

semences destinés aux essais, fournir un soutien logistique et jouer un rôle de facilitateur) et en tenant un rôle actif dans l'élargissement de leur portée (approbation du renouvellement, co-financement, renforcement des capacités et participation active à des plateformes de secteur).

Dans toutes les économies en développement et en transition on a enregistré des réductions importantes du nombre de personnes employées dans le secteur agricole et une augmentation parallèle de la productivité. À long terme les pouvoirs publics et la société civile auront donc un rôle fondamental à jouer : aider les petits agriculteurs à diversifier leurs sources de revenus et à effectuer une reconversion sans heurs vers d'autres secteurs économiques. Les priorités des politiques devraient concerner la création d'emplois ruraux non agricoles, l'amélioration de l'accès à l'éducation et à la formation et la fourniture de « dispositifs de sécurité » aux couches de la populations frappées par une pauvreté chronique. L'exemple d'Unilever qui a fait appliquer une norme de durabilité, pour le thé Lipton, souligne l'importance des pouvoirs publics pour faciliter cette transition (Encadré 3).

CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET MESSAGES CLÉ

Dans le secteur agroalimentaire, tributaire de ressources naturelles, humaines et matérielles, la responsabilité sociale des entreprises n'est plus considérée comme une politique superflue mais comme une nécessité stratégique pour l'entreprise.

Deux types d'initiatives arrivent en tête des préoccupations de RSE pour les entreprises agroalimentaires : 1) les normes et les codes; 2) les innovations dans la chaîne de valeur. Ces initiatives détiennent un potentiel important pour accroître la durabilité du secteur agroalimentaire. Cela dit des changements essentiels sont nécessaires pour améliorer leur efficacité. Il conviendrait notamment de trouver une solution à l'absence d'équivalence entre les différentes normes et les différents codes et d'élaborer des initiatives plus spécifiques qui encouragent effectivement la participation des petits agriculteurs à la chaîne mondiale d'approvisionnement.

Les pouvoirs publics et la société civile s'intéressent aussi de plus en plus à la responsabilité sociale des entreprises. La création de plateformes de secteur et d'organismes auxquels participent de nombreuses parties prenantes caractérise l'évolution récente du secteur agroalimentaire. Ces acteurs offrent la possibilité de jouer un rôle décisif pour faciliter et faire connaître les pratiques de RSE. La recherche indique quatre domaines concrets à prendre en considération aussi bien par le secteur agroalimentaire que par la société civile, les pouvoirs publics et les organismes multilatéraux:

- Il est tout d'abord nécessaire de collaborer et d'investir au plan international pour **élaborer des normes et des codes plus efficaces et accessibles** par le biais d'un programme d'évaluation des incidences, de reconnaissance réciproque et de transfert des connaissances. Comme le secteur a fortement encouragé l'introduction de ces normes il serait logique d'insérer un tel processus parmi des organismes promoteurs, comme le Sustainable Agriculture Initiative (SAI) Platform et le Sustainable Food Laboratory, tout en maintenant un dialogue étroit avec la société civile, les organismes multilatéraux et les autres parties prenantes intéressées.

- **Deuxièmement, les plateformes du secteur agroalimentaire comportant de nombreuses parties prenantes** doivent coordonner et assurer le suivi des normes, codes et innovations de la chaîne de valeur pour le soutien mutuel et la mise en commun des bonnes pratiques. Elles pourraient être rattachées aux plateformes internationales

du secteur susmentionnées, qui pourraient par exemple reproduire la structure du World Business Council for Sustainable Development et de ses conseils nationaux.

- Troisièmement, les gouvernements nationaux, les organismes multilatéraux et les donateurs devraient **déterminer et soutenir de manière proactive l'expansion des innovations à fort potentiel**, notamment l'adoption de normes et de codes par certains groupes de producteurs lorsque cela pourrait avoir des conséquences bénéfiques. Dans l'agroalimentaire, les innovations relatives à la RSE sont surtout le fait d'entreprises, mais le secteur public joue aussi un rôle essentiel pour faciliter leur implication avec les producteurs, en créant un environnement favorable et en étendant la portée des leçons tirées des projets pilotes au plan national et international.
- Enfin, il ressort qu'à long terme les pouvoirs publics et la société civile devront jouer un rôle clé pour aider **les petits agriculteurs à diversifier leurs sources de revenus et pour faciliter leur transition progressive** du secteur agricole à un autre secteur économique.

