

« Il y a en réalité beaucoup plus que des légumes qui s'échangent »

Parlez-moi de quelques jardiniers dont le parcours au sein des Jardins de Cocagne vous a marqué.

Je peux commencer par une femme, Nicole, qui a fait partie des toutes premières équipes à Besançon. Au démarrage, les Jardins de Cocagne recevaient souvent la visite des chaînes de télévision. Nicole venait d'arriver et, sur les images, on voit une femme ayant vécu de graves difficultés, qui était allée jusqu'à la rue, qui ne s'exprimait pas. Six mois plus tard, dans un autre reportage de France 2 pour une émission intitulée « Moi, je m'en sors », c'est elle qui fait visiter le Jardin et qui explique ce que l'on fait dans un Jardin de Cocagne !

Amener M. ou Mme Untel à l'emploi n'est pas le seul critère d'évaluation. Nicole illustre ce que l'on essaye de prouver : voilà la tête de quelqu'un qui arrive, voilà son état, et la voici six mois plus tard. Dans les Jardins de Cocagne, nous savons ce que nous apportons aux gens, psychologiquement et physiquement. Mais nous sommes souvent incapables de l'expliquer à nos partenaires. Si vous ne voyez pas la différence, si vous ne voyez pas ce que l'on a apporté, on peut vous dire : « nous avons permis à une personne de se reconstruire, elle a retrouvé la joie de vivre, elle est guillerette, elle est pimpante, alors qu'elle était dans un état déplorable. »

Il est arrivé à Nicole ce qui arrive à beaucoup de gens : lorsque leur contrat aidé arrive à échéance, nos contraintes administratives nous interdisent parfois de le renouveler. D'où l'idée de monter un projet spécifique pour qu'elle puisse trouver un boulot. Comme j'étais en lien avec les agriculteurs bio de Franche-Comté, nous avons proposé à Nicole de reprendre un stand au marché couvert de Besançon avec des produits bio de la région, dont nos légumes, et de l'amener petit à petit à devenir la gérante de ce petit magasin.

Il faudrait pouvoir remettre ce cheminement en perspective : cela a été très long. Des gens se retrouvent à la rue alors que les choses déconnent depuis à peine six mois dans leur vie : plus de boulot, plus de fric à la maison, je vais au bistrot, je picole, je suis viré de mon appartement, mon couple explose, etc. Il ne faut pas croire que ces gens sont à la rue depuis vingt ans : il y a eu une première nuit, forcément. Même si la désescalade est très rapide, j'ai rarement vu une reconstruction qui le soit. Psychologiquement, physiquement, il faut se réapproprier énormément de choses. Souvent, c'est long et fastidieux.

En six mois, Nicole passe d'un état de mutisme aggravé à la capacité de s'exprimer... Concrètement, qu'a-t-elle réappris à faire au quotidien ?

Elle a modéré sa consommation d'alcool, elle a rencontré une équipe, des gens qui n'essayaient pas de profiter d'elle, qui l'écoutaient, qui la respectaient, qui lui expliquaient qu'elle avait plein de qualités si elle remettait tout ça en marche. Je ne sais pas reconstruire quelqu'un, mais je sais créer les conditions pour qu'une personne se sente bien, en sécurité. Je ne parle pas de la sécurité au sens où on l'entend aujourd'hui. Pour moi, l'exclusion est une insécurité permanente et chronique. Tout vous menace : le propriétaire, les Assedic, la Caf, l'administration, tout. On ne fait pas de cadeaux dans ce milieu. Dans un centre d'hébergement, les

mecs dorment avec leurs pompes pour ne pas se les faire piquer. Les gens sont durs entre eux quand ça va très mal. Nicole est comme n'importe quel être humain auquel on donne des conditions de vie décentes, un accueil, une écoute. Dans 95 % des cas, à moins qu'il n'y ait une pathologie mentale forte, des gamins choyés et aimés deviennent de gentils adultes. Quand on leur donne un flingue et qu'on leur dit de descendre le membre de telle ou telle ethnie, ils deviennent d'horribles tueurs. Je ne dis pas que l'homme est bon : il porte en lui le pire comme le meilleur. Nous essayons de révéler quelques bonnes choses pour aider les gens à reprendre racine et à grandir. Le plus difficile, c'est de savoir expliquer tout ça !

Autre exemple : à côté de Limoges, il y a un magnifique Jardin, une ferme avec des animaux, où on organise chaque été une belle manifestation locale, la fête de la batteuse, qui attire des milliers de personnes. On me demande d'y animer une conférence sur l'exclusion. Je me retrouve donc dans la grande grange avec la députée, le président du conseil régional, le président du conseil général, le directeur de l'ANPE, etc. — c'est un jardin très bien vu, très impliqué localement. Tout se passe bien, de manière assez convenue. Au moment des questions, un monsieur d'environ 55 ans, qui bosse dans le jardin, très costaud, dont j'avais repéré l'extrême discrétion, demande la parole. Les gens du Jardin sont mal à l'aise : il ne s'exprime jamais, pourquoi veut-il parler devant tout le monde ? À peine a-t-il ouvert la bouche qu'il éclate en sanglots : il avait manifestement des choses importantes à dire mais n'y arrivait pas. Je lui dis de s'asseoir, de prendre son temps. Après une pause, il se lance, raconte sa vie : issu d'une famille modeste, il avait quitté l'école à 14 ans, fait un apprentissage de maçon et bossé dans le bâtiment toute sa vie. À 50 ans passés, la médecine du travail l'oblige à quitter cette profession. Il ne sait rien faire d'autre. Il se retrouve chez lui, après s'être levé toute sa vie à 5 h du matin pour travailler. Il cherche du boulot mais n'en trouve pas, vu son âge. Il n'a plus d'Assedic, plus de sous,

devient de plus en plus nerveux, commence à boire. Sa femme le quitte, ses enfants ne veulent plus le voir. Il se retrouve au Jardin. Là, il reprend vie, il fait tout ce qu'on lui demande, bosse, s'intègre – les autres membres du Jardin le confirmaient. Il fond en larmes à nouveau : on venait de lui apprendre qu'il devait partir trois semaines plus tard car son contrat ne pouvait pas être renouvelé...

