

Modèle de développement

(Extrait du guide Changer d'échelle : Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social, par *Géraldine Chalencon et Anne-Claire Pache*, avec la collaboration de *Sophie Caillat et Christian Valadou*.

Un partenariat entre la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, la Caisse des dépôts et l'AVISE).

#2 : LE DEVELOPPEMENT PAR ESSAIMAGE SOUPLE



Les clés de ce modèle

- Se développer rapidement
- Laisser une grande marge de manœuvre aux nouvelles structures, tout en préservant les valeurs et les missions initiales

1. Les grands axes de ce modèle

Définition

Le développement par essaimage repose sur la création de structures juridiques autonomes qui mettent en œuvre un projet donné sur de nouveaux territoires.

Dans le cas de « l'essaimage souple », **les structures essaimées sont autonomes**, elles constituent un **réseau**, partagent avec la structure fondatrice (souvent appelée « tête de réseau ») un certain nombre de **points communs** (valeurs, missions, type d'activité...), mais les liens juridiques entre les structures sont limités, laissant ainsi aux structures dupliquées une grande marge d'autonomie.

Les contraintes et les contrôles sont peu nombreux.

Forces et faiblesses

L'avantage majeur de ce modèle de développement est sa rapidité grâce à la **combinaison d'une impulsion interne et d'un appel aux initiatives externes**. Il nécessite par contre une recherche de financement par les structures locales pour pouvoir lancer leur activité.

D'un point de vue organisationnel, on note une bonne capacité d'innovation et d'expérimentation du fait de contraintes relativement faibles vis à vis du modèle. La capitalisation de l'expérience des structures existantes reste elle limitée, ce qui peut entraîner la répétition des mêmes erreurs. L'hétérogénéité des structures créées et le faible degré des contraintes peuvent aussi entraver la qualité et amoindrir la visibilité du projet.

2. Quelques exemples

De nombreuses organisations ont fait appel à ce modèle de développement qui permet la diffusion du concept tout en représentant un coût limité pour la structure fondatrice.

C'est le cas par exemple d'Actif France, du Réseau Entreprendre, de Solidarité Entreprise, de la Table de Cana et du réseau Cocagne.

3. Zoom sur...: *Le Réseau Cocagne*

- **Présentation de la structure**

Les Jardins de Cocagne accueillent des hommes et des femmes de tous âges, qui se trouvent en situation précaire (allocataires du RMI, sans revenus, sans domicile, chômeurs de longue durée, n'ayant jamais travaillé, etc.) et rencontrent des difficultés d'ordre professionnel, social ou personnel. A travers la production de légumes biologiques et leur distribution, sous forme de paniers hebdomadaires, à des adhérents-consommateurs, ces Jardins permettent à des adultes en difficulté de retrouver un emploi et de (re)construire un projet personnel.

- **Explication du modèle de développement par essaimage souple mis en place**

Créé en 1992, le premier jardin de Cocagne a suscité l'envie chez d'autres personnes de lancer des jardins sur le même modèle. Après plusieurs duplications réussies sur un modèle de « dissémination », le fondateur du 1^{er} jardin et les personnes autour de lui ont constaté la faiblesse des possibilités de capitalisation ouvertes par ce type de développement et ont ressenti le **besoin d'une plus forte structuration** : ainsi, en 1999, ils ont décidé de **créer une tête de réseau** (et donc d'évoluer vers un modèle d'essaimage souple) afin de mieux capitaliser l'expertise acquise.

Structure organisationnelle

Les 80 Jardins sont tous membres de l'association nationale à vocation européenne « Réseau Cocagne ». Ils ont le statut d'associations 1901 conventionnées « chantiers d'insertion ».

Le réseau assure trois missions : l'essaimage (l'accompagnement des porteurs de projets), **l'animation** (transmission d'informations, assistance sur site), **la professionnalisation des équipes** permanentes des Jardins (formations, démarche qualité) et **la mise en réseau** (au niveau régional, national et européen).

Initiative de développement

La création de nouvelles structures n'est pas à l'initiative du réseau. Elle est l'objet de porteurs de projets locaux externes mais obtient le soutien du réseau pour le montage et la mise en route de l'activité.

Financement

Les Jardins se financent localement et versent une cotisation au réseau. **Chaque Jardin doit lever ses fonds et est seul responsable en cas de difficultés.**

Gouvernance

Chaque Jardin a 3 représentants à l'AG du réseau (un bénévole, un adhérent-consommateur et un salarié), soit 240 personnes. Le CA est composé de 18 personnes élues parmi cette assemblée. Les structures locales sont donc bien représentées.

Le degré d'autonomie des décisions des Jardins dans le cadre de ce réseau est à peu près total, dans le respect de la charte et des décisions du CA, qui peut retirer l'agrément dans le cas contraire.

Fondements et outils communs

La Charte impose de travailler avec des personnes en difficulté, d'être certifié « Agriculture Biologique », de distribuer principalement la production de fruits et légumes à des adhérents consommateurs et de s'engager à collaborer avec le secteur professionnel local (agriculteurs biologiques, etc.).

La mise en réseau se fait aussi de Jardin à Jardin.

Un **guide méthodologique de création** d'un Jardin de Cocagne circule ainsi que **plusieurs guides référentiels** (accompagnement socioprofessionnel/production maraîchère biologique/animation de réseau d'adhérents).

- **Résultats de ce modèle de développement**

Aujourd'hui, le Réseau Cocagne regroupe **80 jardins en activité** sur l'ensemble du territoire national et 15 jardins en projet.

Ils rassemblent autour d'eux plus de 16 000 personnes (jardiniers en insertion, salariés permanents, adhérents consommateurs, bénévoles, partenaires, porteurs de projets...). Ces acteurs sont autant de personnes-ressources et de relais vers d'autres réseaux, au service de la lutte contre l'exclusion.