Références

Pfizer, M. and R. Krishnaswamy, *The Role of the Food & Beverage Sector in Expanding Economic Opportunity*, Kennedy School of Government/FSG Social Impact Advisors, October 2007

Porter, M. and M. Kramer, *Strategy & Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006

Rotherham, T., *The Trade and Environmental Effects of Ecolabels: Assessment and Response*, UNEP, 2005

Vorley, B., *Food, Inc.: Corporate Concentration from Farm to Consumer*, UK Food Group, October 2003

World Bank, *World Development Report 2008: Agriculture for Development*, December 2007

Sites Web utiles

Agrifood Standards Project:
www.agrifoodstandards.net

Regoverning Markets Programme:
www.regoverningmarkets.org

Sustainable Agriculture Initiative Platform:
www.saiplatform.org

Sustainable Food Laboratory:
www.sustainablefoodlab.org

Crédits

Auteurs: Claudia Genier, Mike Stamp et Marc Pfizer³

Groupe de soutien: Stephanie Gallat, Maria Pagura (FAO, Division des Infrastructures Rurales et des Agro-industries)

³ FSG Social Impact Advisors, Geneva.



Citoyenneté mondiale et responsabilité dans le secteur agro-alimentaire

Peu de secteurs offrent autant de possibilités que l'agroalimentaire pour contribuer au développement : ses chaînes de valeur concernent des millions de personnes, du producteur au consommateur, et mobilisent de plus en plus souvent les agriculteurs des pays en développement. La responsabilité sociale des entreprises revêt différentes formes et se présente actuellement comme un système stratifié comportant des approches et des objectifs divers. Le présent document aborde deux domaines actuellement en tête des préoccupations sociales des entreprises du secteur agroalimentaire : 1) les normes et les codes 2) les innovations introduites dans la chaîne de valeur. Dans la situation actuelle, les normes et les codes connaissent plusieurs difficultés importantes : l'absence d'évaluation de leur impact et de reconnaissance réciproque entre les différents systèmes existants ; le manque de souplesse vis-à-vis des différents contextes dans lesquels opèrent les fournisseurs ; les coûts élevés de mise en œuvre, notamment pour les petits producteurs, ce qui comporte des préoccupations d'ordre économique. Les innovations apportées à la chaîne de valeur n'introduisent pas l'adoption de pratiques généralisées comme les normes et les codes. Elles sont au contraire conçues pour élaborer des modèles de commerce durable qui abordent des questions spécifiques dans un contexte donné en respectant à la fois les objectifs économiques et sociaux. Les organismes multilatéraux, les pouvoirs publics, les plateformes de secteur et la société civile doivent travailler ensemble pour que l'application des normes et des codes soit plus accessible et plus efficace. Les gouvernements, les autorités locales et la société civile ont aussi un rôle important à jouer pour étendre la diffusion des innovations de long de la chaîne de valeur, ainsi que pour aider les petits agriculteurs à diversifier leurs sources de revenus et, à plus long terme, à abandonner le secteur agricole.

INTRODUCTION

Il est de plus en plus communément admis que les entreprises privées qui opèrent à l'échelon international doivent participer à la recherche de solutions concernant les problèmes de la planète. Les pouvoirs publics, les ONG et les médias ont mis les projecteurs sur les grandes entreprises pour qu'elles répondent de leurs activités au plan social. De ce fait, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue un domaine d'action important des grandes entreprises, dans le monde entier. Dans le secteur agroalimentaire, qui dépend des ressources naturelles, humaines et matérielles, l'innovation responsable est de plus en plus souvent considérée par les entreprises comme une nécessité stratégique afin d'assurer une durabilité à long terme.

