

Développement & organisations

Séminaires doctoraux communs

**Institut d'étude du développement économique et social - IEDES (UMR 201)
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne**

&

**Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action - LIRSA (EA 4603)
Conservatoire national des arts et métiers (Membres d'heSam Université)**

Contribution :

**« Les spécificités de la RSE dans l'agroalimentaire. Etude de cas
dans un contexte de sécurité des aliments au Maroc »**

Préparée par Monsieur
Mohamed Abdeljabbar HAMMACH
Doctorant LIRSA (EA 4603)-CNAM de Paris
Responsable de développement –
Centrale Laitière Danone Maroc

Sommaire

Introduction

I. La RSE au Maroc

Eclairage conceptuel de la notion RSE

I.1. Le cadre d'accueil de la RSE au Maroc

I.1.1. Le cadre institutionnel international de la promotion du développement et de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc

I.1.1.1. Le Global Compact

I.1.1.2. Le Global Reporting Initiative

I.1.1.3. La certification ISO

I.1.2. Le cadre institutionnel de la RSE au Maroc

I.1.2.1. Le message royal

I.1.2.2. Le cadre juridique

I.1.2.3. La normalisation marocaine

I.1.2.4. Le label CGEM pour la RSE marocaine

I.2. Les obstacles à la RSE au Maroc

I.3. La RSE dans le secteur agroalimentaire au Maroc

I.3.1. Le secteur agroalimentaire au Maroc

I.3.1.1. Vue générale sur le secteur de l'IAA au Maroc

I.3.1.1.1. Composition de l'IAA

I.3.1.1.1. Composition de l'IAA

I.3.1.2. Principaux atouts et contraintes du secteur

I.3.1.2.1. Les opportunités de l'industrie agroalimentaires (IAA) au Maroc

I.3.1.2.2. Les faiblesses de l'IAA

I.3.1.3. Les Principaux acteurs du secteur agro-alimentaires au Maroc

I.3.1.3.1. Les acteurs institutionnels

- I.3.1.3.1.1. Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
 - I.3.1.3.1.1.1. Conseil Général du Développement Agricole
 - I.3.1.3.1.1.2. Association pour le Développement Agricole (ADA)
 - I.3.1.3.1.2. Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies
 - I.3.1.3.1.3. Fédérations et associations professionnelles
 - I.3.1.3.1.3.1. Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAGRI)
 - I.3.1.3.1.4. Certification
 - I.3.1.3.1.4.1. Office National de la Sécurité Sanitaire des Aliments (ONSSA)
 - I.3.1.3.1.4.2. Institut marocain de normalisation (IMANOR)
 - I.3.1.3.1.5. Pôles technologiques
 - I.3.1.3.1.5.1. Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II de Rabat (IAV)
 - I.3.1.3.1.5.2. L'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA)
 - I.3.1.3.1.6. Secteur privé
 - I.3.1.3.1.5.2. L'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA)
- I.3.2. La RSE dans le secteur de l'IAA du Maroc

II. Le contexte de la sécurité sanitaire des aliments

II.1. la qualité et sécurité sanitaire à l'échelle internationale

II.1.1. Les normes privées relatives à la qualité et à la sécurité des aliments dans le commerce international.

II.1.2. - Le rôle des normes de qualité et de sécurité des aliments dans le commerce international

II.1.3. Description des principales normes relatives à la qualité et à la sécurité des aliments

II.1.4. Présentation des principales normes

II.1.5. Description des efforts d'harmonisation

II.2. La prise en compte de la sécurité sanitaire des aliments au Maroc

II. 2.1. L'office national de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (ONSSA)

II.2.2. Déclinaison des exigences dans un contexte de prédominance du vrac

II.2.3. Institut national de normalisation (IMANOR)

III- Travail empirique

III-1. Les entretiens informels avec des experts comme préalable aux entretiens semi-directifs avec les responsables d'entreprises

III.2. Méthodologie

III.2.1. La collecte des données

III.3. Investigations sur le terrain

III.3.1. Résultats de l'enquête

Conclusion

Bibliographie

Introduction

L'agroalimentaire demeure un secteur stratégique au Maroc en raison de son rôle primordial à la fois économique, social et environnemental¹. Ledit secteur est en pleine mutation. Il doit répondre aux nouvelles contraintes de réglementation nationale en matière d'environnement et de sécurité des aliments, et ce dans un contexte international de plus en plus difficile. La qualité et la sécurité des aliments sont des préoccupations croissantes pour les consommateurs comme pour les autorités publiques. Les récentes crises sanitaires ont encore renforcé cet intérêt. Pour tous les acteurs du secteur agroalimentaire, la gestion du risque dans les domaines de la Qualité, de l'Hygiène, de la Sécurité des Aliments et du Développement Durable est devenue critique. Compte tenu de ces exigences croissantes, un nouvel ordre est donc imposé aux entreprises marocaines marquées par l'ouverture des marchés et l'apparition de nouveaux concurrents internationaux.

Un des facteurs de différenciation pourra être l'innovation technologique et organisationnelle. Dans ce cadre, de nombreuses opportunités s'ouvrent pour encourager l'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), dans les pratiques managériales au Maroc.

Le Maroc est pionnier à l'échelle africaine et arabe et l'un des premiers pays à l'échelle mondiale à se mettre à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Toutefois, il a encore du chemin à parcourir pour promouvoir la culture de la RSE au sein des entreprises, dans le but de s'arrimer à une tendance devenue mondiale.

Le mouvement de la RSE au Maroc se trouve en plein virage avec des leviers et des obstacles.

Nous avons opté de questionner la RSE dans le secteur agroalimentaire au Maroc, car celle-ci devient incontournable dans un contexte de souveraineté qui se veut capable d'assurer une réelle sécurité alimentaire du pays.

I. La RSE au Maroc

Eclairage conceptuel de la notion RSE

La notion de RSE fait débat, ses contours demeurent imprécis. On peut cependant délimiter ce terme en distinguant deux façons de le définir. La première conception de la RSE est

¹ Source : Ministère de l'économie et des finances, direction des études et des prévisions financières, "Valorisation des avantages comparatifs à l'export du secteur agroalimentaire marocain", Mai 2013.

positive : cette dernière y est présentée comme la façon dont les acteurs économiques (et en particulier les entreprises) appréhendent et engagent leur responsabilité dans différents domaines. La seconde perspective est normative : la RSE y est vue comme un but à atteindre à travers la prescription d'actions, de méthodes, de référentiels². Une définition réunissant ces deux approches est celle de Capron et Quairel³: la RSE est « l'ensemble des discours et des actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la société ». Pesqueux⁴ souligne que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) peut être considérée comme un discours au sens plein du terme, c'est-à-dire venant créer les « éléments de réalité » allant dans le sens du discours, mais aussi comme « prison » des directions de grandes entreprises, prisonnières de ce discours dans une forme de circularité « contenu du discours – éléments de réalité produits par le discours ».

Selon Pasquero⁵, comme première approximation, nous entendons par "responsabilité sociale de l'entreprise" "l'ensemble des obligations; légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné".

Si nous prenons la définition de Jones⁶ : « La responsabilité sociale de l'entreprise est la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers des acteurs sociaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales et réglementaires »

Le texte fondamental au niveau communautaire concernant la RSE reste le Livre Vert⁷ de la Commission de l'Union Européenne en 2001. En effet, le Parlement Européen donne une définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises, pour lui il s'agit de « L'intégration volontaire des considérations environnementales et sociales dans les activités des entreprises, en dehors des prescriptions légales et des obligations contractuelles ».

Selon la norme ISO 26 000, la responsabilité sociétale est : la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

– contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;

² BOIDIN B. (2008), « Introduction. Les enjeux de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement », *Monde en développement* 2008/4, N° 144, p. 7-12.

³ CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELÉE F. (2007), *Op. Cit.*

⁴ PESQUEUX Y. (2011), " La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu", *Revue Innovations*, Vol 1, N° 34, page 37-55.

⁵ PASQUERO J. (2005), *op. Cit.*

⁶ JONES T. (1980), *Op. Cit.*

⁷ COMMISSION DE L'UNION EUROPEENNE (2001), "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises", *Livre vert*.

- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Note 1 : Les activités comprennent des produits, des services et des processus.

Note 2 : Les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence.

Pas un seul écrit qui ne signale l'absence d'accord sur la définition même de cette notion, les controverses sur le sens à lui donner et sa portée⁸ et, plus troublant encore, la difficulté majeure d'en cerner les fondements⁹, (théoriques, pratiques, académiques et extra académiques) et la filiation.

C'est un concept imprécis, mais que son imprécision est plus féconde. Pour les chercheurs, c'est une occasion de continuellement en enrichir le sens. Cela les conduit à déborder les théorisations qui leur sont familières pour emprunter de nouvelles perspectives à d'autres sciences.

I.1. Le cadre d'accueil de la RSE au Maroc

Au Maroc, la responsabilité sociale de l'entreprise a été introduite par les filiales des entreprises multinationales qui se sont engagées dans de tels processus et par leurs partenaires locaux¹⁰. Son développement est favorisé par des dispositifs internationaux (Global Compact, Reporting DD avec des indicateurs du GRI, certification selon des référentiels ISO) et, par un contexte global propice porté par des réformes juridiques et institutionnelles parmi lesquelles l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), la réforme du cadre législatif et le mouvement de normalisation, et enfin la nouvelle constitution du royaume, support de la démocratisation et de la régionalisation. D'où le Maroc demeure un chantier dans lequel les innovations sociales et économiques sont en plein essor.

I.1.1. Le cadre institutionnel international de la promotion du développement et de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc

⁸ CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELLEE F. (2004), « Mythes et réalités de l'entreprise responsable », La Découverte, Paris.

⁹ GOND J.P. et MULLENBACH-SRVAYRE A. (2004), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociale des entreprises », La Revue des Sciences de Gestion, N°205.

¹⁰ FILALI MAKNASSI R. (2009), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? », in Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ? Sous la dir. de A. Sedjari, Paris, L'Harmattan

Les entreprises marocaines sont encouragées dans leur démarche de développement durable (DD) et de responsabilité sociale, environnementale et économique par des dispositifs internationaux. Ils peuvent adhérer au Global Compact, réaliser un compte-rendu (reporting) de Développement Durable, en utilisant les indicateurs du Global Reporting Initiative (GRI) - ou encore s'engager dans une démarche de certification avec le respect de référentiels et de normes issues, notamment, de l'International Standard Organisation (ISO)¹¹.

I.1.1.1. Le Global Compact

Le Global Compact (Pacte Mondial en français) fédère les entreprises, les Nations Unies et les acteurs de la société civile autour de valeurs fondamentales inspirées de quatre grands textes :

1. La Déclaration universelle des droits de l'homme (1948);
2. La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail (1998);
3. La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (1992) ;
4. La Convention des Nations Unies contre la corruption (2004).

Ces valeurs sont déclinées en dix principes universels que les entreprises ou les organisations adhérentes au Pacte Mondial, s'engagent à appliquer¹². En novembre 2009, on enregistrait 5 211 entreprises signataires et 1 955 participants autres que des entreprises dans plus de 130 pays¹³. Les dix principes du Pacte Mondial sont regroupés en quatre domaines : droits de la personne, droit du travail, environnement et lutte contre la corruption.

En juin 2010, on comptait 24 organisations marocaines adhérentes au pacte Mondial, dont 17 entreprises, 5 organisations patronales, ouvrières ou professionnelles et 2 ONG inscrites au pacte mondial.

I.1.1.2. Le Global Reporting Initiative

En adhérant au Pacte Mondial, les entreprises s'engagent à promouvoir le Développement Durable (DD). Elles marquent aussi leur volonté de communiquer sur les progrès qu'elles réalisent en matière de DD et de RSE. Cette démarche, appelée « Communication sur le

¹¹ LABRONNE D et GANA-OUESLATI E. (2011), « Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME », *Management & Avenir*, 03 n° 43, p. 103-121.

¹² Les participants autres que les entreprises sont les syndicats, les organisations non gouvernementales et plus globalement, les représentants des sociétés civiles (Amnesty international, Human Rights Watch, le World Life Fund, l'Union internationale pour la conservation de la nature ou encore, en France, les Entreprises pour l'environnement...).

¹³ Voir le site : http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/Bulletin/French/Bulletin_Dec09_FRE.pdf

Progrès » (COP), consiste pour les participants à communiquer avec leurs parties prenantes, chaque année, en décrivant comment elles mettent en oeuvre les principes du Pacte Mondial et quels sont les résultats attendus ou atteints. La communication peut se faire sous forme de rapports de DD ou autres rapports publics, d'un site web ou d'autres moyens de communication.

