

DES STRATÉGIES RSE CENTRÉES

autour du développement des communautés : un pas vers la création de valeur partagée en Inde

Srikrishna Sridhar Murthy
PDG, Sattva Media and Consulting

Sanjeev Rao
Directeur Général Associé,
Sattva Media and Consulting

Aarti Mohan
Co-fondatrice et Directrice –
Connaissances, Sattva Media and Consulting



Sattva est un cabinet de conseil basé à Bangalore en Inde, qui co-crée des nouveaux modèles de business inclusif duplicables, transversaux et durables. Sattva travaille avec des organisations sociales, des entreprises et des bailleurs de fonds afin de les aider à réunir les conditions pour optimiser leur impact social tout en créant de la valeur économique. Sattva aide les organisations à concevoir et exécuter des modèles inclusifs innovants et économiquement viables, qui garantissent une équitable répartition de la valeur entre les différentes parties prenantes impliquées dans la chaîne, dans 16 états de l'Inde, du Népal et d'autres régions du Sud de l'Asie.

MOTS CLÉS

- INDIAN COMPANIES ACT
- ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES
- COMMUNAUTÉS LOCALES
- DURABILITÉ
- STRATÉGIE COMMERCIALE

Au cours de ces dernières années, le contexte de la RSE a fortement évolué en Inde (en particulier, en 2013, suite à l'amendement à la Section 135 de l'*Indian Companies Act*) : les entreprises sont à présent tenues de consacrer 2 % de leur bénéfice net à des projets sociaux. L'enjeu est particulièrement crucial pour les entreprises extractives et manufacturières car l'engagement et le développement communautaire leur sont essentiels pour gagner leur licence sociale d'opérer. En s'appuyant sur les cas d'Ambuja Cements et d'autres entreprises indiennes, cet article présente les quatre facteurs clés de succès de ce type de stratégie : co-création, durabilité, équipes locales et investissement sur le long terme.

INTRODUCTION

La Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) occupe une place de plus en plus importante dans l'agenda stratégique des entreprises indiennes depuis que l'*Indian Companies Act* a été voté en 2013. Ce tournant politique a accéléré l'évolution de l'approche RSE des entreprises indiennes : la RSE est passée d'une action philanthropique, déconnectée de l'activité de l'entreprise, à une ressource essentielle permettant de consolider sa durabilité sur le long terme. Cela est particulièrement vrai pour les entreprises qui travaillent en étroite collaboration avec les communautés locales vivant autour de leurs usines afin de gagner et/ou de renforcer leur licence sociale d'opérer.

Le nouveau rôle central de la RSE dans les entreprises doit être soigneusement planifié par la Direction des entreprises. Dans cette perspective, Sattva a conçu un cadre stratégique qui vise à aider les équipes de direction à identifier la manière dont une entreprise peut réussir à faire converger différents intérêts et à en faire bénéficier toutes les parties prenantes de manière équitable.

Le cadre stratégique de Sattva sera exposé dans la première partie de l'article. La seconde partie sera consacrée aux principaux facteurs clés de succès d'une stratégie RSE. Enfin, nous concluons par une étude de cas détaillée sur Ambuja Cements, qui fait partie du conglomérat cimentier LafargeHolcim, et sur sa stratégie RSE en Inde.

1. LA RSE EN INDE : D'UNE INITIATIVE PHILANTHROPIQUE ISOLÉE À UNE OPPORTUNITÉ STRATÉGIQUE DE CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

