

Séminaire

Vies Collectives

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mars 2009)

LA SOLIDARITÉ EST DANS LE JARDIN

par

Jean-Guy HENCKEL
Directeur du Réseau Cocagne

Séance du 20 novembre 2008
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Dans les années 1970, en Franche-Comté, l'industrie met au rebut des milliers d'ouvriers. Les travailleurs sociaux se sentent démunis face à ces personnes entraînées vers l'exclusion alors qu'elles sont désireuses de travailler. L'idée germe alors de créer des entreprises pour leur offrir des emplois. Jean-Guy Henckel, éducateur dans un centre d'hébergement, fonde avec quelques collègues une menuiserie d'insertion et devient ainsi "entrepreneur social". En 1991, pour répondre à l'augmentation continue du nombre de chômeurs, il crée le premier Jardin de Cocagne, un concept alliant le principe des circuits courts de distribution avec des clients qui sont aussi des adhérents de l'association, celui de l'insertion par le travail, et enfin le cahier des charges de l'agriculture biologique. Le Réseau Cocagne rassemble aujourd'hui plus de 100 jardins d'insertion, avec 3 000 jardiniers, 500 cadres, 1 200 bénévoles et 12 000 adhérents consommateurs, et a su rester fidèle à ses principes fondateurs.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jean-Guy HENCKEL

L'histoire que je vais vous raconter commence au milieu des années 1970 en Franche-Comté, une région située entre la Bourgogne et l'Alsace, et très contrastée du point de vue économique. Je suis né dans le nord du Doubs, qui est marqué par la présence massive de l'industrie automobile entre Sochaux et Montbéliard, avec un agglomérat de petites villes dont le centre est une usine. À l'époque, cette industrie employait 44 000 personnes, sur une agglomération qui comptait 200 000 habitants. Le sud du département, autour de Besançon, était caractérisé par l'industrie horlogère et la présence de l'université. Enfin, la bande située du côté de la montagne était très rurale et conservatrice.

Après quelques études de sociologie et une formation de travailleur social, j'ai été amené, à l'occasion d'un stage, à découvrir le monde des adultes en grande difficulté. J'ai décidé de travailler auprès de ce public et j'ai été recruté par le centre d'hébergement de Besançon, un lieu qui accueillait les personnes vivant dans la rue. Dans les années 1960, on y rencontrait des profils évoquant davantage les personnages de *Sur la route* ou des *Clochards célestes* de Jack Kerouac que les SDF actuels : leur marginalité était choisie et non subie. Ce centre avait été fondé par une visiteuse de prison à la suite de l'appel lancé par l'Abbé Pierre en 1954. Depuis sa création, en 1957, jusqu'au début des années 1970, il avait été géré comme on le faisait à cette époque-là, avec de grands dortoirs et des personnels recrutés pour leur musculature imposante plus que pour leur sens pédagogique. Quand j'ai été embauché, avec deux autres jeunes éducateurs spécialisés, nous avons envie de mettre en œuvre un tout autre type d'intervention sociale.

Des entreprises pour les chômeurs

Dans le même temps, nous commençons à voir arriver au centre d'hébergement des personnes d'un profil très différent. Il ne s'agissait plus de "marginiaux volontaires", mais de personnes qui avaient perdu leur emploi du fait de la crise et se retrouvaient bien malgré elles en situation d'exclusion. À une période de plein emploi succédait une situation où certains avaient de plus en plus de mal à trouver du travail. Le centre accueillait plus de 80 personnes qui tournaient en rond et ne supportaient pas d'être là. Le climat devenait invivable, avec des problèmes de violence. Nous avons commencé par transformer complètement les conditions d'accueil, en remplaçant les grands dortoirs par des chambres individuelles.

Nous avons également développé une idée nouvelle et en apparence saugrenue, qui avait germé en même temps dans différentes régions de France, notamment dans le Nord et dans l'Est : puisque ces personnes qui voulaient travailler ne trouvaient pas d'emploi, nous allions, nous les travailleurs sociaux, créer des entreprises pour elles.

On a beaucoup écrit sur l'origine de l'insertion par l'activité économique, mais je crois qu'elle est née tout simplement de l'énorme pression qui pesait sur les travailleurs sociaux, que ce soit dans des centres d'hébergement ou dans des clubs de prévention implantés dans les quartiers difficiles : soit ils renonçaient à leur métier, soit ils inventaient une alternative crédible pour proposer aux personnes dont ils s'occupaient autre chose que l'attente indéfinie et presque sans espoir d'un emploi.

À l'époque, on ne parlait pas encore « *d'insertion par l'activité économique* », mais plutôt « *d'expérimentation sociale* ». Nous procédions par bricolage et par tâtonnements, comme pour la plupart des innovations sociales. Le choix de notre premier domaine d'activité s'est fait en quelques minutes et un peu par hasard. Nous étions trois ou quatre à préparer une étude de faisabilité. L'un d'entre nous avait été menuisier avant de devenir travailleur social : nous avons décidé sans chercher plus loin de nous lancer dans la menuiserie.

