activité principale (OTEX).

C'est aussi la première région viticole par la surface de son vignoble, 236 500 ha (30 % du vignoble national) et par le nombre d'exploitations viticoles (26 % des exploitations viticoles françaises) ; elle fournit 30% de la production du vin en France. Une autre spécificité régionale est la part occupée par la production de pêches et d'abricots : la région produit 41% des pêches et 28% des abricots de l'ensemble du pays (Agreste Languedoc-Roussillon – Septembre, 2011).

Les résultats de cette enquête nous ont permis de retenir 35 PME engagées dans diverses démarches RSE. Nous avons, ensuite, procédé à la répartition de ces PME, en trois groupes. Pour ce faire, nous avons, tout d'abord, identifié et synthétisé dans le tableau n°1, les principales motivations derrière l'engagement des PME dans des programmes RSE.

Tableau 1
Les principales motivations à l'adoption des démarches RSE

Théorie	Motivation pour l'adoption de la RSE
<p>Les approches néo-classiques</p> <p>La théorie de l'agence</p> <p>La théorie de la dépendance aux ressources</p>	<p>Accroître le profit des actionnaires</p> <p>Avoir accès aux ressources nécessaires à son activité</p>
<p>Les approches néo-institutionnelles</p> <p>La concession</p> <p>Le compromis</p>	<p>Engagement personnel</p> <p>Mimétisme</p> <p>Bénéficier de l'approbation des constituants externes ou de la société</p> <p>En réponse aux demandes institutionnelles dans le but de promouvoir ses intérêts</p>
<p>La théorie des parties prenantes</p>	<p>-Répondre à la demande des parties prenantes</p> <p>-Accroître leur légitimité aux yeux des parties prenantes</p>

Dans un deuxième temps, nous nous sommes appuyés sur les différentes motivations pour la RSE, les travaux de Porter et Kramer (2006), ainsi que ceux sur les spécificités de la RSE dans le contexte des PME. Cela nous a permis d'identifier trois approches qui traduisent les différents comportements des PME vis-à-vis de la RSE:

Tableau 2
Les différents comportements des PME vis-à-vis de la RSE

Type d'approche	Comportement RSE	Théories associés
Approche stratégique	Regroupe les PME qui, à travers leur engagement RSE, vont au-delà de la recherche mimétique des bonnes pratiques pour essayer de trouver dans la RSE une source de différenciation et de renforcement de leur avantage concurrentiel	La théorie de l'agence et la théorie de la dépendance aux ressources (Approche néo-classique)
Approche réactive	Englobe les PME qui ne s'engagent dans des démarches RSE qu'en réponse à la demande des parties prenantes.	la théorie des parties prenantes et le comportement « de compromis » issue de l'approche néo-institutionnelle
Approche volontaire	Rassemble les PME pour qui l'engagement RSE est motivé par des convictions morales et éthiques, et non pas par la recherche du profit.	Le comportement de « concession » issue de l'approche néo-institutionnelle,

Enfin, pour rendre possible la répartition des PME de notre échantillon, sur ces trois approches, nous avons défini à chacune d'entre elles des critères d'appartenance, au regard des théories qui leur sont associées. Les résultats de cette répartition sont présentés dans le tableau suivant :

Type d'approche	Nombre de PME
L'approche stratégique	16
L'approche réactive	7
L'approche volontaire	12

Nous avons calculé la performance d'innovation pour les PME de chaque approche de la RSE, à l'aide du ratio suivant: le nombre total d'innovations (produit, procédé, organisationnelle et commerciale) pour chaque approche de la RSE/le nombre des PME de cette même approche. Nos résultats sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 3
La performance d'innovation des différentes approches de la RSE

Type d'approche	Nombre total d'innovations	Nombre de PME	Moyenne d'innovations par PME
Approche stratégique	32	12	2
Approche réactive	6	7	0.86
Approche volontaire	28	12	2.33

Nous constatons que la moyenne d'innovation est de 2 pour les PME de l'approche stratégique, cette moyenne est de 0.86 pour les PME de l'approche réactive. Pour les PME de l'approche volontaire, cette moyenne passe à 2.33 par PME. Dans le but de vérifier que cet écart de performance d'innovation est dû à la nature de l'engagement RSE, qui caractérise chaque approche, nous avons comparé les principaux déterminants de l'innovation dans le contexte des PME (les principaux déterminants de l'innovation dans le contexte des PME se résument en quatre catégories principales: le rôle du dirigeant, spécificités liées à l'organisation au sein des PME, les ressources limitées des PME et l'importance des relations externes) sur les PME des trois approches. Cette étude comparative a révélé qu'aucun de ces déterminants ne semble être à l'origine de cet écart de performance. Par conséquent, nous pouvons déduire que la seule variable qui diffère véritablement entre les trois groupes, et qui peut expliquer cet écart est le type d'approche RSE adopté.

A partir de cette étude concernant le lien entre les différentes approches de la RSE et la performance d'innovation, nous pouvons retenir les trois résultats suivants:

- Les PME qui adoptent une approche stratégique enregistrent une performance d'innovation relativement importante par rapport aux PME qui adoptent une approche réactive ;
- Les PME qui adoptent une approche réactive sont celles qui enregistrent la performance d'innovation la plus faible comparée aux PME des deux autres approches ;
- Les PME de l'approche volontaire enregistrent la performance d'innovation la plus importante.

Conclusion

Les liens entre l'innovation et la RSE dépendent des comportements stratégiques des PME vis-à-vis de cette démarche. D'après les analyses que nous avons pu conduire sur un échantillon de PME en Languedoc-Roussillon, le processus d'implication et de possible création de valeur est contingent aux motivations de l'engagement du dirigeant.

Les écarts entre comportements passifs ou engagés sont nets. Ce travail montre que plus l'engagement RSE, est un résultat de pressions contraignantes que subissent les PME, plus leur capacité à innover et à créer de la valeur diminue. A contrario, lorsque cet engagement émane de la conviction et de la volonté du dirigeant, il est alors accompagné d'innovation.

Ce résultat conduit à questionner la posture que doivent adopter les acteurs des institutions publiques dans l'exercice de leur rôle de « garant » du respect des valeurs du développement durable. Une recommandation serait d'interpeller les acteurs institutionnels chargés de l'accompagnement des démarches RSE auprès des PME, pour concevoir des politiques plus incitatives.

Cela pourrait contribuer à la construction de la « conviction » et de « l'engagement volontaire », à travers, notamment des dispositifs d'éducation formelle comme les universités et les centres de formation qui façonnent et développent les normes RSE auprès des managers. Ou bien par le biais des réseaux professionnels à travers lesquels des modèles organisationnels se diffusent rapidement.

Bibliography / More information

- Bocquet, A. M., 2010. *L'intégration du développement durable dans les PME: le cas Alpina Savoie, une PME familiale avec un engagement ancien*. Note de recherche.
- Bocquet R., Le Bas C., Mothe, C., Poussing N. (2013). *Are firms with different CSR profiles equally innovative?* Empirical analysis with survey data. *European Management Journal*, 31(6), 642-654.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte. Repères. Paris.
- CEC (2002). *Observatory of European SMEs: European SMEs and Social and environmental Responsibility*
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006). *Strategy and Society*. In : *Harvard Business Review*. 2006. pp. 77-92.

New Medit

Based in Italy, this journal is produced under the direction of the CIHEAM-Bari. Agro-food economy, rural systems and environmental issues are the main topics addressed.

Established in 1990, *New Medit* is a quarterly publication. This peer-reviewed journal is evaluated in the "Journal Citation Reports (JCR) Science Edition". The articles are referenced in the "Web of Science Core Collection".

Its peer recognition makes it even more attractive for researchers and scientists in the Mediterranean and elsewhere. Since 2014, the editorial board of *New Medit* has opted for the free access policy by making all articles available online.

Economics, agriculture, and environment are the key words of the subjects dealt with in the review.



You can find all the articles published in the review since 1990 on the official website

newmedit.iamb.it

Corporate Social Responsibility Practices among Food and Beverage Firms in Turkey

Ahmet Ali Koç

Professor, Akdeniz University,
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Turkey



Peyman Uysal

Research Assistant, Akdeniz University,
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Turkey



Gülçin Koç

Graduate student, Akdeniz University,
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Turkey



Introduction

With a value added representing 9% of GDP in 2010 and high export and import values (TGDF, 2012) the agro-food sector plays a major role in the Turkish economy. In the same year, the sector constituted 13% of Turkey's total manufacturing value added (66,137 million USD), 16% of sales revenues and its 35,631 enterprises employed nearly 385 thousand people (TGDF, 2012).

The retail sector in Turkey has rapidly grown over the last decade and has been subject to considerable restructuring. The share of organized retail (supermarkets and hypermarkets) in the food retail sector is also increasing rapidly, and has reached 57% in 2013 (USDA/FAS, 2013). As of 2012, according to the sales revenue data collected from firms' websites, the first largest five organized retail chains are: Bim, Migros, Metro/Real, Carrefour SA and Kipa/Tesco. Their combined sales revenues totalled 14,7 billion USD.

Corporate social responsibility (CSR) is highly relevant to the food and beverage sectors as these sectors have a strong dependence on the economy, the environment and society (Hartman, 2011). Civil society and media are increasingly requesting from companies to consider the social and environmental consequences of their activities (Freeman et al., 2010).

As food and beverage production strongly depends on natural, human and physical resources, a complex set of requirements has to be met regarding raw materials, animal welfare, the environment (energy, water and land use) and social conditions (labour right, child labour, gender etc.) all along the production value chain, as well as the quality and the safety of the products (Maloni and Brown, 2006).

Oxfam started the "Behind the Brands" project in 2013 to assess the Big 10 food and beverage companies from a criteria in its scorecard:

- Transparency at a corporate level
- Female farm workers and small-scale producers in the supply chain
- Farm workers in the supply chain
- Small-scale farmers growing the commodities
- Land: rights and access to land and its sustainable use
- Water: rights and access to water resources and their sustainable use
- Climate: reducing greenhouse gas emissions and helping farmers adapt to climate change

CSR in Turkey

The United Nations Development Program (UNDP) and the European Commission prepared a report in 2008 presenting a baseline analysis of CSR in Turkey. The study was part of the larger regional EU project aiming to accelerate CSR practices in the new EU member states and candidate countries (UNDP, 2008). The study reports that there is a confusion about the definition of CSR among companies and indicates how this confusion is reflected in the practice of CSR.

According to the report, the CSR is widely considered a business case and is used by companies mostly on the basis of marketing and reputation. Another problem is the lack of institutional leadership that could create a better understanding of CSR in Turkey. Although there are few academic studies focused on the stock exchange market, automotive and banking sectors, we have not encountered any academic studies focused on CSR in the agro-food sector or supply chain in Turkey.

CSR in the Food and Beverage Manufacturing Sector

The Istanbul Chamber of Industry (ICI), established in 1952, is one of the non-governmental organizations (and the largest chamber of industry in Turkey) which aim to enhance the international competitiveness of the national industry and to contribute to the country's economic development by delivering information, training and compulsory services to its 18 thousand members.

Every year, ICI publishes lists of the top and the second 500 biggest industrial firms. These lists provide some valuable data about the ranked firms such as returns on sales, profit rates, gross added values, total profits and losses before taxes etc. But the basic criterion in the ranking is the firms' sale revenues from production. Among the top 500 biggest firms listed by ICI in 2012 there were 84 food and beverage firms (F&B) consisting of 8 multinationals, 11 joint ventures and 65 domestically owned firms. F&B constituted 12,7% of the total turnover of the 500 biggest industrial companies, among which domestic companies represented a massive share (Table 1). As seen in the table, 58 % of the largest firms ranked among the top 500 manufacturing firms have undertaken CSR activities and 62% of domestic firms have implemented CSR projects.

Table 1
Breakdown of the largest Food and Beverage Firms by owner status

Owner Status	Number	Turnover in 2012 (Million USD)	Share in Total Turnover (%)	CSR	
				Yes	No
Multinational	8	3,803	1.64	3	5
Joint Venture	11	4,577	2.00	6	5
Domestic Capital	65	21,137	9.06	40 (62%)	25 (38%)
Sub-total	84	29,517	12.70	49 (58%)	35 (42%)
Total (500 biggest)	500	232,379	100.00		

Source: ICI (Istanbul Chamber of Industry, First Largest 500 Firm List 2012).
CSR information is collected from the firms' webpages by the authors.

According to the product groups reported in Table 2, chocolate, confectionery and biscuits make up the first biggest group within the food and beverage group both in terms of firm numbers and turnover. Meat, sugar-cereal and dairy groups are respectively second, third and fourth in the ranking in terms of turnover and firms numbers.

Table 2
Breakdown of the Largest Food and Beverage Firms by Main Product Groups

Product Groups	Number	Turnover (million USD)	Share in Total Turnover (%)	CSR	
				Yes	No
Dairy products	11	4,291	1.85	8	3
Meat/meat products	13	5,414	2.33	9	4
Vegetable oil	8	2,911	1.25	3	5
Chocolate, confectionery and biscuits	23	7,152	3.07	10	13
Sugar and cereal products	11	4,327	1.86	5	6
Beverages (alcoholic)	2	0,882	0.37	2	-
Beverages (non-alcoholic)	5	2,593	1.12	5	-
Tobacco, cigarettes	3	1,853	0.80	3	-
Other	8	0,127	0.05	4	4
Total	84	29,550	12.70	49	35

Source: ICI (Istanbul Chamber of Industry, First Largest 500 Firm List 2012).
CSR information is collected from the firms' webpages by the authors.

As reported in table 3, it is found that the first largest 84 food and beverage firms have implemented 94 CSR projects in their history.

Table 3
Breakdown of the largest Food and Beverage Firms' CSR activities

Product Groups	Owner Status			Education	Health	Culture/ Arts/Sports	Women	Environment	Agriculture
	MN	JV	DC						
Dairy products	-	1	10	3	4	3	-	2	-
Meat/meat products	-	-	13	5	2	4	-	1	-
Vegetable oil	-	-	8	1	1	-	-	1	-
Chocolate, confectionery and biscuits	1	2	20	6	2	6	1	4	1
Sugar and cereal products	-	-	11	3	2	2	-	2	-
Beverages (alcoholic)	-	2	-	1	-	1	-	2	1
Beverages (non-alcoholic)	1	-	4	1	4	2	1	1	-
Tobacco, cigarettes	1	2	-	2	1	2	-	1	-
Others	-	-	8	6	2	3	-	5	-
Total	3	7	74	30	18	23	2	19	2
Multinational				1	1	-	1	2	-
Joint venture				5	2	4	-	2	-
Domestic				24	15	19	1	15	2

Source: Collected from the firms' webpages by the authors.

As seen in Table 3, a majority of the firms implemented CSR projects in education, culture, arts, sports, environment and health areas. The concentration of CSR activities on these areas is most likely due to tax credit granted for firms whose educational, cultural, arts and sport related expenditures are regarded as costs deducted from their revenues. On the other hand, environmental activities are mainly related to savings on energy costs and mandatory official regulations.

These factors may be encouraging the firms to focus on certain activities in their CSR expenditures. It is found that few CSR projects are related to women and local development, including agricultural development. Furthermore, only few activities that have been implemented by the firms satisfy the criteria used by Oxfam for global food and beverage companies. Among the small number of cases in line with Oxfam's CSR criteria, the projects of the two companies Anadolu Efes and Eti are worth mentioning. They are aimed at enhancing small farmers, women employment, local development and adaptation to climate change.

Anadolu Efes

Anadolu Efes is a beer production and non-alcoholic beverage bottling company operating in a wide geographical range that covers Turkey, the Russian Federation, CIS countries, Europe, Central Asia and the Middle East. The company has 18 breweries, 7 malteries and 1 hop production facility located in different countries.

Anadolu Efes implements its national and international activities in the soft drinks sector under the Coca-Cola Beverage (CCB) company brand and it controls a 50% stake in the CCB company in Turkey. Anadolu Efes exports its products to over 80 countries.

Anadolu Efes is one of the firms in Turkey that pays particular importance to CSR in its activities. A project entitled "Future is in Tourism" was implemented in collaboration with the Turkish Ministry of Culture and Tourism and the UNDP from 2007 to 2012. During the project cycle, 160 hours of tourism training courses were organized for 3,355 people in 22 provinces and 5 towns with the collaboration of Boğaziçi University Lifetime Education Center. Also, 9 local tourism associations (called Tourism Ambassadors Associations) and 3 NGOs were established. The associations completed 5 projects since their establishment. Among the NGOs, one is working on women employment issues.

Starting 2013, the project extended and took different directions. A fund called "Sustainable Tourism Support Fund" was created in order to improve the capacities of local tourism actors and related NGOs with a financial contribution from public and private institutions. Based on an independent evaluation, 3 projects were chosen to be supported by the fund. One of these projects is reconstructing the silkworm production and increasing the employment of women in this sector in the Manisa Province. The second chosen project is creating a sustainable tourism enterprise under the leadership of women. The third one aims to create brands and generalize them for artisanal products made by women.

The common point in these projects is the effort to support the initiatives of women in local economies. The projects' activities including trainings, consultation and communication tools are financed by the fund. Anadolu Efes also has a sustainable agriculture vision on how to supply the main agricultural raw materials in the future. In order to meet this objective, Anadolu Efes established the Department of Agricultural Product Development in 1982 and it has conducted several research and development studies for 25 years.

The department, in collaboration with the Ministry of Agriculture, Food and Animal Husbandry, Universities and TUBITAK (the scientific and technical research council of Turkey), improved 15 barley and 7 hop species (main raw material of its beer production) increasing their yield and quality. In addition, these species need less water and less energy in production. Anadolu Efes gives the certificated seeds to farmers with the guarantee of buying the product, which provides assurance to farmers on both financial and efficiency issues.

Eti

Eti began confectionery production in 1962. After many historical steps in growth and development, it became one of the biggest food firms in Turkey, not only in terms of production capacity and product diversity but also with regards to its perspective on innovation and social responsibility. As one of Turkey's largest food manufacturers, Eti is engaged in many corporate social responsibility projects. The CSR activities of Eti include projects on education, health, environment, climate and culture. The firm built two secondary schools (in 1970 and 2005) in Eskişehir where its main production plants are located.

It supported the establishment of a museum in Eskişehir called Eti Archaeology Museum which is the first museum supported by the private sector in Turkey. Eti established a webpage to increase the awareness on celiac disease in the society. The web site aims to be a guide to celiac patients including all the required information to increase their well-being. Eti has worked in cooperation with the Foundation for the Protection and Promotion of the Environment and Cultural Heritage (ÇEKÜL, established in 1990) since 2008. The "Eti ÇEKÜL Cultural Ambassadors" social responsibility project trained 18,000 cultural ambassadors to preserve disappearing cultural and social values from 2008 to 2012.

In addition, 300 children under the protection of Social Services and Child Protection Agency (SHÇEK) were trained on "Eti Children's Boat". Eti has positioned itself as pioneer in the protection of cultural heritage; it has renewed the Rumeli and Anadolu Fortresses since 2005 under the "Fortress Illumination Project". Eti and the World Wild Foundation (WWF) Turkey have been working on the Climate Adaptation Campaign Project since 2008 in order to preserve the water reserves of the Konya Basin. The basin is known as a major grain supplier in the country and is vulnerable to climate change impacts, especially the higher risk of droughts.

The project provided training and extension services to farmers on irrigation and cultivation practices and demonstrated impact of modern irrigation systems on yield and quality. Six training courses (one course in Konya centre, five courses in Beyşehir, Cumra, Ereğli, Karapınar, and Altınekin towns) had been held for nearly 3000 farmers and agricultural agents. According to the impact result reported by the firm, compared to conventional irrigation methods widely used in the basin, the adoption of modern systems saved 47% of the water and 52% of the energy used in cereal production. Furthermore, yield per hectare increased by 30%.



CSR in Food Retail Sector

The food retailing market in Turkey is composed of multi-format retailers: discount retailers, regional supermarkets and convenience stores. As a consequence of the high degree of disorganization, the market is very fragmented and the total market share of the four largest players does not exceed one fifth of the total revenues (Deloitte 2013). The largest players in the multi-format segment are Migros, CarrefourSA and Tesco Kipa (Table 4).

Table 4
First Five Largest Food Retail Chains in Turkey

Firms	Number of stores (2013)	Employees (2013)	Turnover (Billion USD) (2012)	CSR by Activity Types
BiM	4000	23,798	6.2	Education
Migros	1004	17,612	3.7	Culture/Art/Sport, Environment
Metro	41	8,800	2.5	Education, Health, Environment
Carrefour SA	243	8,000	1.2	Health, Environment
Tesco/Kipa	187	9,000	1.1	Education, Health, Environment, Poor/ Earthquake Relief (Philanthropy)

Source: Compiled by authors from firms' web pages.

As of 2012, Migros stands out as the largest multi-format retailer in Turkey with a revenue of 3.7 billion USD. The discount retailing market in Turkey is composed of hard and soft discount retailers which are distinguished from each other with respect to the share of private label products in their total revenues. As a hard discount retailer, BiM is the largest food retailer in Turkey with a revenue of 6.2 billion USD in 2012. The other largest discount retailers in Turkey are A101 and Şok. Although all of the top five largest food retailers in Turkey have been implementing a variety of activities, none of these fall in the range of activities within Oxfam's scorecard. Only Migros has carried out projects that satisfy the sustainability criteria by reducing waste materials and supporting reforestation.

Migros

Founded in 1954, Migros is one of the largest retailers in Turkey. It operates 1004 retail stores in Turkey under different formats including an online shopping store. Its retail shop concept varies from discount stores to premium stores. Migros has developed many projects with the aim of creating and fostering environmental awareness in society. In 2006, Tansaş (acquired by Migros in 2005) launched a social responsibility project in collaboration with the Aegean Forest Foundation which resulted in a total of 390,000 trees being planted in the town of Urla in South-West Turkey.