Peu de secteurs offrent autant de possibilités que l'agroalimentaire pour contribuer au développement. Un nombre relativement faible d'entreprises peut agir sur la vie de millions de personnes et sur l'utilisation qu'elles font des ressources naturelles. Cela dit, le secteur agroalimentaire doit, de nos jours, relever d'importants défis: la demande mondiale de denrées alimentaires devrait doubler dans les vingt-cinq prochaines années, et d'ici là il sera nécessaire de multiplier par deux ou trois la production agricole. La croissance de la demande augmente la possibilité de tirer profit de l'agriculture et de la production alimentaire, et offre à un grand nombre de petits producteurs l'occasion d'améliorer leurs moyens d'existence. Il importe toutefois, pour que cela se réalise qu'une part plus importante de la valeur ajoutée par les chaînes du secteur agroalimentaire soit reversée aux producteurs. En particulier dans les pays où le secteur agricole détermine en grande partie la croissance du PIB, le secteur agroalimentaire revêt une importance cruciale pour lutter contre la pauvreté et permettre de progresser vers la réalisation des Objectifs du Millénaire (ODM). Par son actualité, la responsabilité sociale des entreprises a joué un rôle important dans les entreprises en allant dans la même direction que ces objectifs.

De nombreuses entreprises qui commencent à s'intéresser à la RSE, le font dans la plupart des cas pour se protéger. Certaines

considèrent que la RSE est avant tout un outil de communication à caractère philanthropique, d'autres y ont recours pour éviter d'être stigmatisées par les médias, et imposent des codes de conduite « éthique » le long de leur chaîne de valeur. Il arrive aussi, de plus fréquemment, que les entreprises d'un même secteur coopèrent pour tenter de cerner des valeurs communes, répartir les risques et façonner l'opinion publique.

On relève toutefois, de plus en plus souvent des entreprises qui perçoivent les avantages liés à la « création de valeurs communes » pour la société dans laquelle elles opèrent. Cela les incite donc à renforcer les liens avec les producteurs locaux, les fournisseurs et les communautés au profit de toutes les parties prenantes de la chaîne agroalimentaire. Il apparaît donc qu'une démarche plus stratégique et proactive, en matière de responsabilité sociale des entreprises puisse à long terme se transformer en avantage compétitif, en créant un environnement plus favorable aux affaires.

Le présent document aborde deux des thèmes principaux abordés par les entreprises dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises: 1) les normes et les codes; et 2) les innovations dans la chaîne de valeur.

NORMES ET CODES – GESTION DES RISQUES ET ÉTABLISSEMENT DE RÈGLES COMMUNES

Les entreprises du secteur agroalimentaire utilisent depuis toujours des normes et des codes dans leurs chaînes d'approvisionnement afin d'assurer la qualité des aliments et pour respecter les règles de sécurité sanitaire ; elles les utilisent aussi de plus en plus pour renforcer la pérennité des chaînes d'approvisionnement. Plusieurs motifs expliquent pourquoi les entreprises du secteur agroalimentaire se tournent plus facilement vers l'adoption de normes et de codes plutôt que vers d'autres types d'initiatives de RSE. Premièrement, les codes et les normes permettent aux entreprises de renforcer leur contrôle sur leurs chaînes d'approvisionnement, ce qui leur permet de mieux gérer les risques. Deuxièmement, les normes et les codes peuvent servir à attester les allégations commerciales

sur la qualité, la sécurité et la pérennité - aspect de plus en plus important pour la différenciation des marques et les avantages compétitifs. Troisièmement enfin, l'application de normes et de codes est une démarche reconnue et bien acceptée, qui s'appuie sur des connaissances et des compétences considérables.

Pour encourager l'adoption d'un code, les entreprises peuvent faire miroiter à leurs fournisseurs des avantages, par exemple l'octroi de marges plus confortables. Plus fréquemment, elles menacent ceux qui ne se conforment pas aux règles d'une exclusion de la chaîne d'approvisionnement.

On a assisté ces dernières années à une prolifération des normes et de codes (plus d'une centaine de références a été identifiée). De nombreux fabricants ou détaillants ont même mis au point leurs propres mécanismes. En outre, de nombreux systèmes indépendants sont axés sur la durabilité agricole (peuvent ainsi faire l'objet d'un soutien de la part des pouvoirs publics, des ONG, des consortiums industriels) alors que d'autres sont de portée plus générale et débordent du secteur agroalimentaire (par exemple les normes SA8000, ISO 14002).