Un contexte favorable

Nos interlocuteurs de la DDASS (Direction départementale des affaires sanitaires et sociales) ont ouvert des yeux ronds lorsque nous leur avons présenté notre *business plan*. Ils ont cependant montré une grande ouverture d'esprit et nous ont renvoyés très vite vers le ministère. À cette époque, antérieure à la décentralisation, il suffisait de convaincre une personne du ministère pour pouvoir lancer un projet. Aujourd'hui, il faut discuter avec 25 personnes différentes, dont aucune n'est en mesure de prendre la décision seule...

Nous avons également bénéficié, pour ce premier projet, d'un héritage culturel local très favorable. Les pionniers du mouvement social que sont Fourier, Proudhon, Considerant, sont tous des Francs-Comtois, et cette région a été très marquée par le mouvement coopératif : compte tenu du caractère ingrat du sol et du climat, seule la solidarité permettait aux petits producteurs agricoles de s'en sortir ; encore aujourd'hui, toute la production de fromage de comté est issue de coopératives. Il en allait de même dans le secteur industriel. Notre centre d'hébergement se trouvait à 300 mètres de l'usine Lip, rendue célèbre par son expérience d'autogestion. Charles Piaget, l'un des leaders de cette expérience, était membre de notre conseil d'administration. Cette reprise de l'usine par ses ouvriers ne s'était d'ailleurs pas produite par hasard : chez Lip, les ouvriers avaient depuis longtemps l'habitude de se réunir le soir dans l'atelier pour régler de façon collective les éventuelles difficultés survenues dans la journée.

L'expérience de la menuiserie

Nous avons profité de ce terreau coopératif et autogestionnaire pour lancer notre menuiserie. Nous nous sommes positionnés sur le marché des salons de jardin en bois de moyenne gamme et bas de gamme, que nous vendions via des distributeurs comme les COOP, les Rallyes ou la CAMIF. Cela a bien fonctionné jusqu'aux années 1980, moment où des entreprises italiennes et roumaines se sont mises à importer massivement des résines de synthèse, et où nos distributeurs ont commencé également à rencontrer de sérieuses difficultés. Nous avons alors dû réorienter notre production, mais cette menuiserie fonctionne encore aujourd'hui et continue à faire travailler une trentaine de personnes.

Cette première expérience nous a énormément appris : gérer un compte d'exploitation, comprendre ce qu'est un bilan, concevoir une démarche commerciale, gérer des personnes en difficulté devenues des salariés, soigner la communication vers les clients, etc.

L'action institutionnelle

Au fil des années, la situation économique n'a cessé de se dégrader et les pouvoirs publics ont commencé à légiférer sur l'insertion par l'activité économique. Les premières expériences avaient commencé en 1972 et la première circulaire est parue en 1979. L'étincelle qui provoque une innovation sociale ne vient jamais d'en haut : ce sont les gens du terrain qui bricolent des solutions nouvelles.

Cette circulaire 44 permettait de créer des CAVA (Centres d'adaptation à la vie active), selon la terminologie de l'époque. Au fur et à mesure que le chômage et l'exclusion se sont aggravés, de nouvelles formes d'insertion par l'activité économique sont apparues, notamment sous l'impulsion de Martine Aubry avec la Loi contre l'exclusion (1998) et de Jean-Louis Borloo avec le Plan de cohésion sociale (2003). Outre les entreprises d'insertion, il existe maintenant des associations intermédiaires : si vous avez besoin d'une personne pour faire le ménage ou tondre la pelouse, vous pouvez appeler une de ces associations, qui vous enverra quelqu'un et se chargera de vous facturer le service. Il existe également des entreprises de travail temporaire d'insertion, des ateliers et chantiers d'insertion, des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, ou encore des régies de quartier.

Les dispositifs de formation

Dans les années 1960, des personnes totalement analphabètes n'avaient aucun mal à trouver un emploi. Sur les chaînes de production de l'industrie automobile, ne pas savoir lire ni écrire ne posait aucun problème. Dans l'usine Peugeot, on voyait souvent des personnes qui aujourd'hui relèveraient d'un CAT (Centre d'aide par le travail) passer leur journée appuyées sur un balai. Avec l'arrivée de la crise et sous la pression de la concurrence, les entreprises se sont mises à "rationaliser" leur gestion et ces salariés en ont été les premières victimes. Le niveau d'exigence au recrutement n'a cessé de s'élever. Nous avons pris conscience qu'il ne suffisait plus d'héberger les gens et de leur offrir une insertion par l'activité économique, mais qu'il fallait également les former. En recensant les organismes de formation professionnelle, nous avons constaté que nos publics ne les intéressaient pas beaucoup : trop marginaux, trop difficiles à gérer. Nous avons donc créé notre propre organisme de formation.

Nous avons ensuite pris conscience d'une autre difficulté : pour pouvoir accepter un emploi, les gens doivent pouvoir se déplacer, or beaucoup d'entre eux n'avaient pas le permis de conduire. L'État et le conseil général assurent le financement des cours de code et de conduite pour les personnes en situation d'exclusion, mais pour beaucoup d'auto-écoles, il s'agit d'une aubaine qu'elles exploitent au maximum : elles laissent les personnes en question dans un coin au fond de la salle, de sorte que leur apprentissage dure des années. Cela nous a décidés à créer une auto-école associative.