Ce fut la conférence la plus efficace qui soit ! J'aurais pu bosser des heures entières pour essayer de trouver les mots pour convaincre. Là, immédiatement, réunion de crise dans la grange : tout le monde trouve cette histoire intolérable, veut absolument trouver une solution, de la députée au président du conseil régional. Et dire que nous vivons ces situations à longueur de journée ! Derrière tous ces dossiers, il y a des hommes de chair, de sang, de larmes, blessés, avec une souffrance terrible. En France, on a l'idée lancinante que « tout ça, c'est un ramassis de fainéants qui veulent glander avec des minima sociaux ». Mais ce monsieur a été sur les chantiers de 14 à 53 ans ! Il est épuisé par tout ce qu'on lui a fait marnier. Aujourd'hui il ne demande qu'une chose : bosser honnêtement. C'est le cas de 90 % des gens que je rencontre. Là, comme tout ce qu'on avait raconté pendant la journée s'incarrait dans une personne en chair et en os, tous, députée, président du conseil régional et compagnie, sont restés pour trouver une solution. Le directeur du Jardin voulait renouveler le contrat ; le directeur du travail a dit : « je ne sais pas comment, mais je vais régler le problème ». Il en a pris l'engagement devant tout le monde.

Dans notre domaine, il y a ceux qui gèrent des dossiers et ceux qui gèrent des gens. Ce monsieur nous a donné un formidable coup de main : pédagogiquement, il a fait cent fois plus que des mecs comme moi qui viennent parler d'exclusion et de pauvreté. Ces élus garderont en mémoire ce grand monsieur qui a fondu en larmes. Cela a dû être un effort insensé pour lui de prendre la parole devant tant de personnes !

Il y a un vrai problème de cloisonnement dans notre société. Ceux qui prennent le temps de passer une journée sur un Jardin voient les choses différemment ensuite. Mais aujourd'hui il n'y a pas de point de rencontre entre les gens pour qui ça va bien et les gens pour qui ça va mal. Le seul rapport qui existe, c'est de se faire taper d'un euro. Soit on le donne en sachant que ce n'est pas ça qui réglerait le problème, soit on ne donne pas et on culpabilise. Ce qui nous met mal à l'aise, c'est l'absence de relation...

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... Ça paraît stupide, mais les jardiniers nous disent : « vous ne pouvez pas savoir le bien que cela fait d'avoir ce mode de relation. » Les paniers de légumes sont de magnifiques alibis : il y a en réalité beaucoup plus que des légumes qui s'échangent.

« Je dois tenir ça de mon père qui était maçon »

Avez-vous besoin de vous mettre en danger ?

Certainement, oui. En centre d'hébergement, nous sommes confrontés à des situations très dures, très violentes. Certains y perdent leurs moyens ; d'autres, comme moi, se font de vrais shoots d'adrénaline. Cela ne veut pas dire que l'on ne souffre pas après, mais ce sont dans ces situations difficiles que nous donnons le meilleur de nous-mêmes.

En même temps, je ne recherche pas la difficulté en permanence. Je ne suis pas une tête brûlée, au contraire. Je préfère la paix sociale et la sérénité à la violence !

Il faut savoir lever le nez du guidon : se nourrir uniquement du terrain, ça tue. Il faut faire très attention. Porter toute cette misère, être le réceptacle de toute cette misère, cela fait de vous une carpe... Je l'ai fait pendant des années, en centre d'hébergement : on rencontre à longueur de journée des gens qui vous racontent toutes les horreurs du monde. Ce n'est pas facile d'être en face. Il y a des bourreaux, mais bien plus de victimes, de types qui déjantent complètement. On se demande pourquoi untel est défoncé du matin au soir : quand on apprend que son beau-père le sodomisait quand il était bébé, ça fait bizarre. Alors, quand on vous raconte une histoire comme ça plusieurs fois par semaine...

Au bout de quelques années, beaucoup d'éducateurs sont obligés de prendre des cachets toute la journée car ils n'y arrivent plus.

Je pensais être un mec indestructible, capable d'accueillir toute la misère du monde. Mais entre l'océan et la falaise, c'est toujours l'océan qui gagne ! Devant les attaques de la pauvreté, c'est pareil. Il faut se préserver. Face à ces vagues de misère, on ne peut pas être en première ligne pendant 35 ou 40 ans. J'estime qu'on a une durée de vie professionnelle « au front » de cinq à dix ans.

Reste que je ne peux bien travailler que dans l'urgence. Je ne sais pas carburer autrement. Par exemple, je dois écrire quelques lignes pour un livre de photos d'ici la fin de la semaine. Je n'ai pas une heure de libre mais je sais que ce sera fait, quitte à y passer une nuit. De même, j'ai un forum cette année à Paris. Eh bien, je sais que j'attendrai le dernier week-end pour travailler le discours que je dois y prononcer !