Le Pacte Mondial n'offre pas d'indicateurs ou d'instruments pour mesurer les progrès accomplis. Il propose, en revanche, pour la préparation et la rédaction des COP par les adhérents, une correspondance entre les dix principes du Pacte et des indicateurs préconisés par le Global Reporting Initiative (GRI)¹⁴. Les Lignes directrices GRI pour le reporting DD sont régulièrement revues afin de fournir les meilleurs conseils et les informations les plus récentes, et ainsi permettre un reporting efficace. En Avril 2013, nous assistons à l'approbation de la quatrième version des lignes directrices G4 par le conseil d'administration GRI, qui était mise en application à partir de Mai 2013.

Le GRI est une organisation internationale privée dont le but est de promouvoir la publication d'informations relatives au DD¹⁵. Un référentiel de reporting « développement durable » est proposé. Il est destiné à fournir aux organisations un modèle de référence, accepté d'un commun d'accord, pour l'élaboration de leur rapport de performance économique, environnementale et sociale, dans le cadre de la COP.

En juin 2010, le Global Compact avait reçu 8 834 COP, dont 03 émanaient d'entreprises marocaines. En comparaison, on enregistrait dans cette liste 126 firmes espagnoles, 67 suédoises, 40 hollandaises, 39 italiennes, 42 allemandes et 26 françaises¹⁶.

I.1.1.3. La certification ISO

L'International Standard Organisation (ISO) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation. Cette organisation internationale de normalisation propose plusieurs normes qui couvrent l'ensemble des activités économiques ou sociales. L'adoption de ces normes se fait sur une base volontaire.

Pour intégrer une démarche de RSE et de DD à leur stratégie entrepreneuriale, les entreprises peuvent s'appuyer sur des outils existants, en particulier les normes de management de la qualité (ISO 9001), de management de l'environnement (ISO 14001, EMAS), de management de la sécurité au travail (OHSAS 18001), d'éco-conception (ISO/TR

¹⁴ Voir la correspondance entre les principes du Pacte Mondial et les indicateurs de la performance GRI sur le site : http://www.unglobalcompact.org/languages/french/gc_gri_table_france.pdf

¹⁵ Voir le site du GRI : <http://www.globalreporting.org/Home>

¹⁶ UN Global Compact Bulletin, juin 2010

14062). Ce sont autant d'outils qui favorisent l'amélioration continue de la performance globale des entreprises.

La norme ISO 26000 (Novembre 2010), est un instrument de régulation de la responsabilité sociétale des organisations. Elle s'appuiera, notamment, sur les référentiels suivants :

-Principes directeurs de l'organisation communautaire de développement économique (OCDE), livre vert de l'union européenne (UE), Global Compact, Convention tripartite de l'organisation internationale du travail (OIT).

-Référentiels de système de management environnemental : ISO 14000

-Référentiel de reporting : GRI

Concernant la certification ISO 9001, on comptait, en 2008, 405 entreprises marocaines certifiées¹⁷.

Concernant la certification ISO 14001 (environnement), on enregistrait en 2008, 54 entreprises marocaines¹⁸.

I.1.2. Le cadre institutionnel de la RSE au Maroc

Les dispositions internationales couvrant le DD, et sa déclinaison au niveau de l'entreprise sous l'appellation RSE, sont relayées et renforcées par des dispositifs institutionnels au Maroc.

C'est à l'occasion des « Intégrales de l'investissement » organisées par la Direction des investissements extérieurs, en Octobre 2005, que les autorités marocaines ont clairement exprimé leur adhésion aux valeurs de la RSE. Cet engagement trouve son prolongement concret dans un cadre juridique, un dispositif de normalisation et de labellisation marocain.

I.1.2.1. Le message royal

Le message royal livré aux participants des « Intégrales de l'investissement » en 2005, lors de la 2ème conférence de la mise à niveau environnementale sous le thème « L'Investissement Socialement Responsable », constitue un signal politique et un vecteur d'incitation et d'encouragement aux initiatives privées : « La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. À cet

¹⁷ Source : The ISO Survey of Certifications 2008, page 14. <http://www.iso.org/iso/survey2008.pdf>

¹⁸ Source : The ISO Survey of Certifications 2008, page 14.

égard, nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie »¹⁹.

I.1.2.2. Le cadre juridique

Le cadre juridique s'est progressivement modifié pour tenir compte de cette adhésion aux valeurs de la RSE²⁰.

-Le code du travail : Le cadre législatif marocain a vu naître en 2004 la publication d'un nouveau code du travail²¹ qui vient renforcer le rattachement aux droits humains et aux conventions internationales du travail. La concertation sociale est un des points renforcés dans ce nouveau code du travail avec l'institution des instances de médiation, d'arbitrage, de consultation et des mécanismes de la négociation collective périodique. Par ailleurs, le nouveau code du travail propose des instruments pour l'adaptation de certaines mesures aux spécificités sectorielles et organisationnelles. Il s'agit principalement des outils internes comme le comité d'entreprise, le comité d'hygiène et de sécurité, l'accord d'entreprise et la convention collective de branche.

-Les droits de la personne : sont reconnus d'abord sur un plan institutionnel avec la création d'un Conseil consultatif des droits de l'Homme, puis de l'Instance Equité et Réconciliation. Ils sont le garant du respect des valeurs universelles de la personne humaine.

-Le droit de l'environnement : vise à assurer la cohérence du cadre de l'environnement tant au niveau national qu'international.

-La loi relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement (loi 11-03 du 19 juin 2003)²² : invite les autorités au respect des pactes internationaux en matière d'environnement lors de l'élaboration des plans et programmes de développement ainsi que dans la législation environnementale.

-L'action contre la corruption : se concrétise par des mesures législatives portant sur la suppression de la Cour spéciale de justice, l'adaptation de la législation pénale et l'amélioration des contrôles juridictionnels et internes sur les finances publiques. Le Maroc est signataire, en 2003, de la Convention des Nations Unies de lutte contre la corruption. A la

¹⁹ Extrait du Message de S.M. le Roi à la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement », 2005).

²⁰ (M'Hamdi et Trid, (2009),

²¹ Loi n° 65-99 de 2004 relative au Code du travail

²² Dahir n° 1-03-59 du 10 rabii I 1424 portant promulgation de la loi n° 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement (B.O. du 19 juin 2003). Ces dispositions générales et spécifiques sont relatives à la protection de la nature et des ressources naturelles, aux pollutions et nuisances, aux instruments de gestion et de protection de l'environnement, et à la procédure et la poursuite des infractions.

suite d'un plan d'actions gouvernementales de lutte contre la corruption en 2006, une Autorité Centrale pour la Prévention de la Corruption a été créée en 2008.

En 2014 le Maroc arrive en 80^{ème} place dans le classement de Transparency International, en gagnant 11 points par rapport à 2013.

I.1.2.3. La normalisation marocaine

Des normes nationales relatives aux principaux systèmes de management ont été également établies en matière de RSE. Il s'agit notamment de :

-La norme NM 00.5.600 : Système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise ; Cette norme se réfère aux principes définis dans la SA 8000 (Social Accountability 8000) et aux onze conventions de l'organisation internationale du travail (OIT). Elle tient compte de la réglementation locale et du code du travail et est compatible avec les autres systèmes de management qualité, environnement et sécurité (QSE). La norme spécifie également les orientations générales pour la mise en place et la gestion d'un système d'audit social.

-La norme marocaine sur les généralités de l'audit social (NM 00.5.610).

I.1.2.4. Le label CGEM pour la RSE marocaine

De sa part, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), a mis en place le Label CGEM pour la responsabilité sociale de l'Entreprise qui est la charte de responsabilité sociétale de la CGEM, adoptée le 14 décembre 2006. Cette charte est définie en conformité avec les principes fondamentaux de la constitution du Royaume et les stipulations des conventions internationales, relatives au respect des droits fondamentaux de la personne humaine, de la protection de l'environnement, de la saine gouvernance, de la concurrence loyale²³.

Les entreprises marocaines qui bénéficient du label de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines - CGEM - sont distinguées pour leur engagement en faveur de la RSE²⁴. Elles reconnaissent observer, défendre et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de DD dans leurs activités économiques, leurs relations sociales et plus généralement, dans leur contribution à la création de valeur.

²³ <http://www.cgem.ma>

²⁴ Voir le site de la CGEM : <http://www.cgem.ma/>

Le Label CGEM est attribué pour une durée de trois années aux entreprises basées au Maroc, membres de la Confédération, sans discrimination de taille, de secteurs, de produits ou de services. En juin 2014, on comptait 67 entreprises marocaines labellisées.

Les entreprises bénéficiaires de ce label obtiennent des avantages et traitements spécifiques de la part de partenaires administratifs (douane, fisc, assurance sociale) ou bancaire (Crédit Agricole du Maroc, le Groupe Banques Populaires, la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie) comme la tarification préférentielle, la simplification des procédures, l'assouplissement des contrôles, la gestion personnalisée et la célérité dans le traitement des dossiers.

D'un autre côté, nous signalons certains événements actuels qui ont caractérisé la dynamique de la notion de RSE et de DD au Maroc, à noter, la 1ère édition des rencontres internationales de la responsabilité sociale des organisations (RSO), organisée par l'association RSO spécialisée dans le développement durable et la RSE au Maroc, le 25 et 26 novembre 2014, sous le thème : « Les politiques publiques du développement durable et la RSE en Afrique ».

En outre, la princesse Lalla Hasnaa, sœur du roi Mohamed VI du Maroc, présidente de la Fondation Mohammed VI pour la protection de l'environnement, a représenté le Maroc à la Conférence mondiale sur l'Education au développement durable (EDD) qui s'est ouverte lundi 10 novembre 2014.

Dans un cadre de renforcement de la coopération entre le Maroc et les Etats-Unis dans le domaine de l'environnement, le Maroc a organisé, le mardi 28 octobre 2014, au siège du ministère délégué chargé de l'Environnement, à Rabat, un forum de haut niveau. Présidé par la ministre déléguée chargée de l'Environnement, Hakima El Haite, et l'ambassadeur des Etats-Unis au Maroc, Dwight Bush, en présence de Dan Reifsnnyder, sous-secrétaire d'Etat adjoint américain chargé de l'Environnement, ce forum, qui s'est tenu dans le cadre du suivi de l'Accord de Libre Echange (ALE), était l'occasion de dresser le bilan et les perspectives de coopération bilatérale entre les deux pays.

De surcroît, le Maroc vient de recevoir l'appui du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), qui a accordé un don de 14,5 millions de dollars pour soutenir sa stratégie en matière d'environnement et de développement durable. Ce don a été accordé en marge du sommet mondial sur les changements climatiques, tenu le 23 septembre.

I.2. Les obstacles à la RSE au Maroc

Malgré les différents efforts fournis pour promouvoir la RSE au Maroc, plusieurs obstacles compromettent sa mise en application dans les systèmes de management.

Selon Filali Maknassi²⁵, ces facteurs sont principalement la qualification du personnel, le manque d'information et de ressources financières. Ces facteurs trouvent leurs sources dans : –l'arrière-plan culturel du Maroc basé sur des valeurs paternalistes traditionnelles²⁶. Cette culture d'« entrepreneuriat paternaliste » réduit la performance économique à la diminution des coûts et place l'autorité au centre des relations entre le patronat et les employés. Elle freine la prolifération des pressions des parties prenantes, notamment les syndicats, et donc réduit les opportunités de concertation sociale²⁷. D'ailleurs, le mouvement syndical au Maroc a été pendant plusieurs années affaibli et dominé par des logiques d'affrontement et de combat²⁸, d'où la difficulté de mettre en place les bases d'un dialogue social tourné vers la négociation et la concertation.

– la prédominance des petites et moyennes entreprises (PME) dans le tissu industriel au Maroc met en avant une fragilité financière, structurelle et humaine qui handicape la mise en place d'une RSE formelle, contrôlée voire même certifiée, car ceci implique la mise en place de modes de management qui substituent le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à l'intuition et l'écrit à l'oral²⁹. Ces changements poussent à un phénomène de « dénaturation de la PME marocaine »³⁰ puisqu'ils s'avèrent difficilement opérationnels dans un contexte économique où la priorité est accordée à la survie et à la pérennité de la PME.

– la qualification des employés et des cadres dirigeants ne suit pas encore l'enthousiasme accordé à la RSE par les autorités marocaines. La formation universitaire ou professionnelle reste en large partie dominée par les disciplines qui encouragent principalement la compétitivité et qui mettent l'intégration des aspects sociaux en second plan³¹.

I.3. La RSE dans le secteur agroalimentaire au Maroc

I.3.1. Le secteur agroalimentaire au Maroc

²⁵ FILALI MAKNASSI R. (2009), Op.Cit

²⁶ MEZUAR A. (2002), L'entreprise marocaine et la modernité. Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable, Casablanca, Casablanca Éd.

²⁷ ETTAHIRI S. (2009), « Perception et pratique de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc : cas du textile habillement », *Actes de la conférence internationale sur la RSE*, Agadir, Maroc.

²⁸ HAMOUMI K. (2005), « Syndicalisme et management dans les entreprises marocaines : faire du dialogue social la solution de la performance absolue des entreprises », *Actes de la 23e Université d'été de l'IAS*, Lille, France.

