

Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory

INITIATIVE

Les Jardins de Cocagne



Alexis Lemeillet – Janvier 2012
Majeure Alternative Management – HEC Paris – 2011-2012

Les Jardins de Cocagne

Cette fiche a été réalisée dans le cadre du cours « Grands défis planétaires » donné par Denis Bourgeois, David Khoudour-Castéras et Thanh Nghiem au sein de la Majeure Alternative Management, spécialité de 3^{ème} année du programme Grande Ecole d'HEC Paris.

Résumé : Les Jardins de Cocagne sont des jardins biologiques collectifs à vocation d'insertion sociale et professionnelle, dont la production est vendue, sous forme de paniers de légumes, à des consommateurs locaux. Environ vingt cinq mille personnes en situation précaire ont ainsi été réinsérées depuis 1991.

Mots clés : Développement local, Insertion sociale et professionnelle, Agriculture biologique.

Les Jardins de Cocagne

This review was presented in the « Global challenges » course of Denis Bourgeois, David Khoudour-Castéras and Thanh Nghiem. This course is part of the “Alternative Management” specialization of the third-year HEC Paris business school program.

Abstract: The “Jardins de Cocagne” [Cockaigne’s Gardens] are collective organic gardens which aim are to foster employability into selling vegetables baskets to local consumers. So have been reintegrated into society, since 1991, about twenty-five thousand people exposed to the risk of poverty.

Key words: Local development, Social and vocational integration, Organic farming.

Sommaire

1. Données élémentaires : p. 3
2. Histoire : p. 4
3. Missions et valeurs : p. 5
4. Analyse de l’auteur de la fiche : p. 8
5. Bibliographie : p. 9

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances. L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

1. Données élémentaires

Les Jardins de Cocagne sont des exploitations maraîchères biologiques, actives dans le champ de l’insertion par l’activité économique. Ce ne sont pas des employés agricoles classiques qui travaillent dans les Jardins, mais des personnes en insertion professionnelle et sociale qui vendent aussi, en bout de chaîne, tous les légumes produits à un ensemble d’adhérents.

A noter qu’au « noyau central » des Jardins, d’autres activités peuvent venir se greffer, selon les opportunités locales – par exemple, l’animation d’un jardin pédagogique, des activités d’éducation à l’environnement, la création de conserveries, les chantiers environnement, etc.

2. Histoire

Rappelons pour commencer que l'expression « Pays de Cocagne » désigne, dans l'imaginaire européen, une sorte de contrée miraculeuse dont la nature déborde de générosité pour ses habitants et ses hôtes. Or les « Jardins de Cocagne », en France, ont vu le jour grâce à deux initiateurs :

1. Une coopérative genevoise de production et de consommation de légumes biologiques, fondée en 1978 et nommée justement « Les Jardins de Cocagne ». Aujourd'hui, cette coopérative livre chaque semaine à quelques quatre cents ménages de Genève un « cornet » de légumes biologiques.
2. L'association Julienne Javel, à Besançon. Elle gère aujourd'hui un centre d'hébergement, un centre de formation, une menuiserie, une entreprise d'insertion, un secteur agricole et un service consacré à l'habitat adapté à des personnes en difficulté.

En 1991, l'association Julienne Javel souhaite diversifier ses activités d'insertion par l'économique et étendre son offre de remise au travail pour publics en difficulté. Elle s'inspire alors du modèle suisse des « Jardins de Cocagne ». C'est ainsi que Jean-Guy Henckel, vice-président de l'association Julienne Javel, fonde à Chalezeule le tout premier Jardin de Cocagne français.

L'initiative suscite rapidement l'intérêt de nombreuses personnes dans toute la France. Pour faire face à des demandes de plus en plus importantes de particuliers, d'associations et de collectivités qui souhaitent monter le même type de projet, une stratégie d'essaimage est mise en place par l'association Julienne Javel dès 1994. De 1996 à 1999, le nombre de jardins passe de vingt à cinquante. En 1999, les Jardins de Cocagne décident de se doter d'une structure d'envergure nationale permettant la mutualisation permanente et le partage des acquis, des expériences et des outils : ainsi le Réseau Cocagne est créé en juillet 1999.

Aujourd'hui en 2011, cent dix Jardins de Cocagne sont en activité, et quinze en projet. Le Réseau de Cocagne apporte l'expertise et l'assistance nécessaires à tout porteur de projet, sachant qu'un Jardin est dit « en projet » jusqu'à sa première livraison de légumes. L'adhésion d'un Jardin ou d'un projet est validée par le Conseil d'Administration du Réseau, et une période de suivi plus soutenue est prévue la première année afin d'appuyer le lancement du Jardin.