Quel est le moteur de votre engagement professionnel ?

Les gens. Je crois que je les aime plus que les idées, comme Jaime Lerner, ce maire de Curitiba, au Brésil, évoqué par Jean-Marie Pelt¹. Dans les années soixante-dix, il a fait de sa ville un modèle en matière de développement durable. À ceux qui lui demandaient la clé de sa réussite, il répondait qu'il aimait les gens.

Comme j'avais intitulé le dernier forum du Réseau Cocagne « Quinze ans qu'on sème », en faisant l'analogie avec le mot aimer, on pourrait me faire passer pour une espèce de prédicateur que je ne suis absolument pas, au contraire ! En fait, si je fais ce travail, si je veux bien me lever à 5 h du matin pour aller visiter un Jardin dans le 42, c'est que j'aime me retrouver avec les gens, réfléchir avec eux, construire avec eux. Et ne pas les décevoir.

C'est cela, l'idée force : construire quelque chose ensemble. Avant,

¹ C'est vert et ça marche ! Fayard, 2007

j'adorais voyager, simplement pour bouffer du terrain. Aujourd'hui, je ne retournerai à Madagascar que si j'ai un projet à y monter, m'attabler avec des gens et construire quelque chose avec eux.

Je dois tenir ça de mon père, qui a commencé comme maçon. Ma famille est d'origine italienne, mais aussi allemande : j'ai été élevé dans un petit village de l'est de la France, au milieu des usines Peugeot, là où se faire traiter de fainéant est la pire des insultes. J'ai grandi dans un univers majoritairement protestant et ouvrier, où rigueur et travail étaient les maîtres mots. Cela peut être très excessif. J'ai été content de m'en échapper.

On peut prendre du plaisir, mais sans oublier le travail ?

Oui, je m'impose souvent des contraintes comme un bon feignant contrarié. J'adore parler, j'aime la bonne chère, les belles filles, mais je ne fais rien pour en profiter au maximum. Toujours, mon côté germanique reprend le dessus. Il est important pour moi d'être sérieux, de tenir mes engagements, de respecter la parole donnée.

Cela étant, je devrais prendre un peu plus de temps pour mes proches. Il y a beaucoup de force et d'énergie en moi, et j'ai tendance à en abuser. Je m'épuise moi-même parfois, ce qui n'est bon ni pour mon travail, ni pour ma vie privée. Quand on est dans le rouge, on peut partir sur des obsessions... J'ai besoin d'une poussée d'adrénaline pour certaines activités, comme l'écriture, mais je me rends bien compte que je suis meilleur dans beaucoup d'autres domaines, comme le relationnel, lorsque je suis calme et apaisé. C'est assez ambivalent.

J'ai compris aussi que les gens attendaient beaucoup de moi. À une certaine époque, je croyais que je devais tout partager avec eux, mes joies comme mes peines, parce qu'ils étaient proches de moi. Aujourd'hui, je leur épargne mes peines.

La religion tient-elle une place particulière dans votre vie ?

Elle n'en tient plus beaucoup aujourd'hui, je ne suis pas croyant. Cela étant, je suis entouré, au Réseau Cocagne et dans ma vie privée, de catholiques pratiquants. Les gens qui viennent y travailler suivent, soit un engagement politique, avec de véritables convictions écologiques, humaines, soit un engagement religieux...

Mais elle en a tenu une : j'ai été enfant de chœur très jeune et j'ai beaucoup aimé ça. J'étais le grand copain du curé, nous avons une relation privilégiée. Le curé lisait, écrivait... Il était extrêmement colérique, mais il adorait deux ou trois personnes, dont moi et un ami — Bernard, qui devait mourir d'un cancer foudroyant à 17 ans. On aimait bien se retrouver dans cet espace un peu particulier. En revanche, je n'aimais pas aller à l'école, c'est pour cette raison que j'appréciais autant être enfant de chœur. Les enterrements, les mariages, les baptêmes étaient des occasions de ne pas aller en cours. Déjà, j'étais le boss de la petite troupe ! Quand le curé partait toute une journée pour acheter des cierges dans des monastères ou du vin en Bourgogne, il nous emmenait. J'aimais bien, cela me changeait de mon quotidien. Il n'empêche que j'aimais tout autant me retrouver dans le bistrot que tenait mon grand-père où se rassemblaient tous les pochtrons. Toute ma vie, j'ai aimé des milieux très différents.

Puis, à treize ou quatorze ans, lorsque j'ai commencé à lire des bouquins, je me suis posé des questions et j'ai fini par me demander ce que je faisais là. André Comte-Sponville a d'ailleurs écrit de très belles pages sur ce sujet. Il a montré qu'il était beaucoup plus difficile d'exercer un métier comme le mien pour un athée que pour un croyant, tout comme il est plus difficile pour une personne non croyante de vieillir et d'accepter la mort. Certaines personnes, sans être croyantes, vont puiser les raisons de leur engagement dans des ressorts très humanistes, proches des valeurs chrétiennes, comme le respect de l'être humain.

Votre grand-père tenait un bistrot ?