²⁹ TORRES O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 2.

³⁰ EL MOUJADIDI N., KARIM K. (2009), « Développement durable et responsabilité sociale au sein de l'entreprise marocaine », *Actes de la conférence internationale sur la RSE*, Agadir, Maroc.

³¹ ETTAHIRI S. (2009), Op.Cit

L'agroalimentaire est un secteur mitigé, entre agriculture et industrie, il comprend l'ensemble des entreprises du secteur primaire et secondaire qui participent à la production de produits alimentaires finis. Le secteur de l'agroalimentaire peut ainsi être défini en deux sous-ensembles :

- **L'agriculture**, qui élève les produits vivants, cultive les plantes et fruits, et les fournit à l'industrie agroalimentaire,

- **l'industrie agroalimentaire**, qui transforme des produits vivants élevés, des plantes et fruits cultivés en produits alimentaires finis, prêts à la consommation. Très hétérogène, ce secteur recouvre plusieurs familles d'activités, elles-mêmes subdivisées en de nombreux domaines. Trois activités sont qualifiées d'artisanales : la charcuterie, la boulangerie-pâtisserie et la pâtisserie. Il existe aussi des filières beaucoup plus concentrées et automatisées telles que la sucrerie, la brasserie, l'huilerie, l'industrie laitière, la meunerie et les boissons.

Ce secteur présente des capacités de développement énormes vu les potentialités agricoles et agroindustrielles du pays.

Toutefois, le secteur reste, dans son ensemble, caractérisé par un système productif fragile et structurellement faible, notamment au niveau des exportations.

Pour renforcer le développement du secteur, les pouvoirs publics ont fourni d'énormes efforts dont notamment, la mise en place du Plan Maroc Vert (PMV), l'intégration du secteur dans la stratégie industrielle du pays qui vise à couvrir les risques encourus par le secteur et à développer sa promotion en ciblant 17 marchés étrangers et enfin, l'engagement de mesures dans le cadre du Pacte pour l'Emergence industrielle (PNEI).³²

En 2013, l'agriculture et l'industrie alimentaire ont représenté respectivement 15,5% et 5,3% du PIB nominal pour près de 44% à l'emploi. De même et bien qu'en deçà de leur potentiel, ces secteurs contribuent, également, à l'amélioration de nos échanges extérieurs avec une contribution aux exportations globales des biens du pays de plus de 15% en 2013 portée, essentiellement, par des filières phares à l'export.³³

I.3.1.1. Vue générale sur le secteur de l'IAA au Maroc

³² www.emergence.gov.ma

³³ Source : Ministère de l'économie et des finances, direction des études et des prévisions financières, " Performances et compétitivité des exportations des filières phares du secteur agroalimentaire marocain :'", Juillet 2014.

Au Maroc, selon la direction des études et des prévisions financières relevant du ministère de l'économie et des finances du Maroc et, sur la période 2002-2008,³⁴ l'industrie agro-alimentaire, désormais (IAA), représente la deuxième branche industrielle du pays avec près de 30% de la production industrielle totale (juste après celle de la chimie avec 40%). Il est à noter que 16 à 17% de la production de cette branche est exportée annuellement. Ledit secteur compte 1981 entreprises représentant 25% du total des établissements industriels constitués principalement de PMI à hauteur de 95%. L'IAA emploie en moyenne plus de 104.000 personnes dont près de 76% sont permanentes. L'emploi permanent des femmes représente près de 36% de l'effectif global. Par ailleurs, la production a atteint en moyenne 67 milliards de dirhams dont près de 13,6 milliards de dirhams destinés à l'export.

I.3.1.1.1. Composition de l'IAA

La nomenclature en vigueur des activités économiques regroupe dans le secteur des IAA les branches industrielles relatives aux boissons, fruits et légumes, viandes, poisson, lait, corps gras, farines et gruaux, céréales, aliments pour animaux, tabac ainsi que d'autres produits alimentaires.

Les grandes entreprises agro-alimentaires sont soit des groupes nationaux (Groupe ONA, Holmarcom, Ynna holding, etc.), soit des entreprises étrangères (Coca cola, Nestlé, Danone, P&G, Savola, Unilever, etc.).³⁵

I.3.1.2. Principaux atouts et contraintes du secteur

I.3.1.2.1. Les opportunités de l'industrie agroalimentaires (IAA) au Maroc

Le « Plan Emergence »³⁶, lancé en 2005 et ratifié en février 2009 sous l'appellation du Pacte pour l'Emergence Industrielle (PNEI), constitue une nouvelle stratégie industrielle visant à canaliser les effets de l'ouverture et à dynamiser la mise à niveau du secteur industriel. Ceci afin de permettre au Maroc de mieux se positionner dans les échanges mondiaux et résister face à la montée en puissance des pays asiatiques. Ce plan a identifié les IAA en tant que secteur à fort potentiel de croissance et, parmi les six secteurs appelés à jouer la locomotive économique du pays. La stratégie arrêtée préconise, à long terme, un changement profond du

³⁴ Source : Ministère de l'économie et des finances, direction des études et des prévisions financières, 'Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc', Novembre 2010.

³⁵ Source : Ministère de l'économie et des finances, direction des études et des prévisions financières, 'Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc', Novembre 2010.

³⁶ Le plan "Émergence" a été officiellement présenté à SM le Roi le 21 décembre 2005 à Casablanca. C'est le Premier ministre, Driss Jettou, en personne qui a procédé à la présentation de cette nouvelle stratégie industrielle du Royaume qui permettra, sur une durée de dix ans, d'accroître de 1,6 point par an le Produit intérieur brut, de réduire le déficit commercial et de créer environ 440.000 postes d'emploi.

secteur à travers une meilleure valorisation des ressources agricoles et une offre exportable diversifiée et compétitive. Ce changement ne peut s'opérer qu'à travers la sécurisation de l'approvisionnement, le renforcement du tissu productif national permettant l'émergence de firmes industrielles compétitives et l'encouragement de la recherche et développement dans le secteur...

Par ailleurs, la progression soutenue de la consommation mondiale des fruits et légumes transformés ouvre de meilleures perspectives pour l'industrie marocaine, pourvue qu'elle intègre parfaitement les impératifs de qualité et de normalisation.

Aussi, la libéralisation du commerce international et la mise en oeuvre des accords de libre échange avec certains pays partenaires, offrent de réelles opportunités d'accès des produits agricoles transformés marocains en général et des conserves végétales en particulier à des marchés potentiels (marché américain, marché arabe...). Dans ce même sillage, l'ouverture sur le marché africain constitue l'une des priorités majeures de la nouvelle stratégie de promotion des exportations.³⁷

I.3.1.2.2. Les faiblesses de l'IAA

L'IAA nationale demeure dans son ensemble un système productif fragile et structurellement faible. Si au niveau de plusieurs branches, quelques entreprises généralement de création ancienne mieux intégrées ou filiales de multinationales, réalisent des résultats satisfaisants, les performances du secteur demeurent globalement en deçà de ses potentialités.

Les faibles taux d'investissement et le retard technologique, la sous qualification du capital humain et la prédominance du travail précaire, la faiblesse de l'innovation et de la qualité ainsi que les carences de l'organisation managériale des entreprises, caractérisent l'évolution structurelle de cette industrie.³⁸

L'IAA nationale remplit, dans le cadre de son insertion dans l'économie mondiale (division internationale de travail) une fonction bien précise : celle de produire des produits n'ayant subi qu'une simple transformation et mis à la disposition de firmes et capitaux internationaux qui en tirent le maximum de valeur ajoutée et de profit.

L'évolution indique donc que l'IAA marocaine est de plus en plus orientée vers une tendance à l'enclavement et non dans un processus de domestication ascendante de la valeur

³⁷ Source : Ministère de l'économie et des finances, direction des études et des prévisions financières, "Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc", Novembre 2010.

³⁸ Source : Ministère de l'économie et des finances, direction des études et des prévisions financières, "Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc", Novembre 2010.

ajoutée. Depuis plusieurs années, cette industrie s'est inscrite dans une tendance à la perte de compétitivité non seulement sur les marchés extérieurs mais aussi au niveau du marché domestique. Certes, les pratiques protectionnistes de l'Union Européenne (UE), qui constitue le principal débouché de nos produits ont contribué à cette situation.

Il reste à souligner que le caractère très contraignant de l'environnement interne dans lequel évolue les IAA explique à son tour, et dans une large proportion, leur faible performance : les difficultés d'approvisionnement des usines en matière premières agricoles, la faiblesse de la demande solvable, les problèmes du financement et particulièrement pour les petites et moyennes entreprises, le coût élevé du transport, de l'emballage et de l'énergie, et la faiblesse de la recherche dans toute la sphère agro-alimentaire (au niveau de l'agriculture et de l'industrie de transformation). En somme, le processus d'accumulation propre à l'IAA souffre de défaillances et se trouve confronté à d'importantes contraintes au niveau de ses trois phases : la phase de mobilisation du capital, la phase de mise en valeur du capital et enfin la phase de réalisation.³⁹

Dans un contexte où le marché mondial agro-alimentaire est dominé par de grandes firmes multinationales, où les marchés européen et américain vivent depuis plusieurs années déjà une crise de mise en valeur du capital engagé dans l'alimentaire du fait de la surproduction et de la stagnation de la demande alimentaire et où la concurrence est de plus en plus acerbée entre les pays du sud pour l'écoulement de leur production, la fragilité du système productif national exige une véritable stratégie de redressement et la mise en œuvre d'actions tendant à créer les conditions favorables à une dynamique de progrès au profit de cette industrie. Cela doit être l'œuvre aussi bien des pouvoirs publics que celle des entreprises elles mêmes.

De son côté, monsieur Amine Berrada Essouni, président de la FENAGRI,⁴⁰ évoque que pour pérenniser l'outil industriel, il est nécessaire de disposer d'une visibilité sur l'approvisionnement en termes de quantité, de qualité et de prix. D'autant plus que dans une économie libéralisée, la volatilité est importante avec des marchés qui peuvent s'ouvrir et se fermer brusquement. Le manque de visibilité sur la disponibilité de la ressource (quantité, qualité et prix) est extrêmement pénalisant. Enfin, la qualité des matières premières agricoles exigée par les industriels de la transformation dans leur cahier des charges peut varier de celle

³⁹ Source : Ministère de l'économie et des finances, direction des études et des prévisions financières, 'Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc', Novembre 2010.

⁴⁰ www.leseco.ma

attendue pour la vente des produits en frais. L'amont agricole devrait plus se coordonner avec les attentes de la transformation en aval.

I.3.1.3. Les Principaux acteurs du secteur agro-alimentaires au Maroc

I.3.1.3.1. Les acteurs institutionnels

I.3.1.3.1.1. Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime

A travers son Département de l'Agriculture, est chargé d'élaborer les cadres juridiques et réglementaires pour la mise en œuvre de la politique agricole gouvernementale. Ses domaines de compétence couvrent notamment l'aménagement agricole, l'amélioration et la modernisation des infrastructures du secteur, la rationalisation de l'utilisation des ressources en eau pour l'irrigation ainsi que la sécurité sanitaire des plantes, des animaux et des produits alimentaires. Le ministère est soutenu dans ses activités par le

I.3.1.3.1.1.1. Conseil Général du Développement Agricole

Un organe permanent d'orientation pour la politique agricole et le développement rural intégré au niveau local et régional, ainsi que par les Offices Régionaux de l'Agriculture, qui planifient l'aménagement des terres agricoles au niveau régional.

I.3.1.3.1.1.2. Association pour le Développement Agricole (ADA)

Est quant à elle chargée de la mise en place du PMV : elle propose aux autorités gouvernementales les plans d'action relatifs au soutien aux filières agricoles à haute valeur ajoutée et de mise en œuvre des partenariats avec les investisseurs.

I.3.1.3.1.2. Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies

Par l'intermédiaire du Département du Commerce Extérieur, est en charge de la Stratégie Nationale de Développement et de Promotion des Exportations, «Maroc Export Plus». Le Ministère de l'Agriculture copréside avec le Ministère de l'Industrie le Comité de Suivi en charge de la mise en œuvre des mesures associées au volet agroalimentaire du PNEI.

I.3.1.3.1.3. Fédérations et associations professionnelles

I.3.1.3.1.3.1. Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAGRI)

Est un interlocuteur majeur pour les différentes problématiques transversales du secteur agroalimentaire. Elle assure un rôle de représentation et de défense des intérêts communs des filières agroalimentaires, en vue de promouvoir le développement du secteur. La FENAGRI porte le projet de contrat programme de l'industrie agroalimentaire attendu pour 2013.

6 commissions composées des entreprises actives du secteur agroalimentaire travaillent sur les problématiques identifiées comme prioritaires dont une commission est chargée de l'environnement et développement durable

I.3.1.3.1.4. Certification

I.3.1.3.1.4.1. Office National de la Sécurité Sanitaire des Aliments (ONSSA)

Il œuvre en tant que régulateur de la sécurité sanitaire des végétaux, des animaux et des produits alimentaires depuis les matières premières jusqu'au consommateur final, y compris les denrées destinées à l'alimentation des animaux.

