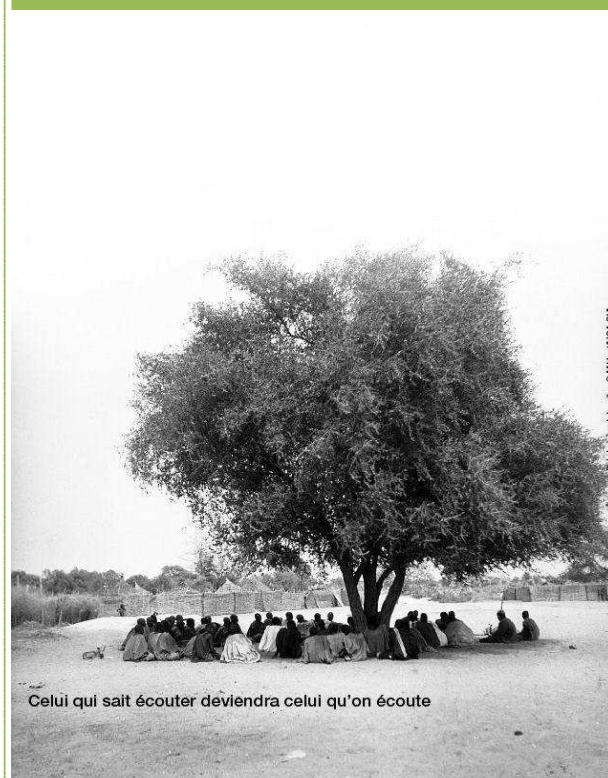


DU de Professionnalisation Université Lyon 3  
M. Gand-Mme Yolande François  
Année Universitaire 2009-2010

10 Mars - 23 Juillet 2010

# RAPPORT DE STAGE

## « Dialogues en humanité »



Nathalie LAFRIE

# REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Geneviève Ancel, coordinatrice des Dialogues en humanité et ancienne conseillère technique au développement durable auprès de Gérard Collomb, pour son accueil, sa confiance, ses conseils et surtout les valeurs qu'elle a su naturellement partager avec moi ainsi qu'avec chaque membre de l'équipe. Je remercie également Bruno Coudret, Directeur de la Direction de la Propreté, pour son soutien et sa compréhension, Isabelle Nehlig, Directrice de la Communication, ainsi que les agents d'accueil et l'ensemble du personnel de cette division pour leur disponibilité.

Je remercie par ailleurs les personnes que j'ai eu l'occasion de côtoyer à l'Hôtel des Communauté, à savoir : Pascale Ammar Khodja, Chef de Cabinet, Ariane Laffon, attachée de presse, Arielle Wodey, chargée de communication.

Je souhaite également mentionner Alain Barbier, consultant en management et accompagnateur bénévole de notre groupe, pour le temps qu'il nous a consacré, son sens de la mesure et son accompagnement tout au long du stage.

Enfin et surtout, mon stage n'aurait pas eu la même richesse sans toute l'équipe des stagiaires, les bénévoles et l'ensemble des participants français et internationaux des Dialogues en humanité 2010.

*" Tout nous concerne, tout nous regarde si nous sommes des citoyens responsables. "*

**Stéphane Hessel**

# Table des matières

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>6</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE.</b>	
<b>DIALOGUES EN HUMANITE, UN EVENEMENT AMBITIEUX SUR LA QUESTION HUMAINE .....</b>	<b>7</b>
<b>I. LA QUESTION HUMAINE INHÉRENTE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE LOCAL ET GLOBAL .....</b>	<b>7</b>
<i>A/Naissance et origine de la démarche.....</i>	<i>7</i>
<i>B/ Une rencontre constructive.....</i>	<i>8</i>
1. Une posture comme postulat	
2. L'intelligence collective pour répondre à des défis communs	
3. Utiliser l'intelligence sensible autant que la raison	
<i>C/ Essaimer localement et mondialement pour favoriser les convergences et enrichir le débat.....</i>	<i>9</i>
<b>II. UN SYSTÈME ORGANISATIONNEL NOVATEUR .....</b>	<b>10</b>
<i>A/ Sociogramme des Dialogues.....</i>	<i>10</i>
1. Trois fondateurs pour une vision convergente et complémentaire	
2. Grand Lyon et villes limitrophe : rôle de la mise en réseau	
3. Des apports extérieurs éclectiques	
<i>B/ L'implication des acteurs comme processus organique.....</i>	<i>15</i>
1. Le Cercle des acteurs moteurs	
2. Les Rencontres du Comité d'Orientation	
3. Les Groupes de travail thématiques	
4. Les Rencontres du Comité Artistique	
5. Les Réunions d'accompagnement de l'équipe	
<b>DEUXIÈME PARTIE.</b>	
<b>INTRODUIRE LES DIALOGUES EN HUMANITE</b>	
<b>AU SEIN DE LA COLLECTIVITE ET DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>17</b>
<b>I. DE L'ÉTHIQUE DE LA COMPRÉHENSION DANS LA GESTION DE PROJETS COMPLEXES .....</b>	<b>17</b>
<i>A/ Le principe hologrammatique, ou l'importance du maillage territorial .....</i>	<i>17</i>
<i>B/La perception des acteurs.....</i>	<i>18</i>
<b>II. L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT : LE CAS DE LA DIRECTION DE LA PROPLETE.....</b>	<b>19</b>
<i>A/ Injecter l'ouverture.....</i>	<i>19</i>
1. Une coopération public/privé innovante	
2. Coopération locale/internationale : De l'usage de la coopération décentralisée	
<i>B/ Reconstruire l'intentionnalité et adopter la compréhension pour faire émerger la reliance.....</i>	<i>22</i>
1. Construire une représentation collective	
2. Faire le choix de la diversité	
<b>III. DIALOGUES ET ENTREPRISES : INSCRIRE L'ENTREPRISE DANS UNE ÉCONOMIE DU GENRE HUMAIN .</b>	<b>24</b>
<i>A/ Relevons les défis.....</i>	<i>25</i>
<i>B/ Les fondements, voies d'une nouvelle gouvernance ?.....</i>	<i>25</i>

## 3ÈME PARTIE.

### MISSIONS ET REALISATIONS .....27

#### I. ANALYSER LES ENJEUX DE LA DEMARCHE ..... 27

*A/ Un maillage organisationnel complexe* ..... 27

*B/ Swot*..... 28

#### II. DÉVELOPPER UNE PROGRAMMATION 2010 RICHE ..... 28

*A/ Le choix du thème* ..... 28

*B/ Parcours initiatique au rythme des journées* ..... 29

1. Le Temps de la convivialité

2. Le Temps de sensible et de l'expérimentation

3. Le Temps de la palabre : des thématiques délibérément provocatrices

4. Le Temps de coopérations-actions, en parallèle avec des témoignages de vie

5. Le Temps de la Fête

6. Les événements associés

#### III. INTÉGRER UNE NOUVELLE VISION DE LA COMMUNICATION ET LA DÉVELOPPER ..... 32

*A/ Développement du site internet wiki*..... 32

*B/ Création et mise en place du plan média* ..... 32

*C/ Communiquer de façon atypique* ..... 32

#### IV. COORDONNER LES RELATIONS PRESSE ..... 33

#### V. ENCADRER, MANAGER ..... 33

#### VI. MOBILISER UN PUBLIC VARIE : ENTREPRISES, ARTISTES, PERSONNALITES, ASSOCIATIONS ..... 34

*A/ Participation d'entreprises engagées*..... 34

*B/ Rencontres avec des passeurs d'humanité*..... 34

*C/ L'investissement associatif et universitaire* ..... 35

#### VII. CAPITALISER SUR L' EVENEMENT ..... 35

## 4ÈME PARTIE.

### RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES D'EVOLUTIONS..... 36

### CONCLUSION : QUELLES VOIES D'INSPIRATIONS ..... 38

### ANNEXES..... 39

Séminaire inaugural de 2003 – discours de Patrick Viveret et Gérard Collomb 40

Plaquette de présentation 41

Rétro planning 42

Plan de communication 43

Programme des Dialogues en Humanité 2010 44

Dialogues et entreprises 45

Revue de presse (extraits) : 46

➤ Tiré à part Courrier International

➤ Article Côté Cour Côté Jardin : Averroès

➤ Article Séché- le Monde 2007

➤ Article -CK Ganguly et Mary Vattamattam (traduction)

Lettre de référence 49

### BIBLIOGRAPHIE ..... 50

# INTRODUCTION

*Voici une rencontre que je qualifierais de providentielle. Venue pour que l'association Enfances Indiennes que je représente en région puisse participer à l'événement « Dialogues en humanité » (du 2 au 4 juillet 2010 au Parc de la Tête d'Or), j'ai tout de suite eu envie d'être actrice au sein de ce projet original. Pourquoi ne pas rejoindre l'équipe de Geneviève Ancel, ancienne conseillère technique au développement durable auprès de Gérard Collomb, à présent coordinatrice de l'événement et en charge de l'accompagnement au changement au sein de la Direction de la Propreté du Grand Lyon ?*

*Deux semaines plus tard, sa réponse est enthousiaste. Ma mission principale consistera à suivre la programmation, la communication et les relations entreprises. L'objectif du stage étant surtout de développer un réseau à Lyon, et de réintégrer progressivement le monde du travail que j'ai quitté depuis mon déménagement à Lyon il y a deux ans.*

*Une opportunité idéale pour faire le point sur mes compétences et surtout appréhender cette mission comme une transition vers un nouvel avenir professionnel. Je souhaite en effet développer mon projet dans une structure dont les valeurs correspondraient davantage à une éthique personnelle, idéalement au sein d'une association, d'une fondation ou d'une ONG, sans pour autant négliger mon expérience de huit ans dans le secteur de l'événementiel international.*

*Dans le présent rapport, nous présenterons tout d'abord cet événement pionnier que sont les Dialogues en humanité. Nous montrerons ensuite quel potentiel d'intégration ils peuvent offrir au sein d'une collectivité ou d'une entreprise. Enfin, nous présenterons la mission et les réalisations effectuées avant de proposer quelques pistes de réflexion pour la prochaine édition.*

## 1ÈRE PARTIE. « DIALOGUES EN HUMANITÉ »

### UN ÉVÉNEMENT PIONNIER ET AMBITIEUX SUR LA QUESTION HUMAINE

---

#### I. LA QUESTION HUMAINE INHÉRENTE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

##### *A/ Naissance et origine de la démarche*

C'est à l'occasion du Sommet mondial de Johannesburg en 2002 qu'a émergé le projet des Dialogues en humanité, suite à la rencontre entre Gérard Collomb, élu Maire de Lyon et Président du Grand Lyon depuis peu, Patrick Viveret, philosophe et Geneviève Ancel, alors conseillère technique au cabinet du Président du Grand Lyon pour le Développement Durable. Lyon est l'une des rares villes européennes présente à cette négociation internationale sur le développement durable. Le Président, représentant l'ensemble des Maires du monde, met l'accent sur le fait que les actions locales ont un impact direct au niveau mondial, et que les problèmes mondiaux ont, à l'inverse, un impact localement. Il apparaît alors primordial de faire le lien entre ces deux niveaux : au niveau international d'un part et d'autre part municipal, avec la participation des élus locaux et des habitants.

C'est à ce titre, et sur les conseils de Geneviève Ancel, que Gérard Collomb invite à se joindre à la délégation française, Patrick Viveret, philosophe et commissaire à la Cour des comptes, ainsi que Hugues Sibille, Délégué interministériel à l'Economie Sociale (à présent Directeur Délégué du Crédit Coopératif). L'objectif étant de faire valoir les villes et les métropoles dans la mise en œuvre du Développement Durable.

Au fil de leurs discussions, ils constatent que la question humaine est souvent envisagée de manière individuelle et personnelle ou religieuse et qu'il n'existe aucun forum mondial dédié à cette question politique. Les enjeux sont néanmoins de plus en plus présents : inégalités croissantes, logiques de violences à différentes échelles, changement climatique etc. Partant d'une volonté de contribuer à l'évolution positive de cet état de crise écologique, économique et sanitaire et de refuser ainsi le fatalisme, l'échange entre Gérard Collomb et le philosophe débouche sur un projet : faire émerger en l'espace de dix ans, un forum d'échange international sur la question humaine... 9 mois plus tard naissent les Dialogues en humanité.

Ce forum a pour vocation d'encourager toutes les idées, expériences et initiatives productives de mieux-être grâce à la mise en place d'un espace de réflexion et de collaboration autour de personnes de tous horizons et aux connaissances souvent très diverses. Trois règles régissant le dialogue entre elles : liberté de propos, bienveillance par l'écoute et le respect de soi, des autres, et de la nature, et enfin, l'égalité de tous devant la question humaine (Annexe p 42). L'un des objectifs de cet espace de dialogues est de faire émerger des controverses, de poser le conflit entre des acteurs qui s'ignorent ou se diabolisent habituellement. Ceci afin de pouvoir déboucher sur des coopérations et des solutions constructives partagées par l'ensemble des parties.

Peu à peu, cet événement, à l'origine, sous forme d'un séminaire réunissant une centaine de personnes comme en juin 2003 au Couvent de la Tourette à Evreux, prend de l'ampleur. Il s'appuie progressivement sur d'autres manifestations, telle que la fête des Lumières, puis débouche quelques années plus tard sur un événement à part entière : trois jours de rencontres où se succèdent temps de pique nique, ateliers, agoras, temps de coopérations et témoignages, temps de fête, où chacun est invité à prendre part au débat.

## ***B / Une rencontre constructive***

Les Dialogues en humanité ont pour but de contribuer à la construction d'une société plus respectueuse de l'être humain et de son environnement. Ils recommandent un développement plus durable, visant à la fois :

- la création de richesses réparties équitablement,
- l'accès de tous à la dignité et aux biens fondamentaux,
- la préservation des ressources naturelles nécessaires à la survie des générations actuelles et futures.

Ils constituent un espace de débat et de réflexion sur l'éthique, les valeurs et les comportements nécessaires à la mise en œuvre conjointe de ces trois objectifs. Pour ne pas rester dans le discours, les idées sont confrontées aux impératifs de l'action, les modes de faire sont discutés, les expériences échangées, des projets nouveaux créés et expérimentés.

### **1. Une posture comme postulat**

La plupart des problèmes que rencontre l'humanité ne sont dus qu'à elle-même. Partant de ce constat, l'homme porte en lui la responsabilité de la mise en œuvre des solutions permettant de répondre aux défis de nos sociétés contemporaines. Il s'agit certes de prendre conscience de l'ampleur des problèmes mais l'approche ne se limite pas à un simple constat analytique. L'homme n'est pas un observateur de ces évolutions, il doit être acteur des solutions. Ce postulat nous dérobe dès lors à une logique fataliste.

### **2. L'intelligence collective pour répondre à sept défis communs**

Les Dialogues en Humanité invitent le plus grand nombre possible d'organismes et de particuliers, de toutes les régions, de tous les pays, à entrer dans le débat et à s'engager dans l'action. Ils posent la question humaine comme question politique. Loin de faire l'objet d'expertise, les questions relatives à l'humanité sont l'affaire de tous. « Il n'y a pas d'expert en humanité ».

