

## Annexe 10 : Fiche du Jardin d'Avenir



Figure 1 : Carte identité du Jardin d'Avenir

Le Jardin d'Avenir situé à Saint-Martin-en-Haut dans le département du Rhône est un jardin de réinsertion faisant partie du réseau Jardin de Cocagne (<http://www.reseaucocagne.asso.fr/>). Jardin d'Avenir a pour mission l'insertion par l'activité économique avec pour support la production maraîchère et de poule pondeuse en agriculture biologique. Ils accueillent des personnes en difficultés d'insertion professionnelle avec des CDD de 8 mois pour travailler sur la production. En parallèle, ces personnes bénéficient d'un accompagnement individualisé leur permettant de se remobiliser sur un projet professionnel, d'effectuer des stages et des formations dans la filière qui les intéresse afin qu'ils puissent retrouver un emploi.

L'association loi 1901 a une exploitation de 6 hectares où est réalisé du maraîchage sur environ 3,5 hectares avec une quinzaine de serres. En plus de la production de légumes, l'exploitation a un verger et des poules pondeuses. L'association a mis en place un système d'adhésion pour les habitants du territoire qui s'engagent à acheter un panier par semaine ce qui permet d'écouler les productions. Une partie de cette production est aussi livrée à des restaurants collectifs et des magasins bio. Les légumes et fruits sont également partiellement transformés en bocaux (soupes, ratatouille, coulis de tomates, confiture...) dans un atelier collectif dont fait partie le jardin. Le collectif réalise aussi un accueil pédagogique pour les écoles par exemple.

Leur modèle économique en tant que chantier d'insertion repose sur 30% d'autofinancement par la vente des produits et prestations de services et 70% de subventions publiques et de dons des adhérents. Le partenariat avec l'État permet de financer les salaires des personnes en insertion. Les autres partenariats (départements du Rhône, de la Loire, la Région, Communauté de communes des Monts du lyonnais ...) participent au financement de l'encadrement et des autres charges de structures.

L'association accueille une vingtaine de salariés entre 20 et 60 ans avec environ 30% de femmes. La durée moyenne de parcours d'une personne dans l'association est de 16 mois. La structure emploie aussi 6 permanents qui permettent de faire fonctionner la structure. L'association compte environ 200 familles adhérentes avec une trentaine d'entre eux qui sont bénévoles. Elle a également une centaine d'adhérents étudiants.

### 1. Organisation du travail et partage des responsabilités

Les responsabilités sont partagées entre les administrateurs et les 6 salariées permanents dont la directrice. Le reste des salariés sont des salariés temporaires en parcours d'insertion. Leur

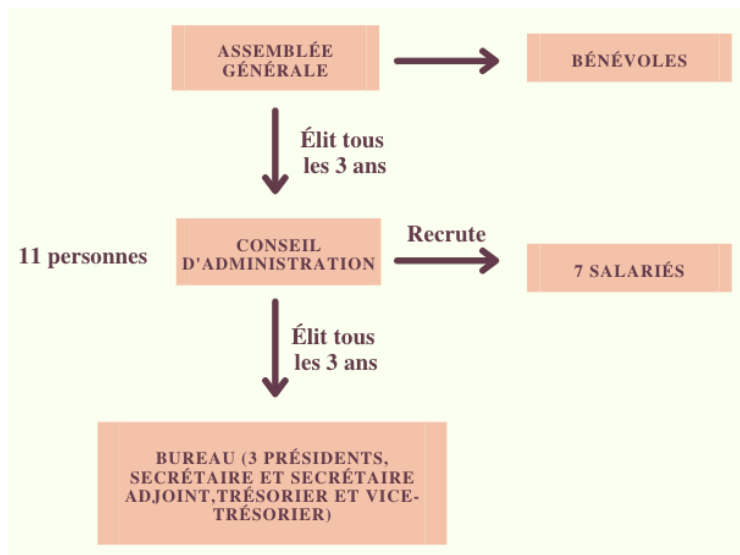


Figure 2 : Schéma de l'organisation au Jardin d'avenir

rôle dans la structure est principalement opérationnel mais ils participent au fonctionnement de la structure via les instances de représentation (CSE). L'organisation de la structure représentée sur la figure 2 suit le schéma général présent dans les associations, c'est-à-dire, une assemblée générale composée des familles adhérentes, un conseil d'administration élu par les adhérents pour 3 ans, mandats renouvelables 3 fois lors de l'assemblée générale annuelle. Un effort est réalisé pour rendre les assemblées générales plus