Le concept des Jardins de Cocagne

La fin des années 1980 a été marquée par un événement majeur : l'instauration du RMI (revenu minimum d'insertion) sous l'impulsion de Michel Rocard. Tout citoyen français disposant d'un revenu inférieur à 2 000 francs et capable de le prouver pouvait y accéder. La procédure était simple : il lui suffisait de s'adresser à une assistante sociale ou même à la mairie de son village. L'évaluation menée au bout d'un an a montré que le nombre de personnes concernées avait été largement sous-estimé. Dans notre région, de nombreux agriculteurs s'étaient surendettés pour acheter du matériel agricole ou avaient effectué de mauvais choix stratégiques. Beaucoup d'entre eux ne disposaient que d'un revenu très faible et ont demandé à bénéficier du RMI. Dans le Doubs, cela concernait 400 personnes environ. On m'a demandé d'imaginer une forme d'insertion par l'activité économique adaptée à ces personnes issues du milieu rural et agricole.

Dans un premier temps, nous avons envisagé de créer une entreprise agricole. Mais acheter une ferme et un troupeau représentait un investissement colossal. C'est un ingénieur agronome, François Plassard, qui m'a signalé l'existence, aux États-Unis, de circuits courts de distribution pour les produits de la terre : des agriculteurs s'entouraient d'un cercle de consommateurs avertis qui prenaient l'engagement de leur acheter toute leur production. En effectuant quelques recherches, j'ai appris que l'idée était née au Japon dans les années 1960 et s'était diffusée dans un certain nombre de pays, dont la Suisse.

Près de Genève, des maraîchers avaient créé une exploitation de quelques hectares et vendaient toute leur production à une association de citoyens. Chaque membre de cette association versait en début d'année une somme correspondant à un panier de légumes par semaine sur l'ensemble de l'année, ce qui permettait d'assurer la rémunération du personnel, la location des terres et le remboursement des emprunts pour le matériel. Les membres de l'association s'appelaient des "consommateurs" et prenaient également l'engagement de donner une ou deux journées par an pour participer au travail de récolte des légumes et de confection des paniers individuels remis aux adhérents.

Le concept de Jardin de Cocagne est né de la rencontre entre cette pratique des circuits courts et la notion d'insertion par l'activité économique.

Le lancement du projet

Mes interlocuteurs du conseil général et de la Préfecture ont à nouveau ouvert de grands yeux quand je leur ai présenté ce projet. Dix ans plus tard, lorsque j'ai rencontré par hasard la fonctionnaire de la Préfecture à qui je m'étais adressé, et qui avait été mutée depuis, elle m'a confié : « *On a pensé que vous aviez pété un plomb.* » Ils m'ont fait confiance parce que j'avais déjà fait mes preuves sur d'autres projets et, comme au poker, ils ont décidé de miser quelques milliers de francs, juste pour voir.

Des terres

J'ai réussi à convaincre un agriculteur du village de Chalezeule, où se trouve notre centre d'hébergement, de nous louer quelques terres. Quand je lui ai expliqué que nous allions nous lancer dans la culture, il a éclaté de rire... Il riait moins, un an plus tard, quand il nous a vus passer au 20 heures sur TFI ! Le maire de Chalezeule nous a également aidés à trouver des terres. Il était très intéressé par le projet, car son village était l'un des seuls à avoir été préservés des lotissements qui se répandaient tout autour de Besançon et, les agriculteurs se faisant rares, il craignait de ne plus être capable de résister. Cette expérience m'a appris que pour monter un projet, il faut savoir faire converger des intérêts très variés : tout le monde travaille dans le même sens, mais chacun pour des raisons différentes. Il ne faut surtout pas chercher à le masquer ou le renier, car c'est ce qui donnera de la solidité à l'opération.

Du matériel

Grâce aux financements de bric et de broc que j'avais réunis, nous avons pu nous procurer un peu de matériel. J'avais rencontré à Nancy, lors d'une formation, quelqu'un qui avait créé une entreprise d'insertion produisant des champignons. Suite à la chute des cours, cette entreprise avait dû fermer ses portes. J'ai pu reprendre l'ensemble du matériel, comprenant notamment des serres et un mobile home, pour 100 000 francs.

Des hommes

Il était convenu que nous embaucherions en priorité des bénéficiaires du RMI issus du monde agricole. L'une de nos premières surprises a été de constater que les plus intéressés n'étaient pas les habitants du monde rural, mais les citadins. Nous en avons recruté une dizaine, et nous les avons fait encadrer par des techniciens qualifiés. Nous avons en effet décidé, d'emblée, d'opter pour l'agriculture biologique, car celle-ci repose sur un cahier des charges rigoureux permettant de garantir aux clients la qualité des produits : la culture biologique est l'un des modes de culture les plus technologiques qui soient, d'où la nécessité de recourir à des experts.