Il paraît que je lui ressemble beaucoup. Il avait un côté grande gueule, lui aussi. C'était un homme très généreux, avec une âme de chevalier blanc, de justicier. Il aurait pu tout lâcher du jour au lendemain pour régler un problème humain. D'ailleurs, il a commencé avec beaucoup d'argent et a fini presque ruiné : il donnait à manger et à boire, et certains oubliaient de payer ! Il avait un côté royal et était d'un niveau légèrement supérieur aux habitués. Il n'était pas le bistrotier con et facho. Il buvait avec eux, il savait les écouter, mais aussi relever le débat quand c'était nécessaire. Je pense que s'il avait vécu dans un village d'Afrique, il en aurait été le sage. Lorsqu'il tonnait, les gens écoutaient. Il se dégageait de lui une force naturelle. C'était un homme sain. Il est mort lorsque j'avais 16 ou 17 ans. Mais j'ai pratiquement passé les douze premières années de ma vie avec lui, car son café était en face de chez mes parents.

Je suis issu d'une famille juste, peu politisée mais prête à donner un coup de main quand quelqu'un est dans le besoin.

Quel regard vos parents portent-ils sur votre activité ?

On n'en parle pas beaucoup ensemble. Dès lors que je respecte certaines valeurs, ils se moquent que je sois maçon ou le directeur du Réseau Cocagne. En tout cas, c'est ainsi qu'ils sont avec moi et cela me convient parfaitement. Je sais en revanche que ma mère collectionne les articles sur le Réseau, qu'elle montre fièrement des photos de moi dans le journal à ses amis. Je sais aussi qu'elle s'est fait un malin plaisir de raconter ce que j'étais devenu à l'ancien censeur de lycée qui l'avait convoquée pour lui dire que j'étais de la graine de délinquant et que l'on ne pourrait rien faire de moi.

« Plus nous sommes nombreux, plus il faut fixer des règles »

Ce qui fonctionnait à l'échelle d'un Jardin, à Besançon, parce que c'était vous, vos convictions et vos méthodes, doit maintenant être étendu à presque cent Jardins. C'est assez magique de réussir, sans imposer d'outils, à ce que les grands principes soient mis en œuvre, en mouvement par tous les encadrants.

Quand un Jardin déraile aujourd'hui, nous n'avons même pas à intervenir en tant que réseau dans 90 % des cas. Ce sont les autres Jardins qui vont lui dire : « attends tu dérailles ! » Dans l'économie sociale et solidaire, on dit souvent que un plus un est égal à beaucoup plus que deux. C'est la force collective du réseau. Dans une famille soudée, il n'y a pas forcément besoin d'être convoqué par papa ou maman ; c'est le frère ou la sœur qui va dire : « attention, ça ne va pas. » Il y a quelque chose de cet ordre-là qui fonctionne en permanence. Les gens tirent beaucoup de satisfaction de ce qu'ils font individuellement, il faut leur laisser une certaine latitude, une certaine responsabilité — je n'ai aucune envie de tout diriger dans un système franchisé ; en même temps, si on s'apprécie, si on s'aime, on crée une dynamique qui est une véritable vague de bonne volonté qui vous submerge en

permanence. Nous n'avons que très rarement eu à virer quelqu'un du Réseau : les gens s'en vont tout seuls quand ils ne sont pas dans le mouvement.

Comment réussir à maintenir cet esprit-là pendant des années ? C'était facile quand nous n'étions que quelques-uns. Plus il y a de monde, plus c'est compliqué. Dans cette grande famille de l'économie sociale et solidaire, des gens ont depuis longtemps monté des choses extraordinaires : pratiquement toutes ces organisations se sont cassé la figure quand elles ont grossi. Je le sais depuis le début.

Le mouvement coopératif a été très actif après la guerre — ce sont eux qui ont posé les jalons d'une autre forme de distribution, qui ont inventé la grande distribution. Les premiers supermarchés ont été créés en France sous leur impulsion, avec une éthique irréprochable : les aliments devaient être de bonne qualité, moins chers, facilement accessibles, en quantité... C'était plein de bonnes idées, mais ce mouvement coopératif a fini par laisser place à des hypermarchés qui ne sont pas là uniquement pour des raisons humaines et sociales. Des patrons de la grande distribution sont désormais virés parce que les retraités américains attendent douze points de résultat et qu'ils n'en font que huit.

À l'origine, certaines grandes banques ont été montées par des dissidents en rupture avec un système bancaire qui les exploitait : ils ont décidé de créer leur propre banque, ce que fait la Nef¹

¹ « La Société financière de la Nef est une coopérative de finances solidaires. Depuis sa création en 1988, elle exerce une double activité de collecte d'épargne et de crédit dans le cadre d'un agrément de la Banque de France. L'épargne collectée sur des comptes de dépôts à terme ou sur des comptes courants est déposée par des particuliers, des associations et des entreprises. Les financements accordés par la société financière de la Nef permettent de soutenir la création et le développement d'activités professionnelles et associatives à des fins d'utilité sociale et environnementale. »

Source : www.lanef.com

Le Réseau Cognaise est bénéficiaire à la Nef d'un compte épargne insertion : les particuliers peuvent ainsi lui rétrocéder tout ou partie de leurs intérêts, contre reçu fiscal.

aujourd'hui. Ces derniers sont restés dans l'esprit, ce qui n'est pas forcément le cas des autres.

Cela dit, ce n'est pas évident de durer dans le temps. Peut-être faut-il accepter que ce type de réseau soit biodégradable !

Vous êtes sur un rythme de six Jardins créés par an. Il faut pouvoir suivre le modèle !