Ils proposent ainsi le croisement des expériences multiples relayées par des scientifiques, des artistes, des représentants du monde politique et de l'entreprise ainsi que des représentants des principales traditions spirituelles du monde entier. Le principe est de confronter les horizons sociaux et intellectuels divers afin de ne pas confisquer le débat aux non avertis sur des sujets qui concerne l'ensemble des acteurs et d'utiliser la diversité des perspectives comme potentiel.

Lors de cette rencontre, chacun tente d'aborder les questions relatives aux sept défis auxquels doit faire face l'humanité : misère humaine, logiques de paix face aux formes de conflits qui se développent, dialogue interculturel, défis écologiques, révolution du vivant et sur deux défis transversaux que constituent la qualité démocratique et la nécessaire humanisation de l'humain.

### **3. Utiliser l'intelligence sensible autant que la raison**

Les formes de dialogues sont multiples et complémentaires sur le forum. Les thèmes sont abordés à travers des ateliers et des manifestations ludiques, culturelles, sportives qui communiquent sur la base du sensible pour former au discernement avec la conscience de nos émotions. Ensuite s'ouvre la voie du débat aux travers d'agoras.



### ***C/ Essaimer localement et mondialement pour favoriser les convergences et enrichir le débat***

En déclinant les enjeux du développement durable à travers des coopérations et des réalisations concrètes, les acteurs du territoire apportent la démonstration que les métropoles constituent un échelon actif et efficace dans ce domaine, gagnant ainsi en légitimité vis-à-vis des instances internationales.

Cette reconnaissance est d'autant plus forte que d'autres villes entreprennent des démarches similaires à travers le monde. En cohérence avec la forte implication de Lyon dans les réseaux de villes internationaux, les Dialogues en humanité ont vocation à essaimer dans d'autres métropoles à travers l'Europe et le monde, contribuant à la fois au rayonnement de Lyon, à la diffusion d'une vision partagée sur les finalités du développement, et à l'élargissement d'un réseau d'innovation international en développement durable.

A l'heure actuelle, l'essaimage se déploie progressivement par l'intermédiaire des membres du réseau, ou de personnalités étrangères invitées à l'occasion d'une des manifestations et séduites par le concept.

Tel est le cas à Berlin (« Académie sous les arbres » : La lutte contre la pauvreté – quel rôle jouent l'art et la culture ?), Rabat (« Comment entreprendre humainement ? » Hautes Etudes de Management), Fez (Forum



« Une âme pour la mondialisation », organisé par Faouzi Skalli, Festival de la culture soufie), Jérusalem (Beit Ham et Université al Quds), Bangalore (« What is the good life ? », Centre Fireflies, initié par Siddharta),

Salvador de Bahia (Debora Nunes, Université Unifacs), Yamoussoukro (initié par Odette Yao, ambassadeur auprès de l'Unesco). Mais

engager et mettre en œuvre ce type de démarche demande du temps, de l'énergie, et des réseaux diversifiés. Tout repose à l'origine sur la volonté et la capacité d'une ou quelques personnes mobiliser les acteurs et les moyens nécessaires au lancement de démarche (par exemple ne leur posant la question : Quelles sont vos raisons d'espérer ?).



à  
la

Parallèlement, la démarche lyonnaise doit elle-même s'ancrer dans le territoire de la métropole, ce qui est aujourd'hui engagé avec l'implication de mairies, associations, centres sociaux et culturels, etc. Là encore, la démarche vise à multiplier les lieux de rencontre et de débat au sein même des villes et des quartiers de la métropole lyonnaise, pour aller au devant des acteurs et des habitants, et créer progressivement une culture et une vision partagée à l'échelle métropolitaine.

Ainsi, à l'échelle locale, certains membres lyonnais du réseau tentent de développer des Dialogues en humanité au sein de leur commune, comme à Villeurbanne ou à Bobigny par exemple.

## II. UN SYSTÈME ORGANISATIONNEL NOVATEUR

### *A/ Sociogramme des Dialogues*

#### 1. Trois fondateurs, une vision convergente et complémentaire

Patrick Viveret : *comment faire de la sagesse un projet politique*

- **Reconsidérer la richesse**

C'est dans les écrits de ce penseur résolument engagé que sont puisées les principales orientations des Dialogues en humanité. Cofondateur de ces rencontres, Patrick Viveret participe à chacune des éditions des Dialogues, qu'il contribue à élaborer au sein du comité d'orientation. Par ailleurs, il intervient régulièrement dans les réseaux altermondialistes et collabore fréquemment avec différents médias sur les questions de richesse. Conseiller maître à la Cour des comptes, il a été chargé par le Secrétaire d'État à l'économie solidaire Guy Hascoët d'une mission sur une « autre approche de la richesse », dont le rapport final a été publié en 2004 sous le titre Reconsidérer la richesse. Patrick Viveret y dresse une histoire critique de la monnaie et démantèle les sacro-saints indicateurs de richesse - au premier rang desquels se trouve le PIB - en montrant que notre représentation actuelle de la richesse aggrave les problèmes auxquels nos sociétés sont confrontées au lieu de nous aider à les résoudre.

D'où l'urgence de procéder à l'institutionnalisation de nouveaux indicateurs de richesse tels que l'IDH (Indice de Développement Humain) créé par le prix Nobel de l'économie Amartya Sen, le Net National Welfare (Indice de « bien-être » économique) proposé par l'américain James Tobin, le « PIB vert » ou le « Bonheur Intérieur Brut » au Bouthan.

- **Opérer un saut qualitatif**

Dans *Pourquoi ça ne va plus mal ?* (Fayard, 2005), Patrick Viveret interroge plus largement les conditions d'un progrès de l'humanité à partir de l'analyse du malaise de notre société. En se livrant à une course haletante et toujours insatisfaite dans l'ordre de l'avoir, au lieu de rechercher un développement réel dans l'ordre de l'être et de donner du sens à notre existence, notre civilisation connaît un sous-développement affectif. « Le plus difficile n'est pas la production économique mais l'organisation d'un vivre ensemble qui réponde à la demande fondamentale de tout être humain : le désir de trouver sa place dans une histoire qui fasse sens. Là où les économistes croyaient que la question préalable à résoudre était celle de la production abondante face à la pénurie, nous voyons bien aujourd'hui que l'abondance est porteuse de dépression si les communautés humaines sont sans repères sur leurs projets de vie. » La reconstruction du sens est certes un défi personnel, qui passe par la reconquête de la sagesse et de la joie dans nos vies singulières, mais c'est également un défi collectif, qui consiste à inventer une autre vision du politique, pleinement écologique, citoyenne et planétaire, une politique qui placerait le « désir d'humanité » au cœur de sa perspective.

Gérard Collomb : *la revendication d'une tradition humaniste lyonnaise*

- **Créer un événement à dimension internationale**

Sénateur, maire socialiste de Lyon et président du Grand Lyon depuis 2001, Gérard Collomb entame en 2008 un deuxième mandat suite à sa réélection à la mairie de Lyon, puis le mois suivant à la présidence de la

communauté urbaine. Il soutient personnellement les Dialogues en humanité depuis leur création, une implication qui va au-delà du simple soutien officiel puisque le maire de Lyon participe chaque année aux rencontres, soit en introduisant les débats comme lors des premières éditions ou lors de la soirée de lancement de l'édition 2008, soit, comme en 2006 et 2007 au Parc de la Tête d'Or, en se mêlant aux intervenants de l'une des agoras. Ou comme simple auditeurs en 2010. Les Dialogues en humanité font écho à la fois à ses convictions personnelles affichées, à son ambition de donner une dimension internationale à sa fonction, mais surtout à une certaine histoire de la ville dont il se veut l'héritier et le continuateur.

- **Lyon, ou la revendication d'un patrimoine humaniste**

Depuis longtemps Gérard Collomb est convaincu de la nécessité de revisiter le 21<sup>ème</sup> siècle à l'aune des 2000 ans d'histoire de l'humanisme lyonnais. Une thèse récemment reprise et étayée par plusieurs historiens et penseurs lyonnais, auteurs d'un livre précisément intitulé *Lyon, l'humaniste* (Editions Autrement, 2004). Cet ouvrage collectif, dont la direction a été assurée par l'association Economie et humanisme, réinterroge l'histoire de Lyon sous l'angle de l'humanisme et cherche à dégager, si ce n'est l'identité culturelle de la métropole, du moins une généalogie des valeurs qui, au fil des siècles ont imprégnés la mémoire, les usages, et les institutions de la ville. Selon Marc Lambron, préfacier de l'ouvrage, il existerait bien un certain « humanisme lyonnais » dont on peut faire la démonstration empirique en revisitant le patrimoine intellectuel, culturel, social, religieux et même architectural de la ville. En ce sens, Lyon est incontestablement une ville où des ponts ont su s'établir entre tradition et modernité, comme aussi entre la foi et la raison – un héritage que les Dialogues en humanité honorent lorsqu'ils proposent de conjuguer espérance et lucidité, même s'ils n'appartiennent pas à un territoire particulier et se veulent librement « exportables ».

*Geneviève Ancel : une conception originale du développement durable*

Geneviève Ancel est administrateur territorial. Ancien membre du Cabinet de Gérard Collomb à la Ville de Lyon et au Grand Lyon depuis 2001 en tant que conseillère technique sur les questions de développement durable, elle a rejoint la Direction de la Propreté en septembre 2009. Véritable chef d'orchestre des Dialogues en humanité, elle met en œuvre chacune des éditions de la conception à la réalisation en passant par la communication et la mobilisation des partenaires. Elle coordonne l'intégralité de l'opérationnel au sein du Grand Lyon (management des stagiaires, mobilisation d'un vaste réseau d'acteurs locaux et internationaux, recherche de financements publics et privés, relations avec la presse et relations avec les élus, accueil et mise en réseau des intervenants, animation de certains moments forts du programme).

- **Un parcours professionnel à l'échelle locale et internationale**

A travers un parcours professionnel et politique à l'échelle locale puis internationale, Geneviève Ancel se forge une conception originale du management territorial et du développement durable dans laquelle le désir et la rencontre occupent une place centrale et sont identifiés comme les principaux leviers du changement. Après des études de Sciences politiques, elle occupe son premier poste à la Mairie de Lutterbach, une commune de la banlieue de Mulhouse, auprès d'élus « qui avaient 150 idées à la minute mais pas d'argent », raconte-t-elle. « J'ai appris avec eux que l'essentiel n'est pas l'argent, ni les moyens techniques mais la richesse humaine avec une construction en équipe, le partage, une démarche transversale et collective, non dénuée par ailleurs d'une organisation rigoureuse ». A seulement 26 ans, elle devient Chef de cabinet de la Ministre de l'environnement Huguette Bouchardeau. Elle est ensuite chargée de la formation des maires des grandes villes du monde au sein de la Fédération mondiale des Cités Unies. Puis, de 1990 à 2001, elle occupe le poste de Directrice générale adjointe des services à la Communauté urbaine de Strasbourg (6300 agents), où elle met en place, entre autre, l'Agenda 21 local, réorganise les établissements culturels et améliore les services de proximité. Elle est alors amenée à faire travailler ensemble des chercheurs universitaires de toutes les disciplines, des praticiens, des

élus et des techniciens sur la question des violences urbaines en proposant de promouvoir le lien social comme réponse.

Chargée en 2001 de co-construire la démarche de développement durable du Grand Lyon, elle voit dans le développement du vélo en ville « quelque chose qui puisse être visible rapidement et qui soit symbolique, permettant d'enclencher le développement durable sur la commune et de le rendre palpable pour chacun ». Aussi participe-t-elle à ce qui deviendra le projet Vélo'V. Toujours en tant que conseillère technique de Gérard Collomb, elle engage l'élaboration de l'Agenda 21 du Grand Lyon, représente la ville de Lyon au sein du dispositif « Eurocités » et met en place la démarche transversale des Dialogues en humanité afin de mener une réflexion collective et collaborative sur les conditions d'un développement plus durable et plus humain.

- **Désir, courage, écoute**

D'une manière générale, Geneviève Ancel se voit « comme une praticienne qui met en œuvre l'insertion par l'économique et la protection de l'environnement », désireuse de « contribuer à agir pour qu'il n'y ait pas d'injustice ». Le désir, le courage et l'écoute lui semble être les trois vertus majeures que doit détenir le politique, en particulier lorsqu'il s'engage dans la voie du développement durable. Or la démarche propre au développement durable se refuse à être culpabilisatrice ou coercitive : elle ne peut donc réussir que si elle suscite le désir de chacun de participer à une entreprise globale et solidaire et passe par un travail de gouvernance et de coproduction écologique et économique. (Voir *l'Abondance frugale, vers une nouvelle solidarité*, Jean Baptiste De Foucault, 2010). Un véritable courage est nécessaire en effet tant le développement durable suscite des confrontations du fait d'intérêts profondément contradictoires. Il faut également du courage pour confronter les citoyens avec leurs habitudes. Mais il faut surtout un apprentissage de l'écoute et de la discussion pour mettre autour de la table des gens d'horizons aussi différents que des patrons d'industries chimiques et leurs DRH, des associations de protection de l'environnement, les syndicats, les élus, les riverains, etc.

## **2. Grand Lyon et Villes limitrophes : le rôle de la mise en réseaux**

- **Présentation de la structure**

Les Dialogues en humanité trouvent leur place dans l'établissement de la communauté urbaine de Lyon., plus précisément au sein de la Direction de la Propreté depuis septembre 2009. Nous en exposerons les raisons dans les chapitres suivants. Cette collectivité territoriale, créée par la loi de 1966, est « un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre (EPCI) regroupant plusieurs communes d'un seul tenant et sans enclave qui forment actuellement un ensemble de plus de 1 300 000 habitants, et qui s'associent au sein d'un espace de solidarité, pour élaborer et conduire ensemble un projet commun de développement urbain d'aménagement de leur territoire <sup>1</sup> »

Cette coopération intercommunale a donc pour objectif de mettre en place une certaine cohérence quant aux politiques publiques menées au niveau de l'agglomération, ceci permettant également une économie d'échelle grâce à un traitement non plus individuel mais global de ces questions. L'ensemble de ses compétences lui est transmis par les cinquante-sept communes qui la composent. On retrouve notamment dans ses attributs la gestion de la voirie, l'alimentation en eau potable, la prise en charge des ordures ménagères, le déplacement et stationnement. Par ailleurs, le Grand Lyon est également chargé de l'urbanisme, du logement, de l'aménagement du territoire et du développement économique.

---

<sup>1</sup> Loi n°99-586 du 12 juillet 1999 article L5215-1 d u CGCT)  
[http://www.colloc.bercy.gouv.fr/colo\\_struct\\_intercom/guid\\_lint\\_2/etab\\_publ/comm\\_urba.html](http://www.colloc.bercy.gouv.fr/colo_struct_intercom/guid_lint_2/etab_publ/comm_urba.html) vu le 16/05/2010

### **Les Services impliqués dans l'organisation des Dialogues en humanité**

L'événement annuel est organisé grâce une importante contribution d'acteurs multiples.

