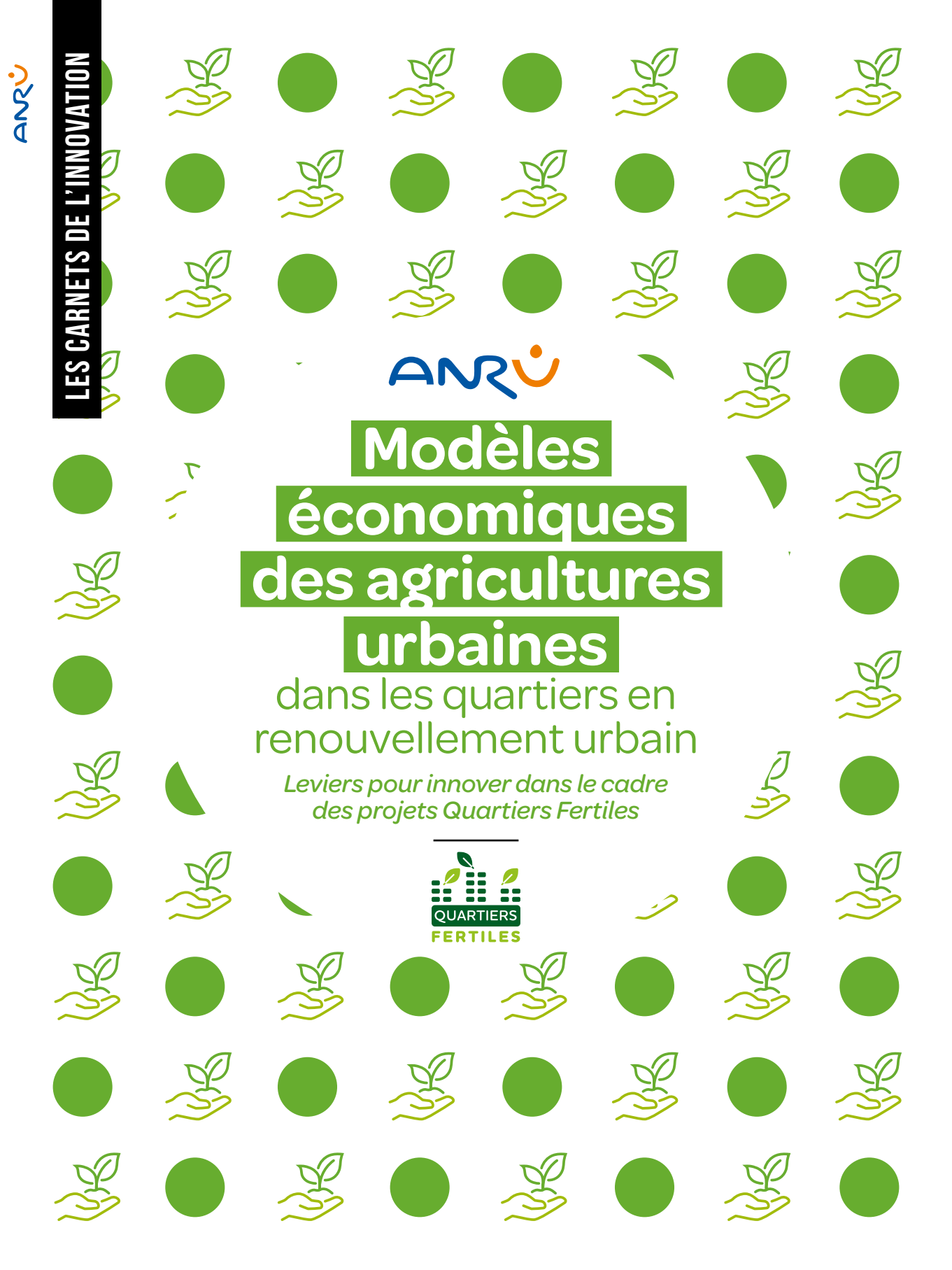




**Modèles
économiques
des agricultures
urbaines**

dans les quartiers en
renouvellement urbain

*Leviers pour innover dans le cadre
des projets Quartiers Fertiles*



Sommaire

Préambule page 5

1

Introduction page 7

2

Fiches thématiques page 8

Fiche 1 : Modèle économique : de quoi parle-t-on ? page 8

Fiche 2 : Quels leviers pour améliorer son efficacité économique ? page 22

Fiche 3 : Quelles activités développer pour diversifier ses recettes ? page 44

Fiche 4 : La tarification sociale, une solution pour faciliter l'accès à l'alimentation ? page 56

Fiche 5 : Comment trouver des financements pour son projet ? page 68

3

Conclusion page 83

4

Annexe I page 84

5

Annexe II page 116

6

Annuaire page 121

7

Ressources bibliographiques page 125

8

Glossaire et lexique page 128



Avant propos

Depuis vingt ans, l'ANRU est investie d'une mission : changer la vie des trois millions d'habitants des quartiers français qui concentrent les difficultés sociales et urbaines les plus fortes.



ANRU accompagne des interventions décisives réalisées sur tout le territoire et qui vont se poursuivre ces prochaines années en générant, à travers le seul Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU), près de 40 milliards d'euros d'investissement : réhabilitation et démolition de grands ensembles vieillissants, construction de logements à échelle humaine, création de centaines d'équipements scolaires, de crèches, de médiathèques ou encore de locaux d'activité, aménagement d'espaces publics de qualité, etc. Beaucoup a été fait, mais beaucoup reste à faire pour réussir la transformation complète de ces territoires encore trop souvent stigmatisés. C'est précisément pourquoi l'ANRU s'est donné l'ambition de stimuler l'innovation dans plus de 450 quartiers grâce au NPNRU, mais aussi à la démarche « Quartiers Résilients » qui soutient de nouvelles stratégies de transformation et d'adaptation des quartiers. Le renouvellement urbain n'est pas l'occasion d'un simple rattrapage de ce qu'offrent les quartiers les plus attractifs des métropoles, il doit être saisi comme une véritable opportunité de prendre un temps d'avance. Les projets de rénovation urbaine offrent ainsi la possibilité de tester des pratiques et des technologies inédites, placées au service des habitants, de l'amélioration de leur qualité de vie et de l'attractivité des territoires. Les solutions d'innovation doivent trouver en ces projets de nouveaux terrains d'expérimentation et en renforcer l'ambition.

QUARTIERS FERTILES

Alors que le NPNRU entrait en phase de déploiement opérationnel, l'ANRU a été mandatée en 2019 par le ministre en charge de la Ville et du Logement, pour massifier l'agriculture urbaine dans les quartiers en renouvellement urbain. Pour ce faire, un appel à projets (AAP) a été lancé en 2020, doté d'une enveloppe totale de 34 millions d'euros de subventions.

Lancé en janvier 2020 par l'ANRU, l'appel à projets « Quartiers Fertiles » portait ainsi l'ambition de soutenir la mise en culture d'une centaine de quartiers du NPNRU. À l'issue de trois tranches de candidatures, 98 projets ont été sélectionnés, couvrant 140 quartiers. Ces projets sont tous en phase de réalisation, leur contractualisation et mise en œuvre s'inscrivant dans le cadre des projets de renouvellement urbain du NPNRU.

L'objectif de déploiement et d'accélération de l'agriculture urbaine trouve écho dans des projets accompagnant la structuration de filières locales et créateurs de ressources économiques pour les territoires (les initiatives proposées ont vocation à s'inscrire dans une logique productive et marchande, et à être créatrices d'emplois), associant de manière étroite les habitants dans leur conception et leur mise en œuvre, avec un impact positif démontré sur l'environnement (à travers des circuits courts et la préservation des ressources naturelles notamment) et l'alimentation durable.

Remerciements

À l'ensemble des territoires membres actifs du groupe de travail :

Angers Loire Métropole, Nantes Métropole, Bordeaux Métropole, Ville de Bordeaux (33), Établissement public territorial Est Ensemble, Ville du Port (974), Ville de Koungou (976), Communauté d'agglomération du Grand-Sénonais et Ville de Sens (89), Communauté d'agglomération Évreux Portes de Normandie (27), Ville de Garges-lès-Gonesse (95), Métropole de Lyon (69), Ville de Nanterre (92), Ville d'Annemasse (74), Ville de Saint-Quentin (02), Ville de Grenoble (38), Ville de Saint-Étienne (42), Eurométropole de Strasbourg (67), Laval Agglomération, Ville de Saint-Fons (69), communauté d'agglomération Grand Paris Sud Seine Essonne Sénart (91), commune de Villefranche-sur-Saône (69).

Aux intervenants extérieurs et contributeurs :

Brian Démas (Atemis LIR), Valérie Plet (ADEME Île-de-France), Justine Maytraud (Banque des territoires), Gilles Degroote (CLAP), Samuel Feller et Clémence Berlingen (Open Food France), Julia Levêque (VRAC Lyon Métropole/MESA), Boris Marcel, Emmanuelle Ribes et Claire Mouquet (Les Cols Verts), Christophe Babarit (Réseau Cocagne), Marie Fiers, Anne-Cécile Daniel et Romain Guitet (AFAUP), Kevin Morel (ingénieur et docteur en agronomie), Véronique Saint-Ges (docteure en sciences économiques à l'INRAE), Anne Lemaire et Zoé Mikol (chambres d'agriculture France), Tara Bushe (chambre d'agriculture IDF), Flore-Anaïs Brunet, Emmeline Meneux et Mathilde Berthelot (Régie Océan), Lisa Bertrand et Daniela Sias (Exp'AU), Cyrielle Vaillant (INRAE), Gregory Lamare (Interm'Aide Emploi), Radostina Ivanova (Les Tinctoriales), Julia Dombradi (Pistyles), Franck Bury (Hortibat), Aimie Robin et Lauranne Theillaumas (Clésence), Samuel Leuchter-Genin (Fabrique de l'Emploi), Vincent Terny (Diagonales), Cyril Bauer (Régie des Écrivains), Jean-Luc Birsy (C2S Services), Pierre Wolf (Ferme du Trichon), Diane De Magnitot (Merci Raymond), Axelle Randonnet et Sophie Lemarchand (Phacélie), Julien Blouin et Mathilde Gallichet (We Agri), Margot-Lys Duval, Victoria Timmerman (GAEC & Sociétés), Mariam Mahamat (AJDB), Antoine Cantaloup (Halage), Thomas Ysembert (Soli Serre), Maxime Boniface (Champiloo), Alix BELL (Jardin du Coteau), Hélène Berthes (Les Cols Verts Rennes), Paul-Artur Klein et Coline Fabre (Les Jeunes Pousses), Mattieu Corre (Valophis Habitat), Martin Cascaro et Élise Briancon-Ngabonziza (Le Booster de Saint-Jean), Hélène Planckaert et Lalie Ganoun (La Maison Phare)

Aux DDT 69 et DDT 35

Aux chargés de mission de l'ANRU participants et contributeurs

**À l'équipe Quartiers Fertiles de l'ANRU, Inga Kardava et Stéphanie Khayat,
pour le pilotage de la mission et la contribution au livrable**

**Au bureau d'études Terreauciel pour l'appui à l'organisation de ce groupe de travail
et à la production du livrable**

À l'AFAUP et aux Cols Verts pour leur relecture attentive



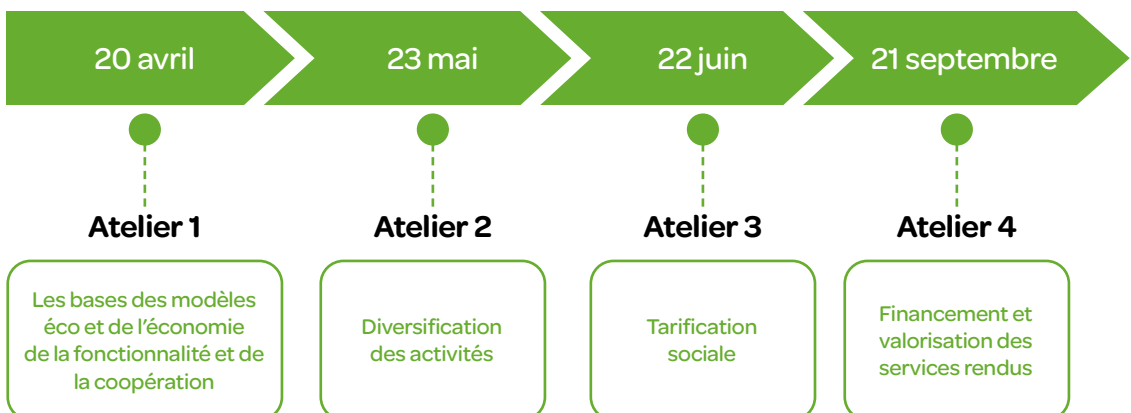
Préambule

À la suite du lancement de la communauté Quartiers Fertiles début 2022, une enquête diffusée auprès des lauréats Quartiers Fertiles a révélé que le majeur verrou opérationnel rencontré par les lauréats est l'aspect économique des projets (84 % des répondants) et, notamment, la difficulté à rendre compatible un modèle économique pérenne avec l'ambition citoyenne et solidaire du projet.

Ainsi, un groupe de travail dédié aux modèles économiques en agriculture urbaine a vu le jour au printemps 2023, avec l'animation de quatre ateliers thématiques.

Ce groupe de travail a permis d'échanger entre exploitants, collectivités, bailleurs et partenaires de l'ANRU sur les facteurs de succès et les freins rencontrés pour le développement et la pérennisation des activités d'agriculture urbaine

au sein des quartiers prioritaires de la politique de la ville. La diversité des projets d'agriculture urbaine se retrouve dans la variété des modèles économiques sur lesquels ils s'adossent. Il n'existe ainsi pas de recette miracle ou de modèle économique type à répliquer pour réussir, plutôt des exemples desquels s'inspirer. L'ANRU souhaite à travers ce document partager des pistes sur la base de retours d'expérience exposés en ateliers, afin de permettre aux lecteurs d'imaginer des stratégies économiques durables et vertueuses



La BOITE à OUTILS



tout en maximisant les retombées sociales et environnementales au niveau local.

Avec ce guide, les porteurs de projet en agriculture urbaine disposent des premières clés pour bien construire leur modèle économique, qu'ils soient au stade de l'idée ou en cours de développement : ce à quoi il faut absolument penser, les structures ressources, les points de vigilance, etc. Les problématiques majeures et récurrentes sont également pointées.

Construit à partir des synthèses des quatre ateliers qui ont jalonné le groupe de travail ainsi qu'à partir des documents et guides outillant déjà le monde de l'agriculture urbaine, le présent document a vocation à :

- synthétiser les grands enseignements issus des réunions du groupe de travail;
- mettre en avant des recommandations méthodologiques et opérationnelles associées aux problématiques et verrous identifiés, illustrés par des cas concrets;

- faire ressortir les facteurs clés de réussite et inspirer les territoires et leurs partenaires souhaitant engager des projets d'agriculture urbaine sur leurs quartiers en renouvellement urbain.

Le document est structuré de la manière suivante :

- Une introduction mettant en avant les spécificités de l'agriculture urbaine dans les quartiers en renouvellement urbain et la présentation des quatre grandes thématiques identifiées en séances de groupes de travail.
- Cinq fiches reprenant pour chaque thème ciblé la problématique, les verrous et les pistes de solutions associées.
- Dix fiches projets illustrant les modèles économiques de projets lauréats Quartiers Fertiles.
- Une conclusion présentant des suggestions pour poursuivre la démarche.
- Des annexes : annuaire des membres du groupe de travail et des contributeurs, ressources bibliographiques.

Introduction



ANRU a lancé, le 24 janvier 2020, « Les Quartiers Fertiles », un appel à projets visant à massifier l'agriculture urbaine dans les quartiers d'intérêt national et régional du NPNRU, considérant que cette activité constitue une opportunité de création d'emplois locaux et de transformation du cadre de vie de ces quartiers. Après trois tranches de candidatures échelonnées jusqu'en juillet 2021, l'ANRU et ses partenaires ont sélectionné 98 projets. Ces lauréats constituent aujourd'hui la communauté Quartiers Fertiles.

L'appel à projets soutient des formes variées d'agriculture urbaine, adaptées aux contextes spécifiques de chaque territoire. Les projets lauréats ont été sélectionnés sur leur capacité à accompagner la structuration des filières locales en associant de manière étroite les habitants et en s'inscrivant dans une logique productive. En plus d'aides financières pour le cofinancement d'études et de missions d'ingénierie, d'investissements et de dépenses de personnel, ils bénéficient d'un appui technique et opérationnel, individuel et collectif de la part de l'ANRU, à travers des webinaires thématiques ou encore des visites de site, permettant le partage d'expérience et de ressources entre les porteurs de projet :

Carnet de l'innovation : « *L'agriculture urbaine dans les quartiers en renouvellement urbain* », qui constitue une boîte à outils pratique pour un montage de projet dans les meilleures conditions et illustrée par des retours d'expérience. Ce carnet introduisait la question centrale du modèle économique et proposait des pistes opérationnelles et méthodologiques pour favoriser la viabilité économique d'un projet d'agriculture urbaine.

Foire aux questions (FAQ) juridiques : modalités de mise en concurrence, modalités de calcul de la redevance d'occupation du domaine public, impact du PLU sur l'installation de projet

d'agriculture urbaine, et les différents types de conventions d'occupation d'une propriété privée ou publique.

Carnet thématique : « *Réussir une consultation pour sélectionner un porteur de projet en agriculture urbaine* ».

Les projets lauréats Quartiers Fertiles sont représentatifs de la grande diversité de formes que peut prendre l'agriculture urbaine à vocation professionnelle et/ou servicielle : microfermes, jardins maraîchers en insertion, pépinières, incubateurs, microforêts, vergers, fermes pédagogiques, etc. Ils se situent à des stades d'avancement différents, tant sur le plan technico-économique que sur celui de la gouvernance et de l'identification des acteurs partenaires du projet. Ce carnet thématique s'appuie donc sur leurs retours d'expérience, mais également sur ceux des nombreux autres projets existant en milieu urbain.

La pérennité des projets d'agriculture urbaine, qu'ils soient situés ou non en QPV, est largement interrogée par les financeurs et les acteurs socio-économiques, notamment les collectivités territoriales ou les bailleurs sociaux. **Ainsi, les démarches proposées doivent répondre à l'enjeu de l'équilibre économique tout en s'inscrivant à la fois dans une contrainte foncière importante, un contexte social précaire et une capacité de production limitée.**



Modèle économique : de quoi parle-t-on ?

À chaque structure son modèle économique

Un modèle économique décrit la façon dont une structure **crée de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes**. Cela revient à définir ce qu'elle va vendre (des légumes, des fleurs, des ateliers pédagogiques, des œufs, du miel, des formations, etc.), auprès de qui (la restauration collective, les habitants et habitantes du quartier, les restaurateurs, les salariés d'entreprise, etc.), dans quel but, de quelle manière et pour quel bénéfice. Pour les structures relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS), il s'agit aussi d'avoir une **utilité sociale**¹.

La diversité des projets d'agriculture urbaine implique une diversité de modèles économiques, et il en existe autant que de structures : agriculture urbaine professionnelle ou non professionnelle, production de biens et de services divers, débouchés, techniques low-tech ou high-tech, diversification par des activités connexes, types de ressources, situation géographique, modèle juridique, social et fiscal, etc. Chaque modèle économique dispose de ses propres atouts et contraintes, et, s'il est intéressant de s'inspirer des projets existants, se doter d'un modèle adapté à son activité doit permettre d'établir une feuille de route stratégique pour assurer la durabilité de son projet.

POINT DE VIGILANCE : Les compétences d'un entrepreneur sont spécifiques : on peut avoir une très bonne idée, mais ne pas savoir la mettre en œuvre. La BGE Hauts de France propose un escape game en ligne pour tester ses propres compétences entrepreneuriales (<https://www.lepluscompetentdesentrepreneurs.fr/>).

Pourquoi construire un modèle économique ?

Le modèle économique est un outil au service de la viabilité et de la pérennité du projet d'agriculture urbaine et nécessite de concilier des objectifs de rentabilité et de productivité sur des surfaces souvent contraintes, avec les valeurs du projet telles que l'ouverture sur le quartier, la pédagogie, l'insertion sociale et économique ou la protection de l'environnement. Il doit aussi permettre de concevoir une activité proposant des produits de qualité à des prix accessibles tout en rémunérant les producteurs. Ces objectifs de réalité économique figurant dans le cahier des charges de l'appel à projets « Quartiers Fertiles », l'autonomie du projet à long terme constitue pour tous les lauréats un objectif bien identifié. Construire son propre modèle économique fournit ainsi une structure permettant de :

recenser ses besoins et les moyens matériels, immatériels, humains et financiers utiles au lancement de l'activité, à disposition ou à trouver ;

1. L'AVISE définit l'utilité sociale comme étant une « utilité collective et une plus-value en termes de transformation sociale, qui prend en compte les publics fragilisés, contribue à la cohésion sociale et renforce l'autonomie des personnes ». Pour aller plus loin : www.avise.org.

- **déterminer les compétences** nécessaires à la mise en œuvre du projet, à acquérir personnellement ou auprès de partenaires;
- **délimiter le périmètre** de l'étude de marché et définir les prémices de la stratégie commerciale, les circuits de distribution et leur potentiel rémunérateur au regard des besoins du territoire;
- **définir l'organisation** en matière de production, de logistique, de gestion, etc.;
- **établir des partenariats stratégiques.**

Un modèle économique bien conçu aidera le porteur de projet à déterminer comment générer des revenus et assurer la viabilité à long terme, au-delà des subventions d'amorçage éventuelles. Toutefois, la réflexion menée en amont présente ses limites et sa construction doit être un travail itératif jusqu'au lancement du projet. Il est à confronter régulièrement au réel et à adapter par rapport aux évolutions et aux nouvelles opportunités dans la vie du projet. Par exemple, l'ouverture d'un restaurant à proximité du site de production peut constituer une occasion à saisir

pour développer un nouveau débouché. L'arrivée dans l'équipe d'une personne formée à l'horticulture peut, elle, être une chance pour diversifier sa production avec un atelier de fleurs coupées.

Atteindre la viabilité d'une ferme urbaine uniquement sur la production agricole est possible mais reste un exercice complexe. Si les activités connexes peuvent apporter des revenus complémentaires significatifs, le modèle doit également prendre en compte les services environnementaux et sociaux apportés par le projet au territoire. Cette dimension doit, *a minima*, permettre aux acteurs territoriaux de prendre conscience des bénéfices apportés par le projet et d'engager une réflexion en coût global ou coûts évités : insertion sociale et économique, alimentation de meilleure qualité et impacts positifs sur la santé des habitants, réduction des îlots de chaleur, renaturation des villes et préservation de la biodiversité, gestion de l'eau à la parcelle, réduction des coûts d'entretien des espaces verts ou des friches, etc. Ces services ne sont aujourd'hui pas ou peu rémunérés, alors même qu'ils sont susceptibles de

AUSER, un projet porté par l'AFAUP sur la valorisation des services rendus par l'agriculture urbaine

L'AFAUP, Association française d'agriculture urbaine professionnelle, est une organisation à but non lucratif créée en 2016². Réseau des professionnels et professionnelles de l'agriculture urbaine, son ambition est de faire de l'agriculture urbaine (AU) un levier incontournable pour rendre les villes durables, fertiles et solidaires. Pour atteindre cette vision, ses actions se déclinent autour de trois axes :

- Fédérer les acteurs de l'agriculture urbaine autour de valeurs communes : l'engagement, le partage, la diversité et l'ouverture.
- Outiller le secteur en créant et diffusant de la connaissance accessible à toutes et à tous (référentiels, guides pratiques, FAQ juridiques...).
- Promouvoir la diversité de l'AU et porter la voix des agriculteurs et agricultrices urbaines.

En 2023, l'AFAUP a rassemblé 120 adhérents et adhérentes, représentant 200 sites cultivés et 765 sites jardinés développant 1100 emplois. L'AFAUP a mené en 2023-2024 une première étude sur les modèles économiques en agriculture urbaine auprès de 16 structures (11 entreprises et cinq associations). Au vu du nombre de personnes interrogées, ce travail ne constitue qu'une première étape et a vocation à être approfondi dans de futurs projets.

En parallèle, l'AFAUP lance en 2024 le projet AUSER qui doit étudier les services rendus par l'agriculture urbaine, afin d'objectiver ses apports aux territoires et, partant, justifier des financements mieux calibrés par rapport à l'activité.

2. Association française d'agriculture urbaine professionnelle : www.afaup.org

générer des économies, notamment publiques, qui restent encore à évaluer. La rémunération des services écosystémiques pourrait à l'avenir constituer une ressource pour les projets (cf. fiche n° 5).

La définition de son modèle économique peut être faite en interne ou avec l'appui d'une structure extérieure (bureau d'études, chambre d'agriculture...).

POINT DE VIGILANCE : Un modèle économique n'est pas figé : une fois rédigé par le porteur de projet, il sera amélioré de manière itérative, au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet. La roue de Deming est un outil simple et efficace à utiliser pour ajuster son modèle économique (Prévoir, Faire, Vérifier et Réagir).

Les premières questions à se poser

La cité de l'Agriculture à Marseille a publié en 2023 le guide « Faire pousser une ferme urbaine »³, proposant de « *défricher les étapes de la création d'un projet agri-urbain, en s'appuyant sur les retours d'expérience de la ferme Capri* [située dans le 15^e arrondissement de Marseille] et en redirigeant vers des ressources complémentaires d'autres partenaires de l'agriculture urbaine ». Notamment destiné aux porteurs de projet, il présente de façon pratique les premières questions à se poser dans sa démarche :

- **POURQUOI :** interroge la finalité (vision/valeur portées par le projet sur du long terme et liées intrinsèquement aux personnes fondatrices) et l'objectif général (contribution indirecte du projet à un secteur d'activité/groupe à moyen terme), en lien avec les enjeux politiques territoriaux.
- **QUOI :** interroge l'objectif spécifique (but direct du projet, faisabilité sur l'horizon de temps et sur le territoire d'implantation).
- **POUR QUI :** Interroge sur le ou les publics cibles du projet et les bénéfices qui leur sont apportés par l'offre de la ferme. L'offre est-elle adaptée et répond-elle aux besoins des cibles ?
- **COMMENT :** interroge les activités et moyens de fonctionnement considérés pour atteindre les résultats escomptés, répondant ainsi aux

objectifs susnommés.

Le schéma page 11 propose ainsi un processus de réflexion pouvant être mis en œuvre au lancement d'un projet dans la logique de la ferme Capri.

Les spécificités des modèles économiques en agriculture urbaine

Les modèles économiques en agriculture urbaine doivent répondre à des contraintes particulières :

- **Les difficultés intrinsèques au milieu agricole :** aléas météorologiques, changement climatique, volumes de production et rendements, exigences et volatilités des débouchés, etc.
- **Le contexte urbain et ses potentiels conflits d'usage :** accès pérenne ou temporaire au foncier et modalités de mise à disposition, taille et qualité du foncier (notamment pollution des sols), accès aux ressources et matières premières, absence de lieux de stockage adaptés, accessibilité du site (piétons, véhicules de plus de 2,5 t, embouteillages), risques de nuisances aux riverains, contraintes des PLU, poids des charges de fonctionnement (loyer, parking, accès à l'eau, etc.).
- **Les circuits courts :** concurrence de l'offre, logistique de distribution chronophage, logique de partenariats locaux/mutualisation à mettre en place.
- **Les difficultés liées au métier :** pénibilité d'un travail physique, en extérieur, missions multicasquettes et diversité des compétences attendues (agricoles, animations, encadrement, logistique, comptabilité, communication, etc.), salaires peu élevés et difficultés d'embauche, contrats précaires ou à statuts particuliers, etc.
- **La nécessaire valorisation des services écosystémiques (SES) :** si l'ensemble de la communauté de l'agriculture urbaine s'accorde pour reconnaître les externalités positives des projets, sur les plans économiques, sociaux et écologiques, et défend l'idée que ces services représentent une valeur ajoutée réelle des projets, le flou persiste sur les moyens d'en mesurer voire d'en rémunérer les impacts (cf. fiche n° 5).