Nous sommes en train de revoir notre système d'animation pour fonctionner un peu différemment. La logique initiale était relativement simple : plus il se créait de Jardins, plus j'embauchais de gens au niveau national pour suivre le mouvement. En fait, il faut avoir quelques animateurs au niveau national mais qui vont établir du lien en permanence.

Dans un réseau, plus vous attendez que cela vienne d'en haut, plus vous êtes fragile si vous vous développez. En revanche, si vous vous organisez transversalement, avec des personnes-ressources identifiées et appréciées dans toutes les régions, si vous savez les mettre en relation et les valoriser, alors le réseau sera solide.

Au lieu de tout organiser de manière verticale, on va essayer de favoriser en permanence les rencontres. Quand on a passé des années à monter un Jardin avec des gens, on repère ceux qui sont bons. Par exemple, nous avons un directeur de Jardin qui est un ancien informaticien — c'est lui qui a créé le logiciel spécifique pour gérer les adhérents consommateurs. Quand un Jardin se crée, c'est lui qui non seulement installe le logiciel mais forme le futur comptable. Dans un système centralisé, ce serait le service informatique national qui débarquerait. Cette pratique apporte une autre dimension. Nous apportons tout ce qu'il faut à celui qui va monter un Jardin, mais, dans l'esprit du Réseau, il faudra rendre.

Une des rares choses qui me mette en colère, c'est quand un directeur à qui on a tout donné refuse l'une de mes demandes.

Un directeur en région parisienne, que j'avais passé des semaines à soutenir, prétend deux ans après me vendre un petit livret d'accueil qui m'intéressait et que je lui avais demandé. J'ai failli sortir de mes gonds ! Certains trouvent tout à fait normal de recevoir, mais pas de donner.

L'organisation de l'essaimage est finalement aussi réglementée qu'une charte de franchisé ?

Les rares documents définissant les différentes stratégies possibles pour développer ce type de structures ont été synthétisés par des élèves de l'Essec et publiés par l'Avise². Ils distinguent quatre voies : la dissémination, l'essaimage souple, la franchise et la filialisation. Lorsque l'on se dirige vers un système franchisé et centralisé, on crée quelque chose de lisible, mais on supprime toute idée de liberté locale : c'est le principe des nombreuses franchises qui envahissent nos villes. Avec la dissémination, il s'agit davantage d'une transmission d'idées assez libre qui aboutit à une sorte d'anarchie. Il y a certes, une grande liberté mais rien de fort collectivement. Nous essayons de nous situer entre ces deux extrêmes. Lorsque la question du développement s'est posée, nous avons commencé à construire en marchant comme des nomades. Mais dès les premiers contacts, j'ai compris que la dissémination ne conviendrait pas. Si j'avais laissé trop de liberté, les dirigeants auraient fait n'importe quoi. Certains envisageaient déjà de monter un Jardin, mais sans les adhérents, sans les pauvres, sans l'agriculture biologique, ou encore sans contact avec le secteur professionnel !

2 « Changer d'échelle. Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social », Printemps 2006. Source : Agence de valorisation des initiatives socio-économiques ; www.avise.org

En fixant les quatre grands principes de la charte³, nous sommes sur un type d'essaimage dit souple, qui limite efficacement les risques de dérive et permet de sauvegarder une liberté locale. Nous ne savons pas imposer des valeurs – non discrimination, insertion, développement durable, agriculture biologique –, il faut qu'elles puissent être reprises naturellement par chaque porteur de projet, sur chaque territoire. Ceci étant dit, on n'a de cesse d'aller vers le renforcement de cette charte. On se rapproche d'un système national de franchise, même si le mot n'est pas satisfaisant, car plus nous sommes nombreux, plus il faut fixer des règles.

Quand quelqu'un a un projet de Jardin, le rencontrez-vous systématiquement ?

Je l'ai fait pendant des années. Maintenant ce n'est plus moi, c'est l'équipe « essaimage et développement ». Cela commence par une sorte d'entretien de qualification. Si le candidat n'a jamais vu un pauvre de sa vie, s'il n'a jamais vu une exploitation maraîchère ou s'il n'a jamais rien géré, les choses vont être compliquées. Nous ne demandons pas qu'il ait les trois qualités, mais au moins l'une d'entre elles : soit qu'il vienne du monde de la gestion — car un directeur de Jardin passe plus de temps à monter des dossiers qu'à planter des carottes —, soit qu'il connaisse bien le monde de l'agriculture, soit qu'il vienne du social et baigne dans le milieu des personnes en difficulté. Pour diriger un Jardin, il va falloir maîtriser ces trois aspects. Il est arrivé que certains n'en maîtrisent aucun. Il y a toujours des exceptions qui confirment la règle !

Dans un deuxième temps, on essaie de comprendre pourquoi il nous appelle, ce qu'il veut véritablement faire. Parfois, on tombe

3 La charte des Jardins de Cocagne repose sur quatre points essentiels : réaliser une mission d'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté ; produire des légumes cultivés en agriculture biologique ; distribuer la production auprès d'un réseau d'adhérents ; collaborer avec le secteur professionnel de l'agriculture biologique.

Source : www.reseaucocagne.asso.fr

sur des gens qui se trompent d'adresse : nous sommes une forme très exigeante de l'insertion. Sans les discréditer, il y a des associations qui bricolent des petits trucs de jardinage et d'insertion dans toutes les villes de France, qui sont bien plus faciles à monter et à gérer. Faire du bio, avoir des adhérents consommateurs, c'est plus intéressant mais c'est aussi plus compliqué.