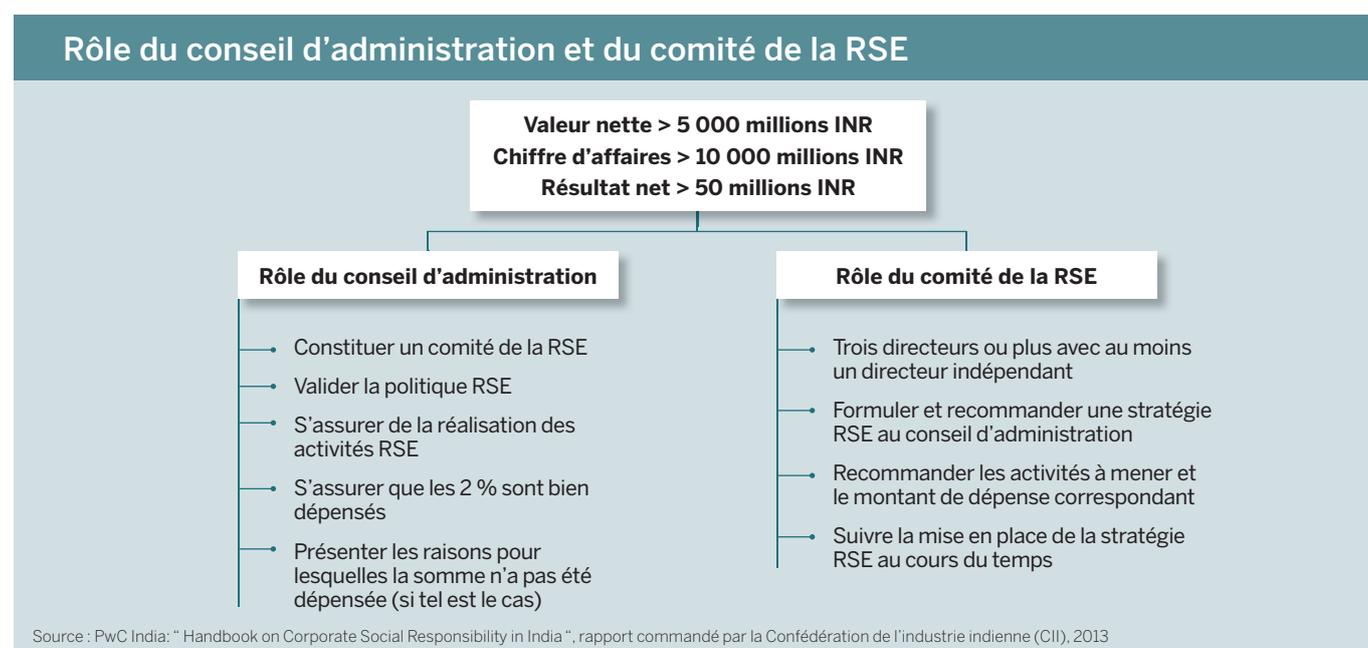
1.1 UN NOUVEAU CONTEXTE : L'AMENDEMENT DE L'INDIAN COMPANIES ACT EN 2013

En Inde, le contexte de la RSE a récemment connu une réforme législative radicale. Alors qu'auparavant, les projets de responsabilité sociale n'étaient ni obligatoires ni régulés, la Section 135 du 2013 *Indian Companies Act*¹ a introduit, entre autres, plusieurs clauses visant à définir un nouveau cadre réglementaire pour la RSE, en la rendant obligatoire pour un grand nombre d'entreprises. Cette évolution est le résultat de fortes pressions sociales et de fortes attentes dans un pays qui, en dépit d'afficher l'une des plus grandes et des plus dynamiques économies au monde, doit encore faire face à un taux de pauvreté de 21,3 %² (seuil de la Banque Mondiale de \$1,9 par jour) et à un indice de développement humain relativement bas (0,609 en 2014, plaçant l'Inde au 130^e rang du classement³ mondial).

Dans ce contexte de répartition inégale des bénéfices de la croissance économique, les entreprises sont de plus en plus incitées à participer au développement des communautés impactées par leurs activités. L'adoption du *Companies Act* de 2013 par le Parlement indien répond à ces exigences sociales. Le nouveau texte est entré en vigueur le 1^{er} avril 2014 mais son introduction avait été initialement préparée par les *National Voluntary Guidelines on Social, Environmental and Economic Responsibilities of Business* (NVG)⁴, publiés en 2011 par le ministère des Affaires sociales. Les principes de ce document ont également été examinés en 2012 pour les 100 premières entreprises indiennes par le SEBI (*Securities and Exchange Board of India*) pour l'*Annual Business Responsibility Reporting*⁵.

Les clauses de l'*Indian Companies Act* sur la RSE concernent les entreprises, publiques et privées, indiennes et étrangères, qui remplissent au moins l'un des critères suivants : (1) une valeur nette de 5 000 millions INR (65 millions €) minimum ; (2) un chiffre d'affaires de 10 000 millions INR (131 millions €) minimum ou (3) un résultat net d'une valeur minimale de 50 millions INR (650 000 €). Ces entreprises sont à présent obligées de dépenser au moins 2 % de leur bénéfice net moyen sur trois ans en projets de RSE sur le territoire indien. Les domaines dans lesquels les entreprises peuvent entreprendre des projets RSE conformément à la législation sont également listés dans l'Annexe VII de l'*Indian Companies Act*.