Il ressort de l'étude approfondie de 14 normes et codes (voir encadré 1) que les thèmes abordés sont tous différents mais qu'ils peuvent être regroupés en quatre catégories: **questions liées à l'environnement** (par exemple écosystèmes et biodiversité; gestion des déchets); **conditions de travail** (par exemple santé et sécurité ; respect des droits de l'homme sur les lieux de travail notamment pour ce qui est du travail des mineurs et du travail forcé); **avantages économiques et communautaires locaux** (notamment éthique des affaires, éducation, droits sociaux); et **sécurité sanitaire et qualité des aliments** (traçabilité; production dans le respect des règles d'hygiène et de manipulation...). En général, les codes n'abordent pas les questions telles que la problématique hommes-femmes, la sécurité sanitaire des aliments ou la viabilité économique des producteurs.

Dans la situation actuelle, les normes et les codes connaissent diverses difficultés :

- 1) Les normes et les codes ont eu manifestement un effet positif pour les consommateurs en améliorant la qualité, la sécurité sanitaire et la traçabilité des aliments. Cela dit, faute d'études d'évaluation portant sur leurs répercussions, il n'est pas possible de démontrer de quelle manière ils ont amélioré les conditions environnementales, sociales et économiques pour les producteurs. En l'absence de données il est également difficile de savoir comment améliorer les codes et cibler les futurs investissements.
- 2) On relève l'absence de reconnaissance réciproque entre le plus grand nombre de normes et de codes en vigueur, ce qui peut être déroutant aussi bien pour les producteurs que pour les consommateurs. Cette situation peut aussi contribuer à augmenter le coût de la mise en place pour les producteurs (par exemple, frais d'audit) Dans un tel environnement, les producteurs se trouvent dépourvus de références sûres : après avoir considérablement investi pour respecter une série de règles, ils peuvent être amenés à constater qu'elles ne sont pas reconnues par les autres acheteurs, aspect qui décourage ultérieurement l'adoption de normes et de codes.
- 3) Les normes et les codes, conçus pour fixer des règles communes pour les chaînes d'approvisionnement des sociétés, à l'échelle du globe, ne tiennent pas compte des contextes spécifiques dans lesquels opèrent les fournisseurs, et visent à appliquer des solutions passe-partout. Du fait de cette uniformisation, il se peut que les codes ne puissent pas s'appliquer aux petits exploitants pour lesquels une démarche plus spécifique s'impose.

Encadré 1: Normes et codes étudiés de manière approfondie pour le présent document

- GLOBALGAP
- Rainforest Alliance/SAN
- SCS-001
- Ethical Trading Initiative
- Common Code for the Coffee Community
- Marine Stewardship Council
- Basel Criteria for Responsible Soy Production
- Round-table on Sustainable Palm Oil
- SA8000
- Fairtrade Standards
- IDF/FAO Guide to Good Dairy Farming Practice
- SAI Principles & Practices for Sustainable Production
- EISA
- Utz Certified

4) Une application généralisée des normes et des codes accélère le regroupement des producteurs en entités plus grandes et moins nombreuses disposant de ressources financières et de compétences techniques nécessaires à leur application. Les coûts élevés de la mise en œuvre représentent un véritable obstacle à surmonter pour les petits producteurs. D'après les recherches il semblerait que les coûts de la mise en œuvre du GLOBALGAP peuvent absorber jusqu'à 160 pour cent de la marge bénéficiaire annuelle des petits cultivateurs en Afrique sub-saharienne.¹ Malgré les pertes considérables liées à ces changements, les petits producteurs peuvent en contre partie bénéficier d'une production alimentaire plus efficace et les plus pauvres d'entre eux peuvent trouver du travail chez les gros producteurs. Il est clair que les entreprises peuvent imposer l'application de normes et de codes aux petits producteurs sans entraîner leur regroupement, mais seulement dans le cadre d'un programme de soutien intensif en cours appuyé par le secteur privé et le secteur public.²

INNOVATIONS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Il est évident que les normes et les codes permettent d'augmenter considérablement la pérennité des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires, mais il est difficile de les appliquer de manière efficace et ils peuvent provoquer la marginalisation des petites entreprises. Conscientes de ces inconvénients, les entreprises les plus clairvoyantes du secteur agroalimentaire ont adopté des démarches novatrices dont l'objectif est de développer les possibilités économiques tout au long de la chaîne de valeur. Ces initiatives débutent en général comme projets pilotes, le but étant d'étendre la portée des plus performants.