I.3.1.3.1.4.2. Institut marocain de normalisation (IMANOR)

Il assure la coordination des activités de normalisation au niveau national et de certification. Il est également chargé d'accorder le droit d'usage des marques, des labels ou des certificats de conformité aux normes marocaines et référentiels normatifs et d'étudier tout problème d'intérêt général dans le domaine de la normalisation et de la certification.

I.3.1.3.1.5. Pôles technologiques

I.3.1.3.1.5.1. Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II de Rabat (IAV)

C'est un centre polytechnique d'expertise multidisciplinaire qui assure la formation initiale et la formation continue des spécialistes en sciences et technologies du vivant et de la terre (ingénieurs, docteurs vétérinaires et docteurs des sciences agronomiques). Il contribue activement à l'effort de modernisation de l'agriculture à travers la conduite de programmes de recherche novateurs répondant aux attentes et aux besoins d'un monde agricole en perpétuelle évolution.

I.3.1.3.1.5.2. L'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA)

C'est l'organisme public, centenaire, chargé d'entreprendre des recherches pour le développement scientifique du secteur agricole, en s'appuyant sur un réseau de centres régionaux.

I.3.1.3.1.6. Secteur privé

Les deux principaux groupes exportateurs de fruits et légumes sont Fresh Fruit et Maroc Fruit Board.

Le secteur agroalimentaire est quant à lui dominé par trois géants marocains : le groupe ONA, Holmarcom et Ynna holding.

I.3.2. La RSE dans le secteur de l'IAA du Maroc

En 2001, l'ISO/COPOLCO, le Comité pour la politique en matière de consommation, a initialement montré, l'intérêt d'un travail de l'ISO sur une norme de responsabilité sociale (RS). Or, la publication de l'ISO 26000, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale a vu le jour en 2010. Elle s'agit d'une Norme Internationale d'application volontaire, pour tous types d'organisations, quelle que soit leur taille ou leur localisation. Elle constitue ainsi une première étape visant à inciter tous types d'organismes du secteur public ou du secteur privé à mettre en oeuvre ISO 26000 pour profiter des avantages d'une action responsable au niveau sociétal⁴¹.

Le cœur de ladite norme réside dans ses 07 questions centrales, parmi celles-ci, la question centrale n° 6 qui traite les questions relatives aux consommateurs, dont une partie consacrée à la protection de leur santé et sécurité. Cela montre l'intérêt qu'apporte la norme à la prise en compte du consommateur dans une démarche de RSE.

Sur le plan académique, nous citons un article intitulé : " Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire"⁴², dans lequel, les auteurs ont posé des questions fondamentales au sujet de la RSE:

- Quelle est la place accordée à la RSE dans les initiatives gouvernementales et privées au Maroc ?
- Dans quelle mesure les pratiques managériales actuelles intègrent-elles des aspects de responsabilité sociale ?

Pour répondre à ces interrogations, les auteurs ont mené une enquête auprès de seize entreprises marocaines du secteur agroalimentaire de la région du Sud. L'objectif était l'exploration des initiatives gouvernementales et privées en matière de RSE et leur adéquation avec les pratiques concrètes dans le secteur agroalimentaire.

Selon eux, l'étude a montré que la compréhension même du concept de RSE et de son opérationnalisation est encore très limitée. Les intentions politiques et les initiatives privées en la matière (ex. : INDH, lois et normalisations) laissent comprendre la RSE sous l'angle unique de la gestion du capital humain, ce qui pousse les entreprises à focaliser leurs efforts sur cet aspect. Un handicap majeur à une expansion stratégique de la RSE dans le secteur

⁴¹ Source : www.iso.org

⁴² El Abboubi Manal et El Kandoussi Fatima, « Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2009/4 Tome XLVIII, p. 69-77. 10.3917/rpve.484.0069

étudié est son attachement à la GRH, qui représente elle-même des difficultés d'intégration stratégique dans l'entreprise.

Dans ce sens, le respect des nouvelles lois marocaines en matière de code du travail est perçu comme une forme de responsabilité sociale. Les pratiques managériales observées sur notre échantillon reflètent un manque d'innovations sociales principalement en ce qui concerne la sécurité, l'hygiène, les négociations collectives, l'équité salariale, la formation et la communication. Elles restent très standards particulièrement en termes de contenu (gestion de la diversité, égalité des chances et équité salariale) et de management des parties prenantes (identification et catégorisation basées principalement sur l'enjeu économique).

Par ailleurs, ils ont signalé qu'il existe une mobilisation dans les activités de soutien à la société civile. Les auteurs ont pu considérer cela comme des actions ponctuelles de philanthropie, de mécénat ou de sponsoring, mais pas encore comme une réelle responsabilité sociale qui s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise et qui se voit traduite dans tous les niveaux du management.

En résumé, l'étude a révélé selon les auteurs, que la gestion des ressources humaines (GRH) est le point d'entrée de la RSE. Les pratiques observées restent limitées à un respect strict de la loi et à un management des parties prenantes basé sur « l'enjeu économique » comme critère d'identification et de catégorisation. Leur échantillon montre que la RSE est en plein virage dans le secteur agroalimentaire au Maroc. Avec un point d'entrée basé sur la GRH, les pratiques managériales sont départagées entre l'obligation de respecter les nouvelles lois et l'absence de cadre de référence pratique.

Sur la même lignée académique, une étude empirique menée auprès des petites et moyennes entreprises (PME) de la région de Fès Boulemane⁴³ ayant un objectif qui va au delà de la seule reconnaissance de la pertinence de l'étude de la responsabilité sociale des PME, mais consistant à explorer les représentations de dirigeants de PME sur leur connaissance en matière de RSE.

Les analyses des résultats portaient sur 35 questionnaires valides émanant de 15 entreprises du secteur agroalimentaire, 13 du secteur du textile-habillement et 07 du secteur de l'artisanat. Les auteurs signalent que 62,9% des dirigeants des entreprises enquêtées déclarent connaître la RSE. Mais ces managers sont confrontés à un problème d'information. 70,4% d'entre eux

⁴³ Mohamed M'HAMDI et Sabah TRID (2009) "Colloque international : « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé »", 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada : La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane.

déclarent ne pas connaître les institutions qui aident à mettre en place des démarches RSE et 77% ignorent les référentiels qui permettent d'implanter des démarches RSE.

Ces dirigeants reconnaissent les atouts et les difficultés de la mise en oeuvre de la RSE. Les atouts sont d'ordre économique, la RSE est perçue comme un facteur de fidélisation de la clientèle et des donneurs d'ordre et d'amélioration avec les parties prenantes conduisant à une plus grande performance économique. Les difficultés de mise en oeuvre résident dans l'insuffisance des moyens financiers, humains et par le manque de temps à consacrer à la RSE.

Ces résultats d'enquêtes sont confirmés par une étude de Boutti⁴⁴ sur l'entreprise marocaine face à ses responsabilités sociales et sociétales. L'auteur note que les dirigeants d'entreprises marocaines ne perçoivent pas la RSE comme une priorité ou comme un facteur décisif de performances économiques. Ils semblent avoir du mal à intégrer à leurs préoccupations les nouvelles exigences de la société en regard de la responsabilité sociale ou de la préservation de l'environnement. Pour l'auteur, c'est par le biais de la sensibilisation des managers et des décideurs que s'instaure la RSE. Mais cette sensibilisation est encore à ses débuts et ne touchent que les entreprises ayant une dimension suffisante pour intégrer ces données. Une grande partie d'entre elles préfère développer des stratégies communicationnelles afin de se prémunir des effets néfastes d'une publicité négative.

Sur un autre plan, plusieurs événements ont marqué la dynamique de la notion de la RSE dans le secteur de l'IAA au Maroc. Nous abordons certains parmi eux. En Janvier 2014, l'agence de notation sociale Vigeo a décerné le titre de « Top Performers en responsabilité sociale » à 08 entreprises marocaines dont 02 en agroalimentaires: (il s'agit d'une sucrerie "Cosumar" et d'une huilerie "Lesieur")⁴⁵.

En outre, le carrefour des fournisseurs de l'industrie agroalimentaire (CFIA) a fait son retour en terre marocaine à Casablanca les 16, 17 et 18 septembre 2014⁴⁶ sous sa 4^{ème} édition.

Ledit carrefour a répondu à une forte demande des professionnels et fournisseurs du secteur agroalimentaire face au développement croissant de l'industrialisation au Maroc ainsi que les autres pays du Maghreb. De plus, avec le PMV les entreprises marocaines sont soutenues par des politiques publiques encourageant l'effort de modernisation. Ainsi, l'évènement agroalimentaire du CFIA Maroc permet sans conteste d'accompagner le déploiement

⁴⁴ BOUTTI R. [2009] « L'entreprise marocaine face à des responsabilités sociales et sociétales », *Working Paper*, Université Ibn Zohr, Agadir.

⁴⁵ <http://www.vigeo.com>

⁴⁶ www.cfia-maroc.com/

stratégique de développement industriel, le salon a présenté 3700 m2 de savoir-faire et technologies à la pointe de l'innovation.

Nous signalons encore que, dans la poursuite de son programme de labellisation RSE, la CGEM compte en 2014, 67 entreprises labellisées "Label CGEM pour la RSE", dont 09 en agroalimentaires⁴⁷.

II. Le contexte de la sécurité sanitaire des aliments

« La sécurité alimentaire existe lorsque tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires pour mener une vie saine et active. »⁴⁸.

Selon cette définition, la sécurité alimentaire est le droit des populations à une alimentation saine et nutritive, ainsi qu'à la capacité d'assurer leur survie.

Selon l'organisation mondiale du commerce (OMC), la sécurité sanitaire des aliments «englobe toutes les mesures destinées à proposer des aliments aussi sûrs que possible»⁴⁹. Elle «tient compte de tous les risques, chroniques ou aigus, susceptibles de rendre les aliments préjudiciables à la santé du consommateur»⁵⁰.

Selon l'organisation mondiale de l'alimentation (FAO)⁵¹, le risque est défini ainsi «fonction de la probabilité d'un effet adverse pour la santé et de sa gravité, du fait de la présence d'un (de)danger(s) dans un aliment».

Le danger répond à la définition suivante : «Agent biologique, chimique ou physique présent dans un aliment, ou état de cet aliment pouvant avoir un effet adverse pour la santé». La nature des dangers peut être diverse⁵² et les préoccupations concernant les risques d'origine alimentaires portent généralement sur les dangers microbiologiques (Salmonelles, Escherichia Coli, Mycotoxines, etc.), les dangers chimiques (pesticides, dioxine, métaux lourds, etc.), etc.

⁴⁷ <http://www.cgem.ma/upload/1761600962.pdf>

⁴⁸ Sommet mondial de l'alimentation, (1996).

⁴⁹ http://www.who.int/topics/food_safety/fr/

⁵⁰ (FAO/OMS, 2003)

⁵¹ Manuel de Procédure de la Commission du Codex Alimentarius -Vingtième Édition: ftp://ftp.fao.org/codex/Publications/ProcManuals/Manual_20f.pdf

⁵² Les risques rencontrés dans le domaine de la sécurité sanitaire des aliments sont très variés, englobant les risques « ... les risques provenant de médicaments vétérinaires, de résidus de pesticides, d'additifs alimentaires, de substances pathogènes (comme les bactéries pathogènes, les virus, les parasites, les champignons et leurs toxines), de toxines présentes dans l'environnement telles que métaux lourds (plomb, mercure, etc.) et polluants organiques persistants (dioxine, etc.) et d'agents non conventionnels tels que les prions associés à l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB). » (Buzby, 2001). Tous les aliments ne sont pas considérés comme également dangereux. Si les aliments consommés après cuisson présentent un risque faible, ce sont les aliments consommés crus qui exposent aux risques les plus importants (Buisson et al., 2008)

La sécurité sanitaire des aliments constitue un enjeu économique et sociétal majeur depuis les crises sanitaires des années quatre vingt dix. En réponse aux différents incidents sanitaires (vache folle, dioxine du poulet, salmonelle,...) et aux inquiétudes des consommateurs, des instruments de sécurisation des aliments ont été élaborés bien à un niveau multilatéral avec par exemple le Codex Alimentarius, qu’au niveau national ou au niveau des opérateurs privés (distributeurs, entreprises agro-alimentaires...)⁵³.

C'est pourquoi nous assistons à l'émergence d'un nombre considérable de normes, souvent très strictes, mises en place par les pouvoirs publics des pays industrialisés. Les pays développés imposent des normes sanitaires de plus en plus sévères, généralement plus exigeantes que les normes préconisées par les instances multilatérales dans le cadre du Codex Alimentarius

II.1. la qualité et sécurité sanitaire à l'échelle internationale

II.1.1. Les normes privées relatives à la qualité et à la sécurité des aliments dans le commerce international.

