

# **Vie associative et démocratie active**

## **Soirée débat avec Michel Hervé, ancien maire de Parthenay (18/11/02)**

Michel Hervé nous a fait un exposé initial, qui a été suivi d'un débat passionnant et très animé.

### **Démocratie élective, participative, active**

Le type de démocratie que nous connaissons tous est la démocratie élective : en ce qui concerne les communes, tous les six ans, nous élisons des représentants à qui nous confions le pouvoir jusqu'au prochain scrutin. D'une certaine façon, le pouvoir accordé aux élus est ainsi supérieur à celui dont jouissent les chefs d'entreprises, qui sont confrontés aux syndicats et peuvent se faire remettre en cause à tout moment si les résultats qu'ils obtiennent ne sont pas bons.

Depuis les années 90, on a vu se développer des formes de démocratie participative : Michel Rocard, à Conflans-Sainte-Honorine, a ainsi créé des GAM (Groupes d'Action Municipale), qui réunissaient des citoyens soucieux de participer à la gestion de la cité. Au bout de dix ans, le bilan n'était pas très positif : les décisions se prenaient à la majorité, ceux qui avaient été mis en minorité restaient frustrés ; une fois les décisions appliquées, si elles s'avéraient bonnes, tout allait bien, dans le cas contraire, c'était de toute façon la faute de l'élu.

A Parthenay, Michel Hervé a essayé de mettre en place une démocratie vraiment active, c'est-à-dire encore beaucoup plus exigeante que la démocratie participative.

### **Fonder le développement économique sur l'énergie des citoyens**

Paradoxalement, à l'origine, ce qui l'a motivé était surtout le développement économique : Parthenay se trouvait dans une zone très autarcique et avait subi un certain nombre de fermetures d'usines ; il fallait absolument trouver de nouvelles pistes de développement, alors même que la ville disposait de peu de ressources.

Michel Hervé s'était intéressé au développement durable, notamment en Amérique du Sud, et avait constaté que dans les milieux très pauvres, la seule façon de créer de la richesse consiste à mobiliser l'énergie potentielle des habitants du territoire concerné.

C'est la politique qu'il a mise en œuvre à Parthenay, en encourageant fortement la vie associative et en misant sur l'aptitude des citoyens à se relier entre eux et à additionner leurs talents et leurs capacités pour monter des projets. C'est ainsi qu'ont fleuri par exemple des associations de jazz mais aussi des associations caritatives ou sportives. Au bout de quelques années, Parthenay comptait 200 associations pour une population de 10.000 habitants.

### **Le risque d'autarcie**

Très vite sont apparues les limites de ce type de développement, notamment du fait des limites de la communication : celle-ci passait uniquement par des réunions « présentesielles » et par l'écrit, ce qui s'avérait insuffisant ; par ailleurs, les associations étaient peu tournées vers l'extérieur, et reproduisaient sur ce plan là aussi la culture d'autarcie sur le plan économique.

Pour améliorer la communication interne et externe, Michel Hervé a mis en place des « agents de développements » (postes créés grâce à la suppression des emplois de gardiens de cimetières !) chargés de faciliter les contacts entre les associations et de les aider à s'ouvrir vers l'extérieur. Malheureusement, ces agents de développement, qui étaient souvent des jeunes, car prendre des personnes expérimentées aurait coûté trop cher, étaient d'abord préoccupés par leur propre développement, et avaient tendance à chercher à affirmer leur personnalité et à se mettre en valeur plutôt que de jouer en coulisse et de s'effacer devant les acteurs associatifs.

C'est alors que Michel Hervé a entendu parler d'un groupe de 60 chercheurs du monde entier qui travaillaient en réseau, sur un programme scientifique commun, avec une très grande efficacité. Le support de communication qu'ils utilisaient était l'internet, qui venait d'être mis au point par les militaires américains. Il n'y avait pas de « tête de réseau » mais ils avaient consacré un an et demi, avant de commencer l'expérience, à élaborer leur mode d'organisation, ce qu'on appelle la « comitologie », dimension essentielle pour le fonctionnement d'un tel réseau.

Impressionné par les résultats obtenus, Michel Hervé a décidé de mettre en place un réseau de communication informatique à Parthenay, d'abord sous la forme d'un BBS (Bulletin Board System), puis, dès que cela a été possible, sur l'Internet. Alors que les agents de développement avaient tendance à garder l'information pour eux, car c'était une source de pouvoir, les réseaux tels qu'Internet permettent de délivrer instantanément à tout le monde toute l'information disponible.