Des clients

Nous avons également repris le principe du circuit court de distribution. Pour que l'affaire soit viable, nous devons trouver une soixantaine de familles prêtes à payer 2 500 francs par an en échange de la fourniture d'un panier de quatre ou cinq sortes de légumes par semaine sur l'ensemble de l'année. Notre deuxième surprise a été le succès inouï de notre campagne de communication, capable de faire blêmir de jalousie les meilleures agences de pub. Il a suffi d'une centaine de tracts de mauvaise qualité, photocopiés en noir et blanc et distribués de la main à la main, pour recruter en un temps record la soixantaine de clients dont nous avions besoin. Il est vrai que le contexte nous était favorable, avec une actualité émaillée de scandales alimentaires : poulets à la dioxine, vaches folles, tremblante du mouton... Un journal avait titré l'un de ses articles : « *La mort rôde au-dessus de nos assiettes.* »

Après avoir réuni les terres, le matériel, les hommes et les clients, nous avons suivi le précepte voltairien et commencé à cultiver notre jardin.

Les trois dimensions du développement durable

Le bon accueil qu'a reçu notre initiative s'explique par le fait qu'elle incarnait les trois dimensions du développement durable : économique, environnementale et sociale. Les réunir n'a rien d'évident car il s'agit de sœurs ennemies : quand on privilégie la dimension sociale, c'est souvent au détriment de l'aspect économique ; donner la priorité à l'environnement a souvent des répercussions sur le social. Nous avons cependant réussi à pousser les trois curseurs en même temps.

Sur le plan environnemental, le choix de la culture "bio" s'imposait : au bout de 15 ans, les terres agricoles sont incroyablement plus riches en diversité biologique.

Mais il se justifiait aussi sur le plan économique, car c'est un secteur en progression constante, même s'il a tendance à se stabiliser un peu aujourd'hui. De plus, les légumes produits en agriculture biologique se vendent plus cher que les légumes conventionnels et l'on peut facilement le justifier.

Sur le plan social, ce choix était également facile à argumenter : nous employons des personnes en grande difficulté et nous ne souhaitons pas ajouter à leur situation des conditions de travail dangereuses pour leur santé. Or, les entreprises de maraîchage conventionnel utilisent des quantités effrayantes de pesticides et d'engrais.

Enfin, on cantonne trop souvent les pauvres à des emplois peu valorisants. J'ai par exemple vu des détenus d'une maison d'arrêt à qui l'on avait confié la fabrication de pièges à rats... Quand on a affaire à des personnes en situation de désocialisation, il est important de leur proposer des activités riches de sens et gratifiantes. Produire des légumes de qualité avec une forte valeur ajoutée nous a paru répondre à cette exigence.

Des légumes qui parlent

Beaucoup d'organismes sont venus enquêter sur les motivations de nos adhérents-consommateurs : « *Achetez-vous ces légumes : 1) parce que cela aide des personnes en difficulté ? 2) parce que ce sont des légumes biologiques ? 3) parce qu'ils sont produits localement ?* » Cette approche compartimentée n'avait pas de sens, puisque nous répondons aux trois critères en même temps. C'est cette triple réponse qui donne vraiment du sens à l'acte de consommation.

Lévi-Strauss disait que pour qu'un aliment soit "bon à manger", il faut qu'il soit "bon à penser". La plupart du temps, nous ne savons rien des conditions économiques, sociales et environnementales dans lesquelles sont produits les biens que nous consommons. Dans les paniers des Jardins de Cocagne, il y a toujours un petit bulletin qui donne des informations sur les buts de l'association, sur la ferme, sur les légumes proposés. Une adhérente a expliqué lors d'une interview : « *Ce que j'aime bien dans les légumes des Jardins de Cocagne, c'est qu'ils racontent une histoire différente.* »

Une pluie dans le désert

Au bout de quelques mois, un journaliste de l'Agence France Presse a trouvé notre initiative intéressante et lui a consacré une petite dépêche : « *À Besançon, des exclus cultivent des légumes bios et les distribuent à des adhérents-consommateurs.* » L'écho a été énorme. En quelques semaines, tous les médias nationaux sont venus nous interviewer. Pendant les trois semaines qui ont suivi notre passage au 20 heures sur TFI, le téléphone n'a pas arrêté de sonner. Nous avons également eu droit à un 52 minutes sur Canal+ et à une émission sur Arte. Du jour au lendemain, les membres de la première équipe de jardiniers sont devenus des stars : ils ne pouvaient pratiquement plus donner un coup de pioche sans être photographiés ou filmés.

Dans toute la France, des travailleurs sociaux, des agriculteurs, des représentants des pouvoirs publics, des chefs d'entreprise, ont trouvé l'initiative intéressante et ont eu envie de la reproduire. Un ingénieur informatique, qui travaillait à Bordeaux et gagnait dix fois mon salaire, m'a expliqué qu'il n'en pouvait plus, qu'il était en dépression et qu'il voulait absolument travailler dans un Jardin de Cocagne. L'effet a été le même que celui d'une pluie dans le désert : elle fait fleurir d'un seul coup toutes les graines qui attendaient là depuis des années.