La libéralisation du commerce a induit un changement de politique et de stratégie de croissance, la substitution d'importations faisant place à l'exportation a eu pour effet l'implication d'un grand nombre de producteurs dans les activités d'exportation et dans les chaînes d'approvisionnement régionales ou mondiales. Parmi ces dernières, nombreuses sont celles qui s'étendent sur plusieurs pays ou régions et associent un large éventail d'opérateurs différents.⁵⁴

Assurer la sécurité alimentaire et la qualité de la production, de la transformation et des pratiques commerciales tout au long de ces chaînes mondiales est un véritable défi. C'est pourquoi on a assisté au cours des dernières décennies à une prolifération de normes relatives à la sécurité alimentaire, de plus en plus utilisées pour répondre aux questions de sécurité et de qualité associées aux chaînes de valorisation agro-alimentaires⁵⁵.

Du point de vue du producteur comme de l'exportateur, la conformité à ces normes alimentaires peut s'avérer difficile. En outre, la nécessité de fournir de grandes quantités, tout en respectant les mêmes exigences en matière de qualité et de sécurité, requiert souvent des

⁵³ HAMZA O. (2012), "Sécurité sanitaire des aliments, commerce et développement : approche par l'Economie Industrielle, Thèse de doctorat en Sciences Economiques.

⁵⁴ VON HAGEN O.; WOZNIAK J. et LAMOLLE M. (2014), « Chapitre 23. Normes privées relatives à la sécurité et à la qualité des aliments dans le commerce international », *in* CIHEAM , MediTERRA 2014 Presses de Sciences Po « Hors collection », p. 417-431.

⁵⁵ Pour des informations plus détaillées sur les normes mentionnées dans ce chapitre, consulter le portail Standards Map (www.standardsmap.org).

investissements coûteux. Ces investissements sont le corollaire direct des normes alimentaires en question.⁵⁶

II.1.2. - Le rôle des normes de qualité et de sécurité des aliments dans le commerce international

Les normes de qualité et de sécurité alimentaires se sont multipliées au cours des dernières décennies et sont de plus en plus utilisées dans les chaînes agro-alimentaires de valorisation, et cela pour plusieurs raisons⁵⁷. Plus complexes et plus fragmentées que par le passé, les chaînes de valorisation agro-alimentaires sont aussi devenues plus difficiles à gérer. Les scandales touchant à la sécurité alimentaire ont inquiété les consommateurs, et cette sensibilisation accrue va de pair avec un positionnement concurrentiel fondé sur la qualité et l'attribut de l'origine. Enfin, la responsabilité de la sécurité alimentaire est devenue une responsabilité de facto sur de nombreux marchés.

L'harmonisation des normes est un objectif important à plusieurs titres. Les pays qui se conforment aux normes internationales citées dans l'accord sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires ou accord SPS (Commission du Codex Alimentarius (CAC), Office international des épizooties (OIE) et Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV) sont automatiquement considérés comme respectant cet accord. Autrement dit, si les membres de l'OMC respectent ces normes et leurs lignes directrices respectives, la bonne application de l'accord SPS s'en trouve facilitée.

L'adoption par l'OMC de l'accord SPS et de l'accord relatif aux obstacles techniques au commerce (accord TBT) a permis de franchir une étape importante vers une réglementation plus harmonisée de l'alimentation.

L'accord SPS définit en outre des procédures permettant de résoudre les éventuels différends liés à la mise en place des normes alimentaires⁵⁸. Les nouvelles normes ou réglementations techniques définies par les membres de l'OMC doivent être notifiées avant leur entrée en vigueur, conformément aux termes des accords SPS et TBT.

Bien que l'harmonisation des normes publiques ait considérablement avancé durant les dix dernières années, les gouvernements nationaux continuent à mettre en place des mesures qui

⁵⁶ VON HAGEN O.; WOZNIAK J. et LAMOLLE M. (2014), Op.Cit

⁵⁷ Idem

⁵⁸ CASWELL J. A. et HENSON S. (1999), « Interaction of Private and Public Food Quality Control Systems in Global Markets », Reading, University of Reading

ne sont pas toujours alignées sur les normes internationales, comme en témoigne le nombre de notifications que les membres de l'OMC doivent présenter dans de tels cas⁵⁹.

L'harmonisation des normes est d'autant plus importante que les profits qu'elle peut induire sont immenses.

On estime qu'un tiers des produits mondialement échangés sont affectés par les normes privées et que l'élan imprimé au commerce par une harmonisation internationale totale des normes applicables aux produits équivaldrait à une réduction de plusieurs unités des tarifs douaniers⁶⁰.

Tous les pays partenaires méditerranéens (PPM) ne sont pas impliqués de la même manière dans ce processus de convergence.

Le Maroc bénéficiant du « statut avancé » accordé par l'UE en 2008 est le pays le plus avancé. Depuis le début de l'année 2013, des négociations sont en cours pour la conclusion d'un accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA). De ce fait, l'intérêt est grand pour le pays de s'engager dans le processus de convergence des normes sanitaires et phytosanitaires. L'UE a engagé avec le Maroc depuis 2010, le programme « Réussir le statut avancé »⁶¹ dans lequel le renforcement du processus de convergence des réglementations sanitaires et phytosanitaires est l'un des dix domaines prioritaires retenus. C'est ainsi que le dispositif juridique et réglementaire national en matière sanitaire et phytosanitaire est en cours de mise à niveau en vue de son rapprochement avec celui de l'UE. Les actions mise en oeuvre visent à renforcer le rôle des organismes publics tels que le Comité national des mesures sanitaires et phytosanitaires (CNMSP) et de l'Office national de la sécurité sanitaire des aliments (ONSSA), créés en 2009 (loi no 25-08). Les instruments mobilisés s'inspirent largement de l'instrument agricole de préadhésion (SAPARD) destiné aux pays d'Europe centrale et orientale dans le cadre la politique d'élargissement de l'UE. Nous pouvons citer par exemple les programmes de jumelages (Twining) entre institutions publiques et d'assistance technique (instruments TAIEX6) qui prévoient des échanges d'expertises pour la

⁵⁹ Organisation mondiale du commerce (OMC) (2011), *Overview Regarding the Level of Implementation of the Transparency Provisions of the SPS Agreement*, OMC, Genève, Comité des mesures sanitaires et phytosanitaire, G/SPS/GEN/804/Rev.4.

⁶⁰ BUTHE T. et WALTER M. (2011), *The New Global Rulers : The Privatization of Regulation in the World Economy*, Princeton (N. J.), Princeton University Press.

⁶¹ Ce programme multisectoriel doté d'un financement de 180 millions d'euros, a pour objectif d'accompagner la mise en oeuvre des principales réformes inscrites dans la feuille de route du « statut avancé » et du plan d'action (2013-2017) du Maroc. L'appui à la convergence réglementaire avec l'UE est l'un des axes de ce programme de coopération.

mise à niveau de la législation alimentaire et l'appui à la mise en conformité vis-à-vis des obligations de l'accord de l'OMC sur les mesures sanitaires et phytosanitaires.

II.1.3. Description des principales normes relatives à la qualité et à la sécurité des aliments

Au cours des quinze dernières années, on a assisté à l'élaboration d'une multitude de normes relatives à la qualité et à la sécurité des aliments, de codes de bonne pratique et de documents d'orientation en réponse aux besoins spécifiques de certaines industries (pêche et aquaculture, produits agricoles et produits de l'élevage), ainsi qu'à la transformation des produits alimentaires. Certaines de ces normes privées ont été élaborées par des organisations non gouvernementales et s'appuient sur des normes et cadres de référence internationaux, tels que le Codex Alimentarius et l'approche HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) internationalement reconnue d'identification des dangers, ou encore sur des normes ISO⁶².

II.1.4. Présentation des principales normes

L'influence des normes relatives à la sécurité et à la qualité des aliments se mesure au nombre d'entreprises du secteur alimentaire qui les connaissent et les appliquent.

On citera notamment le protocole de certification de système de management de la sécurité des aliments, le FSSC 22000, le Code de qualité et sécurité alimentaire (SQF), le British Retail Consortium Global Standards for Food (BRC), les normes internationales IFS (International Featured Standards for Food), le système de référencement GlobalGAP, le système de salubrité PrimusGFS, la certification BAP (Best Aquaculture Practices), l'Aquaculture Stewardship Council (ASC), le Global Red Meat Standard (GRMS) et le CanadaGAPTM. Ces normes peuvent être regroupées en différentes catégories en fonction de leur champ d'application et de la portée de leurs exigences, de leur couverture sectorielle, de leur application régionale et de l'éventualité de leur reconnaissance par d'autres initiatives comme des « équivalents » ou des normes similaires en termes d'application et de sensibilisation. Ces programmes de reconnaissance – également appelés programmes d'analyse comparative – visent à harmoniser les exigences des normes et à faciliter l'interopérabilité entre leurs processus d'audit et leur méthodes de mise en oeuvre.

L'initiative mondiale de la sécurité alimentaire (Global Food Safety Initiative, GFSI) constitue un tel exemple de reconnaissance et de programme d'analyse comparative initié par des experts de la sécurité alimentaire travaillant pour des sociétés de distribution, des

⁶² Idem

entreprises manufacturières et des entreprises de services alimentaires, ainsi que des prestataires de services associés à la chaîne d'approvisionnement alimentaire.

La GFSI vise à définir une approche mondiale des questions de sécurité alimentaire, en référençant et en reconnaissant les normes de sécurité alimentaire après comparaison avec son document d'orientation.

II.1.5. Description des efforts d'harmonisation

L'harmonisation des normes relatives à la sécurité et à la qualité des aliments est plus avancée que celle des normes sociales et environnementales⁶³. Si d'aucuns estiment que les normes de sécurité alimentaire ne sont qu'une « couche » supplémentaire de gouvernance et sapent l'harmonisation, certaines coalitions et normes internationalement reconnues, telles que l'ISO 22000⁶⁴ en matière de sécurité alimentaire, promeuvent le processus d'harmonisation et d'équivalence⁶⁵. Parmi les exemples que l'on peut citer figurent le BRC au Royaume Uni ou la GFSI au niveau mondial. L'objectif de la GFSI est de promouvoir la convergence entre les différentes normes de sécurité alimentaire à travers un processus continu de référencement et de comparaison (benchmarking) des régimes de management de la sécurité alimentaire.

En février 2013, la GFSI avait achevé le travail de benchmarking des six régimes suivants : le BRC, les normes internationales IFS, le SQF, le CanadaGAP™, le FSSC 22000 et le GRMS. Ces régimes ou standards étant maintenant considérés comme équivalents, les fournisseurs ne sont pas tenus de se conformer à plus de l'un d'entre eux. Quatre autres normes sont actuellement en cours d'examen⁶⁶.

L'harmonisation à travers le benchmarking et la reconnaissance mutuelle des normes constitue une stratégie et un moyen efficace de lutte contre les entraves potentielles aux échanges commerciaux. Cette harmonisation des normes pourrait sans doute faire l'objet de traités intergouvernementaux, mais il semble plus réaliste et plus efficace que des coalitions de marques et des consortiums d'entreprises en prennent l'initiative. L'harmonisation est aussi soutenue par la mise en place de « métasystèmes », comme les procédures HACCP

⁶³ VON HAGEN O. *et al.* Joseph Wozniak, Mathieu Lamolle (2014), « Chapitre 23. Normes privées relatives à la sécurité et à la qualité des aliments dans le commerce international », *in* CIHEAM, MediTERRA 2014 Presses de Sciences Po « Hors collection », p. 417-431.

⁶⁴ Chose faite: la norme ISO 22000 a finalement été publiée en septembre 2005. Cette norme s'inscrit comme la référence internationale (54 pays, dont le Maroc, votant la première édition à l'unanimité)

⁶⁵ FAO et OMC (2010), « Consideration of the Impact of Private Standards », Rome, Commission du Codex Alimentarius (www.mygfsi.com/gfsi-benchmarking-general/applications-update.html).

⁶⁶ FAO et OMC (2010), « Consideration of the Impact of Private Standards », Rome, Commission du Codex Alimentarius (www.mygfsi.com/gfsi-benchmarking-general/applications-update.html).

(analyse des risques et maîtrise des points critiques), les bonnes pratiques de fabrication (BPF), les bonnes pratiques agricoles (BPA) et les systèmes de traçabilité. La conformité avec ces systèmes est une condition préalable à la participation au commerce mondial de denrées agro-alimentaires⁶⁷. Plusieurs normes ou standards incluent ces « métasystèmes », comme par exemple le système de management de la sécurité alimentaire ISO 22000 et ISO 9000 élaborés par l'ISO (Organisation internationale de normalisation), le régime SQF ou le Tesco Nature's Choice, qui ont été élaborés par des entreprises individuelles⁶⁸.