### **Communication verticale, communication horizontale**

Le développement de l'Internet représente une rupture majeure dans nos modes de communication. Une grande partie de nos modes de communication, tels que le livre, la télé, la radio, sont des outils verticaux, fondés sur un petit nombre d'émetteurs et un grand nombre de récepteurs. La lettre est en revanche un outil de communication interactive, ainsi que le téléphone, mais ils ne mettent en communication que deux personnes. L'intérêt majeur d'Internet est qu'il instaure une communication interactive entre un nombre potentiellement infini de personnes. De plus, par rapport à la lettre, il est instantané ; par rapport au téléphone, il est asynchrone (on répond quand on veut), et il laisse une trace écrite, qui permet la mise en forme puis la capitalisation des informations échangées.

Avec Internet, chaque membre du réseau devient un « carrefour » qui ouvre sur de nouveaux contacts, de nouveaux réseaux ; chacun est ainsi un « nœud d'expertise » puisqu'il détient peut-être, grâce à son propre réseau, la solution aux problèmes que se posent les autres. Or chacun sait que le problème essentiel de ceux qui se lancent dans l'action est de trouver chez les autres l'expertise nécessaire pour mener à bien leur projet, ce qui les engage bien entendu à leur apporter la leur en retour sur le projet suivant.

Le grand avantage de l'information et de l'expertise délivrées ainsi sur Internet, est qu'elles s'apparentent à de l'énergie plutôt qu'à de la matière : lorsqu'on met de la matière en commun, on doit la diviser ; alors que lorsqu'on met de l'énergie en commun, elle s'additionne : l'information ou la connaissance que quelqu'un apporte à autrui, il ne les perd pas lui-même.

### **Le rôle des médiateurs**

Ce type de fonctionnement en réseau s'appuyant sur Internet nécessite une organisation particulière et une évolution des mentalités. En effet, entre tous les projets et les actions des uns et des autres apparaissent rapidement des contradictions et des conflits parfois violents ; il faut alors un médiateur, qui peut être l' élu au niveau d'une ville, le président au niveau d'une association, pour faire prendre conscience aux acteurs en conflit qu'ils voient la même chose, mais sous un angle différent, et les aider à trouver des mots communs qui leur permettront de prendre conscience de leur complémentarité.

Ce type de médiateur apparaît souvent de façon spontanée sur les e-groups, où les conflits peuvent être très violents : deux personnes s'insultent, et une troisième intervient pour calmer le jeu et inciter à la tolérance. Selon Michel Hervé, les meilleures médiations sont d'ailleurs les médiations « latérales » de ce type, plutôt que celles qui viennent « d'en haut ».

### **L'effacement des élus**

Quand une ville connaît un bouillonnement associatif, la fonction de l' élu doit changer : tous ceux qui mènent des projets s'emparent d'un fragment de pouvoir ; l' élu doit se contenter de faire ce que les autres acteurs ne font pas et leur venir en appui pour les aider à porter leurs projets jusqu'à leur terme. Il peut par exemple apporter une expertise supplémentaire, qui souvent permet une réflexion encore plus riche, ou encore élargir le cercle en suggérant de s'ouvrir à des partenaires nouveaux.

Cette évolution de la répartition du pouvoir, qui n'est plus simplement « diffusé » par l' élu, mais bien « partagé » entre tous les acteurs, fait souvent peur aux élus traditionnels, qui ont du mal à mettre en pratique le principe de la subsidiarité (le niveau du dessus ne se charge que de ce que le niveau du dessous ne peut vraiment pas faire lui-même).

Quand se présente par exemple un projet de rénovation de quartier, à la limite, les citoyens peuvent très bien s'en occuper tout seuls, et l' élu ne devrait pas avoir à intervenir, sauf pour apporter des expertises qui manqueraient et l'appui pour aider le projet à aller jusqu'à son terme.

Souvent, quand on est élu, on a tendance à penser – surtout si on est de gauche – qu'on est *nécessairement* porteur de l'intérêt collectif. Il faudrait s'interdire absolument de le croire. Tout ce qu'on peut faire en tant qu' élu, c'est servir de catalyseur pour aider à formaliser cet intérêt collectif. Pour un président d'association, c'est la même chose : en principe, il n'a pas grand chose à faire, sauf regarder si tout va bien, s'il n'y a pas de conflit majeur, et s'il y en a, à servir de médiateur et à densifier et complexifier les règles pour que chacun sache bien quelle est sa place et sa fonction dans la collectivité.