attractives. Ils ont par exemple réalisé une assemblée dans un cinéma pour projeter un film après l'assemblée, ils ont aussi essayé une assemblée avec conférence gesticulée. Le conseil d'administration est composé de 11 personnes dont 9 retraités. Les administrateurs sont donc plutôt âgés. L'association a pour objectif de rajeunir le conseil d'administration afin d'avoir une dynamique de groupe un peu différente. Lors des réunions du conseil d'administration 2 élus de la communauté de communes du Mont du lyonnais sont présents afin de représenter les partenaires extérieurs ainsi que la directrice. Ce conseil d'administration élit le bureau qui est composé d'un secrétaire, un secrétaire adjoint, un trésorier, un vice-trésorier et de 3 co-présidents qui se partagent les responsabilités pour 3 ans et renouvelables 3 fois. Dans la réalité, un des co-présidents a été président 4 ans puis il est parti 1 an et il est à nouveau président, il n'y a donc pas beaucoup de renouvellement des responsabilités. À l'origine, il y avait seulement un président et un vice-président. Étant donné que le poste de président demandait beaucoup de travail et de responsabilité personne ne voulait reprendre ce poste c'est pourquoi ils ont modifié leur mode de fonctionnement en créant 2 autres postes de président. Ils se retrouvent toutes les 6 semaines pour des réunions assez longues de 4 heures mais les membres sont heureux de se retrouver. Lors de chaque réunion un des co-présidents est chargé de l'animation et à chaque début les administrateurs valident le compte rendu de la réunion précédente. C'est aussi le moment pour eux de se retrouver autour d'un repas partagé. Entre les réunions les administrateurs peuvent être amenés à se retrouver par commission (communication, RH et investissements) afin de travailler sur des sujets particuliers avec les salariés permanents. Globalement, ils sont attentifs aux difficultés des uns et des autres et à ce qu'il n'y ait pas de surcharge de travail.

La séparation de ce poste en 3 peut apporter des difficultés dans la communication notamment pour la directrice. En effet, selon le sujet, la directrice doit se référer au président du domaine correspondant tout en faisant passer les informations aux autres présidents. Les trésoriers jouent un rôle de contrôle sur ce que fait la directrice. Elle rencontre des difficultés à les impliquer plus dans le suivi des comptes de la structure. Les personnes présentes au bureau ont des profils assez variés car issus de milieux professionnels différents mais sont fédérées par leur sensibilité commune pour le social et le milieu agricole avec des membres qui sont investis dans d'autres structures associatives. Le bureau n'est pas encore sûr quant à l'utilité de se réunir hors du conseil d'administration pour des raisons de redite et donc de perte de temps.

Les salariés permanents ont la charge de l'encadrement maraîcher (former et manager les salariés en insertion), de l'accompagnement social et professionnel des salariés en insertion ce

qui permet de connaître les problématiques personnelles de ceux-ci et de les aider sur leur orientation professionnelle, de la commercialisation des produits, de la vie associative et partenariale et du pilotage de l'association (directrice).

Certaines missions demandent de l'investissement des administrateurs mais les salariés rencontrent parfois des difficultés pour que les administrateurs puissent se libérer du temps et prennent des responsabilités. Par exemple, les commissions sont souvent lancées par les salariés, les administrateurs ne sont pas très autonomes, ils ont besoin que quelqu'un les lance. « *Il manque de force vive supplémentaire dans le conseil d'administration* ». En revanche, ils réalisent très bien le suivi par la suite.

En plus des administrateurs, l'association peut compter une trentaine de bénévoles dont les membres du conseil qui sont facilement mobilisables. Les bénévoles ont par exemple la charge du poulailler à tour de rôle le weekend, certaines animations de promotion extérieures, le renfort sur l'entretien des abords, la vente de plants.