Migros's environmental approach has expanded through the greater use of "smart" recycling bins in the company's stores. Environmentally-aware customers who properly dispose of packaging waste and used batteries, earn "Environment Credits" which they can then use to buy eco-friendly bags, make a donation to the World Wildlife Fund (WWF), or have a tree planted in the Migros Customers Forest. As a result of this program, 7.7 million pieces of packaging and other waste were collected in 2012. As a member of the Environmental Protection and Packaging Waste Recovery and Recycling Trust (ÇEVKO), Migros provides material resources to endeavours that involve waste recovery and recycling. As of 2012, Migros participated in ÇEVKO's efforts by collecting 2,227 tons of packaging waste and also contributed to the organization's budget. More recently, Migros has also implemented CSR projects for education and disabled people.

Conclusion

We were not able to find details or budget information on CSR, neither in firms' annual financial reports nor in companies' web pages. A majority of firms seem to not be clear about what exactly CSR is when the activities they report as CSR on their web pages are examined more closely. Most of the activities cited are directly related to philanthropy rather than the criteria used by Oxfam's scorecard which include women employment, small farmers' integration into supply chain, farm workers' conditions and adaptation to climate change.

There are no major differences between multinational's and domestic firms' understanding and practice of CSR. For both types of firms, the bulk of CSR activities targeted customer groups, such as children, instead of wider stakeholder interests. Furthermore, government supports such as tax credits seem to be an incentive behind many activities regarded as CSR by firms themselves. It seems that food manufacturing and retail firms in Turkey need to become more aware of what is going on the global market in terms of CSR practices, to develop an understanding of what exactly CSR means in terms of their core activities and finally to differentiate the concept from charity and sponsorship. They need to understand the importance of CSR in their competitiveness with regards to economics, business management and public relations. Very few reports, scientific and academic publications on CSR exist in Turkey.

Therefore, more research is required in order to understand national firms' awareness, perception and application of CSR. Furthermore, regulations and policies supporting or impeding CSR activities need to be documented and explored to design and enable an appropriate environment. Government policies such as tax credits must support CSR related activities. An institutional leadership and capacity is needed to inform agro-food firms about CSR and to adapt to global developments and civil society requests.

There is a need for academic research and education (training courses, seminars and conferences) to inform agro-food actors about CSR, and these efforts must be supported by government-owned professional organizations. In addition, initiating monitoring and evaluation systems to report on CRS activities and ranking them according to internationally accepted criteria would enhance CSR in Turkey.

Bibliography / More information

- Freeman, R., E., Harrison, J., S., Wicks, A., C., Parmar, B., L., De Colle, S. (2010), *Stakeholder Theory: The State of Art*, Cambridge University Press.
- Hartman M. (2011), "Corporate Social Responsibility in the Food Sector", *European Review of Agricultural Economics*, 38(3): 297-324.
- Maloni, M., J., Brown, M., E. (2006), "Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An application in the Food Industry", *Journal of Business Ethics*, Number: 68, p.35-52.
- TGDF (2013), *Corporate Social Responsibility Report*
- UNDP, (2008), *Turkey Corporate Social Responsibility Baseline Study'*
- USDA/FAS (2013), *Turkey 2013 Retail Foods, Gain Reports* .

Webography

- Behind the Brands Project
www.behindthebrands.org
- Eti
www.etietieti.com
- Anadolu Efes
www.anadoluefes.com

Mediterra 2014

Agro-trade development in the region is more and more determined by the abilities of Mediterranean countries to equip themselves with modern infrastructures aimed at facilitating exchanges and merchandise trade flows. This new edition of *Mediterra*, published in 2014, explores issues linked with trade and logistics within a global framework aimed at building food security in Mediterranean countries.

Organised around the economic developments of Mediterranean agricultural trade (flow with Europe, the United States, Brazil, Asia and sub-Saharan Africa), logistical challenges for the exchange of strategic products (grain, fruits and vegetables, meat, olive oil, seafood, etc.) and the infrastructure that condition trade (ports, corridors, multimodal platforms, cold chain, etc.), *Mediterra 2014* addresses issues related to sustainability, territorial balance and strategies of public policy actors (the increasing importance of the normative framework, the struggle against food waste or the role of local authorities).



Mediterra is a collection of shared expertise providing policy-makers, professionals and researchers with the essential strategic indicators, keys and analyses to understand the Mediterranean. *Mediterra 2014* involved more than 70 international experts, and is published in English and French.

The Report is available in free access on
ciheam.org

Cosumar : un engagement pour la responsabilité sociale et environnementale (RSE) au Maroc

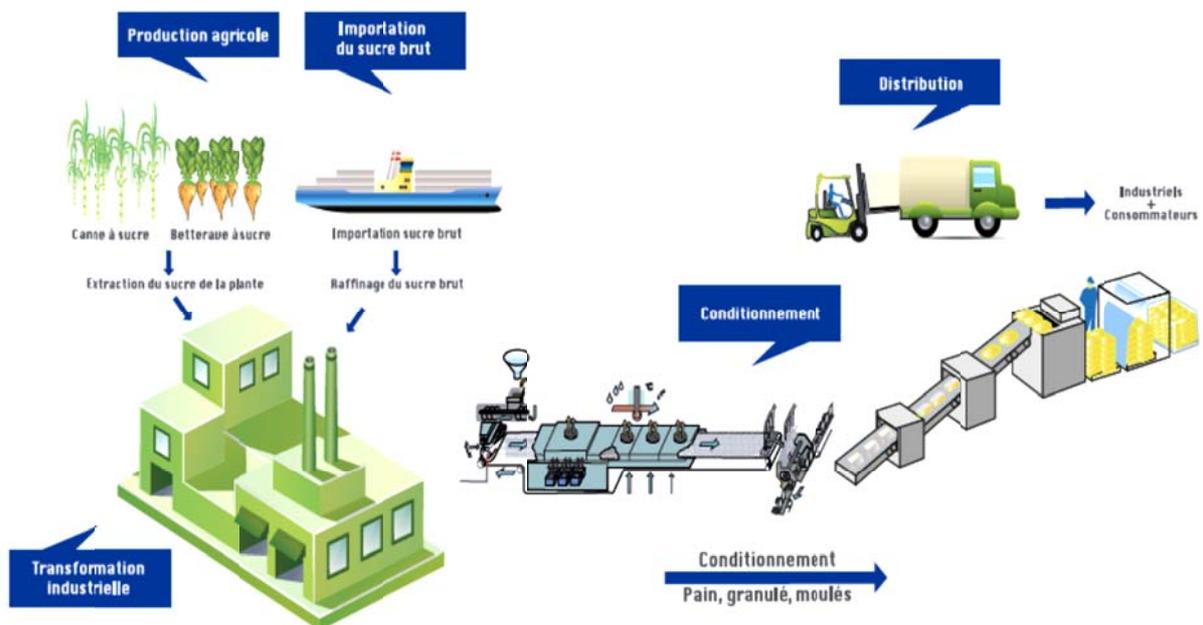
Mohamed Aziz Derj

Directeur de Projets Stratégiques, du Développement Durable, de l'Audit Interne et du Risk Management chez Cosumar, Maroc



Introduction

La filière sucrière marocaine revêt une place stratégique dans l'économie du pays grâce à sa contribution à la sécurité alimentaire nationale en matière de sucre, à la création d'emplois dans les domaines agricole et industriel, à l'émergence de pôles de développement régionaux. Cette activité génère 2000 emplois directs et 3000 indirects dans l'industrie et 10 millions de journées de travail par an dans l'activité agricole et permet de garantir un revenu pour 80 000 agriculteurs de betterave à sucre et de canne à sucre. D'autre part, le raffinage du sucre brut importé est une réelle valeur ajoutée pour la filière, dans la mesure où il permet de compléter l'approvisionnement du marché de cette denrée. La filière sucrière marocaine a la particularité d'assurer intégralement sa chaîne de valeur.



Présentation du Groupe Cosumar

Cosumar, Groupe marocain spécialisé dans l'extraction, le raffinage, le conditionnement et la distribution du sucre est un des acteurs majeurs de la filière sucrière. Créé en 1929, Cosumar est aujourd'hui l'unique opérateur sucrier du Maroc depuis l'acquisition des 4 sociétés, Suta, Surac, Sunabel et Sucrafor en 2005. Près de 2000 personnes travaillent actuellement chez Cosumar. L'entreprise assure l'approvisionnement du marché national à hauteur de 1,2 millions de tonnes/an équivalent au besoin du marché interne. Cosumar dispose également d'un réseau de 13 points de vente dont 8 agences de distribution pour garantir l'accessibilité de ses produits sur l'ensemble du territoire marocain. Le Groupe commercialise le sucre sous quatre formes: le pain de sucre, le lingot, le morceau et le granulé.

La Démarche RSE dans le Groupe Cosumar

En 2003, Cosumar a réussi sa 1ère certification ISO 9001 pour les sucreries de Sidi Bennour et de Zemamra, suivie de l'accréditation ISO 17025 du laboratoire de la raffinerie de Casablanca. Une démarche de management intégré SMI regroupant la Qualité, la Sécurité et l'Environnement a été mise en place et a été étendue à l'ensemble de ses sites. Cette étape a été réalisée dans un cadre de généralisation et de standardisation des pratiques dans l'ensemble des filiales.

Pour instaurer cette démarche, nous avons affronté deux types de contraintes :

- La contrainte culturelle s'explique par le fait que chaque site avait sa propre histoire, sa propre culture et ses propres pratiques. La fédération autour des mêmes pratiques s'imposait. A partir de là, un premier travail d'adhésion aux meilleures pratiques communément acceptées et leur adoption par tous a été accompli. Ensuite, la formalisation de ces pratiques et l'implication des intervenants de chaque site a permis de surmonter cette contrainte. En outre, un comité constitué des responsables QSE de chaque site a été instauré pour partager, suivre et évaluer l'état d'avancement de ces démarches.
- La contrainte organisationnelle concernait la mise à niveau des infrastructures des différents sites qui étaient dans un état hétérogène. Des budgets devaient alors être établis et les investissements de mise à niveau réalisés dans chaque site.

La filière sucrière marocaine en chiffres

Amont agricole

- Périmètres agricoles : Gharb, Doukkala, Loukkos, Tadla et Moulouya
- Superficie : 60 000 ha de betterave à sucre et 20 000 ha de canne à sucre
- 80 000 agriculteurs
- Production : 3 millions de T de betterave + 1 million de T de canne

Outil industriel

- Extraction : 7 sucreries avec une capacité annuelle de 4 millions de tonnes
- Raffinage : 1 raffinerie du sucre brut importé avec une capacité de 3000T/jr
- Une capacité globale de production annuelle du sucre de 1,65 million de tonnes

Marchés

- Besoins : 1,2 million de tonnes
- Consommation : 36 kg /hab./an avec 80% de consommation de bouche
- Progression annuelle moyenne de 1,8 %
- Produits : Pain, morceau, lingot et granulé
- Distribution : 13 points de ventes dont 8 agences de distribution couvrant le territoire national.

Aujourd'hui, l'ensemble des sites du Groupe Cosumar sont certifiés selon les référentiels internationaux. Nous sommes certifiés ISO 9001 pour la qualité et la satisfaction des clients, OHSAS 18001 pour la santé et la sécurité au travail des employés et des sous-traitants, et ISO 14001 pour la protection de l'environnement. Nous sommes aussi certifiés selon la norme marocaine NM 5.00.601 pour la conformité aux exigences sociales et HACCP pour la sécurité sanitaire des aliments. Compte tenu de l'orientation client affichée par le Groupe comme étant un axe stratégique, la Direction Commerciale et Marketing est également certifiée ISO 9001 version 2008.

Nos laboratoires de contrôle sont également certifiés selon la norme ISO 17015. Cette certification des laboratoires de contrôle est nécessaire pour les exigences et la volonté de faire évoluer nos relations avec nos partenaires agriculteurs et leur garantir la transparence des méthodes de mesure pratiquées. Un système a donc été mis en place pour automatiser le prélèvement des échantillons par camion, assurer l'anonymat de la mesure, formaliser et certifier les méthodes de mesures.

La mise en place de ces démarches de certification a également été l'occasion de réadapter les schémas d'organisation, de les optimiser, de les rendre plus efficaces et de les pérenniser. Ceci a permis également une meilleure appréhension des exigences des clients et plus de célérité dans le traitement de leurs demandes. Les audits externes et internes permettent de s'assurer que les procédures sont toujours appliquées et que les systèmes s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue. En interne, la certification est une fierté partagée par l'ensemble des collaborateurs. Ces démarches fournissent une meilleure visibilité des responsabilités en matière de planification, d'exécution des tâches, de qualité des produits et services fournis et développe en eux une perpétuelle recherche de l'excellence opérationnelle dans l'ensemble de leurs activités.

A l'instar des filiales du Groupe SNI et d'autres entreprises marocaines, Cosumar a généralisé sa pratique RSE avec un audit des performances managériales et des risques de responsabilité sociale réalisé par le cabinet d'audit européen VIGEO en 2008. Cette mission a concerné les activités sucrières du Groupe Cosumar et les différentes directions du siège à Casablanca. Cette évaluation a permis de faire ressortir les points d'amélioration du Système de Management Intégré et de le rendre conforme avec les exigences du référentiel RSE de la CGEM. Après avoir mis en place et réalisé les actions nécessaires, cette mission a abouti en 2010 et 2011, à la candidature de l'ensemble des filiales du Groupe au Label RSE de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM).

Dans la continuité du projet d'entreprise pour la mise à niveau globale et l'intégration des filiales du Groupe baptisé « INDIMAGE 2006-2012 » et dans le cadre du nouveau projet « CAP vers l'Excellence 2016 » qui vise, entre autres objectifs, l'excellence opérationnelle ainsi que le positionnement du capital humain autour de la culture de l'excellence, une analyse du contexte a été réalisée. Ceci a permis d'établir la cartographie des parties prenantes en conformité avec la norme ISO 26000. La RSE est devenue alors un axe structurant de la stratégie du Groupe Cosumar. Un dialogue structuré et une analyse des attentes de chacune des parties prenantes ont été effectués et ont abouti à des plans d'actions avec la mise en place de dispositifs d'écoute et de dialogue permanent. Pour compléter les exigences du référentiel de la RSE « ISO 26000 », Cosumar a établi et a diffusé son code d'éthique et de conduite des affaires qui explicite les bonnes pratiques de gouvernance et de bonne conduite individuelle.

L'objectif de la démarche RSE de Cosumar est de proposer une approche globale et une organisation adaptée pour confirmer la position du Groupe en tant qu'acteur socio-économique respecté, citoyen, créateur de richesses et d'emploi et bien intégré dans le développement durable des régions où il est implanté. Nous avons connu l'évolution de la politique QSE de l'entreprise vers une politique RSE. Aujourd'hui, nous vivons l'incorporation de cette démarche RSE dans le système intégré QSE selon la norme internationale de la RSE « ISO 26000 ». Le Groupe Cosumar déploie dans toutes ses filiales les outils nécessaires pour renforcer son engagement en faveur du développement durable, participant ainsi à l'amélioration continue et à la recherche de l'excellence.

La RSE de Cosumar en actions

Cosumar a développé des dispositifs de dialogue et de concertation avec chacune de ses parties prenantes et a défini des plans d'actions.

Avec les agriculteurs

Cosumar est un agrégateur de près de 80 000 agriculteurs répartis sur 5 régions du Maroc qui produisent de la betterave ou de la canne à sucre. Cosumar assure un accompagnement de proximité pour ses partenaires agriculteurs sur les volets techniques, financiers et sociaux. Le Groupe a mis les moyens humains nécessaires pour le soutien et l'assistance technique aux agriculteurs avec ses 30 ingénieurs et 90 techniciens agricoles dans l'objectif d'améliorer leurs performances agricoles, optimiser leur consommation d'eau et augmenter la productivité à l'hectare.

Pour l'amélioration des revenus des agriculteurs, Cosumar a introduit les techniques modernes pour accroître la productivité des cultures sucrières. Elle préfinance les agriculteurs pour l'acquisition des semences, des engrais, des produits phytosanitaires, et de l'eau d'irrigation. Elle leur facilite l'accès au matériel et aux machines agricoles et procède à l'achat de la totalité de la récolte. Elle accompagne aussi le financement de l'irrigation moderne.

Pour l'amélioration de leur situation sociale et la garantie de leur bien-être, Cosumar a mis en place une assurance maladie pour les agriculteurs sucriers et leurs familles ainsi que d'autres actions sociales visant la lutte contre l'exode rural et l'encouragement de l'enseignement des enfants dans le milieu rural.

Cosumar assume aussi, à travers la FIMASUCRE, certains risques inhérents à l'activité agricole. Elle contribue en partenariat avec l'Etat au soutien des agriculteurs sinistrés en cas de calamités naturelles ou d'événements exceptionnels impactant la production des cultures sucrières. Ce qui a conduit à la mise en place d'un fond de soutien alimenté par la contribution de ces deux parties et qui servira à appuyer les agriculteurs sinistrés.

Avec ses clients et consommateurs

Cosumar est à l'écoute de sa clientèle et veille à l'amélioration de sa satisfaction, et a dans ce sens, entrepris une démarche de certification du système de management de la qualité de la Direction Commerciale et Marketing. Ceci dans l'objectif d'améliorer la qualité du service rendu aux clients grossistes, GMS ainsi que les clients industriels. Cette démarche vise également la satisfaction des consommateurs et la prise en compte de leurs doléances. Cosumar a également mis en place un baromètre pour la mesure périodique de la satisfaction de ses clients, donnant à chaque fois lieu à un plan d'actions adapté.

Avec son personnel

Cosumar est soucieuse de développer son capital humain et d'asseoir sa position d'entreprise citoyenne. Un baromètre social est mené de façon régulière pour écouter les attentes du personnel et mesurer son degré de satisfaction. Elle a par ailleurs entrepris des démarches pour la prévention de la santé et la sécurité au travail et de conformité à l'ensemble des exigences sociales. La liberté syndicale est respectée et un dialogue transparent et continu est mené avec les partenaires sociaux. Le personnel suit des formations pour son développement personnel et pour augmenter sa productivité.

Cosumar organise des colonies de vacances au profit des enfants des collaborateurs et octroie des Prix d'excellence aux meilleurs enfants bacheliers. Pour récompenser et encourager les efforts accomplis par les différents sites de production en matière de Qualité, Sécurité, Environnement et les initiatives sociales, un concours interne « Prix TAKDIR » a été mis en place.

Avec les associations et les ONG

Cosumar, est aussi responsable envers le citoyen, elle déploie des actions pour accompagner et soutenir les projets à vocation associative ou citoyenne en collaboration avec plusieurs ONG. Parmi les principales actions nous pouvons citer les suivantes :

- Organisation depuis 2009 du Prix des Meilleurs Projets de Fin d'Etudes sur la filière sucrière pour les établissements d'enseignements publics et privés ;
- Parrainage de groupements scolaires et construction d'écoles dans plusieurs régions ;
- Organisation de concours artistiques sur la filière sucrière en faveur des étudiants de quelques écoles d'arts ;
- Contribution à la réduction du taux d'abandon scolaire avec Association Al Jisr par l'accompagnement d'écoles primaires ;
- Implication et participation des cadres de Cosumar au programme de développement de l'esprit d'entreprise déployé au niveau des lycées avec l'association Injaz Al Maghreb ;
- Collaboration avec ENACTUS Morocco pour son programme d'aide aux populations à faibles revenus ;
- Sponsoring des concours des Jeunes Leaders Marocains...
- Ainsi que le sponsoring de plusieurs manifestations culturelles ou sportives tout au long de l'année.

Parmi ces engagements RSE, le Groupe Cosumar a toujours placé la protection de l'environnement au cœur de sa stratégie de développement durable et l'adoption de la certification ISO 14001 pour l'ensemble de ses sites de production en est une démonstration. En adoptant une culture de la performance environnementale, le Groupe s'est fixé plusieurs objectifs afin de limiter l'impact de son activité industrielle sur son écosystème. Ainsi, plusieurs actions concrètes ont été mises en œuvre afin de concilier compétitivité industrielle et respect des ressources naturelles.

Tout d'abord des actions importantes ont été déployées sur l'ensemble des unités de production pour une réduction de la consommation d'eau à travers des investissements sur des dispositifs industriels qui ont permis de réaliser d'importantes économies d'eau et ont diminué les rejets liquides. Au niveau de l'amont agricole, des mesures d'accompagnement des agriculteurs sont prises pour la mise en place de dispositifs d'irrigation économes en eau.

Sur le volet énergétique, des améliorations ont été opérées dans les usines pour la réduction des consommations des énergies fossiles. Le projet de la "chaudière à bagasse", initié par sa filiale Surac (sucrerie de canne à sucre) et exploité par Sunabel (sucrerie de betteraves), a permis l'utilisation de l'excédent de bagasse de Surac, permettant ainsi de réduire les émissions du CO2 d'environ 30 000 tonnes /an et l'économie de la consommation de 7000 T/an de charbon.

Ce projet a été enregistré au niveau du Conseil Exécutif MDP (Mécanisme de Développement Propre) des Nations Unies, devenant ainsi le 5ème projet marocain inscrit dans ce cadre. Pour les rejets liquides, une station de traitement des eaux usées a été installée à Suta. De même, des systèmes de traitement des rejets liquides ont également été mis en place à Suçrafor, à la Sucrerie de Sidi Bennour et d'autres projets sont en cours d'étude à Sunabel et à Surac.

Distinctions RSE

Aujourd'hui l'ensemble des filiales du Groupe sont certifiées QSE et ont obtenu le label RSE de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Le Label CGEM pour la RSE est une reconnaissance solennelle de l'intégration par les entreprises labellisées à s'engager, dans leur stratégie managériale, à défendre et promouvoir les droits fondamentaux de la personne humaine, à améliorer en continu les conditions de travail, à protéger l'environnement, à renforcer la bonne gouvernance, et à développer l'engagement sociétal. Ce label est une distinction qui vient reconnaître et couronner les efforts consentis par le Groupe Cosumar dans ce sens.

Cosumar a été parmi les premières entreprises du Royaume à être récompensée pour la mise en place de la démarche de management des aspects sociaux. Parmi les principales reconnaissances sur la démarche entreprise par le Groupe nous notons :

- Médaille « FAO » comme modèle d'Agrégateur en 2009 ;
- Prix National de la Sécurité en 2011 pour la filiale Suta ;
- Trophée «Top-performer» décerné par Rating VIGEO pour Cosumar en 2012 et en 2013 ;
- Prix du «Pionniers de la RSE et de l'économie verte en Afrique » en novembre 2012 à Tunis ;
- Présidence du Maroc du Réseau des acteurs de la RSE en Afrique en 2012 en la personne du Directeur du Développement Durable du Groupe Cosumar ;
- Prix de l'Entreprise Citoyenne de l'année 2013, décerné par le Rotary Club Mers Sultan de Casablanca en juin 2013 ;
- Prix National de la Qualité en 2013 pour la filiale Suta.