II.2. La prise en compte de la sécurité sanitaire des aliments au Maroc

La législation alimentaire constitue la toile de fond de toutes les activités de contrôle des aliments. La capacité des organisations et des personnes œuvrant dans les divers domaines de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments, de la ferme à la table, dépend, en partie, de l'efficacité du cadre national de lois, de réglementations et de normes (FAO, 2007a, p.47)

Selon plusieurs études, la mise en place des réglementations alimentaires et la capacité de répondre aux critères SPS internationaux exigés pour les exportations se heurtent dans les pays en développement (PED), en particulier dans les pays les moins avancés, à un certain nombre d'obstacles. En effet, des lacunes en termes d'infrastructures et de services ne facilitent pas le développement et la mise en place de normes alimentaires. De plus, elles entravent la capacité des acteurs privés à se conformer aux exigences imposées par le commerce agricole.⁶⁹

Le Maroc ainsi dans la même perspective de sécurité des aliments tant au niveau national qu'au niveau de ses relations commerciales internationales n'échappe pas ces soucis omniprésents, surtout relativement aux crises sanitaires et contraintes dont nous citons:

1. Apparition des maladies animales contagieuses et dangereuses pouvant être transmissibles à l'Homme comme la maladie de la vache folle, la grippe aviaire, etc.
2. Expansion des dangers liés à l'alimentation comme les intoxications collectives, les résidus de pesticides et les contaminants des denrées alimentaires: dioxine, benzoperène et la mélamine;

⁶⁷ Henson (S.) et Reardon (T.) (2005), « Private Agri-food Standards : Implications for Food Policy and the Agri-food System », *Food Policy*, 30 (3), p. 241-253.

⁶⁸ Jaffee (S.), Henson (S.) et Rios Diaz (L.) (2011), *Making the Grade : Smallholder Farmers, Emerging Standards, and Development Assistance Programs in Africa. A Research Program Synthesis*, Washington (D. C.), Banque mondiale.

⁶⁹ "Thèse de doctorat en Sciences Economiques soutenue le 5 juin 2012 "Sécurité sanitaire des aliments, commerce et développement : approche par l'Economie Industrielle"

3. Développement des systèmes de contrôle en ce qui concerne les maladies animales et les plantes et les produits alimentaires), fondés sur des bases scientifiques et ayant pour objectif d'assurer la sécurité du consommateur;

4. Diversification du commerce international des denrées alimentaires et la nécessité d'harmoniser les critères de sécurité et de qualité des ces denrées;

5. Changement de mode de vie et le consommateur devient en plus en plus conscient de l'importance de la sécurité sanitaire des aliments.

Par conséquent, le Maroc a défini des objectifs afin de:

1. Assurer la sécurité sanitaire des denrées alimentaires;
2. Renforcer la confiance du consommateur;
3. Renforcer la compétitivité du produit marocain.

Tout çà, s'est conclu par une réforme législative, il s'agit d'un projet de loi relative à la sécurité sanitaire des denrées alimentaires dont l'outil de travail est l'office national de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (ONSSA).⁷⁰

II. 2.1. L'office national de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (ONSSA).

C'est un établissement placé sous la tutelle du ministère chargé de l'agriculture, doté de la personnalité morale et de l'autonomie. Il exerce pour le compte de l'état, les attributions relatives à la protection de la santé du consommateur et la préservation de la santé des animaux et des végétaux.

Sur le plan international, la création de l'ONSSA permet de répondre aux recommandations et exigences des organisations spécialisées: SPS et OTC ALE, STATUT AVANCE, CIPV, CODEX : FAO, OMS, OIE.

Pour réaliser ses missions, l'ONSSA dispose d'importants outils de décision et de contrôle à noter:

- Le conseil d'administration
- Le comité exécutif
- Le comité de veille sanitaire

⁷⁰ La création de l'ONSSA à partir du 1er janvier 2010 par la Loi n°25-08.

Mais aussi d'outils juridiques (lois), d'outils d'interventions (directions centrales et régionales) et d'outils d'investigation (laboratoires de contrôle qualité)

Questionné sur la stratégie de lutte contre les produits impropres à la consommation,⁷¹ Ahmed Bentouhami, directeur général de l'ONSSA, évoque que cette institution s'investi de missions relatives à la protection de la santé du consommateur et à la préservation de la santé des animaux et des végétaux et applique la politique du gouvernement en matière de sécurité sanitaire des végétaux, des animaux et des produits alimentaires depuis les matières premières jusqu'au consommateur final, y compris les aliments pour animaux. Pour ce faire, l'ONSSA adopte une approche innovante et moderne en matière de sécurité qui est basée sur : le contrôle harmonisé des processus de fabrication basé sur le principe de l'analyse de risque; l'octroi de l'agrément sanitaire à tous les établissements agroalimentaires avant la mise sur le marché de leurs produits ; ainsi que la responsabilisation des professionnels par : l'obligation de l'auto-contrôle; l'obligation de la mise en place de la traçabilité et responsabilisation des professionnels pour le retrait des produits dangereux ou non-conformes et l'élaboration et la mise en œuvre des guides de bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication. Cette approche a permis de passer d'un système où le contrôle concernait les produits alimentaires finis et mis sur le marché à un système de contrôle de tout le processus de la chaîne alimentaire (agrément, auto-contrôle, traçabilité des animaux, des végétaux et des produits alimentaires). Dans ce prolongement, l'office national de sécurité sanitaire des aliments (ONSSA) voulait agréer 3000 entreprises marocaines aux normes de sécurité alimentaires en 2014.

L'office a débuté en 2013 un processus de délivrance des agréments et autorisation aux entreprises du secteur agroalimentaire au Maroc. 1400 entreprises sur 5000 ont obtenu cette certification. L'objectif est de vérifier la conformité des conditions d'élaboration, de production et de commercialisation de ces denrées alimentaires avec les recommandations de la loi 28-07⁷² qui porte sur la sécurité sanitaire des denrées. Le respect des conditions d'hygiène, la conception d'un programme d'autocontrôle et la mise en place d'un système de traçabilité figurent parmi les critères d'obtention de cet agrément. Selon, l'ONSSA, l'opération devrait prendre fin en 2016.

Le contrôle officiel effectué par les inspecteurs de l'ONSSA dans les établissements produisant des produits alimentaires ou des aliments pour animaux devient un contrôle préventif. En plus de ce premier type de contrôle, l'ONSSA effectue les contrôles suivants: le

⁷¹ www.leseco.ma

⁷² www.africanbusinessjournal.info

contrôle quotidien de proximité : cas des abattoirs, halles aux poissons, marchés de gros; le contrôle aux frontières pour s'assurer de la sécurité sanitaire des produits alimentaires à l'import et à l'export. Le contrôle des produits importés repose sur 3 types de contrôle : un contrôle documentaire (vérification des documents : certificats sanitaires), un contrôle physique du produit et enfin un contrôle analytique des échantillons de ces produits; un contrôle programmé : il s'agit d'un contrôle basé sur l'analyse des risques liés à chaque secteur de production. En effet, les établissements sont régulièrement suivis et classés selon l'importance du risque. Les établissements présentant un haut niveau de risque sont fréquemment et régulièrement surveillés et contrôlés jusqu'à leur mise à niveau conformément à la réglementation en vigueur. Ceux présentant des risques sont sommés d'arrêter la production et la commercialisation de leurs produits jusqu'à leur mise en conformité. En plus d'un contrôle conjoncturel: il s'agit d'un contrôle renforcé des produits alimentaires durant certaines périodes de l'année au niveau des points de vente, des établissements, à l'importation et à l'exportation (saison estivale, le mois sacré de Ramadan, la fête du sacrifice, l'opération transit des Marocains résidant à l'étranger...).

II.2.2. Déclinaison des exigences dans un contexte de prédominance du vrac

Le vrac, comme l'informel et la contrebande, sont des phénomènes qui, non seulement rongent l'économie marocaine, mais peuvent être à l'origine de sérieux problèmes de sécurité sanitaire en raison de la nature, l'origine, de la particularité et aussi des conditions dans lesquelles les produits alimentaires sont commercialisés. Dans ce contexte, le consommateur est invité à s'approvisionner en produits préemballés et issus d'établissements agréés ou autorisés par l'ONSSA et qui font régulièrement l'objet de contrôles officiels.

II.2.3. Institut national de normalisation (IMANOR)

L'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR)⁷³ est l'organisme officiel Marocain chargé de la normalisation, créé par le législateur marocain en 2010, en remplaçant le service de normalisation industrielle marocaine (SNIMA) qui était une entité rattachée au Ministère chargé de l'Industrie.

A travers son nouveau statut d'organisme ayant l'autonomie administrative et financière, l'IMANOR vise d'une part à contribuer à l'accroissement de la compétitivité des entreprises marocaines et d'autre part, à apporter son soutien aux politiques publiques établissant les conditions de concurrence économique, la protection des consommateurs, la préservation de l'environnement et l'amélioration des conditions de vie.

⁷³ www.imanor.ma

La loi marocaine n°12-06 créant l'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR) est entrée en vigueur le 18 mars 2011. L'IMANOR reprendra l'ensemble des activités assurées par le Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA), créé en 1970 et placé sous l'autorité du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles technologies.

L'Institut Marocain de Normalisation a pour principales missions :

- La production de normes et de référentiels normatifs,
- La certification de conformité aux normes et aux référentiels normatifs,
- La formation sur les normes et les techniques de leur mise en œuvre
- La représentation du Maroc auprès des organisations internationales et régionales de normalisation
- La diffusion de l'information sur les normes et les activités y afférentes.

Etablissement public, l'IMANOR est administré par un conseil d'administration regroupant les représentants du secteur public, du secteur privé, des associations de consommateurs, des laboratoires et des établissements de recherche et de formation. Le conseil d'administration fixera lors de ses premières réunions la structure de l'Institut et arrêtera son budget.

L'IMANOR assurera la représentation du Maroc auprès de toutes les instances nationales, régionales et internationales de normalisation. Le Maroc est en effet membre de l'ISO depuis 1963 et a adhéré récemment à la CEI. D'un point de vue régional, il est membre de l'Organisation Arabe pour le Développement Industriel et Minier (OADIM) ainsi que membre affilié du CEN et du CENELEC.

En 2012, la Commission européenne a prévu de lancer un projet de jumelage institutionnel afin de soutenir la création de l'IMANOR et le développement de ses activités.

III- Travail empirique

Le cas de la sécurité alimentaire au Maroc n'est donc pas véritablement notre sujet mais l'illustration, une voie de réponse, pour la problématique qui est le questionnement sur les spécificités de la RSE dans l'agroalimentaire, pour le séminaire, et plus vaste la problématique formulée dans le cadre de notre thèse, qui est le questionnement sur l'impact de la RSE sur la perception des cadres salariés d'entreprises marocaines du secteur agro-alimentaires en matière d'implication organisationnelle .

Dans un premier temps nous avons interrogé d'une manière informelle des acteurs institutionnels importants du secteur IAA marocain sur la dimension de la RSE ; à noter la

CGEM et la FENAGRI, mais aussi d'autres acteurs du même niveau de qualité, mais cette fois-ci, beaucoup plus sur le contexte de la sécurité sanitaire des aliments ; à noter l'ONSSA et l'IMANOR (pour ce dernier, une réunion prévue fin décembre pour compléter une première en Novembre 2014, non achevée grâce à une contrainte d'indisponibilité des interrogés sur le temps accordé au préalable).

Ces entretiens que nous avons pu conduire, étaient des sources de première main pour établir ce qui a été fait par rapport à ce qui pourrait être exigé dans le cadre de la sécurité des aliments comme élément du contexte d'une part, et d'autres part, avoir des éléments relatifs à la RSE au Maroc et plus particulièrement dans le secteur IAA.

En effet, dans la perspective de RSE "discours & réalité", il me semble que dans le cadre d'autres instances que les éléments de discours et de communication étaient au premier plan, comme notamment les divers salons et foires que nous avons fréquentés et qui constituaient pour nous des lieux de recherche passionnants.

III-1. Les entretiens informels avec des experts comme préalable aux entretiens semi-directifs avec les responsables d'entreprises

Dans le cadre de notre recherche doctorale en cours avec le CNAM de Paris sur le sujet de : "L'impact de la RSE sur l'implication organisationnelle des cadres salariés. Cas du secteur de l'IAA marocain"; un entretien a été réalisé le 06 Mai 2014 avec Madame Rajaa Tazi Sidqui, chargée de mission RSE et Labels au sein de la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), qui nous a attesté que le discours royal lors la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement » en 2005⁷⁴ constituait un signal politique fort et un vecteur d'incitation et d'encouragement aux initiatives privées : « *La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. À cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie* ». Depuis ce moment, la RSE émergeait dans le milieu des affaires. De sa part, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), a mis en place le Label CGEM pour la responsabilité sociale de l'Entreprise qui est la charte de responsabilité sociale de la CGEM, adoptée le 14 décembre 2006. Cette charte est définie en conformité avec les principes fondamentaux de la constitution du Royaume et les stipulations des conventions internationales, relatives au respect des droits fondamentaux de la personne humaine, de la protection de l'environnement, de la saine gouvernance, de la

⁷⁴ Extrait du Message de S.M. le Roi à la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement », 2005.

concurrence loyale⁷⁵. De surcroît, ladite responsable m'a signalé que la RSE est assimilée pour un grand nombre de personnes à la philanthropie, au mécénat et au sponsoring, et pour d'autres c'est une mise en conformité avec le code du travail. Il rajoute que l'appréhension du concept RSE par les responsables d'entreprise n'est pas du même niveau, il est sur un continuum allant de l'incompréhension du concept à sa maîtrise.