3. <http://www.cite-agri.fr/le-guide-v2>

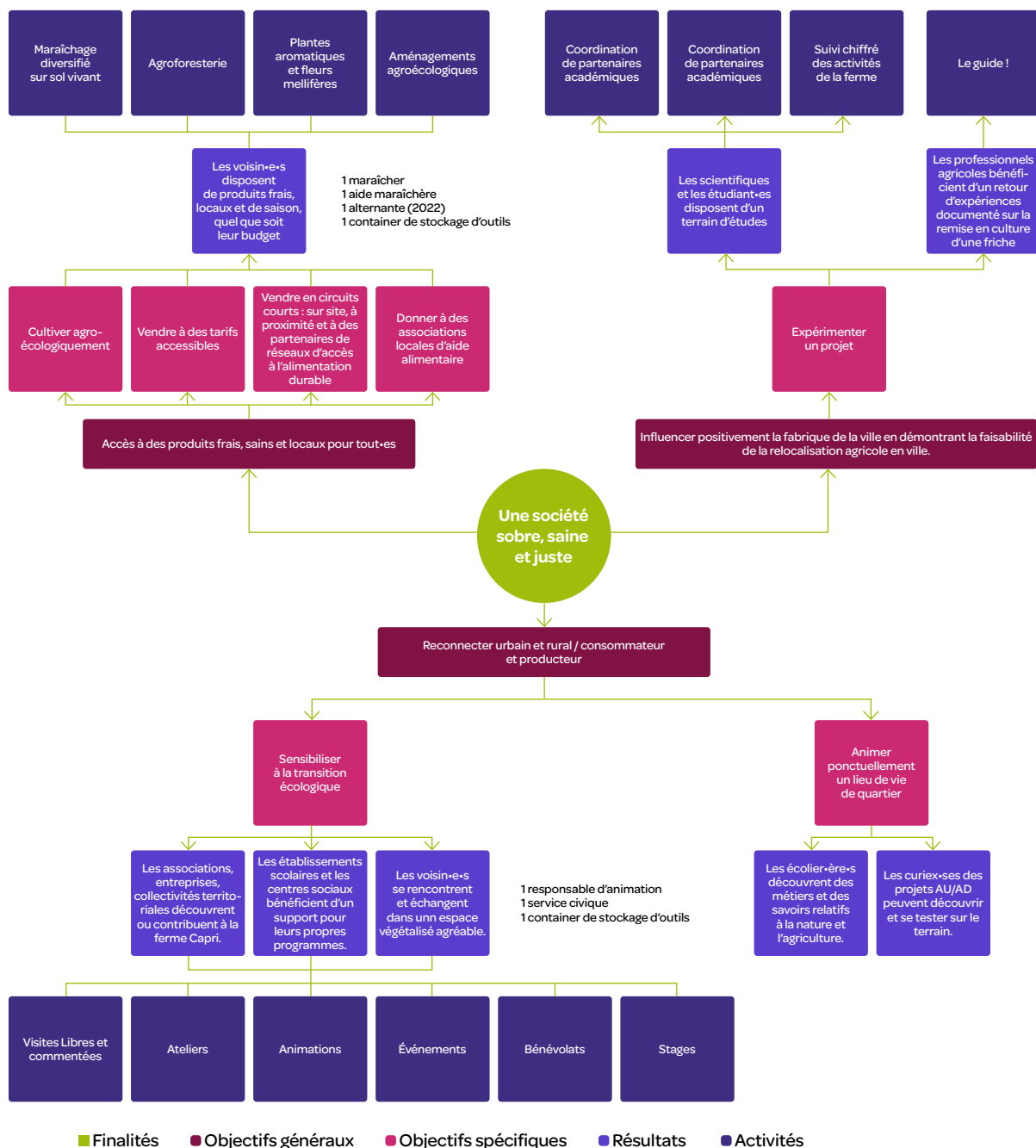


Schéma d'un projet dans la logique de la ferme Capri.

Source : « Faire pousser une ferme urbaine – le guide » – Cité de l'Agriculture de Marseille (2023)

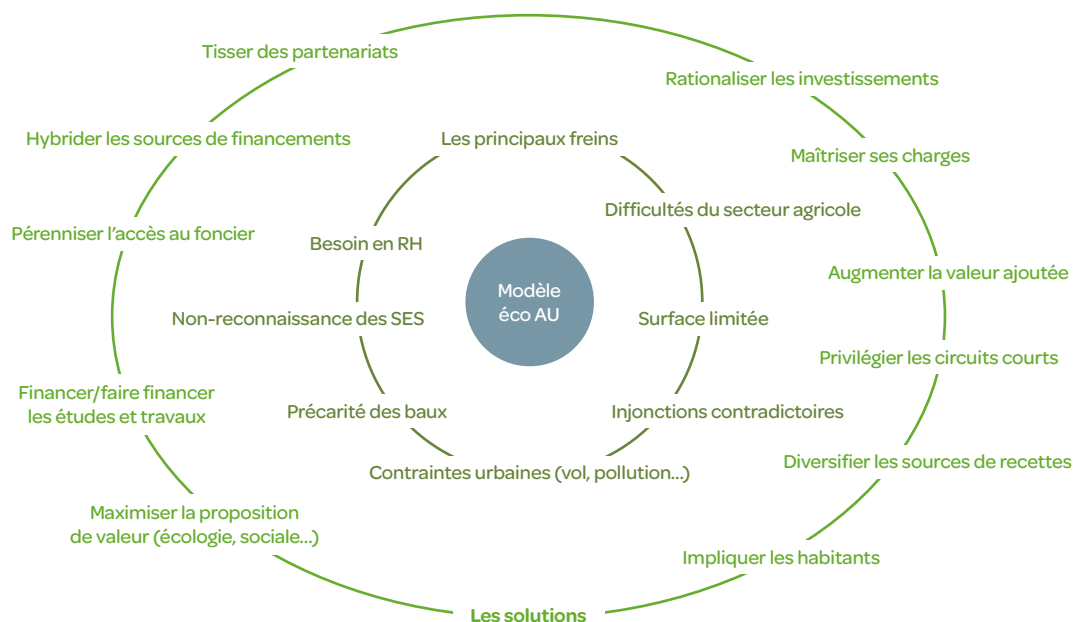


Diagramme des principaux freins et pistes de solutions pour les modèles économiques des agricultures urbaines.

Source : Terreauciel

FOCUS

Comment impliquer les habitants et les habitantes ?

Dans les projets en QPV et en particulier ceux s'intégrant dans une démarche de renouvellement urbain, la viabilité d'un projet d'agriculture urbaine dépend fortement de son ancrage local et de sa contribution à la vie du quartier.

Renforcée par la loi du 21 février 2014, la coconstruction des projets urbains affirme le rôle clé des habitants, qui doivent ainsi être associés à la programmation et à la conception d'équipements et d'espaces publics, à la définition des objectifs des projets et à leurs modalités de fonctionnement. Ainsi, un projet d'agriculture urbaine faisant partie intégrante d'un projet de renouvellement urbain doit se penser en concertation avec les habitants, mais aussi avec les autres usagers comme les associations,

les acteurs économiques, les services publics. Cette stratégie de développement favorise l'appropriation des transformations urbaines, encourage le développement d'initiatives et enrichit le dialogue.

La cohésion sociale est une dimension intrinsèque aux projets d'AU dans les QPV. Inclusion, ouverture, mixité, réponse aux besoins, lien social, partenariat avec des structures déjà bien implantées, connaissance de son public pour adapter ses moyens (langue, prix, par exemple) sont autant de facteurs de succès à appréhender dès la conception du projet. Pour aller plus loin, des ressources sont disponibles sur le site ANRUSCOPE, avec notamment le guide « Retour d'expérience. Participation(s) des habitants »⁴.

4. https://anru365.sharepoint.com/sites/extranet-anruscope/Thematiques/Guide_Participation_habitants_PNRU_2015.pdf

EXEMPLE 1

Les gens qui sèment, Cergy (95)



Le collectif La Lanterne anime le projet « Les gens qui sèment », projet d'agriculture urbaine à Cergy (95) dans le quartier Axe Majeur- Horloge. Ses actions s'articulent autour de deux axes principaux : la préservation et le développement de la biodiversité en ville et l'alimentation durable, en s'appuyant sur des infrastructures dédiées comme une serre-pépinière de quartier en production bio d'où sont distribués annuellement 5000 plants de légumes, fruits, fleurs et aromatiques aux habitants. Avec ces derniers, le collectif d'associations conçoit toute sa programmation : ateliers à la serre et en pieds d'immeuble, événements, sorties, mise à disposition de malettes pédagogiques auprès des établissements scolaires. Afin de recueillir leur parole, le collectif mène des enquêtes participatives au sein des résidences d'habitat social concernées par le projet, en allant à la rencontre de chaque habitant en



© DR

porte-à-porte. Il diffuse ensuite les informations par textos et par mails, doublés par de l'affichage dans les commerces et dans les halls d'immeuble, le boîtage de plaquettes-programmes traduites en anglais et en arabe, et des publications sur les réseaux sociaux. Grâce à ces différentes actions, La Lanterne estime avoir touché plus de 5000 personnes sur les trois années d'existence du projet (hors événements qui rayonnent au-delà du QPV). L'originalité du projet réside également dans la mobilisation, aux côtés de l'agroécologie, de l'outil artistique pour éveiller l'écocitoyenneté des habitants, en plus d'un ancrage local fort des associations membres du collectif qui agissent depuis plusieurs années dans le QPV. Un tiers-lieu s'inscrivant dans la continuité de ces démarches a ouvert ses portes en octobre 2023. Il permettra de pérenniser la démarche sur le long terme.

EXEMPLE 2

L'Oasis, Montpellier (34)

Un nouvel espace dédié à la sensibilisation aux enjeux de la transition écologique et au renforcement des liens sociaux des habitants de quartier a été installé par le bailleur social ACM Habitat sur le grand mail du quartier de la Mosson à Montpellier. Situé à l'extérieur du Grenier de la Mosson, un parking réaménagé qui héberge de jeunes entreprises innovantes du domaine de l'agriculture indoor, L'Oasis vise à tisser les liens entre



© ACM Habitat

cette pépinière et le quartier. L'association Les Petits Débrouillards y organise de nombreuses animations à destination des jeunes du quartier : 25 heures par semaine sont ainsi consacrées gratuitement à des ateliers « Bricol'recup », « Repair Vélo et autres objets », ou à des expériences scientifiques. Sur les six mois d'activité, près de 700 personnes ont participé aux ateliers, dont plus de 400 jeunes de 6 à 15 ans. Soutenu dans le cadre de l'AAP Quartiers Fertiles, le Grenier de la Mosson a vocation à être ouvert sur le quartier et l'ensemble du territoire montpelliérain, en accueillant des associations locales et d'autres projets d'innovation en lien avec les cultures urbaines. Cet espace symbolise pleinement les ambitions portées dans le cadre du projet de renouvellement urbain : redonner de l'attractivité au quartier de la Mosson en permettant aux habitants d'être acteurs de cette transformation afin de donner une dimension humaine et sociale aux enjeux urbains du NPNRU.



© ACM Habitat



© ACM Habitat

EXEMPLE 3

Une SCIC, structure porteuse de la ferme urbaine de la Plaine d'aventure, Laval Agglomération (53)

Laval Agglomération a lancé un marché global d'études de conception de leur projet d'agriculture urbaine dans le quartier Saint-Nicolas. Ce marché divisé en plusieurs lots vise à dimensionner le volet technique nécessaire à valider la faisabilité du projet (diagnostic de pollution des sols, modélisation des activités de production, diagnostic biodiversité et eau, conception des aménagements de la ferme) autant que le volet concertation. Un lot a été dédié à la concertation citoyenne et au montage d'une démarche de médiation de projet en articulation avec les autres lots. À la suite de l'étude, l'agglomération a imaginé un programme de mobilisation des habitants via différents événements, le montage de réunions aux formats variés pour attirer un maximum des publics cibles et un programme de formations avec le soutien de la Région. Elle a permis d'aboutir à la préfiguration d'une SCIC qui portera le projet et dont la gouvernance sera triple : un collège collectivités, un collège producteurs/salariés et un collège habitants.



© Laval Agglomération

Photo d'un atelier « Citrouille » organisé autour du projet de ferme urbaine.

Les spécificités liées à l'implantation en quartiers prioritaires :

nécessaire articulation avec le projet urbain et intégration aux choix programmatiques du quartier, calendrier intégré au phasage du projet de rénovation urbaine, baux souvent précaires et opportunités foncières atypiques (friches, délaissés urbains, urbanisme transitoire), intégration dans le paysage alimentaire (offre alimentaire limitée, sensibilisation des habitants à d'autres pratiques alimentaires, contexte de précarité), exposition du site à des risques de dégradations ou de mésusages. Pour aller plus loin, se reporter au Carnet de l'innovation de l'ANRU « L'agriculture urbaine dans les quartiers en renouvellement urbain – Boîte à outils du montage d'un projet »⁵.

L'importance de l'étude de marché

Dans le cadre de l'installation d'un projet d'agriculture urbaine, comme pour toute création ou diversification d'activité économique, la réalisation d'une étude de marché s'avère indispensable et permet de réduire les risques et les incertitudes pour s'implanter durablement. Il s'agit d'identifier les types de produits à privilégier en fonction de la demande et de la concurrence, mais également de définir les orientations commerciales et marketing à mettre en œuvre pour assurer la distribution des produits dans un modèle économique rentable et durable. Elle peut être menée par le porteur de projet lui-même ou bien accompagnée par un bureau d'études, les chambres d'agriculture ou d'autres organismes spécialisés. Pour les AFOCG, Associations de formation collective à la gestion, qui encouragent leurs adhérents à réaliser par eux-mêmes une étude de marché, il s'agit avant tout d'une « affaire de bon sens »⁶.

L'étude de marché permet d'aller plus loin que les premières questions pourquoi/quoi/pour qui/comment :

Caractérisation du territoire d'implantation : statistiques INSEE relatives à la population, accessibilité et topographie depuis Géoportail, plan local d'urbanisme, bassin de production et de consommation et poids du bio d'après les études des chambres d'agriculture, du GAB ou du réseau des AMAP, etc.

Étude du marché local :

- Quelle est la demande locale ? Est-ce que l'offre de produits/services répond à un besoin existant ? Quels sont les types de population du quartier ?
- Quelle est l'offre existante ? Quels sont les points de vente dans le quartier ? Quels sont les modes de distribution : AMAP, épiceries, marchés, restauration, vente sur la ferme, etc. ?
- Quels sont les concurrents à proximité ? Est-ce qu'ils peuvent devenir partenaires, prestataires ou clients ? Y a-t-il des complémentarités à trouver avec eux ?

Positionnement et débouchés :

- Quel(s) produit(s)/service(s) proposer (quantité, gamme, finition, emballage...) ? Pourquoi ce(s) produit(s)/service(s) ?
- Quel positionnement tarifaire ?
- Quelle est votre cible ? À qui vous adressez-vous ? Il est indispensable de définir la clientèle afin d'en connaître la répartition : grossistes, épiceries solidaires, épiceries bio, familles, collectivités, écoles, etc. Quelles catégories socioprofessionnelles parmi les clients ?

Stratégie commerciale, économique et marketing :

- Quels canaux de distribution ?
- Quels leviers de communication ? Comment fidéliser la clientèle ? Comment se rendre visible ?
- Quelle organisation humaine ? Quels coûts ?
- Quelles sont les projections des ventes à 1 an ? 3 ans ? 5 ans ?

La réalisation de l'étude de marché permet de consolider le projet global en vue des sollicitations de partenaires financiers ou institutionnels.

5. Le carnet thématique et les autres ressources de l'ANRU sont disponibles en accès libre sur le site ANRUSCOPE.fr et la docuthèque du site de l'ANRU.

6. www.afocg.fr

Structurer ses idées avec un outil adapté : l'exemple du Business Model Canvas

Selon Véronique Saint-Ges, docteure en sciences économiques à l'INRAE, et son étude intitulée « *Business models* des organisations marchandes et productives de l'agriculture urbaine »⁷, le concept de *business model* a été défini de multiples façons dans la littérature (Arlotto et al., 2011; Shafer et al., 2005), ces définitions variant selon qu'elles se concentrent sur les activités de l'organisation marchande et productive, la valeur créée, la compétitivité ou l'innovation.

Néanmoins, toutes ces définitions s'accordent sur l'importance cruciale du concept de valeur (Lambert, Davidson, 2013). La littérature (Linder, Cantrell, 2000; Magretta, 2002; Rajala, Westerlund, 2007; Zott et al., 2011) décrit le *business model* comme le mécanisme par lequel une organisation crée de la valeur, la distribue et génère des revenus pour assurer sa viabilité et sa pérennité. Bien que l'adoption d'un *business model* ne garantisse pas nécessairement le succès, cette approche systémique permet d'examiner la stratégie et les moyens qu'une organisation met en

œuvre pour assurer sa pérennité et sa compétitivité. De plus, le *business model* permet d'analyser et d'élaborer les fonctions de l'organisation dans leur ensemble et leur interdépendance dynamique plutôt que comme une simple somme de leurs parties (Verstraete et al., 2012).

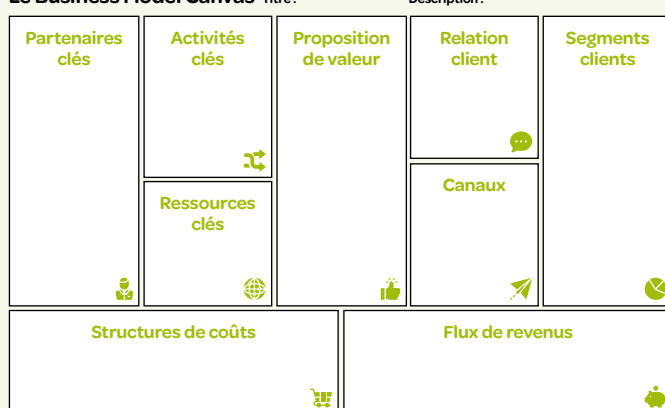
Face à la complexité du concept de *business model*, Alex Osterwalder et Yves Pigneur ont proposé en 2004 une représentation schématisée appelée « Canvas ». Ce modèle Canvas permet de visualiser le *business model* d'une organisation en prenant en compte les clients, l'offre, les infrastructures, la viabilité financière et leurs interrelations, aboutissant à une schématisation en neuf éléments.

Cependant, cette vision systémique des modèles économiques présente des limites. En effet, les années 2000 ont vu émerger des demandes citoyennes pressantes pour un développement économique qui prenne en compte les enjeux environnementaux et sociaux. Les entreprises sont désormais attendues sur des *business models* plus durables. Le secteur agricole n'échappe pas à cette tendance et se voit également questionné sur ses pratiques. Les *business models* doivent donc combiner les enjeux de performance et de compétitivité avec ceux de la durabilité, souvent perçus comme opposés. Lüdeke-Freund (2010),

- Les clients
- L'offre
- Les canaux
- La relation client
- Les revenus
- Les ressources clés
- Les activités clés
- Les partenaires clés
- Les coûts

Le Business Model Canvas Titre :

Description :



Les neuf briques du Business Model Canvas.

Source : Bpifrance

7. <https://shs.cairn.info/revue-innovations-2021-1-page-91?lang=fr>

suivi par Bocken et al. (2014), Joyce et Paquin (2016) ainsi que Yang et al. (2017) définissent un *business model* soutenable et en font un outil permettant aux entreprises de répondre aux défis économiques, sociaux et environnementaux. Ainsi, leur intégration permet de générer des innovations et, par conséquent, des *business models* innovants⁸. Bpifrance, par exemple, propose un outil simple et gratuit pour créer un business plan en ligne⁹.

Cet outil permet de disposer d'un document synthétique où tous les éléments clés sont indiqués et visibles au travers de neuf briques correspondant aux questions clés de la faisabilité opérationnelle et économique de son projet.

> Voir en annexe I, 10 projets Quartiers Fertiles mis en forme au travers du Business Model Canvas.

Les clients

Il s'agit de déterminer ses clients et consommateurs potentiels. Il est fréquent d'en avoir plusieurs types (on parle alors de « segments ») avec des besoins distincts, des sensibilités différentes aux prix, des habitudes de consommations spécifiques, etc. Classiquement, on distingue les offres Business-To-Business (B2B), adressées aux structures professionnelles, des offres Business-To-Consumer (B2C), destinées aux particuliers. Les attentes ne sont souvent pas les mêmes entre ces catégories de clients. Les structures professionnelles ont généralement besoin de volumes conséquents, réguliers et parfois standardisés, mais peuvent également être en demande de produits de niche, à forte valeur ajoutée (herbes aromatiques, champignons, micropousses, etc.). Exemples de clientèle : habitants et habitantes des quartiers, entreprises, collectivités (ex. : cantines, écoles, EHPAD), restaurateurs, magasins spécialisés, épiceries solidaires, etc.

L'offre

Il s'agit de définir sa proposition de valeur : son offre, les besoins auxquels elle répond, le message et les valeurs véhiculées. Il est nécessaire de privilégier un

positionnement qui répond à un problème réel ou à un besoin existant, dont les valeurs sont lisibles, et qui soit adapté à l'environnement de l'entreprise.

Exemples de positionnements : légumes de qualité, fleurs locales, produits de niche à haute valeur ajoutée, lutte contre la précarité alimentaire, valeur écologique de la ferme, convivialité, lien social, etc.

Les canaux

Ce sont les moyens de distribution pour toucher les clients ou, autrement dit, la manière dont les clients vont être en contact avec l'offre proposée. L'avantage de l'agriculture urbaine résidant *a priori* sur la proximité avec de nombreux clients potentiels ne doit pas éclipser le besoin d'identifier en amont les voies de commercialisation (cf. *infra* fiche n° 2). Un tableau récapitulatif des différents canaux de distribution est disponible en annexe II.

Exemples de circuits de distribution : vente directe (distributeurs automatiques, vente à la ferme ou sur des marchés), vente mobile, vente en ligne et paniers à la demande, livraison à domicile ou en entreprise, AMAP, autocueillette, magasins de producteurs et épiceries solidaires, etc.

La relation clients

Il s'agit de définir des moyens pour assurer la fidélité des clients, en acquérir de nouveaux, faciliter l'acte d'achat, etc. L'agriculture urbaine doit être vecteur d'une relation de proximité avec les consommateurs, assurant l'ancrage territorial du projet. Exemples de moyens de communication et d'adhésion : newsletter, réseaux sociaux, accueil à la ferme, applications de Click & Collect, organisation d'événements paysans, fête des voisins, portes ouvertes, mais aussi modalités d'abonnements et de fidélisation.

Les revenus

Ce sont toutes les rentrées d'argent générées par l'activité. Elles peuvent être ponctuelles ou récurrentes, fixes ou variables. Ces rentrées sont fonction du prix de vente, du volume écoulé, des circuits de distribution, du type de clientèle, des modèles de tarification retenus et des modes de financement.

Exemples de sources de revenus : prix du marché,

8. Systèmes agroalimentaires, nouvelles perspectives : Véronique Saint-Ges, *Revue d'économie et de management de l'innovation*, « Business models des organisations marchandes et productives de l'agriculture urbaine », 2021.

9. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/previsions-financieres-business-plan/business-plan/faire-son-business-plan>

tarification solidaire, abonnement type AMAP, valorisation plus élevée sur des produits de niche, prestations, subventions publiques, etc. Les études de cas de notre groupe de travail ont révélé que le revenu de la vente de produits agricoles est rarement suffisant pour équilibrer à lui seul le modèle économique. Une majorité des projets urbains diversifient leurs activités et donc leurs sources de revenu, ce qu'explorent les fiches thématiques suivantes. La fiche n° 4 propose en particulier un focus sur la tarification solidaire.

— Les ressources clés

Ce sont les moyens humains, matériels (terrain, abris, outillage, moyens de transport, matériel de conditionnement, etc.), intellectuels et financiers que la structure doit réunir pour produire une offre répondant aux attentes de ses clients.

Exemples de ressources du projet : emplois (animateurs, maraîchers, salariés en parcours d'insertion ou non, etc.), investissements (serres et abris, vélo-cargo pour les livraisons, local de vente, outils agricoles, etc.), fournitures (accès à l'eau et système d'irrigation, énergie, etc.), prestations (expertise technique, comptable, etc.).

— Les activités clés

Elles traduisent concrètement ce que la structure doit mettre en place pour fonctionner et les compétences dont elle a besoin pour le faire.

Elles sont généralement très diverses en agriculture urbaine (cf. *infra* fiche n° 3).

Exemples d'activités : production agricole et d'élevage, commercialisation, entretien d'espaces verts, création de contenus pédagogiques, organisation d'événements et accueil du public, animations, formations, etc.

— Les partenaires clés

Il s'agit des alliés extérieurs de la structure :

fournisseurs, sous-traitants, coproducteurs, experts, collectivités, autres agriculteurs, acteurs du quartier et professionnels du renouvellement urbain, etc.

Convaincre des partenaires de travailler avec soi mérite autant d'attention que convaincre des prospects de devenir clients. C'est souvent à cette étape que se pose la question des services rendus au quartier et au territoire, ainsi que de la complémentarité de l'offre avec les acteurs socio-économiques locaux.

Exemples de partenaires : collectivités, autres structures de l'agriculture urbaine et de l'alimentation

durable, centres sociaux, régies et maisons de quartiers, acteurs et actrices de l'économie sociale et solidaire, tissu associatif, entreprises, acteurs et actrices du monde de la recherche et de la formation, etc.

— Les coûts

C'est l'ensemble des dépenses indispensables au bon fonctionnement de l'activité décrite. Elles peuvent être variables (selon le niveau d'activité) ou fixes (dépenses incompressibles). C'est ici que sont identifiées les activités les plus coûteuses et les sources d'économie.

Exemples de charges : achat de foncier, construction de bâtiments, études, salaires, loyers, location de matériel de culture, achat de plants, de terreau, petit matériel, carburant, assurances, eau pour l'irrigation, frais, certification AB, frais financiers et emprunts, etc.

POINT DE VIGILANCE : Le business model CANVAS est un outil qui permet de clarifier ses intentions. À l'inverse, le business plan du projet a vocation à être diffusé et présenté à des acteurs extérieurs au projet (une collectivité locale, un investisseur, etc.).

S'il n'y a pas de plan type du business plan de création d'entreprise, il comprend en général les parties suivantes :

- Une présentation synthétique et « vendeuse » du projet.
- Une présentation du porteur et de son équipe avec une mise en évidence des complémentarités de chacun.
- Une présentation générale du projet (genèse, motivations, atouts, etc.).
- La partie économique du business plan (modèle économique).
- Les conclusions de l'étude de marché et des stratégies de déploiement (stratégie commerciale, lien avec les habitants du quartier, par exemple).
- La partie financière du business plan (plan d'investissement, prévisionnels d'activité en général sur 3 ans, plan de trésorerie, etc.).

Plus d'informations :

<https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/business-model-business-plan-quelle-difference>

Business Model Canvas appliqué à un projet d'agriculture urbaine professionnelle.

Extrait du Carnet de l'innovation « L'agriculture urbaine dans les quartiers en renouvellement urbain ».

Source : ANRU

1 Segments de clientèle

Pour qui ?

Quels sont mes clients/consommateurs potentiels ? Principaux clients, clients ayant des problématiques et besoins différents...

Exemples : habitants du quartier et hors quartier (production et formation), clients en recherche de produits bio et sains végétariens/végétaliens, restaurants (besoins en produits frais), restauration collective, unités de transformation...

2 Proposition de valeur

Quoi et pourquoi ?

Quelle est mon offre, pour répondre à quels besoins, quel est le message, quelles sont les valeurs véhiculées ?

Quels types de production et quelles activités complémentaires pour parvenir à l'équilibre économique ? Quel porteur de projet ? Quelle évolution possible ou comment passer de l'expérimentation à la pérennisation ?

Exemples : produits à haute valeur ajoutée, innovation technologique et sociale (ex. : aquaponie, insertion...), technique de production spécifique, activités connexes (pédagogie, transformation, prestations de services...)

3 Structure des coûts –

Dépenses

Quels sont les coûts les plus importants générés par le modèle économique ?

Quelles sont les ressources et les activités

les plus coûteuses ? Quelles sources d'économie ?

En quoi l'agriculture urbaine peut-elle être un outil d'accompagnement à la création d'emplois et d'entreprises ?

Exemples : main-d'œuvre, coûts de production, investissements, matériels, loyers, emprunts...

4 Canaux de distribution

Comment ?

Quels sont les différents débouchés et circuits de distribution ?

Exemples : paniers, cueillette, vente et boutique sur place, petite et moyenne distribution, épicerie solidaire...

5 Relation clients

Quelles relations mettre en place avec les habitants ?

Quelle mobilisation des habitants dès l'amont ?

Exemples : fidélisation, abonnement, participation, événements...

6 Partenaires clés

Avec qui ?

Quels partenariats et quelle participation des acteurs du territoire ?