La charte des Jardins de Cocagne

S'est alors posée la question de l'essaimage. Il existe deux façons de diffuser un concept. La première est la méthode de la dissémination : « *Vous aimez cette idée : reprenez-la et faites-en ce que vous voulez.* » Son avantage est qu'elle est très rapide. Son inconvénient est que chacun réinvente le système dans son coin et qu'il ne se crée rien de collectif. À l'inverse, on peut recourir à la méthode de la franchise : on crée une marque, définie par un certain nombre de critères techniques, humains, de communication, et l'on désigne un opérateur qui centralise et contrôle tout le dispositif. Nous avons choisi une option intermédiaire : nous laissons aux opérateurs locaux une certaine liberté pour adapter le projet à leur contexte territorial, mais nous leur imposons une charte qui comprend quatre principes sur lesquels nous ne transigeons pas.

Le premier consiste à embaucher des personnes en difficulté dans des conditions valorisantes et à leur offrir un accompagnement socioprofessionnel afin de favoriser leur retour à l'emploi durable.

Le second concerne l'obligation de respecter le cahier des charges de l'agriculture biologique et de faire certifier la production.

En troisième lieu, nous imposons aux porteurs de projets de commercialiser au moins une partie de leur production via un réseau d'adhérents-consommateurs. Si l'on veut relever le défi de la lutte contre la pauvreté, qui touche aujourd'hui 10 % de la société française, il nous paraît très important de mobiliser largement les citoyens et consommateurs de base.

Enfin, ils doivent s'inscrire dans le secteur professionnel agricole local : nous ne voulons pas que les Jardins de Cocagne, sous prétexte qu'ils relèvent du secteur social, soient coupés de leur domaine professionnel, qui est celui de l'agriculture et du maraîchage.

Le Réseau Cocagne

Aujourd'hui, il existe plus de 100 Jardins de Cocagne en activité, cultivés par environ 3 000 jardiniers et 500 cadres, avec l'aide d'un millier de bénévoles. Les légumes sont vendus à environ 16 000 adhérents-consommateurs. En 1999, nous avons décidé de créer un réseau national dont je suis l'animateur, afin d'assurer l'unité de la démarche mais aussi d'offrir un certain nombre de services.

Le suivi de l'essaimage

Le premier défi consiste à développer l'essaimage et à assurer le suivi des nouvelles structures. Au fil du temps, nous avons acquis une grande expérience sur le montage de nouveaux jardins. Nous ne cherchons pas à reproduire le même modèle partout, mais nous mettons à la disposition des porteurs de projets notre savoir-faire, notamment en matière de "formatage" des nouveaux jardins. D'après la surface de terrain disponible, nous pouvons calculer combien de serres prévoir pour assurer la production hiver comme été, et le nombre de salariés qu'il faudra embaucher pour éviter qu'ils aient trop ou trop peu de travail. En général, un ratio de sept personnes à l'hectare permet de travailler dans de bonnes conditions. La taille de l'équipe d'encadrement dépend du nombre de jardiniers. Enfin, on peut établir une estimation du nombre de paniers qui seront produits et du chiffre d'affaires qui sera réalisé, et calculer le nombre d'adhérents à trouver pour assurer l'équilibre.

Le réseau lance aussi de nouveaux projets, comme les Fleurs de Cocagne, une entreprise d'insertion qui permet à des femmes en difficulté de fabriquer et de vendre des bouquets.

La formation et le conseil

Nous nous sommes dotés d'un centre de formation national afin d'assurer la professionnalisation de nos encadrants, répartis en cinq grandes fonctions : direction, encadrement technique, accompagnateurs socioprofessionnels, emplois administratifs et emplois commerciaux. Quant aux jardiniers de base, ils sont formés sur place, soit par des formateurs internes, soit en recourant à d'autres organismes.

Nous apportons également des conseils, à la demande des associations, dans tous les domaines où elles peuvent rencontrer des difficultés : technique, fiscal, juridique, social, etc.

La qualité

Nous avons souhaité nous doter d'une démarche qualité et nous nous sommes inspirés des méthodes existantes mais nous n'en avons trouvé aucune qui nous convienne complètement. Certaines étaient centrées sur les aspects environnementaux, d'autres sur les aspects sociaux ; aucune ne prenait en compte l'ensemble des critères qui nous intéressaient. Nous avons mis sur pied une démarche qualité portant sur l'ensemble des critères du développement durable.

La communication

Enfin, le réseau a pour mission de communiquer sur notre initiative auprès des pouvoirs publics, des médias et des acteurs de l'insertion, et c'est dans ce cadre que je suis intervenu aujourd'hui.

DÉBAT

La qualité des légumes

Un intervenant : *Vos adhérents-consommateurs expriment-ils des exigences en matière de qualité des légumes ?*

Jean-Guy Henckel : Ce n'est pas parce que nous avons pour slogan « *Cultivons la solidarité* » que nos adhérents-consommateurs accepteront de manger n'importe quoi. Notre base contractuelle, c'est que lorsqu'ils nous donnent 10 euros, ils reçoivent pour 10 euros de légumes de grande qualité, à un prix compétitif. Un grand soin est apporté à la confection des paniers, et lorsque les légumes ne sont pas assez beaux, ils sont systématiquement écartés. En revanche, certains sont un peu inattendus, comme les topinambours, et par ailleurs nous ne vendons que des légumes de saison : nous ne produisons pas de tomates en hiver.