Cette innovation majeure du cadre législatif indien devrait concerner au moins 16 000⁶ entreprises indiennes (selon l'*Indian Institute of Corporate Affairs*), dont la plupart sont des Petites et Moyennes Entreprises (PME). On estime que ces entreprises dépenseraient 90 000 INR millions (1 175 millions €) durant l'année fiscale 2015-2016 et jusqu'à 200 milliards INR (2 620 millions €) au cours des années suivantes pour se conformer à la législation – sachant que bon nombre d'entre elles entreprendront des activités de RSE pour la première fois. En outre, ces activités doivent être rendues publiques par les entreprises (en ligne, sur leurs documents stratégiques et sur des rapports RSE *ad hoc*). La loi précise également que les entreprises affectées par ses clauses devront constituer un comité RSE incluant au moins trois directeurs (avec des règles légèrement différentes selon le statut des entreprises). Le schéma suivant résume la gouvernance RSE exigée par la loi :



1 <http://www.mca.gov.in/Ministry/pdf/CompaniesAct2013.pdf>

2 Banque mondiale, 2015 (www.povertydata.worldbank.org/poverty/country/IND)

3 PNUD, Tableaux statistiques sur le développement humain, 2015 (www.hdr.undp.org/en/data)

4 http://www.mca.gov.in/Ministry/latestnews/National_Voluntary_Guidelines_2011_12jul2011.pdf

5 Voir la circulaire SEBI du 13 août 2012 au sujet des rapports sur la RSE : http://www.nseindia.com/content/equities/SEBI_Circ_13082012_3.pdf

6 <http://thecsrjournal.in/dr-bhaskar-chatterjee-on-corporate-social-responsibility/>

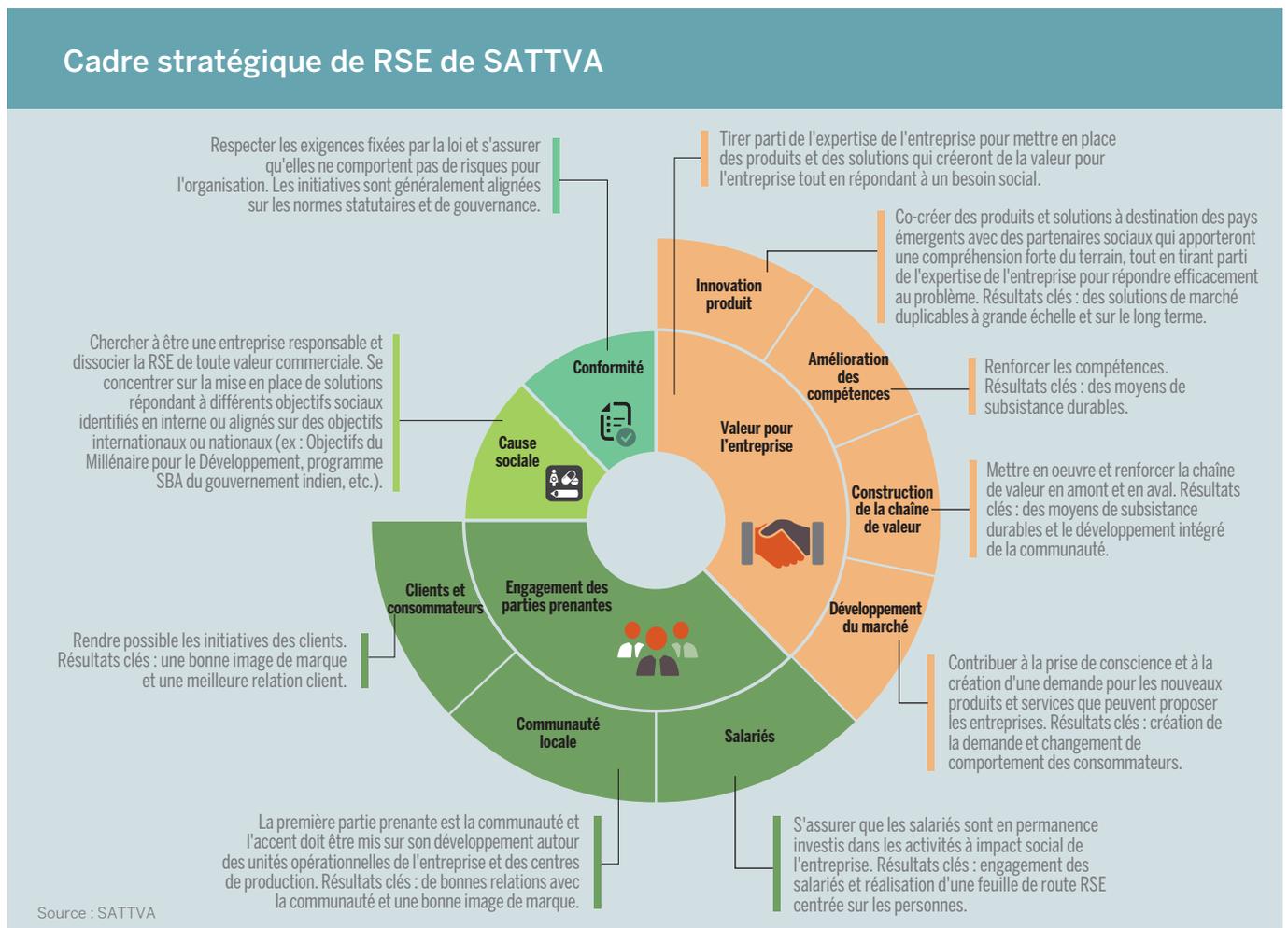
La loi indique donc clairement que la RSE doit être pleinement intégrée à la stratégie d'entreprise et doit être définie au plus haut niveau décisionnaire, par les membres du conseil d'administration. Ainsi, la loi fournit non seulement un cadre obligatoire pour les entreprises mais vise surtout à changer la « philosophie » nationale de la RSE. Alors que des activités liées à la RSE sont mises en œuvre depuis longtemps par les entreprises en Inde, elles n'étaient généralement pas intégrées à la stratégie d'entreprise. Ainsi, lorsqu'elles étaient conscientes de leur potentiel social, les entreprises indiennes agissaient davantage en philanthropes, sans objectif d'impact social clair, de délai fixé ou d'évaluation stratégique de la valeur pour leur cœur de métier. Comme le mentionne un rapport PwC sur la RSE en Inde¹, "conformément à la tradition indienne, [la RSE] était une activité qui se pratiquait mais qui n'était pas réfléchie. Ainsi, la documentation sur les activités spécifiques liées à ce concept était limitée". En termes de rapport coût/bénéfices, la RSE traditionnelle en Inde consistait plus dans le réinvestissement des profits qui avaient déjà été obtenus que dans une réflexion sur la manière de créer de la valeur, qui soit bénéfique à la fois pour l'entreprise et la communauté locale.