Ces distinctions présentent également l'avantage de motiver encore plus les équipes, d'améliorer l'image de marque du Groupe Cosumar et la faire rayonner à l'échelle nationale et internationale.



Perspectives de développement de la RSE du Groupe Cosumar

L'ambition du Groupe est de devenir un acteur majeur de l'agroalimentaire en Afrique. Diversifié dans ses activités, créateur durable de valeur, socialement responsable, le Groupe s'est toujours distingué par ses engagements forts. Ainsi la position du Groupe sera renforcée tant sur le plan national que régional. Le nouveau projet d'entreprise « Cap vers l'Excellence 2016 » repose sur 5 axes stratégiques :

- Le renforcement de l'orientation marché en consolidant l'image de marque de Cosumar en plaçant le client au centre de ses préoccupations ;
- Le choix de recourir à la croissance externe pour saisir les opportunités régionales ;
- La diversification des activités du Groupe en développant des filières connexes à forte valeur ajoutée ;
- L'excellence opérationnelle érigée comme moteur principal du développement du Groupe ;
- Le positionnement du capital humain autour de la culture de l'excellence.

En termes de RSE et pour accompagner ces ambitions, Cosumar continuera à mobiliser l'ensemble de ses collaborateurs en faveur des valeurs RSE du Groupe. Cosumar envisage aussi de partager ses bonnes pratiques en matière de RSE avec les entreprises marocaines à travers le Club des Labellisés RSE de la CGEM et de l'association pour le développement de la RSE au Maroc, mais également au niveau africain avec le Réseau Kilimandjaro des acteurs de la RSE et du Développement Durable en Afrique. Ce benchmark avec les entreprises ayant adopté la démarche RSE permet d'identifier de nouvelles bonnes pratiques à mettre en place au sein du Groupe. Cosumar compte également développer davantage ses actions sociales et citoyennes et travailler avec les ONG sur plusieurs projets déjà identifiés

Current trends and dynamics of Corporate Social Responsibility in Portugal's agriculture and agri-food sector

Eugénio Menezes de Sequeira,

Agronomic Engineer, Research Coordinator and member of the Board of Directors of Liga para a Protecção da Natureza (LPN)



Introduction

Climate change is expected to have important impacts on Mediterranean countries, among which we can list the aggravation of desertification, soil degradation, water scarcity, loss of biodiversity, food insecurity and decline in the nutritious quality of agricultural products. Scientific knowledge and innovation are necessary to face these challenges.

In this context, poorly designed or badly deployed innovations can be very costly mistakes. For example, it is important to avoid miscalculations and underestimations of the harm some hazardous new technologies could cause on the long run. To illustrate this argument, this article discusses two Corporate Social Responsibility projects carried out in Portugal, and critically evaluates them in terms of their sustainability.

The first project is the League for Protection of Nature's "Sustainable Castro Verde Program", aimed at combatting desertification, improving soil and water conservation, promoting High Nature Value (HNV) agro-ecosystems and biodiversity with a bottom-up approach. It is an example of a successful experience providing solutions to combined environmental, economic and social challenges.

In contrast, the Alqueva Dam project uses a short-term top-down approach that yields highly intensive productivity increases but ignores the precautionary principle. It is an example of bad practices and mismanagement that eventually fail to safeguard long-term food security, the environment, and sustainable use of land.

LPN Sustainable Castro Verde Program: an example of good sustainable practices

The Castro Verde region (locally known as Campo Branco, "white field") is a rural area located in the South of Portugal that depends economically mainly on farming, mining and services. Located in a semi-arid flatland, it is greatly threatened by soil erosion and desertification. With its pseudo-steppe (or cereal steppe) ecosystem it constitutes a valuable but fragile natural area, and had been labeled an Important Bird Area (IBA) and a Special Protected Area (SPA) under Natura 2000 Network. This is the most important of such areas in Portugal, and one of the most important ones in Europe for its threatened steppe bird species such as the Great Bustard (*Otis tarda*), the Little Bustard (*Tetrax tetrax*), the European Roller (*Coracias garrulous*), and the Lesser Kestrel (*Falco naumanni*).

Furthermore, according to the United Nations, Portugal is one of the three European Countries most vulnerable to desertification. The Castro Verde Special Protection Area (SPA) more specifically is one of the areas most prone to desertification, partly due to soil erosion, poor soil fertility and water scarcity. In the early 1990's, the land use in Castro Verde was shifting from extensive farming (cereal and pasture) to intensive forestry with the introduction of non-native species (*Eucalyptus globulus*). This jeopardized the existent pseudo-steppe ecosystem, reduced rural employment and decreased the quality of water and soil.

Concerned with this threat, the League for Protection of Nature (Liga para a Protecção da Natureza - LPN), the oldest Portuguese environmental non-governmental organization in the Iberian Peninsula, in partnership with the Castro Verde City Council and farmers, started in 1993 a process to address these threats and to promote solutions, aiming to contribute to protecting the environment, safeguarding the local heritage and preserving this exceptional Mediterranean agro-ecosystem.

One of the most positive impacts was the acquisition of about 1800 hectares of land, identified as the most relevant in the region for steppe birds based on research studies, and making their management respectful to the birds' ecological needs. In this area, farming is carried out in a rotational scheme of dry cereals, including fallows for extensive grazing, and leguminous for wild birds. In addition, adjustments in the farming activities were made to avoid disturbances and nest trampling, alongside the creation of sites for hole nesting species.

Since 1992, several research studies and projects were carried out in order to obtain knowledge to substantiate management guidelines that guarantee the conservation of steppe birds and natural resources. The main aim of these coordinated projects structured as a program named "Sustainable Castro Verde Program" is to support extensive farming and threatened rural area systems through the promotion of innovative sustainable development techniques and best practice methodologies. To achieve this overall objective, the following measures were undertaken:

- Defining best practices in farming and other rural activities that contribute to the conservation of steppe birds and their habitat;
- Contributing to the maintenance of extensive dry cereals and grasslands farming systems;
- Introducing new technologies to: (i) reverse soil erosion and desertification processes (ii) enhance soil water retention and soil organic matter; which would lead to (iii) an increase in farming productivity and, therefore, boost farmers' revenues;
- Increasing other revenue possibilities for farmers, through the promotion of farming products and farm services (such as ecotourism, product certification and environmental impact compensation services), in target audiences like consumers and private companies;
- Developing a farming activity portfolio of environmental services provided by certified farms, to be proposed as compensation mechanisms for the negative environmental impacts of individual citizens and companies (in the spirit of the "Polluter-pays Principle" and the Kyoto Protocol and Bali Agenda mechanisms);
- Promoting the use of information technologies by farmers, through training and the adoption of Farm Management Systems;
- Improving the image of farmers and farming activities in society, and especially among young people;
- Promoting gender equality in rural areas and enhancing governance mechanisms through the organization of participative workshops and surveys;
- Promoting ecotourism through the production of communication materials and their dissemination, mainly towards European countries;
- Defining a certification label for local products and services that benefit the conservation of the pseudo-steppe ecosystem.

With these activities, LPN has contributed, in collaboration with the local Farm Association of "Campo Branco", the Castro Verde Municipality and with universities to reverse the decreasing trend of extensive farming systems important for biodiversity, a phenomenon that continues happening nowadays elsewhere due to land abandonment and to farming intensification.

Land abandonment or forestation of farmland represents habitat changes with environmentally, socially and economically negative impacts. On the other hand farming intensification, through irrigation or cattle stock increase, only considers the immediate economic dimension. Neither of these land use changes pursues sustainability aims, whether short-term or long-term. Nevertheless, the LPN Program brought new development opportunities for rural communities and contributed decisively to the sustainable development of Castro Verde and other similar rural areas.

Based on LPN ecological farming standards, a pioneer Agro-Environmental Measure (Castro Verde Zonal Plan), under the Rural Development pillar of the Common Agriculture Policy, was set since 1995 and developed in close partnership with the local farmers. This bottom-up approach insured a good level of acceptance by farmers, who were compensated for maintaining good environmental practices for steppe birds. However, shifts in the national rural development policies have sometimes led to their abandonment by farmers (Figure 1). Nevertheless, this was a crucial political instrument to guarantee the favorable conservation environment of the steppe habitat and to increase the number of some bird species, like the Great Bustard (Figure 2).

Figure 1
Farmer adhesion to the agro-environmental measure

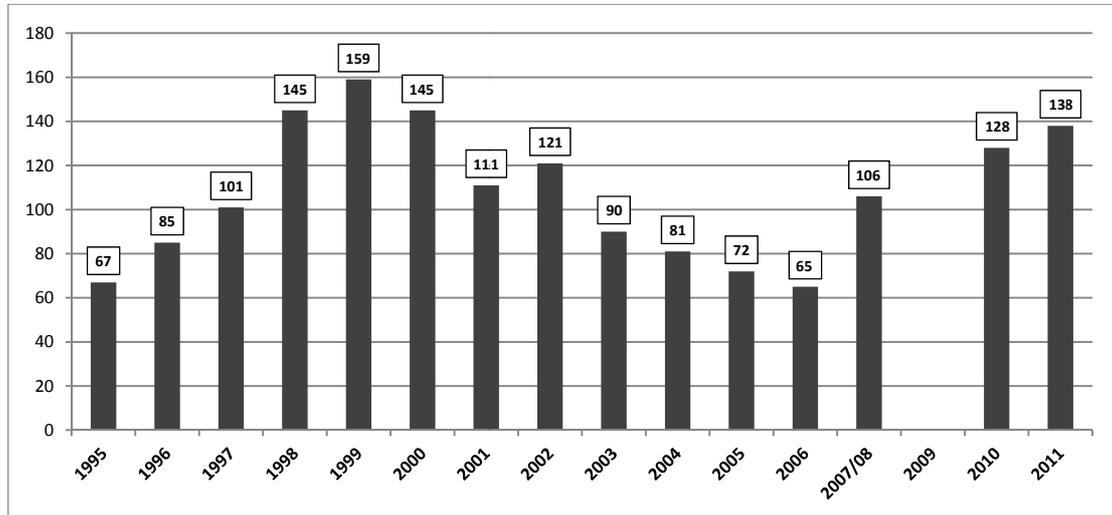
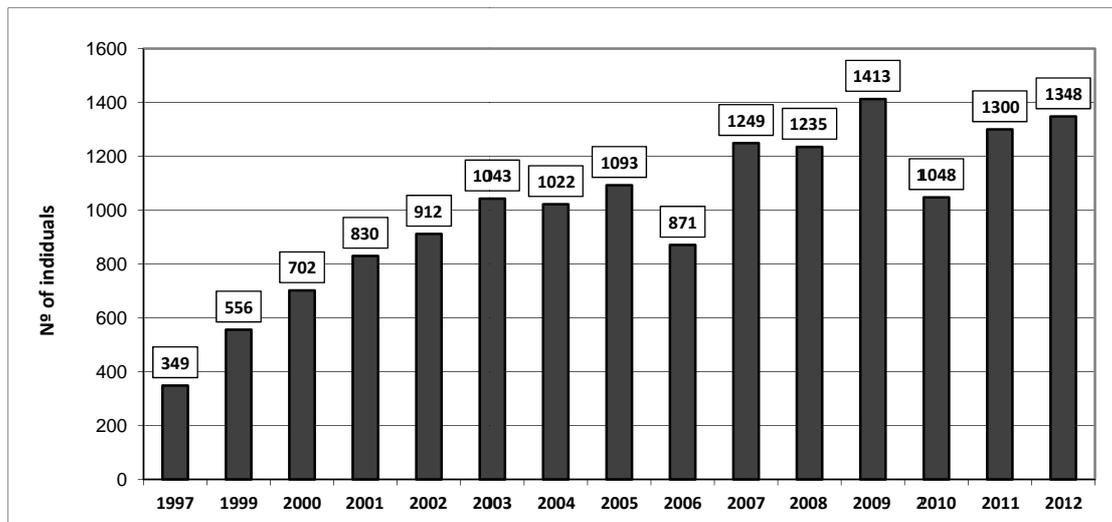


Figure 2
Example of the Great Bustard (*Otis tarda*) population evolution in Camp Branco (Castro Verde SPA)
(Data source: LPN and ICNF/PNNG)



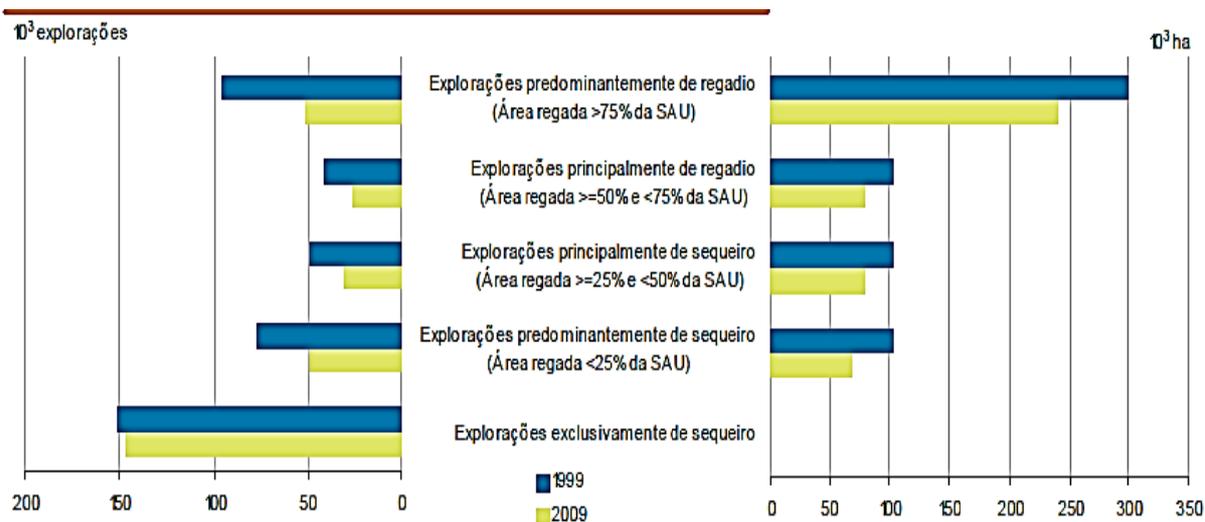
The social impact and representativeness of such results are perhaps best shown by the adoption of the Great Bustard as a local symbol in local sport games: the local football club, camping resort and a motorcycle club. The pseudo-steppe ecosystem's economic importance was also enhanced with the increase in the number of bird watching tourists in the Castro Verde region, and also by the publication by the Mining Company "Somincor" of the "Field guide of the Neves-Corvo region: a Mine of Biodiversity".



The Alqueva project: an example of bad sustainable practices

Alqueva, a dam on the Guadiana river, is the biggest European dam to be funded by the EU by over 50%. The total investment exceeded 2.500 M€ intended to irrigate about 110.000 hectares. Currently, with a further investment of 1.900M€ to extend infrastructures (channels, pumping devices, secondary dams etc.) the water could reach about 40.000 hectares. However, despite the existence of the dam, only 20 580 hectares of land actually use irrigation. This is rather frequent in Portugal where the number of irrigated farms and irrigated area decreased between 1999 and 2009 (fig 3).

Figure 3
Number of irrigated farms
(>75% ; from 50 – 75%; from 25- 50%; < 25% irrigated farms and rain-fed farms in 10³, and irrigated areas in 10³ha)



It is therefore relevant to wonder why Portugal is increasing its irrigation capacity while irrigated areas are decreasing and whether it is possible to irrigate more farms in Alqueva than the current mere 21%. What could be the cause behind the decrease in the use of irrigation is the price of production factors that increased by 24.1% from 2000 to 2010 while productions increased in average only by a modest 6.5%. And this is due to the unsustainable character of the Aqueva dam:

Economic sustainability: The Alqueva Project is not economically sustainable

In Alqueva, the price of irrigation water depends on government regulation (“Despacho 9000/2010”) and varies from 0.42€ m⁻³ for primary distribution low pressure system, to 0.053 m⁻³ for secondary distribution low pressure system, and 0.089 m⁻³ secondary distribution high pressure system. As the water is pumped, on average at 190 m high from the dam to the field, the system administration pays about 4.3 M€ per year⁻¹ for the spent energy, but receives only about 3 M€ year⁻¹ from the farmers. As the energy is at about 30% of its real cost, this management is ruinous and does not comply with the Annex III of the Water Framework Directive.

With “legal” (political) water prices farmers could only obtain marginal revenues despite their very intensive cultures. But if they paid the real price they would go bankrupt. The administration is clearly mismanaging the project, because the real annual water costs go from 13 million Euros to over 17 million Euros, contrary to the Article 9 of that Water Framework Directive that states: “Member States shall take account of the principle of recovery of the costs of water services, including environmental and resource costs, with regard to the economic analysis conducted according to Annex III, and in accordance in particular with the polluter pays principle...”.

Social sustainability: The Alqueva Project is not socially sustainable

In 2011, the 20580 hectares of irrigated land in Alqueva was made of:

- 12611 hectares of hyper-intensive olive-oil orchards, 61% of which in a fully mechanized production system;
- 2360 hectares of intensive maize making 12% of the area with only little permanent jobs;

- 1347 hectares of vineyards for grape production, corresponding to 6% of the area, mobilizing for each permanent job 3 or 4 extra temporary jobs at harvest time

Therefore, for about 80% of the irrigated area, there is either no job creation at all or creation of temporary ones. In a depopulated area, the intensification of agriculture through better irrigation does not stimulate employment and enable people to settle because the activity offers mainly temporary jobs.

Environmental sustainability: The Alqueva Project is not environmentally sustainable

The Alqueva project affects biodiversity, increasing the risk of species and habitat extinctions. Among its recorded negative affects we can list:

- Plant habitat: 45 % of World Distribution Area (WDA) for *Genista polyanthus*, 60 % of WDA for *Marsilea batardae*, 100 % of WDA for *Linarea ricardoi*; all of these species are protected by Directive 92/43/EEC;
- Fish species: *Anaocypris hispanica*; *Barbus steindachneri*; *Barbus comiza*, etc.

Furthermore, the quality of the dam's water is uncertain. Besides the Alqueva dam, the Guadiana Basin has 27 dams located in Spain and irrigating 330.000 hectares, host to about 2 million people, cattle, and industrial activities. This potential pollution adds up to the annual hydrolysis of rock minerals all over the 6 million hectares of the basin, and over 40.000 tons of sodium chloride that could be evacuated in the ocean yearly.

Because of Spain's 4.000 hm³ year⁻¹ water consumption, and the transformations on the Portuguese-Spanish border that took place between 1960 and 1990, only less than 20% of the water arrives to the Alqueva Dam. The project irrigates more than 20% upstream and drainage water returns to the Alqueva and to the Pedrogão dam. Despite of evapotranspiration at the Alqueva dam, and the Spanish water consumption and pollution, data on the evolution of water salinity as well as the salinization and sodization of soils affected by the project does not exist. The results of the environmental impact assessment of the Alqueva Dam project show that 70% of the irrigated soil is under high risk of salinization, and 50% is under high risk of sodization, making the use of leaching fractions a necessity.

Climate change, by increasing temperatures and decreasing rainfalls, entails needing greater irrigation water quantities. This leads to more sodium chloride being infiltrated into soil and ultimately means decreasing fertilizers' efficiency, increasing production costs for farmers, and worsening the pollution of groundwater, especially with nitrate infiltration. This serious pollution problem has already forced many villages in Alqueva's affected zones, such as Ferreira do Alentejo, to seek new sources of potable water.

Conclusion

In light of the two experiences studied, it is important to remember that sustainable development and ecologic preservation are a sensitive long-term endeavor. The lesson to be drawn is that the best way to work towards sustainable development appears to be a bottom-up approach through multi-party partnerships with local and national authorities, universities, civil society, and their involvement in sharing good practices to protect natural resources and biodiversity.

Bibliography / More informations

- Sequeira, E. M. et al., (1995), Solos. In SEIA- *Estudo Integrado de Impacto Ambiental do Empreendimento de Alqueva*. Volume VII- Solos. Avaliação da Qualidade da Água para Rega. Vulnerabilidade de Aquíferos. 128 páginas. SEIA (Sociedade de Engenharia e Inovação Ambiental, S. A.).
- Sequeira, E. M. (2001), *O Empreendimento do Alqueva e a Gestão Sustentada da Água na Bacia do Guadiana, face a Directiva Quadro da Água*. II Congresso Ibérico sobre Planeamento e Gestão da Água. A Directiva Quadro da Água. Porto, 9 a 12 de Novembro (em publicação).
- Sequeira, E. M., (2008), *The Nature Protection League, Portugal oldest NGO*. In IUCN 2008, *The nature of drylands. Diverse ecosystems, diverse solutions*, IUCN. World Conservation Congress, Barcelona, pp. 24-25.
- Sequeira, E. M.; Lagartinho, A.; Luis, E. & Alcazar, R., (2013), *"Integrated farm-scale approach for controlling soil degradation and combating desertification in Alentejo, South Portugal - An example of good farming practices towards a sustainable land use in a high desertification risk territory"*. In- Evelpidou, N (& alii.), Editors 2013- Runoff Erosion.

Investissements agroalimentaires dans les pays méditerranéens : promouvoir des projets plus inclusifs

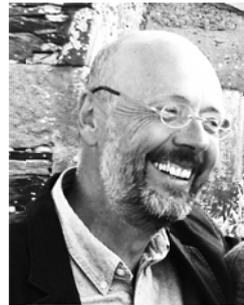
Jeanne Lapujade

Coordinatrice Réseau et Développement
ANIMA Investment Network



Bénédict de Saint-Laurent

Economiste



Zoé Luçon

Coordinatrice Scientifique
ANIMA Investment Network



Zakaria H'Mad

Directeur Général du Technopôle Agroalimentaire, Pôle
de Compétitivité de Bizerte



Emmanuel Noutary

Délégué Général
ANIMA Investment Network



Depuis 2000, les pays du sud de la Méditerranée ont bénéficié de flux croissants d'investissement, bien qu'un net ralentissement ait été enregistré depuis 2011. Pour autant, ces projets n'ont pas toujours eu les résultats escomptés.