La plupart des innovations de la chaîne d'approvisionnement émanent de la demande, c'est-à-dire qu'elles sont introduites des entreprises agroalimentaires et qu'elles sont axées sur les producteurs, sur les petites et moyennes entreprises de la chaîne et sur le développement économique au plan communautaire. Ces initiatives, toutefois, n'imposent pas, comme le font les normes et les codes, l'adoption de pratiques uniformes, mais au contraire elles sont conçues dans le cadre de partenariats conclus entre les diverses parties prenantes (notamment organisations d'agriculteurs, associations du secteur, petites et moyennes entreprises, secteur public et société civile) en vue d'aborder des thèmes spécifiques et de réaliser des objectifs communs.

Les projets pilotes sont en général centrés sur une culture, un système de production agricole, ou une chaîne

¹ Graffham, A. & B. Vorley, *Standards Compliance: Experience of Impact of EU Private & Public Sector Standards on Fresh Produce Growers & Exporters in Sub-Saharan Africa*, NRI/IIED, December 2005.

² Minten, B., L. Randrianarison and J. Swinnen, *Global Retail Chains and Poor Farmers: Evidence from Madagascar*, Catholic University of Leuven, September 2005.

Encadré 2: En Inde, Reliance s'approvisionne directement auprès des producteurs locaux

En Inde, l'agriculture est très morcelée et les conditions climatiques sont très rudes : après la récolte, la conservation des fruits et légumes frais est très difficile. Afin d'assurer une qualité élevée, le secteur de la distribution de Reliance s'approvisionne directement en produits agricoles frais auprès de milliers d'agriculteurs disséminés dans les villages par le biais de centres de collecte. Reliance a ainsi mis en place un modèle de commercialisation autour de valeurs partagées qui rattache davantage la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise aux agriculteurs pauvres des villages indiens.

Reliance garantit un marché pour les produits des agriculteurs, réduit les coûts de transaction et assure la formation des agriculteurs aux pratiques agricoles durables. Cette initiative se traduit par des revenus plus élevés pour les agriculteurs qui améliorent aussi leurs compétences. Elle limite en outre les pertes (jusqu'à 35 pour cent des produits) et assure une meilleure qualité dans le réseau de distribution de Reliance.

Cette initiative, qui a son origine dans une entreprise, a été rendue possible lorsque les autorités indiennes ont adapté la réglementation datant des années 60 qui exigeait l'intervention d'intermédiaires. Les administrations locales ont en outre délivré les permis nécessaires.

d'approvisionnement et s'efforcent d'associer des transferts au plan technique, financier et éducatif ainsi que le renforcement des capacités. Cette approche permet une flexibilité majeure par rapport à la simple application de normes et de codes, et elle correspond mieux aux besoins des petits producteurs qui ont besoin d'un programme plus diversifié de mesures de soutien intensif. Les entreprises, toutefois, n'envisagent cet investissement que lorsque elles peuvent en tirer un avantage évident (établir ou développer un groupe de fournisseurs ; améliorer la qualité ou la fiabilité des approvisionnements ; ou encore faire baisser les coûts). L'exemple fourni par Reliance Inde (encadré 2) illustre comment l'innovation introduite dans sa chaîne d'approvisionnement a permis d'obtenir des produits de meilleure qualité, l'abaissement des coûts de transaction et des revenus plus satisfaisants pour les petits agriculteurs.

Les innovations introduites dans la chaîne de valeur peuvent avoir une incidence au cours de la phase pilote mais il s'agit que de « poches de progrès social » d'importance mineure par rapport à l'ensemble des chaînes d'approvisionnement du secteur agroalimentaire. Pour que ces avantages touchent l'ensemble de la société, un élargissement de leur portée est nécessaire. Le renouvellement de ces projets pilotes exige des ressources: financements (de la part des entreprises, donateurs, et pouvoirs publics), des facteurs de production (semences, plantes), un renforcement des capacités (dans les exploitations ou à l'échelle des communautés pour la logistique, la transformation, les marques, la commercialisation) ainsi que des ressources pour la gestion des projets (surtout lorsqu'il s'agit de petits exploitants). En outre, pour étendre un projet pilote, un temps considérable est nécessaire (des mois et souvent des années). Afin de devenir durables, les innovations des chaînes de valeur doivent reposer sur une analyse commerciale solide. Elles doivent pouvoir à un moment donné continuer à exister aucun apport financier externe.