Vous essayez d'abord de dissuader les porteurs de projet ?

Non, mais de leur donner un maximum d'informations. Nous leur expliquons qu'il existe d'autres formules que Cocagne. Si les gens savent très bien pourquoi ils viennent vers nous, ça peut être réglé en deux phrases. D'autres, qui ont entendu parler de Cocagne dans un article ou une émission télévisée, n'ont aucune connaissance de tout le reste.

Nous ne voulons pas perdre de temps, ni en faire perdre au candidat. Il faut qu'il réfléchisse bien, qu'il soit bien informé. Ensuite, on lui demande une petite note d'intention. Cela nous permet de mesurer le fond — quelles sont ses valeurs ? qu'est-ce qu'il a envie de faire ? pourquoi sur ce territoire ? — mais aussi la forme. L'une des principales qualités d'un porteur de projet, c'est d'avoir une bonne maîtrise de la communication orale et écrite. Un responsable de Jardin ne fait que parler à des équipes en interne et négocier avec des partenaires en externe : téléphoner à l'ANPE, prendre rendez-vous avec le président du conseil général, négocier des dossiers administratifs avec la direction du travail, et puis organiser des réunions en interne, et des conseils d'administration le soir, etc. On est dans la com' en permanence.

Nous demandons au candidat de réunir un comité de pilotage au niveau d'un territoire, avec la direction du travail, la préfecture, le conseil général, le conseil régional et les autres acteurs locaux. Quelqu'un qui est incapable de mener ce type de réunion ne sera pas un porteur de projet à la hauteur. Il faut mesurer ces différentes capacités. Quand on ne sait pas s'occuper d'une per-

sonne en difficulté et qu'on veut le faire quand même, on risque de faire plus de dégâts qu'autre chose. Nous ne sommes pas là pour démotiver les gens et préférons dire rapidement si ça va être possible ou pas.

Ensuite, avant de lancer une grande étude de faisabilité, qui va être longue, fastidieuse, coûteuse, compliquée, on fait une pré-étude, une analyse du territoire, assez simple, qui va nous permettre de vérifier que celui-ci peut accueillir un Jardin. Cela donne lieu à la rédaction d'un projet : le Jardin de Cocagne se propose d'accueillir tel type de gens, de les accompagner de telle manière, selon qu'il s'implante dans les quartiers d'une grande ville ou dans le rural le plus profond... Il faut aussi avoir la modestie de reconnaître que nous ne sommes pas les premiers à répondre à ces problèmes, qu'il peut y avoir sur place et depuis des années quantité d'acteurs de l'insertion : comment compléter leur action et non les contrarier ? Et quelle est la position du secteur professionnel ? Quelles sont les difficultés rencontrées par les gens sur ce territoire ? Quel est l'état d'esprit des financeurs ? À travers quelques réunions ou rencontres déterminantes, on prend tout de suite la température. Si elle est largement en dessous de zéro, ce n'est pas la peine d'aller plus loin. Si elle est clémente, on avise. Il y a quelques acteurs déterminants, comme la Direction du travail. On ne peut pas monter un Jardin de Cocagne si la Direction du travail n'est pas d'accord. On peut négocier, discuter, reformuler le dossier, on peut insister...

Ce premier tour de piste sert aussi à dire aux partenaires : « si vous êtes d'accord, le Réseau peut apporter une méthodologie complète, faire une véritable étude de faisabilité, mieux que ne le ferait un consultant, vous apporter un porteur de projet que l'on va former en même temps, qui va devenir un vrai dirigeant du Jardin. » Nous ne sommes pas là pour pondre de l'étude, mais pour faire ce qu'on appelle des études-actions. On entre dans un autre système d'animation. Pour ça, il nous faut de l'argent.

Des crédits d'études sont mobilisés pour payer cette personne pendant plusieurs mois.

Est-ce que le porteur de projet est rémunéré ?

Il est directement rémunéré par son association locale, le temps de réaliser l'étude de faisabilité, pendant six à huit mois. S'il n'y a pas d'association locale, il arrive que le Réseau serve de tremplin.

Si quelqu'un veut monter un projet, nous pouvons trouver des fonds pour le rémunérer. En échange, nous voulons une disponibilité quasi complète pendant plusieurs mois. Trouver des terrains, monter des équipes, réunir de l'argent pour l'investissement et le fonctionnement, cela prend un temps fou. La personne doit s'y consacrer presque totalement.

Pour obtenir des subventions dans l'insertion, il faut une coquille juridique, c'est-à-dire être affilié à une association. Lorsque le porteur de projet est déjà rattaché à une association dans l'insertion, ça ne pose aucun problème car il y a déjà toute une logistique mise en place. En revanche, si la personne est isolée, il faut soit créer une association, soit rattacher la personne à une association déjà existante. En général, les associations locales acceptent volontiers de servir de base de lancement car ça ne leur coûte rien puisque nous venons avec l'apport. De plus, beaucoup d'entre elles n'aiment pas être en dehors du coup quand une entreprise de ce type se monte sur leur territoire.