Les services du Grand Lyon, qui interviennent aux côtés de la coordinatrice sont :

- Le Cabinet du Président (Partenariats presse)
- La Direction de la Communication Externe (Aide à la réalisation des supports de communication ; achats presse)
- La Direction des Ressources Humaines (Transport des intervenants)
- La Direction Logistique et Bâtiments (Mise à disposition de matériel pendant les trois jours, mise à disposition de personnel, tels les chauffeurs)
- La Mission Arbres de la Direction de la Voirie
- Le Service du Protocole (Accueil des personnalités)
- La Direction de la Propreté

### **Le rôle croissant de la Direction de la Propreté**

Depuis l'intégration de Geneviève Ancel au sein de la Direction de la Propreté, cette division essentielle pour l'application de la politique de développement durable de la collectivité prend en rôle croissant dans l'organisation de l'événement : sur le plan budgétaire et de la communication notamment. Il s'agit par ailleurs de développer la démarche des Dialogues en humanité au sein d'une division primordiale dans la structure générale (2273 agents soit 2/3 des effectifs), une division qui se doit d'amorcer une restructuration. C'est en tant que chargée de mission à l'accompagnement au changement que Geneviève Ancel a intégré cette direction (Voir le chapitre suivant).

### **Les services de la Ville de Lyon et de la Ville de Villeurbanne**

- La Direction de l'Animation et des Evènements dans le cadre de l'événement « Tout le Monde Dehors »
- Le Service des Espaces Verts (en lien avec le régisseur des Dialogues en humanité, notamment pour la logistique au sein du Parc de la Tête d'Or, l'affichage, les plans)
- Le Service de la Sécurité
- La Mission Economie Sociale et Solidaire (dans le cadre du label « Lyon Ville Equitable et Durable »)
- Le Service de la logistique de la Ville de Villeurbanne (Prêt de matériel)

De nombreux agents de chacun de ces services participent également aux trois jours de la manifestation. Certains interviennent dans les agoras et les ateliers. Ce fut le cas cette année avec l'implication des cantonniers, en lien avec la Marche pour la Dignité et contre la pauvreté et la Fondation France Liberté.

Sur le plan financier, le budget alloué à l'événement est délibérément modeste.

En 2010, les moyens financiers, délibérément modestes, ont été assurés à 95% par la Direction de la Propreté, le reste par quelques entreprises (comme Veolia, EDF, Dalkia). Il est à noter que les financements extérieurs, qu'ils soient publics ou privés, sont disjoints de la gestion budgétaire du Grand Lyon. Ils font l'objet de partenariats avec des associations afin de faire fructifier ce type de relations comme force de proposition. Ce fut le cas en 2008 entre EDF et la fondation Face, ou encore en 2010 avec l'Association France Ethiopie.

### **3. Des apports extérieurs éclectiques**

#### **Les étudiants stagiaires**

En 2010, 7 stagiaires ont été accueillis par le Grand Lyon sur 6, 4, 3 ou 1 mois pour travailler exclusivement sur la préparation de l'évènement.

#### **Les entreprises**

Plusieurs chefs d'entreprises, grandes et petites, participent régulièrement à l'évènement annuel, même s'ils viennent de façon anonyme (l'un des principes de l'évènement consiste à ne pas porter de badge). Sous l'impulsion d'un PDG ou d'un responsable intéressé par la démarche, certaines équipes prennent en charge l'organisation complète d'un atelier. Plusieurs salariés sont alors mobilisés sur leur temps de travail. D'autres mobilisent plusieurs de leurs responsables ou chargés de mission pour prendre part aux échanges, ou simplement vivre l'expérience.

#### **Les associations**

De nombreux représentants d'associations participent régulièrement aux comités d'orientation et à l'organisation des ateliers ou agoras. Certaines sont encore plus fortement impliquées, par exemple dans l'invitation et l'accueil des célébrités ou d'artistes étrangers, ou bien dans la mobilisation et l'accompagnement d'habitants des quartiers. Tel est le cas de France Ethiopie, Corne de l'Afrique, association villeurbannaise, ou d'Envert.

#### **Les organisateurs des ateliers du sensible artistiques, culturels ou corporels.**

Ces ateliers sont assurés bénévolement, seuls les moyens matériels sont pris en charge.

#### **Les artistes**

Depuis 2006, les artistes qui se sont produits en soirée l'ont fait à titre bénévole. Seuls leurs musiciens ont été indemnisés et les défraiements ont été couverts.

#### **Les personnalités : scientifiques, intellectuels, philosophes, économistes, sociologues et ambassadeurs**

Toutes les personnes sollicitées pour témoigner le font à titre bénévole. Seuls leurs déplacements et éventuellement hébergement sont pris en charge pour les plus éloignés quand ils ne sont pas pris en charge chez l'habitant. J'ai pour ma part eu le plaisir d'accueillir CK Ganguly et Mary Vattamatam (Annexe p..). Certains d'entre eux choisissent d'être coordinateurs d'agoras.

#### **Les élus**

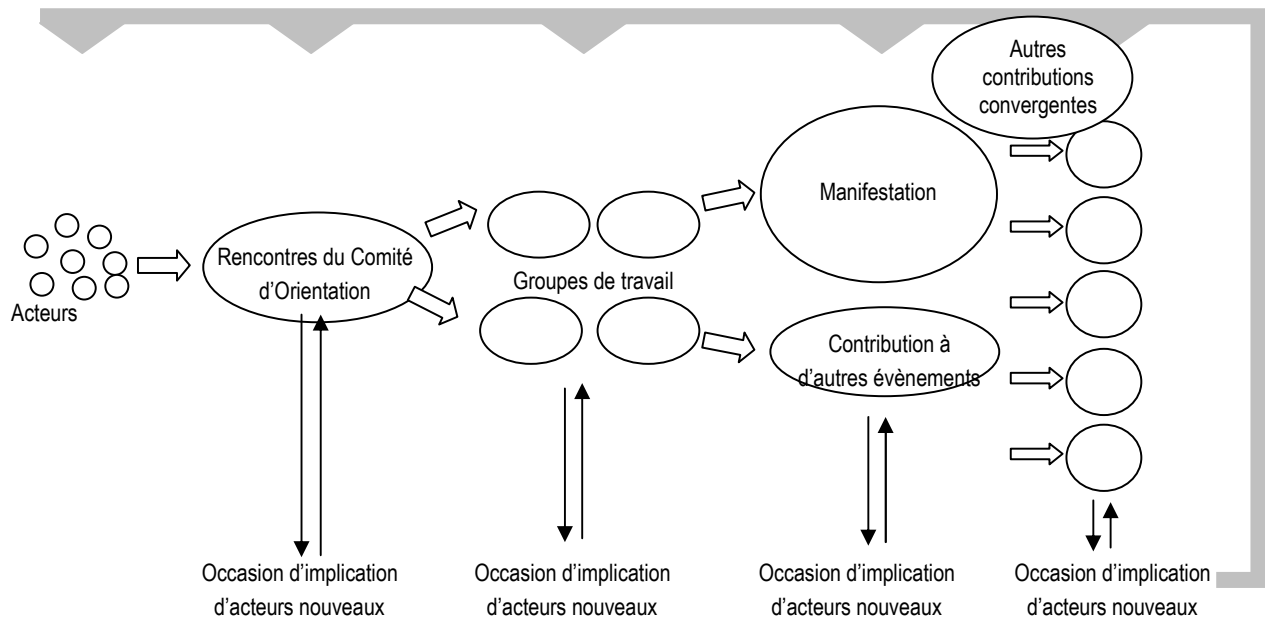
Plusieurs élus du Grand Lyon, de la Région, de la Ville de Lyon, de Villeurbanne, et d'autres villes de l'agglomération suivent la démarche depuis son origine, interviennent dans les débats, parfois en tant qu'animateurs des agoras, ou en général comme auditeurs pour se nourrir de la créativité générée par la diversité.

#### **Les bénévoles**

Une cinquantaine de bénévoles se sont investis pour l'édition 2010 ; ils sont mobilisés une quinzaine de jours avant l'évènement.

## B/ L'implication des acteurs : un processus organique souple et adaptable

Essaimages



Source : Pascale Simard, Dialogues et entreprises, Septembre 2009

### 1. Le Cercle des acteurs moteurs et le comité de pilotage

Les premières personnes rassemblées à l'issue du forum mondial de Johannesburg par Geneviève Ancel et Patrick Viveret ont à la fois inspiré et impulsé la démarche. Au fil des années, certains de ces acteurs d'origine, puis d'autres parmi ceux qui ont rejoint la démarche, se sont impliqués plus fortement dans la durée. Ces personnes ressources, nouvelles autant qu'anciennes, constituent un premier cercle d'acteurs moteurs, particulièrement impliquées – à titre bénévole – dans la dynamique du processus et la réflexion sur son adaptation continue. Elles se rencontrent et échangent de façon le plus souvent informelle, selon les opportunités et les besoins. La coordinatrice Geneviève Ancel prend régulièrement conseil auprès de ces acteurs moteurs.

### 2. Les Rencontres du Comité d'Orientation

Environ six rencontres formelles, intitulées « Comité d'orientation », sont organisées par la coordinatrice tout au long de l'année, en alternance entre Paris et Lyon. Y participent : les acteurs moteurs, ainsi que des personnes étant intervenues dans les manifestations des années précédentes (pour apporter un témoignage, présenter une expérience, ou organiser un atelier par exemple). Ces rencontres sont également l'occasion pour les participants de mobiliser et d'inviter de nouveaux acteurs susceptibles d'être intéressés et de prendre part à la démarche. L'objectif est de créer un premier espace de rassemblement et d'élargissement du réseau. Les participants se présentent et expriment leurs centres d'intérêts par rapport à la démarche, ce qui permet aux plus anciens de faire part de leurs propres évolutions et d'être interpellés par les nouveaux. Les finalités, et les modalités de la démarche sont exposées et partagés, ce qui permet de les approfondir et de les adapter en continu aux transformations du réseau et au contexte global visant à définir une problématique pour établir une thématique pertinente.

### **3. Les Groupes de travail thématiques**

Deux modes de « production » ont actuellement été développés au sein de la démarche :

- la préparation et la rédaction d'une contribution à un événement existant comme les Etats Généraux du Renouveau à Grenoble auxquels j'ai participé avec Geneviève Ancel et les « Dialogues en humanité, l'Association »
- la préparation et l'organisation d'une agora ou d'un atelier pour la manifestation annuelle comme celui sur les monnaies libres et complémentaires sous l'impulsion de Jérôme Blanc

Dans les deux cas, les membres du réseau intéressés par les thématiques abordées se rassemblent en groupes de travail. En fonction des sujets traités et dans le but d'assurer une diversité de points de vue, ces travaux préparatoires sont l'occasion de mobiliser de nouveaux acteurs locaux, nationaux, ou internationaux.

A travers ces cercles et ces lieux de rencontre, la méthode d'implication des acteurs constitue un processus organique, le plus souple et le plus adaptable possible aux disponibilités et aux centres d'intérêt des acteurs impliqués, ainsi qu'à un élargissement constant du réseau et de l'appropriation sur de nouveaux territoires.

### **4. Les Rencontres du Comité Artistique**

La place croissante de l'implication des artistes dans la programmation générale de l'événement a nécessité la création d'un comité artistique en 2010, qui s'est regroupé à trois reprises. Ce fut l'occasion pour moi de découvrir un tout nouveau milieu.

### **5. Les Réunions d'accompagnement de l'équipe**

Afin que l'équipe puisse bénéficier d'un appui et d'un point de vue extérieur, les stagiaires et Geneviève Ancel se réunissent toutes les deux semaines autour d'Alain Barbier, consultant en stratégie d'entreprise dans le cadre d'un mécénat de compétences. Grâce à son expérience, nous tentons au fil des réunions de mettre en place certains outils essentiels, notamment de communication ou encore d'organisation, afin de progresser dans nos démarches, d'un point de vue d'abord méthodique, mais aussi sur le contenu. Ces rencontres se révèlent fructueuses car elles offrent la prise de recul nécessaire à la gestion d'un tel projet.

*Cette première partie nous a permis de mettre en relief à la fois l'originalité intrinsèque de la démarche des Dialogues en humanité, et la complexité de son organisation structurelle.*

*Dans une deuxième partie, nous tentons d'analyser le formidable potentiel d'innovation qui en découle, et la possible application de la démarche au sein de la collectivité tout comme de l'entreprise privée.*



## 2ÈME PARTIE.

# INTRODUIRE LES DIALOGUES AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE ET DANS L'ENTREPRISE ?

---

### I. DE LA NÉCESSITÉ DE L'ÉTHIQUE DE LA COMPRÉHENSION DANS LA GESTION DE PROJETS COMPLEXES

*« Quand on voit l'unité, on voit la diversité au sein de l'unité, et quand il y a la diversité, on cherche l'unité. Cela m'indiquait un chemin (...) J'en suis arrivé à la conclusion que pour la pensée et l'action, existait cette complexité, qui pour les gens signifie confusion, contradiction, c'est-à-dire quelque chose que l'on ne peut ni décrire ni expliquer. J'ai alors compris que là était le défi, qu'il manquait les instruments conceptuels, un mode de pensée pour traiter la complexité. »<sup>2</sup>*

Comme toute collectivité territoriale, j'ai pu constater à mon arrivée au Grand Lyon quelle pouvait être la complexité des processus décisionnels. Comment, par conséquent, pourrions-nous intégrer la philosophie de l'un des inspirateurs des Dialogues en humanité, Edgar Morin, au service d'une collectivité territoriale ? En particulier, comment accompagner au changement nécessaire et insuffler une nouvelle dynamique au sein d'un territoire ?

#### ***A/ Le « principe hologrammatique » et l'importance du maillage territorial***

*« Chaque cellule est une partie d'un tout – l'organisme global- mais le tout est lui-même dans la partie : la totalité du patrimoine génétique est présent dans chaque cellule individuelle. De la même façon, l'individu est une partie de la société, mais la société est présente dans chaque individu en tant que tout à travers son langage, sa culture, ses normes »<sup>3</sup>*

On peut appliquer ce principe hologrammatique à une organisation territoriale qui contient en elle toute la complexité sociale, à la fois dans son fonctionnement de réponse sociétale, et à la fois comme zone focus, gros plan des problématiques complexes existant partout ailleurs, à l'extérieur du territoire. En quelque sorte une organisation territoriale est tout et partie de la complexité sociale. Nous pourrions résumer cette extension dans la société en trois facteurs : la multiplicité des acteurs pour une même action, la multiplicité des interactions entre les acteurs, et l'enchevêtrement des niveaux de décision.

Face à cette extension du contexte de l'action, l'organisation territoriale continue d'appliquer la concentration des pouvoirs, reflétant plutôt un mode de gestion par la « standardisation des procédures » que par la « standardisation des qualifications » ou des valeurs, même si l'évolution d'un système à l'autre est en marche. Le Grand Lyon, nous le verrons dans ce rapport, fait figure de pionnier à bien des égards (prise en considération de la nécessité de nouveaux modes d'action élargie, tels que compétence collective, projets et réseau transversaux pour le territoire). Néanmoins, les silos hiérarchiques, de décision et d'action, de départements ou services, persistent.

---

<sup>2</sup> Edgar Morin, La Méthode VI. Ethique, Seuil 2004

<sup>3</sup> Edgar Morin, La Méthode VI. Ethique, Seuil 2004

Cet émiettement des éléments de réponse (acteurs ou parcours de la décision) face à une problématique qui elle, est déjà transversale (le logement, l'insertion, la citoyenneté...) en inhibant la créativité des acteurs et l'opérationnalité de leurs décisions, risque peu à peu d'enfermer le système sur lui-même. Les « buts de mission » qui ouvrent une organisation territoriale sur la société et fondent sa raison d'être, ne peuvent que disparaître au profit des seuls « buts de système » qui sont là pour pérenniser le système.