Quels services rendus au quartier et au territoire ? Quelle complémentarité avec les agriculteurs locaux ?

Exemples : partenaires institutionnels, collectivités, acteurs du quartier, autres agriculteurs, partenaires privés, partenaires scientifiques (instituts de recherche, universités), fournisseurs (économie circulaire en lien avec les ressources et réduction des coûts)...

7 Sources de revenus – Recettes

Quels prix de vente (produits et autres activités), quelle part de chaque source de revenus sur le total des revenus ?

Quels financements possibles (publics, privés) ?

Comment concilier viabilité économique et prix accessibles pour les habitants du quartier ?

Exemples : prix du marché, prestations, subventions publiques, aide alimentaire, levée de fonds privés, financement participatif...

8 Ressources clés

Avec quoi ?

Quelles ressources sont nécessaires pour répondre à mon offre ? Humaines, matérielles, intellectuelles...

Quelles sources d'économie ?

Exemples : emplois, investissements, fournitures, économie circulaire (récupération), économies d'énergie...

9 Activités clés

Quoi ?

Quelles activités sont nécessaires pour mettre en place et faire fonctionner une microferme ?

Quelles compétences ?

Exemples : production, commercialisation, animation, communication, autres prestations...



EXEMPLE

Partenariats à l'échelle de l'établissement public territorial Est Ensemble (93)

L'établissement public territorial (EPT) Est Ensemble et les neuf villes qui le composent (Bagnolet, Bobigny, Bondy, Le Pré-Saint-Gervais, Les Lilas, Montreuil, Noisy-le-Sec, Pantin, Romainville) se sont engagés dans une démarche partagée de charte d'agriculture urbaine¹⁰ en associant toutes les parties prenantes opérationnelles, les associations, les aménageurs, les bailleurs, le Département de la Seine-Saint-Denis, la Métropole du Grand-Paris, la Région Île-de-France – cofinanceur – ainsi que les partenaires experts et institutionnels – ANRU, ADEME, chambre d'agriculture d'IDF, AFAUP, REFAUR, etc. Elle a pour objectif de créer une culture commune sur la base d'un diagnostic local et d'un

réseau local, d'outiller les acteurs du territoire, de les mettre en réseau, tout en coordonnant les multiples actions partenariales favorables au développement et à la pérennisation de l'agriculture urbaine, dont les bénéfices écosystémiques sont reconnus. Plus de 250 lieux d'agriculture urbaine d'une grande diversité ont été recensés début 2023 sur le territoire d'Est Ensemble, témoignant de la dynamique à l'œuvre, particulièrement significative en Seine-Saint-Denis. « *Les signataires s'engagent à participer à une rencontre annuelle dans une logique de gouvernance partagée et d'évaluation des actions menées.* » Cette charte est l'aboutissement et le commencement d'une action coordonnée en faveur de l'agriculture urbaine à l'échelle d'un EPT, démarche inédite dans la Métropole.

10. Charte d'agriculture urbaine d'Est Ensemble : <https://www.est-ensemble.fr/la-charte-dagriculture-urbaine-territoriale>

POUR ALLER PLUS LOIN

Le regard de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) sur les modèles économiques

Un modèle économique n'est pas simplement un *business model* qui se concentrerait sur l'échange marchand, il se construit avant tout autour de l'intérêt et de l'usage des biens et services considérés. Se définissant comme étant la capacité à dégager un surplus monétaire pour réinvestir, la rentabilité est bien entendu nécessaire pour assurer la pérennité de la structure. Cependant, la rentabilité ne doit pas être perçue comme l'objectif central mais seulement comme un moyen de réussite du modèle économique. De ce point de vue, la dimension économique d'un projet d'agriculture urbaine ne se limite pas aux questions financières (modalités de construction du revenu, conditions de l'équilibre budgétaire, sources de financement...), mais renvoie d'abord aux effets utiles et aux externalités générées par le projet sur les différents acteurs concernés ainsi qu'au travail réel accompli par les professionnels et citoyens engagés dans leur mise en œuvre. D'une part, la création de richesse de tels projets peut ainsi s'apprécier

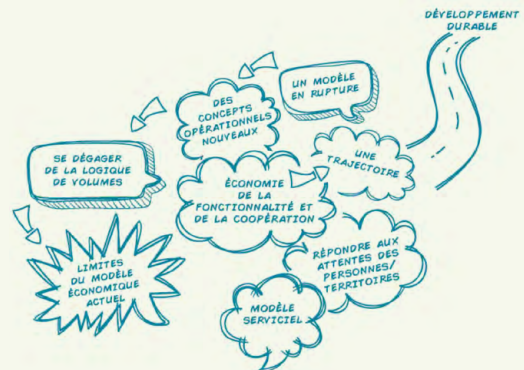
sur différents plans : production alimentaire de qualité de proximité accessible au plus grand nombre, santé alimentaire, sensibilisation aux enjeux du bien-manger, circuits courts, nature en ville et habitat pour la biodiversité, lien et mixité sociale, animation du quartier, etc. D'autre part, la capacité à tenir ces « promesses » suppose l'accomplissement d'un travail collectif s'appuyant sur différents types de ressources matérielles et immatérielles qui varient selon les projets : des terres, des équipements et des outils, mais aussi des compétences dans le champ de la production agricole, de l'accompagnement, de l'aménagement, de la mobilisation citoyenne ou encore des liens de confiance établis avec les habitants, les associations locales, les entreprises du territoire, les acteurs publics, etc. En cherchant à concevoir une dynamique de développement économique fondée sur la diminution de l'usage des ressources matérielles (et son corollaire, le développement des liens et des ressources immatériels), l'économie



© Est Ensemble

de la fonctionnalité et de la coopération peut constituer un point d'appui pour les porteurs de projets d'agriculture urbaine. Il ne s'agit pas d'un modèle « clé en main », mais plutôt d'une grille de lecture à partir de laquelle interroger les principales dimensions qui constituent un modèle économique (proposition de valeur, ressources stratégiques, organisation du travail, modes de contractualisation et constitution du revenu, modalités de répartition de la valeur, mode de gouvernance).

L'enjeu est de taille : créer les conditions permettant de sortir d'une logique de développement industriel (fondée sur la recherche de volumes, la standardisation des produits, l'hyperspécialisation et l'intensification du travail) pour mettre en œuvre une dynamique économique résolument servicielle, c'est-à-dire fondée sur la coopération avec les destinataires directs et indirects des solutions proposées (à commencer par les habitants) et la capacité à apporter des réponses aux grandes fonctionnalités de la vie (se nourrir, se loger, se soigner, se cultiver, se déplacer,



Source : economiecirculaire.org

etc.) compatibles avec les enjeux liés à la transition écologique et sociétale.

> Pour plus d'information sur l'EFC :

- Les ressources mises à disposition sur le site de « l'Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (IE-EFC) »¹¹.
- La note explicative sur l'EFC produite par ATemis¹².

11. Accueil IIE-EFC - Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

12. <https://atemis-lir.fr/wp-content/uploads/2016/03/Note-explicative-EFC-FR-pour-diffusion.pdf>

Quels leviers pour améliorer son efficacité économique ?

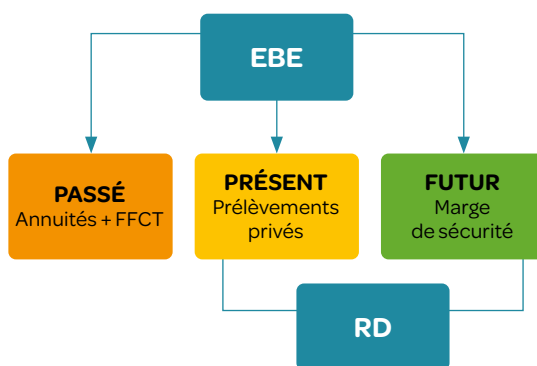
Pourquoi faire le prévisionnel économique et le bilan comptable de son entreprise ?

- Estimer ses besoins de financement et son besoin de trésorerie.
- Mesurer la santé de l'entreprise.
- Se doter d'une base de discussion avec de futurs partenaires ou investisseurs.
- Déposer un dossier de demande de financements ou de subventions.
- Estimer les revenus potentiels, fixer les prix, calibrer la production.
- Respecter les obligations réglementaires.
- Se projeter avec des outils d'aide à la décision.
- Suivre l'évolution du projet et identifier les risques.
- Élaborer une stratégie.
- Se comparer à ses pairs.
- Identifier les marges de manœuvre, les pistes d'amélioration.

Un indicateur de pilotage clé : l'excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation (EBE) est un indicateur, issu du compte de résultat, qui mesure la performance économique de

l'entreprise et représente sa capacité à faire face à ses engagements financiers passés (annuités bancaires), à ses besoins présents (prélèvements privés des exploitants) et aux investissements et dépenses futurs (capacité d'autofinancement). Cet indicateur représente la richesse créée par le processus de production, une fois qu'ont été mis en regard le chiffre d'affaires augmenté des subventions d'exploitations et les charges de fonctionnement, les charges de structure, les charges de personnel et les impôts et taxes.



* EBE = excédent brut d'exploitation / RD = revenu disponible

Source : « Étude sur la viabilité et la vivabilité du métier de maraîcher bio en AMAP en Île-de-France » (2020) – Réseau des AMAP d'Île-de-France – Le Champ des Possibles – AFOCG Île-de-France

Il faut *a minima* être en mesure de dégager suffisamment de trésorerie pour rembourser ses frais financiers. On considère qu'une entreprise est à risque si ses engagements financiers représentent plus de 40 % de son EBE. Bien calculer son EBE permet aussi de connaître sa capacité à assumer de nouvelles annuités si besoin. Il n'existe pas de valeur type d'un bon EBE. Cependant, les chambres d'agriculture considèrent qu'un EBE supérieur à 40 % du produit brut est gage d'une bonne santé financière de l'activité.

Le revenu disponible (RD), qui constitue le restant d'EBE dégagé après avoir payé les frais financiers, donne de solides indications sur la capacité de l'entreprise à dégager suffisamment d'argent pour rémunérer les maîtres d'ouvrage ainsi qu'à engager de nouveaux investissements.

Il est, en général, recommandé de provisionner entre 10 % et 20 % de l'EBE pour les dépenses futures.

L'efficacité économique compare l'excédent brut d'exploitation aux produits de l'activité, autrement dit permet de mesurer le poids des charges. Moins l'efficacité économique est bonne, plus les charges à assumer pèsent lourd et plus l'activité est à risque.

Diminuer ses charges pour augmenter son excédent brut d'exploitation

Pour atteindre une valeur ajoutée satisfaisante en milieu contraint où surface exploitée et rendement ne sont pas optimaux, la première piste identifiée est souvent la réduction des charges.

— **La valeur ajoutée (VA)** : c'est la différence entre ce qui est produit (le chiffre d'affaires hors subventions d'exploitation) et ce qui est acheté pour le produire (les approvisionnements et services, qui correspondent aux charges opérationnelles, ou variables, et de structure, ou fixes). Autrement dit, c'est la richesse qu'une structure est capable de produire à partir des biens et services qu'elle utilise.

La VA sert à rémunérer le travail et le capital. Plus la VA par unité de production est faible, plus il faut produire d'unités pour être rentable. Au contraire, on peut produire moins si la VA par unité de production est élevée (productions « à forte valeur ajoutée »).

Se faire accompagner dans son pilotage financier

Il existe plusieurs structures de référence pour former et accompagner les exploitants en agriculture urbaine dans l'analyse et le pilotage comptables et financiers de leur activité, comme les cabinets d'expertise comptable spécialisés, certaines interprofessions ou têtes de réseau, les chambres d'agriculture ou des associations. Les AFOCG par exemple, Associations de formation

collective à la gestion, proposent différents modules de formation, des espaces collaboratifs et des ressources documentaires pour mieux appréhender ces sujets¹³.

La fiche « ED6 – Concevoir un business plan » de la boîte à outils des ParisCulteurs¹⁴ constitue également un document de référence complet pour approfondir le sujet.

13. https://www.interafocg.org/comptabilite-gestion-fiscalite_20.php

14. https://www.parisculteurs.paris/data/terrains_0917a/categorie/10/boite_a_outils_v3_-_19-02-2019_8d089.pdf

- **Charges de structure** : ce sont les charges fixes. Elles correspondent à l'entretien et à la réparation du matériel et des constructions, au loyer, au carburant des véhicules, à l'outillage, etc. (hors impôts).
- **Charges opérationnelles** : ce sont les charges variables, liées aux productions. Il s'agit notamment des engrais et amendements, semences et plants, produits de protection des végétaux, gasoil non routier, aliments pour les animaux, produits et frais vétérinaires, emballages, etc.

Limitier les charges variables peut se faire, grâce à des pratiques « bas intrants » par exemple, c'est-à-dire en réduisant les achats d'intrants auprès de fournisseurs :

- Autoproduction de plants (en production de légumes, le poste « semences et plants » représente entre 60 % et 80 % des charges opérationnelles), ou production en association avec un autre producteur à proximité.
- Fabrication de décoctions et purins à la place de l'achat de produits phytosanitaires.
- Préservation de refuges de biodiversité sur le site pour inviter les auxiliaires de culture et prédateurs naturels des principaux ravageurs.
- Compostage de matières organiques en complément de l'achat d'amendements.
- Paillage pour limiter les coûts d'arrosage, etc.

Réduire ses achats extérieurs permet d'améliorer son autonomie et de limiter sa vulnérabilité aux crises contextuelles qui impactent directement la disponibilité et le prix des matières premières et des flux d'intrants (inflation, aléas climatiques, crises géopolitiques, etc.).

POINT DE VIGILANCE : si ces pratiques permettent de limiter les charges, elles augmentent le temps de travail et nécessitent des compétences spécifiques. On estime, par exemple, que l'autoproduction de plants nécessite environ 25 % de temps de travail supplémentaire à prévoir dans son planning¹⁵ ainsi qu'un espace en pépinière sous abri, l'achat du matériel de semis, etc. Le compostage nécessite un savoir-

15. Source : chambres d'agriculture.

faire et une plateforme adaptée à la maturation et au retournement des matières pour générer des volumes suffisants et de bonne qualité agronomique. Ainsi, une analyse des coûts induits comparés aux achats économisés est nécessaire. Il semble plus difficile d'agir directement sur les charges fixes, si ce n'est en négociant bien ses frais de structure, en limitant ses consommations d'énergie et d'eau, par exemple. La bonne maîtrise de ses investissements initiaux (voir paragraphe suivant) constitue également une piste utile à explorer.

POUR ALLER PLUS LOIN

Des éléments régulièrement mis à jour concernant l'occupation du domaine public, redevance et type de baux, dans la foire aux questions « Quartiers Fertiles » sont disponibles sur le site ANRUSCOPE.

Maîtriser ses investissements et limiter ses besoins financiers

Les principaux investissements concernent le foncier, les études, les travaux, les bâtiments et les équipements agricoles ou de bureau.

Ce type d'investissements se distingue des dépenses de fonctionnement, qui concernent les charges évoquées plus haut.

À noter : la question de l'achat du foncier n'est volontairement pas abordée ici. L'accès au foncier est une étape cruciale qui s'avère souvent une des plus complexes du projet et qui pourrait faire l'objet d'un guide complet. Des structures de référence du monde agri-urbain proposent des accompagnements à la recherche de sites, par la diffusion d'annonces et la mise en relation avec des propriétaires, l'aide à la réponse à appel à projets, ou encore via des modèles de foncières. De nombreuses ressources documentaires dédiées à ce sujet sont accessibles en ligne.

— **Études** : la réalisation des études en amont présente un coût non négligeable, notamment les études de sol (agronomique, contamination et pollution, impacts environnementaux du projet, compensation en biodiversité le cas échéant) ou encore les études de faisabilité sur le terrassement, l'accès à l'eau et à l'électricité, la création d'accès carrossables, l'installation de clôtures, la construction d'un bâtiment agricole ou de serres, l'étude de portance en toiture, etc. Elles sont indispensables pour bien penser le projet en amont et éviter les risques de surcoûts ou de délais qui n'auraient pas été anticipés. Se faire accompagner par un bureau d'études sur les questions économiques et juridiques peut également être judicieux.

— **Travaux** : la viabilisation d'un site concerne aussi bien les questions d'accès aux véhicules et usagers, de réseaux d'eau et d'électricité, de sécurisation, de mise aux normes ERP et PMR, etc. Les études permettent de les dimensionner et de les évaluer, d'élaborer le budget nécessaire, d'identifier les ressources disponibles pour les financer et de créer le calendrier de mise en œuvre préalable à toutes les étapes de mise en production ou d'accueil d'ateliers.

POINT DE VIGILANCE : anticiper les temps longs pour lancer les marchés de travaux et obtenir les autorisations réglementaires, le cas échéant.

— **Bâtiments et équipements agricoles** : il s'agit des espaces et outils de travail qui permettront de réaliser l'activité dans les meilleures conditions. Les montants parfois élevés doivent s'évaluer sous le prisme de la valeur créée. Il est communément admis qu'une serre peut se rentabiliser en une saison, car elle permet d'augmenter les rendements dans des conditions contrôlées et d'élargir la période de production. L'acquisition d'une chambre froide permet de stocker une partie de la production et de prolonger la saison de distribution. Se doter d'outils ergonomiques n'est également pas superflu au regard du confort

de travail proposé, de la rapidité d'exécution qu'ils peuvent permettre et de la protection des corps humains qui constitue la première ressource des agricultrices et agriculteurs sur la durée. Il est enfin nécessaire de ne pas oublier la création de la base vie qui, au-delà de l'obligation réglementaire de fournir à ses équipes un espace de pause à l'abri disposant de l'eau potable et de sanitaires, permet de disposer d'un lieu de rassemblement et d'échanges.

POINT DE VIGILANCE : penser aux investissements de la sécurisation des installations agricoles vis-à-vis des risques de vol ou de dégradation ainsi que d'intrusion de la faune sauvage, en milieu urbain comme périurbain.

Vous trouverez ci-dessous les coûts estimatifs de certaines dépenses d'investissement, rencontrées sur différents projets, permettant de se donner une idée du chiffrage au démarrage d'un projet. Attention, les coûts peuvent varier entre du matériel neuf et d'occasion, le type de matériel choisi... et sont soumis à l'inflation.

Matériel de culture

Outil		Prix HT neuf (2024)
Débroussailleuse	Essence	300 € - 700 €
	Électrique	300 € - 750 €
Camionnette		12000 € - 25000 €
Outils motoculteur	Broyeur	1000 € - 1700 €
	Herse rotative	1000 € - 3000 €
Filets		3,30 €/m ²
Bâche ensilage neuve		1,50 € HT/m ²
Bâche tissée		1,20 € HT/m ²
Tracteur		22000 € - 37000 € HT (entre 50 et 75 CV)
Broyeur		1000 € - 5000 €
Chambre froide 10 m ²		3000 € - 7000 €
Semoir mécanique		2000 € - 8000 € (entre 3 et 12 rangs)
Chariot de récolte/brouette à plateau		300 € - 500 €

Taille-haie télescopique	100 € – 400 €
Table de culture	450 € (fond grillagé) – 950 € (fond sub-irrigant)
Motteuse	1600 €
Plateaux à mottes	13,50 €
Laveuse de légumes	6000 € – 7000 €
Tuteur tripode	30 € – 60 €
Tuteur quadripode	40 € – 95 €
Paillage copeaux feuillus	50 € – 90 €/m ³
Clôture ganivelle (H = 1,2 m)	140 € TTC (rouleau 10 m)
Clôture grilles soudées panneaux rigides (H = 1,7 m)	25 €/mètre de longueur
Bac de compostage	200 € – 500 €
Serre polycarbonate multi-chapelle	80 €/m ² (hors montage)
Serre plastique type « tunnel »	25 € – 35 €/m ² (hors montage)

Construction (estimation de coûts sur devis 2023) :

- Entre 1900 € et 2200 € HT/m² pour les parties isolées fermées, avec matériaux écologiques (plutôt haut de gamme).
- Entre 1200 € et 1500 € HT/m² pour les parties isolées fermées, avec des matériaux plutôt bas de gamme.
- Entre 600 € et 800 € HT/m² pour la partie hangar brut selon le niveau de finition.

POINT DE VIGILANCE : il est vivement conseillé de comparer les devis et de se renseigner auprès des professionnels du secteur pour optimiser les dépenses avant de procéder à l'acte d'achat. Au sein de la communauté Quartiers Fertiles, près d'une centaine de projets sont accompagnés sur leurs dépenses d'investissements, et il est possible de se rapprocher d'autres porteurs de projet pour avoir des idées des coûts si besoin.

Quels leviers pour réduire les coûts d'investissement ?

- Faible mécanisation :** la première piste d'économie est de limiter son investissement matériel. Par exemple, sur une petite surface, un tracteur est souvent inutile au profit du travail manuel. Au-delà du niveau de mécanisation, les porteurs de projet peuvent échelonner leurs dépenses dans le temps par une stratégie d'investissement progressive, à moyen ou long terme¹⁶. Cela permet d'éprouver le besoin avant d'investir pour mieux choisir certains équipements.
- Achats groupés / mutualisation de matériel / prêt :** des démarches permettent des économies d'échelle et renforcent les partenariats sur un territoire donné grâce au principe de l'entraide agricole ou au sein de filières. La proximité géographique entre les structures facilite cette entraide et contribue même au développement d'un réseau local de producteurs, de professionnels du secteur et de distributeurs. Nouer des liens avec les services des espaces verts du territoire présente, par exemple, des opportunités intéressantes de coopération pour accéder à certaines ressources comme les déchets verts, le compost, le paillage, le broyat de bois, et à certaines machines utilisées au mieux une à deux fois par an. Les outils et mallettes pédagogiques pour l'animation des ateliers se prêtent bien aux échanges également, ce qui peut éviter des coûts de développement.

16. Voir les résultats de l'étude socio-économique du maraîchage biologique en AMAP en Île-de-France, réseau des AMAP, 2020

La force du collectif : quelques exemples de coopération entre agriculteurs

L'entraide agricole offre un cadre à valeur légale permettant les échanges en temps, en matériel, en ressources humaines entre agriculteurs. La clé de répartition entre les fermes participantes au groupe d'entraide ainsi que les modalités de calcul ou équivalence sont décidées collectivement et peuvent être formalisées. L'enjeu est que les échanges soient réciproques et justes, quitte à trouver un mode de rémunération quand il n'y a pas d'autres possibilités d'équilibrer l'échange.

La mise en commun partielle des moyens de production, de transformation ou même de communication permet des économies d'échelle. Des structures *ad hoc* en facilitent la faisabilité. Par exemple, la création d'un groupement d'employeurs permet de

salarier une personne à temps plein en mettant des moyens en commun et en répartissant son temps de travail entre les différentes structures prenant part.

Une banque de travail propose un barème de répartition selon le matériel utilisé, la pénibilité de la tâche, etc. En général, les utilisations se comptent en temps ou en ressources, sans rémunération ou échange monétaire.

POINT DE VIGILANCE : comme pour la création de tout collectif, la mutualisation d'équipements ou de services entre structures est intéressante et souhaitable mais nécessite de formaliser ensemble les principes de base de la mise en commun.

EXEMPLE 1

Échanges de services entre la ferme urbaine de l'association On sème tous à Montreuil (OST – 93) et la ferme urbaine de l'Association de jeunes pour le développement de Bagnolet (AJDB – 93).

Les deux fermes sont installées dans le même QPV NPNRU « La Noue – Les Malassis – le Plateau », sur le territoire d'Est Ensemble, entre les villes de Montreuil et de Bagnolet.

Compte tenu de leur proximité géographique, il paraissait tout naturel de trouver des synergies entre ces deux acteurs associatifs. AJDB et OST ont créé une banque d'échange entre « plants de variétés potagères » et « heures de travail ». D'une part, les besoins d'OST étaient de renforcer l'équipe pour la production de plants avec des personnes compétentes, ayant déjà une expérience dans le domaine. En contrepartie, l'AJDB souhaitait disposer de plants pour réaliser

les activités de jardinage/végétalisation des espaces qu'ils gèrent à Bagnolet. L'AJDB a donc mis à disposition deux salariés en insertion, à raison de deux à trois demi-journées par semaine, pendant la durée de la production. L'équipe d'OST les a encadrés pendant cette période.

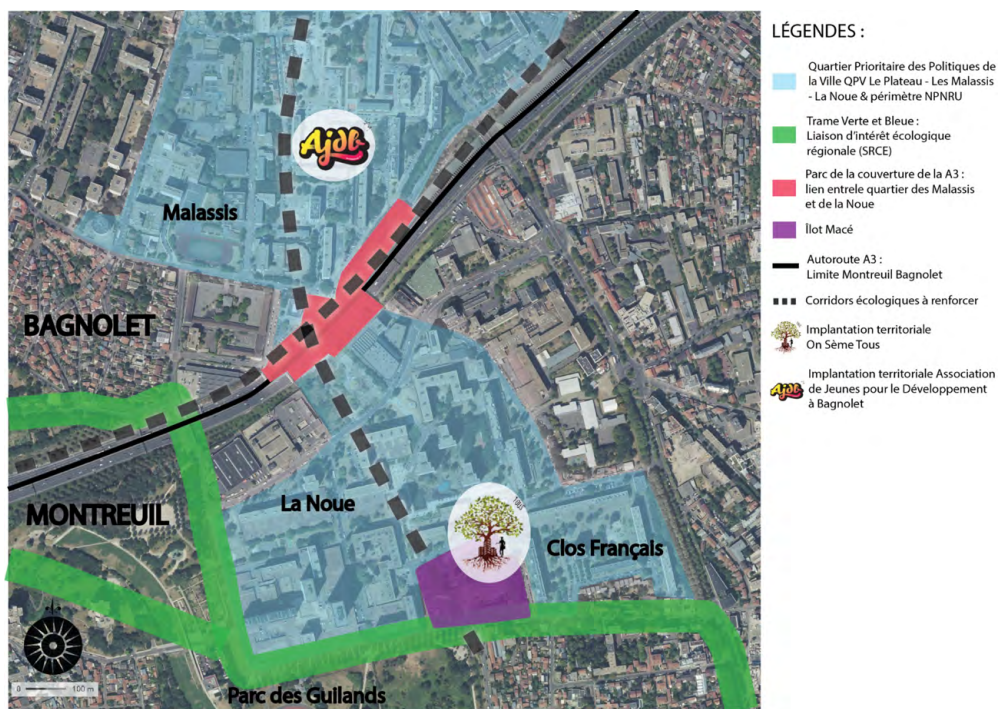
L'avantage pour OST : bénéficier des compétences des deux salariés de l'AJDB sans salarier spécifiquement une ou plusieurs personnes sur des contrats temporaires.

Les avantages pour AJDB : ne pas avoir à acheter les plants et faire bénéficier à ces deux salariés d'une expérience supplémentaire et leur faire acquérir une compétence.

Cette forme de banque de travail s'inscrit dans la continuité d'une collaboration déjà existante depuis le lancement des projets : participation de l'AJDB au chantier collectif de la serre du jardin d'OST en avril 2021, coanimation d'ateliers pédagogiques et inscription commune à des

formations pour leurs salariés, mais aussi mise à disposition d'un local commun à Bagnolet avec

salles de réunion et coworking, ou encore achat de véhicules utilitaires et de gros matériel.



EXEMPLE 2

Coopération au sein du tiers-lieu alimentaire EDENN à Toulouse, dans le QPV des Izards - Trois-Cocus

EDENN est un écopôle dédié à l'agriculture urbaine, à l'alimentation responsable, à l'économie circulaire et à la nature en ville.

Il regroupe 13 structures : À Croquer, la Ferme de Borde Bio, Humus & Associés, les Carrés Maraîchers, la Milpa Insertion, Pousses Ô Abris, Récup'Occitanie, le Réseau Compost Citoyen, le Réseau Compost Citoyen Occitanie, Synthetic, Terrauciel, Ultramarinos Ana et VRAC Toulouse.



© Terrauciel

EDENN a également été labellisé pôle territorial de coopération économique (PTCE) par l'État. EDENN est autogéré par les structures qui le composent et qui sont toutes membres de son conseil d'administration. Cette démarche permet d'engager tout le monde sur les décisions et réflexions stratégiques du lieu mais aussi d'aménagement et de vie, à l'inverse d'une prestation de location d'espaces. Ainsi, une fois tous les deux mois, les membres des structures d'EDENN sont mobilisés pour participer à l'embellissement et à l'aménagement du lieu à travers des journées ou après-midis « action » aux objectifs et activités variés : retournement de composteurs, désherbage, plantations d'arbres, création de mobilier d'extérieur, entretien global du site, nettoyage des allées, rangement des salles de réunion et de la cuisine, etc.