1.2 LE CADRE RSE STRATÉGIQUE DE SATTVA : AU CARREFOUR ENTRE LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Dans ce nouveau contexte, Sattva a développé un cadre stratégique de RSE visant à aider les entreprises à repenser leur stratégie RSE en articulant ces éléments différemment. Chez Sattva, nous pensons que l'approche RSE la plus efficace se situe au croisement des bénéfices identifiés pour une communauté, des bénéfices pour l'entreprise à s'engager dans une telle activité et de l'expertise de l'entreprise à créer de la valeur en mettant en œuvre ladite stratégie. D'après ces variables, nous avons identifié quatre approches-types de stratégies RSE qui définissent ce que peut être l'objectif et l'ambition de l'entreprise en termes d'impact social :

- La RSE de type « conformité », principalement limitée aux contributions financières à faible risque à des programmes sociaux, par exemple, le Prime Minister Relief Fund (conforme à l'Indian Companies Act) ;
- La RSE à « cause sociale », qui consiste en une stratégie philanthropique basée sur des projets déconnectés du métier de l'entreprise ;
- La RSE basée sur l'engagement des parties prenantes, qui se concentre sur les employés, les communautés locales ou les clients ;
- L'approche RSE qui consiste à créer de la valeur pour le business, fortement axée sur l'expertise de l'entreprise et la répartition équitable de la valeur entre l'entreprise et la société.

1PwC India : « Handbook on Corporate Social Responsibility in India », rapport commandé par la Confédération de l'industrie indienne (CII), 2013



1.3 ENGAGEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES : UN ATOUT CLÉ POUR RENFORCER L'ACCEPTABILITÉ LOCALE DES ENTREPRISES

L'approche de RSE basée sur l'engagement des parties prenantes est particulièrement adaptée et pertinente pour les entreprises ayant des usines dans les zones défavorisées rurales ou péri-urbaines, et prêtes à contribuer au développement communautaire autour de leurs usines. Cette approche « locale » de la RSE est également celle qui est encouragée par l'*Indian Companies Act*, qui structure la RSE en l'articulant autour de trois aspects principaux : (1) son groupe cible ; (2) sa base géographique ; et (3) sa problématique sociale. Concernant les stratégies d'engagement communautaire, le dernier choix (problématique sociale) est largement laissé à l'appréciation de l'entreprise, car les sujets suggérés par l'*Indian Companies Act*, sont nombreux : santé et assainissement, environnement, lutte contre l'extrême pauvreté, emploi et compétences, éducation, parité, etc. En ce qui concerne le groupe et le territoire cible, la législation est plus directive car elle recommande fortement aux entreprises de se concentrer sur des segments spécifiques d'une communauté, par exemple, sur les populations marginalisées et défavorisées, et de privilégier les actions géographiquement contenues dans la zone locale ou la circonscription d'une entreprise.