Int. : *J'ai déjà eu affaire à des associations d'insertion qui me proposaient des fournitures de bureau : « C'est trois fois plus cher qu'ailleurs et la qualité est moins bonne, mais c'est pour aider des pauvres. »*

J.-G. H. : Nous sommes totalement opposés à ces méthodes misérabilistes. Si nous vendons nos légumes plus cher, c'est parce qu'il s'agit de produits bios, et non parce qu'ils vont servir à rémunérer des personnes en difficulté. Nous tenons d'ailleurs à assurer une transparence totale et nous indiquons soigneusement la valeur de chaque panier, afin que les adhérents-consommateurs puissent s'assurer, en fin d'année, d'en avoir eu pour leur argent.

En revanche, j'ai été sensible à la critique faite un jour par un ami : « *Tu fais bosser des pauvres pour produire de beaux légumes destinés aux riches.* » Aujourd'hui, 10 % de notre production est donnée gratuitement à nos 3 000 jardiniers et à leurs familles. Nous envisageons aussi de proposer aux adhérents-consommateurs de payer un euro ou deux de

plus par panier afin d'alimenter un fonds qui permettrait de livrer des paniers à des familles démunies ; mais ce sera sur la base du volontariat uniquement.

La protection du concept

Int. : *Avez-vous déposé la marque Jardin de Cocagne ?*

J.-G. H. : Nous l'avons fait, mais ce n'est pas une protection suffisante. Il existe actuellement une dizaine de jardins qui ne portent pas notre nom (ils s'appellent par exemple "jardins solidaires" ou portent un autre nom) mais qui ont repris à peu près tous nos principes. Nous les appelons des *jardins canada dry* et ils ne nous dérangent pas, sauf quand ils font des "bêtises" qui rejaillissent sur notre propre image. Dans ce cas, nous leur proposons de rejoindre notre réseau et de profiter des outils que nous avons mis en place, au lieu de chercher à tout réinventer dans leur coin.

Int. : *De quel genre de "bêtises" s'agit-il ?*

J.-G. H. : Certains ne parviennent pas à assurer une qualité ni une diversité suffisantes à leurs produits, ou affichent des prix dérisoires ; tout cela peut décourager leurs clients mais aussi nuire à l'image globale de la distribution en circuits courts. Il est très difficile de faire pousser entre 70 et 120 variétés de légumes et de garantir chaque semaine 5 ou 6 légumes différents. Nous avons mis plus de dix ans à régler ce problème et nous disposons maintenant d'un logiciel qui permet à nos permanents d'établir leur plan de culture, c'est-à-dire de savoir, jour par jour, les tâches qu'ils devront accomplir avec leurs équipes pour être sûrs d'obtenir ce résultat. C'est un outil extrêmement précieux, que nous pourrions partager avec d'autres gestionnaires de jardins.

Les AMAP

Int. : *Certains agriculteurs vendent leurs produits avec le même système d'adhérents-consommateurs, mais en dehors de toute démarche d'insertion. Quelles relations entretenez-vous avec eux ? Vous faites-vous concurrence ?*

J.-G. H. : Il s'agit des AMAP (Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne), qui ont été initiées par un collectif de paysans, d'écologistes et de consommateurs réunis autour de la Confédération paysanne. La première AMAP est née en 2001 dans le Sud de la France. Nous ne nous faisons pas concurrence et nous avons d'ailleurs consacré aux AMAP l'un des numéros de notre journal, *L'Arrosoir*, tiré à 30 000 exemplaires. En revanche, nous divergeons sur le mode de dissémination. Alors que nous suivons de très près tous ceux qui veulent créer des Jardins de Cocagne, n'importe quel producteur peut créer une AMAP, qu'il propose des produits bios ou non, et quelle que soit sa capacité ou sa compétence. De ce fait, les résultats sont très inégaux : j'entends régulièrement des ex-adhérents des AMAP m'expliquer qu'ils se sont désabonnés parce que pendant trois semaines, on leur avait livré uniquement des orties... Face à ce genre de situation, le client ne se dit pas qu'il a affaire à un mauvais producteur, mais que « *le système ne fonctionne pas* », et cela rejaillit sur nous. C'est la raison pour laquelle les ingénieurs agronomes de notre équipe nationale proposeront en 2009 des formations aux AMAP et autres maraîchers qui le souhaiteront.

Cela dit, il y a aussi des AMAP qui fonctionnent très bien. Certains Jardins de Cocagne travaillent en partenariat avec elles, ce qui leur permet de compléter leur offre, car ces associations produisent aussi des fruits, de la confiture, du pain, etc.

Et en cas de dysfonctionnement ?

Int. : *Que se passe-t-il lorsqu'un Jardin de Cocagne ne respecte pas votre charte ?*

J.-G. H. : Un jardin a le droit d'être malade, mais il est obligé de se soigner. S'il refuse, il peut être exclu du réseau. Cela arrive en moyenne une fois par an et ce n'est jamais de gâté de cœur : nous ne le faisons qu'après avoir tout tenté pour redresser la situation. La décision

d'exclusion n'est jamais motivée par des problèmes techniques ou financiers, qui sont toujours surmontables, mais la plupart du temps par la dérive d'un dirigeant qui perd le cap et ne veut rien entendre. Le premier Jardin de Cocagne a ouvert en 1991. En 17 ans, une quinzaine ont été exclus du réseau et trois ont fermé, généralement suite à la perte du label. Pour les pouvoirs publics, le rattachement à notre réseau apporte une garantie technique, financière et sociale. Lorsqu'un jardin est exclu du réseau, il arrive qu'ils cessent de le subventionner.