### **La peur des détenteurs du savoir**

Tous les acteurs qui étaient auparavant en position de maîtriser l'information et d'en être les « passeurs » se sentent menacés par la transformation profonde que représente Internet. C'est le cas, notamment, des enseignants. Les professeurs qui ont toujours considéré que leur rôle était de distribuer le savoir se sentent complètement floués par Internet : les élèves y trouvent des cours mieux faits que les leurs, et leur posent des colles auxquelles ils ne savent pas répondre ! En revanche, les instituteurs formés à la méthode Freinet, par exemple, sont

beaucoup moins démunis : ils comprennent qu'ils peuvent désormais se contenter d'être des médiateurs entre les enfants et le savoir.

Autrefois, en France, le rang social dépendait du sang : on était noble ou on ne l'était pas. Après la Révolution, la position sociale est devenue de plus en plus dépendante du mérite, tel qu'il était mesuré par les diplômes, notamment dans la fonction publique. Aujourd'hui, le mérite de quelqu'un dépend de l'expertise qu'il peut offrir à l'instant *t* ; les personnes qui se sentent le plus en danger, dans cette situation, sont celles dont les fonctions sont directement liées à leurs diplômes et à leurs anciens titres de gloire, et dont le « mérite » ne paraît plus tellement utile.

### **Les associations qui reposent sur l' « être » et celles qui reposent sur le « faire »**

Très vite, les associations de Parthenay, tout en développant leur communication interne, se sont également reliées entre elles et ont constitué des réseaux d'associations : le besoin d'une communication de plus en plus interactive se fait sentir non seulement au niveau des individus, mais aussi au niveau des associations entre elles.

Une association réunit des gens qui ont un *but* commun ; une fédération d'association peut réunir des associations qui sans avoir un but commun, ont un *projet* commun.

A ce sujet, Michel Hervé note qu'il existe deux types d'associations, celles qui se fondent sur l'*être* et celles qui se fondent sur le *faire*.

Une association qui se fonde sur l'être finit vite par tourner en rond parce qu'elle se contente de se fonder sur son identité, de ressasser les souvenirs glorieux de sa création et de se replier sur elle-même. Pour vivre et se développer, une association a besoin de réaliser des projets ; du coup, elle est à géométrie variable : certains viennent, d'autres s'en vont, alors qu'une association fondée sur l'être est peu accueillante pour les nouveaux venus.

### **Une association doit avoir un projet**

Une association doit avoir un projet, même si ce n'est d'une certaine façon qu'un « prétexte », et dans ce projet, chacun doit pouvoir trouver quelque chose à faire : chercher de la documentation, prendre des contacts avec d'autres, donner un coup de main... Ce que veulent les individus, c'est avoir du pouvoir, qu'il s'agisse d'un pouvoir sur soi, sur les autres, d'un pouvoir de création, d'un pouvoir d'action... En général, quand on entre dans une association, c'est qu'on cherche un pouvoir d'action et de création ; quand on cherche un pouvoir sur les autres, on se tourne plutôt vers la politique.

D'ailleurs, la meilleure façon de lutter contre les dérives du pouvoir politique est précisément de développer le pouvoir de création. C'est la raison pour laquelle tout dictateur s'entoure d'intellectuels et d'artistes : leur pouvoir les fascine parce qu'en tant que créateurs, ils lui échappent, ils construisent quelque chose ailleurs. Les sociétés créatives sont bien armées pour résister à toutes les formes de domination, qui produisent des conflits et des guerres.

De même, dans les associations, c'est lorsqu'il n'y a plus de projet, plus de création, que les gens commencent à se battre entre eux. A la limite, on peut même considérer que le résultat du projet n'est pas le plus important ; le plus important, c'est le processus, qui permet aux gens de faire des choses ensemble.