Pour les entreprises qui laissent une empreinte tangible sur l'environnement et les communautés au niveau local, comme les entreprises extractives ou manufacturières, le développement des communautés locales est un atout pour renforcer leur réputation et leur engagement autour de leurs usines. Le terme de « communauté locale » désigne les groupes de population qui sont situés dans l'écosystème de l'entreprise, à savoir dans un rayon de 50 km autour de l'usine. Une approche de RSE stratégique sera par conséquent axée sur la compréhension des besoins locaux (par exemple, le développement social), sur leur articulation avec les besoins métier (par exemple, acquérir une licence sociale d'exploitation) et sur le lancement d'initiatives compatibles avec l'expertise de l'entreprise. La RSE doit donc être fortement ancrée autour des usines afin que ces entreprises gagnent et/ou consolident leur licence sociale d'opérer dans ces communautés.

2. PRINCIPAUX FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS : COMMENT COLLABORER ET IMPLIQUER EFFICACEMENT LES COMMUNAUTÉS LOCALES ?

Les entreprises qui veulent lancer une stratégie d'engagement communautaire doivent garder à l'esprit certains principes. Pour une entreprise qui a déjà gagné sa licence sociale d'opérer, une mauvaise décision peut en effet impliquer un retour au point de départ et la perte de la légitimité qu'elle a – potentiellement – eu du mal à acquérir.

Nous avons identifié quatre principes clés qu'une entreprise doit garder à l'esprit lorsqu'elle lance des programmes RSE au niveau local :

- Durabilité
- Co-création
- Équipe locale
- Investissement à long terme

2.1 DURABILITÉ

Développer une relation saine avec les communautés locales et collaborer avec elles permet de garantir la durabilité d'une initiative RSE sur le long terme. Plutôt que de les traiter comme de simples bénéficiaires d'une action philanthropique, l'entreprise doit travailler en partenariat avec les communautés ou d'autres parties prenantes locales comme le gouvernement, les entrepreneurs ruraux, etc., pour créer des collaborations gagnantes capables de perdurer sur le long terme.

Exemple

Une entreprise de fabrication de matériaux leader sur le marché indien et disposant d'usines dans l'ensemble du pays, a participé à la création de

2 %

part du bénéfice net que les entreprises qui relèvent de la Section 135 du *Indian Companies Act* (ICA) doivent consacrer à des projets de RSE

1,2 Md€

estimation du montant total dépensé en programmes de RSE par les entreprises indiennes pendant l'année fiscale 2015-2016

structures institutionnelles gérées par la communauté et pouvant créer une base solide pour la durabilité sur le long terme des actions de RSE. L'entreprise travaille à présent avec des organisations communautaires locales qui ont noué une relation solide avec la communauté locale, et finance la formation de groupes d'entraide (« self-help groups »), de coopératives de producteurs et de groupes d'agriculteurs, incluant une assistance en matière d'accès au financement, de formation, de renforcement des capacités et de développement de l'infrastructure locale. Au cours des 3-4 dernières années, l'entreprise a réussi à créer plus de 4 000 groupes et est parvenue à lever des fonds auprès du gouvernement (un tiers de l'investissement total).

2.2 CO-CRÉATION

Comme la durabilité, le principe de co-création est crucial pour garantir l'implication de la communauté dans le programme de développement, et donc le succès de l'initiative RSE. Co-créer des solutions avec la communauté plutôt qu'adopter une approche top-down est le meilleur moyen de s'assurer que ces solutions seront faisables, acceptées et fructueuses. Cela signifie que l'entreprise ne mettra pas nécessairement en œuvre la stratégie qu'elle avait prévue ; au contraire, elle devra faire preuve d'adaptation et de sens du compromis pour proposer des solutions qui correspondent à la manière dont la communauté envisage son propre développement.

Exemple

Danone a adopté ce principe dans sa stratégie RSE. Le Fonds Danone Ecosystème a été créé pour soutenir toutes les parties prenantes impliquées dans l'écosystème de Danone (petits producteurs, petits fournisseurs, distributeurs de proximité, etc.) afin de générer un profond changement social. Le Fonds est conçu pour soutenir les initiatives d'intérêt général qui sont identifiées par les filiales de Danone dans les territoires où elles sont présentes. Les initiatives sélectionnées apportent une valeur ajoutée dans trois domaines : emploi, compétences et employabilité, et micro-entrepreneuriat. Le Fonds travaille avec un directeur de Danone et un partenaire du secteur associatif pour co-concevoir, co-gérer et co-suivre le projet au cours du temps. Les ONG ou les organisations communautaires facilitent le dialogue entre les communautés et enrichissent les actions avec leur connaissance du contexte local. Ce processus de co-création oblige Danone à faire évoluer ses pratiques et ses modèles via des partenariats avec des experts locaux.