Les salariés souhaiteraient qu'il y ait plus de liens entre eux et les administrateurs afin de pouvoir échanger sur le travail des uns et des autres de manière à mieux se répartir le travail et se coordonner.

## **2. La conduite des réunions**

Lors des réunions, l'ensemble des membres et plus particulièrement le co-président chargé de l'animation sont attentifs à réaliser un partage de la parole équitable et ils s'écoutent entre eux ce qui rend ces moments agréables. En revanche, la directrice a soulevé le fait que le groupe salariés /administrateurs évite certains sujets pour ne pas entrer en conflit. Éviter de parler des sources de conflits ne paraît pas être une bonne solution car ceux-ci restent cachés longtemps et finissent par ressortir. Ils pensent à mettre en place un espace de discussions pour que les salariés permanents puissent parler de ce qui fonctionne bien ou non.

## **3. Les modes de coordination et de communication externe**

Il y a une transparence totale entre ce que fait la directrice et les administrateurs. C'est-à-dire qu'elle ne leur cache rien sur les erreurs qu'elle peut commettre et les difficultés qu'elle rencontre. Cette transparence a permis aux administrateurs de lui faire réellement confiance ce qui semble important pour le bon fonctionnement du collectif.

Pendant le confinement, les deux co-présidents étaient présents chaque semaine au jardin pour une réunion de suivi de « crise ». Ils ont également communiqué par visio-conférence mais ça a été plutôt compliqué comme certaines personnes n'avaient pas de bonne connexion internet. Maintenant la communication se fait beaucoup par mail et téléphone entre les administrateurs et les salariés. L'ensemble des comptes rendus sont envoyés par mail. Un groupe Whatsapp a été créé pour les bénévoles et les administrateurs et ils cherchent à mettre en place un drive partagé. Pour la communication plus large, l'association réalise une newsletter, ils ont un site internet (<http://jardindavenir.reseaucocagne.asso.fr/>) et une page Facebook (<https://www.facebook.com/jardindavenirreseaucocagne>) qu'ils rencontrent des difficultés à faire vivre par manque de temps.

## **4. Les modes de prises de décision**

Au sein du CA, l'ensemble des décisions sont prises de façon démocratique c'est-à-dire selon le principe « un homme = une voix ». Par le passé un travail d'accompagnement a été fait sur la définition des tâches à assumer dans la structure et la répartition des rôles entre salariés

permanents et CA. Globalement, les décisions concernant le quotidien sont prises par les salariés et seulement présentées au conseil d'administration afin qu'il soit tenu au courant. Les décisions plus importantes comme le budget prévisionnel, les comptes de résultats, les valorisations salariales et les investissements matériels sont discutées en conseil d'administration et validées par vote. La directrice ne vote pas au conseil d'administration. En revanche, c'est elle qui apporte tous les éléments au conseil ce qui signifie qu'elle exerce une forte influence sur les décisions qui vont être prises en fonction de comment elle présente les éléments.

## **5. Maillage générationnel et intégration**

Le collectif a des difficultés pour le renouvellement des adhérents. Il y a un fort turn over des adhérents qui prennent des paniers, les membres de l'association sont donc constamment en recherche de nouveaux membres. Une salariée a entre autres la charge de redynamiser le réseau. Elle a réalisé des formations pour entre autres fidéliser les bénévoles.

## **6. Ambiance dans le collectif**

Comme il n'y a pas un gros renouvellement des membres ceux-ci se connaissent bien et forment maintenant un vrai groupe. Les personnes du groupe sont globalement tolérantes les unes envers les autres, croient au projet et le défendent. De plus, les membres ont de la reconnaissance pour ce qui est réalisé et le mettent en avant lors des assemblées générales par exemple. Ils réalisent une fête en octobre pour les bénévoles afin de créer de l'interconnaissance et maintenir la bonne ambiance dans le collectif. De plus chaque fin d'assemblée générale se termine par un buffet.

Ce collectif fonctionne sur la confiance qu'il y a entre les salariés, la directrice et les administrateurs. De plus il y a une bonne ambiance et les administrateurs sont investis dans un projet qui leur tient à cœur. En revanche, la situation économique instable de ce genre de structure met beaucoup de pression sur les épaules de la directrice et de charge mentale pour les membres du CA.