### Définir le périmètre d'action de chacun

Une fois que l'association a défini son projet, si on veut éviter la guerre, il faut que les frontières soient très claires et connues de tous, que chacun sache quel est son périmètre d'action, à la fois dans l'objet de son action (de quelle liberté dispose-t-il au juste) et dans la durée de celle-ci (est-ce un projet à un an, à trois ans, etc.). Ensuite, bien évidemment, tout peut toujours évoluer, être redéfini en fonction des besoins. Mais à chaque instant, chacun doit savoir exactement qui fait quoi, et à qui il doit s'adresser s'il a tel ou tel problème ou besoin. C'est cohérent avec une organisation horizontale de la communication. Dans une organisation pyramidale, c'est le président de l'association qui sait tout, et il faut toujours passer par lui pour savoir à qui s'adresser.

Sur cette question, le problème est de faire évoluer les mentalités : beaucoup d'entre nous ont profondément intériorisé le modèle du père, du professeur, du patron. Les associations ont souvent tendance à reproduire ces schémas.

Le problème de ce nouveau type de démocratie est d'ailleurs qu'elle ne fonctionne bien qu'avec les citoyens qui veulent réellement être actifs ; ceux qui s'accommodent des schémas traditionnels et veulent se contenter d'une démocratie représentative « passive » sont souvent laissés sur le côté. Dans les associations, c'est pareil : 90% des gens adhèrent à une association pour *être*, et pas plus de 10% pour *faire*. Le travail de l'équipe dirigeante est d'amener chacun, à son rythme, à devenir vraiment *acteur*. Bien entendu, le périmètre d'action varie selon les individus ; certains sont hyper-actifs, d'autres se contentent d'une petite participation. Dans les partis politiques, certains sont très heureux de l'activité qui consiste à coller des affiches. Par ailleurs, tout le monde ne veut pas être actif partout : on peut être actif dans une association et avoir envie d'être passif dans une autre.

## DEBAT

### L'individualisme est dû au manque de communication

**Un intervenant :** Le type de fonctionnement que vous décrivez peut-il s'étendre à tout ?

**M. H. :** Si on mettait à plat l'ensemble des dispositifs qui régissent les diverses formes de retraite, les citoyens seraient probablement choqués par les différences qui existent entre les différents systèmes. Bien entendu, chacun commencerait par défendre son intérêt personnel, mais en même temps, quand tout est mis sur la table, les choses se décantent, et les gens trouvent normal d'être solidaires avec ceux qui sont moins avantagés qu'eux. L'individualisme est dû au manque de communication. Nous vivons dans l'illusion que nous communiquons énormément, mais c'est faux.

Si on prend l'exemple de la Ville de Paris, la communication y est totalement archaïque. Même la communication verticale ne se fait pas ; et il n'y a pratiquement pas de transversalité.

**Int. :** En tant que fonctionnaire de la Ville de Paris, je peux confirmer qu'on découvre tous les jours des doublons entre différentes parties de l'administration. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les gens ne tiennent pas tant que ça à ce qu'il y ait plus de transparence : ils ont peur qu'on découvre que ce qu'ils font pourrait être fait, peut-être plus efficacement, par un autre

service. En réalité, l'existence de doublons ne doit pas nécessairement se résoudre par la disparition d'un des deux éléments ; elle peut aussi conduire à les rendre plus complémentaires et plus efficaces.

**M. H. :** Il y a énormément de communication par la télé, les livres, la radio, mais aucun de ces médias n'est interactif ; ces modes de communication construisent de l'individualisme, pas de la coopération. C'est dans les sociétés de survie qu'on trouve le plus de communication, parce que les gens en ont besoin pour vivre. Par exemple, dans les tranchées, les soldats communiquaient énormément. Dans les entreprises aussi, la communication transversale est très difficile : les cadres résistent, parce que la communication transversale tend à faire la preuve que la machine peut tourner sans eux. Dans certaines petites entreprises, seul le patron a accès à Internet.

### **Un risque d'anarchie ?**

**Int. :** Ce mode de fonctionnement, qui laisse une grande initiative à chacun, n'est-il pas malgré tout assez dangereux pour une association ?

**M. H. :** Si une mauvaise décision a été prise dans le groupe, on s'en aperçoit et on reprecise les frontières. Souvent, ceux qui sont en position d'avoir une vision globale ont peur de l'anarchie ; ils voudraient une cohérence qui ne peut appartenir qu'à la matière inerte, comme le cristal. En réalité, quand on est sous un arbre, on a l'impression que ses branches partent dans tous les sens, sans aucune cohérence, mais quand on le regarde de loin, on reconnaît sans hésitation sa silhouette : c'est un chêne, ou un peuplier, ou un saule.