Partir des expériences positives et de la réalité du territoire avec ses particularités contextuelles, pour la décrire et commencer à construire d'autres réponses, d'autres modes d'action qui formeront peut-être un modèle. Tel est l'un des objectifs des Dialogues en humanité.

Cette posture bouscule aussi nos certitudes : –et c'est là la difficulté de ce virage global- : les résistances au changement sont fortes, car la peur est derrière, peur d'abandonner une certaine forme de pouvoir, peur de l'aléatoire ? Mais c'est à ce prix que l'organisation peut espérer un nouvel équilibre, perturbé, mais auto-organisateur.

### ***B/ La perception des acteurs***

Mais qu'en est-il de la réaction, de la perception de l'acteur individuel dans ce système ? L'accompagnement de projets au sein des collectivités montre chez les individus un grand malaise face à ces perturbations. « Les interactions pertinentes pour l'identité d'un individu adviennent de moins en moins dans un espace local unique mais dans des espaces multiples et croisés où local et global, symbolique et informatique, présent, passé, futur interagissent sous des formes diversifiées. Ceci est loin de signifier une élimination pure et simple des limites spatiales mais plutôt l'installation dans un espace plus vaste, stratifié et complexe, doté d'un ensemble de possibilités bien plus étendues et encore peu explorées ».<sup>4</sup>

Peu explorées, certes, d'autant que chaque acteur essaie de comprendre et de répondre à ces turbulences d'une façon issue du passé : il cherche seul du sens à ce qu'il produit. Or il doit appliquer cette extension des références à lui aussi : il doit élaborer le sens de l'action avec les autres acteurs. Le fonctionnement complexe appelle une création collective de sens ré-organisatrice de l'action en permanence.

La démarche des Dialogues en humanité se propose de « travailler à bien penser »<sup>5</sup> et à bien vivre ensemble, à créer une représentation commune de l'action collective, qui, pour être opérante, se doit d'être créatrice de sens et de valeur. Telle est la mission de Geneviève Ancel au sein de la Direction de la Propreté. Une mission délicate et de longue haleine : je constate que les résistances sont encore nombreuses, et de la part de tous les acteurs : la confiance se construit lentement, la transdisciplinarité est peut être un mot intellectuellement viable, mais reste encore une abstraction dans les faits, ce qui ne veut pas dire qu'elle ne se peut pas, mais qu'elle est aussi et encore à construire ; les institutions craignent ces fonctionnements qu'elles ne savent comment encadrer, et leur compétence qui est de construire des réponses sociales, ne peut copier les réponses déjà trouvées dans la technologie ou ailleurs...

Examinons à présent comment cet accompagnement au changement, indispensable, est mis en pratique au sein de la Direction de la Propreté.

---

<sup>4</sup> Evelynne Biausser, Conférence à l'Institut National des Etudes Territoriales de Strasbourg, 2005

<sup>5</sup> Pascal, Pensées, 200-347 H3

## II. L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT : LE CAS DE LA DIRECTION DE LA PROPRETÉ

Une volonté de « *conduire un changement, changement d'organisation du travail, changement de culture, de méthode du travail* »<sup>6</sup> a été impulsée avec l'arrivée de Bruno Coudret au sein de Direction de la Propreté en Novembre 2006. Cette volonté de changement n'est pas anodine. En effet, comment répondre au mieux aux besoins des destinataires du service (objectif de résultat et contraintes économiques). Comment concilier le discours politique avec les possibilités effectives du terrain ? Comment changer le regard de la population et de l'encadrement envers les agents de la propreté dont le travail est souvent mal connu et mal reconnu ? Comment faciliter la motivation et le sentiment de mieux être ?

Pour ce faire, quelles postures privilégier ?

- écouter et comprendre, valoriser l'existant, identifier les freins et leviers
- Adhérer, expérimenter un projet partagé et co-construit
- Rassurer et former (restaurer si besoin la dignité humaine, développer l'estime de soi, construire la confiance réciproque)
- Évaluer au fur et à mesure de l'avancement du travail

La venue de Geneviève Ancel en tant qu'accompagnatrice au changement en septembre 2009 s'inscrit dans l'application de cette orientation, avec comme écho la démarche insufflée par les Dialogues en humanité. Les orientations de travail possibles sont ainsi : l'application du développement durable et humain, l'accompagnement au changement des comportements, la formation de groupes ressources en cas d'incertitude, le renforcement de la vie en collectivité.

Au cours de mon stage j'ai pu constater que la vision de Geneviève Ancel s'inspire entre autre de la pensée d'Edgar Morin. Nous analyserons deux des moyens qui peuvent être utilisés pour atteindre ces objectifs : injecter l'ouverture et reconstruire l'intentionnalité.

### ***A) Injecter l'ouverture***

Nul ne peut nier la présence de grades hiérarchiques forts qui découpent des strates horizontales au sein des collectivités. Il semble ainsi que les individus soient confinés dans des cases incitant à une représentation individuelle forte, et les obligeant à s'enfermer pour exister dans le système. On retrouve dans ce reliquat l'organisation rationaliste qui a servi l'action collective pendant quelques siècles avec succès : elle permettait en effet des références marquées, à la fois individuelles, et groupales et conférait à l'Institution la maîtrise des zones d'incertitude.

De nos jours, la liberté d'adaptation de l'individu professionnel est restreinte. Ouverture et créativité sont de mise. Il est possible d'injecter des outils d'ouverture afin que le collectif fonctionne sur la responsabilité/solidarité, comme le propose la démarche des Dialogues en humanité. Cet accompagnement au changement passe notamment par la création de groupe réseaux, peu à peu constructeurs d'un sens plus collectif. Ce travail sur des représentations élargies va donner naissance à une nouvelle forme « d'agir ensemble autrement » : la compétence collective. La compétence collective qu'initient ces groupes réseaux ne met pas en cause la compétence de chacun ; elle active plutôt une compétence du groupe qui est « supérieure à la somme des parties ». Commence alors à émerger une réaction collective plus performante parce qu'élargie.

L'échange des savoirs peut ainsi s'opérer entre les parties en interne mais aussi en externe. A titre d'exemple, prenons le cas des rencontres mises en place entre la Direction de la Propreté et Séché Environnement, dans le but de partager l'ensemble des démarches mises en œuvre dans les deux structures.

---

<sup>6</sup> Interview de Bruno Coudret réalisé par Brigitte Yvray-Danguis, Millénaire3, Mai 2008 <http://www.millenaire3.com/Bruno-COUDRET-Le-positionnement-europeen-de-l-a.300+M500f9ebab14.0.html>

## **1. Une nouvelle coopération public/privé**

Le choix d'entreprendre un échange des savoirs avec des équipes entrepreneuriales publiques ou privées comme le groupe Séché Environnement, entreprise de valorisation et de traitement des déchets, n'est pas commun. Ce type de rencontre cherche à valoriser une dimension managériale plus humaine, dimension que l'on retrouve notamment dans le management de Joël Séché (Annexe p 46) et de ses équipes. En effet, le dirigeant ainsi que son équipe, sont connus pour l'intérêt qu'ils portent au développement durable, en lien avec le développement humain, au sein de l'entreprise, ainsi qu'avec son environnement extérieur. Leur présence aux Dialogues en humanité depuis 2004 n'est donc pas anodine.

La coopération entre les deux structures naît fin 2009, dans le but de s'inspirer des bonnes pratiques sur le changement et de partager l'expérience de Séché Environnement en matière de prise en compte des parties prenantes. Fort est de constater que sur le terrain « tout le monde parle avec tout le monde ». Ce principe favorise une prise de décision rapide et efficace de même qu'une démarche qualité. Ce niveau de proximité et de délégation invite la Direction de la Propreté à enclencher une dynamique positive équivalente.

Jusqu'encore récemment, les neuf niveaux hiérarchiques à la Direction bloquaient le processus créatif. Chez Séché, l'équipe insiste sur un point : « Les décisions se partagent et ne reposent pas sur une seule personne » et la démarche qualité a été entreprise de façon responsable et transversale, sans tenir compte de la hiérarchie.

Il en résulte que les deux entités offrent une palette de solutions pour une gestion efficace des déchets tout en construisant un service de qualité adapté à chaque client en fonction de l'évolution de son environnement. Il est question, par exemple, de se tourner vers les usagers et leurs besoins afin de mettre en place plus d'équité dans la prestation offerte.

Ces rencontres, initiées par une phase d'observation et de dialogues, permettront à l'avenir d'aborder plusieurs problématiques :

- Comment construire une hiérarchie courte et un encadrement simplifié ?
- Quelles sont les évolutions de métiers prévues en interne (technicité, savoir faire, savoir être) ?
- Comment passer d'une politique de moyens à une politique de résultat ?
- Quelle qualité de service rend-on sur le terrain ? Que laisse t-on paraître à l'utilisateur-habitant ?
- Quels outils simples ont été construits, élaborés de part et d'autre ?
- Quel système d'intéressement (collectif ou individuel) aux résultats est mis en place ?
- Quelle formation est mise en place pour la responsabilisation ?
- Comment faire émerger les initiatives et les valoriser ?
- Quelle relation les dirigeants entretiennent-ils avec les agents de terrain ?
- Comment sont-ils associés aux prises de décisions ?
- Qui gèrent les relations sociales et comment ?

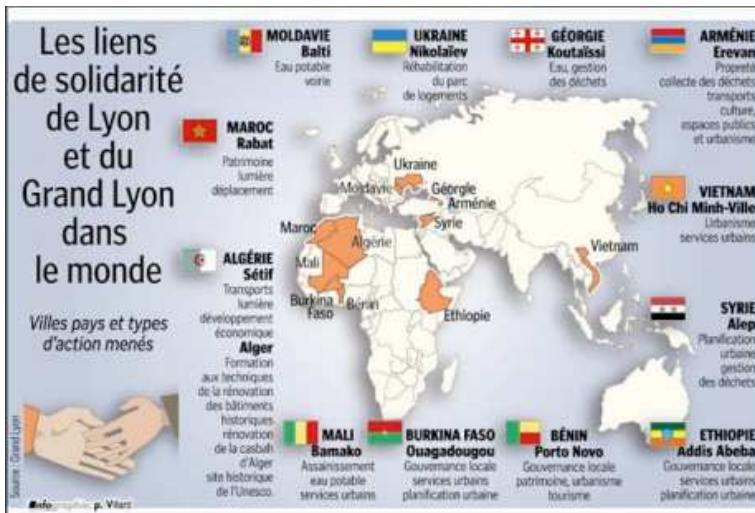
Il n'est pas exclu que le fruit de cette coopération sur les métiers de la filière et les parcours professionnels, les modes de communication en interne, l'accompagnement au changement, l'intégration de la formation au développement durable, la reconnaissance de chacun liée à la création d'intelligence collective et individuelle, soit développée à l'occasion du salon POLLUTEC 2010 qui se tiendra prochainement à Lyon.

## **2. Coopération locale/internationale : de l'usage de la coopération décentralisée**

A l'heure actuelle, l'ouverture du territoire se fait aussi en externe, dans le cadre de la coopération internationale. Métropole d'envergure européenne et internationale, Lyon et son agglomération ont pour ambition de rejoindre les quinze premières métropoles internationales (TOP 15) et de développer une nouvelle image au travers de la stratégie ONLY LYON. L'agglomération lyonnaise s'affirme comme un acteur économique de premier plan par sa

présence dans les réseaux de villes, ses programmes de coopération, sa stratégie européenne et l'organisation d'évènements contribuant au rayonnement du territoire.

Nous pouvons retrouver l'esprit des Dialogues en humanité aux travers du dynamisme de solidarité internationale de la communauté urbaine et de la ville.



L'échange des savoirs est notamment valorisé par des projets de coopération au service de l'homme, dans les domaines de la Gouvernance locale, des services urbains, et de la planification urbaine.

Nous prendrons l'exemple de la coopération décentralisée initiée depuis 1993, entre la ville d'Ouagadougou et le Grand Lyon. Il s'agit d'une réelle volonté politique qui s'inscrit sur le long terme. Plusieurs conventions triennales ont été signées, notamment dans les domaines de la formation du personnel dans

la gestion urbaine, la participation au projet d'aménagement des quartiers périphériques et le Soutien au centre international de formation aux métiers urbains de Ouagadougou destiné à renforcer ses actions auprès des collectivités territoriales de l'ensemble de l'Afrique de l'Ouest francophone.

Cette coopération s'appuie sur les compétences techniques du Grand Lyon, de la Ville de Lyon, de l'agence d'urbanisme et bénéficie d'un partenariat financier du réseau "Villes Unies contre la Pauvreté", du ministère français des affaires étrangères et de l'Agence Française de Développement.

La Direction de la Propreté est pleinement actrice de ce changement. Des initiatives sont prises quant à la gestion des déchets. Ainsi, la « Faites de la Propreté », fête de sensibilisation du grand public au développement durable et également outil de mobilisation et de cohésion interne, s'est tenue en mai 2010. Cet événement a permis d'inviter deux cantonnières d'Ouagadougou pour un échange d'expérience. Une occasion formidable de partager leur ressenti sur cette coopération. Occasion également d'aborder le thème de la féminisation des agents souhaitée au sein de la Direction. En effet, au Burkina Faso, ces métiers sont gérés principalement par des femmes.

Pour conclure sur la nécessité de favoriser l'échange de savoirs, nous pourrions noter que ce « modèle » n'est naturellement pas une fin en soi, sous peine de s'auto-fermer ; il évoque bien entendu une ouverture aux partenaires extérieurs, ouverture qui peut être source de méfiance encore plus forte : le réseau ne se fait pas par décret et suppose de fortes solidarités interentreprises, interinstitutionnelles, locales et internationales qui ne vont pas de soi.

Nous retombons, semble-t-il, sur notre difficulté première : des particularités sociales et géographiques, n'est-ce pas ce que l'on appelle un territoire ? Un territoire doit construire son réseau d'acteurs, afin qu'ils construisent de nouvelles représentations du territoire où ils œuvrent, qui feront émerger de nouvelles pratiques adaptées au territoire.

Si le calque commence à créer les conditions d'ouverture de ce faire collectif, est-il suffisant pour faire naître le désir de ce faire-autrement-ensemble ?