© Terreauciel



© Terreauciel

En dehors des journées « action », on compte plusieurs autres échelles de coopération à EDENN :

LES ÉCHELLES DE COOPÉRATION À EDENN

Portage de projets par EDENN

Création et coordination de la Caissalim Nord aux Izards et accompagnement de l'INRAE à la coordination de l'ensemble des caisses ; Lancement du projet Sauvons les Arbres, projet de transplantation et de régénération des arbres et arbustes menacés de l'aire urbaine toulousaine

Regroupement de structures membres d'EDENN pour monter des projets

Propositions collectives d'ateliers pour les publics scolaires pour un parcours de découverte des enjeux de l'alimentation. Réponses collectives à des marchés publics et appels d'offres : regroupement Terreauciel, la Milpa et Humus&Associés pour la gestion des jardins pédagogiques de DECOSET

Mise en place de boucles de coopération et d'approvisionnement sur le lieu

- Approvisionnement de Terreauciel et de la Milpa en compost de Récup'Occitanie ;
- Approvisionnement de Terreauciel en plants de la Milpa ;
- Approvisionnement d'Ultramarinos Ana en légumes de la Milpa ;
- Fourniture par Synthéc de matériaux de réemploi, etc.

Mutualisation et prêts d'outils, de compétences, et de véhicules

Mutualisation de matériel agricole (motoculteurs, tracteur, etc.), d'outils (bêches, pelles, brouettes, etc.), de stockage (chambre froide), de compétences et de ressources humaines (soutiens ponctuels sur des pics d'activité, conseils informels, etc.), ou de véhicules (utilitaires, etc.)

Gestion partagée d'un même espace de travail et d'expérimentation : EDENN

Gouvernance collective, mutualisation d'espaces et de charges, participation à la vie, l'aménagement et l'embellissement du lieu

au-delà
du lieu

sur le
lieu

— **Achat d'occasion et réemploi** : la pertinence de cette pratique est tant économique qu'environnementale, dans un contexte de raréfaction des ressources et de débordement de déchets produits chaque année. Bien choisir ses investissements d'occasion s'évalue en gardant en tête les éventuels coûts cachés qui au final pourraient en augmenter le coût total : démontage et déménagement d'une serre à organiser soi-même, bâches de la serre à remplacer plus tôt que prévu après l'achat, risques que des pièces détachées à remplacer ne soient plus disponibles si le modèle d'un équipement est trop vieux, entretien moteurs ou mécaniques pour tracteurs et autres équipements vieillissants et non garantis, matériel non parfaitement adapté au besoin, etc.

Le bouche-à-oreille et les réseaux de proximité demeurent des moyens classiques pour faire de bonnes affaires. Des réseaux spécialisés existent pour mettre en relation les professionnels sur du matériel d'occasion. Par ailleurs, des sites internet et des structures de reconditionnement ou des ressourceries se créent régulièrement.

POINT DE VIGILANCE : s'assurer que ces achats répondent aux besoins comptables : pas de TVA récupérable, nécessité d'avoir une facture, vérifier l'éligibilité aux aides publiques, etc.

— **Autoconstruction et chantiers participatifs** : cela peut faire partie de la raison d'être des projets ciblant une forte implication citoyenne.

EXEMPLE 1

Chantier européen au parc de la Fosse-Maussoin (93)

En juillet 2021, six adolescents venus de différents pays d'Europe ont accompagné l'association Études et Chantiers IDF dans la construction d'une serre chapelle en métal et polycarbonate, située dans leur jardin du parc de la Fosse-Maussoin. Encadré par Joanes Simon-Perret, architecte et concepteur de la structure, le chantier participatif de quinze jours a été pour les jeunes l'occasion d'apprendre des techniques de maçonnerie et de production de plants tout en découvrant le territoire de la Seine-Saint-Denis.



© Association Études et Chantiers IDF

EXEMPLE 2

Atelier scolaire à Sens (89)

En janvier 2023, près de 500 écoliers de 15 écoles ont participé à la plantation de la microforêt du quartier Champs-Plaisants à Sens. Au total, environ 1800 arbres d'une dizaine d'essences (chênes, bouleaux, charmes, hêtres, etc.) ont été plantés. L'activité pratique a été suivie par divers ateliers pédagogiques autour de l'arbre et la forêt.



L'impact d'une stratégie d'autoconstruction et de récupération de matériel sur le modèle économique

Dans sa thèse soutenue en 2020, Kevin Morel étudie l'impact d'une stratégie « Autoconstruction et récupération de matériel » sur le modèle économique¹⁷. Si les coûts d'investissement sont réduits, la surcharge de travail induite pour les travaux reste conséquente et doit être évaluée. Pour absorber cette surcharge, il est indispensable d'anticiper les moyens nécessaires en créant des chantiers collectifs ou en faisant appel à l'aide bénévole. Le rapport de thèse est consultable en ligne. Notez cependant que ces résultats sont à relativiser : si la viabilité des microfermes rurales peut inspirer les microfermes urbaines, leurs

résultats technico-économiques ne peuvent être extrapolés tels quels au milieu urbain dû à ses spécificités, à la polyvalence des activités et à l'environnement contraint. Kevin Morel rappelle qu'il est important de distinguer deux grands types de microfermes selon la place donnée à la production au sein des modèles économiques :

- La microferme professionnelle, au sens de l'exploitation agricole axée sur la production sur une petite surface.
- La microferme urbaine, avec un modèle économique le plus souvent participatif et une diversité d'activités autour de la production maraîchère.

17. Kevin Morel, « Viabilité des microfermes maraîchères biologiques. Diffusion des principaux résultats de thèse », [Rapport de recherche] INRA, AgroParisTech, université Paris-Saclay, 2018.

— **Nouer des partenariats** avec des grandes enseignes, notamment celles disposant d'un rayon dédié à la jardinerie, peut permettre de bénéficier de dons et/ou de subventions en petit matériel ou en semences. Les entreprises, tout comme les collectivités, peuvent également être intéressées par **la valorisation de leurs déchets organiques** dans des logiques d'économie circulaire, ce qui permet ensuite d'amender les sols. Les centres équestres, plus rares en ville, peuvent être favorables au don de fumier. Ces ressources, la plupart du temps gratuites, peuvent permettre d'éviter d'acheter du compost et/ou du paillage. Attention, ces amendements ne sont toutefois pas toujours compatibles avec une certification bio.

Comment financer ses immobilisations ?

Les AFOCG recommandent qu'un bien durable soit financé par des ressources dites « durables », autrement dit, par de l'emprunt bancaire ou privé, de l'autofinancement, des subventions d'équipement, du financement participatif, des prêts d'honneur, des dons, etc. Des financements peuvent être obtenus auprès d'acteurs publics et privés.

À noter qu'il est souvent plus difficile d'obtenir des financements pour du fonctionnement, que ce soient des aides ou un emprunt bancaire. Mieux vaut garder sa capacité de trésorerie ou le recours exceptionnel à l'emprunt court terme pour ce type de charges.

La fiche thématique n° 5 de ce guide détaille davantage le sujet de la recherche de financements.

Les collectivités, un rôle important à jouer

L'implication réelle de la collectivité dans le montage de projets d'agriculture urbaine fait souvent la différence. Les modalités de mise à disposition de foncier public vont souvent de pair avec le type de portage financier des investissements. En effet, seule une mise à disposition du foncier sur un temps long peut permettre à un porteur de projet d'envisager des investissements lourds. Il est alors logique de différencier les investissements ayant un lien avec le foncier, notamment pour sa viabilisation et son raccordement aux réseaux (bâti, clôture, forage, réseau d'irrigation primaire, etc.), et les équipements plus légers et démontageables en cas de mise à disposition temporaire. L'exploitant pourrait les utiliser sur un autre site ou bien les revendre, contrairement aux premiers qui augmentent la valeur du foncier public mais ne peuvent être récupérés.

Par ailleurs, au vu des modèles économiques souvent fragiles et des nombreuses externalités positives des projets d'agriculture urbaine, le soutien public à l'investissement reste, dans la majorité des cas, justifié. Ce soutien peut prendre différentes formes : appel à projets et à subventions, mise à

disposition du terrain ou d'équipements coûteux, devenir client du projet, etc.

Pour aller plus loin sur les modalités de mise à disposition du foncier d'une collectivité à un porteur de projet, se reporter aux guides thématiques de l'ANRU disponibles sur ANRUSCOPE et la docuthèque du site ANRU, et notamment le guide « Réussir une consultation pour sélectionner un porteur de projet en agriculture urbaine ».

Les bailleurs sociaux, importants propriétaires fonciers dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, comptent également parmi les parties prenantes de nombre de projets d'agriculture urbaine. Leur rôle de soutien est souvent primordial, au même titre que celui de la collectivité : portage des investissements, mise à disposition du foncier à faible coût et sur une longue durée, etc. L'Union sociale pour l'habitat a publié en 2020 un guide pratique à l'attention des organismes HLM sur la place de l'agriculture urbaine au sein du patrimoine de ces organismes, « L'agriculture urbaine dans le secteur HLM : un atout pour des lieux de vie partagés, attractifs et durables », dont l'objectif est notamment d'outiller les bailleurs dans la conduite de ce type de projets¹⁸.

EXEMPLE 1

La ferme urbaine du quartier des Vergnes à Clermont-Ferrand (63)

Clermont Auvergne Métropole (63), lauréat de Quartiers Fertiles pour son projet de ferme urbaine au sein du QPV des Vergnes, accompagne l'association Jardins solidaires dans la réalisation de ce projet à caractère social et pédagogique. L'un des axes prioritaires de ce projet de rénovation urbaine est l'intensification de l'identité du quartier autour d'une relation ville-nature valorisée, notamment par le renforcement de l'agriculture urbaine. Dans ce cadre, la ville de Clermont-Ferrand

met à disposition de l'association une parcelle de 2 ha et a fait le choix d'un bail emphytéotique de vingt-cinq ans.

Ce type de bail sécurise le maître d'ouvrage et lui permet une projection à long terme, le modèle économique de l'activité développée sur site ne permettant pas de dégager des revenus importants (production et vente de légumes à destination des bénéficiaires de l'aide alimentaire, actions pédagogiques). Jardins solidaires va ainsi pouvoir investir dans un bâtiment qui permettra l'exploitation de la parcelle par les salariés de son entreprise à but d'emploi ainsi que l'accueil

18. « L'agriculture urbaine dans le secteur HLM : un atout pour des lieux de vie partagés, attractifs et durables », guide pratique, L'Union sociale pour l'habitat (union-habitat.org).



© Clermont Auvergne Métropole

Le quartier des Vergnes à Clermont-Ferrand (63), caractérisé par le lien entre urbanité et ruralité.

d'ateliers pédagogiques animés par son partenaire, l'association Family Social Club. La Métropole prend à sa charge, soutenue par des subventions

ANRU, les coûts importants de dépollution du site, préalable aux travaux d'installation de la ferme urbaine.

EXEMPLE 2

Le Comptoir des plants du Val-de-Marne, à Villeneuve-Saint-Georges (94)

Le Comptoir des plants, une pépinière de 220 m² située au cœur du Quartier Nord à Villeneuve-Saint-Georges en renouvellement urbain, a été mis en œuvre par le bailleur social Valophis Habitat. La pépinière est implantée au pied des immeubles de logement social sur l'emplacement d'un ancien square de 1000 m², propriété du bailleur. Sa gestion a été confiée à l'ACI Études et Chantiers Île-de-France. Les plants potagers et floraux arbustifs issus de la pépinière sont proposés en priorité et à tarif préférentiel aux locataires de Valophis qui œuvrent également au sein du jardin potager situé à proximité immédiate de la pépinière. Les prix sont abordables, selon Mathieu Corre, chargé de développement social et urbain chez Valophis, au regard de la qualité des plants proposés : variétés endémiques privilégiées, semences non traitées, absence d'intrants chimiques. Ils se situent ainsi entre les prix des plants vendus dans les jardineries et ceux proposés par la grande distribution. À titre d'exemple, le prix des plants potagers se situe entre 0,50 €/plant et 1,50 €/plant. Pour les arbustes et les vivaces, il faut compter entre 4 € et 7 €.



© Valophis Habitat



© Inga Kardava

Générer des revenus : fixer ses prix

Le prix de vente d'un produit se définit en fonction de plusieurs paramètres : **coût de production ou coût de revient, mode de commercialisation, charges induites** (préparation, transport, temps de production et de récolte), **niveau de prix « acceptable »** pour la clientèle locale et **prix pratiqués par les concurrents** (via une étude de marché, le bouche-à-oreille, les mercuriales, etc.). Le coût de revient comprend l'ensemble des dépenses engagées pour produire un bien, ramené à l'unité produite (par exemple, le kg de légumes). Il est généralement constaté au sein de la profession que les producteurs évaluent difficilement le coût de revient de leurs produits. Cet indicateur est pourtant un outil d'aide à la décision qui permet notamment de déterminer le prix de vente des produits, d'optimiser les stratégies de mise en marché et le choix des débouchés, d'aider à détecter des possibilités d'optimisation. Pour que l'activité génère des bénéfices, et *a minima* ne pas vendre à perte, il faudrait pratiquer des prix couvrants les coûts de production, les autres coûts (financier par exemple) et une marge pour faire face aux aléas (casse par exemple). Cependant, le prix de vente doit rester compatible avec les prix du marché pour pouvoir écouler sa production. Dans le cas contraire, il sera nécessaire d'essayer de baisser ses charges (cf. *supra*), de mettre en place une stratégie de communication et de transparence sur les prix pratiqués, de valoriser ses produits *via* divers débouchés, etc.

Les mercuriales sont des bases de données utiles pour connaître les prix du marché. Elles listent les prix pratiqués par produit dans une zone géographique définie, en présentant le plus bas constaté, le plus élevé et la moyenne sur un panel de vendeurs identifiés. Différents organismes¹⁹ peuvent produire des mercuriales pour aider leurs adhérents à fixer leurs prix de vente : les groupements d'agriculteurs bio par exemple, les magasins coopératifs, ou encore les restaurateurs. Elles sont régulièrement mises à jour, de deux à cinq fois par an.

Justifier un prix plus élevé nécessite une bonne stratégie de communication, afin de sensibiliser les consommateurs à la qualité du produit et à son mode

de production. Certaines fermes proposent des visites de site où un parcours pédagogique entre les planches de culture permet d'expliquer les étapes du processus de la graine à l'assiette et les différentes interventions ou intrants nécessaires. Ainsi, sur les marchés, les producteurs bio mettent en visibilité leur label grâce à une signalisation claire et sont au contact direct de la clientèle pour expliquer leurs pratiques.

Au-delà de la notion purement économique de rentabilité de l'activité, le choix d'un prix peut refléter les valeurs véhiculées par l'activité et son ambition de changer les modes de consommation en lien avec la raison d'être de la ferme.

— **Prix libre ou participation consciente** : avec possible indication d'un prix conseillé. Ce mode de tarification interpelle le consommateur sur la valeur qu'il accorde au bien ou au service qu'il achète. Il nécessite un travail de pédagogie, de sensibilisation et de transparence de la part de la structure vendeuse. Le paiement est obligatoire, le montant est libre. L'Université du Nous²⁰ a largement contribué à la diffusion de cette pratique et propose une boîte à outils permettant de mieux appréhender les enjeux et la posture sous-jacents ainsi que les règles pour en faciliter la mise en œuvre.

— **Prix solidaires** : tarif différencié selon le profil de client (budget disponible, habitant du quartier, étudiant, femme isolée, etc.). La fiche thématique n° 4 permet d'aller plus loin sur ce type de tarification.

EXEMPLE

Les jardins du Coteau à Joigny (89)

Les jardins du Coteau sont un chantier d'insertion en maraîchage biologique sur près de 2 ha.

Le groupe Vitamine T, qui anime ce chantier d'insertion, regroupe 28 entreprises sociales proposant des programmes d'accompagnement et des formations. La structure dispose d'un espace de vente dans un magasin situé près du quartier de la Madeleine où est commercialisée une partie des produits frais issus de la ferme à des tarifs adaptés et accessibles aux habitants du quartier, bien que le bio reste plus cher que les produits conventionnels. Les productions sont également vendues au marché local

19. Par exemple, France Agrimer publie sur son site les prix en cours au marché de Rungis en accès libre.

20. <https://universite-du-nous.org/blog/le-blog-de-l-universite-du-nous-3/la-participation-consciente-3>

où Vitamine T est présente trois fois par semaine, ainsi que via des paniers AMAP (une quinzaine de paniers par semaine, hors vacances), les Restos du cœur et une cantine scolaire sur des produits très spécifiques. Selon Kelly Jarillot, la cheffe de culture, plusieurs facteurs participent à la définition des tarifs :

- Études des mercuriales transmises par Bio Bourgogne, l'association qui accompagne depuis plus de trente ans les acteurs de l'agriculture biologique en Bourgogne-Franche-Comté. Vitamine T prend en compte, notamment, les fourchettes des tarifs minimums et maximums pratiqués sur les produits bio en région.
- Les tarifs appliqués par les maraîchers joviens et ceux situés jusqu'à 40 km de la commune afin de ne pas faire de la concurrence entre les producteurs locaux.
- Le volume des productions disponibles. Ainsi, en fin de saison, quand il reste encore beaucoup

de produits, les prix sont revus à la baisse afin d'écouler les stocks rapidement.

Bien entendu, les tarifs sont adaptés en fonction de la cible et du débouché, qu'il s'agisse des professionnels ou des particuliers.



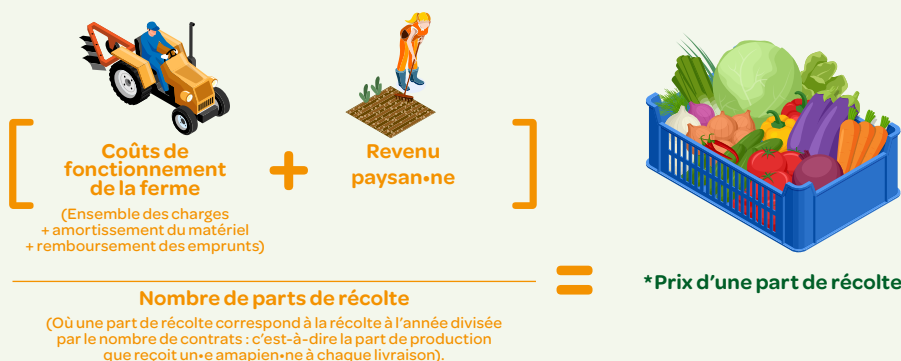
© Inga Kardava

FOCUS

Les AMAP (Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne)

La planification économique permet d'estimer l'échelonnement des entrées d'argent dans l'année et la visibilité que cela procure sur la trésorerie de l'activité. Citons le modèle spécifique des AMAP qui sécurise les producteurs grâce à une avance de trésorerie et à une visibilité des ventes sur l'année via un système de

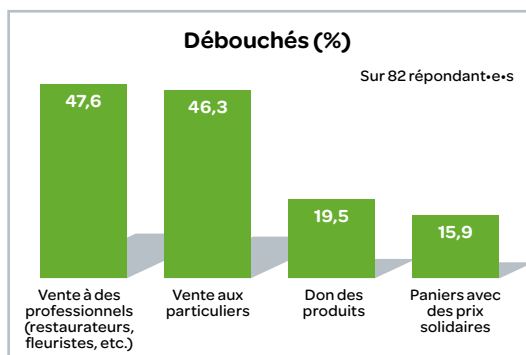
forfaits payés d'avance par les adhérents en une ou plusieurs fois. Les adhérents s'engagent auprès des producteurs, et réciproquement. Un des principes fondateurs est l'établissement d'un contrat sans intermédiaire commercial sur une période donnée pour le partage des récoltes à prix juste et rémunérateur.



Source : « Étude socio-économique du maraîchage biologique en AMAP en Île-de-France », 2020

Diversifier ses circuits de commercialisation

« Ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. » Cet adage résume les enjeux de la diversification particulièrement développée dans le monde de l'agriculture urbaine. L'AFAUP a réalisé auprès de ses adhérents un sondage qui montre cette diversification.



En moyenne 1,3 débouché différent

Source : AFAUP (enquête 2022 auprès de 82 répondants sur les 120 adhérents de l'AFAUP)

Les avantages d'une diversification des modes de commercialisation sont multiples : sécuriser son revenu, écouler l'intégralité de sa production, identifier des débouchés où la valorisation des produits ou services est meilleure, compenser le choix de la tarification sociale et le manque à gagner avec d'autres sources de revenus, etc. Cela est également contraignant : organisation et rigueur logistique, réflexion sur les besoins en ressources humaines, diversification des offres pour s'adapter aux différents besoins, visibilité et cohérence de l'offre, matériel adapté à différentes livraisons (véhicules, caisses, stockage froid, etc.), comptabilité, etc. Il est souvent préconisé de **se limiter à deux ou trois circuits de distribution**, afin d'éviter de se disperser, mais, en pratique, le nombre doit bien entendu être déterminé et adapté à chaque projet.

EXEMPLE 1

Le Tipi dans le quartier Monclar à Avignon (84)



© Les Jeunes Pousses

Porté par l'association Les Jeunes Pousses, le Tipi est un lieu dédié à la transition écologique au cœur du QPV Monclar – Quartiers Sud à Avignon (84). Lauréat Quartiers Fertiles et inauguré en septembre 2020, il rassemble une ferme urbaine (5000 m², dont 2000 m² cultivés), un atelier de céramique, une cantine, un bar et une scène de concert. La ville d'Avignon soutient le projet *via* son budget participatif : 150 000 euros ont été alloués pour la création du lieu (terrassement, mise en forme du site, clôture). L'association produit des légumes, aromates et fruits, ainsi que des plants et des champignons

dans les caves du restaurant étoilé La Mirande. Les champignons sont vendus à des restaurateurs, des magasins bio, à deux AMAP et *via* « La ruche qui dit oui ». Des tisanes et des bières sont vendues sur les marchés de Noël et lors de différents événements organisés par l'association. À la marge, un peu de vente en ligne est également réalisée. L'installation de la pépinière vise à augmenter les recettes. Les plants sont vendus à la ferme au printemps et à l'automne ainsi que sur des stands tenus à des endroits stratégiques (marchés, grandes places d'Avignon, devant des magasins bio, etc.) ou lors d'événements comme les « 48 h de l'agriculture urbaine ». La production de légumes de la ferme urbaine est distribuée gratuitement aux habitants en contrepartie d'heures de bénévolat lors des journées à la ferme, les jeudis et samedis. Une partie de cette production sert également à cuisiner lors de ces journées afin d'offrir le repas aux habitants-jardiniers et d'apprendre ensemble à cuisiner les légumes de saison.

EXEMPLE 2

Le Blosson Fertile à Rennes (35)

Ce projet est porté par l'association Les Cols Verts à Rennes. Il comporte deux sites de production à vocation commerciale et pédagogique : une microferme urbaine de 2000 m² (dont 500 m² cultivables) et un autre site de 1,5 ha (8000 m² cultivable). 60 % de la production est distribuée *via* les paniers solidaires, et 40 % en vente directe ou circuit court avec un marché tous les mercredis matin sur leur site, la vente à une restauratrice ainsi qu'à une épicerie coopérative.



© Les Cols Verts

21. cf. Fanny Provent & Gwenaëlle Raton, « La localisation urbaine : atout ou contrainte pour la logistique de l'agriculture urbaine ? Étude de cas à Paris », 2022.

EXEMPLE 3

Les Murs à fleurs, à Montreuil (93)

Sur une parcelle de 7000 m² de terres largement polluées, au sein du secteur préservé des Murs à pêches, des fleurs sont cultivées et vendues en circuits courts de proximité : vente de bouquets par abonnement (notamment des fleurs séchées), vente en direct à la ferme et vente au kiosque à fleurs.

> Pour en savoir un peu plus, une fiche Canvas est disponible en annexe.



© Les Jeunes Pousses

POINT DE VIGILANCE : les choix logistiques impactent directement l'organisation du temps de travail et les coûts de fonctionnement : jours dédiés à la récolte et à la livraison, temps des tournées et véhicules, dimensionnement des espaces et du matériel de stockage, etc. Différentes difficultés logistiques²¹ peuvent être rencontrées, spécifiquement en ville, telles que les embouteillages, l'absence de lieu de stockage ou l'impossibilité d'accueillir du public sur site pour faire de la vente directe. Une solution peut être le choix de la mutualisation des livraisons et/ou des outils de stockage/distribution, ou encore le choix d'une cyclo-logistique.

EXEMPLE 4

Cyclo-logistique par Champiloop à Saint-Martin-d'Hères (38)

Champiloop est une entreprise de l'économie sociale et solidaire, installée à Saint-Martin-d'Hères en Isère, qui exploite des caves et parkings réhabilités en champignonnières. L'objectif du projet est de valoriser les coproduits agricoles locaux en les transformant en substrats à champignons. Les matières premières (paille, sciure de bois, tourteaux d'oléagineux, etc.) sont fournies par des agriculteurs et des scieries des départements limitrophes. Ce sont ainsi près de 3 t de champignons bio qui sont vendus chaque mois en circuit court auprès de restaurateurs, magasins bio, supermarchés ou épiceries. Les livraisons dans la ville de Grenoble sont réalisées à vélo-remorque électrique les mardis, jeudis et vendredis matin. Le vélo-remorque électrique permet une livraison décarbonée avec une plus grande agilité en centre-ville (double sens, pas de problème de stationnement). Le flocage de la remorque joue en faveur de la notoriété

de Champiloop sur le territoire.

Avec le développement de son activité, des flux de matières et de sa zone de chalandise, l'entreprise a également acquis un utilitaire qui permet de livrer davantage de produits pour les tournées plus éloignées et de faire de la logistique de matières premières.

Les produits livrés sont des champignons frais (pleurotes et shiitakés) et des produits transformés végétariens (tartines, par exemple) pour toucher une autre clientèle : ceux qui n'ont pas le temps de cuisiner, les végétariens qui cherchent des nouveaux produits pour l'apéritif, etc. Une vente directe hebdomadaire est également organisée le mercredi après-midi à la champignonnière de Saint-Martin-d'Hères. Les prix ont été fixés sur la base des prix pratiqués par l'association qui exploitait le site avant leur arrivée, mais également sur la base des coûts de structure et des prix du marché. Champiloop a démarré une expérimentation de tarifs adaptés pour certains acteurs de la solidarité alimentaire.



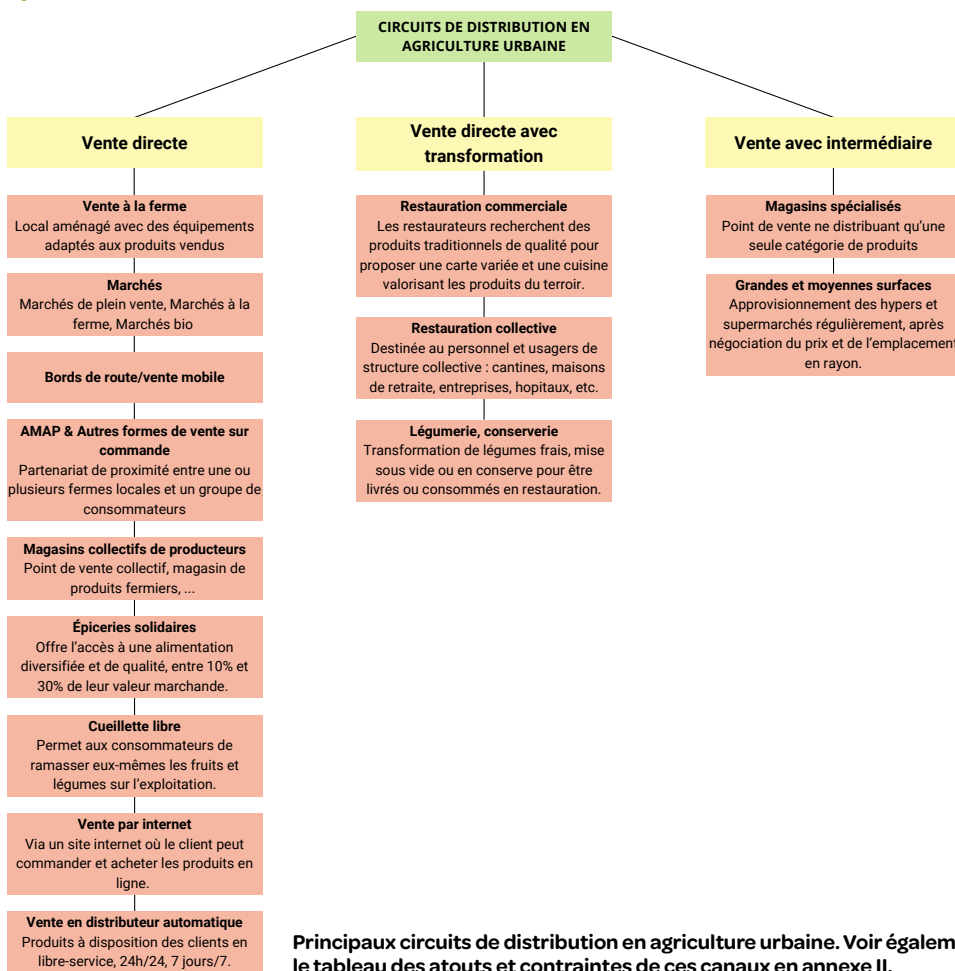
© Champiloop

Développer sa clientèle

Afin de développer sa clientèle, travailler sur ses moyens de communication pour se démarquer est essentiel. À ce titre, la concertation constitue une étape préalable et indispensable pour favoriser l'adhésion des premiers bénéficiaires et consommateurs du projet et pour adapter ses circuits de commercialisation au plus proche des habitants.