3. Missions et valeurs

Les Jardins de Cocagne ont généralement le statut d'associations loi 1901 sans but lucratif et existent principalement sous forme d'Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI). Il y a dans chaque Jardin globalement trois catégories de personnes : les jardiniers, les encadrants et les adhérents. On complétera le panorama par quelques données financières et un aperçu de la « philosophie » du fondateur des Jardins de Cocagne, Jean-Guy Henckel.

Les jardiniers

Le terme « jardinier » désigne les personnes recrutées en parcours d'insertion. Ces personnes se trouvent en situation précaire : allocataires des minimas sociaux, personnes accueillies en CHRS (Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale) ou autres structures d'accueil, sans revenus, sans domicile, chômeurs de longue durée, n'ayant jamais travaillé, etc.

Ils sont employés pour travailler sur les différents postes qu'offre un Jardin : préparation et cultures sous serres et « plein champ », préparation des paniers de légumes et livraison, entretien des locaux et du matériel, contacts avec les adhérents, secrétariat, gestion, postes créés par les activités complémentaires développées (marchés, vente de produits bio, magasins, animation enfants, chantiers environnement, etc.). « Un Jardin de Cocagne, ce n'est pas seulement des jardiniers avec leurs graines et leurs plantes. C'est un nid à métiers [...]»¹

Tout au long de leur contrat de travail au sein des Jardins de Cocagne, les jardiniers sont encadrés par une équipe de professionnels, maraîchers et travailleurs sociaux. Ils bénéficient d'un accompagnement socioprofessionnel. Environ vingt cinq mille personnes en situation précaire ont ainsi été réinsérées depuis 1991.

Les encadrants

Les maraîchers-encadrants sont garants du respect des échéances et des contraintes de la production biologique. Véritables chefs de chantiers, ils établissent le plan de culture (le plus diversifié possible), conseillent techniquement et organisent le travail des jardiniers. Ils participent au recrutement des jardiniers et contribuent activement au développement de leurs compétences en situation de travail.

¹Henckel J.-G. (2009), Dans un pays de Cocagne. Entretien avec Jean-Guy Henckel, éditions Rue de l'échiquier, Paris, 2009 – p. 113

En partenariat avec ces maraîchers-encadrants, des travailleurs sociaux professionnels assurent le suivi et l'accompagnement des jardiniers en insertion. Ils sont par ailleurs l'interlocuteur et le relais des structures sociales partenaires.

Enfin les directeurs, derniers échelons de l'encadrement, supervisent et coordonnent l'activité tant sur les aspects sociaux que sur les aspects de production. Ils mettent en œuvre les orientations retenues par le Conseil d'Administration et assurent les relations avec les partenaires extérieurs.

Les adhérents

Les adhérents sont des citoyens qui affirment, par leur adhésion même au Jardin le plus proche de chez eux, leur partage du projet social porté par le Jardin. Les adhérents souscrivent à une « part légumes », dont le prix annuel est calculé en fonction du calendrier de culture et des variations saisonnières du marché bio.

Deux possibilités existent : les adhérents viennent chercher leur panier au jardin même, ou peuvent se rendre à un lieu de dépôt proche de leur domicile. « Ce qui nous met mal à l'aise, c'est l'absence de relations... Mais mettez les deux mêmes interlocuteurs dans un Jardin : l'un donne un panier de légumes à l'autre. Ils vont trouver des choses à se dire, parler de la qualité des radis, du contenu du panier, de la période des fraises [...]. Les paniers de légumes sont de magnifiques alibis : il y a en réalité beaucoup plus que des légumes qui s'échangent »².

Jean-Guy Henckel

Les Jardins de Cocagne ne sont pas tout à fait séparables de leur fondateur, créateur du premier Jardin à Chalezeule et soutien de tous les autres depuis vingt ans. Jean-Guy Henckel est aujourd'hui directeur du Réseau Cocagne et conférencier dans toute la France pour promouvoir les Jardins. Ci-après deux citations révélatrices de sa philosophie, qui posait comme postulat que personne n'était *a priori* inemployable :

1. « [A seize ans], je ne voulais pas de cette carrière qui me tendait les bras chez Peugeot ! A l'inverse de mes copains, je ne rêvais pas de me fixer avec une petite amie, ni de faire construire une maison. L'idée que ma vie ne puisse être que cela me terrifiait, tout mon être refusait ça. Ce n'est pas que ma vie soit mieux ou moins bien que la leur, c'est juste que je ne voulais pas de cette vie-là. Et j'ai