## ***B) Reconstruire l'intentionnalité et adopter l'éthique de la compréhension pour faire émerger la « reliance »***

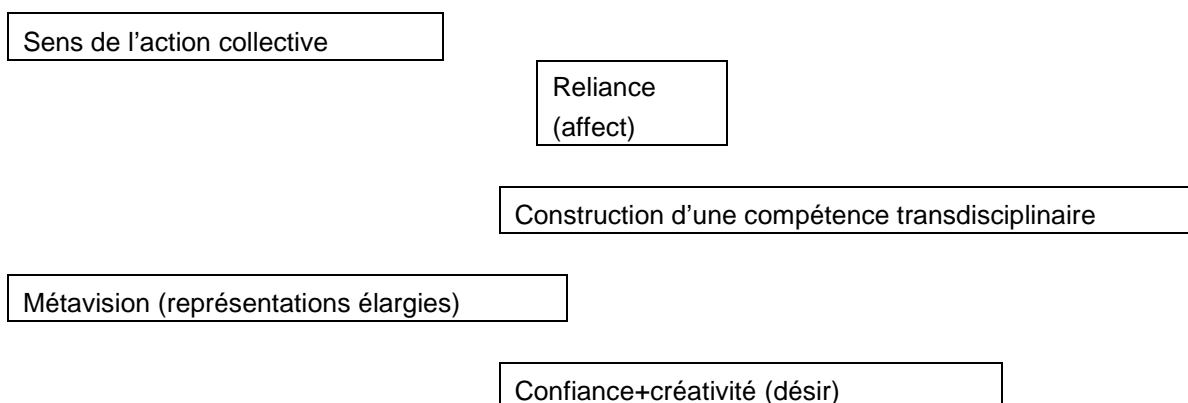
« L'âme humaine ne peut rien faire s'il n'y a pas à la fois représentation, désir et affect. » (Cornélius Castoriadis) <sup>7</sup>

### **1. Construire une représentation collective**

Construire une représentation collective élargie de la réponse sociale redonne certes du sens à celle-ci et conforte ses acteurs, surtout si lesdits acteurs sont encerclés par l'appareil bureaucratique. <sup>8</sup>Mais seul un mélange de confiance et de liberté, peut garantir les conditions d'une créativité collective, peut recréer le désir du faire-autrement-ensemble.

Le développement de la « *reliance* », pour employer le terme d'Edgar Morin, va de paire avec l'instauration d'une démarche apprenante et participative. Afin de favoriser et d'accélérer la réalisation d'actions collectives porteuses de sens en interne ainsi qu'en externe, les échanges de savoirs sont développés avec l'ensemble des parties prenantes concernées par ces décisions (les autres directions, les 57 communes, les entreprises, les TPE-artisans-commerçants, les usagers etc.)

Cette démarche apprenante se concrétise par la mise en place des formations actions avec mobilisation de personnes ressources, puis la constitution d'équipes pluridisciplinaires, interhiérarchiques sous la forme de groupes de dialogue autour de cas précis (groupe miroir). Le renforcement de liens existants entre agents sur le même territoire relevant de la direction ou d'organisations différentes est également dans cette démarche. Enfin, il s'agit de mettre en place un travail expérimental avec des artistes qui travaillent sur les déchets (à l'instar des « Recycl'heures » du marché de la mode vintage). La création de la signalétique pour les Dialogues en humanité a par exemple été effectuée par une artiste indépendante, dont la démarche s'inscrit dans le développement durable.



Concrètement, dans le cadre de mon stage, grâce à la mobilisation de Geneviève Ancel et Claude Horenkryg (Chef d'une des divisions terrain) par exemple, j'ai pu constater cette revigoration de l'intentionnalité. Ainsi, un groupe de cantonniers a commencé de sortir de ses cases, transformant rapidement sa peur en envie, pour rejoindre « la Marche pour la Dignité et contre la pauvreté » et accueillir Danielle Mitterrand, Fondation France Liberté. Une réelle envie de construire, penser, et agir ensemble s'est manifestée. Les niveaux hiérarchiques ont été gommés. Du fait de cette belle impulsion, le groupe commence ainsi à créer de la « *reliance* » qui essaimera

<sup>7</sup> Dialogues, Cornélius Castoriadis, Ed. de l'Aube, 1999

<sup>8</sup> « Les appareils bureaucratiques publics ou privés sont de plus en plus gigantesques et lourds et produisent une inhumanité spécifique de civilisation », Edgar Morin, Ethique, le Seul, 2004

au sein de la division en question grâce à la création d'un code de solidarité élargie. En s'ouvrant à la confiance, le groupe renoue avec ce « surcroît de signification » dont il n'arrivait plus à combler le manque ; il développe un sentiment d'appartenance.

## **2. Faire le choix de la diversité**

Comment les services publics parviennent-ils à gérer le fait communautaire? Comment réussissent-ils, dans quelles limites et au prix de quelles adaptations ou innovations à répondre à des demandes visant la reconnaissance d'une "différence", contraire au principe de l'égalité de traitement ?

Parce qu'une grande partie du personnel de la Direction de la Propreté est de confession musulmane, et dans un contexte de réorganisation des ressources humaines, de changement organisationnel, cette division doit aujourd'hui répondre à ces nouveaux comportements, sans réellement savoir quels seraient les moyens les plus efficaces et les plus pertinents à mettre en œuvre. Au-delà de ces événements ponctuels et de leurs aspects, il s'agit bien là d'une problématique de fond pour les responsables politiques et les organismes publics en général.

L'hypothèse d'une intégration par assimilation, qui a longtemps dominé dans l'approche des populations d'origine étrangère, se trouve aujourd'hui invalidée par le double phénomène de la montée du « communautarisme », sous diverses formes, et par le recours, devenu fréquent, à une identité religieuse.

Dès lors, la question du traitement des identités culturelles dans les services publics constitue un problème social massif et durable, en France comme d'autres pays européens. Le défi théorique est lié au fait que la religion ne constitue pas un vecteur univoque : elle peut être un facteur d'inclusion ou d'exclusion sociale, selon la dynamique interactive avec l'environnement, notamment le fonctionnement des institutions et les référentiels qu'elles mettent en œuvre.

Toujours dans une démarche d'échange des savoirs, j'ai ainsi eu la possibilité de donner mon avis sur cette question sensible. Face aux conflits dus à l'incompréhension, l'ignorance, aux frustrations, comment appréhender cette question ?

Quelles stratégies adopter vis à vis des agents de terrains ? Voici quelques pistes de réflexion.

### **Objectifs de la démarche :**

L'objectif de cette démarche est d'éviter l'engrenage et la radicalisation. Seules des règles claires, conjuguant respect de la liberté de culte et intérêt de la structure, permettent d'éviter les discriminations. L'intégration de la religion reste très subjective. Fruit de consensus à l'équilibre fragile, son respect est à géométrie variable. Ce qui peut rendre certains choix condamnables. Il n'est pas anodin de rappeler que selon la jurisprudence et la Haute autorité de lutte contre les discriminations, l'employeur ne peut limiter la liberté religieuse que dans quatre cas précis : par respect de la liberté d'autrui, du bon exercice de la mission, de l'intérêt commercial, et par mesure de sécurité et d'hygiène.

### **Le contexte :**

La Direction de la propreté comprend 80% des agents issus de pays de traditions musulmanes. L'enjeu ne serait pas aussi conséquent s'il s'agissait d'une minorité. Un rappel historique nous permet de constater que l'emploi des personnels de ce service s'est uniquement consacré sur le choix de personnes non qualifiées issues des premières vagues d'immigration. Aujourd'hui, les agents sont non seulement des personnes étrangères (ayant demandé ou non la nationalité française) n'ayant jamais évolué au sein de la structure, mais également des jeunes nés en France. Cette nouvelle donne, dans un contexte de crise, amorce une problématique différente en termes d'exigences notamment. La visibilité croissante de pratiques culturelles sur le lieu de travail semble principalement due à un besoin de reconnaissance, au sentiment de vivre des mesures discriminatoires (exemple

: statut quo professionnel, pas d'évolution possible) ciblant une population spécifique, avant d'être le fruit du prosélytisme de leaders.

#### **Posture et actions proposées :**

- Faire preuve de rationalité. L'émotion ne doit pas l'emporter sur les convictions. Quel est l'impact de ces pratiques sur le travail, le quotidien, les perceptions ?
- Rappeler les règles du service public. La problématique religieuse ne se pose pas de la même manière que dans le secteur privé, le secteur public représentant l'État non pas laïque, mais dans sa neutralité vis à vis des religions. Dans la fonction publique, le fonctionnaire signe à l'entrée un contrat avec l'État qu'il est tenu ensuite de respecter, et qui comprend notamment le respect de la neutralité de ce dernier.
- Améliorer la communication, notamment en appréhendant les perceptions des agents quant à l'utilisation des termes. Il semble plus approprié de parler de pratiques religieuses apparentes perçues comme du prosélytisme, plutôt que de communautarisme (le ramadan serait vraisemblablement plus légitime que la prière alors que pour un musulman, les deux ont la même valeur. Il n'est par ailleurs pas négatif d'appartenir à une communauté). De même, parler de neutralité par rapport à une religion plutôt que de laïcité.
- Diffuser une note de service rappelant les règles du vivre ensemble et du service public en général (sans mentionner la religion musulmane en tant que telle) en insistant sur la nécessaire neutralité des agents représentant l'État.
- Établir un état des lieux : quelles sont les réalités sur le terrain (éléments factuels), qui sont les leaders ? Une fois identifiés, envisager des entretiens avec ces derniers
- Donner des signes de forts de prise en compte du manque de reconnaissance de ce personnel et créer la compréhension : mise en place de programme de formations, diagnostic d'écoute (pour sortir de l'enfermement), valorisation des employés actifs dans le service depuis plusieurs années, voire plusieurs décennie.
- Mettre en place de mesures de contrôles pratiques

### **III. DIALOGUES ET ENTREPRISES : INSCRIRE L'ENTREPRISE DANS UNE ÉCONOMIE DU GENRE HUMAIN**

#### ***A/ Relevons les défis***

Qu'est ce qui fonde un dialogue en humanité en entreprise ? Comment l'inscrire dans un développement du genre humain ? Voici des questions que les Dialogues en humanité posent et qui, à l'heure de la crise financière, économique, mais aussi de celle des valeurs, semblent plus que pertinentes, nécessaires.

Nous l'avons vu, la démarche vise à ouvrir un espace de dialogue, de controverse, de construction d'accord et de désaccords. Cette posture amène à se sentir relié à l'autre, relié au sein de la planète entre individus d'une même entreprise. Les Dialogues en humanité peuvent répondre au foisonnement de problématiques auxquelles l'entreprise doit faire face aujourd'hui : Comment peut-on prendre en compte les défis de l'humanité aujourd'hui ? Les sept défis identifiés lors du séminaire d'ouverture de 2003 peuvent être appliqués à l'entreprise de la manière suivante :



<b>Défis</b>	<b>Problématique</b>
<i>Pauvreté</i>	<i>Comment construire la solidarité au sein de l'entreprise ?</i>
<i>Guerre</i>	<i>Comment régler nos différends au sein de la structure ?</i>
<i>Ecologie</i>	<i>Comment intégrer le développement durable ?</i>
<i>Révolution du Vivant (clonage, biotechnologies, OGM, société de l'information)</i>	<i>Comment utiliser les moyens de communication pour favoriser les échanges plutôt que les rompre ?</i>
<i>Rencontre des cultures</i>	<i>Comment passer de la logique de l'affrontement à celle de la connaissance et de la compréhension ? La question de la diversité dans l'entreprise : les femmes, les seniors, les travailleurs handicapés devient stratégique.</i>
<i>Logiques autoritaires</i>	<i>Comment bâtir plus de démocratie dans l'entreprise ? L'implication des employés dans la prise de décision favorise une démarche active et participative.</i>
<i>Humanisation de l'humain</i>	<i>Comment effectuer un saut qualitatif dans la « vie » au travail ?</i>

## ***B/ Les fondements des Dialogues, voie vers une gouvernance plus humaine ?***

### **1. Sur le fond**

Les Dialogues proposent des fondamentaux :

- En Invitant tous les participants à l'exemplarité en matière de développement durable
- En s'appliquant à soi-même ce que l'on prône, y compris dans l'élaboration et l'organisation

(Question du temps pour se connaître, se comprendre, apprentissage mutuel et réciprocité des savoirs ; gestion du stress)

### **2. Sur la forme**

Comment, concrètement, appliquer cette démarche ? Les Dialogues en humanité apparaissent comme un outil fort innovant, disponible, mais nécessitant implication et créativité de la part des dirigeants. Processus de longue haleine, ils insufflent cependant une inspiration nouvelle dans la RSE et dans le management des ressources humaines au sein des structures privées.

- En favorisant la diversité des participants à égalité, et considérer la différence comme une richesse
- En respectant dans le fonctionnement les règles suivantes :
  - Égalité de tous devant la question humaine
  - Pas d'experts
  - Liberté de propos
  - Rendre possible cette liberté de propos
  - Bienveillance et respect
  - Écoute

- En organisant le rythme de la journée ou la demi-journée autour d'étapes afin de développer les échanges (pic nique en commun, ateliers du sensible pour inciter au changement de posture, débats inspirés la méthode de la palabre à l'Africaine en cercle ouverts, croisement d'expériences pour favoriser l'inspiration et l'innovation, temps de coopération et d'action)
- En recherchant la simplicité dans l'organisation de l'entreprise
- En favorisant le rapport à la nature = le changement de posture est facilité grâce à l'environnement (réunions à l'extérieur par exemple)

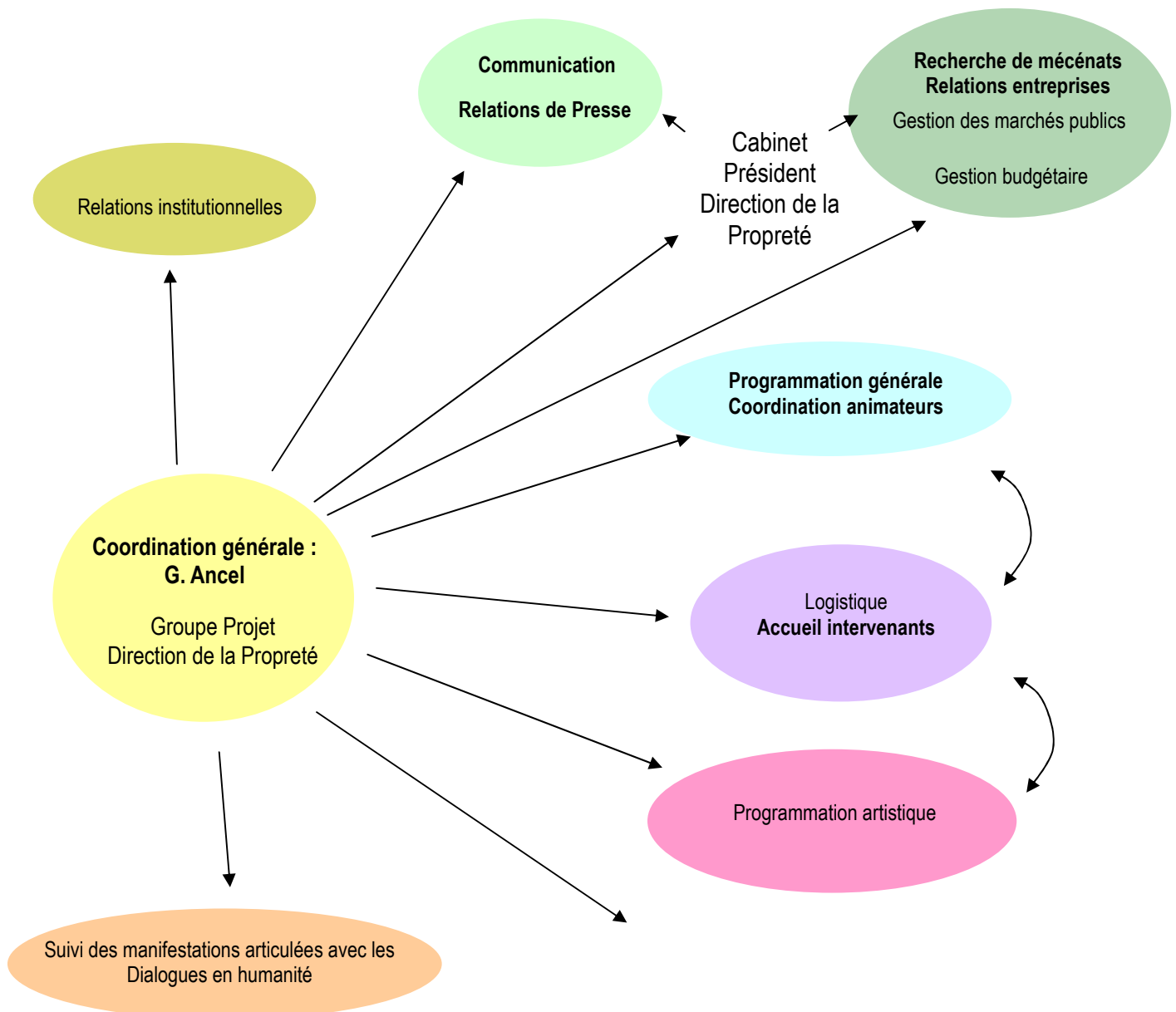
## 3ème partie. MISSIONS ET RÉALISATIONS

### I. ANALYSER LES ENJEUX DE LA MISSION

L'analyse des enjeux permet de comprendre le positionnement de l'événement et d'en intégrer la démarche.