2.3 ÉQUIPE LOCALE

Avoir une équipe dédiée à la mise en œuvre du projet sur le terrain est essentiel. Contrairement à une équipe basée au siège, une équipe locale se situe véritablement à l'interface entre l'entreprise et la communauté. Grâce à sa connaissance du terrain, elle peut facilement éviter les erreurs et réorienter la stratégie en cas de difficulté ou de blocage. En outre, sa proximité avec la communauté est la garantie d'un dialogue entreprise-communautés continu et de l'engagement personnel des membres de l'équipe dans des initiatives qui affectent leur propre communauté.

Exemple

Max India, grande compagnie d'assurance-maladie¹, a adopté cette approche pour son programme d'immunisation déployé à l'échelle de l'Inde dans le cadre de sa stratégie RSE : le programme est exclusivement piloté par des partenariats avec des organismes à but non lucratif dans des villages isolés. Ces organismes à but non lucratif travaillent étroitement avec la communauté, comprennent le contexte socio-culturel et peuvent suivre la progression et les problèmes des patients tout au long de l'année - faisant de la santé une priorité continue tout au long de l'année (et pas uniquement au moment du camp de santé). En complément des efforts de ces partenaires bénévoles, les unités locales de la compagnie d'assurance – médecins et autres professionnels de santé – offrent leurs compétences et leur expertise aux camps de santé pendant le week-end afin de renforcer les connaissances techniques et le lien communautaire au sein des équipes locales.

¹ <http://www.maxindiafoundation.org/initiatives.html>

2.4 INVESTISSEMENT SUR LE LONG TERME

Enfin, l'investissement sur le long terme conditionne la réussite des initiatives locales de RSE. En fait, l'élément le plus précieux dans les initiatives de RSE est également ce qui prend le plus de temps à construire : la confiance, la licence sociale d'opérer et la réputation, et la conviction que l'entreprise restera auprès de la communauté pour atteindre les objectifs sociaux à long terme tels qu'une meilleure santé, de meilleures infrastructures ou une amélioration des moyens de subsistance. L'engagement sur le long terme est par conséquent crucial si l'entreprise souhaite atteindre ces objectifs, en créant une relation de confiance avec la communauté. Sans confiance mutuelle, l'argent investi peut être dilapidé dans des activités sans importance et l'impact de l'initiative considérablement revu à la baisse.

Exemple

Ce principe a guidé Tata Consultancy Services (TCS), une entreprise de technologie du groupe TATA, lorsqu'elle a initié, il y a douze ans, un programme novateur, le Computer-Based Functional Literacy. Le programme s'inspire de la philosophie de base du Groupe, qui consiste à "réunir vos compétences essentielles pour servir la communauté". Le projet a utilisé des ordinateurs, des présentations multimédia et des supports imprimés pour enseigner à des adultes

sans instruction le plus fondamental des principes des « trois R » : la lecture. À travers des partenariats avec des ONG, le programme de formation de TCS a impacté plus de 200 000 personnes, et souligne comment la vision à long terme de la conception du programme et de l'investissement nécessaire peut conduire à une innovation sociale significative qui réunit l'expertise centrale d'une entreprise et l'expertise sociale de partenaires bénévoles. Depuis son lancement, le logiciel a été traduit en 9 dialectes indiens et en arabe, exporté en Afrique, et a réduit la durée d'apprentissage de chaque apprenant de 200 heures à 40 heures.

3. RÉALISER LA 'VRAIE VALEUR' DES COMMUNAUTÉS : LA RSE SELON AMBUJA CEMENTS

Pour illustrer cet article, nous voulions présenter une étude de cas détaillée d'une entreprise qui a mis en œuvre un programme RSE ambitieux en Inde : Ambuja Cements - qui fait partie du conglomérat cimentier mondial LafargeHolcim, et qui est l'un des principaux acteurs du secteur cimentier en Inde depuis 1986.

La communauté a toujours été une partie prenante essentielle pour Ambuja Cements Ltd. (ACL) et l'entreprise a une longue tradition d'innovation en matière de durabilité et d'impact social, présentée par son initiative 'True Value' (« vraie valeur »).