Tisser des partenariats avec des acteurs locaux, comme les établissements publics, les associations de quartiers et collectifs d'habitants, ou les entreprises locales, peut également être intéressant afin de toucher davantage de personnes et/ou développer de nouveaux moyens de distribution (point de livraison dans une école ou dans un centre social, par exemple).

Choisir les systèmes de commercialisation de sa production alimentaire



Principaux circuits de distribution en agriculture urbaine. Voir également le tableau des atouts et contraintes de ces canaux en annexe II.

Les épiceries solidaires

L'Agence nationale de développement des épiceries solidaires²² définit l'épicerie solidaire comme un commerce de proximité classique permettant à un public en difficulté économique de réaliser ses courses et de choisir les produits qu'il souhaite consommer, en proposant des denrées de qualité entre 10 % et 30 % de leur valeur marchande

(produits frais, fruits, légumes, produits secs...). Les clients bénéficiaires sont en général orientés par un travailleur social des CCAS. Les épiceries solidaires sont des lieux d'accueil et d'échange, et organisent régulièrement des activités pour leurs clients. Chaque structure a ses propres critères d'admission.

EXEMPLE

La Maison Popote de VRAC à Floirac (33)

La Métropole de Bordeaux et ses partenaires (le GPV Rive Droite, les Villes de Bordeaux, Cenon, Floirac et Lormont, les bailleurs Aquitanis et Domofrance, l'ACI Atelier des Coteaux) ont été lauréats de la première vague de Quartiers Fertiles. Sur ce territoire marqué par les inégalités socio-économiques, un projet de système alimentaire social et solidaire se décline de la production alimentaire à la revalorisation des déchets organiques. L'un des maillons essentiels de cette accessibilité pour tous à une alimentation de qualité est la « Maison Popote », portée par l'association VRAC et hébergée par le bailleur social Aquitanis au cœur du quartier Dravemont à Floirac (33). VRAC Bordeaux est l'association locale du réseau national VRAC (Vers un réseau d'achat en commun), qui a pour objectif d'atténuer les freins financiers et géographiques de l'accès à une alimentation de qualité. Pour cela, l'association organise et anime des groupements d'achats mensuels où les denrées, le plus souvent bio et produites en France, sont vendues à prix coûtant. Dans le quartier Dravemont, fin 2021, la future fermeture temporaire du Lidl allait perturber l'approvisionnement alimentaire du quartier. Cette situation a lancé une réflexion entre le comité d'animation du projet de renouvellement urbain (Aquitanis, Bordeaux Métropole, Ville de Floirac, Conseil citoyen) et l'association VRAC pour imaginer une solution temporaire d'approvisionnement de proximité. L'association VRAC, qui anime un groupement d'achats à Dravemont depuis plusieurs années, s'est



© VRAC Bordeaux

22. Qu'est-ce qu'une épicerie solidaire ?

ainsi mobilisée pour créer une épicerie offrant un lieu fixe pour la distribution des produits : produits secs proposés habituellement par VRAC, mais aussi des légumes, des fruits, des œufs et du pain achetés en direct des producteurs. Ouverte trois demi-journées par semaine dès février 2022, elle a proposé une triple tarification afin de permettre aux petits revenus de payer moins que les prix producteurs, et à d'autres de payer davantage pour soutenir la démarche. En plus d'être un lieu de vente avec une tarification différenciée, la Maison Popote a aussi servi d'espace de rencontres et d'échanges autour des questions de démocratie alimentaire : ateliers cuisine, concours cuisine ayant accueilli une centaine d'habitants, visites de producteurs... Le programme « Quartiers Fertiles » a soutenu cette animation cofinancée par le bailleur Aquitanis, qui par ailleurs mettait à disposition de l'association la fameuse maison.

Dès le second semestre 2022, les bénévoles mobilisés ont entamé une réflexion pour pérenniser l'existence de la Maison Popote, même après la réouverture du Lidl prévue pour mi-2023. La triple tarification n'ayant pas permis un équilibre financier du projet (puisque'il y avait davantage d'habitants recourant au tarif à - 30 % plutôt qu'à celui à + 20 %), le modèle économique de l'épicerie était questionné.

L'appel à projets du programme « Mieux manger pour tous » est venu pour partie répondre à la problématique. Lauréate de l'appel à projets, l'association VRAC bénéficie de cofinancements pour achats de denrées (permettant la mise en place de différentes tarifications pour les habitants des QPV, pour les bénéficiaires de minima sociaux, etc.) et pour l'animation de la Maison Popote. Un modèle qui, à ce jour, a donc une visibilité sur son fonctionnement économique jusqu'à la fin de l'année 2025.

FOCUS

Le rôle des collectivités

Les collectivités ont un grand rôle à jouer dans la distribution des produits agricoles locaux, et ce à diverses échelles. Tout d'abord, elles peuvent mettre en avant les producteurs locaux en organisant des marchés paysans et en valorisant leur activité sur leurs supports de communication institutionnelle (site internet, bulletin municipal, affichage, etc.). Elles peuvent également faciliter l'accès à des locaux pour permettre le stockage et/ou la distribution, ou encore mener des réflexions sur des solutions de micrologistique. Elles peuvent enfin être elles-mêmes clientes de la ferme urbaine, en développant l'achat socialement et écologiquement responsable : achat de fleurs pour les événements communaux, approvisionnement de la restauration scolaire et collective en produits locaux et bio (en lien avec les lois EGAlim²³), prestations de service pour l'animation dans les écoles ou la gestion des biodéchets, etc.

23. La loi EGAlim 2 promulguée le 18/10/2021 se concentre sur la contractualisation entre les différentes parties prenantes en rendant obligatoire un contrat pluriannuel (au minimum trois ans) entre le producteur et le premier acheteur. Ils devront également définir les modalités de détermination ou de révision automatique du prix.
<https://chambres-agriculture.fr/actualites/toutes-les-actualites/detail-de-lactualite/actualites/lois-egalim-1-et-2-conforter-le-revenu-des-agriculteurs/>



© Inga Kardava

EXEMPLE

La ferme du Galibot à Anzin (59)

Coportée par Valenciennes Métropole, la Ville d'Anzin et l'association CAPEP (Comité d'action pour l'éducation permanente), la ferme du Galibot est située au sein de la cité Talabot, à Anzin, près de Valenciennes. Sur ce site de 2,4 ha, ancien terrain de football, mis à disposition pour une durée de douze ans par la Ville, l'association vise à approvisionner la cuisine centrale grâce, notamment, aux serres tunnels de près de 2 000 m², cofinancées par le dispositif « Quartiers Fertiles ».

Quelles activités développer pour diversifier ses recettes ?

L'AFAUP propose une classification en trois grandes typologies de projets d'agriculture urbaine :

- Les potagers et jardins collectifs : espaces jardinés par un ensemble d'individus (écoles, EHPAD, entreprises, jardins familiaux, etc.). Ils s'organisent pour produire des denrées alimentaires et autres végétaux. Les productions peuvent être données, partagées ou encore autoconsommées. La dimension sociale y est très importante.
- Les fermes urbaines diversifiées : elles offrent une diversité d'activités (production de denrées alimentaires, ateliers, visites, restauration, activités sportives et culturelles, études et conseils) et ont des revenus générés par la vente de produits agricoles inférieurs à 50 % du chiffre d'affaires.
- Les fermes urbaines spécialisées : elles ont pour activité principale la production agricole qui génère plus de 50 % de leurs revenus. Elles sont généralement moins accessibles au grand public.

Cette lecture de l'écosystème agri-urbain induit d'emblée la notion de multi-activités caractéristique du secteur, à l'interface entre produire de l'alimentaire, constituer un outil de sensibilisation et un support pédagogique, créer des espaces communs accessibles à tous, proposer des habitats de biodiversité en ville, agrader le cadre de vie, etc., tout en générant un revenu décent pour les exploitants des sites.

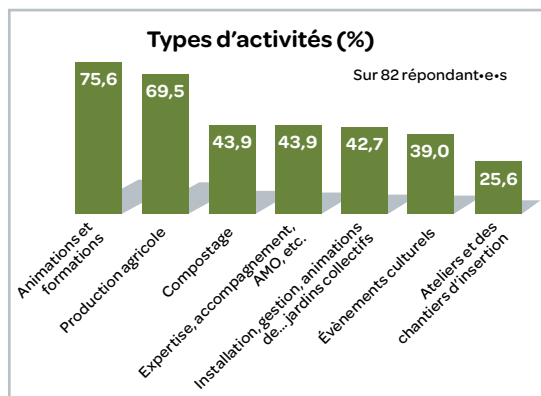
Pallier les contraintes de surface tout en maximisant l'utilité sociale du projet

Multiplier les activités semble être presque toujours nécessaire pour assurer la viabilité économique d'une ferme urbaine. **Il est souvent difficile d'équilibrer son modèle économique uniquement sur la vente de ses productions : volumes limités** par une surface de culture restreinte ou par des rendements plus faibles dus aux **contraintes de sols en milieu urbain** (risque de contamination et de pollution, faible qualité agronomique, passage en culture hors sol, etc.). En ce sens, il est donc important de diversifier ses activités en recherchant des marchés plus rentables et/ou complémentaires.

Selon une enquête de l'AFAUP (82 répondants, 2022), la diversification des activités est ainsi fortement représentée chez les acteurs de l'agriculture urbaine :

- **10 % des répondants ne vivent que de la vente de leur production agricole.**
- Pour les 90 % restants, la vente de leur production agricole ne représente en moyenne que **22 % de leur chiffre d'affaires.**
- On dénombre en moyenne **3,5 activités différentes par porteur de projet.**

Plus de 75 % des répondants font de l'animation et de la formation.



En moyenne 3,5 débouchés différents

Source : AFAUP (enquête 2022 auprès de 82 répondants sur les 120 adhérents de l'AFAUP)

Par ailleurs, de nombreux projets d'agriculture urbaine placent la **maximisation de l'utilité sociale** au cœur de leur démarche. Aussi, cette diversification relève souvent tout autant d'un choix que d'une contrainte.

Exemples d'activités connexes rencontrées (liste non exhaustive) :

- La formation, professionnelle ou non.
- L'animation (pédagogie, sensibilisation, ateliers culinaires, etc.) auprès des écoles, du grand public ou des entreprises.
- L'événementiel : marchés, concerts, bars, guinguettes, etc.
- Les productions à haute valeur ajoutée.
- Les transformations alimentaires.
- La mise en place d'un service de restauration.
- L'animation et la gestion de jardins hors les murs.
- L'accueil de séminaires, de dégustations, etc.
- L'accueil d'un espace test en collaboration avec des lycées agricoles, instituts de recherche, etc.
- Les services de conseil et d'études.
- La participation à des projets de recherche-action.
- La location de parcelles.

EXEMPLE 1

Le Comptoir des plants du Val-de-Marne, à Villeneuve-Saint-Georges (94)

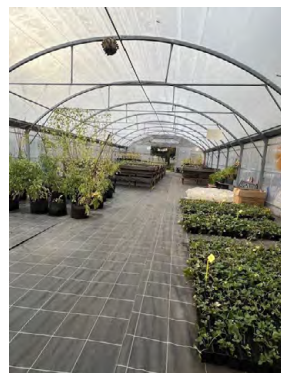
Cette pépinière de quartier, gérée par l'association d'insertion Études et Chantiers Île-de-France en partenariat avec Valophis Habitat, produit et vend des plants potagers, floraux et arbustifs (cf. photos en fiche n° 2). Mais il s'agit aussi d'un espace pédagogique pour les habitants du quartier qui viennent apprendre les gestes horticoles.

C'est donc un projet multiservice :

- Pédagogie et sensibilisation des publics.
- Amélioration du cadre de vie.
- Participation citoyenne.
- Insertion professionnelle.
- Renforcement de l'attractivité du territoire.
- Offre de nouveaux services.
- Formation aux métiers agricoles.

Les prévisions des recettes commerciales étaient initialement de 50 % de ventes de plants et de 50 % de prestations de plantations de massifs/haies et de prestations d'animation.

Cependant, les objectifs de recettes issues de la production ont été revus à la baisse, et le modèle économique repose aujourd'hui en majorité sur des prestations d'entretien d'espaces verts (60 % du chiffre d'affaires).



© Inga Kardava

EXEMPLE 2

La diversification chez Champiloop, Saint-Martin-d'Hères (38)



Visite de site, réalisation de substrat maison.

Pour permettre l'accessibilité à ses produits de qualité sans devoir vendre à perte, Champiloop a amorcé une expérimentation sur deux QPV de la Métropole de Grenoble pour mobiliser et former un groupe afin de les accompagner dans l'autoproduction de champignons. Comme dans les jardins partagés, les participants se retrouvent pour aménager un lieu en petite champignonnière, fournie en substrats, et sont formés à la culture par Champiloop, pour produire et récolter leurs propres champignons. Quelques kg de champignons pourraient ainsi être vendus aux habitants des QPV à deux voire trois

fois moins cher que les prix qu'ils pourraient trouver dans le commerce, avec une qualité supérieure et la satisfaction de l'avoir produit en local.

Champiloop se positionne également sur l'organisation d'ateliers à destination des structures d'enseignement (sensibilisation, pédagogie), des entreprises (*team building*) ou des particuliers (découverte de l'artisanat). Les inscriptions se font directement sur la boutique en ligne de leur site internet ou via leurs partenariats avec des plateformes numériques de référencement d'ateliers. Des dîners à la champignonnière sont enfin organisés pour permettre à 25 personnes de visiter les lieux, de partager et de se rencontrer autour d'un repas convivial réalisé sur place par un chef.

EXEMPLE 3

Cycloponics, champignons et réhabilitation de sous-sols

Entreprise reconnue dans le domaine de la réhabilitation de parkings et de caves pour la production de pleurotes, de shiitakés ou de champignons de Paris, Cycloponics exploite plusieurs sites en QPV en partenariat avec différents bailleurs sociaux (ICF La Sablière, Aquitanis, Domofrance, RIVP, SACVEL, ELOGIE SIEMP, etc.). Aujourd'hui, elle valorise son expertise dans la production en milieu sans lumière naturelle auprès d'autres porteurs de projet sur plusieurs axes :

- La formation et la transmission de savoir dans la conception et l'exploitation de champignonnières.
- La réhabilitation des sous-sols urbains inutilisés pour différents types d'activités de l'économie locale et durable : associations, artistes, artisans, PME. Cycloponics sous-loue ainsi des espaces à des sociétés comme Wesh Grow, Superette ou Kedelai à Paris ou Les Pousses d'or à Lyon. Les revenus permettent de financer la réhabilitation des souterrains.

POINT DE VIGILANCE : Qui dit diversité des activités dit aussi multiplication des compétences nécessaires pour mener ces activités, souvent assumées par des équipes restreintes. L'Institut

Agro de Dijon a réalisé un travail de recensement des compétences généralement recherchées en agriculture urbaine²⁴ : pilotage de la production agricole, conception des espaces de culture, commercialisation des produits, création et animation d'atelier pédagogiques, relations clients et communication, commercialisation, ainsi que des compétences transversales comme le management et la gestion d'équipe, la comptabilité, la recherche de financement, etc.

Ainsi, la diversification des activités entraîne une complexification de l'organisation de la structure, mais il est également important d'assurer la bonne lisibilité des espaces entre le site de production, les espaces pédagogiques, les salles en climat contrôlé ou encore celles accueillant du public. De même, selon leur usage, les espaces sont soumis à des réglementations spécifiques : accessibilité du site, réglementations ERP et PMR, obligations sanitaires, etc.

La formation : un levier à activer ?

La formation semble constituer un véritable levier pour diversifier le modèle économique. Les débouchés sont nombreux puisque le secteur n'est pas encore saturé, d'autant plus que les zones géographiques ne sont, pour l'instant, pas concurrentielles entre elles.

L'offre peut être très variée : formats courts ou longs, en ligne ou en présentiel, publics ciblés (écoles, particuliers, décideurs publics, entreprises, salariés en insertion, particuliers et habitants...), formations qualifiantes ou non, etc. Une possibilité est également d'intervenir dans des formations ou des événements portés par d'autres structures (chambres d'agriculture, lycées agricoles, Ville, etc.).

À noter : il y a un intérêt tant en matière d'innovation que d'économie à mutualiser les outils pédagogiques créés dans ces différents cadres de sensibilisation et de formation, et à travailler en coopération avec d'autres porteurs de projet.

POINT DE VIGILANCE : pour délivrer des formations professionnelles de manière pérenne, la structure doit être titulaire de la certification Qualiopi. Cette certification permet en effet d'accéder aux fonds publics de la formation professionnelle ainsi qu'à des fonds mutualisés. Plusieurs financements peuvent être activés pour financer la formation professionnelle : mobilisation du CPF, VIVEA, OCAPIAT, dispositif Paris Fertile à Paris, etc.

EXEMPLE 1 Le réseau des Cols Verts

MOOC Agricultures Urbaines

+120 vidéos +30 Fiches pratiques 2h à 4h /semaine 7 Quiz 2 lives ZOOM enregistrés

6 SEMAINES D'APPRENTISSAGE et leurs responsables

0	Prise en main de la plateforme et introduction	Coordinateur.ice du MOOC
1	Contexte et définition des agricultures urbaines	Emmanuel Geoffroy, Institut Agro
2	L'AU, une réponse à de multiples enjeux	Catherine Darrot, Institut Agro
3	Techniques d'agroécologie en milieu urbain	Camille Dumat, ENSAT
4	Ancrer son projet sur les territoires	Boris Marcel, Les Cols Verts
5	Modèles économiques et diversité des formes d'AU	Véronique Saint-Oes, INRAE
6	Concevoir et mettre en œuvre son projet d'AU	Boris Marcel, Les Cols Verts

+ Des évaluations chaque semaine, + Un exercice projet à construire au fil des semaines sur le modèle d'une structure en agriculture urbaine

Rendu final de l'exercice projet pour monter un projet professionnel d'AU

Les Cols Verts est un réseau associatif dédié à la transition alimentaire et à l'agriculture urbaine, qui propose trois axes d'activités :

- **Le déploiement de projets d'agriculture urbaine** sur les territoires : le réseau est aujourd'hui présent à Rennes, Strasbourg, en Île-de-France et à La Ciotat, et a également installé des sites en Martinique, à Valenciennes et à Vannes.
- **La formation**, grâce à un MOOC gratuit sur l'agriculture urbaine²⁵ qui fait aujourd'hui référence après trois éditions entre 2020

24. Gaëlle Asseman, « Analyse des besoins en compétences pour le développement des différentes formes d'agricultures urbaines », Institut Agro Dijon, 2022.

25. <https://www.lescoldverts.fr/mooc-agricultures-urbaines>

et 2022 rassemblant environ 30 000 inscrits, en partenariat avec l'INRA, l'INP Toulouse et l'Institut Agro Rennes-Angers. Une nouvelle version ajournée sera proposée au printemps 2025. Parallèlement, Les Cols Verts ont proposé une formation découverte « De la fourche à la fourchette » sur leur site rennais, visant à accompagner sur trois mois les personnes en recherche d'emploi ou en reconversion à l'exploration de ce secteur afin qu'elles puissent valider leur projet et s'insérer dans un réseau. Celle-ci sera adaptée et proposée sur le territoire francilien en septembre 2024, à destination des habitants des départements de Paris et de la Seine-Saint-Denis.

— **L'accompagnement**, avec la création d'un incubateur de projets professionnels en agriculture urbaine qui a accompagné 12 projets en 2023 et 2024.

EXEMPLE 2

La Fabrique de l'Emploi de la Métropole européenne de Lille (59)

La Métropole européenne de Lille (MEL) porte un projet d'espace-test agricole urbain, dans le cadre du dispositif « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée » (TZCLD). L'espace-test agit comme un incubateur de projets pour les personnes accompagnées. Elles bénéficient, contre un loyer adapté, d'une expérience professionnelle agricole dans des conditions réelles et sur une durée pouvant aller jusqu'à trois ans, tout en limitant leur prise de risques. **Les productions réalisées sont vendues sur le quartier des Oliveaux, ce qui permet de financer les charges de fonctionnement des porteurs de projet accompagnés.**



© La Fabrique de l'Emploi

EXEMPLE 3

La Fabrique des Jardiniers – un programme d'accompagnement et de formation à la création et gestion d'un jardin collectif de la SAUGE (dans le 93)

La Société d'agriculture urbaine généreuse et engagée (SAUGE) a décidé de développer un programme d'accompagnement et de formation à destination des habitants désireux de construire des jardins collectifs au pied de leurs habitations, notamment dans les QPV, dans toute la construction de leur projet. La Fabrique des Jardiniers propose ainsi de former des promotions d'habitants aux savoir-faire agricoles indispensables à la coordination d'un groupe de jardiniers et à la gestion de l'ensemble d'un projet de jardin collectif, de sa conception à sa mise en terre. Le programme se déroule sur huit mois et se compose de formations collectives mensuelles et d'un suivi personnalisé. Quelques exemples de sujets abordés : vie du sol, mobilisation du voisinage, faire une demande de subvention, etc. Ce projet est lauréat de l'AAP Quartiers Fertiles et bénéficie du soutien d'Est Ensemble au titre du fonds à impact.



© La SAUGE

Développer un pôle animation et événementiel

Les projets d'agriculture urbaine en QPV remplissent, en grande majorité, une forte fonction sociale : accueil, mixité, insertion, réhabilitation de sites en cœur de quartier pour l'usage de tous, etc. **La mise en place d'animations est donc souvent au cœur du projet**, permettant ainsi de sensibiliser les habitants du quartier et plus généralement les citoyens à l'environnement, à une alimentation saine et durable, aux circuits courts, à la fragilité des sols et au cycle de l'eau, à la gestion des biodéchets, etc.

Le site devient alors un lieu ressource où il est possible d'imaginer différents formats de rencontres et d'événements, l'outil de production ou de transformation constituant un support pratique pour concevoir des ateliers. Le contenu des ateliers d'animation et des événements pouvant être proposés est très divers. Il doit être construit en fonction du public ciblé et des attentes du commanditaire, de la durée allouée, du support d'activité, du contexte de programmation, des moyens mis à disposition, du nombre d'animateurs, des objectifs et intentions. Il existe de nombreuses sources d'inspiration et de supports en libre accès sur Internet pour imaginer un programme d'animations attractif et adapté.

POINT DE VIGILANCE : l'animation est un métier à part entière qui nécessite des compétences spécifiques. Par ailleurs, le temps passé à la communication auprès des publics ciblés ne doit pas être négligé.

EXEMPLE 1

Le projet du Port à La Réunion (973)

Soutenu dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA) ANRU+, le projet de la commune du Port à La Réunion ouvre les portes d'une ferme urbaine aux écoles voisines pour des visites pédagogiques et propose des animations sur le compostage. La Ville, accompagnée par



© Le Port

l'association An Grèn Koulèr et l'entreprise Proxicompost, procède à la collecte des restes alimentaires dans cinq écoles du quartier Aristebolon/SIDR Haute. Le souhait de la Ville a été plus ambitieux : créer une filière de production de compost biologique certifié. Ainsi, ce sont 60 kg de déchets valorisés en compost chaque jour, soit environ 100 kg de compost produits tous les mois²⁶. Ce compost est réutilisé dans les bacs potagers des écoles mais également dans les plantations de la ferme urbaine. L'ensemble des acteurs engagés dans cette démarche « vise à limiter l'enfouissement des déchets, à quantifier le gaspillage alimentaire, à sensibiliser les enfants à la lutte contre le gaspillage, à promouvoir le bien manger, et à créer une filière de production de compost biologique certifié à l'échelle de la commune »²⁷.

EXEMPLE 2

La Halle Agricole dans le quartier de la Duchère à Lyon (69)²⁸

La Halle Agricole est un tiers-lieu visant, d'une part, à développer et à amplifier une « culture » agricole et écologique dans le quartier de la Duchère à Lyon et, d'autre part, à « cultiver » le lien social, le vivre-ensemble et le pouvoir d'agir des habitants et usagers. La Halle constitue ainsi un lieu multiple de production maraîchère, de création culturelle, de pédagogie et de sensibilisation autour de l'alimentation, la santé, la transition écologique et solidaire mais aussi un nouveau lieu de vie dans le quartier.

26. <https://www.clicanoo.re/article/actualites-port/2023/11/10/collecte-des-biodechets-dans-les-cantines-et-valorisation-en-compost>

27. <https://freedom.fr/les-eleves-du-port-agissent-pour-l'environnement-collecte-de-biodechets-et-agriculture-urbaine-video-photos>

28. <https://www.gpvlyonduchere.org/projets/la-halle-agriculturelle>

La Halle intègre une microferme urbaine de 600 m² cultivée par l'association ArcencielFrance. Elle produit des légumes, petits fruits et aromates tout au long de l'année qui sont vendus à prix coûtants aux habitants du quartier. Cet espace de maraîchage est également le support d'un parcours d'insertion : « Biodiver'Cité ». Au travers du service civique, ce programme permet chaque année de remobiliser et de préformer 16 jeunes éloignés de l'emploi et de la formation et issus de QPV, en les initiant aux métiers du maraîchage et de l'artisanat du bâtiment. L'association propose par ailleurs des ateliers pédagogiques et des chantiers participatifs à destination des habitants. L'animation et le déploiement d'actions à la Halle Agriculturelle sont portés conjointement par les associations VRAC Lyon Métropole et le centre social Sauvegarde, avec pour ambition de faciliter l'accès à une alimentation responsable et de qualité. Cela s'est traduit dès septembre 2023 par l'évolution du groupement d'achats citoyen VRAC vers un marché hebdomadaire, sans précommande, de produits accessibles et de qualité (en circuits courts, locaux, issus de l'agriculture biologique, à prix justes pour les producteurs). Parallèlement, plusieurs animations sont organisées régulièrement :

- Des matinées « antigaspi » (ateliers cuisine des invendus du marché avec les habitants qui se concluent par un repas partagé).
- Des ateliers thématiques autour de l'alimentation et de l'écologie.
- Des initiations au jardinage.
- Etc.

La Halle Agriculturelle est enfin un lieu innovant autour des droits culturels, en renforçant le pouvoir d'agir des habitants sur les questions d'alimentation, de santé et d'environnement. La coconstruction de la programmation « agricole » est engagée avec les partenaires du territoire, les acteurs de la « Charte de coopération culturelle », les habitant-e-s... Plusieurs propositions pour 2024 ont émergé : expositions, ateliers, spectacles extérieurs, projection-débat, événements festifs, etc. Le programme d'activités est relayé par l'agenda de la Duchère, une newsletter et de l'affichage.



© Allières

POINT DE VIGILANCE : il est nécessaire d'avoir des structures d'accueil pour le public pour le protéger du soleil, du vent, de la pluie, etc., lui offrir la possibilité d'aller aux toilettes, de déjeuner ou, tout simplement, de faire une pause. Le respect des normes d'ERP (établissement recevant du public) peut entraîner des surcoûts de mise en conformité aux règles de sécurité²⁹, et l'obtention de cette même norme peut impacter le calendrier de réalisation du projet.