#### *A/ Un maillage organisationnel complexe*

Ce graphique nous permet de réaliser la richesse organisationnelle et structurelle de l'événement



## **B/ SWOT**

Établir un schéma des forces, faiblesses, opportunités et menaces permet de visualiser l'environnement dans lequel évoluent les Dialogues en humanité et d'ébaucher une stratégie de gestion du projet.

<p><b>Forces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Réseau de la coordinatrice très important et varié</li><li>• Événement valorisé par l'image de Lyon et notamment sa culture humaniste</li><li>• Événement qui a su se pérenniser à moyen terme malgré des moyens limités</li><li>• Soutien des services du Grand Lyon</li><li>• Des participants impliqués dans la démarche</li></ul>	<p><b>Faiblesses :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une personne donne l'impulsion</li><li>• Pas de capitalisation des débats</li><li>• Un budget limité</li><li>• Une équipe de stagiaires renouvelée chaque année. Volatilité du personnel.</li><li>• La question humaine, est un thème vaste et emblématique</li><li>• Lourdeurs administratives liées à la complexité du système des collectivités territoriales</li><li>• Communication – relations média insuffisantes</li><li>• Image : salon du développement personnel ?</li></ul>
<p><b>Opportunités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une légitimité croissante du fait du contexte socio économique</li><li>• Développer la réflexion RSE/RSI/RS Institutions</li><li>• Innovations managériales au sein de la Direction de la Propreté</li><li>• Implications de la société civile, appropriation de la démarche, diversification du public</li><li>• Essaimage local et international</li><li>• Pérennisation via la création de l'Association</li></ul>	<p><b>Menaces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Face à un événement créé notamment par la volonté d'un homme politique en mandat il est nécessaire de pérenniser l'événement</li><li>• Multiplication des événements à caractère écologique et basés sur le bien-être</li><li>• Manque de financements</li><li>• Manque</li></ul>

## **II. DÉVELOPPER UNE PROGRAMMATION 2010 RICHE**

### **A/ Le choix du thème**

La préparation de l'évènement annuel consiste tout d'abord à identifier les angles d'approches, les questionnements et thématiques à aborder. Les possibilités, nombreuses, sont examinées, réfléchies et orientées pour poser la question du développement sous des angles combinant les approches philosophiques traditionnelles, les innovations scientifiques, et les évolutions sociétales. Cette réflexion donne lieu à plusieurs rencontres auxquelles participent anciens et nouveaux membres du réseau.

Une fois les axes thématiques identifiés, la préparation d'agoras ou d'ateliers traitant de ces sujets est également l'occasion de rencontres plus ciblées entre acteurs. L'organisation collective d'une agora ou d'un atelier devient un premier projet commun autour duquel peuvent se nouer des partenariats.

Le thème choisi pour l'édition 2010, « *Comment conjuguer les enjeux sociaux et culturels avec le développement écologique* » a été défini en fonction de la demande du comité d'orientation, des enjeux actuels et de l'actualité. Une fois ce travail effectué, ainsi s'articule le programme en fonction des temps de la journée. Exposons à présent ce véritable parcours d'apprentissage.

## ***B/ Un parcours initiatique au rythme des journées***

### **1. Le temps de la convivialité**



Intervenants, artistes, grand public se retrouvent dans le parc ou dans les arbres pour un pique nique. Cinq restaurateurs sont sélectionnés pour offrir des repas succulents et variés (cuisine bio, cuisine du monde).

### **2. Le temps du sensible**

La formation au discernement s'effectue à travers la tenue d'ateliers qui initie au langage sensible

Les ateliers du sensible proposent une approche plus pratique. L'art, le jeu, le métissage des cultures, autant d'occasions de dépasser ses craintes et ses aprioris, pour aller à la rencontre de soi, des autres, de la nature.

Le changement de posture passe par ces expérimentations, classées autour de 6 thématiques :

- Créer et Vivre ensemble
- Arts d'ici et d'ailleurs
- Bien être pour bien faire, une autre médecine
- Jeux et découvertes enfants et adultes
- Que faire pour ma planète ?
- Reconsidérer la richesse

Il s'agit avant tout de récolter les propositions des associations, artistes, organismes privés ou institutionnels etc. en privilégiant la mise en lien et la cohérence de leur proposition. Cette année a été particulièrement riche avec 67 ateliers du sensible répartis sur trois jours. La difficulté réside dans la sélection qui se doit pertinente : être attentif au message et à la dynamique proposée qui se veut interactive avec le public, proposer un large panel d'activités et d'expérimentation dont :

- Découvrez les monnaies complémentaires, permettant un changement de posture sur la richesse



- Basket fauteuil permettant un changement de regard sur la vie des handicapés,

- Grimpe dans les arbres et les repas perchés en lien avec la découverte des insectes, offrant une autre approche du lien homme/nature à l'occasion de l'année de la Biodiversité,

- Image de soi, image de l'autre, animation interculturelle Afrique-Europe, pour abandonner les clichés et faire un travail sur la mémoire collective,

- Initiation au jeu coopératif du Tao, pour apprendre à concrétiser ses projets,

- Les trois facettes de l'hérédité (génétique, comportementale et environnementale) pour traverser au mieux les étapes de la vie,

- Arts, déchets, démocratie, créativité. Création d'une œuvre collective



### 3. Le temps de la Palabre : des thématiques délibérément provocatrices

Le colportage se déroule au sein de trois agoras dans l'esprit de l'arbre à palabre africain :

Selon Michel Bonemaison, directeur du Musée Africain de Lyon :

*« Toute assemblée à ses lois, la palabre a les siennes; elles sont simples. Chacun à son tour est invité à s'exprimer; tous ont le devoir d'écouter jusqu'au bout, sans interrompre; nul n'est laissé pour compte. Il n'est pas nécessaire qu'un jugement soit porté (...). Après avoir siégé, tous peuvent repartir en paix, un pas est franchi. »*



De même, selon la philosophie des indiens kogis :

*« Celui qui anime est celui considéré par les autres comme étant le plus humble sur le sujet donné »*

Pour faciliter les prises de parole, tous les intervenants s'expriment au titre de leur expérience individuelle, en leur nom propre. Cette particularité constitue sans aucun doute le moteur, le cœur de la démarche. Tout est mis en œuvre pour que chacun puisse « ôter sa casquette », « sortir du jeu de rôle ». La règle d'or des échanges est basée sur l'écoute, le respect mutuel, la prise en compte de la parole de l'autre. Cette prouesse est rendue possible grâce à la combinaison de plusieurs facteurs :

- La présence de scientifiques et d'intellectuels bénéficiant tous d'une certaine notoriété mais acceptant de la laisser de côté pour parler de leurs propres valeurs, « d'humain à humain ».
- Le nombre important de participants déjà rompus à ces modes de communication.
- La présence d'artistes, interpellant l'imaginaire, la sensibilité, voire l'émotion des participants.

Autour de ces passeurs issus de différents horizons culturels et intellectuels, chacun est invité à nourrir un débat touchant une problématique humaine essentielle telle que l'éducation (« éducation populaire, carrefour des savoirs ? »), les relations sociales et interpersonnelles (« Chercher à dominer l'autre, c'est se détruire soi-même »), le conflit (« Il existe une guerre des classes mais c'est la classe des riches qui mène cette guerre et nous sommes en train de la gagner »), l'influence des médias (« Le métier de TF1, c'est de vendre du temps de cerveau humain disponible ») etc. (voir le programme en annexe p 45). Ces thématiques, souvent basées sur des citations ou des pensées, sont délibérément provocatrices pour inciter

au débat.

Trois débats par jour, en lien avec la thématique de la journée proposée par le comité de pilotage, sont ainsi initiés dans un lieu propice à la réflexion, à l'expression, à l'apaisement et à la sérénité. En marge des agoras il est possible de visionner des documentaires du monde. Les participants et les visiteurs peuvent également profiter du temps des dédicaces pour rencontrer les auteurs.

#### **4. Le Temps de coopérations-actions en parallèle avec les témoignages de vie**

Le temps de la coopération est le point d'orgue de la journée et confère à ce forum toute sa dimension active. Un temps est réservé pour la rencontre des différents acteurs, leur permettant d'élaborer des pistes concrètes d'actions. En parallèle, les témoignages de personnalités permettent de faire partager une l'expérience éclairante pour tous. Ce fut le cas cette année avec la venue de CK Ganguly et Mary Vattamatam, élus couple de l'année par Newsweek, et qui nous ont offert un exemple de développement local poignant des régions arides de l'Andhra Pradesh en Inde (Annexes p 47).

De même, Stéphane Hessel et Danielle Mitterrand ont pu échanger dans le cadre d'une interview commune menée par Radio Pluriel.

Les temps de coopération mettent également en lien des acteurs modestes. Les participants de la marche pour la Dignité et contre la pauvreté ont ainsi pu débattre avec des élus.

#### **5. Le Temps de la Fête**

J'ai tenté au mieux d'intégrer une programmation artistique riche et variée qui est montée en puissance pour cette édition, via la création du comité artistique.

La difficulté a principalement résidé dans l'articulation des exigences techniques et logistiques, dans l'anticipation des besoins et du résultat vis à vis du grand public. Le travail d'équipe est indispensable pour la programmation artistique car il implique de nombreux acteurs :

- sélection des artistes avec le comité
- recherche de fonds publics ou privés pour financer une partie de leur prestation souvent bénévole
- intégration des artistes au sein d'un programme foisonnant et varié
- implantation de la scène, du kiosque à musique en coordination avec la stagiaire en charge de la logistique et le régisseur

#### **6. Les événements associés**

Diverses initiatives se tiennent en marge des Dialogues en humanité. Nous avons par exemple organisé le Forum interactif avec la Chine depuis le Musée Art Contemporain. Geneviève Ancel et Patrick Viveret ont débattu avec des milliers d'internautes chinois sur le thème « *Comment concilier traditions et modernité* ». Conjointement se tenait un petit déjeuner au Chalet du Parc sur le thème « *Entreprendre plus humainement* ». Les samedis et dimanches matin, le groupe Colibri a mis en place un groupe de travail sur le thème de l'éco habitat. Une visite de l'exposition de Luc Schuiten « *Cités Végétales* » a également été initiée.

En marge des Dialogues (en amont ou durant le week-end), plusieurs mairies ou associations organisent des événements conjoints tel que le « *Festival Bellevue* » ou la « *Fête des Enfants* » à la Croix Rousse, l'exposition « *Imaginons Maintenant* » aux Subsistances, des cafés citoyens à Villeurbanne, Forum des

Droits de l'Homme à Nantes etc. Autant de perspectives d'essaimage local et national qui reflètent la dynamique impulsée par la démarche. Ces initiatives sont également l'occasion de communiquer, de mettre en place des partenariats, ou de proposer aux organisateurs de participer au contenu (ateliers du sensible ou agoras).

### III. INTÉGRER UNE NOUVELLE VISION DE LA COMMUNICATION ET LA DÉVELOPPER

#### ***A/ Développement du site internet wiki***

Dès le mois d'avril, j'ai participé à la mise à jour du site internet et proposer des orientations de développement pour le simplifier, le rendre plus compréhensif et plus attractif. S'agissant d'un site wiki pour l'organisation d'un événement atypique, j'ai dû abandonner ma vision traditionnelle du site internet (couleurs, mise en page etc.). Le site a cependant vu des améliorations : classement par rubrique, archivage, élagage.

#### ***B/ Création et mise en place du plan média***

J'ai ensuite proposé un plan de communication (Annexe p 44), et collaboré avec d'autres stagiaires pour la conception de la première newsletter. En avril a commencé la coordination avec la chargée de communication externe du Grand Lyon et l'agence de communication pour la conception des supports (cartes à pub, affiches, brochures et programme).

#### ***C/ Communiquer de façon atypique***

La communication au sein de l'événement est exceptionnelle. Le lieu du Parc, donne une impression de liberté dans la nature comme dans aucun autre lieu grâce à son accès libre. Unique, ce lieu extraordinaire propre à Lyon, change le rapport de communication. Le parc est sans murs et sans obstacles, il n'y a pas d'inscription et l'acteur est libre de se diriger où bon lui semble. Si une rencontre ne lui plaît pas, la personne peut partir sans aucune perturbation de la discussion et décider de voir autre chose. Les arbres et le ciel ouvert rappellent constamment les lois de la nature.

Un autre point essentiel à cette communication pionnière dans le Parc est l'absence de badges pour tous les intervenants. Les acteurs sont donc sans nom, ni affectation à une institution ou à quelque chose de semblable. De ce fait, les participants sont dans un autre état d'esprit, un dispositif original d'absence de connaissance de l'autre. Par défaut, ne pas connaître le nom de l'autre, fait que l'acteur devient curieux et libre de poser une question à qui bon lui semble, à la personne inconnue en face d'elle ou à l'assemblée. L'idée originale formulée par Geneviève Ancel consiste à éluder le risque de la réduction d'une personne à son nom. En effet, pour certains, connaître le nom d'une personne ou l'affiliation à une institution, peut suffire pour se faire une idée juste ou fautive des propos qu'elle tiendra. Dans cette *nouvelle « architecture invisible »*, pour reprendre le terme de Jean François Noubel, expert en intelligence collective, la première question posée n'est pas obligatoirement le nom. Selon les expériences des autres années, la discussion s'entame souvent autour d'un sujet qui a été mis en question ou une action qui a été proposée.