**Int. :** Comment concilier l'horizontalité que vous préconisez et la nécessité statutaire d'avoir un bureau ?

**M. H. :** Le bureau doit avoir une fonction uniquement opérationnelle. Pour le reste, les projets doivent avoir leur propre organisation, leur périmètre, leur limite dans le temps. Pour chaque projet, il doit y avoir un « catalyseur » qui par ailleurs peut être en même temps simple acteur dans un autre projet. Un point important est de bien préciser de quels moyens, notamment budgétaires, dispose chaque projet ; ensuite, ceux qui s'occupent du projet doivent, à l'intérieur de ce périmètre, disposer d'une grande marge d'action. Il ne faut jamais faire les choses de haut en bas, mais horizontalement.

### **Gérer l'échec**

**Int. :** Mais que se passe-t-il si un projet échoue ? C'est le risque d'échec qui fait peur aux gens, me semble-t-il ; et par ailleurs, si notre association échoue dans trop de projets, les gens s'en détourneront. Comment laisser libre cours à l'initiative individuelle et en même temps s'assurer qu'on ne court pas trop de risques d'échec ?

**M. H. :** Il n'y a pas des réussites et des échecs, il n'y a que des expériences : on apprend autant sinon plus d'un échec que d'une réussite.

**Int. :** Malgré tout, une fois que l'échec est là, il faut le gérer !

**M. H. :** Selon Mauss, la grande force de la société, c'est le don. Il faut apprendre à travailler les uns pour les autres, à faire constamment appel à autrui.

**Int. :** Si on avait échoué sur notre projet de marché alimentaire, personne n'aurait été fautif, puisqu'on avait travaillé en groupe ; on aurait analysé l'échec, et on aurait rebondi.

**M. H. :** Ce qui compte surtout, c'est que personne ne se moque de personne. Le respect de l'autre est la chose la plus importante au sein d'une association. Quand il y a effectivement échec, il vaut mieux que la remise en cause se fasse latéralement plutôt que « de haut en bas », c'est-à-dire par exemple des membres du bureau vers les simples adhérents. La remise en cause est plus facile et se fait avec plus de doigté quand elle est « collatérale ». Par ailleurs, l'échec est d'autant plus acceptable que l'association n'est pas obnubilée par les résultats qu'elle obtient.

### **Comment garantir l'efficacité ?**

**Int. :** Mais une association se doit malgré tout d'être relativement efficace si elle veut atteindre ses objectifs ! Comment concilier le souci de cohésion et le souci d'efficacité ?

**M. H. :** L'association doit fonctionner comme l'addition de projets individuels ; personne ne doit « distribuer le travail » ; chacun doit faire le travail qu'il veut. Ensuite, pour que les projets collectifs aboutissent, même si on communique beaucoup par Internet, il faut adopter un rythme de réunions présentiels assez important, qui permette de suivre l'évolution permanente du projet : on se retrouve, on redéfinit les axes du travail, on se réorganise, on bénéficie du travail qui a été fait. En général, cela fonctionne assez bien avec un rythme d'une fois par mois : si les réunions sont trop distantes, on passe beaucoup de temps à « se retrouver ».

Il faut à la fois un grand formalisme, et une capacité d'adaptation, ce qui ne veut pas dire que chacun change d'avis et fait ce qu'il veut, mais que tout doit pouvoir être régulièrement remis en cause et renégocié collectivement. De ce point de vue, le temps que vous passerez à optimiser votre fonctionnement ne sera pas du temps perdu : les chercheurs dont j'ai parlé avaient passé un an et demi à discuter de leur mode de fonctionnement avant de faire quoi que ce soit. Ce qui fait peur aux gens, c'est l'incertitude ; il faut donc créer des cadres précis.

**Int. :** Si je vous comprends bien, *organisation* n'est pas forcément synonyme de *rigidité*, et *souplesse* n'est pas synonyme de *flou* ?

**M. H. :** Effectivement. Un cadre *clair* ne signifie pas un cadre *immuable* : les choses doivent toujours pouvoir évoluer.

### **Les actifs et les inactifs**

**Int. :** Dans une association, tout le monde n'a pas envie de prendre des initiatives. En tant que formatrice, je constate que beaucoup de mes élèves ont surtout envie de se faire prendre en charge passivement ; quand on leur demande d'être actifs, certains se sentent perdus.