29. Règles de sécurité d'un établissement recevant du public (ERP) | Entreprendre.Service-Public.fr

Miser sur des productions à haute valeur ajoutée

La production à haute valeur ajoutée constitue une autre voie de diversification possible. Parmi les cultures concernées, on peut citer notamment la production de **plants**, de **micropousses**, de **champignons**, de **fleurs comestibles**, de **safran**, de **PPAM** (plantes à parfum, aromatiques et médicinales) ou encore de **spiruline**. La plus-value quant à l'image de marque du projet peut être importante, participant de l'amélioration de celle du quartier dans lequel il s'implante.

POINT DE VIGILANCE : ces productions peuvent rencontrer des difficultés à trouver leurs débouchés dans les QPV, par rapport aux habitudes de consommation, mais également au pouvoir d'achat des habitants. Il est fréquent que ces productions visent plutôt une clientèle aisée et/ou des restaurateurs et magasins, ce qui permet souvent d'équilibrer le modèle économique. Aussi, il est important de veiller à ce qu'une partie de la valeur ajoutée reste sur le quartier (pédagogie à l'utilisation de ces nouveaux aliments, emplois locaux pour la production, externalités positives du projet pérennisées grâce à cette contribution au modèle économique, etc.).

EXEMPLE 1

Pépinière de la coopérative Milpa Insertion, Toulouse (31)

Au sein du quartier Izards – Trois-Cocus – La Vache à Toulouse (31), une équipe de treize équivalents temps plein cultive 90 000 plants biologiques de légumes, aromates, fleurs, petits fruits au sein de la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) Milpa Insertion. Créé en 2021, ce chantier d'insertion priorise le recrutement auprès des habitants du quartier grâce à la régie de quartier Reynerie Services. Le modèle économique de la coopérative associe production horticole, production maraîchère et prestations d'aménagement ou d'entretien paysager. Plusieurs modes de distribution ont été mis en place : vente en ligne, en magasin et en vente directe sur site



© Alach Bernard



© Milpa Insertion

– des livraisons sont proposées à partir de 100 € d'achat et dans un rayon de 10 km. La Milpa vend également ses plants à des boutiques spécialisées (Biocoop, par exemple). Les prix dépendent du type de plant et de sa taille (motte ou godet). À titre d'exemple, le plant de patate douce est vendu environ 1,25 €, et le pot de 12 cm de diamètre de chèvrefeuille autour de 3 €. Le lien social n'est pas oublié dans ce projet, grâce à des actions de sensibilisation à l'alimentation avec les partenaires du quartier et EDENN (Espace de coopération et d'expérimentation à la nature urbaine) qui propose des ateliers réguliers en saison sur les techniques de culture maraîchère.

EXEMPLE 2

Production de jeunes pousses au Paysan Urbain (75)

Le Paysan Urbain a installé un site de production de micropousses et de fleurs coupées en plein cœur du 20^e à Paris (75). Le modèle économique repose en grande partie sur la valorisation de la production auprès de grands restaurants, et sa rentabilité économique lui permet de proposer

d'autres activités agricoles aux habitants : ateliers pédagogiques pour seniors, écoles, familles, entreprises, associations, les « 48 h de l'agriculture urbaine », accueil de bénévoles... Au total, le site de 5000 m² installé sur le toit du réservoir d'eau de Charonne produit 6 t de jeunes pousses bio par an à partir de semences bio et de substrats organiques. L'entreprise recrute essentiellement dans les QPV à proximité. 38 postes ont été créés depuis le lancement de l'activité, dont 22 en parcours d'insertion.



La transformation

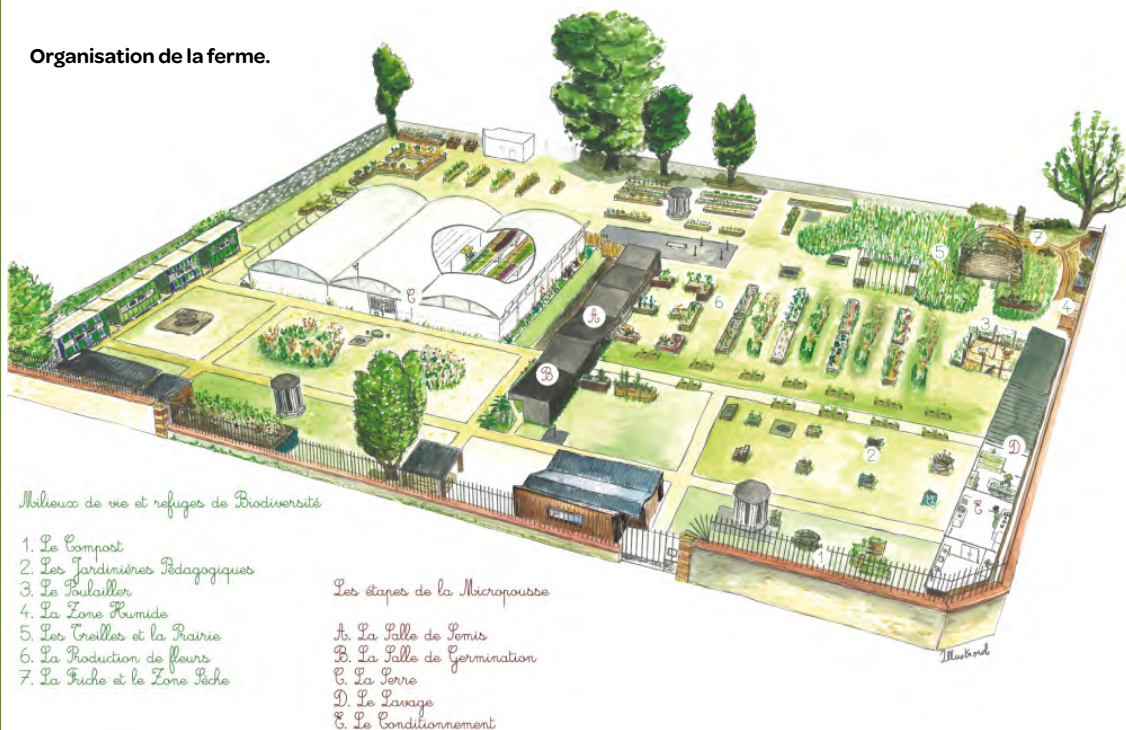
La diversification par la **transformation** d'une partie de sa production peut être une stratégie efficace pour créer de la valeur ajoutée. Le champ des possibles est large, notamment avec les fruits (jus, compotes, confitures, pâte de fruits, etc.), les légumes (conserves, bocaux, soupe, etc.) et les PPAM (tisanes, colorants végétaux, etc.).

Les produits transformés permettent ainsi d'**étaier les ventes sur l'année**.

L'accueil d'une activité de **petite restauration** est également une piste intéressante pour valoriser sa production (tartines, sandwich, salades, etc.) tout en faisant découvrir son projet.

POINT DE VIGILANCE : une activité de transformation impose des investissements conséquents (matériel mais aussi temps et compétences), pour assurer les différentes étapes du produit brut à la vente : stockage des

Organisation de la ferme.



produits et hygiène, atelier de transformation (découpe, épluchage, cuisson, stérilisation, lactofermentation, etc.), conditionnement et stockage des produits finis. Un partenariat avec d'autres structures peut permettre de limiter les investissements (cf. fiche n° 1).

Autre élément : le respect des normes sanitaires en vigueur peut être un frein au projet, nécessitant notamment un besoin de formation aux principes HACCP (système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques) et la création d'un laboratoire aux normes, permettant de garantir la sécurité des aliments.

EXEMPLE 1

Les Anges Gardins, Audruicq (62)

En attendant que les projets lauréats Quartiers Fertiles, portés par Les Anges Gardins et soutenus par les collectivités et les bailleurs, dans les quartiers d'Avion, Lens et Liévin (62), se concrétisent, l'association, membre du Réseau Cocagne, a mis en place un atelier de transformation lui permettant de valoriser les fruits et légumes abîmés, de mauvais calibres pour la vente en l'état ou dont les volumes de production sont trop importants. L'Atelier est situé au sein de l'écopôle alimentaire à Audruicq. Commercialisée sous la marque « Terre d'Opale & de Gohelle », cette large gamme de soupes, confitures, coulis et tartinades vient diversifier l'offre des paniers de fruits et légumes issus de la ferme.

EXEMPLE 2

Les Bocaux du ruisseau, Dijon (21)

Outre les parcelles de maraîchage de près de 4000 m² mises en culture en 2023, l'association d'éducation populaire, la Maison Phare, a inauguré en 2024 une conserverie solidaire baptisée « Les Bocaux du ruisseau ». Implantée dans le quartier de la Fontaine-d'Ouche, elle est située dans un local de 60 m² au rez-de-chaussée d'une tour de logements sociaux mis à disposition par le bailleur Grand Dijon Habitat. L'association a pour objectif de transformer les fruits et légumes cultivés dans les potagers du quartier ou les invendus des supermarchés pour rendre accessible une alimentation saine et locale aux habitants du QPV. Selon Lalie Ganoun, animatrice de la conserverie, l'objectif est de « proposer aux



© Association « Maison Phare »

habitants du quartier en priorité, avec l'aide du CCAS, des ateliers de cuisine et de transformation ainsi que des conserves à coût réduit ».

EXEMPLE 3

Les Tinctoriales, Lille (59)

Ce projet, porté par l'association Les Tinctoriales sur un site de près de 5000 m², est le fruit d'un partenariat avec le bailleur social Vilogia et la Métropole européenne de Lille. Il vise à créer un tiers-lieu paysager incluant une prairie de fleurs tinctoriales, des planches de culture pour d'autres plantes – sources de couleurs (garance, persicaire à indigo, etc.) – ainsi que des espaces proposant une végétation spontanée typique des délaissés urbains, voire des zones humides. Installée depuis avril 2023 sur ce terrain en friche qui fait l'objet d'un projet d'occupation temporaire, au sein du quartier de Lille Sud, l'association expérimente la mise en culture de ces plantes connues pour leur pouvoir colorant pour la teinture du textile ou bien pour la fabrication de pigments pour les beaux-arts. Bien qu'il n'œuvre pas dans la transformation alimentaire, le collectif cherche à tisser des liens avec les productions alimentaires. Cela se traduit, notamment, par l'identification et la transformation de biomasse tinctoriale à partir de la récupération des résidus alimentaires à la ferme ou auprès de groupements d'achats : pelures d'oignon, feuilles de rhubarbe ou fanes

de carotte, peaux d'avocat, grenades, brou de noix, etc. Selon Radostina Ivanova, la cofondatrice de l'association Les Tinctoriales, l'outil principal de transformation est proche de ceux utilisés pour les plantes aromatiques et médicinales : il s'agit d'une armoire séchoir accompagnée d'un déshumidificateur, qui permet d'être plus indépendant par rapport aux conditions météorologiques et d'avoir une continuité du travail durant l'année. Il est également possible de disposer d'un séchoir solaire; cependant sa capacité de séchage reste plus faible et est soumise aux conditions climatiques. Quant à la transformation de persicaire pour la production de bleu indigo, un produit à haute

valeur ajoutée, le processus est très particulier et nécessite un équipement spécifique : des cuves de macération, un bassin d'oxygénation, une pompe et un dispositif adapté pour filtrer et déshydrater le pigment. L'association propose également des ateliers découverte, des cueillettes et des kits de teinture.



Kit de teinture.



Armoire séchoir en autoconstruction.



© Les Tinctoriales

Le rôle des collectivités

Les collectivités peuvent appuyer la mise en place d'outils de transformation sur leur territoire. Elles peuvent également permettre la mise à disposition des cuisines publiques. En effet, d'après l'étude « Transformation de fruits et légumes issus de l'agriculture urbaine et locale par et pour des populations vulnérables »³⁰, un des leviers possibles consisterait à rendre accessibles des cuisines publiques, équipées et non utilisées en permanence, à ce type de projets.

EXEMPLE

Le projet de cartographie

« Micro-ressources » en Île-de-France³¹

« Micro-ressources » a pour ambition de mettre en avant les coopérations envisageables entre

les acteurs de l'agriculture urbaine, les outils de transformation, de distribution et les bassins de consommation. Ces cartes permettent de dresser un état des lieux des pratiques, des flux de marchandises, incluant la notion de temporalité. Par exemple, quand les écoles se vident en été, il s'agit de mettre en relation les producteurs qui sont en période de pic d'activité avec les cantines fermées en juillet et août pour la transformation des légumes en bocaux. Ces produits transformés sont ensuite commercialisés sur les fermes, dans des épiceries, etc. Ainsi, l'association aborde plusieurs thématiques dans ses accompagnements aux porteurs de projet : la logistique de production, la logistique de transformation et de distribution, la logistique de valorisation des déchets.

30. Transformation alimentaire et précarité | La Chaire Agricultures Urbaines, 2020 (chaire-agricultures-urbaines.org).

31. <https://www.micro-ressources.fr>

La tarification sociale, une solution pour faciliter l'accessibilité alimentaire ?

Suite aux travaux sur l'accessibilité alimentaire en QPV menés entre 2021 et 2023, et publiés en 2023 dans le rapport « Comment renforcer l'accessibilité à une alimentation durable et de qualité pour tous dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville »³², l'Agence nationale de la cohésion des territoires rappelle l'enjeu « *d'assurer à la fois l'accès financier des habitants des QPV à une alimentation durable et de qualité produite localement et une rétribution juste pour les agriculteurs locaux* ». Cet enjeu est particulièrement fort dans l'appel à projets Quartiers Fertiles.

En effet, la situation financière des habitants des QPV pose spécifiquement la question des modalités appropriées pour que le système soit viable économiquement. Si le développement de projets d'agriculture urbaine peut permettre d'augmenter l'offre en fruits et légumes frais directement dans les quartiers, la question de leur accessibilité financière se pose. Les surfaces souvent réduites et les charges élevées en milieu urbain dense conduisent parfois les agriculteurs urbains à pratiquer des prix élevés pour amortir leur coût de revient et/ou à s'orienter

vers des productions à forte valeur ajoutée, souvent inadaptées aux besoins du quotidien.

De plus en plus de porteurs de projet imaginent donc des modèles de tarification adaptés pour répondre à cet enjeu.

Les systèmes de tarification sociale ou solidaire offrent un accès financier facilité à des produits frais, de qualité, souvent en bio, pour la plupart produits ou transformés localement et distribués en circuits courts, variés, aux personnes en situation de précarité. Il existe une grande diversité de pratiques : groupement d'achats, épicerie solidaire, paniers solidaires, etc. Cependant, mettre en place un système de tarification sociale implique de composer avec un grand nombre de paramètres, en tenant compte de ses possibilités et de ses aspirations : public cible, conditions d'accès (ou non), montage de partenariats, etc., tout en construisant des modèles économiques globaux permettant d'assumer l'éventuel « manque à gagner » de ces dispositifs. L'association Open Food France, branche française du réseau international Open Food Network, a proposé en 2022 une analyse des systèmes

32. Les travaux ont permis de dégager des pistes d'action pour favoriser l'accessibilité alimentaire aux plus précaires. Pour aller plus loin, les résultats des expérimentations dans les territoires accompagnés ainsi que les propositions d'actions sont détaillés dans le rapport disponible sur le site de l'ANCT.

de tarification sociale dans les circuits courts alimentaires³³ dont les principaux axes sont présentés ici.

Définir le public cible

Identifier le public cible correspond à déterminer en priorité les critères d'accès. Le plus fréquent est le critère économique – reste à vivre, niveau de revenu, quotient familial – mais d'autres critères peuvent également être mis en place : femmes isolées, personnes éloignées de l'emploi, résidence au sein du quartier, implication bénévole, étudiants, personnes âgées, etc.

Une fois ce public cible choisi, une nouvelle question apparaît : quels sont les éventuels moyens de contrôle à mettre en place pour s'assurer que les personnes remplissent bien les conditions définies ? Certains projets décident de reposer sur la confiance et ne demandent aucun justificatif. Dans la majorité des cas, des dispositifs de contrôle sont mis en place : justificatif quotient familial, justificatif de domicile, travail avec un travailleur social, etc., ou des partenariats sont noués avec des structures d'accompagnement social comme les CCAS (cf. *infra*).

POINT DE VIGILANCE : le contrôle peut parfois être perçu comme une forme de stigmatisation et un frein à la fréquentation du lieu. Par ailleurs, il pose la question de la mise en place d'un système d'adhésion au service et du temps passé au contrôle des justificatifs.

EXEMPLE

Le Tipi, projet porté par Les Jeunes Pousses à Avignon (84)

Afin de faciliter l'accès à la ferme urbaine, l'association Les Jeunes Pousses a mis en place des systèmes de gratuité et de tarification solidaire. Les légumes sont distribués gratuitement aux habitants du quartier contre du temps de bénévolat, ce qui permet au plus grand nombre d'avoir accès à des aliments sains



© Les Jeunes Pousses

et de qualité à proximité immédiate de leur lieu de résidence. Les bénéficiaires sont donc identifiés par leur adresse de résidence. Ce système fonctionne bien et prend parfois aussi la forme de repas partagés gratuits. Les habitants jardiniers du Tipi ont également décidé d'ouvrir, à partir de juin 2024, un mini-marché solidaire hebdomadaire devant la ferme urbaine pour vendre une partie des récoltes et valoriser la production et le travail effectué par l'équipe de bénévoles.

Le tarif réduit est financé par la vente des billets des concerts et événements organisés sur place et les recettes du bar, dont plus de 2/3 des clients ne sont pas concernés par la tarification sociale et ne vivent pas dans le quartier. D'ailleurs, l'implantation de la ferme urbaine du Tipi dans ce QPV et son ouverture à tous a des répercussions à plus large échelle. Le projet permet en effet une occupation positive de l'espace et participe donc grandement au changement d'image du quartier, notamment auprès de personnes qui ne le fréquentaient pas. L'emplacement suscite encore un grand nombre d'étonnements, crée l'ouverture du quartier sur sa ville et participe positivement à l'amélioration du cadre de vie des habitants en proposant un espace de nature en plein cœur de la ville.

33. Open Food France, « Publication du rapport sur la tarification sociale dans les circuits courts alimentaires (partenariat avec la Mairie de Paris) », <https://www.openfoodfrance.org/2022/11/04/publication-du-rapport-sur-la-tarification-sociale-dans-les-circuits-courts-alimentaires-partenariat-avec-la-mairie-de-paris/>.

L'association a également décidé d'un périmètre de gratuité, afin de permettre aux riverains d'avoir accès gratuitement aux événements du Tipi toute l'année. Il leur suffit pour cela de récupérer leur carte sur place sur présentation d'un justificatif de domicile.

Identifier des partenaires locaux

Se faire connaître dans le quartier est indispensable pour parvenir à attirer le public cible. En effet, les freins à une alimentation de qualité sont de plusieurs ordres : économiques, mais également géographiques, culturels, sociaux (manque de temps, de savoir-faire, d'infrastructures pour cuisiner, etc.), ou tout simplement liés à la méconnaissance de l'existence de l'offre dans le quartier. Bouche-à-oreille, communication soignée, identification de relais dans le quartier, animations et portes ouvertes, ateliers sont autant de pistes à explorer, avec en premier lieu la mise en place de partenariats avec des structures de référence : collectivités territoriales, bailleurs sociaux, référents sur les questions d'alimentation et d'aides sociales, qui sauront faire le lien entre le besoin et l'offre.

Par retours d'expérience, les bailleurs sociaux, les CCAS ou les centres sociaux sont des partenaires de choix pour orienter les bénéficiaires vers l'épicerie solidaire ou l'offre de paniers solidaires, mais également pour coconstruire des systèmes de cofinancement afin de simplifier l'acte d'achat pour les ménages concernés.

EXEMPLE

Hortibat, Saint-Quentin (02)

Ce projet, lauréat de l'appel à projets Quartiers Fertiles, porté par l'association Hortibat fait la preuve d'une coopération solide entre le bailleur social Clésence et la Ville de Saint-Quentin depuis sa conception. L'organisme propose en cœur de QPV plusieurs activités : une microferme maraîchère, des jardins pédagogiques, la production de plants ou la production de compost. Outre la convention d'occupation du sol, une convention de partenariat a été signée pour formaliser et spécifier les engagements

juridiques et financiers de chacune des parties : les propriétaires des terrains, les cofinanceurs et l'association. La friche de 4 000 m² située au cœur du quartier Europe est vouée à être transformée en espace multifonctionnel, support de production, formation, animations et insertion professionnelle. Un écosystème de partenaires locaux présents au sein du quartier, comprenant des établissements scolaires, le centre communal d'action sociale (CCAS), de nombreuses associations locales ainsi que les habitants du quartier, participe au déploiement du projet pour lui assurer une pérennité et une intégration dynamique dans le quartier.

À titre d'exemple, le lycée Colard-Nöel (section hôtelière) souhaite tisser des liens avec ce projet d'agriculture urbaine pour faire découvrir des fruits et légumes oubliés et des productions atypiques utilisables en restauration. Il pourrait ainsi s'ouvrir sur le quartier, travailler autour de l'éducation à l'alimentation en lien avec les familles, les associations et les habitants. Grâce à ces soutiens qui assurent la solidité du projet ainsi qu'aux recettes issues des activités de formation et d'animation, Hortibat souhaite proposer un tarif solidaire pour ses salariés en parcours d'insertion, ainsi qu'une distribution de paniers solidaires en partenariat avec le centre social. Par ailleurs, l'association fait don des invendus à des associations œuvrant dans le secteur de l'aide alimentaire (Croix-Rouge, Restos du cœur). Hortibat est un centre de formation sur les métiers de l'horticulture, proposant deux diplômes professionnalisant à travers des chantiers d'insertion pour devenir ouvrier horticole ou ouvrier paysager. L'organisme dispense également des formations ouvertes au grand public. L'activité de formation/animation représente ainsi environ 60 % de son modèle économique.

Les CCAS et CIAS

Les centres communaux ou intercommunaux d'action sociale (CCAS et CIAS), structures publiques, agissent directement pour l'action sociale sur leur territoire d'intervention. Leur rôle est « de mettre en œuvre les solidarités et d'organiser l'aide sociale au profit des habitants de la commune. Les accompagnements concernent l'attribution de l'aide sociale légale, et de l'aide sociale facultative fruit de la politique communale ou intercommunale ». Une enquête menée par France Urbaine, Resolis et Terres en Villes, intitulée « Villes et alimentation en période de pandémie : expériences françaises », propose une analyse du rôle des CCAS-CIAS sur l'aide alimentaire, première des aides facultatives.

« Les CCAS sont en contact avec les grandes associations habilitées à distribuer les aides alimentaires nationales ou européennes, par exemple avec les 79 banques alimentaires, mais aussi avec des associations qui organisent des actions locales. Ils distribuent des aides financières, des tickets ou des chèques alimentaires, livrent des repas en collaboration avec des cuisines centrales, soutiennent des épiceries sociales ou solidaires, permettent l'organisation par les épiceries ou les cantines scolaires de formules de tarification sociale, etc. Mais au-delà de toutes leurs actions, les CCAS s'efforcent de maintenir le lien et l'inclusion sociale. »

EXEMPLE

Partenariat entre Vert le Jardin et le CCAS à Brest Métropole (29)

Vert le Jardin porte un projet lauréat de l'appel à projets Quartiers Fertiles sur les QPV Quéliverzan-Pontaniou et Bellevue à Brest : la ferme urbaine de Quelibelle.

La ferme occupe 2 ha sur trois sites différents pour une surface totale de production de 6000 m² à terme en plein champ et sous abri. S'inscrivant dans le Plan alimentaire territorial de Brest Métropole, elle produira jusqu'à 2 t d'aliments au plus près des habitants. Elle permettra au plus



© CCAS de Brest et Brest Métropole

grand nombre, d'accéder à une alimentation de qualité et produite localement, via de la vente directe et/ou de la distribution de la production. Elle complète la production d'une autre ferme urbaine portée par Vert le Jardin à Guipavas (la ferme à Raymonde). La production commune des deux fermes (6 t/an) est proposée aux habitants des quartiers en vente directe, via des marchés hebdomadaires sur les différents sites de production.

Il existe par ailleurs un partenariat entre le CCAS et la ferme urbaine de Vert le Jardin pour une production spécifique qui alimente les associations œuvrant dans le secteur de l'aide alimentaire.

Le projet alimentaire de la Métropole a bénéficié de crédits de l'appel à projets national « Mieux manger pour tous » (2023-2025) pour financer cette production.

Le CCAS organise le lien entre les associations et la ferme urbaine. Concrètement, les associations définissent en amont la production dont elles ont besoin, et Vert le Jardin planifie cette production de mai à novembre. Les associations (Entraide



© CCAS de Brest et Brest Métropole

et amitié, le Secours catholique, ESR, Le Phare, la Croix-Rouge et Agoraé) bénéficient ainsi d'une production spécifique de 150 kg de légumes par mois chacune et sont livrées toutes les semaines. Le chantier d'insertion Prélude livre des paniers avec des légumes différents pour garantir la diversification des produits. Enfin, les associations bénéficient une fois par an de la viande d'agneau liée à l'écopâturage.

Tarif solidaire ou gratuité ?

La notion de gratuité peut être sujet à controverse selon le contexte et la manière dont elle est mise en œuvre. Lorsqu'un produit ou un service est gratuit, il peut être perçu comme ayant moins de valeur. Cela peut conduire à une stigmatisation des personnes qui bénéficient de cette gratuité, qui peuvent être perçues comme moins dignes ou moins respectables que celles qui paient pour des produits similaires.

C'est pourquoi de nombreuses structures se tournent vers l'achat symbolique (quelques euros). Cela permet au bénéficiaire de témoigner de son soutien, même extrêmement léger, au système économique, et de se sentir légitime à consommer ces produits.

Cependant, la gratuité peut aussi être un outil puissant pour permettre l'accès à des produits de qualité pour des populations

défavorisées. La mise en place et la perception de la gratuité peuvent varier selon le contexte culturel, social et économique. Par conséquent, il est essentiel de tenir compte de ces facteurs lors de l'élaboration de politiques de gratuité afin de réduire les risques de stigmatisation.

EXEMPLE

Parti Poétique, Saint-Denis (93)

Depuis 2018, l'association Parti Poétique mène à Saint-Denis le projet « Zone Sensible » sur 1 ha de la ferme ouverte de Saint-Denis. Développée comme un lieu ressource pour le territoire autour de thématiques liant nature, culture et nourriture, « Zone Sensible » déploie des programmes de création artistique, d'apprentissage, d'action sociale et de solidarité alimentaire pour les habitants de la Seine-Saint-Denis.

Avec le soutien de Plaine Commune et de la régie de quartier de Stains, Parti Poétique met



© Parti Poétique

en œuvre depuis 2020 une boucle zéro carbone de distribution alimentaire permettant le don de 70 % de sa production de légumes aux familles fragilisées du territoire. Après quatre années de livraisons solidaires et près de 13 t de légumes frais offerts, l'ambition du Parti Poétique est de pouvoir pérenniser ces actions sur le long terme.

Les modèles de financement pour une tarification solidaire

La question du modèle de financement de ces systèmes de tarification sociale est aussi celle du modèle économique des projets et du potentiel manqué à gagner. Plusieurs approches visent à équilibrer la démarche :

- Diversifier son public : alors que certains projets font le choix de n'ouvrir qu'à leur public cible, élargir sa clientèle apparaît souvent

comme une opportunité pour proposer une tarification différenciée qui tendrait à équilibrer le modèle. Cela permet aussi de développer de la mixité sociale au sein de l'initiative.

EXEMPLE 1

La Maison engagée et solidaire de l'alimentation, Lyon 8^e (69)



© VRAC

Lauréate Quartiers Fertiles, la Maison engagée et solidaire de l'alimentation (MESA) s'est installée dans le 8^e arrondissement de Lyon (69) au cœur du QPV Langlet-Santy. La raison d'être de ce lieu est de lutter contre l'insécurité alimentaire en activant plusieurs axes : rendre accessible à toutes et à tous une alimentation de qualité en répondant aux besoins du quartier, garantir le pouvoir d'agir des habitants et notamment des personnes en situation de précarité, et accompagner les changements de pratiques alimentaires. Pour répondre à ces objectifs, l'association VRAC Lyon Métropole³⁴, qui porte le projet en collaboration avec l'association Récup & Gamelles, a choisi de construire la programmation du lieu avec un

34. Vers un réseau d'achat en commun – VRAC NATIONAL (vrac-asso.org).



groupe de plus d'une vingtaine de personnes habitant le quartier. Plusieurs actions ont vu le jour, dont une épicerie proposant des petits prix, l'association VRAC défendant « la mise en place de groupements d'achat de produits de qualité reposant sur l'engagement des habitants et leur implication dans la gouvernance ». Le système de tarification sociale de la MESA est une triple tarification déterminée en fonction des situations de chacune et de chacun. Afin qu'il n'y ait pas de discrimination entre les différents adhérents, les produits sont les mêmes pour tous et un système de pastilles de couleur a été mis en place pour plus de discrétion. Le choix a été fait de ne pas demander de justificatif pour pouvoir bénéficier de la tarification sociale, privilégiant la confiance dans les consommateurs.