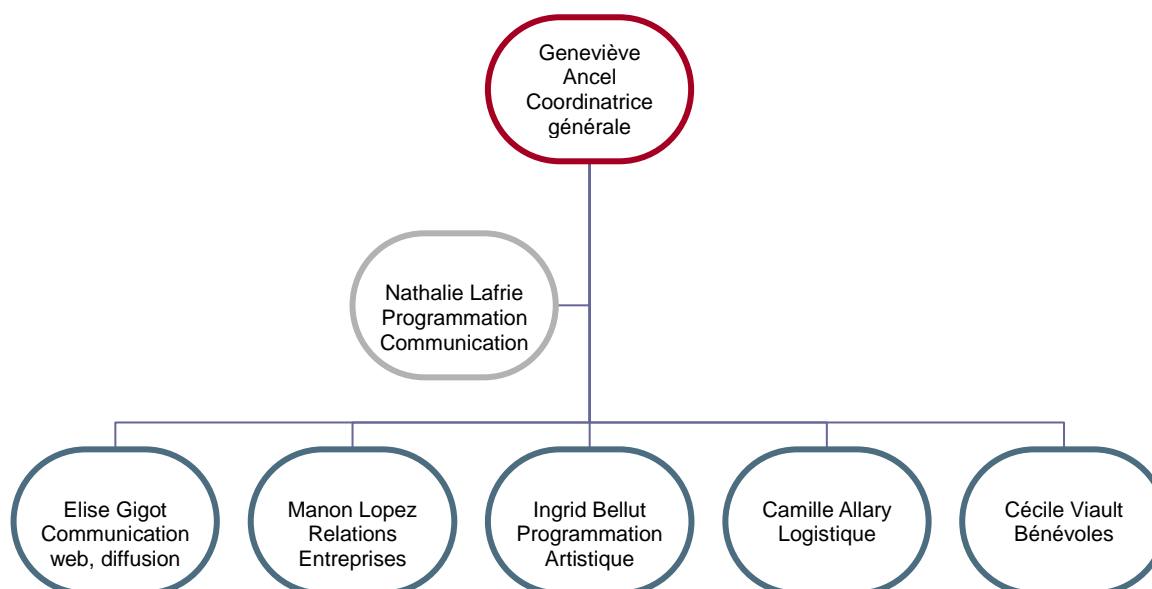


#### IV. COORDONNER LES RELATIONS PRESSE

A partir du mois de mai, j'ai participé à la coordination des relations presse (rédaction des communiqués de presse, réalisation du Dossier de presse), en collaboration avec les attachées de presse et la directrice du Cabinet du Président. Par ailleurs un point presse a été organisé à Paris, en marge de la table ronde mise en place dans le cadre du partenariat avec Courrier International et Futuring Presse sur la gouvernance des femmes. J'ai à cet effet recueilli un certain nombre d'articles pour la sortie du tiré à part des Dialogues en humanité (Annexes p 47) et mise en place une revue de presse, également transmise pour le dossier de compte rendu remis à l'UNESCO à la suite de l'événement.

#### V. ENCADRER, MANAGER

L'opportunité m'a été donnée de participer à l'encadrement des 5 stagiaires et de faire le lien avec Geneviève Ancel du fait de mon expérience professionnelle.



Ce fut un vrai challenge (délais impartis, arrivée non simultanée de différents stagiaires, départ et remplacement de l'un deux etc.), néanmoins passionnant. J'ai pu constater que ma personnalité me permettait d'être épanouie dans le leadership d'animation attendu. Je me suis réellement investie dans ce rôle fédérateur et de soutien face à une équipe jeune souvent en manque de repères. Du fait de la proximité de l'événement, Geneviève Ancel ne pouvait leur accorder le temps nécessaire pour répondre à des attentes pas toujours clairement définies. Une belle expérience donc, facilitée également par Alain Barbier, accompagnateur bénévole de notre équipe. A l'occasion de réunion, ou d'échanges interpersonnels, j'ai ainsi pu aborder et traiter les problématiques suivantes :

- Comment s'approprier au mieux une démarche innovante pour en retransmettre clairement le message ? Echanger, aiguïser son discours en participant à des réunions à l'extérieur : vernissage du peintre Kintana, réunion Créativités et Territoires au Ciedel etc.
- Comment gérer le temps et les priorités ? Mise en place d'un rétroplanning (Annexes p 43)
- Comment développer une harmonie et capitaliser sur le savoir être et la motivation de chacun ? Inviter les stagiaires à exprimer clairement leur ressenti, à définir leurs attentes

Mais aussi :

- Comment composer avec l'émotivité et le stress dans un environnement changeant et mouvant ?
- Comment répondre aux besoins des participants et anticiper leurs attentes ?
- Comment développer sa confiance en soi ?
- Comment gérer un projet ?
- Comment appréhender au mieux le décalage entre une personnalité et une mission pour maintenir la cohésion de groupe ?

## VI. MOBILISER UN PUBLIC VARIÉ : ENTREPRISES, ARTISTES, PERSONNALITÉS, ASSOCIATIONS

### ***A/ Participation d'entreprises engagées***

La spécificité des interlocuteurs que nous visions nous a amené à réfléchir quant à la meilleure manière d'appréhender les acteurs du monde de l'entreprise et à revoir les moyens de communication que nous utilisons pour les autres interlocuteurs (types dossier de presse, ou encore invitation simple).

Toutes les entreprises sont invitées aux Dialogues afin que chacune d'entre elle puisse participer aux débats proposés. Toutefois, pour des raisons de cohérence dans ce qui est prôné dans l'événement, la participation financière à la rencontre n'est acceptée que par les entreprises s'inscrivant dans la démarche des Dialogues. On compte notamment parmi les entreprises participantes, la fondation ADECCO, ou encore l'innovante PME Canevaflor (mur végétalisés).

Afin de sensibiliser davantage les entreprises à une forme atypique de partenariat (aucun logo n'est présent sur le site) qui se veut plus durable, nous avons élaboré à l'aide de l'étude menée par Pascale Simard, une plaquette informative (Annexe p 46) reprenant les intérêts des entreprises à participer aux Dialogues.

L'intérêt pour l'entreprise est multiple :

- écouter des intervenants ayant des propositions innovantes qui peuvent être transposées en interne (participation par exemple de l'association des éco entrepreneurs). De nouvelles formes d'actions sont alors envisageables.
- découvrir une manière de communiquer et de valoriser ses activités en s'inscrivant dans une démarche pionnière et participative. Lors de l'édition 2009, un représentant d'EDF a ainsi organisé un atelier sur le thème « Osons créer, innover et entreprendre : la place des femmes face à la crise ». Cet atelier a été suivi d'un temps de coopération « Réseau d'innovation et femmes » où l'ensemble des participants sont venus témoigner de ses expériences. Cet échange permet ainsi de faire partager les initiatives de l'entreprise.

### ***B/ Rencontres avec des passeurs d'humanité***

L'un des aspects qui m'ont attiré dans cette mission a été la relation possible avec les intervenants nationaux et internationaux que les Dialogues accueillent du monde entier. Le contact direct avec de tels passeurs d'humanité, tels Stéphane Hessel, Ryadh Sallem, (Ancien champion du monde de basket fauteuil), Adam Ba Konaré (épouse de l'ancien président du Mali), Odette Yao (Ambassadeure de Côte d'Ivoire auprès de l'UNESCO), est une surprenante source d'inspiration du fait de leur riche expérience de vie et de l'humilité avec laquelle il la transmette, dans la simplicité du partage.

A travers l'art, la musique, et la cuisine, le groupe Ny Malagasy Orkestra et Solange nous ont fait partager l'amour de l'emblématique île de Madagascar.



Swathi Raghavan, jeune danseuse indienne d'une grâce infinie, nous a transportés en Inde.



### ***C/ L'Investissement associatif et universitaire***

Tout l'art de la programmation s'inscrit dans la mise en lien entre différents acteurs. Le rôle des associations locales et internationales est à cet égard primordial. L'objectif étant de s'inscrire dans la durée. Des études peuvent ainsi être menées une année, et les résultats présentés l'année suivante, comme l'atelier sur le militantisme initié par Deborah Nunes, chercheuse à l'université de Salvador de Bahia et initiatrice des Dialogues dans cette même ville.

#### **VII. CAPITALISER SUR LE DEVELOPPEMENT DE L EVENEMENT**

##### **Les rencontres 2007 en chiffres**

*(Estimation des organisateurs, en conformité avec le programme)*

9 Agoras  
 46 Ateliers  
 1 Forum de témoignages  
 4 Concerts  
 250 intervenants  
 100 bénévoles dont 50 en service civil  
 volontaire  
 40 pays représentés  
 100 entreprises représentées  
 50 artistes  
 50 journalistes  
 12 ambassadeurs et consuls

##### **Les rencontres 2010 en chiffres**

*(Estimation des organisateurs, en conformité avec le programme)*

9 Agoras  
 67 Ateliers  
 9 Forum de témoignages  
 20 Concerts  
 250 intervenants  
 50 bénévoles  
 40 pays représentés  
 120 entreprises  
 100 artistes  
 50 journalistes  
 6 ambassadeurs et consuls  
 7000 visiteurs

L'édition 2010 a fait un saut quantique en termes de professionnalisme dans l'organisation et d'attractivité. De nombreux participants et intervenants s'accordent pour souligner la nécessité de capitaliser les échanges pour en faciliter la diffusion au-delà des rencontres. Il s'agirait de rendre compte de la richesse des points de vue, des débats, et des expériences. A ce titre, un partenariat est en cours avec la Librairie Decitre qui contribuera activement à la réalisation de publications intitulés « Dialogues en ouvrages », sur la base de la retranscription des contenus des agoras et des témoignages de vie notamment. Par ailleurs, des partenariats peuvent être envisagés avec d'autres médias (journaux, radios, télévisions, web) pour les prochaines éditions, plus en amont.

*Tentons à présent d'élaborer des pistes de réflexions pour les prochaines éditions.*

## 4ÈME PARTIE

### OPPORTUNITES D'EVOLUTION ET PERSPECTIVES

---

Nous proposons dans cette dernière partie quelques axes d'amélioration identifiés qui peuvent être discutés et mis en place pour les prochaines éditions :

- **Communication élargie auprès du grand public (et notamment les jeunes) aux échelles nationales et locales** avec la pérennisation des partenariats presse nationale (Courrier International, Libération etc.), l'organisation du Forum jeune menée par « Dialogues en humanité, l'association'
- **Constitution d'un groupe de suivi technique pérenne** (personnes identifiées au sein des services institutionnels contributifs), pouvant s'associer chaque année des personnes extérieures (stagiaires, acteurs du réseau) comme par exemple les services logistiques et informatiques de la Division de la Propreté.
- **Stabilisation de la démarche continue de développement du réseau d'innovation**
  - Valorisation de la démarche complète, des réflexions et groupes de travail réguliers, et pas uniquement de l'évènement.
  - Formalisation constante et circulation de l'information
  - Capitalisation et diffusion des échanges
  - Mobilisation des acteurs locaux, mise en lien des actions existantes
- **Essaimage international**
  - Réflexion à conduire sur les contenus et les objectifs de l'essaimage international et la posture du Grand Lyon, notamment en lien avec la Direction des Relations Internationales et de la Coopération, et Only Lyon
  - Identification et mobilisation d'acteurs susceptibles de prendre part à l'essaimage.
  - Communication internationale via l'implication de l'agence de communication d'Only Lyon
  - Site wiki en plusieurs langues
- **Système de gouvernance de la démarche Dialogues en Humanité**
  - Rédaction d'une « Charte de fonctionnement », précisant le rôle des organismes et des individus dans l'organisation de la manifestation annuelle, pour préparer les réflexions sur la gouvernance.
  - Réflexion à conduire sur les modalités à mettre en œuvre pour mettre en lisibilité la gouvernance partagée de la démarche
- **Développer des valeurs communes à l'échelle métropolitaine et nationale**

Des rencontres peuvent être déployées dans d'autres lieux, à d'autres échelles. Des associations de quartier, des villes, des intercommunalités peuvent toutes organiser des Dialogues en humanité. La construction d'une démarche commune visant à mettre en vue des valeurs partagées pourrait être un facteur de cohésion efficace.

- **Favoriser l'implication des milieux de l'entrepreneuriat**

Pour gagner en pertinence et en crédibilité, les finalités, les valeurs, les modes de faire proposés par les Dialogues en humanité doivent être confrontés au monde du travail et de l'entreprise. Ce dernier constitue un cadre majeur au sein duquel doit être réfléchi une nouvelle éthique de l'action. Les Dialogues en humanité sont l'occasion d'impulser le rassemblement d'entrepreneurs et de dirigeants autour d'une réflexion collective sur ces sujets.

Opportunités :

- Mise en réseau possible d'acteurs qui réfléchissent déjà à ces questions : Word Entrepreneurship Forum de l'EM-Lyon, Association pour le Progrès du Management, ESDES etc.
- Envisager la création d'un forum, avec séminaires ou rencontres, en marge de l'événement comme ce fut le cas cette année avec le petit déjeuner sur le thème « Comment entreprendre plus humainement »

- **Favoriser l'implication de la société civile en lien avec « Dialogues en humanité, l'Association »**

Les Dialogues en humanité ne constituent pas une démarche institutionnelle de type concertation. La vocation de l'institution est ici d'ouvrir l'espace du débat, de favoriser la richesse des échanges, pour permettre à chacun d'affiner son discernement, de dépasser les oppositions stériles et de contribuer à la construction et au développement du bien commun. La création de « Dialogues en humanité, l'Association » permettra de pérenniser et capitaliser sur l'implication de la société civile et sur les initiatives des groupes de travail toute l'année.

## CONCLUSION

### QUELLES VOIES D'INSPIRATIONS ?

---

*Les Dialogues en humanité : espace d'initiative, espace de management, d'ouverture et de confiance.*

*Lors de cette immersion dans l'équipe des Dialogues en humanité, j'espère avoir apporté sens du management, conviction, goût pour le travail en commun ainsi que mon expérience en gestion de projet et communication.*

*Ce stage m'a permis de faire le point sur mes compétences organisationnelles et relationnelles (acquises et à développer), a confirmé mes aspirations et orientations professionnelles. Je suis heureuse d'avoir atteint les objectifs que je m'étais fixés, à savoir, développer mon réseau et mettre en pratique les nouvelles connaissances acquises dans le cadre de ma formation en GRH, Management, Gestion de Projet et Ethique. J'ai pu également découvrir de nouveaux logiciels dont la connaissance est bénéfique pour mes futures orientations.*

*Néanmoins j'aurais aimé partager ce projet plus en amont et poursuivre l'expérience sur une durée plus longue afin de pouvoir finaliser la consolidation de l'événement.*

*Bien que la fonction publique ne soit pas mon secteur de prédilection, j'ai pu l'appréhender sous un angle différent, le Grand Lyon faisant figure de structure relativement pionnière à différents niveaux.*

*Cette expérience hors du commun m'a ouvert des voies d'engagement (déjà initiées bénévolement au sein du CADR et d'organisations humanitaires). Elle a renforcé mon envie de m'investir dans la coopération internationale en lien avec la dynamique locale.*

## ANNEXES

Séminaire inaugural de 2003 – discours de Patrick Viveret et Gérard Collomb	p 40
Plaquette de présentation	p 41
Rétro planning	p 42
Plan de communication	p 43
Programme des Dialogues en Humanité 2010	p 44
Dialogues et entreprises	p 45
Revue de presse (extraits) :	p 46
➤ Tiré à part Courrier International	
➤ Article -CK Ganguly et Mary Vattamattam (traduction)	
➤ Article Côté Cour Côté Jardin : Averroès	
➤ Article Séché- le Monde 2007	
Lettre de référence	p 50

*Le discours de Patrick Viveret exprime clairement les raisons, les origines de cette entreprise. « La crise » que vit le monde actuel impose de réagir. Selon Viveret, les problèmes et les catastrophes économiques, sanitaires, environnementales, sont en réalité le résultat d'une crise plus profonde, plus culturelle.*

«... La plupart des grands maux qu'une logique de développement durable cherche à combattre : pauvreté, faim, non accès à l'eau potable, soins insuffisants ou inexistantes etc. ne sont pas dus à des raretés physiques ou monétaires. Selon le PNUD les dépenses de publicité annuelles dans le monde sont dix fois supérieures aux sommes qu'il faudrait mobiliser chaque année pour éradiquer la plupart de ces fléaux. ».