ACL pense que cette 'True value' est le résultat de la valeur sociale et environnementale ajoutée à la valeur économique créée par l'entreprise. L'objectif principal des projets de responsabilité des entreprises chez Ambuja est de permettre aux communautés d'identifier leur « vraie valeur » et de tout faire pour y parvenir, Ambuja jouant le rôle de catalyseur pour aider la communauté à se développer au même rythme que l'entreprise. ACL se concentre sur les moyens de subsistance basés sur la terre ou les compétences et l'entrepreneuriat, la gestion de l'eau, l'autonomisation des femmes, la santé et l'assainissement et d'autres problèmes liés dans les communautés autour de ses usines et secteurs d'opérations (21 sites dans 11 États).

Toutes les initiatives RSE à Ambuja sont pilotées par l'ACF (Ambuja Cement Foundation), fondation qui compte plus de 439 membres au niveau national, qui a été créée il y a 23 ans dans l'idée de réunir des professionnels travaillant selon une approche systématique et stratégique pour résoudre les problèmes communautaires.

Les études d'évaluation d'impact menées par ACL sur les 3-4 dernières années révèlent un processus durable de développement et d'autonomisation de la communauté :

- 25 000 jeunes formés dans plus de 38 métiers localement pertinents avec un taux de placement de 75 % ;
- plus de 28 000 agriculteurs aidés en termes de renforcement des capacités, d'optimisation des coûts et d'augmentation du rendement via la *Better Cotton Initiative* ;
- 1 142 groupes d'entraide encouragés et soutenus, axés sur les moyens de subsistance et l'autonomisation (2 fédérations ont été promues comme organisations de soutien) ;
- ACF a beaucoup travaillé sur la gestion du développement des ressources en eau sur plusieurs sites en soutenant la construction et/ou les travaux de rénovation de plus de 2000 structures de récupération d'eau par les communautés. Le vaste programme portant sur l'eau a aidé ACL à obtenir à quatre reprises le statut 'water positive' (d'après Det Norske Veritas- DNV).

L'application des principes suivants par Ambuja Cements a assuré l'adhésion, la participation et l'appropriation au sein de la communauté. Ces bonnes pratiques peuvent être des sources d'inspiration pour d'autres entreprises :

Une approche « bottom-up » pour évaluer les besoins

Tous les programmes ACL sont conçus dans une approche « bottom-up ». La Fondation d'Ambuja a mis en place un processus rigoureux d'évaluation des

besoins communautaires locaux via de multiples sessions de discussions ciblées qui réunissent des groupes de femmes, des agriculteurs, des jeunes, l'administration du village et les *Panchayats* (gouvernements locaux élus en Inde). La conception du programme repose uniquement sur les points que la communauté juge importants pour elle. Cela permet de garantir une adhésion et une coopération dans toutes les activités entreprises par la Fondation.

Collectivisation et autonomisation de la communauté

ACF encourage activement l'appropriation communautaire, le contrôle, l'accès et la maintenance des ressources via la participation des habitants et le renforcement des institutions communautaires. ACF a financé et encouragé la formation de bon nombre de ces groupes comme des associations réunissant les utilisateurs d'eau, les *Pani Samitis* (comités locaux pour l'assainissement et l'eau), les comités de bassins versants, les groupes d'agriculteurs, les coopératives ou les groupes d'entraide (« *self-help groups* » - SHG). Par exemple, à Sanand, le projet PIM (*Participatory Irrigation Management*) a été mis en œuvre avec 36 sociétés coopératives d'irrigation et 3 408 agriculteurs possédant 5 150 ha de terre. Leur travail a permis aux 21 associations d'utilisateurs de l'eau de bénéficier d'une subvention fonctionnelle unique de 4,6 millions INR (60 000 €) de la part de Sardar Sarovar Narmada Nigam Ltd., ainsi que d'autres subventions. A Chandrapur, ACF se concentre sur l'approche CLTS (*Community-led Total Sanitation* - assainissement total géré par la communauté) depuis environ 2 ans – les comités de développement de village sont encouragés et renforcés par l'intermédiaire de programmes de formation. Cela a permis à 9 villages d'équiper l'ensemble de ses habitants en toilettes et a abouti à l'amélioration des conditions sanitaires générales. Un programme similaire a été reproduit dans d'autres sites.

Plusieurs SHG et groupes d'agriculteurs formés il y a trois ou quatre ans sont à présent regroupés en fédérations au niveau du district. Ces fédérations ont également pu adopter et reproduire des modèles d'ACF ayant fait leurs preuves (comme le programme visant à mettre fin à la défécation en plein air) dans les villages voisins.