Madame Rajaa Tazi Sidqui, évoquait d'une émergence du concept de la RSE au Maroc, et que l'expérience de "la Charte et du Label RSE de la CGEM", devienne de plus en plus sollicitée par d'autres pays, tels que la Tunisie, l'Egypte...

Dans Enfin, Madame Rajaa Tazi Sidqui a appréciée cette initiative de l'entretien face à face, et m'a signalé qu'elle recevait un nombre important de questionnaire, souvent avec des redondances et que cela a été même notifié par des dirigeants d'entreprise, chose non sollicitée pour les répondants désignés.

Sur la même lignée, un entretien a été réalisé le 12 Juin 2014, cette fois-ci avec Madame Nathalie BARBE⁷⁶, directrice de la fédération nationale de l'agroalimentaire (FENAGRI) qui évoquait qu'on ne peut encore parler d'une RSE pour le cas des TPE et des PME, car on est encore sur la mise à niveau du côté réglementaire. Elle a rajouté que même pour les multinationales, la politique vient des pays d'origine ce qui est confus. Notre ambition actuelle c'est de mettre progressivement et rapidement une mise en conformité par rapport aux lois nationales, mais aussi internationales, en évoquant le cas de la mise en conformité progressive du Maroc suite à l'engagement sur le statut avancé dans le cadre des ALE.

Sous un autre angle, nos assistance aux conférences et nos contacts avec des professionnels, des conseillers et des DRH d'entreprises marocaines, au Business Forum des Solutions en Ressources Humaines "SOLUTIONS RH" première et deuxième éditions à Casablanca Maroc, respectivement le 20 - 21 Novembre 2013 et le 12 – 13 Novembre 2014, nous ont permis d'avoir quelques éléments de discours RSE. Nous signalons que les DRH d'entreprises d'IAA que nous avons pu rencontrer directement ou écouté lors des conférences, parlaient dans un premier temps de la mise à niveau par rapport au code du travail, et du souci de satisfaction du client, en plus de certaines activités de formation pour le personnel allant dans le sens de l'employabilité, et d'une contribution à certaines activités locales à caractère sociétal.

⁷⁵ Un entretien a été réalisé le 06 Mai 2014 avec Madame Rajaa Tazi Sidqui, chargée de mission RSE et Labels au sein de la CGEM

⁷⁶ Un entretien a été réalisé le 12 Juin 2014 avec Madame Barbe, directrice de la FENAGRI

De même pour le cas des conférences et des contacts avec des professionnels d'entreprises marocaines et étrangères, lors de la 4ème édition du Carrefour des Fournisseurs en Industrie Agroalimentaire (CFIA) du 16 au 18 Septembre 2014 à Casablanca Maroc. Nous mentionnons d'abord que ledit carrefour a été composé de 03 pôles, à noter : - Ingrédients et Pai - équipements et procédés – emballages et conditionnement.

Nous signalons que certaines entreprises spécialisées dans la vente des outils et matériels de contrôle qualité, commencent à anticiper pour avoir plus de visibilité sur l'avenir, et commencent à rechercher les compétences de demain et à mettre les extensions nécessaires. Et ce, suite à une discussion directe avec un directeur général d'entreprise. Il m'a avoué que l'implication sur la RSE commence déjà par la maîtrise de la qualité et la sécurité sanitaire des aliments de la fourche à la fourchette et de l'étable à la table.

Pour les sociétés chargées de la vente du matériel de refroidissement, leurs représentants signalent que l'implication sur la RSE est orientée vers une dimension de diminution des coûts par des approches de réduction d'énergie. Pour les spécialistes en emballage et conditionnement, quant à eux, évoquaient l'approche par l'éco-conception demeure une dimension innovante pour que notre business soit durable. Enfin, pour le cas des spécialistes en ingrédients, ces derniers évoquaient beaucoup plus de sensibilité à l'égard de la sécurité sanitaire des aliments.

Afin d'aborder les éléments contextuels à l'égard de la sécurité sanitaire des aliments, nous avons rencontré des experts (en particulier l'ONSSA mais aussi l'IMANOR) que nous avons repéré d'avoir une qualité d'acteurs institutionnels intéressants, et que grâce aux entretiens ouverts et informels que nous avons conduit avec eux, s'avéraient des sources de première main pour établir ce qui a été fait par rapport à ce qui pourrait être exigé.

Lors de nos discussions fréquentes avec les responsables régionaux de l'office national de la santé et sécurité des aliments (ONSSA), ces derniers avouent que la mise à niveau du secteur agroalimentaire demeure un chantier périlleux et de longue haleine, mais il faut toujours bien croire de rattraper les retards engendrés sur les plans qualité et sécurités des aliments de l'amont à l'aval. Plusieurs établissements sont déjà mis en conformité aux exigences de la sécurité sanitaire des aliments, pour d'autres un accompagnement de pointe est mis en œuvre pour les aider à se mettre à niveau.

Pour les responsables de l'IMANOR, il s'agit de leur pleine disposition pour un accompagnement anticipé par l'Institut Marocain de Normalisation sur l'intégration dans des

démarches de RSE, de Sécurité sanitaire des aliments ou autres domaines, sociaux, sociétaux...Du fait que l'IMANOR a parmi ses principales missions :

- La production de normes et de référentiels normatifs,
- La certification de conformité aux normes et aux référentiels normatifs,
- La formation sur les normes et les techniques de leur mise en œuvre
- La diffusion de l'information sur les normes et les activités y afférentes.

Dans un deuxième temps, nous avons prévu une étude exploratoire auprès d'un échantillon d'entreprises marocaines du secteur agroalimentaire.

III.2. Méthodologie

Nous rappelons la méthodologie entreprise dans le cadre de notre thèse, qui s'agit d'un positionnement constructiviste avec une approche méthodologique qualitative inductive compréhensive, basée sur une étude des cas et comparaison inter-cas.

Cependant, nous allons étayer brièvement la méthodologie entreprise dans le cadre de ce travail intégré dans le cadre de la journée d'études "la sécurité alimentaire en question".

La formulation de notre démarche de recherche repose de fait sur le choix d'une logique exploratoire qualitative inductive type compréhensive.

Tout d'abord la sélection d'une stratégie d'analyse dans le cadre de l'investigation empirique place le chercheur face à une alternative :

- Définir un domaine de recherche et entreprendre une démarche inductive conduisant à l'émission à posteriori, sur un nombre de cas restreint, d'un ensemble de propositions par la pratique d'entretiens "ouverts" et d'étude documentaire.
- Ou élaborer un corps d'hypothèses à priori, à partir de l'analyse des modèles théoriques préalablement étudiés pour les tester par un nombre élevé de questionnaires "fermés", de façon à ce que la masse des données recueillies s'accommode au traitement statistique.

La démarche inductive constitue une base importante du processus de recherche, surtout lorsqu'on est dans un domaine nouveau. Avec la démarche inductive, on part d'observations limitées, et à partir de ces observations, on inférera des hypothèses et des théories.

Lorsque l'objectif est d'explorer (comprendre), une approche inductive est appropriée puisque l'on part des observations pour arriver à une compréhension globale des phénomènes⁷⁷.

III.2.1. La collecte des données

A ce niveau nous envisagerons une étude exploratoire et la construction de l'outil de l'enquête.

Sur la base des entretiens d'experts dont l'objectif demeurerait de mieux comprendre la question posée dans ses différents aspects ainsi que les divers points critiques à prendre en compte.

En conséquence, nous avons rédigé une grille d'entretien semi-directif qui servira d'outil de collecte des données.

A ce stade, le chercheur doit spécifier la population étudiée, son unité d'analyse, la stratégie qu'il adoptera pour constituer un échantillon ainsi que la taille de cet échantillon⁷⁸.

Une population est le terme utilisé en sciences sociales pour désigner un ensemble d'éléments observés (individus, groupes, catégories) et qui sont à la base de toute analyse de données. Afin de recueillir ces données on considère des sous-ensembles statistiques appelés échantillons. La population de notre étude est celle des entreprises du secteur agroalimentaire marocain et notre échantillon sera un échantillon stratifié.

A cet égard, nous allons intégrer certains critères dans le choix des entreprises de notre échantillon, il s'agit : de la taille en terme d'effectif, la branche d'activité de l'IAA, la présence d'usine de fabrication ou de manutention de denrées alimentaires, la relation directe avec les fournisseurs et les clients.

Par conséquent, nous allons prévoir questionner les DRH ou DDD de 06 entreprises de tailles et caractéristiques différentes, dont des multinationales, des exportatrices à l'étranger, ainsi que des cas d'entreprises ayant des notations sociales, des certifications, des labels et/ou des trophées RSE. Toutefois, nous cherchons à mettre le point sur d'autres entreprises témoins, non engagées sur une démarche RSE.

Les entreprises ont été contactées via leurs responsables ressources humaines, et les entretiens ont été réalisés sur les lieux des entreprises avec un temps moyen de 55 minutes.

⁷⁷ EVRARD Y., PRAS S. et ROUX E. (1993), Market, études et recherches en marketing, Nathan.

⁷⁸ AMBOISE (d') G. (1996), Le projet de recherche en administration, Université Laval. Document diffusé par Internet.

III.3. Investigations sur le terrain

Dans le cas de notre étude exploratoire, nous avons contacté 06 entreprises de la population d'enquête, et nous avons adopté notre démarche d'entretien semi-directif avec des responsables habilités, tels que: DRSE, DRH, DDD, DQSE RQ, autour des thèmes relatifs à la RSE et à l'implication sur la sécurité sanitaire des aliments.

III.3.1. Résultats de l'enquête

A travers les données primaires collectées, émanant de nos répondants, nous avons pu déduire la synthèse suivante.

- 02 entreprises (industrie laitière et fromagerie) parmi les 06, sont caractérisées par une organisation avancée sur le plan RSE et DD, et nous constatons des Directeurs ou Responsables de QSE, Directeur RH et DD, ce qui montre le sens d'importance et d'intégration du DD dans la stratégie de l'entreprise. En outre, ces entreprises sont allées vers l'avant concernant la prise en compte du volet économique et financier, en s'engageant de rendre compte sur leurs résultats financiers selon des normes internationales, à noter normes IFRS. Les répondants de ces entreprises mentionnent que la conversion aux normes IFRS imposant une meilleure prise en compte de l'environnement et la collaboration avec le ministère de l'énergie, des mines de l'eau et de l'environnement (auparavant le ministère chargé de l'aménagement territorial, de l'eau et de l'environnement (MATEE)) pour définir des valeurs limites pour les rejets.

Les interviewés desdites entreprises attestent avoir une certification selon le référentiel ISO 14001 pour le management environnemental.

De surcroît, les répondants de ces entreprises déclarent qu'ils sont dans la voie de la certification selon la norme OHSAS 18001, pour l'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail ; et adhèrent à la communauté du Global Compact. Les répondants évoquent que la restructuration de la fonction RH s'est imposée et nous assistons à une direction RH bien organisée via des processus de recrutement, de rémunération, de formation, d'évaluation des performances et des compétences et enfin, de mobilité et de plan de carrière ; mais aussi des leviers comme le système d'information ressources humaines (SIRH) et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), et prévoit systématiser un système d'audit social. Un répondant des dites entreprises déclare que son entreprise et ses salariés se sont engagés mutuellement sur une charte ou principes de bonne conduite.

Pour le volet de l'accroissement de la satisfaction de leurs clients, les mêmes répondants évoquent que leurs entreprises ont évolué vers des certifications selon les référentiels ISO 9001 version 2008, ISO 22000, mobilisent volontairement d'autres outils privés et disposent déjà de leur agrément sanitaire, pour assurer une meilleure qualité et salubrité des produits.

Pour le cas des fournisseurs, les répondants mentionnent des politiques de soutien par le financement des projets et leur accompagnement.

Dans le cadre de la prise en compte de la société civile, les répondants soulignent l'engagement de leurs entreprises sur des partenariats avec des ONG, des institutions publiques et privées, et une parmi ces entreprises a créé sa propre fondation et ce, pour hisser leur niveau d'image de marque qui aura beaucoup de retombées positives.