Nous disposons aussi de fonds au niveau national pour financer la supervision du lancement de projet. Finalement, nous faisons office d'université de terrain pour le porteur de projet. Celui-ci, identifié sur le territoire comme meneur de l'étude de faisabilité et futur dirigeant du Jardin, rédige, avec l'aide de l'équipe « essaimage et développement », toutes les phases de son étude. Notre rôle est très concret : on rend le projet crédible, on forme quelqu'un et, quand on s'en va, il ne reste pas qu'un rapport,

une structure est créée. Cette formule est certes complexe, mais son coût de revient n'est pas plus élevé que lorsqu'on fait appel à un cabinet de consultant, et le porteur de projet bénéficie d'un accompagnement continu jusqu'à la mise en place du Jardin.

À quoi sert l'étude de faisabilité ?

L'étude de faisabilité doit répondre à des questions d'ordre technique, commercial, économique et, surtout, décrire le projet social sur le territoire. Il faut, pour que la création d'un Jardin ait lieu, que chacun y trouve de l'intérêt. Nous ne nions pas l'intérêt personnel, mais pour que cela fonctionne, il faut faire converger les intérêts.

L'étude de faisabilité repose sur trois grandes questions : « L'implantation d'un Jardin de Cocagne sur le territoire constitue-t-elle une réponse adaptée aux besoins sociaux de la population visée en matière d'insertion socioprofessionnelle ?

À partir des éléments identifiés, quelles sont les caractéristiques du projet social qui organisera l'action d'insertion socioprofessionnelle de la structure envisagée ?

Quelles sont les conditions (territoriales, administratives, juridiques, matérielles, techniques, humaines, partenariales, politiques et financières) de création et de pérennisation de ce type de structure ? »

Les partenaires publics ont parfois tendance à considérer que les deux premières questions, « y a-t-il un public ? » et « que fait-on avec ce public ? » ne nécessitent pas d'être posées à chaque implantation. Pour certaines d'entre elles, le système est rodé depuis le temps qu'il est en place. Mais nous ne sommes pas une franchise McDonald's : nous devons répondre à un réel besoin et pour y répondre correctement, il est nécessaire de se poser à chaque

fois ces questions. Pour les Jardins qui ont voulu s'en passer, cela s'est traduit quasi systématiquement par une fermeture ou de nombreuses difficultés.

Vous arrive-t-il d'aller chercher le porteur de projet ? Ce serait alors un « portant » de projet...

Oui, il y a des portants et des porteurs. Quand un préfet, un président de conseil général ou un directeur du travail nous appelle pour nous dire qu'il manque à son territoire un dispositif du type Jardin de Cocagne, on a affaire à quelqu'un qui va être un facilitateur, un « portant », mais ce n'est pas lui qui portera le projet, qui va diriger le jardin.

C'est parfois beaucoup plus compliqué. Je me suis retrouvé dans une situation assez incroyable avec un préfet de Lorraine qui, m'ayant vu à la télévision, m'appelle le lendemain et me dit : « votre truc m'intéresse, j'ai quelques cantons en difficulté, je voudrais plusieurs Jardins de Cocagne. » Il me passait commande ! Je lui ai expliqué que les choses étaient bien plus compliquées, qu'on allait déjà essayer d'en monter un... Il me propose d'organiser une réunion avec les partenaires : je me retrouve à la préfecture avec tous les services de l'État attendant les consignes ! Je leur explique qu'il manque le principal, c'est-à-dire un porteur de projet. Malgré tout leur argent et leur bonne volonté, il faut trouver le porteur de projet, qui, lui, devra trouver des terrains : quand on aura le porteur et les terrains, on va partir sur quelque chose de plus concret.

Dans ces cas-là, pouvez-vous partir en recrutement ?

C'est toujours un peu compliqué : un porteur de projet qui fait directement appel à nous sera toujours bien plus motivé que quelqu'un qui a été contacté par un préfet, qui répond à un appel d'offre... La dynamique n'est pas tout à fait la même.

Quels sont les points communs de vos porteurs de projets ?

Leur éthique et leur philosophie. Ils ne sont pas là par hasard et ont mûrement réfléchi leur orientation de vie. Ça tombe bien, il n'y a pas de transformation sociale possible dans nos sociétés sans transformation personnelle !

Nous avons des agriculteurs, des ex-chômeurs, des ingénieurs agro, des informaticiens, des travailleurs sociaux, d'anciens fonctionnaires, des chefs d'entreprise, etc.

C'est un projet personnel. On se demande ce que des gens issus du social viennent fabriquer dans ce domaine : toujours stressés, avec énormément de travail, débordés par les difficultés rencontrées par les personnes en insertion, des progressions de carrière difficiles, gagnant peu d'argent. Il faut avoir quelque chose qui ne tourne pas rond ! Alors qu'avec beaucoup moins de compétences, on peut diriger des empires du social, qui posent beaucoup moins de problèmes, des établissements plus structurés, etc.

Vous parlez de qualification du porteur de projet, de quoi s'agit-il ?

Il s'agit de le former pour qu'il puisse être professionnel sur tous les axes du projet. Il n'existe pas de mouton à cinq pattes ou très peu. La plupart d'entre eux sont souvent déjà qualifiés d'un point de vue technique, il nous faut les former au monde du social. Il faut aussi les faire rentrer dans le giron de l'insertion, qui est une espèce de jungle touffue, avec un jargon très particulier. On renvoie toujours une image d'amateur mais c'est surtout parce que l'on ne se prend pas au sérieux. Il s'agit réellement d'un monde complexe dans lequel il faut toucher à tout. Grâce à notre politique de formation, nous sommes capables de proposer au porteur de projet un plan individuel de formation comme dans n'importe quelle entreprise, pour l'aider à se parfaire en gestion, en management, etc.