² Henckel J.-G. (2009), *op. cit.* – p. 15

d'ailleurs rapidement pris des chemins de traverse. Au lycée, je me suis fait renvoyer. »³

2. « Le fond du problème, c'est la représentation que l'on se fait de la pauvreté et de l'exclusion : on pense que ces gens profitent du système. Or quand on est sur le terrain, on se rend compte qu'ils ne profitent pas du système mais le subissent. »⁴

Les données financières

| <u>Côté produits :</u> | <u>Côté charges :</u> |
|----------------------------|---|
| - Chiffre d'affaires : 23% | - Achats : 15% |
| - Subventions : 30% | - Frais de personnel – encadrants : 25% |
| - Aides aux postes : 47% | - Frais de personnel – jardiniers : 60% |

Au sujet de la non-viabilité d'un Jardin sans ses subventions, Jean-Guy Henckel précise : « La dernière fois qu'un agriculteur m'a reproché d'être subventionné, je lui ai proposé de lister au tableau les subventions dont nous bénéficions l'un et l'autre. Il n'a jamais accepté ! [...] Pouvez-vous me donner un secteur en France qui ne reçoit pas de subventions ? Tous les grands secteurs sont subventionnés, il est donc temps de remettre les pendules à l'heure. »⁵

Côté salaires :

- Jardiniers – SMIC : 1300€ (brut)
- Encadrants : 1900€ (brut)
- Directeurs de Jardin, en moyenne : 2700€ (brut)
- Jean-Guy Henckel, directeur du Réseau Cocagne : 3500€ (brut)

Par ailleurs, chaque Jardin reverse en moyenne vingt mille euros par an au Réseau, qui totalise avec les aides (régionales, nationales et européennes) un budget de fonctionnement d'environ un million trois cent mille euros.

³ Henckel J.-G. (2009), *op. cit.* – p. 54

⁴ Henckel J.-G. (2009), *op. cit.* – p. 127

⁵ Henckel J.-G. (2009), *op. cit.* – p. 105

4. Analyse de l'auteur de la fiche

L'initiative « Jardins de Cocagne » a la pertinence rare de mêler développement local, agriculture biologique et insertion sociale : elle agit sur tous les tableaux à moindre coût pour la collectivité. Tout tient dans cette notion d'équilibre. Ainsi la sélection des personnes à réinsérer est large, mais « en cas de mauvais rendement, la sélection des membres du groupe est plutôt guidée par des critères économiques, et inversement par des critères sociaux quand tout va bien. »⁶

C'est bien le positionnement des trois curseurs (économique, social, biologique) qui règle la viabilité globale d'un Jardin de Cocagne : on ne peut pas pousser le social trop loin, sous peine de remettre en cause la viabilité économique d'un Jardin. De même on ne peut pas aller jusqu'au bout de la démarche d'agriculture biologique, sous peine de remettre en cause la vocation sociale d'un Jardin – « Les adeptes de la *deep ecology* ne sont pas loin de penser que l'homme est de trop sur cette Terre... Disons que nous ne rejoignons pas sur l'essentiel ! »⁷

Les Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP) ne fondent leur équilibre que sur deux des trois critères retenus par les Jardins de Cocagne : l'économique et le biologique – les AMAP sont des Jardins de Cocagne sans le volet social. L'union des trois piliers est assez rare pour être soulignée, et c'est elle sans doute qui explique le succès fulgurant de l'initiative et l'enthousiasme qu'elle suscite depuis ses débuts.

Enfin, on juge sans doute la pertinence d'une initiative à la qualité de ses détails – alors celui-ci est particulièrement révélateur de l'état d'esprit des Jardins de Cocagne. En effet les jardiniers captent également une partie des légumes bio qu'ils produisent : environ 10% de la production est consacré au personnel en insertion et à d'autres personnes en difficulté, ce qui en conduit beaucoup à changer leurs habitudes alimentaires et manger enfin des légumes de qualité. Ainsi l'insertion est incroyablement complète, et à long terme. On ne donc s'arrête pas aux grands principes d'alliance de l'économique, du social et du biologique, mais on les pousse chacun, dans les faits, jusqu'à la plus franche réussite.

⁶ Henckel J.-G. (2009), *op. cit.* – p. 28

⁷ Henckel J.-G. (2009), *op. cit.* – p. 101

5. Bibliographie

- Henckel J.-G. (2009), Dans un pays de Cognac. Entretien avec Jean-Guy Henckel, éditions Rue de l'échiquier, Paris, 2009.