**M. H. :** Toute la difficulté est d'aider les gens à prendre confiance en eux. Pour cela, il faut que les individus accomplissent un travail dont ils ont le sentiment qu'il les valorise, qu'il leur apporte un « plus », tout en n'étant quand même pas trop loin de leurs possibilités initiales.

**Int. :** Mais comment faire pour que ceux qui sont inactifs deviennent actifs ?

**M. H. :** Il faut formaliser les actions que vous voulez lancer, définir leur périmètre, et enfin inviter les gens à participer et « passer des contrats » avec eux. La plupart des gens ont surtout envie d' « être », pas de « faire » ; il faut les amener à découvrir le plaisir de « faire », à connaître les joies de la création.

### **La concertation pour le projet de rénovation du quartier des Halles**

**Int. :** Le projet de rénovation du quartier des Halles fait peur à pas mal de gens de l'association, mais au fond, qu'est-ce qu'on risque ?

**M. H. :** Vous n'aurez de problèmes que si vous prétendez prendre telle ou telle responsabilité et empêcher qui que ce soit d'autre de s'en occuper. Il ne faut jamais se mettre en position de « surpouvoir ». Ce qui compte avant tout, c'est que vous vous amusiez, que vous soyez créatifs. Et d'ailleurs il n'y a pas de créativité sans une dimension de plaisir et d'amusement.

**Int. :** Les citoyens n'ont donc pas à apporter d'expertise ?

**M. H. :** Les citoyens doivent apporter leurs rêves, et les élus et les experts doivent les aider à les construire. Le problème, c'est que souvent on apporte aux citoyens à la fois les rêves et l'expertise ; dans ce cas, ce n'est rien d'autre que de l'instrumentalisation et de la manipulation.

**Int. :** Le problème, c'est que souvent l'Etat ou les pouvoirs publics démissionnent et ne remplissent pas leur rôle.

**M. H. :** Toute la question est de savoir quel mode de fonctionnement on veut adopter : soit les individus construisent eux-mêmes leur globalité ; soit la globalité s'impose à des individus passifs.

### **L'ouverture de l'association**

**Int. :** Notre association se pose aussi le problème des nouveaux adhérents : faut-il accueillir largement les adhérents ou pas ?

**M. H. :** Tout dépend si votre association est une association d'action ou de représentation. Si c'est une association de représentation, plus vous serez nombreux, plus vous serez légitimes. Mais souvent les associations périssent quand elles cherchent le nombre et oublient l'action. Par ailleurs, la meilleure façon de « squeezer » ceux qui ne veulent entrer dans l'association que pour prendre le pouvoir est de leur demander : « Vous voulez adhérer, mais pour quoi *faire* ? ». Dans un fonctionnement en réseau, chacun doit donner sa carte de visite, dire ce qu'il veut faire, ce qu'il sait faire. Ensuite, les tâches se répartissent en fonction des compétences de chacun ; et une fois que les aires de compétence sont définies, personne ne peut vous prendre votre travail.

**Int. :** Nous avons commencé à travailler sur un annuaire des adhérents, où chacun pourrait indiquer non seulement ses coordonnées, mais aussi ce qu'il veut bien apporter à l'association. Le problème est que certains souhaitent, pour des raisons professionnelles notamment, garder l'anonymat.

**M. H. :** C'est légitime, mais dans ce cas il suffit d'adopter un pseudonyme.

**Int. :** Certains d'entre nous ont suggéré la possibilité de respecter un « délai d'observation » avant d'accueillir un nouvel adhérent. Qu'en pensez-vous ?

**M. H. :** Une association qui est tournée vers l'action doit être largement ouverte. Ensuite, les choses se décantent avec le temps.

**Int. :** Notre problème est que nous ne voudrions pas être envahis, par exemple, par ceux que nous appelons les « sécuritaires », ceux qui, face aux problèmes, ne voient que la solution de renforcer la police.

**Int. :** Vous avez distingué les associations qui reposent sur l'*être* et celles qui reposent sur le *faire* ; historiquement, notre association s'est toujours préoccupée des deux. Ce soir, nous avons beaucoup parlé du *faire* ; mais nous devons aussi continuer à *être*.

**M. H. :** C'est l'être qui permet le faire, et c'est le faire qui nous donne l'être. A partir du moment où on fait, on ne peut jamais être récupéré. C'est lorsqu'on ne fait rien qu'on est submergé du côté de l'être, et qu'on peut être récupéré.