Les résultats en termes d'insertion

Int. : *Quel est le profil des personnes que vous embauchez ?*

J.-G. H. : Ce sont des hommes et des femmes de 18 à 60 ans, relevant des catégories administratives obligatoires de l'insertion par l'activité économique : bénéficiaires du RMI, chômeurs de longue durée, travailleurs handicapés, bénéficiaires de l'allocation de solidarité spécifique, femmes percevant l'allocation de parent isolé, etc. Ils nous sont adressés par les assistantes sociales ou encore par les missions locales. Nous ne pratiquons aucune discrimination à l'entrée et on nous envoie souvent des gens particulièrement difficiles à réinsérer, comme les personnes sortant d'un traitement psychiatrique : les faire travailler dans un restaurant d'insertion pourrait poser des problèmes, mais si elles se mettent à tenir des propos bizarres aux tomates, cela ne gêne personne. On sait d'ailleurs depuis longtemps que travailler la terre est très efficace pour se reconstruire psychologiquement et physiquement.

En revanche, aucun Jardin de Cocagne, ni d'ailleurs aucune structure d'insertion, ne peut fonctionner convenablement avec quinze personnes souffrant du même problème, par exemple quinze toxicomanes ou quinze alcooliques. Pour tenir la route, l'équipe doit être composée de gens d'âges et de profils variés, avec des problématiques différentes.

Int. : *Combien de temps ces personnes restent-elles chez vous et que deviennent-elles ensuite ?*

J.-G. H. : Les contrats aidés pour l'insertion par l'activité économique durent généralement 24 mois, avec des dérogations pour certaines catégories de personnes. Martin Hirsch prépare une réforme qui permettra d'aller jusqu'à 5 ans, voire davantage. Quelle chance un homme de 58 ans, alcoolique et analphabète, a-t-il de retrouver un emploi dans une entreprise normale ? Cela pose aussi des problèmes psychologiques pour nos encadrants. Après avoir passé des mois à aider quelqu'un à se libérer de l'alcoolisme, à régler ses problèmes avec la justice, à trouver une solution pour son surendettement, après l'avoir vu retrouver le sourire et même s'inscrire à l'amicale de pétanque de son quartier, c'est décourageant de devoir le "larguer" pour des raisons administratives et de le voir replonger en quelques semaines.

Ces dérogations ne concerneraient qu'une petite partie des personnes accueillies. La plupart ne restent que 12 à 13 mois : cette durée suffit à mettre en place une solution.

Un tiers des personnes quittent le jardin avec un emploi, pour la plupart dans d'autres domaines que le maraîchage. Les Jardins de Cocagne sont des nids à métiers variés, et des outils d'évaluation nous permettent d'identifier les savoir-faire et les savoir être déjà acquis ainsi que ceux qui doivent être renforcés en fonction du métier vers lequel la personne veut s'orienter.

Environ 20 % de nos jardiniers s'orientent vers des formations préqualifiantes ou qualifiantes, les seules que nous comptabilisons.

Enfin, pour 20 à 25 % d'entre eux, qui ne peuvent accéder ni à un emploi, ni à une formation, nous trouvons des solutions leur permettant de vivre décemment, par exemple la prise en charge par la Cotorep (Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel) pour ceux qui souffrent d'un handicap mental.

Pour les personnes les plus atteintes, nous disposons de trois lieux de vie communautaires, avec des appartements individuels et des activités professionnelles collectives, où elles peuvent trouver un équilibre et mener une vie décente.

Inversement, nous nous apprêtons à créer de vraies entreprises coopératives qui produiront des légumes bios dans un modèle cette fois beaucoup plus économique, et non d'insertion,

mais qui pourront accueillir des personnes ou déjà formées, ou qui voudraient devenir encadrants techniques dans un Jardin de Cocagne.

Le management

Int. : *Quel type de management pratiquez-vous avec les personnes en insertion ?*

J.-G. H. : Il y a quelque temps, une quarantaine de directeurs de ressources humaines de petites et moyennes entreprises de Lorraine sont venus visiter un Jardin de Cocagne. En arrivant, ils étaient désireux de nous apprendre énormément de choses sur le management. Le soir, ils nous ont demandé si nous pourrions leur organiser une formation... Ils étaient stupéfaits de constater que nous recrutions des hommes et des femmes qu'ils n'auraient embauchés à aucun prix, et que non seulement nous réussissions à les faire travailler, mais que leur taux d'absentéisme était inférieur à celui qu'ils connaissaient dans leurs propres entreprises.

Le type de management que nous pratiquons repose sur de toutes petites ingéniosités quotidiennes. L'encadrant technique connaît très bien son équipe : il sait qu'untel et untel ne s'apprécient pas beaucoup, et qu'il vaut mieux éviter de les envoyer dans le même champ armés de pelles et de pioches. Il veille aussi à ce que la dame un peu isolée et dépressive soit dans la même équipe que Monique ou Thérèse qui sont très enjouées et communiquent facilement. Le principe est simple : si les gens sont heureux à leur travail, ils sont cent fois plus productifs que s'ils y vont à reculons. Je ne dis pas que ce soit facile tous les jours, par exemple dans un jardin où il faut faire cohabiter 17 nationalités différentes... Mais c'est justement la difficulté de l'exercice qui nous oblige à déployer des trésors d'ingéniosité.