EXEMPLE 2

Le marché solidaire de l'association On sème tous à Montreuil (93)

Ce marché a été créé en novembre 2022 afin de proposer une alternative pérenne à l'aide alimentaire d'urgence, avec une offre large de fruits, légumes, herbes aromatiques, produits secs. Ces produits sont proposés au poids à 0,50 €/kg ou à l'unité entre 0,50 € et 1 €. Les produits proviennent d'une collecte hebdomadaire de fruits et légumes des invendus de Rungis, une partie en bio. Il a été fait le choix de ne pas distribuer les produits gratuitement afin de ne pas stigmatiser les bénéficiaires. Le fonctionnement redonne le choix aux consommateurs : chacun sélectionne

des fruits et légumes qu'il souhaite acheter, seule la quantité est parfois limitée en fonction de la collecte. Cette dimension solidaire est très bien acceptée et, plus largement, le marché est un lieu de rencontres entre les habitants. En moyenne, 45 à 50 foyers par semaine bénéficient de l'offre, neuf foyers sur 10 habitant dans le quartier. Les catégories de public cible se sont élargies dans le contexte inflationniste de 2023 : foyers avec enfant, retraités âgés, familles monoparentales, etc.

L'organisation du marché est gérée par une équipe composée des salariés de l'association et de bénévoles, dont plus de la moitié habite le quartier La Noue – Clos-Français.



— Diversifier ses sources de revenus

pour compléter les recettes. Ici encore, la diversification des activités est souvent une piste pour financer le volet social de l'activité. Cette diversification peut également se retrouver dans les débouchés. Ainsi, proposer des produits plus chers dans des quartiers plus aisés peut permettre de pratiquer un prix plus faible dans les QPV. Vous pouvez vous reporter à la fiche n° 3 pour aller plus loin.

— **Des consommateurs « solidaires » au sein de l'initiative :** il s'agit des clients qui payent volontairement davantage pour que les personnes en situation de précarité puissent payer moins. Cependant, cela repose sur l'initiative personnelle des consommateurs, ce qui rend difficile l'anticipation de l'équilibre financier. L'impact de ce système peut varier considérablement d'un moment à l'autre, selon le ratio entre le nombre de bénéficiaires et le nombre de donateurs, ainsi que le montant des dons effectués.

EXEMPLE

Les Carrés Maraîchers, Toulouse (31)

Les Carrés Maraîchers sont développés par Terreauciel dans le QPV des Izards – Trois-Cocus, à Toulouse (31). Un maraîcher professionnel met en culture le site et s'occupe de la planification et des travaux structurants (préparation du sol, irrigation automatique, semis et plantation, suivi sanitaire, etc.). Le terrain est ensuite divisé en parcelles précultivées, louées à des particuliers. Ceux-ci suivent les conseils du maraîcher (cours, lettre d'information, panneau informatif, etc.) pour la gestion des cultures et récoltent le fruit de leur travail. La parcelle est louée pour 9 € par semaine et comprend le prêt d'outil, la fourniture des consommables (paille, eau, compost, tuteurs...), les plants et graines ainsi qu'un accompagnement pédagogique.

Une politique de prix solidaires a été mise en place en 2023 et relancée en 2024. Chaque particulier peut donner davantage que sa cotisation, le total étant partagé équitablement entre les particuliers qui ont des revenus limités et qui souhaiteront



profiter de cette cotisation. Aucun justificatif n'est demandé, le système reposant entièrement sur la confiance. Il ne génère pas de manque à gagner pour la structure. En 2024, c'est plus de 230 € qui ont été partagés entre 3 personnes, contre 150 € en 2023, première année du dispositif.

— Des partenariats avec les producteurs et

distributeurs : ces derniers peuvent proposer des rabais intéressants via les groupements d'achat. La récupération des invendus auprès des producteurs locaux est également une solution. Dans le cadre du plan de réduction du gaspillage alimentaire en France, les industries agroalimentaires, grossistes, distributeurs et la restauration collective ont en effet l'obligation de proposer une convention de don à une association habilitée³⁵.

EXEMPLE

Le Marché alternatif de Bellevue à Nantes (44)

Le Marché alternatif de Bellevue (MAB) est un projet associatif de distribution alimentaire solidaire à partir de la récupération d'invendus de la grande distribution et de partenariats associatifs, dont la Banque alimentaire. Cela représente aujourd'hui 140 t de denrées par an. Il a été créé en mars 2020, pour répondre à l'urgence alimentaire, par plusieurs associations du quartier de Bellevue-Nantes. Tous les mardis, les bénévoles constituent des paniers à partir des

35. Loi antigaspillage économie circulaire | Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires (ecologie.gouv.fr)

produits récupérés (fruits et légumes, produits frais et produits d'épicerie, produits courants), qui sont ensuite distribués gratuitement à environ 400 familles bénéficiaires. Au lancement du MAB, le réseau de bénéficiaires s'est créé par bouche-à-oreille sans critère d'éligibilité. Le partenariat avec la Banque alimentaire a exigé la mise en place d'un critère d'éligibilité : quotient familial plafonné à 900 €/an.

En 2023, l'association s'est interrogée sur une évolution du modèle vers une contribution financière des bénéficiaires pour les paniers afin de pouvoir financer les coûts de structure, les achats de denrées complémentaires et le développement d'activités hors distribution alimentaire.

En effet, le MAB accueille régulièrement des animations créatrices de liens entre les habitants. Pour passer de la gratuité initiale à une tarification adaptée aux valeurs du projet, la réflexion a été menée de manière concertée au sein de la « collégiale », instance de gouvernance principale de l'association qui rassemble très largement

les bénévoles du MAB (dont certains sont bénéficiaires). Les choix doivent être votés à l'unanimité. Après une année de concertation, le MAB a décidé de proposer à partir de 2024 une contribution unique pour tous les bénéficiaires quel que soit leur quotient familial, différenciée selon la taille des paniers (de 7 à 16 kg, de 3 € à 7 €).

— **Des financeurs/partenaires extérieurs (publics ou privés) :** une part importante des projets construisent leur modèle de tarification sociale sur la base de subventions publiques et/ou privées. Pour plus d'éléments sur les financements de projet, vous pouvez vous reporter à la fiche n° 5.

Exemples de financeurs mobilisables :

- Municipalités, départements, régions.
- Fonds pour l'innovation sociale (FIS).
- Fonds européens.
- Entreprises privées via le mécénat (budget RSE des entreprises).

POUR ALLER PLUS LOIN

Les groupements d'achat

Les groupements d'achat sont des collectifs qui se constituent afin d'acheter en commun et en plus grandes quantités des produits bruts ou transformés directement chez des producteurs locaux. Les produits peuvent être distribués à moindre coût au consommateur final :

- En achetant de plus grandes quantités, il est possible d'obtenir des prix intéressants sur les marchandises.
- En réduisant voire en supprimant les intermédiaires, il est possible de réaliser des économies et de mieux rémunérer les producteurs.

Les subventions à destination des structures ayant l'habilitation au titre de l'aide alimentaire

Il existe des subventions mobilisables pour les structures ayant l'habilitation au titre de l'aide alimentaire.

L'activité d'aide alimentaire peut être réalisée librement par toute structure en dehors du cadre juridique de l'habilitation pour l'aide alimentaire. Cependant, si une structure souhaite obtenir des financements publics en numéraire – Union européenne, État, collectivités territoriales, établissements publics – ou en nature – denrées financées par le Fonds européen d'aide aux plus démunis (FEAD) et par le Crédit national des épicerie sociales (CNES) –, alors l'habilitation est obligatoire.

Elle constitue un acte par lequel l'État reconnaît qu'une personne morale de droit privé remplit bien les conditions requises pour recevoir des contributions publiques. Les personnes morales de droit public (CCAS ou CIAS) ne sont pas concernées par l'habilitation. L'habilitation est octroyée soit au niveau national (si la structure a une activité d'aide alimentaire couvrant au moins neuf départements sur au moins deux régions) ou régional³⁶. Un dossier de demande d'habilitation doit être rempli et envoyé au service instructeur (la DRIHL pour l'Île-de-France, par exemple).

36. Ministère des Solidarités.

Certaines Régions organisent des campagnes d'habilitation, les dossiers ne peuvent alors pas être envoyés en dehors de cette période.

L'habilitation implique le respect des conditions énoncées aux articles R. 266-2 à R. 266-10 du Code de l'action sociale et des familles. Ainsi, la structure habilitée doit :

- _____ proposer un accompagnement aux personnes;
- _____ disposer des moyens de réaliser son activité;
- _____ rechercher une offre alimentaire de qualité et favorable à la santé des personnes;
- _____ mettre en place les procédures permettant de garantir la qualité sanitaire des produits;
- _____ assurer la traçabilité physique et comptable des denrées;
- _____ être en capacité de fournir les données chiffrées relatives à l'activité d'aide alimentaire;
- _____ s'engager à se soumettre aux contrôles de l'habilitation.

Parmi les structures habilitées au niveau national, on compte, par exemple, la Croix-Rouge française, Les Restos du cœur, le Réseau Cocagne, le Secours populaire français, la Fédération française des banques alimentaires, le Secours catholique Caritas France, l'Union des groupements des épicerie sociales et solidaires, VRAC, etc.

Le rôle des collectivités

Les collectivités sont de plus en plus nombreuses à considérer qu'elles ont une responsabilité en matière alimentaire. Elles peuvent soutenir financièrement les structures et expérimentations

en lien avec l'accessibilité alimentaire. Elles peuvent également faciliter la récupération des surplus de la restauration collective scolaire.

EXEMPLE

Stratégie alimentaire du Grand Lyon

Un des objectifs de la stratégie alimentaire du Grand Lyon est de « *faire reculer les précarités alimentaires* ». Le document cadre du plan alimentaire territorial présente les enjeux, les pistes d'action, les partenaires potentiels du territoire et le rôle clé de la métropole. Pour, par

exemple, orienter la population vers des structures d'aide alimentaire grâce aux travailleurs sociaux ou promouvoir et mettre en réseau les acteurs de l'économie sociale et solidaire sur le territoire. Ainsi, la Métropole du Grand Lyon travaille avec des associations locales sur l'identification de « déserts alimentaires » et soutient entre autres l'essaimage d'associations telles que VRAC sur son territoire.

FOCUS

L'outil OBSOALIM : une plateforme pour caractériser les risques de précarité alimentaire dans l'Hérault (34)

Le projet OBSOALIM 34 est porté par la Fédération des acteurs de la solidarité Occitanie et la Chaire Unesco Alimentations du monde. Cet observatoire départemental des solidarités alimentaires vise à mieux comprendre et anticiper les enjeux de la précarité alimentaire sur le territoire en y répertoriant les dispositifs de solidarités alimentaires, en identifiant les zones de risques de précarité alimentaire et en informant et fédérant les acteurs intéressés et référents sur le sujet.

Ce projet a donné lieu à la création d'une plateforme permettant de caractériser les risques de précarité alimentaire sur l'ensemble du territoire français par département.

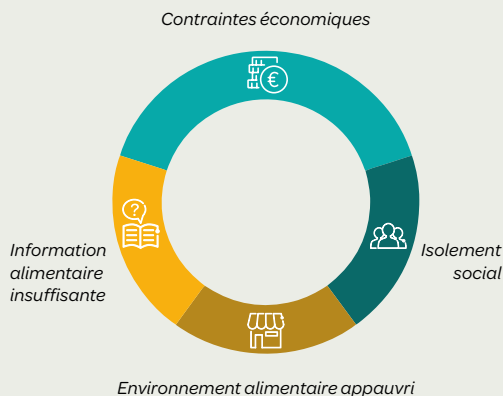
Elle offre trois fonctionnalités :

- La production de cartographies des risques de précarité alimentaire, avec la possibilité d'y faire apparaître des zones d'intérêts, tels que les QPV et les dispositifs de solidarité alimentaire.
- La fourniture des données sur des indicateurs clés de risques de précarité alimentaire (contraintes économiques,

isolement social, environnement alimentaire appauvri, information alimentaire insuffisante).

— L'information sur la multi-factorialité de la précarité alimentaire.

Quatre catégories de facteurs de risque de précarité alimentaire



Source : <https://obso-alim.org/>

Lien vers la plateforme numérique : <https://diagnostic.obso-alim.org/>

N.B. : les points d'aide alimentaire sont recensés sur la plateforme Soliguide (<https://soliguide.fr/fr>).



Comment trouver des financements pour son projet ?

Dans le contexte des quartiers prioritaires de la politique de la ville où la maximisation de l'utilité sociale est souvent la priorité, le revenu des activités (production agricole, ateliers pédagogiques, etc.) suffit rarement à couvrir les coûts de fonctionnement des projets d'agriculture urbaine, et ce en particulier lors de la phase de démarrage. On évoque en général une part allant jusqu'à 50 % d'autofinancement pour les projets portés par des structures de l'économie sociale et solidaire. Aussi peut-il être judicieux de compléter son plan de financement en ayant recours à différents moyens d'accompagnement, comme les subventions, les aides sur certains types de postes, les dons, le mécénat, le financement participatif, etc. Même si solliciter ces types de financement nécessite l'élaboration de dossiers construits incluant un prévisionnel technico-économique et peut s'avérer chronophage ou lourd sur le plan administratif, cela reste néanmoins une opportunité à ne pas négliger. Des structures peuvent accompagner les porteurs de projet sur la recherche de financements et le montage de projet. Citons, par exemple, l'incubateur des Cols Verts qui propose un accompagnement de 8 à 10 mois au montage de projet, intégrant la structuration des modèles économiques.

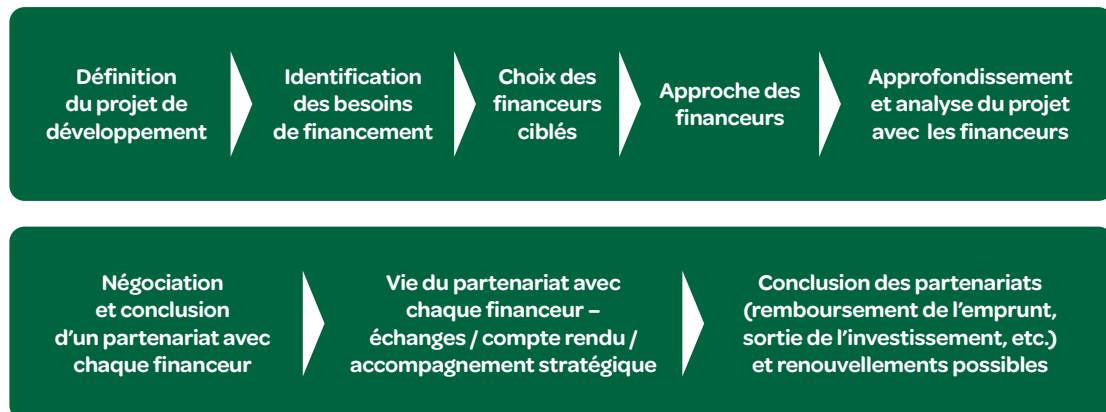
POINT DE VIGILANCE : la réponse à des appels à projets demande de la veille, de la conception de projet et de l'ingénierie technique et financière. Les mécanismes de réponse peuvent être assez complexes. Il ne faut donc pas négliger

l'investissement en temps et en ressources qu'il est nécessaire d'y passer.

Pour l'élaboration d'un dossier de demande de financements, il est nécessaire d'anticiper et de rassembler l'ensemble des pièces demandées, afin de gagner du temps : préprojet, business plan, plan de financement, gouvernance, liste des membres du CA, CV des porteurs de projet, lettre d'intention, etc. Dans la majorité des cas, il est également important d'associer des supports de communication afin d'appuyer la qualité de la demande, tels que des plaquettes de présentation du projet ou des actions menées.

Le plan de financement d'un projet est le plus souvent considéré comme pérenne et solide s'il implique au moins 20 % de fonds propres ou assimilés fonds propres (cotisations pour les associations, financement de fondations privées, dons, bénéfices de l'activité économique, etc.). Et ce même si ce ratio n'est atteint qu'après quelques années d'exercice, au bout de trois ou cinq ans par exemple, ce qui correspond souvent à la durée de stabilisation d'un modèle économique. Ceci explique que les financeurs demandent souvent un compte de résultat prévisionnel sur trois à cinq ans dans les dossiers. C'est notamment le cas pour les prêts bancaires, qui ont d'autant plus de chance d'être acceptés que le projet présente un plan de financement équilibré et des éléments convaincants pour gagner la confiance de la banque.

Séquencer la recherche de financements



Source : « Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires », Amandine Barthélemy, Sophie Keller, Romain Slitine, 2014.

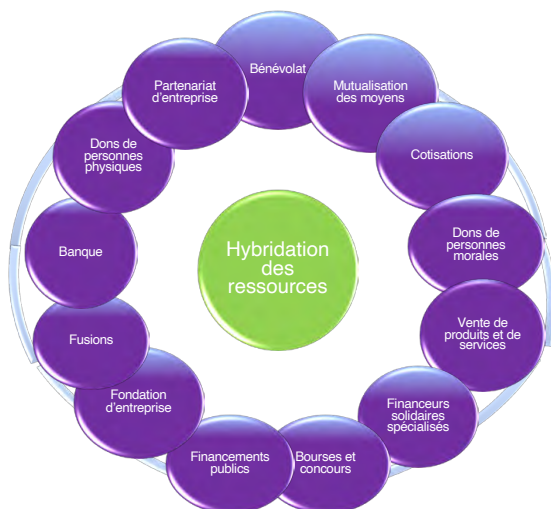
POINT DE VIGILANCE : il est fréquent d'avoir à intégrer un délai d'attente entre l'obtention des subventions et leur versement effectif. Dans ce cas, et afin d'anticiper les écarts de trésorerie et de subvenir aux besoins en fonds de roulement (BRF), il peut être nécessaire de recourir à l'emprunt court terme. Plusieurs dispositifs sont disponibles à cet effet, tels les prêts relais de France Active ou les prêts à taux zéro du réseau Entreprendre.

Des ressources diversifiées pour le financement de projet

Les leviers financiers sont variés. Il est préférable de privilégier une hybridation des ressources pour renforcer le modèle économique du projet et ne pas dépendre uniquement des subventions qui ne sont pas toujours reconductibles, notamment pour le financement des dépenses de fonctionnement. Côté investissement, les subventions sont souvent ponctuelles et accompagnent le lancement d'une activité, l'achat de foncier ou d'équipements lourds,

et aident à assumer le risque de création de ce type d'activités, mais sont rarement reconduites (appels à projets ponctuels).

D'autres ressources se caractérisent sous la forme d'emprunts, comme les prêts bancaires ou les prêts d'honneur. Ils doivent être remboursés.



Source : schéma de l'association Les Cols Verts

Ces différents types de financement sont à mobiliser en fonction :

- du **statut juridique** du projet :
 - Associations : le statut d'association peut permettre d'envisager certaines subventions de la part des collectivités publiques.
 - Sociétés commerciales (SA, SAS, SARL, etc.)
 - Sociétés civiles agricoles (SCEA, EARL, GAEC, GFA) : certaines aides sont dédiées spécifiquement aux entreprises agricoles;
- de son **objectif** : à but lucratif ou non lucratif, entreprise coopérative, entreprise de l'économie sociale et solidaire (ESS), etc.;
- de son **niveau de maturité** : idée, étude de la faisabilité, test et prototypage, lancement, développement, calendrier prévisionnel, etc.;
- de la **mission du projet** : un projet d'agriculture peut être vu sous différents angles, ouvrant ainsi le champ des possibles en matière de sources de financement accessibles à l'entreprise ou à l'association portant le projet d'agriculture urbaine. On peut considérer le projet avant tout comme un projet agricole, offrant ainsi l'accès aux aides dédiées à l'agriculture³⁷ (la DJA, par exemple, qui sera développée *infra*). Un projet d'aménagement, de gestion de biodéchets, de renaturation, de gestion de l'eau, etc., peut ouvrir l'accès à des financements dédiés à ces sujets. D'autres financements pourront également être mobilisés en fonction de son caractère expérimental (innovation) et/ou des impacts positifs du projet au niveau environnemental, social, territorial, etc.;
- de la **situation personnelle des membres de la structure** portant le projet : certains financements ou dispositifs d'accompagnement ciblent des publics spécifiques tels que les femmes (soutien à l'entrepreneuriat féminin), les jeunes professionnels (soutien aux jeunes entrepreneurs, jeunes agriculteurs, etc.), les demandeurs d'emploi (insertion par l'activité économique, par exemple);

— de la **position géographique** (politique d'intervention régionale, communale, Contrat de ville, QPV, etc.).

Principales attentes des financeurs

Lors de l'approche des financeurs, il est plus pertinent de **contacter en priorité ceux qui vous connaissent** ou connaissent votre entourage professionnel (« *Nous vous contactons de la part de...* »), et qui correspondent à votre sujet. C'est notamment le cas pour les fondations, très nombreuses. Dans le cadre d'un appel à projets ou d'un appel à candidatures, des temps d'échanges sont souvent organisés par les financeurs : webconférence, visites de site, etc. Ce sont des occasions importantes de se faire identifier comme potentiel candidat et d'en savoir plus sur les financements proposés. Il y a plus de chance d'être sélectionné lorsque l'on met un visage sur la personne. Il est également préférable de se renseigner sur la **fourchette des financements accordés** par chaque acteur pour savoir quel ordre de grandeur demander.

Quelques conseils :

- Penser à adapter son discours selon la personne à qui on s'adresse (pôle alimentation ou pôle compost/biodéchets, par exemple), les échelles d'action (pour les liens éducatifs éventuels, par exemple, les Régions sont en charge des lycées et les Départements s'occupent des collèges).
- Rencontrer à la fois des élus pour appuyer politiquement le projet et des techniciens pour faire correspondre au mieux votre projet aux besoins du territoire.
- Se rapprocher des directions régionales des agences nationales (ADEME, Agence de l'eau, etc.) et des services déconcentrés de l'État (services préfectoraux, DRAAF, DRAC, DREAL, etc.) en charge de la déclinaison territoriale des programmes nationaux (et dont la newsletter informe souvent des appels à projets sur votre territoire).

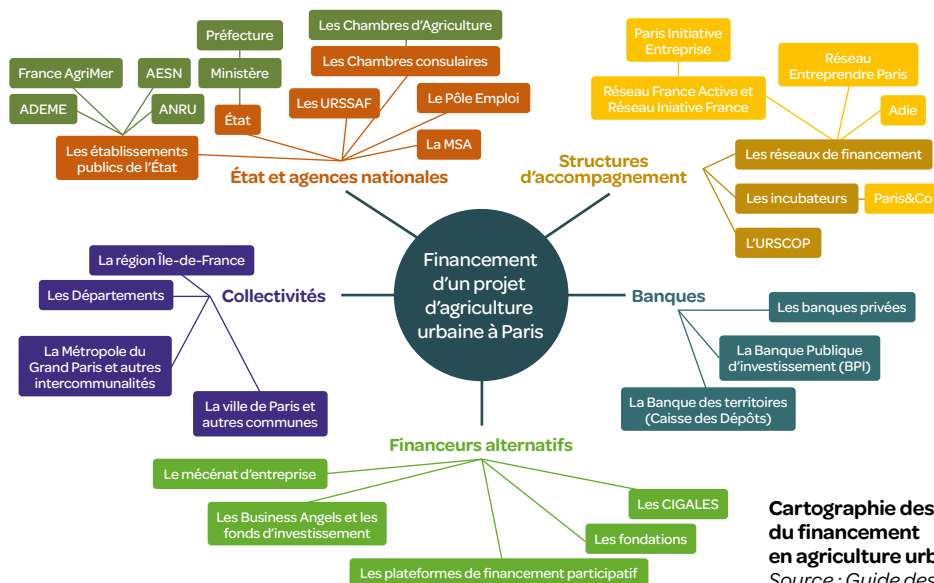
37. Pour les aides relatives à une activité agricole, comme les aides à l'installation, il est nécessaire que l'exploitant possède la capacité professionnelle agricole.

Ci-dessous, les éléments clés et supports attendus en règle générale par les financeurs :

ÉLÉMENTS CLÉS	SUPPORTS ATTENDUS
UN CHOIX DE FORME JURIDIQUE ET UNE GOUVERNANCE ADAPTÉS AU PROJET	
• Choix de la forme juridique / Adéquation au modèle économique • Élaboration des statuts • Répartition des apports	• Statuts rédigés • Définition de la gouvernance • Liste des membres du conseil d'administration
L'ADÉQUATION DES PORTEURS DE PROJET AVEC LE PROJET SOCIAL ET ÉCONOMIQUE DE LA STRUCTURE	
• Parcours et motivation du porteur de projet	• Curriculum Vitæ (CV)
LA CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU MARCHÉ	
• Offre (service ou produit) • Clientèle • Concurrence • Moyens de production • Environnement (collectivités locales, réseaux de l'ESS, partenaires privés, banques...) • Réglementation du secteur et évolutions	• Étude de marché (prix, produit, positionnement, concurrence) • Liste des contacts avérés avec les clients • Lettres d'intentions voire d'engagement des partenaires et clients potentiels • Liste des contacts avérés avec les fournisseurs • Devis des principaux investissements
LA SOLIDITÉ DU PROJET SOCIAL	
• Perspectives d'emplois • Mise en œuvre du projet social	• Plan de formation/Accomplissement social • Agréments obtenus
LA MAÎTRISE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE	
• Construction du chiffre d'affaires • Pérennité des subventions • Étude du point mort • Analyse de la CAF et de la capacité d'emprunt	• Compte de résultat prévisionnel (fichier Excel lié) • Prise en compte du facteur humain (productivité moindre des salariés en difficulté)
LE CALIBRAGE CORRECT DU PLAN DE FINANCEMENT	
• Investissement de démarrage et montée en charge • Évaluation du besoin en fonds de roulement et du BFR de démarrage • Ressources envisagées	• Devis pour les principaux investissements • Plan de financement • Notification des subventions • Accords bancaires
LA CONSTRUCTION FINE DU PLAN DE TRÉSORERIE PRÉVISIONNEL	

Source : Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires, Amandine Barthélémy, Sophie Keller, Romain Slitine, 2014

Quelques exemples de financeurs



Cartographie des acteurs du financement en agriculture urbaine.
Source : Guide des ParisCulteurs

POINT DE VIGILANCE : une structure ne peut pas être financée à 100 % par des subventions publiques ; la structure portant un projet d'agriculture urbaine devra toujours présenter des fonds privés justifiant la pérennité de son activité.

FOCUS

Les acteurs publics, des partenaires de choix

Collectivités, État et agences nationales peuvent être de potentiels financeurs. Les subventions publiques se déclinent à différentes échelles de territoire selon les programmes mobilisés.

- Quartier : contrat de ville (bailleurs sociaux, notamment via l'abattement de DFPB, organismes HLM, collectivités, etc.), cité éducative.
- Ville, Métropole, EPCI : direction alimentation, éducation, déchets, développement économique, espaces verts, budget participatif.
- Département : services dédiés à l'agriculture, aux questions sociales.
- Région : services formation, développement économique, agriculture.

- État et directions déconcentrées (SGPI, DRAAF, DREETS, DDT, etc.) dans les régions et les départements opérateurs de l'État, tels que l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU), l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), l'Agence de la transition écologique (ADEME), la Caisse des Dépôts / Banque des territoires, le Cerema, l'agence régionale de santé (ARS), l'Agence de l'eau, etc.
- Union européenne : les fonds européens financent dans chacun des pays de l'UE des projets innovants sur des thématiques précises, à l'image des Fonds européens de développement régional (FEDER), Fonds social européen (FSE+) ou Fonds européens agricole pour le développement rural (FEADER).