- les 02 autres entreprises (industrie laitière et biscuiterie) parmi les 06, caractérisées par une organisation en voie d'avancer sur le plan RSE et DD, et nous constatons des Directeur qualité, Responsable qualité et sécurité alimentaire et Responsable RH et DD, ce qui montre la volonté de progresser sur l'intégration du DD dans la stratégie de l'entreprise.

Ces répondants attestent que leurs entreprises ciblent en outre du chiffre d'affaire et la part de marché, l'amélioration de la productivité. Mais que ces dites entreprises rendent compte de leurs résultats financiers selon des normes nationales.

Les interviewés desdites entreprises signalent que leurs entreprises s'inspirent des principes de la norme ISO 14001, pour la prise en compte de l'environnement.

Pour le volet de la satisfaction des clients, les mêmes répondants évoquent que leurs entreprises ont évolué vers des certifications selon les référentiels ISO 9001 version 2008 et ISO 22000 et disposent déjà de leur agrément sanitaire, pour assurer une meilleure qualité et salubrité de leurs produits

-Et les 02 entreprises restantes parmi les 06, ont une organisation RSE-DD-RH confiée à des responsables qualité, voir dans un cas à un directeur de production.

D'après ces répondants, leurs entreprises se focalisent principalement sur la satisfaction des clients, ce qui explique leurs engagements sur des démarches qualité selon le référentiel ISO 9001 et la démarche HACCP pour la salubrité des produits et disposent déjà de leur agrément sanitaire.

Conclusion

En atterrissage, nous devons étayer les spécificités de la RSE en agroalimentaire, dans un contexte de sécurité sanitaire des aliments.

Dans un premier temps, nous allons nous référer au contenu du travail bibliographique entrepris pour déduire les premiers éléments préalables aux conclusions émanant des données primaires.

Tout d'abord, l'agroalimentaire est un secteur mitigé, entre agriculture et industrie, il comprend l'ensemble des entreprises du secteur primaire et secondaire qui participent à la production de produits alimentaires finis. La nomenclature en vigueur des activités économiques regroupe dans le secteur des IAA les branches industrielles relatives aux boissons, fruits et légumes, viandes, poisson, lait, corps gras, farines et graux, céréales, aliments pour animaux, tabac ainsi que d'autres produits alimentaires. Les grandes entreprises agro-alimentaires sont soit des groupes nationaux (Groupe ONA, Holmarcom, Ynna holding, etc.), soit des entreprises étrangères (Coca cola, Nestlé, Danone, P&G, Savola, Unilever, etc.).

La direction des études et des prévisions financières relevant du ministère de l'économie et des finances du Maroc publiait des chiffres, sur la période 2002-2008, concernant l'industrie agro-alimentaire (IAA). L'IAA représente la deuxième branche industrielle du pays avec près de 30% de la production industrielle totale (juste après celle de la chimie avec 40%). Il est à noter que 16 à 17% de la production de cette branche est exportée annuellement. Ledit secteur compte 1981 entreprises représentant 25% du total des établissements industriels constitués principalement de PMI à hauteur de 95%. L'IAA emploie en moyenne plus de 104.000 personnes dont près de 76% sont permanentes. L'emploi permanent des femmes représente près de 36% de l'effectif global. Par ailleurs, la production a atteint en moyenne 67 milliards de dirhams dont près de 13,6 milliards de dirhams destinés à l'export. Or, les faibles taux d'investissement et le retard technologique, la sous qualification du capital humain et la prédominance du travail précaire, la faiblesse de l'innovation et de la qualité ainsi que les carences de l'organisation managériale des entreprises, caractérisent l'évolution structurelle de cette industrie.

De surcroit, le Maroc a consolidé sa politique d'ouverture commerciale en concluant une série d'ALE avec nombre de ses partenaires. En 2008, 65% des importations et 79% des exportations marocaines ont été effectuées avec les pays avec lesquels le Maroc a conclu des accords de libre échange (ALE).

La FENAGRI au nom de son président déclare un manque de visibilité sur l'approvisionnement en termes de quantité, de qualité et de prix ; et que la qualité des matières premières agricoles exigée par les industriels de la transformation dans leur cahier des charges peut varier de celle attendue pour la vente des produits en frais.

La nécessité de fournir de grandes quantités, tout en respectant les mêmes exigences en matière de qualité et de sécurité, requiert souvent des investissements coûteux. Ces investissements sont le corollaire direct des normes alimentaires en question.

Sous un angle académique,

– l'arrière-plan culturel du Maroc est basé sur des valeurs paternalistes traditionnelles.

– la prédominance des petites et moyennes entreprises (PME) dans le tissu industriel au Maroc met en avant une fragilité financière, structurelle et humaine qui handicape la mise en place d'une RSE formelle, contrôlée voire même certifiée, car ceci implique la mise en place de modes de management qui substituent le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à l'intuition et l'écrit à l'oral⁷⁹. Ces changements poussent à un phénomène de « dénaturation de la PME marocaine » puisqu'ils s'avèrent difficilement opérationnels dans un contexte économique où la priorité est accordée à la survie et à la pérennité de la PME.

– la qualification des employés et des cadres dirigeants ne suit pas encore l'enthousiasme accordé à la RSE par les autorités marocaines. La formation universitaire ou professionnelle reste en large partie dominée par les disciplines qui encouragent principalement la compétitivité et qui mettent l'intégration des aspects sociaux en second plan.

Cependant, l'état a mis en œuvre des dispositifs d'encouragement du secteur agroalimentaire, à noter le PMV, qui constitue une stratégie agricole ambitieuse, mais principalement, le « Plan Emergence », lancé en 2005 et ratifié en février 2009 sous l'appellation du Pacte pour l'Emergence Industrielle (PNEI), qui constitue encore une nouvelle stratégie industrielle visant à canaliser les effets de l'ouverture et à dynamiser la mise à niveau du secteur industriel.

Malgré ces atouts du PNEI, le secteur IAA n'a pas émergé comme prévu par rapport aux autres secteurs identifiés pour ce pacte. Mais cela peut être dû à une sous estimation des contraintes qui affrontent ledit secteur. L'IAA nationale demeure dans son ensemble un système productif fragile et structurellement faible.

⁷⁹ TORRES O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 2.

D'après ce qui précède, Il s'avère qu'il s'agit d'un secteur très hétérogène, vu sa composition de plusieurs branches regroupant des grandes entreprises nationales et étrangères, mais aussi des PMI (95%), ce qui me semble que la prise en compte de la RSE peut être sur un véritable continuum, allant d'une incapacité de mettre en place une RSE formelle à une capacité de la mettre en oeuvre, voire même de la manipuler pour s'accorder une véritable légitimité sociale.

Dans les démarches de sécurité sanitaire des aliments tous les acteurs la chaîne alimentaire sont sensé être impliqués en éclairant leur politique à cet égard. Ce qui nous amène à rappeler ce slogan « de l'étable à la table » et « de la fourche à la fourchette. Une RSE dépendante de tels facteurs de contingences ne s'avère en aucun cas facile à mettre en œuvre pour une PMI en particulier.

Par conséquent, la démarche de sécurité sanitaire des aliments devienne de plus en plus une condition sine qua none et comme elle peut être une barrière à l'entrée pour s'approprier une démarche RSE. En outre, cela s'avérerait onéreux et générateur d'un temps et d'activité supplémentaires.

La sécurité sanitaire des aliments constitue un enjeu économique et sociétal majeur depuis les crises sanitaires des années quatre vingt dix. Une démarche de RSE ne peut s'en passer d'une démonstration donnant la preuve d'aptitude de produire des aliments sains.

Dans un deuxième temps, nous allons déduire certaines conclusions à travers nos données primaires émanant de nos répondants.

Pour ce qui émanait des responsables institutionnels interviewés, en particulier de l'ONSSA et de la FENAGRI, ces derniers préconisent que les PMI doivent dans un premier temps et à titre provisoire, mettre en attente la notion de RSE, en s'engagement en priorité sur une mise en conformité par rapport aux exigences réglementaires d'assurance qualité en terme de salubrité pour donner la preuve de fournir des produits sains.

Pour ce qui émanait des personnes interviewés au niveau des entreprises, nous constatons tout d'abord, que l'organisation de la RSE est assurée soit par un responsable de la production ou un responsable qualité ou bien un responsable qualité sécurité environnement, chose qui montre que le souci majeur de ces entreprises réside dans la production des produits alimentaires de qualité et de salubrité requises; ceci dit, que les entreprises par nature du métier, sont bien conscientes de la dimension de la qualité et de sécurité des aliments, comme

condition primaire et sine qua none, pour la satisfaction des clients si elles espèrent perdurer leurs activités.

Une autre chose, ces entreprises se sont engagées dans un premier temps sur des démarches de certification selon la norme ISO 9001 pour apporter la preuve de conformité aux exigences des clients et des exigences réglementaires applicables, tacitement pour améliorer leur image de marque, pourtant, elles se sont trouvées dans l'impérative d'y remettre les bases de sécurité sanitaire des aliments comme des préalables, à savoir les bonnes pratiques d'hygiène (BPH), les bonnes pratiques de fabrication (BPF), la démarche HACCP (Hasard Analysis Critical Control Point), pour se retrouver enfin avec l'ISO 22 000 comme système de management de la sécurité des aliments, si elles veulent détenir continuellement leur agrément sanitaire en répondant à la réglementation actuelle qui tend à s'harmoniser progressivement avec celle à l'internationale.

Une autre spécificité de la RSE réside dans l'interdépendance permanente entre l'entreprise et ses parties prenantes, particulièrement, ses fournisseurs de matière première et ses clients revendeurs situés dans les points de vente. Le vide institutionnel partiel, le niveau de la qualité de production des matières premières et aussi en aval, le niveau de certains cas de points de vente où s'avère un manque d'infrastructure et d'implication, peuvent pénaliser tous les efforts déployés par les entreprises.

Cependant, les activités de libre échange, peuvent être une source d'apprentissage organisationnel des pratiques de RSE ; en outre, les multinationales peuvent être de véritables précurseurs de la RSE au Maroc.

Bibliographie

ALLOUCHE J., IGALENS J. et LOUART P. (200), 'Méthodologie de la recherche en GRH, Editions Vuibert.

AMBOISE (d') G. (1996), Le projet de recherche en administration, Université Laval. Document diffusé par Internet.

BOUTTI R. (2009) « L'entreprise marocaine face à des responsabilités sociales et sociétales », *Working Paper*, Université Ibn Zohr, Agadir.

BUTHE T. et WALTER M. (2011), *The New Global Rulers : The Privatization of Regulation in the World Economy*", Princeton (N. J.), Princeton University Press.

CASWELL J. A. et HENSON S. (1999), « Interaction of Private and Public Food Quality Control Systems in Global Markets », Reading, University of Reading

EL ABBOUBI M et EL KANDOUSSI F. (2009), « Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire », *Reflets et perspectives de la vie économique*, /4 Tome XLVIII, p. 69-77.

EL MOUJADIDI N., KARIM K. (2009), « Développement durable et responsabilité sociale au sein de l'entreprise marocaine », *Actes de la conférence internationale sur la RSE*, Agadir, Maroc.

ETTAHIRI S. (2009), « Perception et pratique de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc : cas du textile habillement », *Actes de la conférence internationale sur la RSE*, Agadir, Maroc

EVARD Y., PRAS S. et ROUX E. (1993), *Market, études et recherches en marketing*, Nathan.

FILALI MAKNASSI R. (2009), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? », in *Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?* Sous la dir. de A. Sedjari, Paris, L'Harmattan

HAMOUMI K. (2005), « Syndicalisme et management dans les entreprises marocaines : faire du dialogue social la solution de la performance absolue des entreprises », *Actes de la 23e Université d'été de l'IAS*, Lille, France.

HAMZA O. (2012), "Sécurité sanitaire des aliments, commerce et développement : approche par l'Economie Industrielle, Thèse de doctorat en Sciences Economiques.

Henson (S.) et Reardon (T.) (2005), « Private Agri-food Standards : Implications for Food Policy and the Agri-food System », *Food Policy*, 30 (3), p. 241-253

Jaffee (S.), Henson (S.) et Rios Diaz (L.) (2011), *Making the Grade : Smallholder Farmers, Emerging Standards, and Development Assistance Programs in Africa. A Research Program Synthesis*, Washington (D. C.), Banque mondiale.

LABRONNE D et GANA-OUESLATI E. (2011), « Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME », *Management & Avenir*, 03 n° 43, p. 103-121.

M'HAMDI M. et TRID S. (2009), "Colloque international : « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé »", 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada : La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane.

MEZUAR A. (2002), *L'entreprise marocaine et la modernité. Recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable*, Casablanca, Casablanca Éd.

TORRES O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 2.

VON HAGEN O.; WOZNIAK J. et LAMOLLE M. (2014), « Chapitre 23. Normes privées relatives à la sécurité et à la qualité des aliments dans le commerce international », in CIHEAM , MediTERRA 2014 Presses de Sciences Po « Hors collection », p. 417-431.