Vous est-il arrivé d'exclure un Jardin du Réseau ?

Oui. Il y a une dizaine de « Canada Dry » en France. Certains ont monté un Jardin de Cocagne « bis », en parallèle, sans nous le dire, en faisant leur truc de leur côté. Il y a une certaine justice, si j'ose dire : comme ils ne bénéficient pas de la force collective du Réseau, la plupart sont morts au bout de deux ou trois ans. D'autres en sont délibérément sortis. On peut faire un parallèle entre réseau et famille : la famille, c'est génial, mais c'est aussi très pesant. Certes, je peux compter sur mes frères et sœurs, sur mes parents, mais en même temps j'y perds un peu de liberté, car je ne peux pas leur cacher grand-chose. Quelqu'un qui est épris de liberté supportera mal cette pression.

Nous avons un ou deux Jardins sur lesquels je mets beaucoup de pression depuis des mois — j'essaie de le faire avec bienveillance, mais je ne supporte pas un malade qui ne veut pas se soigner ! S'ils essaient de se soigner, je mets tout en œuvre pour les soutenir. Mais ceux qui font l'autruche, en attendant que tout s'arrange...

Pouvez-vous me donner un exemple d'un Jardin où ça ne va pas ?

Il y en a eu un dans le Nord. C'est une situation compliquée, qui s'est délitée. Le Jardin a été monté par un maire écologiste avec un porteur de projet, qui est consultant aujourd'hui ; tout fonctionnait pour le mieux, mais celui-ci a rencontré une dame dans le sud de la France et a quitté le Nord. Une remplaçante est arrivée ; elle a commencé à s'engueuler avec le maire écolo. L'équilibre qui existait n'a pas tenu avec cette jeune dame : rapidement, on s'est aperçu qu'elle avait des difficultés. On lui a proposé de mettre en place un système de parrainage : il ne suffit pas que mes collaborateurs ou moi-même fassions un saut pour faire le diagnostic, il faut s'assurer qu'elle prend bien chaque jour les bonnes pilules au bon moment. Ce sont les gens des Jardins d'à côté qui viennent, chaque semaine, faire le tour des cultures,

regarder ce qui va, ce qui ne va pas, recadrer au fur et à mesure. C'est une sorte d'accompagnement dans le temps.

Au bout de trois semaines, elle m'explique qu'elle n'aime pas celui que je lui ai envoyé. Elle laisse tomber, ne donne plus de nouvelles pendant des mois. Puis elle me demande une signature pour obtenir de l'argent d'une fondation, mais il fallait un papier. Généralement, s'il y a 5 000 euros à la clé, on se bouge. Là, rien pendant des mois : je finis par l'envoyer promener. Par la suite, j'apprends que, plutôt que de produire des légumes, elle fait du jus de pomme qui n'est pas aux normes, qu'elle va faire les marchés sur des zones où opèrent déjà les Jardins voisins, en ne pratiquant pas les mêmes prix... Elle multiplie les conneries comme ça. Alerté par tous les partenaires publics sur place, la Direction du travail, j'essaie de la contacter, elle filtre. Je la coince un jour, elle nie tout problème. Et j'apprends trois jours plus tard qu'elle est en dépôt de bilan ! J'ai fini par la rencontrer, mais le dialogue s'est révélé stérile, et le Jardin a fermé. De telles personnes n'ont aucune envie qu'on vienne mettre le nez dans leurs affaires.

Comment fonctionne le Réseau au niveau national ?

Aujourd'hui, je travaille avec 13 personnes, et nous disposons d'un budget d'un million trois cent mille euros environ.

Ce budget intègre les cotisations des Jardins ?

Oui, elles en représentent 20 %. Le reste est apporté par des crédits d'études de faisabilité ou des financeurs publics ou privés. Le Fonds social européen est notre plus grand financeur. Notre demande d'argent se fonde sur un projet collectif annuel, afin de présenter nos priorités, nos objectifs, nos actions. Nous fixons un budget global, et chaque action fait l'objet d'un budget particulier. Ainsi, les financeurs nous aident sur telle ou telle action, mais n'interviennent pas dans la détermination de nos actions.

Ces actions se disséminent ensuite à l'échelle de chacun des Jardins ?

Certaines actions sont menées à l'échelon national, d'autres à l'échelon régional, et d'autres encore à l'échelon local. Ainsi, pour professionnaliser l'ensemble des directeurs, nous allons mettre en place des cycles de formation au niveau national.

Quel est le budget moyen d'un Jardin ?

Chaque Jardin dispose d'un budget moyen de 400 000 à 500 000 euros, constitué à partir de la vente des légumes, de subventions et d'aides aux postes liées à l'embauche de personnes en difficulté, etc. Chaque Jardin compte une personne chargée de trouver de l'argent. Les Jardins sont autonomes sur ce plan, même si nous les aidons parfois à élaborer leur budget et à rechercher de l'argent. Ainsi, en Rhône-Alpes, une partie des financements des Jardins a été obtenue grâce à des dossiers collectifs que le Réseau a montés, ce qui a le mérite de simplifier la démarche administrative et de donner une certaine cohérence à nos projets au niveau régional. De plus en plus de fondations privées s'appuient d'ailleurs sur le Réseau avant d'investir dans un Jardin en particulier.