Tirer parti de la sagesse traditionnelle

ACF s'est toujours attaché à exploiter les systèmes de connaissance traditionnels de la communauté locale pour élaborer des solutions aux problèmes. Par exemple, dans les régions du Rajasthan pauvres en eau, ACF a relancé les structures de récupération d'eau traditionnelles appelées *khadins*, qui assurent une irrigation tout au long de l'année. ACF dispose d'équipes locales, de 2 à 40 membres, qui mettent en œuvre des programmes sur le terrain, avec le soutien de mobilisateurs communautaires sur le dernier kilomètre comme les *sakhis* (soins de santé) ou les *bal mitras* (éducation).

Partenariats et durabilité

ACF a activement cherché à construire des partenariats avec des banques locales, des organismes à but non lucratif, d'autres entreprises, des agences de développement, des responsables politiques et l'Etat dans un processus visant à rendre les projets d'ACF durables grâce à une collaboration efficace. Les exemples de partenariat sont nombreux : ACF a mis en œuvre 550 systèmes de récolte de l'eau sur les toits dans le cadre du Programme *Coastal Area Development* financé par WASMO, une agence du gouvernement de Gujarat ; Gruh Finance a fourni des fonds renouvelables aux fédérations promues par ACF pour le programme d'assainissement et de génération de revenus ; NABARD s'est engagé sur des projets de préservation des bassins versants, de promotion de la micro-irrigation, de formation, etc. sur plusieurs sites ; Apollo Tyres s'est engagé pour la sensibilisation au VIH/SIDA sur quatre sites ; Schneider, Taj et d'autres entreprises se sont engagées sur diverses initiatives de développement des compétences ; etc. En 2014-15, 14 % du budget total dépensé pour des programmes ACF ont été obtenus via le gouvernement et des organismes donateurs, 13 % de la population et 18 % ont été directement mis à la disposition des communautés sur divers projets de développement.

Autonomiser les femmes dans la communauté

ACF soutient 1 142 groupes d'entraide et d'autonomisation de la femme (SHG) sur différents sites ce qui facilite l'évolution vers une société plus égalitaire. ACF soutient financièrement les activités entrepreneuriales des SHG, en offrant des formations régulières et en encourageant les activités génératrices de revenus.

Dans divers villages, les femmes sortent de l'ombre et créent la différence travaillant dans des *sakhis* et des *bal mitras* ou comme artisan, agricultrice ou entrepreneure. Dans différentes régions, les femmes des SHG participent à des activités comme le développement laitier, les pépinières, la production de légumes, la culture des champignons, la fabrication des bâtons d'encens, l'artisanat et l'agro-alimentaire. Ces activités ont joué un rôle déterminant pour valoriser le travail des femmes tout en renforçant leur esprit d'entreprise.

Des processus rigoureux

En conciliant un système de gestion centralisé avec des équipes de mise en œuvre réparties sur le terrain, Ambuja s'assure de l'efficacité de ses actions. Processus de reporting rigoureux (rapports de terrain), suivi exhaustif des résultats et audits de tiers pour les programmes terminés, brochures d'études de cas et dissémination des connaissances : ACF a mis en place la rigueur et les processus nécessaires pour réaliser un programme de RSE stratégique à long terme, profondément connecté aux contextes locaux et aux communautés autour des 22 usines réparties sur le territoire national.

Pour Ambuja Cements Ltd, le *Companies Act* de 2013 a uniquement servi à améliorer le reporting sur les actions menées – l'entreprise ayant toujours investi plus que les 2 % recommandés dans des projets de développement communautaire.

CONCLUSION

Cet article a étudié l'évolution de la RSE en Inde au cours des dix dernières années. L'exemple d'Ambuja Cements et d'autres sociétés indiennes illustre la manière dont la RSE est devenue un atout clé pour les entreprises et apparaît désormais comme fortement liée aux opérations et à la stratégie d'entreprise. Ces expériences sont également une source d'inspiration pour les entreprises qui souhaitent s'engager dans des stratégies à long terme avec les communautés locales car elles mettent en lumière les facteurs clés de durabilité d'une initiative RSE : une approche « bottom up » fortement ancrée localement qui croise les besoins locaux avec les capacités de l'entreprise, et qui vise à autonomiser la communauté et à collaborer avec l'ensemble des parties prenantes. Sattva considère cette stratégie comme la plus efficace pour remporter sa licence sociale d'opérer autour de ses usines.

Dans ce contexte, les prochaines initiatives de RSE, déclenchées par la mise en œuvre du Companies Act en Inde, vont certainement renforcer la vision stratégique des entreprises indiennes et leur savoir-faire opérationnel en matière de RSE.