LE RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS ET DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Les initiatives de responsabilité sociale des entreprises sont introduites et mises en place principalement par les entreprises agroalimentaires, mais les pouvoirs publics et la société civile ont un rôle important à jouer pour mettre la croissance des activités de RSE au service du développement durable du

secteur agroalimentaire. Ils doivent créer les conditions pour que cette croissance se poursuive, en aidant les entreprises à se comporter de manière responsable et en construisant un environnement favorable.

Les organismes multilatéraux et de développement s'intéressent aussi de près à la responsabilité sociale des entreprises. Ainsi, le Global Compact et le Global Reporting Initiative des Nations Unies sont par exemple des programmes importants du secteur public qui contrôlent les résultats des entreprises et assurent leur publication au niveau mondial. En outre, l'apparition de plateformes de secteur et d'organismes à parties prenantes multiples (par exemple Sustainable Agriculture Initiative, Sustainable Food Laboratory and Ethical Trading Initiative) représente l'une des tendances récentes les plus originales du secteur agroalimentaire et une nouvelle force potentielle pour encourager et faire connaître les pratiques de RSE.

Les organismes multilatéraux, les pouvoirs publics, les plateformes de secteur et la société civile doivent agir de concert pour faire appliquer les normes et les codes et les rendre plus accessibles et plus efficaces. Cela devrait se faire à l'aide de mesures et de publication de données permettant d'évaluer leur incidence et qui permettraient aux programmes d'avoir une meilleure pertinence locale. Les pouvoirs publics peuvent en outre assurer le développement des bonnes pratiques en soutenant les programmes les plus efficaces. Ce soutien est essentiel lors de la concurrence entre divers programmes indépendants (par exemple adoption de GLOBALGAP au Kenya comme base pour les normes nationales). En outre, les associations du secteur avec l'appui des pouvoirs publics et des ONG, pourront offrir une aide technique aux producteurs, notamment pour la formation et la vulgarisation, et renforcer les services locaux de certification et l'infrastructure d'accréditation. Les pouvoirs publics pourront enfin jouer un rôle dans la gestion des répercussions économiques des normes et des codes sur les petits producteurs.

Les pouvoirs publics, les autorités locales et la société civile peuvent assurer un bon fonctionnement des innovations dans la chaîne de valeur, en trois étapes: en créant un environnement favorable (adaptation de la législation, investissements dans les infrastructures de marché); en participant à des projets pilotes (faciliter l'accès aux facteurs de production comme les

Encadré 3: Rôle du secteur public dans l'application d'une norme de durabilité concernant la marque de thé Lipton par la multinationale Unilever

En tant que premier acheteur mondial de thé, Unilever voulait indiquer clairement aux cultivateurs sa position en faveur d'une production de thé durable en mettant l'accent sur un modèle de commerce à long terme reposant sur la qualité plutôt que sur la quantité. La société a choisi de collaborer avec Rainforest Alliance pour obtenir la certification de tout le thé acheté pour sa marque phare, Lipton, d'ici 2015.

La société prévoit de payer pour ses approvisionnements environ 2 millions d'euros de plus par an en 2010 et 5 millions d'euros de plus en 2015. Il n'est pas prévu de répercuter cette hausse des prix sur les consommateurs.

Les grandes plantations devraient pouvoir s'adapter de par elles-mêmes (et nombre d'entre elles ont déjà commencé à le faire). Les petits agriculteurs, par contre, reçoivent l'aide d'associations locales et d'organismes de développement afin d'acquérir les bonnes compétences et le savoir-faire nécessaires.

En plus de ce soutien, il sera important que les pouvoirs publics et les donateurs se penchent sur la question de savoir comment aider les producteurs qui n'arrivent pas à respecter les normes et leur fournir la possibilité d'effectuer un passage vers d'autres secteurs d'activité économique.