D'une part, leurs retombées en termes de création d'emplois (et surtout d'emplois qualifiés), de sous-traitance et d'implication des communautés locales restent souvent décevantes. D'autre part, ils se concentrent le plus souvent dans les capitales et zones côtières, laissant de côté des régions entières, ce qui renforce le sentiment d'exclusion des populations des régions intérieures et aggrave la pression environnementale sur un littoral déjà surexploité.

Les événements politiques et sociaux survenus tout autour de la Méditerranée depuis 2011 appellent plus que jamais à reconsidérer la notion de développement économique et à construire un partenariat plus équilibré entre les territoires et les investisseurs, qu'ils soient domestiques ou étrangers. Une meilleure évaluation des projets d'investissement peut contribuer à changer la donne, en privilégiant des projets plus intégrés dans leur contexte économique local. Cette réflexion s'inscrit dans celle, plus large, qui consiste à positionner la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) au cœur des projets économiques et territoriaux à l'œuvre en Méditerranée, et fait particulièrement sens pour les projets agro-alimentaires compte tenu de l'importance de ce secteur pour le développement durable de la région.

Evaluer les projets d'investissement pour améliorer leurs retombées sur les territoires

Face à ce constat, un consortium euro-méditerranéen mené par ANIMA s'est mobilisé pour améliorer les pratiques d'évaluation des projets d'investissement, avec le projet EDILE. Ce dernier est cofinancé, à hauteur de 1,7 millions d'euros par l'Union européenne via Programme IEVP CT Bassin Méditerranée. Une quarantaine d'actions sont prévues entre 2014 et 2015 au Liban, en Palestine et en Tunisie. Elles porteront notamment sur des projets d'investissement agroalimentaire. EDILE a pour ambition de proposer un référentiel d'évaluation et d'accompagner les organisations chargées de la régulation et la mise en œuvre des projets d'investissement, afin que ceux-ci génèrent un maximum de retombées locales positives, notamment en matière d'emploi, de sous-traitance et de respect de l'environnement.

Evaluer les projets permet tout d'abord de renforcer l'efficacité des dispositifs d'incitation publics, ce qui s'avère particulièrement nécessaire dans le contexte de ressources budgétaires limitées qui prévaut dans la région. Sur la base des forces, faiblesses et marges d'amélioration identifiées, les autorités publiques peuvent aller au-delà d'un simple rôle de contrôle en négociant avec l'investisseur pour chercher à optimiser le projet en termes de création d'emplois, d'approvisionnement local, de retraitement des sous-produits et déchets, de synergies avec le tissu économique local, etc. Les dispositifs d'évaluation et d'incitation pourraient ainsi appliquer aux investisseurs le principe du « more for more », promu par l'Union européenne avec ses partenaires méditerranéens pour les encourager sur la voie des réformes dans le cadre de la Politique de voisinage (PEV).

Pour être efficaces, ces dispositifs doivent dépasser l'approche traditionnelle du développement économique pour intégrer la notion d'« inclusivité ». Pour les pouvoirs publics, il s'agit : d'identifier clairement les objectifs en termes de secteurs, de régions/zones, de création d'emplois, d'intégration économique (stratégies publiques, sous-traitance, filières) et de retombées (transfert de technologies et savoir-faire, développement régional) ; de mettre en place des critères d'évaluation, incitations et mécanismes de suivi correspondant à ces objectifs ; d'accompagner les investisseurs dans les différentes étapes de leur projet en associant les parties prenantes locales.

En contrepartie des efforts consentis, les « bons » investisseurs bénéficieraient d'un traitement privilégié pour les démarches administratives, d'incitations et autres avantages renforcés et d'une réputation d'entreprise citoyenne sur le marché domestique. Ils ont également tout à gagner dans cette démarche d'intégration de leur activité dans le contexte local : un projet plus inclusif est plus efficace financièrement. L'équité, c'est-à-dire la redistribution des bénéfices entre les différentes parties prenantes, est également une dimension clé à prendre en compte. Une telle approche favorise l'adhésion des travailleurs, des communautés locales et des autres parties-prenantes au projet, contribuant ainsi à sa bonne mise en œuvre et à l'efficacité de l'investissement. Au-delà de l'exercice d'évaluation, le projet EDILE vise ainsi et surtout à valoriser les projets vertueux.

Développer un référentiel adapté au contexte méditerranéen

Au nord comme au sud de la Méditerranée, les outils et pratiques d'évaluation sont encore faibles. Les autorités en charge des investissements manquent généralement de connaissances et d'expérience en matière de qualification (description et classement préliminaire), d'évaluation (pertinence, efficacité, impact, risques) et d'optimisation (consultation et négociation avec les différentes parties prenantes) de projets. Le projet EDILE propose donc de bâtir et promouvoir un référentiel qui couvre ces dimensions, en s'appuyant sur les pratiques internationales et en les adaptant aux réalités économiques des pays méditerranéens.

Les procédures d'évaluation mises en place par les institutions internationales fournissent un socle solide mais nécessitent certains ajustements pour s'appliquer efficacement à la réalité des pays méditerranéens. Tout d'abord, leur champ d'application vise surtout les grands projets – à partir de 10 millions de dollars pour les Principes d'Equateur par exemple (référentiel spécifique à la prise en compte du risque social et environnemental pour le financement de projet créé en 2003).

Les méthodologies sont donc peu adaptées à des projets de taille plus modeste, ce qui concerne la majorité des investissements domestiques et une part non négligeable des investissements étrangers, dans le secteur agroalimentaire en particulier.

Par ailleurs, les outils d'évaluation actuels visent globalement à limiter les retombées négatives des projets tandis que la maximisation des impacts positifs est rarement envisagée (hormis dans l'analyse économique de projet - ou analyse coûts-avantages - qui fournit un exemple utile de bonne pratique à cet égard et sera présentée dans le guide EDILE). Il s'agit ainsi d'éliminer, réduire ou, à défaut, compenser les externalités négatives sur l'environnement et les populations, mais pas de contribuer activement à la création d'effets positifs autres que ceux découlant par nature des objectifs du projet. Les synergies avec le tissu économique local et national ne sont pas abordées, ou tout au plus de façon implicite, alors qu'elles pourraient constituer un objectif en soi. De même, la cohérence avec les stratégies publiques, relatives au développement territorial, aux secteurs clés ou encore à la création d'emplois, n'est pas toujours examinée.

Le référentiel EDILE sera ainsi adapté à l'évaluation de projets d'investissement à partir de quelques millions d'euros, et proposera une démarche résolument tournée vers l'optimisation des retombées locales. Il sera testé sur une quinzaine de projets pilotes mis en œuvre en Tunisie, au Liban et en Palestine, afin d'aboutir à un outil pragmatique, adapté aux réalités et aux priorités locales de chaque territoire. L'objectif final est d'aboutir à une méthodologie de référence pour les autorités publiques, qui puisse également servir d'outil d'auto-évaluation pour les entreprises et permette d'initier des démarches vertueuses de d'échange d'expériences et de comparaison ; à l'échelle sectorielle et entre les pays engagés dans cette démarche.

Identifier et promouvoir les activités stratégiques dans le secteur agroalimentaire

Le secteur agroalimentaire offre un champ d'application particulièrement prometteur pour la démarche EDILE. Il revêt en effet un caractère stratégique pour la sécurité alimentaire, le développement rural, ainsi que l'emploi des femmes et travailleurs peu qualifiés. D'après l'Observatoire ANIMA-MIPO, les investissements étrangers privés dans l'agro-alimentaire sont déjà parmi les plus efficaces pour la création d'emploi, avec 38 emplois par million d'euros investis.

Mais malgré l'adoption de stratégies agricoles et industrielles volontaristes par certains pays, les investissements se concentrent encore sur des productions à faible valeur ajoutée locale, comme les fruits et légumes ou l'huile, tandis que les produits transformés et haut de gamme peinent à se développer. Au niveau de la chaîne de valeur, les activités de stockage, conditionnement, transformation et distribution restent largement insuffisantes. De plus, les exploitations agricoles sont essentiellement familiales et de petite taille tandis que les industries alimentaires restent dominées par les PME et micro-entreprises, qui représentent la quasi-totalité de l'emploi dans ce secteur. Relativement peu mécanisées, ces entreprises sont caractérisées par un faible niveau d'investissement.

Les opportunités sont donc nombreuses dans les différents maillons de la chaîne de valeur et dans les niches prometteuses telles que la diète méditerranéenne, les produits biologiques, les plats cuisinés, les extraits végétaux ou les cosmétiques. De tels projets permettraient de satisfaire la demande des marchés locaux et internationaux tout en valorisant des ressources endogènes et en garantissant une bonne rémunération du capital, des ressources humaines et des matières premières mobilisées. Afin d'optimiser les retombées des investissements sur un territoire, il convient donc tout d'abord d'évaluer le potentiel local en tenant compte de la nature des sols, du climat, des ressources en eau, des espèces végétales et animales indigènes, des traditions culinaires, ainsi que des savoir-faires artisanaux et industriels. Un inventaire systématique de ces facteurs permet d'identifier les opportunités de développement les plus prometteuses pour les marchés domestiques et internationaux. Au niveau national, la réduction de la dépendance vis-à-vis des marchés étrangers et le renforcement de la sécurité alimentaire s'imposent comme des objectifs stratégiques premiers.

Dans le cadre du projet LACTIMED de développement intégré des filières laitières locales en Méditerranée (coordonné par ANIMA avec le CIHEAM-IAMM, le PCB et neuf autres partenaires), un tel diagnostic a été réalisé pour les territoires de Bizerte et Béja (Tunisie), d'Alexandrie et Beheira (Égypte), de la Bekaa et Baalbeck-Hermel (Liban), de Thessalie (Grèce) et de Sicile (Italie). Il a permis d'identifier les segments à renforcer dans chaque filière locale et les produits typiques à développer pour les marchés domestiques et/ou internationaux. En Tunisie par exemple, le projet se concentrera sur 5 produits typiques de Bizerte à base de lait de vache (leben, zebda, smen, testouri, rigouta au lait de vache) et 5 produits typiques de Béja à base de lait de brebis (fromage sicilien, rigouta au lait de brebis, tayeb, yaourt au lait de brebis, fromage affiné « Les Trois Fermes »).

Pour faciliter le développement d'activités s'inscrivant dans cette logique et leur permettre de faire face à la concurrence étrangère, les autorités publiques doivent également s'atteler à l'amélioration du cadre administratif et réglementaire, des conditions de financement, des services publics d'appui et des infrastructures de base. En effet, la formation de clusters ou l'aménagement d'espaces industriels répondant aux normes internationales d'évacuation et de traitement des rejets permet généralement de catalyser le développement de projets vertueux. Sur la base des résultats des diagnostics, le projet LACTIMED a ainsi invité les différentes parties-prenantes locales à se réunir pour discuter des priorités d'intervention et des possibilités de coopération en vue de la formation de clusters laitiers locaux. En associant les entreprises et agriculteurs, les institutions de recherche et de formation, ainsi que les autorités locales et nationales, ces futurs clusters favoriseront l'échange, la convergence des différents intérêts, et donc un développement plus intégré des filières laitières locales.

Les opportunités de développement identifiées doivent ensuite être promues auprès des entreprises locales et étrangères, des institutions gouvernementales, des structures d'appui, des consultants spécialisés et des médias. Parallèlement, des actions de prospection ciblées permettent de détecter des projets concrets d'investissement ou de partenariat. Enfin, les projets soumis doivent être évalués sur la base de critères économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance, et les avantages octroyés, calibrés en fonction de leur impact global. Des incitations spécifiques et ciblées pourraient ainsi encourager les investissements concourant à la réalisation de l'objectif de sécurité alimentaire, avec ses enjeux sanitaires et de développement territorial.

Toujours dans le cadre du projet LACTIMED, des brochures promotionnelles présenteront toutes les informations utiles (cadre d'investissement, dispositifs spécifiques concernant la filière laitière, opportunités concrètes d'investissement, etc.) pour encourager l'investissement et les partenariats dans les filières laitières locales là où ils seraient les plus bénéfiques en termes d'apport de capital, de technologies et savoir-faire, de maîtrise des réseaux de distribution, etc. Ces brochures seront diffusées largement auprès d'entreprises et investisseurs locaux, nationaux et étrangers.

Adapter les outils aux spécificités de chaque activité et accompagner leur mise en place

Prioritaires, les activités de transformation devraient être réparties en deux catégories : les entreprises de première transformation agricole, qui sont généralement de taille réduite et à caractère familial mais contribuent activement à l'objectif de sécurité alimentaire et aux autres enjeux de responsabilité sociétale ; les entreprises de deuxième transformation, qui évoluent dans un environnement plus concurrentiel mais sont mieux structurées et génèrent une valeur ajoutée incitant à l'innovation, au respect des bonnes pratiques et au respect de normes éthiques, environnementales et de qualité.

Cette dichotomie est observable dans les filières laitières méditerranéennes, dans lesquelles une grande partie du lait et des produits laitiers frais est produite par de petites exploitations familiales et commercialisée localement via le circuit informel, tandis que la production de lait UHT et de produits laitiers standardisés destinés à la grande et moyenne distribution est de plus en plus contrôlée par de grands groupes industriels respectant les normes internationales de qualité. Bien qu'ils dépendent généralement d'une multitude de petits producteurs pour leurs approvisionnements, ces groupes bénéficient d'une position dominante et font encore rarement preuve d'une approche vertueuse en termes de redistribution de la valeur créée aux différents niveaux de la chaîne, de valorisation des ressources, savoir-faire et produits locaux, et d'encouragement des dynamiques sociales et territoriales.

A côté des critères liés aux conditions de travail, de gestion du personnel, de satisfaction de la clientèle et d'ouverture de l'entreprise sur son environnement, l'évaluation des projets de transformation devrait donc prendre en compte :

- l'utilisation des ressources territoriales (humaines et naturelles) pour la création de valeurs ;
- la rationalisation de l'utilisation des ressources naturelles (adoption d'une politique de limitation des pertes et gaspillages, assortie d'indicateurs de suivi) ;
- la cohérence avec les priorités sectorielles (activité, sécurité alimentaire, sécurité sanitaire des aliments, labellisation, mise à niveau, etc.) ;
- l'appartenance à une organisation territoriale ou nationale (filiale de production, cluster, réseau, etc.) ;
- le degré d'élaboration des produits, le taux d'exportation et le niveau d'encadrement ;

- la mise en œuvre de programmes de développement technologique et d'innovation ou de démarches de progrès continu sur des thèmes tels que l'écoconception et le développement durable, la santé-nutrition, la performance industrielle, la sécurité sanitaire des aliments ou la valorisation des sous-produits ;
- le système d'information de l'entreprise et les modes de communication interne et externe.

Afin d'anticiper et dépasser les blocages que pourraient représenter le coût, le temps et les compétences nécessaires à la mise en œuvre de ces dispositifs d'évaluation, des outils didactiques et des formations appropriables par les pays méditerranéens s'avèrent indispensables. Au-delà du temps passé par les agents évaluant le projet ex ante, il est en effet impératif de définir des procédures claires et d'allouer des ressources suffisantes pour suivre et évaluer le projet tout au long de son cycle de vie, et notamment pour examiner les effets réels pendant sa mise en œuvre (pour adopter des mesures correctives s'il y a lieu) et après (évaluation ex post). Les autorités chargées de la régulation, la promotion et l'accompagnement des investissements n'ayant à l'heure actuelle pas cette culture et ce type de compétences, elles auront besoin de conseil, d'assistance technique et de formation pour mettre en place des procédures adaptées. Il en va de même pour les entreprises.

A titre de bonne pratique, on peut citer le Label pour la RSE mis en place par la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM). Les entreprises souhaitant obtenir et conserver ce label doivent prendre des engagements formalisés en faveur de la réalisation continue des objectifs de la Charte RSE de la CGEM et mettre en place un plan d'action d'amélioration, en adéquation avec leur taille et la nature de leurs produits ou services. Elles sont soumises à une évaluation ex ante (avant l'attribution du label pour une durée de 3 ans), de vérification (en cas d'octroi sous condition) et de suivi (à mi-parcours). Le programme Moussanada Transverse accompagne les candidats éligibles en finançant 60% du coût de l'audit d'évaluation. Les entreprises labellisées bénéficient par ailleurs des actions de communication de la CGEM sur la RSE et d'avantages spécifiques auprès de différents partenaires publics et privés (taux préférentiels et tarifications réduites dans des banques, procédures simplifiées et services améliorés avec des administrations).

Pour favoriser l'intégration de principes de responsabilité sociétale dans les investissements publics et privés dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée, une approche progressive et incitative devra donc être privilégiée. Par ailleurs, un travail collaboratif et en réseau facilitera la mise en place et l'application des mesures dédiées. Les structures intermédiaires (clusters, chambres de commerce, organisations patronales, centres techniques) devront donc être associées à la mise en place du référentiel et développer des activités de sensibilisation et de transfert de bonnes pratiques. L'enjeu est, à court terme, la création d'emplois et de valeurs, et à moyen terme, la fidélisation durable de ces investisseurs sur leur territoire. C'est à cet enjeu majeur qu'ANIMA et ses partenaires entendent répondre à travers le projet EDILE.

Bibliographie / Plus d'informations

- Luçon Z., Lapujade J. (2011), « *Investissement socialement responsable : quelle stratégie pour la Méditerranée ?* », ANIMA-Invest in Med
- de Saint-Laurent B., Noutary E., Luçon Z., Henry P. (2011), « *Mediterranean niches & sectors with high potential of job creation & growth* », Stage 1 report, ANIMA-World Bank-CMI

Webographie

- Observatoire ANIMA-MIPO des investissements et partenariats en Méditerranée
www.animaweb.org/mipo



Une démarche socialement responsable en Tunisie : le cas de l'entreprise d'exportation de dattes Boudjebel VACPA

Insaf Ayari

Doctorante, Université de Tunis-Carthage et Université
Montpellier 1, Ecole doctorale EDEG
Laboratoire LAMES du CIHEAM-Montpellier



Abderraouf Laajimi

Professeur, Institut National Agronomique de Tunisie
(INAT)



La RSE : une forme de transition vers une économie sociale et solidaire ?

Contrairement à une idée reçue qui voudrait faire d'elle un nouveau paradigme ou une mode managériale, l'idée de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est relativement ancienne et trouve son fondement dans des pratiques d'entreprises vieilles de plus d'un siècle telles que la philanthropie corporative ou le capitalisme paternaliste (Gond et Igalens, 2012).

Cependant, l'effondrement économique suite à la crise de 1929 et la perte de prestige social des dirigeants et des entreprises ont eu pour conséquence l'apparition d'une méfiance du grand public vis-à-vis des entreprises et la mise en berne des discours relatifs à la RSE (Gond et Igalens, 2012).

La notion de la RSE resurgit à partir des années 1950, étant alors considérée comme un véritable vecteur de légitimation des entreprises et du système capitaliste (Acquier et Gond, 2007). Elle vient répondre à ces enjeux de légitimation avec la présence d'entreprises américaines dont certaines ont vu leur taille augmenter dans des proportions inégalées et qui sont perçues comme une menace directe pour le bon fonctionnement des marchés et de la démocratie. Une accélération du développement du concept de la RSE a été observée depuis la décennie 1970 avec l'apparition de la notion de parties prenantes dans la définition de la RSE et de la notion de responsabilité de l'entreprise envers la société (Carroll, 2008) ou encore du concept de la *Corporate social performance* en 1979. D'un point de vue normatif, nous avons assisté depuis les années 1980, à l'émergence des règles, notamment par la mise au point de référentiels internationaux, tels que le *Global Reporting Initiative*, des codes de conduite des entreprises ou des certifications, normes ou labels jusqu'aux audits sociaux ou environnementaux (Bouyouf, 2010). Actuellement, il s'agit d'une intégration complète de la RSE dans les stratégies de management et la gouvernance des entreprises (Carroll, 2008). Les chercheurs et les acteurs économiques envisagent la RSE à l'aune du développement durable (Lefebvre et Radu Lefebvre, 2012).

En plus des standards internationaux qui sont devenus accessibles à toutes les entreprises, il émerge une tendance orientée vers l'adoption de nouveaux codes de conduites ou de chartes éthiques de la part des entreprises. Cela concerne les entreprises qui se prononcent comme les plus innovantes, qui cherchent à proposer de nouvelles offres sur le marché et à adopter de nouvelles approches afin de se différencier de leurs concurrents et améliorer leur image de marque.

Les pratiques de différenciation à travers l'engagement social des entreprises, en tant que nouvel instrument de marché, commencent à se développer en particulier dans les pays du bassin méditerranéen, dont la Tunisie. On assiste ainsi à une évolution, qui reste encore modeste, de l'attitude des entreprises agro-industrielles de ce pays dans ce sens. Ce tissu d'entreprises est constitué majoritairement de PME/PMI cherchant à s'ouvrir sur le marché international qui, à ce jour, laisse voir un intérêt émergent aux valeurs de la RSE. Le secteur d'exportation des dattes, un des secteurs touchés par cette évolution, en témoigne. En effet, la Tunisie est le premier pays qui a commencé à commercialiser des dattes certifiées équitables.

Les dattes « *Deglet Nour* » : une richesse de l'économie agricole tunisienne

Afin de s'adapter à la conjoncture actuelle difficile et délicate et à répondre au défi de la libéralisation, s'ouvrir à l'international s'avère être nécessaire. De ce fait, et vu la vocation en grande partie agricole de la Tunisie, la place qu'occupent les produits de l'agriculture dans l'ensemble des exportations reste incontestable. Tel est le cas des dattes tunisiennes, considérées comme l'une des richesses de l'économie du pays. En effet, ce secteur joue un rôle très important dans le sud tunisien sur le plan socio-économique, écologique, historique et culturel. Il forme le pilier de l'économie des régions du sud-ouest du pays à savoir le « *Djérid* » et « *Nefzaoua* » où le palmier dattier représente la principale culture sur laquelle est basée, presque entièrement, l'économie régionale. Actuellement, la palmeraie tunisienne couvre une superficie d'environ 40 000 hectares, correspondant à environ 5 380 000 palmiers avec 78% de productivité (Ministère de l'Agriculture, 2013).