La place des bénévoles

Int. : *Quel rôle confiez-vous à vos 1 000 bénévoles ?*

J.-G. H. : Toutes les associations sont confrontées au même problème : plus elles professionnalisent leurs personnels, moins il y a de place pour les bénévoles. Ils restent cependant très présents chez nous. Ils interviennent en premier lieu dans les conseils d'administration de chaque association, qui comptent entre 15 et 20 membres, et où ils apportent leurs compétences en termes de gestion ou d'organisation d'événements. Nous avons aussi des bénévoles parmi nos adhérents-consommateurs : l'un propose des cours d'informatique à nos salariés, l'autre est volontaire pour les accompagner lors de sorties culturelles, un autre leur offre des séances de relaxation ou de yoga. L'organisation de fêtes dans nos jardins, au printemps et à l'automne, nécessite beaucoup de monde. Il y a aussi des bricoleurs qui donnent un coup de main, comme ce monsieur qui ne s'intéressait absolument pas à l'association mais était fou de mécanique et passait des heures à vérifier nos tracteurs...

La rentabilité des Jardins de Cocagne

Int. : *Les Jardins de Cocagne pourraient-ils devenir rentables, ou aurez-vous toujours besoin de subventions ?*

J.-G. H. : Nous exerçons deux métiers. L'un consiste à produire et vendre des légumes, et il est rentable. L'autre consiste à accompagner des personnes en grande difficulté sociale et professionnelle ; il ne peut pas être économiquement rentable et ne peut pas être financé seulement par la vente des légumes. Cela dit, cet accompagnement fait économiser beaucoup d'argent à la société, car plus les gens sont exclus, plus ils recourent aux SAMU sociaux, aux hôtels sociaux, ou se retrouvent en maisons d'arrêt, et tous ces équipements coûtent des fortunes. Non seulement une entreprise d'insertion revient beaucoup moins cher, mais elle crée de la valeur et a un impact économique positif sur son territoire.

Nous cherchons aujourd'hui à créer au sein du réseau des structures purement économiques, dont nous utiliserions les bénéfices pour financer des projets qui ne seront jamais rentables.

Changer d'échelle

Int. : *Le nombre de chômeurs va probablement s'accroître dans les années qui viennent. Ne faudrait-il pas changer d'échelle ?*

J.-G. H. : Actuellement, tout le monde est conscient des défis économiques, démographiques, sociaux, énergétiques et climatiques auxquels nous allons être confrontés. Face à ces défis, l'économie sociale et solidaire, qui représente actuellement 10 % du PIB en France, peut-elle se contenter de passer à 11 ou 12 % dans les années qui viennent ? Nous sommes un certain nombre à penser qu'il est nécessaire de nouer des alliances d'un nouveau type entre grandes entreprises et entrepreneurs sociaux, sur le modèle du partenariat que Muhammad Yunus, le fondateur de la Grameen Bank, développe avec Danone. Les uns possèdent des capitaux et du pouvoir, les autres sont probablement les laboratoires des entreprises de demain et tous ont donc intérêt à travailler ensemble.

Je souhaiterais implanter de nombreux Jardins de Cocagne en région parisienne, où nous trouverions un marché important, mais les pouvoirs publics ne peuvent en financer que deux. Or, le maire d'un village des Yvelines me propose un terrain de 25 ha : ce serait dommage de ne pas en profiter pour développer l'agriculture biologique et créer des emplois. J'envisage donc de monter une grosse coopérative de production bio, qui s'appellerait Cocagne & Co, pour laquelle j'ai besoin de réunir 300 000 à 400 000 euros. Seules des grandes entreprises pourraient m'apporter ces capitaux, et je suis en discussion avec plusieurs d'entre elles. Je leur propose d'entrer au capital de la coopérative, en sachant que la règle qui s'applique est celle d'« *un homme, une voix* » : elles n'auront pas plus de poids que les coopérateurs qui auront versé 50 euros... Mais elles sont intéressées par le projet, car il permettra peut-être de révolutionner le mode de production de l'agriculture biologique pour répondre à une demande croissante.

Présentation de l'orateur :

Jean-Guy Henckel : après une formation de sociologue, il se consacre à la réinsertion des personnes en grande précarité ; à la fin des années 1980, il cherche des solutions pour aider les défavorisés ignorés des services sociaux après la mise en place du RMI ; s'inspirant d'un système de jardins coopératifs suisses, il décide de parier sur l'agriculture biologique et de donner à l'ensemble une finalité sociale ; le premier Jardin de Cocagne est créé à Besançon en 1991 ; on en compte aujourd'hui près d'une centaine sur le territoire français ; plus de trois mille personnes y sont employées pour une durée maximale de deux ans ; plus de 50 % trouvent ensuite un travail ou une formation professionnelle leur convenant.

Diffusion mars 2009