*Dans ce discours, Viveret expose deux des points majeurs à l'origine de cette situation. D'une part notre éducation, notre culture, nous apprennent à considérer les autres comme des rivaux, ce qui nous conduit à nous situer le plus souvent dans des logiques guerrières. D'autre part, les médias, mais aussi notre système de santé, nos banques et nos compagnies d'assurance renforcent notre peur de la maladie, de la vieillesse et de la mort. Cette angoisse, « générée par le discours économique et médical dominant dont le point commun est de considérer la vie comme un combat et la mort comme un échec », induit des comportements d'addiction aux drogues, à l'argent, au travail ou au pouvoir, dont le but est d'oublier le non sens d'une vie vouée à l'échec.*

*Face à cette crise culturelle et psychologique, Les Dialogues de Lyon proposent de « grandir en humanité », dans la création et dans la coopération avec autrui, dans le développement d'un art de vivre ancré dans le désir d'être plutôt que dans le désir d'avoir et de posséder.*

*Gérard Collomb évoque quant à lui la nécessité de développer une nouvelle éthique pour le monde. « Une éthique qui doit amener chacun des décideurs à évaluer ses décisions selon les répercussions qu'elles peuvent entraîner pour l'ensemble de la planète ».*

« ... Ce devenir responsable n'est pas l'apanage du politique, mais de l'ensemble des acteurs, économique, associatif, culturel, etc. et également du citoyen ». Ceci implique, pour Gérard Collomb, de changer nos rapports à la nature, aux autres, à l'humanité.

*Face à « la crise », ces deux discours évoquent donc clairement la nécessité d'un changement, aussi bien à l'échelle de l'individu qu'à celle des organisations économiques, associatives, institutionnelles et politiques, jusqu'à l'échelle internationale puisque Viveret précise : « Ces Dialogues visent à construire un processus international permettant de réunir, si possible d'ici la fin de la décennie, et dans le cadre des objectifs du Millenium des Nations Unies, ce que nous avons provisoirement appelé un «forum mondial sur la question humaine ».*



## **PLAQUETTE DE PRÉSENTATION**

## RÉTRO PLANNING

## **PLAN DE COMMUNICATION**

## **PROGRAMME DES DIALOGUES EN HUMANITÉ 2010**

## DIALOGUES ET ENTREPRISES

## **REVUE DE PRESSE (EXTRAITS)**

## Bablu et Mary, les initiateurs de la révolution dans les terres arides de l'Andhra Pradesh

Photos par Chandra Prakash Bhanu



Le couple s'est rencontré quand Mary s'installe à Anantapur et commence à structurer le travail des ouvriers agricoles au sein du projet Young India (YIP), où Bablu a travaillé pendant 11 ans. Le Collectif Timbaktu est enregistré en 1991. Sa première tâche consiste à régénérer naturellement les collines dans les régions sud-indiennes, mais aussi de construire une banque de semences d'arbres indigènes, espèces résistantes à la sécheresse. Après quatorze ans de travail commun, Timbaktu devient un laboratoire vivant d'idées comptant 60 bénévoles-agents actifs, et s'occupant notamment de la régénération

naturelle des terres incultes, de l'agriculture biologique, de la propagation des cultures traditionnelles, de la conservation des sols pour les femmes, etc.

Le laboratoire Timbaktu développe ainsi toute une gamme d'activités en milieu rural sur la base des trois R : Régénération, Rajeunissement et Revitalisation. Par la suite, le couple décide que la liberté individuelle et la participation serait au sommet de son ordre du jour : Bablu se concentre sur la protection de l'environnement et Mary oriente son projet sur l'école et le statut des femmes en mettant en place un fond commun pour leur permettre de monter leur projet.

### La petite Histoire du couple :



En 1978, Bablu, un jeune homme d'une classe moyenne, inspiré par le mouvement Naxalbari, décide de partir dans l'état de l'Andhra Pradesh, au sud de l'Inde, pour enseigner le matérialisme dialectique aux paysans et à l'agriculture. À côté, dans le quartier de Kerala Idukki, une jeune femme d'une famille catholique essaye de briser les moules des stéréotypes masculins. Elle décide, dans le cadre de son engagement social, de partir pour une année à Anantapur, Nalgonda et Srikakulam dans l'Andhra Pradesh, C'est dans ces contrées indiennes qu'elle tombe amoureuse du peuple Telugu et leur capacité à affronter le désespoir de la vie avec sourire.

Bablu, né à Mumbai en 1956, a grandi à Santa Cruz puis s'est installé à Bangalore à son entrée au collège. Lorsqu'il se voit refusé l'entrée à l'IIM Bangalore (un point lui manquait), il décide qu'il ne s'affiliera jamais à une institution qui le juge seulement en fonction de ses qualifications académiques. Suite à cet incident, il devient le président de l'Union des étudiants du « Collège Jésus-Christ », et répond à l'appel de Jayaprakash Narayan. C'est à cette période qu'il rencontre le fondateur de YIP Narendra Bedi et décide de s'installer à Anantapur

Quant à Mary, elle termine ses études en 1976. A cette époque, elle souhaite devenir médecin, mais elle n'avait pas les qualités requises pour exercer cette profession et refuse de devenir une infirmière. Elle ne souhaite pas s'enfermer dans un stéréotype qui fait qu'un médecin est toujours accompagné par des infirmières femmes. A cette même période, elle rencontre Mary-Sébastien Kappen, un prêtre jésuite et savant marxiste, dont le discours la convint de s'engager comme travailleuse sociale. En 1978, elle rend visite à son frère, coordinateur de la formation pour l'ONG « Fond de développement rural », et profite d'un atelier de formation en cours pour rejoindre les stagiaires lors de leurs pérégrinations dans les villages de l'Inde.

En 1982, lors d'un voyage, Mary rencontre Bablu au Collectif des Groupes d'Action du Sud. Bablu et Mary n'imaginent pas encore partager leur vie.

Mary s'installe ensuite à Nalgonda dans l'Andhra Pradesh ; elle travaille pour une ONG qui soutient les femmes et participe à l'éducation des adultes ; elle apprend simultanément la langue locale dans les classes d'éducation des adultes.

Deux ans plus tard, Mary crée sa propre ONG, Samajika Vikasa Kendram (centre de bien-être social), à Nalgonda, dans le Srikakulam, à la frontière de l'Andhra-Orissa. Elle travaille ainsi dans 40 villages avec des tribus et des organisations de jeunesse, puis rejoint le YIP vers la fin des années 80 et épouse Bablu.

Le projet organisé avec le YIP permet de faire travailler des ouvriers agricoles à travers le district d'Antapur et de fonder la Fédération des ouvriers agricoles de l'Union de l'Andhra Pradesh : « la révolution dans le milieu rural n'est plus maintenant qu'une question de temps » pense Bablu.

### **Le Collectif Timbaktu :**

Toutefois, en 1988, le mouvement féministe gagne du terrain. Le mouvement écologique déclenche la sonnette d'alarme. Le mouvement Narmada Bachao a commencé. Et le marxisme que défendait Bablu au départ propose moins d'adéquations. Le couple étudie la faisabilité de devenir agriculteurs ; ils achètent un terrain dégradé de 32 acres, à 6 km de CK Palli, pour 32 000 Rs. Cette terre représente aujourd'hui le village de Timbaktu. Cependant, la terre que Mary et Bablu ont achetée s'avère infertile ; elle est entourée de collines dénudées qui empêchent l'eau de pluie d'irriguer les terres.



Le couple conclut un pacte avec les villageois pour restreindre les pâturages qui provoquent les incendies, former les habitants contre les incendies et contribuer à la croissance des végétations après la pluie. En un an, les collines commencent à se régénérer ; la verdure vêtit le désert brun. Le Collectif Timbaktu est enregistré en 1991. Sa première tâche consiste à régénérer naturellement les collines dans les régions du sud, mais aussi de construire une banque de semences d'arbres indigènes, espèces résistantes à la sécheresse.

Au sein du Collectif, les villageois sont associés à la prise de décisions. Les comités forment des groupes de lutte contre les incendies qui leur permettent de tracer des lignes d'incendie. Aujourd'hui, le Collectif a contribué à transformer 10 000 hectares de collines dénudées en pentes verdoyantes.

Simultanément, les fils de Bablu et Mary entrent à l'école. La violence des enseignants vis-à-vis de leurs élèves fait que les enfants refusent d'y aller. Mary décide de construire une école et obtient une petite subvention. CK Palli est mise en place dans un bâtiment du gouvernement abandonné en Octobre 1992 qui rassemble 15 enfants.

Le Collectif place la liberté individuelle et la participation au sommet de son ordre du jour : Bablu contribue à la protection de l'environnement et Mary se concentre sur l'école et le statut des femmes. Mary rassemble à cet égard une demi-douzaine de femmes dans le village et leur demande quels seraient leurs souhaits. Elle réalise que sans argent, ces femmes ne peuvent monter de projet.

Germe l'idée que chaque femme mette 10 Rs de façon mensuelle dans un fonds en bons. 30 femmes se cotisent à hauteur de 300 Rs. Des prêts sont accordés à ceux qui présentent le plus grand intérêt. Six mois plus tard, Mary réalise que les femmes les plus pauvres sont les moins avantagées et perdent des intérêts. Elle crée un groupe d'épargne : un fond permanent avec un taux d'intérêt fixe pouvant être fédéré à un niveau plus large et qui leur permet d'obtenir des prêts plus importants : dans six villages, un groupe de femmes forme une société d'épargne. Des groupes d'épargne sont lancés dans 10 villages. Et une fois le processus entamé, il se propage d'abord à CK Palli et à Adishakti, assisté mutuellement par la coopérative d'épargne, avec 967 de membres qui firent une mise commune, puis à Roddam et à Ramagiri. Aujourd'hui, ces trois villages sont fédérés par la Société Mahâshakti Thrift comprenant 7 500 membres. En 1994, les membres du Timbaktu construisent un pensionnat avec U. Subbaraju, un fils d'ouvrier de Tirupathi et doctorant de l'IIT.

Subbaraju, Mary et Bablu lancent alors un centre de ressources pour enfants à CK Palli, avec une bibliothèque, un centre informatique, un centre des arts et des métiers et une aire de jeux. L'essentiel était de permettre aux enfants de profiter de leur enfance et de les aider à grandir sans peur. Seulement 50% du temps scolaire est consacré aux cours, le reste étant laissé pour les jeux, les arts et l'artisanat. Aujourd'hui, le Collectif gère trois écoles à CK Palli, Shyapuram et Hariyen Cheruvu et propose plusieurs programmes, notamment une coopérative de commercialisation pour les produits de l'agriculture biologique.





## Lettre de référence

Lyon, le 21 Juillet 2010

A qui de droit :

Nathalie LAFRIE a effectué un stage au sein de la Communauté Urbaine du Grand Lyon en tant que chargée de mission du 10 Mars au 23 Juillet 2010 pour l'organisation de l'événement « Dialogues en humanité », forum global sur le développement durable et le développement humain.

Dans le cadre de cette fonction, elle a réalisé les missions suivantes :

- Co-production du programme- participation à l'élaboration du contenu (ateliers du sensible, agoras sur les thématiques du changement climatique, des défis de l'Afrique, de la pauvreté, temps de coopération sur la solidarité internationale notamment)
- Co-organisation de l'implantation dans le parc
- Réalisation et mise en œuvre du plan media
- Réalisation du programme en lien avec l'agence de communication et les chargées de communication externe du Grand Lyon
- Coordination des relations presse avec les attachées de presse du Cabinet du Président
- Accueil des intervenants nationaux et internationaux
- Recueil des témoignages
- Revue de presse
- Dossier de remerciement adressé à l'Unesco
- Compte rendu de l'événement, capitalisation des expériences et mise en perspectives pour 2011.

Nathalie LAFRIE a très rapidement adhéré aux objectifs et missions des Dialogues en humanité. Elle a su faire preuve d'une forte créativité, d'un sens profond des responsabilités, de réelles capacités diplomatiques, relationnelles et organisationnelles. En outre, son travail s'est avéré extrêmement précieux pour l'encadrement et l'animation de l'équipe des 6 stagiaires.

Cordialement,

Geneviève Ancel  
Coordinatrice des Dialogues en humanité

## BIBLIOGRAPHIE

### Livres

Ancel, Geneviève, *Développement durable, coopération décentralisée et dialogue des cultures pour grandir en humanité*, article paru dans la revue Liaison Energie-Francophonie, n°77, 2008

Ba Konaré Adame, *Petit Précis de remise à niveau sur l'histoire africaine à l'usage du Président Sarkozy*, Editeur La Découverte 2008. Collection Cahiers Libres

De Foucauld Jean Baptiste, *L'abondance frugale : Pour une nouvelle solidarité*, Editeurs : Odile Jacob.

Desbrosses Philippe, *Médecines et alimentation du futur: santé et modes de vie* Editeur(s) : Paris : le Courrier du livre, impr. 2009

Föllmi Danielle, *Femmes d'éternité*, Éditions de la martinière, 2009.

Hessel, Stéphane, *Citoyens sans frontière*, conversation avec Jean Michel Helvi / Editeur Fayard, Collection Témoignages pour l'Histoire. Avril 2008

Julien, Eric, *Kogis, Le message des derniers hommes*, Albin Michel, 2004

Lun Zhang, numéro spécial « *La Chine en transition : regards sociologiques* » des Cahiers Internationaux de Sociologie, vol. CXXII, janvier-juin 2007

Merlant Philippe, *Médias : la faillite d'un contre-pouvoir*, Editeur(s) : Paris : Fayard, impr. 2009.

Morin, Edgar, *La Méthode, Ethique*, Editions du Seuil, 2004

Puel Hugues, *Les raisons d'agir : chroniques pour ce début de siècle*, Les éditions du Cerf, impr. 2009. Collection(s)

Schuiten, Luc, *Vegetal city*, Editeur(s) Wavre : Mardaga, cop. 2009

Viveret, Patrick, *Reconsidérer la richesse*, Editions de l'Aube, 2003

Viveret, Patrick, *Pourquoi ça ne va pas plus mal ?*, Fayard, 2005

### Documentaires

-*Le Tata*, film documentaire de Patrice Robin et Evelyne Berruezo, France, 1992, 60'

-*Les dépossédés*, documentaire réalisé par Patrice Robin sur un scénario d'Eveline Berruezo. Une production Espace Mémoire, en association avec ARTE France ( 54 mn - 1999)

-*Les Artisans du changement*. Les Enjeux de la biodiversité Collection "Les Artisans du changement saison 1" Un film de Sylvain Braun 2008 - France/Canada - 52 minutes - HDV

-*Föllmi's destiny*. Un film documentaire sur la vie et le destin de Danielle et Olivier Föllmi, médecin et photographe humanistes. Editions Oekoomen