Au niveau des exportations, le secteur dattier, important pourvoyeur de devises, contribue pour environ 12% dans l'ensemble des exportations agricoles et agroalimentaires (Ministère de l'Agriculture, 2013). La datte occupe le 3^{ème} rang des produits exportés par le pays après l'huile d'olive et les produits de la mer. Sur le plan mondial, la Tunisie est classée premier pays exportateur en termes de valeur (à peu près 211 millions de dollars US) et quatrième en termes de volume (environ 87 000 tonnes en 2011) selon les données de la FAO.

Toutefois, et avec un souci de diversification des marchés, de recherche à parcourir de nouveaux horizons à la fois rémunérateurs et durables en réponse à une demande répondant à des cahiers des charges contraignants imposés par des acheteurs de plus en plus attentifs au respect des normes, les acteurs économiques se positionnent de plus en plus vis à vis de différentiels internationaux, de signes de qualité et de labels leurs permettant de se différencier de leurs concurrents et de suivre la tendance sur le marché international.

Ainsi, avec une structure du marché agricole mondial constituant un élément révélateur des écarts existants entre les objectifs d'un marché libre et la dynamique réelle entre les acteurs, les agents économiques les plus forts sont ceux qui dominent le marché et définissent les règles du jeu. C'est en réponse à cette situation qu'il y a eu montée des préoccupations sociales et environnementales et que des démarches relevant de la responsabilité sociale se sont développées.

De ce fait, et avec une conjoncture de recherche de différenciation dans un environnement concurrentiel, les entreprises tendent à converger vers l'adoption de plus de démarches de RSE, devenue un véritable enjeu stratégique. La question qui se pose à ce niveau est la suivante: s'agit-il d'une nouvelle approche de maximisation du profit à travers un changement de pratiques ou d'une orientation vers des démarches sociales plus justes et équitables ?

Le cas auquel nous nous sommes intéressés est celui d'une entreprise d'exportation de dattes tunisiennes qui a choisi d'agir en tant qu'entité solidaire au sein de la société en ayant recours en particulier à un outil économique qui est le label équitable.

L'entreprise « VACPA » : l'accomplissement d'un effort social et équitable

La société « VACPA » (Valorisation et conditionnement du produit agricole) suscite de l'intérêt et une spécificité à plus d'un titre. Créée en 1982, elle a fait preuve au cours des années d'une évolution réussie, en se spécialisant pour devenir un leader dans le conditionnement et l'exportation de dattes tunisiennes notamment la variété « *Deglet Nour* » avec une part de marché de 12% du total tunisien exporté en volume et de 15% en valeur. Cette firme exporte dans plus de 24 pays grâce à la multitude de référentiels dont elle dispose à savoir l'ISO 9001, 22000, 14001, GlobalGap, Bio, IFS, BRC et commerce équitable.

Durant ces dernières années, l'entreprise s'est orientée vers une démarche socialement responsable dans le but de s'imposer aussi bien à l'amont qu'à l'aval de la filière. En effet, la sécurisation de l'approvisionnement et la maîtrise de l'amont sont considérées comme étant l'un des principaux objectifs de la firme. Il s'agit également d'encourager les agriculteurs à appliquer de nouvelles techniques culturales et à améliorer la qualité de leur production. De plus, et avec une activité informelle en amont et l'absence d'une grille de qualité à suivre, l'entreprise a opté pour la mise en place d'une filière équitable en partie afin d'organiser ses relations avec les agriculteurs et les collecteurs, qui représentent un maillon incontournable dans la chaîne de valeur.

Ainsi, et dans le cadre d'un programme de sécurisation de l'approvisionnement instauré par l'entreprise et de son engagement dans une démarche RSE, elle s'est impliquée dans un processus de collaboration durable et mutuellement profitable avec les producteurs de la région de Tozeur à travers la création du centre « Hazoua Dattes » en partenariat avec un collecteur de la région.

La démarche citoyenne de l'entreprise s'est reflétée par la création d'un fond social dédié aux agriculteurs appartenant au groupement de producteurs de « Hazoua Dattes » et produisant des dattes équitables, leur approvisionnement en intrants (pesticides et engrais) et leur sensibilisation et formation technique. Ne pouvant pas bénéficier des instruments de crédit conventionnels, l'entreprise contribue à l'amélioration de la trésorerie de ces producteurs et les aide à faire face à des besoins en financement urgents.

Au niveau de son usine, la démarche sociale est considérée comme étant une clé de réussite de l'entreprise. En effet, il s'agit d'un outil de développement de la motivation des travailleurs. Il est ainsi indispensable d'assurer un climat de travail favorable et encourageant aux ouvriers. Outre cela, l'entreprise cherche à se différencier de ses concurrents et de suivre la tendance sur le marché international à travers son engagement social. Cet engagement lui permet d'avoir l'image d'une entreprise citoyenne impliquée en amont (auprès du maillon le moins favorisé de la chaîne), de garantir la fidélisation et de répondre à la demande de ses clients et d'être un bon argument de vente.

La RSE : s'adapter à un nouveau mode d'action

L'engagement de « VACPA » s'avère relativement récent. En effet, ce n'est qu'à partir de 2007 que la certification équitable a été acquise par la firme. Des primes annuelles sont destinées aux agriculteurs adhérant au groupement de producteurs « Hazoua Dattes », un chiffre qui n'a presque pas évolué depuis 2010. Ceci revient à une faible demande en dattes certifiées équitables sur le marché international et un potentiel de production du groupement de producteurs qui va au-delà de cette demande. Cette prime perçue, ne dépassant pas la moyenne de 100 euros par agriculteur, ne représente pas un apport significatif. Ces agriculteurs, n'ayant pas d'accès à l'information sur le marché mondial, reprochent parfois à l'entreprise de ne pas tenir ses promesses lors de la mise en place de la filière équitable.

Par ailleurs, l'entreprise cherche à impliquer ces agriculteurs dans son système en tant que partenaires à travers l'organisation de réunions périodiques, de séminaires de vulgarisation et de formations pour l'intégration de nouvelles techniques culturales, afin de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et garantir la maîtrise d'un approvisionnement régulier et de qualité. Cependant, environ 85% des agriculteurs appartenant à la filière équitable perçoivent mal les implications et les apports d'une telle démarche et exigent seulement une hausse des prix de vente de leurs dattes.

Une relation de partenariat est également entretenue avec 13 centres de collecte à ce jour. Il s'agit de relation à intérêt mutuel où la VACPA assure à ces centres une activité tout au long de l'année et non pas uniquement lors de la campagne annuelle, ce qui lui permet de soustraire une partie de ses activités à l'achat (tri, fumigation, etc.) afin de répondre à une demande de plus en plus accrue sur le marché international durant les périodes de pointe.

La délocalisation d'une partie de l'activité de l'entreprise permet une création d'emploi au sud de la Tunisie, une intégration de la politique de qualité et donc une ouverture sur le marché et le développement d'une des régions défavorisées du pays. Au nord, des actions sociales sont également élaborées au niveau de l'usine de conditionnement des dattes dans le but de renforcer le sentiment d'appartenance du personnel. Ainsi, des aides financières sont attribuées aux ouvriers en cas de problèmes de santé ou encore à l'occasion des fêtes religieuses, etc. ainsi que l'octroi de prêts pour les salariés. Un transport quotidien est également mis à la disposition des ouvriers.

Conclusion

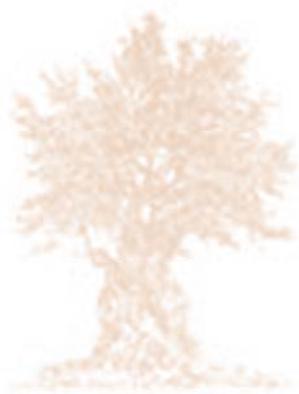
Dans un environnement post-révolutionnaire, la Tunisie se trouve en mutation sociale, économique et politique. Les entreprises se trouvent au cœur de ce mouvement car elles sont des moteurs de la croissance économique du pays. Ceci étant, et dans un souci d'adaptation au contexte tunisien dénonçant le chômage, la pauvreté et l'inégalité, les entreprises ne se voient pas limitées à leur simple rôle économique. Elles adhèrent également aux pratiques d'engagement envers la société et l'environnement; un nouveau courant qui commence à prendre place. L'action qui possède le plus de poids, vu le contexte actuel national, est la contribution à l'amélioration des revenus des employés afin de lutter contre la pauvreté et donc participer au développement de la situation de la main d'œuvre et de leurs régions.

L'initiative de l'entreprise « VACPA » s'inscrit dans cette tendance observée en Tunisie. Impliquée dans un des secteurs agroalimentaires les plus stratégiques, l'entreprise commence à récolter les fruits de son engagement en renforçant le développement du secteur tout en répondant aux exigences de la transition post-révolution. Ceci reste encore modeste dans l'attente de plus d'engagement de la part des acteurs intervenant tout au long de la chaîne de valeur. Mais dans la quête d'une croissance plus inclusive en Tunisie, il s'agit assurément d'un exemple encourageant.

D'autre part, la recherche d'un développement régional équitable est l'un des fruits de la révolution. En effet, la Tunisie connaît une disparité régionale notable avec une inégalité de répartition de ressources allouées notamment au service de l'agriculture. Ainsi, avec des problèmes d'équilibre social au cœur de la conjoncture actuelle du pays, on serait tenté de se demander si l'approche de la RSE pourrait être en mesure de contribuer au développement d'une agriculture sociale et solidaire ?

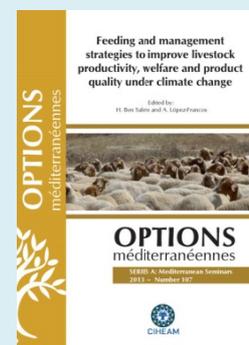
Bibliographie / Plus d'informations

- Aquier A., Gond J.-P. (2007). *Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: A la (re)découverte d'un ouvrage fondateur*, Social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen. Finance Contrôle Stratégie, Juin 2007, vol. 10, n. 2, p. 5-35.
- Carroll A.-B. (2008). « *A history of corporate social responsibility Concepts and practices* ». In Crane A., McWilliams A., Matten D. et al. (ed). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press. p. 19-46.
- Gond J.-P., Igalens J. (2012). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. 3ème éd. Paris : Presses universitaires de France. 127 p.
- Lefebvre V., Radu Lefebvre M. (2012). « *La responsabilité sociale de l'entreprise: contrainte ou révélateur d'opportunités d'affaires pour l'entrepreneur ?* », Cahier de recherche ISC Paris, n. 2012/4.



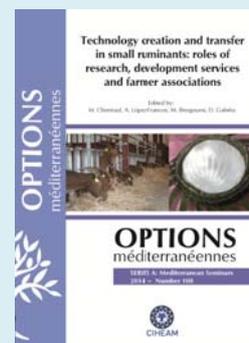
Options Méditerranéennes

Open Access System
*Forty Years of Scientific Production
freely available!*



Options Méditerranéennes is a collection of scientific papers intended to aid the development of Mediterranean Agriculture. It has been edited and published by CIHEAM since 1970.

The collection reflects and highlights the work done by CIHEAM's four agronomic institutes in the fields of scientific research and cooperation and brings together lecturers-researchers and experts in the fields from both shores of the Mediterranean.



om.ciheam.org

Algérie: les « super potagers », un exemple de partenariat multi parties prenantes au service de l'agriculture de proximité

Mohamed Bouchentouf

Directeur des Programmes Innovation et Développement chez Pro-Natura International



Introduction

Les populations vivant dans les régions rurales des zones arides et semi-arides éprouvent de grandes difficultés à développer des techniques agricoles efficaces et pérennes. L'empreinte écologique y est particulièrement forte en raison de l'éloignement des populations des zones urbaines (où sont disponibles les marchandises), et de l'utilisation de techniques agricoles traditionnelles qui nécessitent des quantités importantes d'eau et d'énergie. Pour diminuer l'empreinte écologique et limiter le gaspillage énergétique, il est nécessaire d'adapter les cultures à l'aridité des sols et à la rareté de l'eau mais aussi aux besoins des populations locales soumises aux aléas de l'insécurité alimentaire.

Dans ce type d'environnement, les solutions agro-écologiques, telles que les « Supers Potagers » sont un atout à l'efficacité prouvée. Le projet de « Supers Potagers » est issu du partenariat entre l'entreprise SODEXO, l'ONG Pro-Natura International Paris, l'association Stop Hunger (créée en 1997 aux Etats-Unis par SODEXO pour contribuer à l'éradication de la famine et la malnutrition), JTS Concept France (une société à but social qui a créé et développé le « Jardin Tropical Amélioré »), des associations et des collectivités locales dans les zones arides et semi-arides d'Afrique et d'Amérique latine. Ces potagers produisent des légumes dans les sables du désert, jusqu'à 100 tonnes par hectare et par an, avec pourtant des températures qui dépassent souvent les 55 degrés centigrades.

Ces résultats sont atteints en combinant une ancienne technique des amérindiens d'Amazonie, appelée « biochar », à d'autres innovations élaborées par JTS Concept. Le biochar, est une sorte de carbone écologique combiné à des engrais organiques. Il peut être introduit dans une grande variété de sols et de climats. Grâce à l'incorporation du biochar ou carbone écologique, les sols particuliers ou sans structure constitués de particules de sable très fins sont transformés en sols productifs.

De nombreuses publications scientifiques confirment que le carbone écologique associé à un apport de matière organique agit comme un catalyseur et restructure les sols les plus pauvres et les plus dégradés. Source d'humus, il contribue à la restauration et à l'amélioration des propriétés physiques, chimiques et biologiques de nombreux types de sol. L'introduction en une seule application d'environ 1kg/m2 de biochar peut augmenter la productivité des cultures entre 50 et 200%. Riche en carbone, ce produit issu de la biomasse a une fonction de puits de carbone.

Les effets du biochar

Plus de 500 publications scientifiques montrent que l'introduction d'environ 10 tonnes de biochar par hectare peut augmenter la productivité entre 50 et 200%. Cette seule application crée et maintient une fertilité de longue durée, augmente la séquestration de carbone et lutte contre le changement climatique. Le biochar est, en outre, relativement plus efficace sur les sols pauvres.

Les chercheurs ont pu mesurer les effets du biochar sur la productivité du sol :

- Stimulation de l'activité biologique des sols (+40% de champignons de mycorhize)
- Amélioration de la rétention des nutriments (+50% d'échanges cationiques)
- Augmentation de la capacité de rétention d'eau dans les sols (Jusqu'à +18%)
- Accroissement du pH des sols acides (1 point de plus)
- Augmentation de la matière organique dans le sol
- En termes de séquestration de carbone, 1 tonne de biochar équivaut à 2.7 tonnes de CO₂

Projet Pilote Algérie : un partenariat multi parties prenantes

Le projet de « Supers Potagers » en Algérie a été lancé le 22 mars 2010 à l'occasion de la journée mondiale de l'eau, en partenariat avec l'ONG Pro-Natura, l'association Stop Hunger, la société JTS Concept France, la subdivision de l'agriculture de la ville d'Hassi Messaoud, une commune de la wilaya d'Ouargla et capitale du pétrole située à 800 km au sud-est du pays.

C'est dans le cadre du « *Better Tomorrow Plan* » de SODEXO que le partenariat autour des « Supers Potagers » a vu le jour. Le *Better Tomorrow Plan*, est une feuille de route stratégique du développement durable qui vise à contribuer au développement économique, social et environnemental dans les régions au sein desquelles le groupe exerce ses activités.

A travers cette démarche de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), SODEXO vise à améliorer les conditions de vie des communautés locales en se fixant des objectifs et des engagements comme celui de combattre la faim et la malnutrition au travers de l'initiative *Stop Hunger* dans tous les pays où SODEXO est présent d'ici à 2020 et celui de soutenir le développement des communautés locales dans tous les pays où SODEXO est présent d'ici à 2015.

Le « *Better Tomorrow Plan* » de SODEXO

En 2009, le Groupe SODEXO s'est doté d'un programme de progrès continu qui guide chaque jour ses actions: le « Better Tomorrow Plan ». C'est un engagement qui s'inscrit au cœur de sa stratégie "Ambition 2015". Applicable dans les 80 pays où le groupe est présent, il s'appuie sur les nombreuses initiatives déjà en place localement et comprend de grands rendez-vous en 2012, 2015 et 2020 :

- « *WE ARE* » : Les fondamentaux qui constituent le socle du développement SODEXO : Intégrité des affaires, Droits de l'homme, Ascenseur social, Diversité et Inclusion, Hygiène et Sécurité, Gouvernement d'entreprise
- « *WE DO* » : Quatre priorités et 18 engagements vers l'action. En tant qu'employeur, agir pour une meilleure nutrition, pour la santé et le bien-être, s'engager auprès des communautés locales et préserver l'environnement
- « *WE ENGAGE* » : Dialogue et actions partagées avec nos parties prenantes

Les petits espaces verts, fixes et productifs dans le désert algérien, que sont les « supers potagers » contribuent à développer une agriculture de proximité sans gaspillage d'énergie et d'eau. Ils permettent d'assurer une production durable de légumes frais et variés et participent à garantir la sécurité alimentaire familiale. Ils contribuent également à ancrer les populations dans leurs villages car ils constituent une source de revenus. En effet, les surplus des « supers potagers » sont revendus localement.

Un partenariat pour redynamiser l'agriculture familiale

L'objectif du partenariat est la redynamisation des agricultures familiales avec des technologies innovantes ou solutions créatives (travail en profondeur du sol, les contours de bâches, utilisation du biochar, de la matière organique, des voiles de cultures etc.) pour une meilleure production de fruits et légumes frais et variés pendant toute l'année, visant l'autoconsommation des familles bénéficiaires avec une amélioration des revenus financiers des ménages ruraux et, le rachat du surplus de la production par SODEXO pour l'approvisionnement de ses sites. Le surplus de production est vendu par les familles bénéficiaires sur le marché local ou bien au niveau des exploitations agricoles générant des revenus conséquents. Les principaux objectifs du partenariat sont les suivants:

- Augmenter la production de légumes frais afin d'accompagner les évolutions démographiques et les nouveaux flux migratoires
- Permettre une meilleure valorisation des ressources en eau
- Avoir une production efficace y compris hors saison
- Développer et diversifier les cultures à forte valeur ajoutée dans les palmeraies traditionnelles
- Créer des « ceintures vertes » autour des zones périurbaines

Une mise en œuvre réussie en Algérie

Pour la réalisation du projet pilote en Algérie, des moyens humains et financiers ont été mobilisés par l'association Stop Hunger. Le budget alloué a dépassé les 80 000 € et une douzaine de personnes ont été formées aux techniques d'implantation des potagers au biochar.

Des rencontres préparatoires ont eu lieu au siège social du Groupe SODEXO (Paris). Elles ont permis la signature d'une convention de partenariat entre l'association STOP Hunger, l'ONG Pro-Natura International Paris, la société JTS Semences et SODEXO Algérie. En parallèle, des missions préparatoires ont été organisées dans la ville de Hassi Messaoud. Elles visaient à identifier, informer et préparer les acteurs concernés : les services de l'agriculture de la Daira (arrondissement), la commune de Hassi Messaoud, la chambre de l'agriculture, le commissariat au développement de l'agriculture des régions sahariennes, le représentant des agriculteurs, etc.).

Les missions consistaient également en l'identification des sites d'implantation en tenant compte des conditions environnementales (dominance des vents de sable, problème de stagnation des eaux, salinité etc.) et celle des bénéficiaires directs « familles ». Durant cette phase préparatoire, les familles ont été informées sur les bénéfices qu'elles retireront des innovations et ont été amenées à comprendre les dynamiques qui allaient se dégager en associant innovations, techniques et pratiques locales. En effet, le renforcement des compétences et l'amélioration des pratiques des agriculteurs ne peuvent réussir qu'en alliant les savoir-faire locaux auxquels les sociétés traditionnelles d'autosubsistance sont très attachées.

Le projet a également été suivi par S.E Monsieur Xavier DRIENCOURT, alors Ambassadeur de France en Algérie. Il inaugura les premières récoltes au mois de mai 2010 et participa à la célébration du premier anniversaire du super potager en mai 2011 en compagnie des représentants de la chambre de commerce et d'industrie Algéro-Française.

Un modèle de production prometteur

Après un cycle qui peut varier entre 3 et 5 semaines pour les cultures légumières à cycle court, la production fournit les éléments nutritifs essentiels aux familles et la possibilité de vendre les surplus. Le procédé a permis de diminuer la consommation d'eau de 80% grâce à un travail du sol en profondeur avec la confection de planches de cultures, un système de drainage, l'emploi de matières organiques, à l'amendement des sols en biochar et à sa contribution dans la fixation des nutriments, et à la mise en place de voiles de protection. Très économique, le biochar qui est composé de résidus agricoles inutilisés ou issus de la biomasse, a remplacé le charbon de bois et a permis d'améliorer la fertilité des sols, et de piéger le carbone. A raison d'un travail réduit à 2h par jour, un terrain de 60 m² produit suffisamment pour nourrir une famille de 16 personnes. Il faut compter seulement une semaine de formation pour maîtriser le procédé.

L'amélioration des techniques traditionnelles par les innovations technologiques a contribué à changer les mentalités. Après quelques semaines, les familles ont non seulement bien compris l'importance de l'utilisation du carbone écologique (économies réalisées, diminution de la pénibilité du travail et des charges etc.) mais se sont aussi appropriées une culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation (simplification des tâches, revente des surplus à SODEXO etc.). Les familles n'ont pas ou peu eu recours aux engrais chimiques, mais beaucoup plus à la valorisation agronomique de la matière organique végétale et animale locale.

Les bénéficiaires formés ont pu capitaliser l'expérience du modèle agroécologique, toutefois la diffusion de ses nouveaux modèles reste tributaire de la mobilisation de tous les acteurs tels que les collectivités locales, les chambres de l'agriculture, les instituts de formation et de recherche. Cela nécessite un travail de vulgarisation supplémentaire notamment avec la création de fermes pédagogiques, la reproduction des résultats à grande échelle avec une intégration de ses nouvelles méthodes dans les stratégies agricoles nationales etc. Il serait intéressant pour une meilleure diversification écologique, une association agro-forestière, et une optimisation des cultures intercalaires dans les palmeraies, de tester dans la zone agricole de la nouvelle Ville-Oasis d'Hassi Messaoud, ce modèle agroécologique innovant, productif et très performant.

L'appropriation des nouvelles techniques par les familles, n'est qu'une première étape. La réussite et la pérennisation des « Supers Potagers » nécessitent un important suivi technique et un accompagnement des utilisateurs. La réussite repose aussi sur l'existence d'un modèle économique soutenable qui satisfasse les familles, SODEXO et les collectivités locales. Cette seconde étape nécessite aujourd'hui d'être améliorée en concertation avec les diverses parties prenantes.

Le projet de « Supers Potagers » en tant qu'initiative de RSE doit être appréhendé dans sa globalité et selon l'importance des enjeux qu'il représente. En effet, ces potagers sont un modèle de production capable de dynamiser et d'améliorer la vitalité des communautés rurales et de maintenir l'agriculture de proximité. Ils permettent de préserver des habitudes alimentaires, de protéger des espèces végétales et des savoirs en voie de disparition, et il contribue à assurer la transmission des savoirs notamment en matière de domestication, de conservation génétique de plantes économiquement prometteuses. Il contribue en outre, à impulser la création de filières agricoles biologiques, écologiques et économiques.

La dimension partenariale du projet est l'autre atout du modèle. Elle rassemble des familles, des entreprises, des associations et les collectivités locales autour d'activités à fortes valeurs sociales ajoutées et qui contribuent à ancrer durablement des solutions agricoles innovantes et respectueuses de l'écosystème. Ces formes de partenariat encouragent les acteurs à repenser le dialogue entre les parties prenantes et contribuent à instaurer une culture de la « co-conception » nécessaire à la réussite des projets collaboratifs et économiquement inclusifs.

Fort du succès en Algérie, des projets similaires sont actuellement conduits au Botswana, au Brésil, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Egypte, en France, au Ghana, en Guyane, en Haïti, en Mauritanie, au Niger, au Nigéria, au Rwanda, au Sénégal, en Tanzanie, au Tchad, au Turkménistan, et bientôt en Afrique du Sud, au Cameroun, au Gabon et au Maroc.

Bibliographie / Plus d'informations

- Bouchentouf M., (2010), « Mon souhait est de l'élargir au reste du Sahara », in *El Watan économie*.
- CCIAF (2011), *Le succès des jardins potagers en milieu désertique dépend du suivi – Sodexo rêve de jardins au Sahara*, CCIAF et Partenaires Revue de la chambre de commerce et d'industrie Algéro-Française, n°1.
- CCIAF (2011), *Il faut cultiver notre jardin*, CCIAF et Partenaires Revue de la chambre de commerce et d'industrie Algéro-Française, n°4.
- Cordier J.-M., (2013), *Innovations majeures en agriculture tropicales*, Editions JTS.

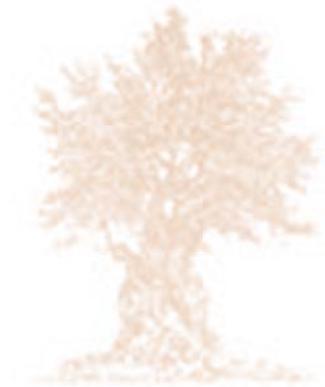
Webographie

- Biochar Pro-Natura - Biochar la troisième révolution verte
www.biochar-international.org
- Sodexo - Better Tomorrow Plan
www.sodexo.com/fr/engagements/developpement-durable/better-tomorrow-plan.aspx

L'ONG Pro- Natura International

L'ONG Pro- Natura International a été fondée au Brésil en 1985. Elle est l'une des premières ONG des pays du Sud à s'être internationalisée. L'association mobilise plus de 500 bénévoles de haut niveau et 250 salariés sur des programmes d'actions rurales dans les pays du Sud. La stratégie innovante qu'elle a développée est de lier les programmes de lutte contre la pauvreté à la conservation de la biodiversité et à la limitation des changements climatiques en brisant le cercle vicieux liant ces différents phénomènes. Cela se fait en particulier en aidant les populations locales à établir elles même des systèmes de gouvernance démocratique.

Pro-Natura leur apporte une aide pour qu'elles conçoivent et réalisent leur propre plan de développement de manière participative en leur offrant des formations et en développant des technologies agricoles (biochar et super potagers) adaptées aux conditions locales. Pro-Natura a débuté en Amérique Latine, puis étendu son action à l'Afrique et à l'Asie (actuellement 40 pays sont concernés).



Les actions stratégiques des entreprises de l'industrie alimentaire pour une alimentation durable en France

Leïla Messaoudène

Docteur en Sciences de Gestion
CERGAM EA 4225, Equipe Management Public
ATER, Institut de Management Public et Gouvernance
Territoriale, Aix Marseille Université, France.



Introduction

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) est l'application à l'échelle d'une organisation des principes du développement durable. Concernant le secteur de l'agriculture et de l'industrie agro-alimentaire (IAA), l'enjeu est de garantir une alimentation durable pour les consommateurs. Selon la FAO: « une alimentation durable protège la biodiversité et les écosystèmes, culturellement acceptable et accessible, économiquement loyale et réaliste, sûre, nutritionnellement adéquate et bonne pour la santé, elle optimise l'usage des ressources naturelles et humaines » (FAO, 2012).

Pour cet article, nous nous limitons à la dimension nutritionnelle qui se fait l'écho pour l'IAA, d'un véritable défi, notamment, en raison de l'accroissement des risques sanitaires. Pour Giraud-Héraud et al. (2013) non seulement ces risques se sont multipliés, mais ils ont aussi pris une dimension inattendue par la forte augmentation de l'obésité dans le monde et en France. Les causes sont liées à une alimentation trop riche en lipides, en sucres ajoutés et trop pauvre en fibres. Ainsi, selon l'Organisation Mondiale de la Santé, le surpoids concerne aujourd'hui 1,4 milliards d'adultes et plus de 40 millions d'enfants de moins de cinq ans (près de 3 millions de décès chaque année à cause du surpoids et de l'obésité). Il engendre par ailleurs des maladies cardio-vasculaires, des cancers ou d'autres maladies chroniques comme le diabète.

A la croisée des chemins, l'alimentation durable au sein de l'IAA est de ce fait fortement discutée. Dans ces conditions deux grands types de processus sont en cours : les pouvoirs publics tentent de pallier l'augmentation de l'obésité, les industriels et les distributeurs multiplient les réponses stratégiques. Cette analyse s'intéresse ainsi à la logique semi-coercitive définie par les pouvoirs publics français dans le cadre de la promotion de l'alimentation durable et la prévention contre l'obésité. L'alimentation durable fait l'objet d'une gestion publique par le biais de la politique alimentaire et du progrès nutritionnel.

Ce dernier favorise l'implication des professionnels de l'alimentaire en vue d'améliorer la qualité nutritionnelle de leurs offres. Ces engagements portent d'une part sur la quantité des produits améliorés (au moins 2/3 du volume ou du chiffre d'affaires concerné) afin qu'ils profitent à l'ensemble de la population française. Elle concerne d'autre part la composition nutritionnelle des produits existants ou qui seront mis sur le marché (teneur en lipides, glucides simples, glucides complexes, sel). L'objet *in fine* est de souligner l'interaction entre ces deux variables au regard des actions stratégiques menées par les entreprises en matière d'alimentation durable.

La valorisation d'une alimentation durable : une gestion publique semi-coercitive, des réponses stratégiques protéiformes

Les modalités d'intervention définies par les pouvoirs publics en matière d'alimentation durable répondent à une logique d'intervention semi coercitive, c'est-à-dire fondée à la fois sur des instruments de natures incitative, réglementaire et coercitive (Lascoumes et le Galès 2005). En effet, aujourd'hui en France, l'alimentation durable fait l'objet d'un encadrement juridique qui laisse peu de choix aux opérateurs privés. Elle est par ailleurs traitée par des dispositions plus souples.

Plus précisément, pour lutter contre l'augmentation de l'obésité, les pouvoirs publics favorisent le développement de mesures liées à l'alimentation durable qui est régulée par trois générations d'instruments. La première génération correspond à une approche dite « *command and control* » ou réglementaire qui s'appuie généralement sur le pouvoir d'autorité des Etats. C'est le cas, par exemple, des deux circulaires du Ministère de l'éducation, une première, adoptée en juin 2001, rappelant les besoins nutritionnels des jeunes ainsi que la composition des repas, et une seconde, adoptée en décembre 2003, insistant sur la nécessité d'une formation des enfants à la diététique.

La deuxième génération renvoie à des mécanismes homogènes du marché. Il s'agit de moyens financiers (taxes, subventions) que les agents intègrent dans leurs calculs économiques. En France, trois mesures visent à changer les comportements des consommateurs par la voie fiscale. Ainsi la loi du 28 février 2007 institue-t-elle l'application d'une taxe sur les publicités alimentaires à l'égard des entreprises de l'industrie alimentaire. Depuis le 1^{er} mars 2007, les publicités pour les boissons sucrées et les aliments riches en sucre, en sel ou en graisses, doivent comporter un des quatre messages sanitaires sensibilisant aux risques pour la santé d'une mauvaise alimentation. A défaut, une taxe de 1,5 % du montant des investissements publicitaires des industriels est prélevée au profit de l'Institut National pour la Prévention et l'Education à la Santé (INPES). Plus récemment, deux autres taxes interviennent dans le cadre de la prévention nutritionnelle. La première est dite une « taxe soda » de santé publique comportementale. Par ailleurs, une taxe de rendement sur les produits édulcorés a été introduite.

La troisième génération est caractérisée par le volontariat. Ce type d'outil mobilise tout particulièrement l'investissement des industriels dans le champ de l'alimentation durable notamment par la voie des chartes d'engagements de progrès nutritionnel. Cet instrument a été instauré en 2006 par le deuxième programme national nutrition santé (PNNS 2). Il est demandé aux acteurs économiques de l'industrie alimentaire des engagements en termes de progrès nutritionnel. L'Etat fait appel à ces acteurs et aux entreprises de restauration collective à signer, sur un mode individuel ou collectif, des engagements portant sur la composition nutritionnelle des aliments, leur présentation et leur promotion. L'objectif est à la fois d'obtenir de leur part plus de transparence et d'évaluer leurs progrès réels.

Face à cette mobilisation, les industriels ont multiplié les actions à un niveau fonctionnel d'une part. Avec la charte PNNS, 34 entreprises comme St Hubert, ou Quick formalisent leur engagement en matière d'alimentation durable. Cela concerne aussi bien des actions liées au processus de production que des initiatives visant à éduquer le consommateur dans sa prise alimentaire quotidienne. D'autre part, dans une perspective davantage stratégique, des actions sont réalisées. La logique retenue par les pouvoirs publics favorise ainsi le développement de trois stratégies par les opérateurs privés (Bensédrine, 1997). La plus mobilisée renvoie à des actions de lobbying et plus généralement à de l'opposition. Les industriels sont particulièrement actifs dans ce cadre, dès lors qu'une intervention publique est susceptible d'entraver la réputation du secteur.

Parallèlement à l'opposition, la littérature mentionne un mouvement de convergence qui se matérialise par trois tactiques. La première concerne la proactivité. Particulièrement intéressante, elle consiste à jouer un rôle moteur dans l'initiation et le déroulement du processus institutionnel. Elle vise essentiellement à créer des opportunités institutionnelles ou de marché. La deuxième tactique concerne les stratégies de satisfaction. Elle se précise par le développement de phénomènes d'isomorphismes (aboutissant à une convergence des entreprises). La troisième concerne le compromis qui s'identifie par des formes de négociation ou d'apaisement. Enfin, les stratégies de coalition semblent de plus en plus prégnantes au sein de ce secteur.

Une gestion publique semi-coercitive pour une combinaison d'actions stratégiques : entre opposition, convergence et anticipation du progrès nutritionnel

L'analyse du processus de réaction stratégique révèle la volonté des industriels à être co-acteur en matière d'alimentation durable en France. Cela se traduit par des initiatives qui visent à relayer les orientations définies par les pouvoirs publics voire à les anticiper. Toutefois, l'implication des opérateurs privés n'est pas sans limites. La mobilisation d'outils de nature coercitive favorise le déploiement d'actions d'opposition par les entreprises de l'IAA (Messaoudène, 2013).

Cet article met en exergue la volonté des industriels à agir en faveur d'une alimentation durable. Stratégiquement, cette intention se caractérise par l'observation d'un mouvement de convergence qui se décline à travers trois formes d'isomorphismes. Ainsi, l'investissement des entreprises de l'IAA se matérialise par la définition d'une norme nutritionnelle qui est désormais dominante au sein du secteur agroalimentaire français. Impulsée par les entreprises leaders de ce secteur, cette norme a été affirmée par un investissement des structures interprofessionnelles à l'image de l'Association nationale de l'industrie alimentaire (ANIA). Cette norme illustre la première forme d'isomorphisme, le normatif.

Parallèlement, la norme nutritionnelle s'accompagne d'une forme mimétique. Cette caractérisation est le fruit du jeu concurrentiel particulièrement présent au sein de l'industrie agro-alimentaire. Il s'agit ici de la deuxième forme d'isomorphisme. Cette dernière est par ailleurs soutenue par l'observatoire de la qualité alimentaire (OQUALI) dans la mesure où il participe à la diffusion de cette tactique à partir du « *benchmarking* ». Enfin, l'implication des industriels en faveur de la croissance d'une alimentation durable se distingue par l'expression d'un isomorphisme coercitif influencé par les instruments de nature réglementaire. Conformément à la littérature, cette modalité de réponse des industriels traduit en fait leur volonté de maintenir leur réputation et leur survie au sein de leur environnement institutionnel.

La progression de l'alimentation durable en France est favorisée par des actions des industriels qui visent à soutenir les actions définies par les pouvoirs publics. Parallèlement, les entreprises de l'IAA peuvent anticiper les orientations étatiques. Cela s'exprime par de la proactivité. Dans ce cadre, celle-ci se décline en quatre tactiques. Ainsi, avant l'application du progrès nutritionnel, des entreprises avaient fait évoluer la qualité nutritionnelle de leurs produits parfois en opérant une stratégie de diversification. Cela renvoie à de la « proactivité nutritionnelle ». Par exemple, dans les années 2000, Danone abandonne son activité biscuits et produits céréaliers au groupe Kraft Foods et acquiert la société hollandaise Royal Numico, (l'un des leaders mondiaux de l'alimentation infantile et de la nutrition médicale). L'objectif pour le groupe est d'organiser son portefeuille d'activités (produits laitiers frais, eaux en bouteille, nutrition infantile, nutrition médicale) en fonction de la mission du groupe, qui renvoie désormais à « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

Parallèlement, une proactivité communicationnelle est identifiée. Cette forme d'anticipation s'opérationnalise, à partir de mesures liées à la communication comme la signature du « *plage* » de non publicité vis-à-vis des enfants de moins de 12 ans. Ou des actions liées aux profils nutritionnels en faveur de l'éducation du consommateur comme l'étiquetage européen. En outre, le processus d'action en matière de développement durable, révèle des mesures de nature réglementaire. Il s'agit pour les industriels d'anticiper les actions des pouvoirs publics afin de définir un avantage concurrentiel. C'est le cas de Nestlé. En effet, dans un contexte comme celui défini par le progrès nutritionnel, anticiper la réglementation des pouvoirs publics s'avère être d'une réelle nécessité pour cette catégorie d'entreprises. Cet intérêt se matérialise dans leurs capacités, au détriment de leurs concurrentes, à mettre en place ces normes.

Ces actions d'anticipations s'envisagent à partir du comportement alimentaire. Elles interviennent à un niveau local et concernent par exemple la promotion de l'activité physique. Dans le nord de la France, le directeur général de la société de restauration Dupont en partenariat avec l'Education Nationale et le tissu associatif local ont défini « Les Rencontres de la forme ». Cette action a été co-organisée par la Ligue Nord-Pas-de-Calais d'Athlétisme. Son objectif est de valoriser les pratiques sportives, notamment à l'égard des enfants. Cette stratégie se matérialise enfin dans le cadre de programme qui vise à promouvoir les bons comportements alimentaires, le groupe Casino définit des guides sur bonnes les pratiques alimentaires qui sont distribués sur les lieux de vente.

Toutefois, même si les entreprises de l'IAA s'investissent en faveur d'une alimentation durable, certaines orientations peuvent générer des actions d'opposition. C'est le cas quand les pouvoirs publics mobilisent des instruments de taxation en faveur du progrès nutritionnel à l'égard des opérateurs privés. Cette opposition intervient davantage en amont ou lors des phases de projet de loi ou de taxe. Cette stratégie s'appuie sur le développement d'un réseau relationnel composé d'acteurs stratégiques du secteur alimentaire. Il s'agit pour les opérateurs privés de disposer d'alliés dans différents champs, telle que la recherche, pour obtenir un soutien de leur part. Par ailleurs, des mesures de capture réglementaire sont menées. Ici, l'objectif pour les industriels revient classiquement à bloquer le plus tôt possible les dispositifs réglementaires. Elle s'exerce sur les décisions politiques au niveau gouvernemental, dans les conseils nationaux ou auprès des différents ministères de tutelle. Ces actions peuvent être organisées publiquement ou par voie de presse.

En outre, des mesures d'évitement matérialisent l'opposition des exploitants de l'IAA en cas de contrainte des pouvoirs publics. La plus importante renvoie à des démarches de collaboration dans l'opposition. Elle est principalement opérée à l'échelle européenne. L'objectif consiste pour les industriels à échapper à toutes démarches qui auraient une connotation « stigmatisante » pour leur filière comme les *traffics lights*. Au final, pour les industriels, s'opposer à la taxation et ainsi agir au plus tôt du processus décisionnel de politique publique, témoigne de leur volonté d'être co-acteur de l'alimentation durable en France.

Face à l'augmentation des risques sanitaires dont relève l'obésité, les pouvoirs publics multiplient les initiatives. A ce titre, depuis les années 2000, ces derniers ont défini un cadre d'action qui répond à une logique semi-coercitive. Ce socle mobilise notamment les entreprises de l'IAA en faveur d'une alimentation durable. Leurs engagements se matérialisent au moyen d'actions stratégiques, identifiables à partir de mouvements de convergence ou d'isomorphisme, et d'anticipation. Ainsi, la politique alimentaire a su mobiliser les « bonnes volontés » des exploitants de l'agroalimentaire autour de la nutrition, sur le fait qu'il était nécessaire pour eux de s'engager en faveur d'une alimentation durable. La nutrition est désormais un enjeu incontournable pour les acteurs de ce secteur. Ces stratégies témoignent de la volonté des industriels de combiner à la fois des enjeux de santé publique et leurs propres enjeux (réputation, légitimité avantage concurrentiel). Le recours à des instruments de nature coercitive génère d'autre part une réaction d'opposition des industriels. Les entreprises ne sont ainsi pas prêtes à s'engager à n'importe quel prix.

L'articulation des différentes stratégies politiques déclinées par les industriels peut entraver le développement de l'alimentation durable en France. Ainsi, il serait intéressant de poursuivre l'orientation selon le niveau d'engagement ou de contrainte de l'Etat dans le cadre de l'alimentation durable. Pour préciser cette analyse il semblerait de plus pertinent de segmenter l'industrie agro-alimentaire. En effet, au-delà des conclusions générales propres à ce secteur, les industries laitière, sucrière, du soda ou encore de la viande présentent probablement des différences du point de vue de leurs stratégies politiques et ainsi de leur engagement en matière d'alimentation durable.

Bibliographie / Plus d'informations

- Bensédrine J. (1997), *Les stratégies des entreprises dans les processus institutionnels: le cas des producteurs de CFC et la protection de la couche d'ozone*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Aix Marseille III.
- FAO (2012), *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde*, Rome.
- Giraud-Heraud E., Ponssard J-P., Sinclair-Desgagne B. (2013), *RSE, innovation et politique publique dans le secteur agro-alimentaire*, Cahier n°2013-33, Ecole polytechnique centre national de la recherche scientifique.
- Lascoumes, P., Le Galès P. (2005), *Introduction: L'action publique saisie par ses instruments*, Académique, (1), p. 11-44.
- Messaoudène L. (2013), *L'action publique liée à la alimentation et les stratégies des entreprises de l'industrie alimentaire en France* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Aix Marseille Université

Cooperation between Albania and CIHEAM



On April 14th, 2014, in Tirana, Cosimo Lacirignola, Secretary General of CIHEAM, has signed a Memorandum of Understanding (MoU) with the Minister of Agriculture, Rural Development and Water Administration (MARDWA) of Albania, H.E. Edmond Panariti. This MoU aims to strengthen the cooperation with Albania that became member state of CIHEAM in 1992.

MARDWA and CIHEAM wish to develop cooperative relations in order to support human development, sustainability, knowledge management, technical and post academic training, agricultural and food security research and applied research at national and international level.



The signature has been done in presence of several high level policy makers of Albania, especially Jani Babi, Deputy Minister of Agriculture that was the head of the Albanian Delegation during the 10th CIHEAM Ministerial Meeting in Algiers last February.

Vigan Dervishi, Albanian Delegate to the CIHEAM Governing Board, was also present for this meeting. The Secretary General, Cosimo Lacirignola, was accompanied by some colleagues of CIHEAM, included the deputy-director of CIHEAM Bari, Maurizio Raeli, and the director of CIHEAM Montpellier, Pascal Bergeret.

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) dans les réflexions stratégiques de développement du secteur agroalimentaire tunisien

Mohamed Jounedi Abderrazak

Directeur au Ministère de l'Industrie, Tunisie

Ingénieur agro-économiste, MBA



Introduction

La Tunisie a vécu en 2011, une révolution qui a, entre autres, mis en exergue les revendications sociétales et économiques des travailleurs, mais aussi celles des jeunes chômeurs et des populations défavorisées. Une nouvelle société civile sensibilisée et plus exigeante en matière de respect de la législation en vigueur, des droits de l'homme, des principes de la bonne gouvernance et de protection de l'environnement est en train de se développer depuis.

Dans ce contexte socio-économique et historique, l'entreprise, acteur principal sur la scène économique tunisienne, ne peut que se trouver amenée à faire face, à anticiper ou à subir de nouvelles demandes de la part de ses employés tout en tenant compte du contexte politique, territorial, et social dans lequel elle se trouve.

Cet article présentera l'état des lieux de la RSE et une réflexion sur l'intérêt d'y recourir à la fois comme démarche sociale et comme opportunité stratégique afin de permettre aux entreprises des filières agroalimentaires tunisiennes de mieux répondre aux besoins de la société et du respect de l'environnement tout en garantissant leur croissance économique et un meilleur accès aux marchés.

Bref aperçu du secteur agroalimentaire tunisien

Selon les chiffres de l'Agence tunisienne de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation, le secteur des industries agroalimentaires représente en 2013 environ 18% du tissu industriel du pays, employant près de 71000 personnes, soit 11 à 12% des emplois industriels.

Sur le plan environnemental, les entreprises du secteur consomment des ressources hydriques (limitées pour la Tunisie) et génèrent des quantités importantes de déchets qui peuvent constituer des risques pour l'environnement et des nuisances pour la société, mais représentent également une ressource intéressante pour d'autres usages à l'instar de la production de biogaz ou la production de chaleur. A ce propos, une étude réalisée par le Réseau des Entreprises Maghrébines pour l'Environnement, a évalué les déchets organiques cumulés de la période 2005-2010 des filières oléicole, laitière et avicole à plus de 3 millions de tonnes !

Au niveau institutionnel, et pour mieux organiser le secteur, l'Etat tunisien a depuis la fin des années 1980 accordé au secteur un intérêt stratégique pour une meilleure coordination de l'action publique le concernant. Le tout dernier cadre stratégique mis en place pour la période (2011-2016) a cherché à répondre aux besoins suivants :

- Augmenter la valeur ajoutée des produits et promouvoir les exportations et les créneaux porteurs ;
- Développer la transformation ;
- Renforcer la sécurité sanitaire et la labellisation qualité ;
- Former et assurer le transfert de compétences.

Les objectifs quantitatifs de la stratégie sont d'atteindre plus de 2 milliards d'euros d'exportations, de doubler le taux d'encadrement dans les entreprises du secteur et de drainer des investissements de plus de 260 millions d'euros, soit le double du niveau de 2011. La stratégie vise également à atteindre 400 entreprises certifiées selon les normes internationales de la qualité (contre moins de la moitié de cet effectif aujourd'hui) et à promouvoir la traçabilité et l'agrégage technique.

Ainsi, l'approche analytique adoptée pour la stratégie globale agroalimentaire semble chercher prioritairement à répondre à des ambitions essentiellement économiques : mieux valoriser la production nationale et répondre aux besoins de développement de la qualité afin d'améliorer l'accès aux marchés extérieurs pour les filières identifiées comme stratégiques. Ces dernières sont essentiellement celles de l'huile d'olive, les produits de la mer et les conserves de poisson, les dattes et autres fruits et légumes frais, les conserves et semi-conserves, les pâtes alimentaires, et le vin et boissons alcoolisées.

Il est à préciser que peu d'importance a été accordée aux questions sociales et environnementales dans les orientations stratégiques publiées. Néanmoins, d'autres institutions s'occupaient de ces aspects comme les services de la santé, des affaires sociales, de l'emploi et de l'environnement, etc. Par ailleurs, ce constat ne doit pas masquer plusieurs initiatives individuelles de la part des entreprises dans ce sens. En effet, avec une majorité d'entreprises totalement ou partiellement exportatrices, les opérateurs du secteur sont souvent familiarisés avec les exigences des normes ISO et/ou sectorielles, même s'ils ne procèdent pas systématiquement à l'obtention des certifications. Il convient donc de souligner aussi ces aspects positifs qui révèlent des dynamiques en cours en Tunisie.

Plusieurs entreprises ont par exemple adhéré au "Programme de Mise à Niveau Environnemental". Ce programme a permis à 10 entreprises agroalimentaires actives dans diverses branches telles que l'huile d'olive et les corps gras, les produits laitiers, les boissons et les conserves d'obtenir la certification ISO 14000 en 2013. Par ailleurs, 11 entreprises, soutenues par le Centre Technique de l'Agroalimentaire, ont adopté des démarches de Production Plus Propre (PPP) dans le souci de préserver l'environnement et de rationaliser leur consommation en ressources naturelles. En outre, l'octroi de prêts et d'aides aux salariés, la réalisation d'actions de dépollution, le don de subventions aux associations de la société civile sont des mesures entrées dans la culture d'entreprise de plusieurs sociétés tunisiennes du secteur depuis des années.

Dans le même ordre d'idée, plusieurs entreprises ont également mis en place des actions en faveur de l'efficacité énergétique et l'usage des énergies renouvelables. Le Plan Solaire Tunisien, actualisé en 2012, a d'ailleurs prévu la réalisation de 10 projets pilotes d'efficacité énergétiques à l'horizon 2016 pour des entreprises agroalimentaires recourant aux technologies du froid.

Enfin, il ne faut pas oublier les efforts d'autres institutions étatiques ou privées (chambres de commerce et de l'industrie, le pôle de compétitivité dédié à l'agroalimentaire, Institut de santé et de sécurité au travail, etc.) et de la société civile qui jouent un grand rôle aujourd'hui dans le renforcement de la formation du personnel, le partage de bonnes pratiques et la promotion de l'amélioration des conditions de travail dans le secteur.

La démarche RSE et ses acteurs en Tunisie

A la différence des pays de l'Union européenne (UE), il n'y a pas en Tunisie, à ce jour, un cadre juridique qui impose aux entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, leur taille ou leur chiffre d'affaires, de publier des informations sociales et/ou environnementales liées à leurs activités. Ainsi, et comme nous l'avons mentionné, l'intégration d'une démarche RSE d'une manière méthodique et durable par les entreprises tunisiennes accuse encore un grand retard.

Il y a deux ans, une nouvelle initiative a vu le jour. Elle est en train de jouer un rôle précurseur pour la promotion de la RSE auprès du tissu économique national y compris dans le secteur agroalimentaire. Il s'agit de l'initiative pilotée par la CONECT, la Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie, deuxième et nouvelle organisation patronale en Tunisie, qui ambitionne à travers une communauté d'acteurs institutionnels et privés de dynamiser l'intégration de la RSE au sein des entreprises tunisiennes.

Dans le domaine agroalimentaire, cette initiative regroupe le Syndicat des Agriculteurs de Tunisie (SYNAGRI), CONECT, l'Institut National de la Normalisation et de la propriété Industrielle (INNORPI) et l'entreprise de production de produits laitiers VITALAIT (voir encadré).

En 2014, la CONECT continue de développer ce projet, en annonçant la création de trois catégories de label RSE tunisien qu'elle ambitionne de délivrer aux entreprises désireuses de s'inscrire volontairement dans cette démarche.

Cas de la centrale Laitière de Mehdià (VITALAIT)

Parmi les quelques entreprises qui communiquent aujourd'hui explicitement leur engagement dans une démarche de responsabilité sociétale et recourent à cette communication dans le marketing de l'entreprise, figure l'entreprise VITALAIT. Sur son site Internet (www.vitalait.net), cette dernière affirme son engagement pour :

- *De bonnes conditions de travail de son personnel (cantine, service de transport, couverture d'assurance maladie et un fond social financé par une partie des bénéfices) ;*
- *Un soutien financier et sous forme d'encadrement aux éleveurs et aux centres de collecte de lait dont l'objectif est la promotion de la qualité du lait frais ;*
- *Et, l'octroi de dons et de subventions aux associations et structures de la société civile actives dans sa région d'activité.*

La RSE, pour un meilleur cadrage des réflexions stratégiques futures

Les changements dans le contexte politique et socio-économique en Tunisie impliquent de nouveaux enjeux pour le secteur agroalimentaire national. L'intégration de la démarche RSE est encore dans ses débuts pour le secteur agroalimentaire. Il est opportun de la considérer comme une opportunité et de s'en servir comme cadre supplémentaire et global d'analyse dans l'élaboration des prochaines stratégies du secteur. La RSE peut, de ce fait, contribuer à mettre en place un cadre et une dynamique permettant de répondre à certaines insuffisances et objectifs des filières agroalimentaires pour la prochaine étape.

Au niveau stratégique, le développement de la RSE en Tunisie, dans le secteur qui nous intéresse ici, pourrait à moyen et long termes, contribuer à:

- Renforcer la bonne image des entreprises agroalimentaires tunisiennes et la confiance des consommateurs sur le marché local et international. Initier une démarche RSE permettra, en effet, d'être plus transparent et marquera un effort certain dans la traçabilité des produits ;
- Accroître l'accès des produits agroalimentaires tunisiens à de nouveaux marchés, là où les consommateurs sont de plus en plus engagés et sensibilisés aux questions de développement durable (à l'instar des pays européens) ;
- Favoriser la dissémination des bonnes pratiques entre les différents acteurs des filières et instaurer des traditions de dialogue et d'échange entre eux et avec leurs parties prenantes. Cela constituera un excellent levier d'organisation et de changement dans les filières agroalimentaires tunisiennes notamment pour celles qui souffrent de faible intégration entre les différents maillons ;
- Initier un vrai élan d'innovation dans le secteur agroalimentaire tunisien permettant la création de valeur en allant vers des concepts et des pratiques respectant davantage la santé et l'environnement comme par exemple l'éco-conception.
- Améliorer le management du risque social, commercial et environnemental au niveau des filières et ce, en incitant indirectement les entreprises à anticiper et à se préparer à l'avance aux éventuelles nouvelles exigences locales et internationales liées aux concepts du développement durable.

- Faciliter l'engagement concerté des entreprises agroalimentaires pour l'obtention des certifications ISO et autres normes de système de management.
- Diffuser une nouvelle culture de la communication et de la publication de l'information fiable et transparente au profit des différentes parties prenantes.

Directement ou indirectement, la RSE permettra donc de servir les objectifs économiques du secteur agroalimentaire, améliorer sa contribution aux objectifs de développement nationaux et son positionnement comme secteur prometteur en Tunisie. Toutefois, afin d'initier un vrai changement d'échelle dans l'adoption de la RSE au niveau du secteur agroalimentaire tunisien, il conviendrait de mener une sérieuse réflexion sur les moyens de créer un référentiel propre, une sorte de déclinaison de l'ISO 26000 tenant compte des enjeux spécifiques du secteur agroalimentaire tunisien.

Il faut d'autre part réfléchir aux moyens de promouvoir les partenariats public-privé et la collaboration des entreprises du secteur avec la société civile afin de jouer le rôle de vecteur porteur du développement de la RSE et de répondre aux nouvelles exigences des populations. A ce titre, la RSE pourrait constituer un cadre de coordination des activités des entreprises volontaires dans l'investissement dans des projets de développement régional et de créer des emplois dans ces zones à taux de chômage élevés. Rappelons que ce sont là les principales revendications des populations démunies lors de la révolution de 2011. Il s'agira dans ce cas d'une approche territoriale de la RSE, très intéressante notamment dans les régions et les localités, telles que Sidi Bouzid ou le Nord-Ouest tunisien, où l'agroalimentaire peut constituer un levier important de développement local.

Enfin, la réflexion devra également porter sur les moyens de trouver des outils financiers, législatifs et économiques à même de motiver les opérateurs dans les différentes filières à s'inscrire dans une démarche RSE. S'inspirer des expériences des pays qui ont devancé la Tunisie dans ce domaine et renforcer la coopération internationale en la matière peuvent jouer un grand rôle dans la réussite d'un tel projet. A ce niveau, le pôle de compétitivité de Bizerte, en coordination avec les autres structures institutionnelles et professionnelles, peut constituer un atout réel, en tant que cluster spécialisé et réseau dynamique, et jouer un rôle central dans la diffusion et la promotion de la RSE au niveau sectoriel.

Conclusion

La révolution qu'a vécue la Tunisie, début 2011, a placé au premier plan les revendications sociales dans les différents secteurs de l'économie, y compris dans la nouvelle constitution, promulguée le 27 janvier 2014. Les entreprises du secteur agroalimentaires ont donc tout à gagner en s'inscrivant dès aujourd'hui dans une démarche RSE.

En effet, l'intégration de cette démarche dans les prochaines stratégies du secteur et la mise en place des moyens d'accompagner les entreprises et de financer leurs plans de développement de la RSE peuvent constituer des leviers d'amélioration de la productivité et de la compétitivité des filières agroalimentaires tunisiennes mais aussi une réponse aux problématiques globales posées à l'économie et à la société.

Bibliography / More information

- Ministère de l'Environnement et du développement Durable (2009), *Etude exploratoire du marché de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise en Tunisie*.
- Ministère de l'Industrie (2010), *Stratégie industrielle 2016*.
- Réseau des Entreprises Maghrébines pour l'Environnement (2011), *Gestion de déchets organiques : valorisation des déchets dans le secteur agroalimentaire au Maghreb*.
- Hamdi, S. (2012), « *Les secteurs agricole et agroalimentaire: importance socio-économique et impact environnemental* », E-Magazine Leaders, 2012.
- Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (2012), *Actualisation des études de positionnement stratégique relatives au secteur IAA (synthèse)*, Cahier de CEPI n° 37.
- OCDE (2012), « Examen de l'OCDE des politiques de l'investissement: Tunisie 2012 ».
- Ministère de l'Industrie (2013), *Rapport d'activité du Programme National de la Qualité*.
- Zam-Zam, A., Sauvée L., (2014), « *La Responsabilité Sociétale des Entreprises de l'agroalimentaire: levier d'une dynamique créatrice de valeur ?* », in RSE Magazine.
- CONECT (2014), *Pour un Label CONECT de la Responsabilité sociétale des entreprises: Approche et Référentiel*.

CIHEAM Press Review

If you want to learn news and events in Euro-Mediterranean Agriculture, Food Security, Fisheries and Sustainable Development Issues, we invite you to follow our Day-to-Day Press Review.



This very interactive tool is available in free access on

www.scoop.it/t/ciheam-press-review

Priorités sociétales dans la restauration collective : le cas de l'Algérie

Djamel-Eddine Mekhancha

Laboratoire de recherche ALNUTS et INATA
Université Constantine 1, Algérie



Lahcène Nezzal

Laboratoire de recherche ALNUTS, Faculté de
Médecine/Université Constantine 3, Algérie



Lynda Yagoubi-Benatallah Peyman Uysal

Laboratoire de recherche ALNUTS et INATA
Université Constantine 1, Algérie



Brahim Badaoui

Laboratoire de recherche ALNUTS, Faculté des Sciences
Economiques, Université Constantine 2, Algérie



Corinne Colette Dahel-Mekhancha

Laboratoire de recherche ALNUTS et INATA
Université Constantine 1, Algérie



Les 12 et 13 mai 2014 s'est tenu à Constantine, en Algérie, le Colloque International « *Restauration Collective Durable* » (CIRCD), organisé par le laboratoire de recherche Alimentation, Nutrition et Santé (ALNUTS), l'Institut de la Nutrition, de l'Alimentation et des technologies agro-alimentaires (INATAA), la Faculté de Médecine, l'Université Constantine 1, l'Université Constantine 3 avec l'appui de la Chaire UNESCO Alimentations du Monde, la Société Algérienne de Nutrition, l'Office National des Œuvres Universitaires (en charge de l'organisation et de la gestion de la restauration universitaire), l'Assemblée Populaire de la Commune du Khroub (restauration scolaire) et l'Entreprise Nationale de Forage (ENAFOR, filiale de SONATRACH).

Le CIRCD a été une occasion de rencontres et d'échanges entre universitaires et professionnels de la Restauration Collective (RC). Il a été suivi d'un atelier organisé par le laboratoire ALNUTS et Risteco sur « *les enjeux d'une bonne gestion du gaspillage et des déchets pour le développement durable de la RC* » qui a regroupé des participants de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, des associations universitaires, de la santé, des industries agro-alimentaires (IAA) et des hydrocarbures.

La RC est une activité de service de préparations et de consommations alimentaires hors du cadre domestique. Elle constitue une façon pratique et économique de nourrir un grand nombre d'individus. De nombreux facteurs économiques et sociaux l'ont imposée de fait comme l'éloignement du cadre familial ou le regroupement de personnes imposé par des exigences socioéconomiques, etc. C'est un cadre de transformation des denrées alimentaires incontournable. La RC concerne tous les secteurs de la vie économique, sociale et culturelle et constitue un marché important pour le secteur agro-alimentaire. La RC doit simultanément :

- Assurer une prestation de bonne qualité nutritionnelle répondant à des critères précis (équilibre alimentaire, apports recommandés) ;
- Etre « sécurisante » et « sûre » sur le plan hygiénique (salubrité et sécurité sanitaire) ;
- Satisfaire les goûts des consommateurs et intégrer leur culture alimentaire (qualité organoleptique et valeurs culturelles) ;
- Etre respectueuse de l'environnement.

La « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE) est un concept large qui touche à de nombreux domaines tels que développés par la norme ISO 26000. La RC, par les secteurs et populations qui en dépendent et de par les objectifs qui lui sont assignés, occupe un rôle important dans la vie du consommateur et peut donc constituer un levier approprié pour les actions de responsabilité sociétale.

Quelques chiffres sur la RC en Algérie

La RC joue un rôle important en Algérie, mais sans atteindre, pour l'instant, les niveaux de développements technologiques et opérationnels élevés de l'Europe. Elle est une solution incontournable aux contraintes d'éloignement du foyer familial (lieu traditionnel des prises de repas), des lieux d'études et de travail et comme aide sociale à différentes catégories de la population. C'est d'ailleurs au titre de l'aide pour les « *écoliers indigènes nécessaires* » que la RC s'est inscrite comme activité au sein des établissements scolaires dans la seconde moitié du siècle dernier.

Ainsi, nous la retrouvons dans différents secteurs: éducation nationale, enseignement supérieur, entreprises, santé, corps constitués (armée, police, gendarmerie, etc.), établissements carcéraux, établissements d'accueil de personnes âgées, orphelinats, colonies de vacances et projets caritatifs comme les restaurants de la « *rahma* » (restaurants « du cœur ») et « *maidet ramadhan* » (les « tables du ramadhan » pour « les sans familles »).

Nous disposons de chiffres concernant l'éducation nationale et l'enseignement supérieur et de quelques indications pour les activités de « *catering* » de certaines branches de l'activité économique:

- Selon le Ministère de l'éducation nationale algérien (2010), il y a plus de trois millions de bénéficiaires dans le cycle d'enseignement primaire (80% de l'effectif total) fréquentant 12 500 cantines et près de 500 000 bénéficiaires dans les cycles moyens et secondaires, soit une distribution de plus de 3 500 000 repas par jour en période scolaire.
- Dans son bilan pour le cinquantenaire de l'indépendance, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique indiquait qu'il devait organiser la restauration de plus d' 1 million d'étudiants dont plus de 40% sont hébergés en résidence universitaire. La RC est présente dans les 48 wilayats que compte l'Algérie, à travers les 388 résidences universitaires et 490 unités de restauration, qui servent un total de 944 857 repas par jour (chiffres fournis par l'Office National des Œuvres Universitaires, ONOU, 2014).
- En entreprise, la RC est un marché en croissance continue pour répondre aux besoins engendrés par l'éloignement des lieux de travail et des lieux de vie. ANIMA Investment Network indique que le secteur des hydrocarbures (130 000 employés seulement) est devenu un important marché pour les entreprises de « *catering* » auxquelles il est fait appel pour la gestion des services de restauration. Le chiffre d'affaires s'élève à près de 5 milliards de dollars américains par an, montant auquel il faudra ajouter le chiffre d'affaires généré par les activités de restauration en gestion directe.

Nous ne disposons pas d'autres données sur la RC au sein des entreprises industrielles et des administrations, des corps constitués (armée, gendarmerie, police, etc.), des établissements carcéraux et autres activités (colonies de vacances, actions caritatives, etc.) car elles ne sont pas publiées. Cependant, nous pouvons admettre que cela représente une activité beaucoup plus importante que celle qui concerne l'éducation nationale et l'enseignement supérieur.

Les priorités sociétales

Dans le contexte algérien, cinq priorités sociétales nous semblent évidentes. L'ordre de présentation est très subjectif. Il relève de notre propre perception de l'importance des priorités compte tenu du développement de la société algérienne.

1. *Assurer une alimentation pour une bonne nutrition, une bonne santé et le bien être*

Les actions d'alimentation et de nutrition ont pour objectif principal « déclaré » d'assurer un bon état de santé et le bien être pour les groupes de population concernés. L'alimentation au sein des RC est d'abord envisagée comme une réponse aux besoins alimentaires et nutritionnels. Dans certains cas, il s'agit d'un complément à l'alimentation familiale. C'est notamment le cas des écoliers, des lycéens, d'une catégorie d'étudiants, de certaines administrations et entreprises. Dans d'autres cas, il s'agit d'une substitution totale à l'alimentation familiale pendant des périodes plus ou moins longues (étudiants en résidences universitaires, chantiers mobiles, entreprises, corps constitués, colonies de vacances...). Pour chacun de ces contextes, des objectifs nutritionnels sont fixés. Il est attendu de la RC une réponse aux besoins en alimentation des groupes de population ciblés mais les objectifs nutritionnels et leur réalisation sont très discutables car il n'existe pas encore d'institution regroupant des experts pour fixer de manière consensuelle des objectifs nutritionnels pertinents pour chaque groupe de population. En milieu scolaire et universitaire, les budgets alloués ne sont pas à hauteur des objectifs à atteindre. Il y a là un important chantier à mettre en place.

2. *Améliorer les conditions d'hygiène en RC et prévention des toxi infections alimentaires collectives (TIAC)*

Les TIAC sont un problème de santé publique. Leur incidence est à déclarer obligatoirement et l'Institut National de Santé Publique s'occupe de la collecte et la publication des données épidémiologiques. En 2010, 2 890 cas ont été enregistrés dont 16,4% en et assimilés à la RC. Les chiffres publiés pour 2011 sont 3 219 cas dont 24,3% en RC. Les TIAC sont des événements spectaculaires, régulièrement rapportés par la presse, et à ce titre elles suscitent plus d'émotion et plus de crainte au sein des populations concernées. Il est de la responsabilité des gestionnaires de veiller au respect des bonnes pratiques d'hygiène pour réduire les TIAC afin de réhabiliter la RC sur ce plan.

3. *Formation diplômante et formation continue*

Dans les secteurs de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, le personnel affecté à la RC, pour la préparation et la distribution des repas, n'est pas qualifié. La gestion est assurée par des personnes issues du corps enseignant ou de l'encadrement pédagogique et administratif des établissements scolaires. Dans d'autres secteurs, notamment les entreprises, il est fait appel à un personnel ayant des formations d'hôteliers. Le recours à un personnel qui ne correspond pas aux compétences exigées par les spécificités de la RC pouvait se justifier quand il fallait « agir dans l'urgence » pour l'encadrement de la gestion de la RC et la mise à sa disposition d'une main d'œuvre importante. Cela ne peut plus être accepté aujourd'hui face aux exigences de la RC en matière de qualité de prestation, d'autant plus qu'il existe un vivier de diplômés en nutrition et en gestion de la qualité des denrées alimentaires. Ce vivier inexploité est d'ailleurs insuffisant, et il nous semble nécessaire d'aller vers d'autres offres de formation diplômante plus spécifiques à la RC comme par exemple des masters. Dans le même temps, pour améliorer les capacités d'intervention des personnels déjà en activité, il faut envisager des offres de formation universitaire continue (FUC). La RC mériterait d'être inscrite comme une « filière porteuse » pour les offres de FUC.

4. *Réduction des gaspillages et gestion des déchets pour un impact positif sur l'environnement*

La RC est aussi décriée pour les gaspillages: les restes de tables (pain et partie des repas non consommés), quantités non servies, déchets de table (épluchures, os, etc.) et de cuisine (légumes, huiles de friture, boucherie, etc.). Des hypothèses explicatives sont avancées mais nous manquons d'étude. Des enquêtes et sondages sont à envisager pour cerner les causes et avancer les solutions appropriées. La réduction du gaspillage et une gestion durable des déchets auront inéluctablement des impacts positifs sur la gestion financière et l'environnement. Il s'agira de démarches innovantes pour la RC en Algérie.

5. *Vulgarisation d'information, sensibilisation, et éducation du grand public pour la nutrition et la santé*

La RC rassemble des effectifs important et est donc un cadre propice pour la réalisation de ces actions. Nous pouvons y envisager, par exemple, des actions d'éducation aux équilibres alimentaires et nutritionnels, à l'hygiène, à la réduction des déchets et du gaspillage, à la découverte de nouveaux produits, plats et saveurs d'Algérie et d'ailleurs, à la valorisation de produits traditionnels bon marché et de bonne qualité nutritionnelle, et

Conclusion

Les échanges entre participants au CIRCD et durant l'atelier qui a suivi ont permis l'ébauche d'un programme d'action pour les deux années à venir dans la perspective d'une deuxième édition du CIRCD en 2016. Ce programme d'action comprend les mesures suivantes :

- la collecte de données pour un état des lieux plus complet incluant tous les secteurs (éducation, enseignement supérieur, santé, industrie, armée et corps assimilés, loisirs etc.) ;
- une meilleure connaissance des besoins et du degré de satisfaction des bénéficiaires (enquêtes, sondages) concernant différents volets (alimentation, nutrition, formation, locaux de restauration, évaluation des déchets et impacts environnementaux, etc.) ;
- une meilleure définition des besoins et des réponses à apporter ;
- des expérimentations en matière de menus ;
- l'amélioration du cadre de restauration ;
- des actions d'information ;
- la réduction du gaspillage et des déchets ;
- la mise en place de dispositifs de récupération des déchets et leur valorisation comme compost ;

- des projets de formations: formation-sensibilisation grand public, offres de FUIIC pour les personnels de la RC, offres de formation académiques et professionnalisantes ;
- mise en place de veilles documentaires pour le recherche de financement ;
- création d'un réseau sur les RC ;
- création d'un blog et/ou d'un site internet pour annoncer et préparer le CIRCD 2016 et élargir l'assise de participation.

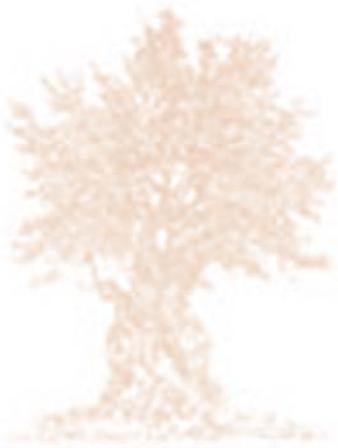
Ces actions pourraient être envisagées, par exemple, dans le cadre de conventions entre différents partenaires relevant des différents secteurs.

Remerciements :

Les auteurs tiennent à remercier les personnes qui ont bien voulu relire cette contribution et leur suggérer quelques corrections.

Bibliographie / Plus d'informations

- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MERS) (2012), *L'enseignement supérieur et la recherche en Algérie: 50 années au service du développement (1962-2012)*.
- Risteco
www.risteco.it
- ANIMA Investment Network
www.animaweb.org



News from CIHEAM Bari

NEMO

The NEMO project (Cross-border rural coastal communities development in Libya and neighbouring countries - Egypt and Tunisia) is a cooperation for development initiative funded by the Italian Ministry of Foreign Affairs- General Direction Cooperation for Development carried out through a voluntary contribution to CIHEAM-Bari which is the implementing agency. The project has a duration of 3 years (March 2014-February 2017). It is carried out in coordination with the General Direction of Fishery and Aquaculture and by some Tunisian institutions. The total budget amounts to 2,600,000 Euros; the budget approved for Tunisia is of 840,140.00 Euros.

This initiative, that originally stemmed from the will of the Italian government to grant funds for cross-border activities after the Arab spring events, intends to develop autonomous and synergic social and economic activities for the benefit of the rural, coastal communities of three neighbouring countries (Egypt, Libya, Tunisia). The challenges that NEMO tackles at different levels are relevant for the Mediterranean basin: the loss of human resources, the failure to enhance and manage natural resources (water, soil, sea), integrated rural, coastal development, the poor promotion and enhancement of biodiversity and local wildlife, and the need to promote the local traditions and foods.

On the 9th of May, 2014, the first meeting of the project Steering Committee took place in Tunis at the General Direction for Fishery and Aquaculture, with the participation of representatives from the Tunisian Ministry of Agriculture, from the Italian Cooperation Office in Tunis and from CIHEAM-Bari. This meeting was designed to discuss and approve action plans and implementation of the whole project.

In Tunisia, NEMO shall launch and strengthen the sustainable social and economic development of the coastal communities in the Medenine Governorate through the following activities:

- Support the setting up of professional fishery organizations, by updating regulations concerning this sector, and improve the governance skills of all the actors involved in the project area.
- Rehabilitation of a centre located at Zarzis, which will become the core of a development strategy for the local coastal communities. It will host activities to promote the main fishery products, local foods and craftsmanship and training sessions especially for young fishermen.

- Theoretical/practical training that may enable local fishermen and their families to undertake tourist activities (involving the local infrastructure) thereby enhancing local food products and promoting the sustainable management of natural resources.
- Support the commercial promotion of fishery products through the organization of events at local, national and Mediterranean level. This may raise the visibility of some local typical products which are not promoted by the beneficiary communities.

More information : galli@iamb.it

MARSADEV

MARSADEV (Matrouh Rural Sustainable Development) est un projet de coopération en Egypte financé par le Ministère italien des affaires étrangères, à travers sa Direction générale de la coopération au développement, en mobilisant le programme d'aides alimentaires, et réalisé conjointement par le CIHEAM-Bari et le Desert Research Center (DRC) qui est aussi le principal bénéficiaire. Parmi les organismes mobilisés pour la mise en œuvre de ce projet figurent en particulier l'Agriculture Research Centre (ARC) et le Sustainable Development Centre for Matrouh Resources. La durée prévue est de 3 ans (2014- 2017) et les fonds alloués s'élèvent à environ 1,5 millions d'euros.

La zone du projet est le Gouvernorat de Matrouh, dans le Nord-Est de l'Egypte, à la frontière avec la Libye. Elle se caractérise par un climat désertique et la présence de populations de bédouins nomades et semi-nomades. L'objectif général du projet est de contribuer à renforcer le développement rural durable et à mieux préserver les ressources naturelles en vue de briser le cercle vicieux de la pauvreté. La stratégie du projet est axée sur des interventions pour la mise en valeur des terres agricole et l'agriculture en sec, l'introduction de technologies durables visant une gestion raisonnée des cultures typiques (olivier, figuier) et la transformation des produits agricoles en soutien des communautés locales.

Les activités du projet, qui ont démarré au printemps 2014, incluent la restauration des sols dégradés, l'aménagement d'un certain nombre d'oueds, la réalisation et la réhabilitation des citernes pour la collecte des eaux de surface, la gestion de la fertilité du sol et, par là même, l'augmentation des rendements des cultures, l'amélioration des parcours, le développement des conditions socio-économiques, en accordant une attention particulière au renforcement du rôle des femmes au sein de la société Bédouine

Plus d'informations : virtuosi@iamb.it

News from CIHEAM Chania

MEDLAND 2020

On Monday 26th and Tuesday 27th of May, the 2nd Regional Workshop of the MEDLAND 2020 "Design of a future common integrated land management scheme to protect natural resources in synergy with social and economic valorization" project was organised by CIHEAM-Chania. MEDLAND 2020 is a capitalisation project financed by the ERDF and national funds and its overall aim is to reinforce the impact of the achieved MED project results on territories on sustainable land and natural resources management in the Mediterranean basin. It is scheduled to take place from 1 July 2013 to 31 December 2014. The project's main objective is to promote international cooperation towards a common integrated land management scheme to protect natural resources in synergy with social and economic valorization in the Mediterranean, through the sharing, mainstreaming and transfer of accomplished products towards local, regional and national public policies, and also at Pan-Mediterranean and European level. The project includes the participation of 14 partners linked to 13 MED projects from 7 northern rim countries (France, Spain, Italy, Croatia, Slovenia, Greece and Portugal), and one invited country (Albania) in the partnership, along with a collaboration with the southern rim. All these 13 MED projects have been grouped into four main themes:

- Integral management of natural protected areas, as a tool for rural development accomplishment with social and economic demands of the inhabitants
- Natural risks management (especially wildfires), increasing the efficiency of fire prevention, citizens and infrastructure protection and social awareness
- Social & economic valorization of the territory to reinforce the local development through sustainable tourism and marketing of local products
- Smart natural resource management through innovation and new emerging markets promotion (from emerging uses as biomass to new challenges as environmental services payment).

This second workshop was dedicated to the last two themes. Presentation and discussion on key ideas, methodologies, tools and outcomes of each one of the 13 projects that is directly or indirectly related to those topics took place. CIHEAM-Chania, which participates in MEDLAND2020 with the project SYLVAMED Mediterranean Forests for All (MED 2007-2013) presented the outcomes/best practices of this project that was mainly related with designing and applying a mechanism of payments for environmental services (PES).

www.medland2020.eu

Project for the *in situ* and *ex situ* conservation of *Zelkova abelicea* in Crete

The University of Fribourg (Dept. of Biology and Botanic Garden), Switzerland, actively involved in the Botanic Gardens Conservation International (BGCI) Global Action Plan for the conservation of threatened *Zelkova* species all over the world, finances the implementation of the first year activities (2014) of the project '*in situ* and *ex situ* conservation of *Zelkova abelicea* (Lam.) Boiss. (*Ulmaceae*) in Crete, 2014-2016'. The project is implemented under the coordination of CIHEAM-Chania, in collaboration with the Forest Directorates of Crete and under the supervision of the project scientific committee with delegates from CIHEAM-Chania, the Forest Directorates of Crete, the National and Kapodistrian University of Athens (Dept. of Biology), Greece, the University of Fribourg, the BGCI (Botanic Garden Conservation International), the CNR Institute of Plant Genetics, Palermo, Italy.

Zelkova abelicea (or 'Abelitsiá' or 'Anégno', as is the common name of the tree in Western and Eastern Crete respectively) is of utmost scientific and conservation interest as it is the only endemic tree species on the island of Crete (and in the eastern Mediterranean region). In addition, the species is one of the most notable relict trees of the Mediterranean region and one of the two European representatives of the genus *Zelkova*. It is found in all mountain massifs of Crete (mainly in Lefka Ori of Western Crete), though in very fragmented populations. Each of these isolated, and in some cases small, populations, as those in Central and Eastern Crete, is at risk of being lost as a result of an accidental, deliberate or stochastic event (e.g. fire, road construction, drought). The most important pressure for *Zelkova abelicea* is overgrazing and browsing through livestock. The last decades a flourishing trade of traditional walking sticks made from *Zelkova* wood has developed and this has led to increased pruning of trees.

Among the main objectives of the project is the *in situ* protection of selected stands of *Z. abelicea* from grazing and pruning in mountain massifs of Crete by fencing, as well as monitoring the effect of the protective measures on plant growth and regeneration of the different selected stands. *Ex situ* collections of *Z. abelicea* will be created using plant material (seeds and root suckers) collected from all the mountain regions where *Z. abelicea* occurs in order to preserve as much of the genetic diversity of the species as possible in the seed bank of CIHEAM-Chania and in *ex situ* plantations. Special actions of awareness for the wide public and local authorities in Crete will be organized to make known the great value of this plant as a unique natural patrimony of Crete and the Mediterranean.

News from CIHEAM Montpellier

Evaluation de l'Institut

Le CIHEAM-Montpellier a reçu du 17 au 19 juin 2014 un comité de visite dans le cadre de son évaluation par l'Agence française d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES). L'AERES est une agence publique indépendante chargée d'évaluer l'ensemble des établissements de recherche et d'enseignement supérieur opérant en France. Elle est également chargée d'évaluer toutes les formations supérieures dispensées en France ainsi que l'ensemble des équipes de recherche.

C'est ainsi que les parcours de master co-habilités entre le CIHEAM-Montpellier et les universités montpelliéraines ont récemment été évalués, ainsi que les unités mixtes de recherche dans lesquelles les personnels enseignants de l'institut sont insérés. L'AERES doit se transformer très prochainement en Haut Conseil d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES), ce qui en modifiera la gouvernance, mais ses missions d'évaluation resteront inchangées.

De par son statut intergouvernemental, le CIHEAM-Montpellier n'est pas tenu de se faire évaluer, mais le choix a été fait de demander cette évaluation afin de bien marquer le fait que les enseignements qui y sont prodigués ainsi que la recherche qui y est conduite répondent aux standards d'excellence du système académique français.

Le comité d'évaluation est composé de personnalités du milieu de la recherche et de l'enseignement supérieur ainsi que de l'expertise pour le développement. Il est international. Ses termes de référence prévoient que l'évaluation du CIHEAM-Montpellier doit être stratégique, c'est à dire qu'elle doit porter une appréciation sur les activités de l'Institut en regard de ses missions.

Le comité a donc conduit des entretiens avec les agents de l'Institut (direction, enseignants, personnels d'appui), avec des représentants du Ministère de l'agriculture, des institutions académiques et scientifiques françaises qui nous sont liées, mais également avec les partenaires des autres pays membres du CIHEAM. Les acteurs économiques avec qui l'institut travaille ont également été interviewés.

L'évaluation par l'AERES sera une pièce importante du dossier d'accréditation que l'institut va devoir constituer pour obtenir son habilitation à délivrer en propre des diplômes nationaux français.

Plus d'informations: bergeret@iamm.fr

Fonction réseau sur le pastoralisme méditerranéen

En 2011 les Causses et les Cévennes ont été inscrites sur la Liste du patrimoine mondial de l'Unesco au titre des « paysages culturels évolutifs de l'agropastoralisme méditerranéen ». Ce faisant l'Etat-partie français s'engageait, par cette inscription, à favoriser la constitution sur ce thème d'une liste à la fois équilibrée (entre les pays) et représentative (des différents systèmes agropastoraux méditerranéens). Une instance de gestion de ce Bien a été créée sous la forme d'une Entente départementale (Hérault, Lozère, Gard et Aveyron) qui est une pièce maîtresse de la gouvernance de ce territoire inscrit.

Le CIHEAM-Montpellier signe une convention de collaboration avec cette Entente pour assumer, avec le Conseil scientifique de l'Entente, l'Entente elle-même et ses parties prenantes, cette fonction de mise en relation et de montage de projets en Méditerranée, qui deviendra une activité centrale du réseau constitué par nous sur ce thème: le Resopasto.

Ce type d'action correspond particulièrement au mandat et aux statuts de notre Institut, partenariat entre pays membres sur biens communs et liaisons entre recherche, enseignement et actions de terrain. Avant l'inscription, puis après, l'Institut a participé à l'organisation des réunions thématiques d'experts en apportant nos réseaux méditerranéens, notamment pour les Balkans et la rive Sud de la Méditerranée (Meyrues 2007, Tirana 2009 et la Semaine de rencontres internationales à Montpellier et sur le site du Bien en 2012).

Le CIHEAM-Montpellier co-organisera en Grèce, avec la Trikala Development Agency et l'Université de Volos, une quatrième réunion thématique en septembre 2014. Cette réunion sera un des trois volets de notre « fonction réseau » pour (et avec) l'Entente en même temps que le repérage de partenaires potentiels d'un consortium pouvant répondre à des appels d'offre et l'inventaire des actions de coopération des institutions partie-prenantes sur le Bien Causses et Cévennes.

Plus d'informations: lerin@iamm.fr

<http://resopasto.iamm.fr>

News from CIHEAM Zaragoza

Training of Trainers on Water Scarcity and Drought

CIHEAM-Zaragoza signed an agreement with the United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN-DESA) and the UN Office to Support the International Decade for Action, "Water for Life 2005-2015" to implement a Workshop and Field Training on "Developing and Implementing Mitigation and Preparedness Water Scarcity and Drought Management Plans".

This agreement lies within the framework of UN-DESA capacity development Project ROA-207 entitled "Strengthening National Capacities to Manage Water Scarcity and Drought in West Asia and North Africa".

This training event, took place in Spain from 6 to 9 May 2014 and brought together key policy makers and national stakeholders from Jordan, Morocco, Palestine, Tunisia and Yemen along with experts with extensive regional and international experience in drought planning and management including MEDROPLAN's project developers and experts.

MEDROPLAN (Mediterranean Drought Preparedness and Mitigation Planning, www.iamz.ciheam.org/medroplan) was a MEDA-WATER project, coordinated by CIHEAM-Zaragoza from 2003 to 2008, that developed a framework for drought preparedness and mitigation and produced "Drought Management Guidelines" which was selected as the main reference document for the training.

Participants had two days of working sessions at the Institute where the drought planning framework was presented and its adaptation to the participating countries was actively debated. A third day was devoted to a field visit to the Ebro Basin Authority and to the Irrigation Community *Riegos del Alto Aragón* to show practical implementation of water scarcity and drought plans.

The event concluded with a visit to the Ministry of Agriculture Food and Environment in Madrid where the participants were introduced to the Spanish system of agricultural insurance and to the water scarcity management policy.

New Advanced Course on Price Volatility

CIHEAM-Zaragoza will organize 12 advanced courses for professionals in the 2014/15 academic year. One of the three courses organized with FAO will focus on "*Methodological approaches to assess and manage food price volatility*", giving response to the main topic of the 9th CIHEAM Ministerial Meeting held in Malta in September 2012.

This course has two main objectives. The first is to present the methodological foundations necessary to understand and critically evaluate the ongoing research debate on the causes and effects of food price volatility. Based on these findings, the second objective is to review public and private responses that address food price volatility.

At the end of this course, participants will understand the concepts of volatility modelling and agricultural price analysis; be informed on the current research on drivers, spillovers and transmission of agricultural and food price volatility; be familiar with policy options to address price volatility and with the possible tools in the private sector to cope with price volatility.

Public Recognition for Postgraduate training Excellence

Our Master of Science in Plant Breeding organized by CIHEAM-Zaragoza and the University of Lleida has received the "International Master's Programme" label conferred by the Government of Catalonia in Spain.

This distinction identifies the official programmes with the highest international dimension and qualification of lecturers. Ours was the only programme presented by all public and private Catalan universities to gain this recognition in Life Sciences.

More information on:
masters.iamz.ciheam.org/en/plantbreeding

Watch Letters published

2007

1. Water Resources and Agriculture
2. Identity and Quality of Mediterranean Products
3. Zoonoses and Emerging Diseases

2008

4. Aquaculture Sector
5. Sociopolitical Impacts of the Rising Food Prices
6. Forest Fires
7. Organic Farming

2009

8. Agro-Business
9. Drought Management and Desertification
10. Agricultural Policies Outlook
11. Agriculture and Fisheries in the Islands

2010

12. Climate Change and Agriculture
13. Food, Nutrition and Health
14. Women in Agriculture
15. Agricultural Trade and Liberalization

2011

16. Olive Growing
17. Financing Agricultural and Rural Development
18. Urban Agriculture
19. Labelling Mediterranean Products

2012

20. Agri-Food Chain and Logistics
21. Enhancing Research
22. Education and Training
23. Cereals Trade and Markets

2013

24. Rural Development
25. Mediterranean Forests
26. Farmer's Trade Union
27. EU CAP Reform and the Mediterranean

2014

28. Land Issues in the Mediterranean
29. Corporate Social Responsibility

Next Issues

2014

30. Food Waste and losses
31. Fisheries and Sea products

2015

32. New Food Security Indicators

Access to the Watch Letter

All the issues are available on www.ciheam.org

- English and French Version from n°01 to n°20
- Arabic Version since n°12
- Bilingual Version (English/French) since n°21

Communication Policy

The Watch Letter is dispatched electronically to more than **20,000 recipients** in the Euro-Mediterranean World (decision makers, ministers, journalists, researchers, students, documentation and research centres, universities, etc.).

Constant efforts are made to ensure a wide variety of contributor profiles in both geographic and professional terms. In the 29 issues published so far, we have published **186 articles** involving **281 authors**.

Contributing to the Watch Letter

We invite persons who have relevant expertise in Agriculture, Food and Rural Development Areas (teachers, researchers, students, decision makers, etc.) and wish to contribute to the Watch Letter to contact us at the following email: abis@ciheam.org





ciheam.org