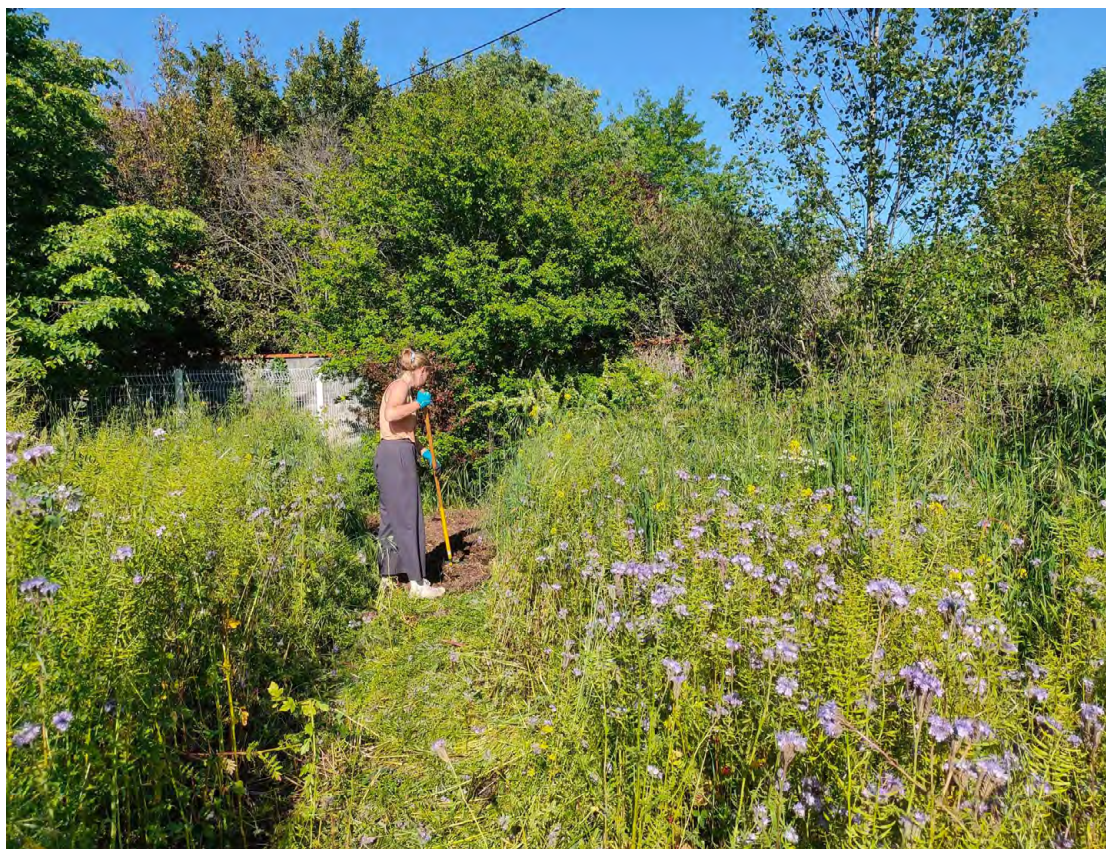
EXEMPLE

Une enveloppe de 2,3 M€ pour le budget participatif « Climat et alimentation » de la Région Occitanie

La 13^e édition de ce budget participatif, dédiée au climat et à l'alimentation, a réuni près de 78 000 votes citoyens. 44 projets ont été sélectionnés et bénéficient d'une aide financière de la Région. Depuis leur mise en place en 2019, les budgets participatifs ont permis d'accompagner près de 300 projets sur l'ensemble du territoire régional, financés par la Région à hauteur de 10 M€. Parmi les lauréats 2024, trois projets portés par

le collectif EDENN dans le QPV des Izards – Trois-Cocus à Toulouse (31) :

- Un programme de sauvegarde des arbres issus des chantiers de démolition *via* la création de « pépinières refuges » locales.
- La mise en place de Caissalim, une caisse citoyenne d'alimentation à Toulouse, Ramonville et Castanet.
- Le développement de pépinières participatives et autres projets de végétalisation de la ville (par l'association Pousses Ô Abris).



Pépinière de quartier, QPV des Izards – Trois-Cocus, Toulouse.

Quelques financeurs publics de référence :

Organisme	Dispositif	Thématique
Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	L'ANRU soutient et accompagne les démarches d'innovation urbaine dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. À travers ses dispositifs comme ANRU+, Quartiers Fertiles, Quartiers Résilients, l'Agence met en œuvre des programmes de financement spécifiques au service de la résilience des territoires à laquelle les différentes formes d'agriculture urbaine participent.	Ville de Lorient
Agence nationale de la cohésion des territoires	L'ANCT, pour le compte du ministère chargé de la Ville, soutient des associations nationales et les opérateurs qui contribuent à l'animation, à la qualification des acteurs ou conduisent des projets d'envergure nationale au profit des QPV et de leurs habitants.	Contrat de ville QPV
Agence de la transition écologique	L'Agence de la transition écologique (ADEME) participe à la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'énergie et de protection de l'environnement aussi bien par la recherche que par la diffusion d'information et d'accompagnement de l'innovation.	Déchets, sols pollués et friches, énergie et climat, air et bruit. Actions transversales (production et consommation durable, villes et territoires durables)
FranceAgriMer	FranceAgriMer est un office agricole français ayant pour mission d'appliquer, en France, certaines mesures prévues par la politique agricole commune (PAC) et de réaliser certaines actions nationales en faveur des différentes filières agricoles.	Projets agricoles et agroalimentaires d'avenir (AAP)
Chambres d'agriculture	Les organismes consulaires référencent sur leurs sites les différents dispositifs d'accompagnement du secteur agricole et peuvent orienter les entreprises et associations vers des aides et sources de financement. Les chambres lancent parfois des appels à projets thématiques et relaient ceux des Régions ou de l'État.	Agriculture, environnement
Agence de l'eau	Les Agences de l'eau sont des établissements publics administratifs placés sous la tutelle du ministère chargé de l'Environnement. Des aides et des appels à projets peuvent soutenir des projets en lien avec la lutte contre la pollution et la protection des milieux aquatiques.	Biodiversité, conversion à l'agriculture biologique
Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (MASA)³⁸, conseils régionaux ou groupes d'action locale (GAL) pour le FEADER ou LEADER³⁹	Le FEADER – Fonds européen agricole pour le développement rural – est un instrument de cofinancement de la politique européenne en faveur du développement rural : dotation jeune agriculteur (DJA), aide au petit maraîchage, aides à l'investissement, PCAE, soutien à l'agriculture biologique, etc. LEADER est un programme européen qui vise à soutenir le développement des territoires ruraux et est financé par le FEADER ⁴⁰ .	Agroécologie Soutien aux investissements agricoles environnementaux non productifs
Région, Département, EPCI	Les aides disponibles sous forme de subventions et appels à projets dépendent des compétences et domaines d'action de la collectivité concernée.	Inclusion sociale, soutien à l'emploi, ESS, écologie urbaine, économie circulaire, biodiversité, agriculture, etc.

38. Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire.

39. Liaison entre actions de développement de l'économie rurale (LEADER).

40. Pour aller plus loin : <https://leaderfrance.fr/carte-des-gal/>

POINT DE VIGILANCE : la nomenclature des natures de dépenses dans les financements. Les procédures administratives peuvent être lourdes et difficiles à appréhender. Généralement, des services sont mis à disposition pour garantir leur bonne compréhension (exemple des documents ANRU sur Quartiers Fertiles : FAQ, webinaires, etc.), car il est important de s'engager en réalisant le niveau de documentation nécessaire. En effet, lors de la réponse à des appels à projets financiers, il est attendu de détailler les natures de ses dépenses. Généralement, elles se caractérisent en dépenses d'investissement ou de fonctionnement, mais cela peut différer selon les institutions. Si on retient l'exemple de l'ANRU, il existe plusieurs natures de dépenses qui font l'objet d'un soutien spécifique :

- Dépenses d'ingénierie ou d'études, pour toutes les études préalables à l'action : études de faisabilité et études opérationnelles, dispositifs d'animation du projet, communication, etc.
- Dépenses d'investissement, faisant référence à des dépenses matérielles ou foncières, afférentes au projet d'implantation et de production.
- Dépenses de personnel liées à la mise en œuvre du projet et à son fonctionnement.

Il est important de bien identifier ces différentes dépenses et d'étudier les modalités de soutien qui y sont attachées afin de pouvoir suivre au mieux la réalisation de son projet en accord avec le dossier déposé et l'engagement prédéfini.

FOCUS

La DJA, une aide en capital financée à 80 % par l'Union européenne et à 20 % par l'État

La dotation jeune agriculteur est une aide à la trésorerie destinée à faciliter une première installation dans des conditions favorisant la réussite du projet, avec des exigences pour le candidat en matière de viabilité du projet. Elle est conditionnée à des critères d'âge, de diplôme et de type de projet. Son montant varie selon la zone d'installation, la nature et l'ampleur du projet.

Les conditions d'attribution de la DJA :

- Être ressortissant de l'Union européenne ou de la Suisse ou avoir un titre de séjour valable sur la période de réalisation du plan d'entreprise (quatre ans).
- Être âgé de 18 ans au moins et 40 ans au plus au dépôt de la demande.
- Justifier de la capacité professionnelle agricole, c'est-à-dire avoir un diplôme agricole de niveau IV (Bac pro, BPREA, BTA, etc.) et avoir validé son plan de professionnalisation personnalisé.
- S'installer pour la première fois comme chef

d'exploitation à titre individuel ou comme associé-exploitant dans une société.

- Avoir un projet d'installation viable traduit dans un plan d'entreprise (PE) établi sur quatre ans.
- Avoir la capacité à respecter les engagements pris dans le plan d'entreprise.

Il faut par ailleurs impérativement disposer d'un statut juridique agricole (SCEA, EARL, GAEC). Les autres statuts doivent être validés par la chambre d'agriculture, mais cela s'avère souvent difficile.

Le principal risque à prendre en demandant la DJA est de devoir la rembourser, si les engagements du bénéficiaire ne sont pas respectés au bout de quatre ans. À noter que les conditions d'obtention et les obligations liées peuvent varier d'une région à l'autre, car ce sont les conseils régionaux qui attribuent les DJA. En général, les obligations sont liées à la rentabilité de l'entreprise, par exemple dégager un demi-SMIC dès la deuxième année d'exploitation.

Des acteurs privés à mobiliser

Outre les aides publiques, il est possible de se tourner vers des financeurs privés, notamment auprès des **fondations**. Organismes privés à but non lucratif, les fondations lancent régulièrement des appels à projets sur les missions d'intérêt général que recouvrent leurs activités. Il est également possible de les solliciter directement sur la base d'un descriptif du projet. Le financement est souvent lié à de l'investissement, mais peut également parfois couvrir des dépenses de fonctionnement.

POINT DE VIGILANCE : les fondations financent prioritairement des associations.

Quelques exemples de fondations :

- Fondations d'entreprises dédiées aux questions alimentaires : Fondation Ekibio, Fondation Carrefour, Fondation Auchan, Fonds Biocoop, Fondation Daniel et Nina Carasso, etc.
- Fondations dédiées à l'environnement : Fondation GoodPlanet, Fondation Nature & Homme, Fondation Léa Nature, Rustica, Fondation Nature & Découvertes, Fondation Lemarchand, etc.
- Fondations dédiées à l'aménagement : Fondation Vinci, Bouygues, Eiffage, Nexity, bailleurs sociaux ;
- Fondations dédiées au développement de l'ESS : Fondation Crédit Coopératif, Fondation MACIF, Fondation AG2R La Mondiale, Fondation du groupe UP.
- Autres : Fondation de France, 1 % pour la planète, La France s'engage, etc.

POINT DE VIGILANCE : attention à prendre en compte un déficit d'image potentiel qui peut découler de certains partenaires privés, selon les valeurs défendues et projets portés par ces derniers (investissement dans des projets controversés, comme l'extraction d'énergie fossile ou de gaz de schiste).

Financement participatif

Le **financement participatif** est de plus en plus utilisé par les porteurs de projets en agriculture urbaine, notamment pour financer de l'investissement. Ce dispositif vise à collecter des fonds auprès de différents contributeurs particuliers. Les contreparties en échange des sommes versées peuvent être de différents ordres :

- Don avec contrepartie : remerciement sur un panneau, sachet de graines, panier ou bouquet, etc.
- Prévente – selon le type de projet, cette approche peut être pertinente pour avoir une avance de trésorerie sur une production à venir ou des services futurs : prévente d'un abonnement de paniers de légumes, prévente d'une location de parcelle à cultiver, etc.
- Prêt : la somme attribuée au projet donne droit à des intérêts sur une durée fixée et à un taux défini.

Il est à noter que la mise en place de contreparties demandant du temps. Chercher des contreparties servant les intérêts du projet est le plus avantageux, comme planter un arbre avec une pancarte de remerciement ciblant le-la ou les contributeur-ice-s. En plus de son intérêt financier, le financement participatif permet d'offrir une certaine notoriété au projet. Trois plateformes sont spécialisées dans les projets agricoles : MiiMOSA, Blue Bees et AgriLend. Il en existe beaucoup d'autres, généralistes, qui peuvent accompagner des entreprises et associations – Ulule, KissKissBankBank, etc. – ainsi que des plateformes locales publiques dans certaines régions.

POINT DE VIGILANCE : il faut généralement prévoir un temps très important à consacrer à la communication pour relayer son projet de financement participatif. Les plateformes de financement participatif (ainsi que les projets financés) sont des mines d'informations sur la bonne stratégie de communication à adopter. L'anticipation est le maître mot : traduire son projet en un rétroplanning détaillé est nécessaire. Par ailleurs, il faudra veiller à mettre en place des contreparties adaptées et servant les intérêts du projet.

EXEMPLE

L'association Urbanescence cultive une bande de pleine terre de 500 m² à Montrouge (92) depuis 2019



Son projet, « Les Fruits Rouges de Montrouge », associe production fruitière et objectifs de pédagogie et de sensibilisation. En 2023, Urbanescence a lancé une campagne de financement participatif sur Blue Bees, afin de financer la réalisation d'une signalétique pédagogique, mais aussi d'améliorer l'accueil du

public. L'association souhaitait également créer une pépinière de quartier. Les contreparties allaient d'une barquette de fruits rouges à la participation à un atelier pédagogique ou encore à la réalisation d'une aquarelle unique pour les contributions de 500 € et plus. Les paliers étaient les suivants :

- Avec 3000 € : conception et réalisation d'une signalétique sur mesure (palier atteint et dépassé).
- Avec 5000 € : organisation de nombreux événements et rencontre-débat au jardin.
- Avec 10000 € : organisation d'une deuxième édition du festival Graines Solidaires !
- Avec 15000 € : financement d'une serre pour la création de la pépinière de quartier.

POINT DE VIGILANCE : certaines plateformes ne délivrent pas l'argent collecté au porteur de projet si son palier cible n'est pas atteint ; l'argent est alors rendu aux contributeurs. Il est donc important de définir un premier palier crédible, quitte à en proposer d'autres plus ambitieux.

Autres financements

FOCUS

L'abattement de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

Instauré en 2001, le dispositif d'abattement de 30 % sur la taxe foncière pour les immeubles de logements locatifs sociaux en quartier prioritaire avait pour but initial de réduire une charge fiscale particulièrement lourde pour les bailleurs sociaux, en raison de l'absence de mise à jour des valeurs locatives cadastrales depuis 1980. Ce dispositif, d'abord destiné aux zones urbaines sensibles, a été étendu aux quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) avec la loi de finances de 2015. Actuellement, cet abattement, compensé à 40 % par l'État aux communes, a pour objectif d'améliorer la qualité des services rendus aux locataires du parc social en QPV.

L'abattement de la TFPB constitue un dispositif flexible permettant de favoriser une participation active et durable des locataires-habitants. Ces derniers, en tant que bénéficiaires de l'abattement de la TFPB, jouent également un rôle d'acteurs. Le cadre national encourage l'implication des locataires-habitants dans la vie de la convention, notamment à travers les associations de locataires ou les conseils citoyens. Bien qu'ils ne soient pas signataires de la convention, les locataires-habitants sont consultés en raison de leur connaissance et de leur expérience de leurs lieux de vie. Ils participent activement à de nombreux projets mis en œuvre et valorisés dans le cadre de l'abattement de la TFPB.

Les actions valorisées grâce à l'abattement de la TFPB sont essentielles pour maintenir des résidences bien entretenues et favoriser une vie de quartier sereine. L'entretien des espaces extérieurs, la gestion et la valorisation des déchets ménagers, la réparation des dégradations, les actions visant à assurer la tranquillité résidentielle ainsi que le développement de services solidaires

sont autant d'initiatives qui répondent aux attentes des habitants. Ces mesures sont également un atout pour pérenniser les investissements réalisés dans le cadre de la rénovation urbaine et représentent un levier crucial pour garantir une qualité de services dans les quartiers prioritaires non concernés par des projets de renouvellement urbain hors ANRU.⁴¹

41. Union sociale pour l'habitat (USH), Céline Di Mercurio, « L'abattement de la TFPB : un levier pour agir en faveur des habitantes et des habitants des quartiers », novembre 2023.

Apports en fonds propres ou quasi-fonds propres

Le financement en fonds propres correspond à un apport en capital ou apport associatif selon les statuts de la structure. Ce sont des solutions de financements de long terme permettant de financer les investissements et de faciliter l'accès à des solutions de prêts.

Le financement en quasi-fonds propres désigne les ressources financières n'ayant pas la nature comptable des fonds propres mais s'en approchant par leur vocation à être des ressources de long terme et de dernier rang, c'est-à-dire remboursables après tous les autres créanciers.

Les prêts

C'est une solution de financement avec remboursement, parfois majoré d'intérêts, à court ou moyen terme : prêt d'honneur, prêt bancaire, etc. Le recours à des emprunts bancaires est également envisageable sur la base d'un modèle économique

robuste. Des structures bancaires sont spécialisées dans l'accompagnement des structures de l'ESS et des projets à impact (la Nef, l'ÉS, le Crédit coopératif, etc.). Ces financements entraînent bien sûr des charges financières et un risque quant à la solvabilité du projet. La somme qu'il est possible d'obtenir *via* un prêt dépend des fonds propres de la structure et de sa capacité de remboursement.

Prise de capital et autres financements apparentés

Ce paragraphe ne concerne pas les associations et ne peut être généralisé pour toutes les structures privées. Soulignons simplement que cette approche peut apporter du financement et de nouvelles parties prenantes au projet. Il peut aussi prendre la forme de titres participatifs dans le monde coopératif. Ces financements ne sont pas sans risque, notamment quant à la gouvernance des projets et le partage de leur vision.

POUR ALLER PLUS LOIN

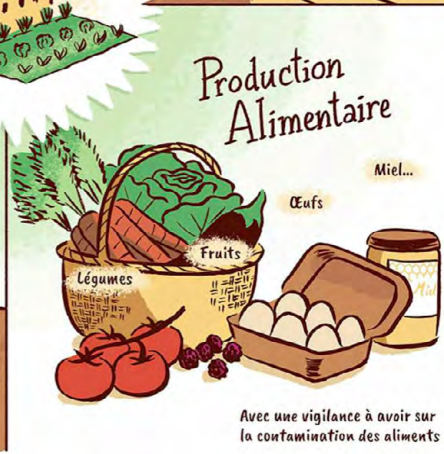
La valorisation des services écosystémiques et leur financement

Dans un contexte d'urbanisation croissante, de nombreux enjeux voient le jour : imperméabilisation des sols et gestion des eaux pluviales, contamination des sols, chantiers urbains et friches, approvisionnement alimentaire, îlots de chaleur urbains, etc. La fabrique d'une ville

durable et résiliente est désormais au cœur des problématiques de développement urbain. Face à ce constat, le développement de l'agriculture urbaine et d'espaces végétalisés en ville est vu comme une solution à fort potentiel pour la résilience des territoires grâce aux nombreux services



Ces services sont bien plus nombreux qu'on ne l'imagine.
On peut les classer en quatre catégories.



Source : BD « Pourquoi mettre des fermes dans des villes », un livrable par l'équipe du projet de recherche SEMOIRS et illustré par Mathieu Ughetti⁴².

42. <https://theconversation.com/bd-pourquoi-mettre-des-fermes-dans-les-villes-142107>.

écosystémiques ou cobénéfices qu'elle rend.

Les services écosystémiques sont « les services rendus par la nature », autrement dit les bénéfices que retirent les êtres humains des écosystèmes.

On définit actuellement quatre catégories de services écosystémiques : les services de régulation, les services d'approvisionnement, les services socioculturels et les services de support ou de soutien. Par exemple, un système agricole rend un service d'approvisionnement par la production de nourriture, de fibres ou de plantes médicinales.

Les nombreux services écosystémiques (SE) qu'apporte l'agriculture urbaine sont aujourd'hui de mieux en mieux identifiés mais peu suffisamment quantifiés et encore moins évalués. En France, si les SE sont déjà à l'étude pour les écosystèmes agricoles, il existe peu de recherches sur les écosystèmes spécifiques à l'agriculture urbaine et aux microfermes urbaines notamment. Le projet de recherche **SEMOIRS** (2018-2021), coordonné par Claire Chenu et Baptiste Grard (AgroParisTech – INRAE ; UMR ECOSYS), a permis de réaliser une première identification et qualification d'indicateurs des services et dys-services rendus par les fermes urbaines (sur la base d'un échantillon d'étude) et une première approche de leur évaluation et de leur optimisation. Ces travaux ont montré que les projets d'agricultures urbaines, du fait de leur multifonctionnalité (un lieu d'accueil, créateur de paysage agri-urbain et d'agro-écosystème générant des services écosystémiques tant de régulation que d'approvisionnement et de biodiversité)⁴³, pouvaient rendre des services dans chaque catégorie (l'approvisionnement alimentaire, la régulation des résidus urbains, du carbone et de l'eau, la biodiversité et des services socioculturels). Pourtant les externalités étaient encore mal connues, et le lien avec leur fonctionnalité restait à construire. En parallèle, le manque d'outils permettant aux porteurs de projets de s'autoévaluer

et/ou d'être évalués ne permettait pas une mise en perspective de ces évaluations afin d'optimiser les cobénéfices des projets.

L'évaluation et la rémunération de ces services rendus à la société pourraient être des réponses à la problématique de l'équilibre économique et de la viabilité des projets d'agriculture urbaine. Dans son avis publié en 2019, « L'agriculture urbaine, un outil déterminant pour des villes durables », le Conseil économique, social et environnemental (CESE) préconise ainsi « *d'orienter les aides publiques et leurs critères d'attribution pour assurer la rémunération des services rendus par l'agriculture urbaine (sociaux, environnementaux, pédagogiques) et la juste rétribution des agriculteurs urbains et agricultrices urbaines. Cela implique d'initier, sous l'égide des ministères concernés (Agriculture et Alimentation, Transition écologique et solidaire, Travail, Solidarité et Santé, Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, etc.), une démarche s'appuyant sur les travaux de recherche, afin de concevoir les modalités d'un tel dispositif de rémunération et d'en encadrer les montants* ».

Comme on l'a vu, peu d'études existent sur ce sujet, du fait de l'apparition plutôt récente de ces préoccupations, associée à la difficulté de leur évaluation. En effet, ces services écosystémiques sont très souvent indirects et résultent de plusieurs étapes, très souvent informelles et isolées. Cependant, certaines voient le jour et l'essor de l'utilisation de ce concept sollicite de nouvelles démarches. Certaines peuvent être identifiées :

- AUSER, le rapport de l'AFAUP, présenté dans l'introduction.
- « Assessing urban farming impact », projet de l'Union européenne avec Astredhor, INRAE et l'université d'Amsterdam.
- « Impact of urban farming on health: a systematic review », Guillermo Cano-Verdugo, Brianda Daniela Flores-García, Georgina

43. « Évaluation des services écosystémiques rendus par les microfermes urbaines et leurs sols – Bilan du projet de recherche SEMOIRS [2018-2021] », 2022.

Mayela Núñez-Rocha, María Natividad Ávila-Ortíz, María Argelia Akemi Nakagoshi-Cepeda, in *Journal of Public Health*, 2024, <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdae056>

« Environmental impacts and resource use of urban agriculture: a systematic review and meta-analysis », Erica Dorr, Benjamin

Goldstein, Arpad Horvath, Christine Aubry, Benoît Gabrielle, <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1748-9326/ac1a39>

Toutefois, il semble particulièrement pertinent de toujours s'interroger sur les services rendus par son projet, notamment *via* des mesures d'impact, afin de les valoriser auprès des potentiels financeurs.

EXEMPLE 1

Laval Agglomération (53) élabore un modèle économique intégrant les services écosystémiques dès le lancement du projet

Au lancement du projet en 2024, Laval Agglomération a fait appel à un bureau d'études pour construire le modèle d'affaire de la future ferme urbaine. Plusieurs paramètres ont été intégrés aux projections et confrontés aux possibilités locales afin d'assurer la pérennité économique du projet.

La ferme s'implante sur 18 ha d'agroforesterie bio en plein champ et sous abri : maraîchage bio diversifié, verger, élevage de poules pondeuses, légumes exotiques, apiculture, fleurs coupées, plantes aromatiques et médicinales ainsi qu'une activité d'écopâturage. Comment faire coexister ces ateliers sur le territoire et leur trouver des débouchés en et hors QPV ? Quels tarifs appliquer pour permettre au plus grand nombre d'accéder aux produits tout en rémunérant justement les salariés ? Quelles sont les ressources humaines nécessaires à un tel projet ? Concernant les débouchés, la priorité a été donnée à la restauration privée et collective pour 50 %, et à la vente directe à la ferme, dont une partie à tarifs solidaires.

Laval Agglomération considère la ferme urbaine comme « *un projet d'équipements de quartier nourricier* », c'est-à-dire un équipement apportant un service de production alimentaire complet au service de l'humain et s'appuyant sur un important volet insertion. Cet axe de développement urbain et social est un enrichissement du projet de rénovation urbaine du QPV Saint-Nicolas par les enjeux qu'il permet d'aborder (inégalités alimentaires, retour à l'emploi, défis climatiques, etc.) et l'implication qu'il suscite auprès des habitants.

Il est prioritaire pour le territoire d'insérer dans le modèle économique les externalités positives du projet difficilement quantifiables en équivalents monétaires. Une évaluation d'impacts sur la santé a été lancée au printemps 2024 afin d'éclairer Laval Agglomération dans la conduite de ce projet et son déploiement opérationnel, de promouvoir la santé *lato sensu* et de continuer à enrichir sa démarche participative.

Tous ces paramètres qui constituent l'ADN du projet, et de fait ses ressources et ses besoins matériels et financiers, ont été posés et séquencés dès son origine.

EXEMPLE 2

Cas concret de rémunération des services écosystémiques en agriculture urbaine : The Brooklyn Grange aux États-Unis

Un exemple de rémunération des services écosystémiques existe en agriculture urbaine avec The Brooklyn Grange, située à New York. Cette ferme située en toiture (sur trois toitures différentes dans les quartiers de Brooklyn et du Queens) produit en pleine terre des fruits, des légumes et du miel.

Une partie des investissements nécessaires à la construction de cette ferme sur les toitures de New York sont le fait d'investissements privés, mais une autre a également été financée grâce au programme Green Infrastructure Grant Program mené par l'organisme départemental de protection de l'environnement de la ville de New York (NYcDEP ou DEP), à hauteur de 592730 \$US. Le DEP assure notamment la gestion de l'eau pour la ville de

New York, et le programme, qui existe aussi pour les particuliers, a pour objectif de développer les toitures végétalisées dans le but d'améliorer la gestion et la rétention des eaux pluviales et ainsi de diminuer les risques d'inondation. On parle ici de service de régulation. Le montant des investissements de ce programme dépend de la surface et de la profondeur de terre végétale apportée. Plus la surface et la profondeur sont importantes, meilleure sera la rétention

des eaux pluviales. Le financement est donc proportionnel aux économies générées par le service rendu.

Depuis la création de ce programme, il y a environ dix ans, ce sont environ 13 000 structures « vertes » qui ont été aménagées. Le NYC Green Infrastructure Program est aujourd'hui le plus grand projet de ce type aux États-Unis et continue de se développer au regard des SE apportés par ce type d'infrastructures.



The Brooklyn Grange Navy Yard.

Conclusion



À travers l'appel à projets Quartiers Fertiles, l'ANRU souhaitait accélérer le développement de l'agriculture urbaine dans les quartiers du NPNRU. Convaincue des bénéfices environnementaux, sociaux et économiques de l'agriculture urbaine, l'Agence accompagne financièrement et techniquement une centaine de lauréats. La question de la pérennité de ces projets est primordiale.

C'est pourquoi l'ANRU a mené un groupe de travail dédié aux modèles économiques en agriculture urbaine. La diversité des initiatives retenues dans le cadre de cet appel à projets impose de ne pas réfléchir à un type de modèle économique pouvant être calqué d'un quartier à un autre. Ce livrable est le fruit du retour d'expériences de terrain d'acteur·rice·s, permettant à chacun·e d'alimenter sa réflexion pour construire son propre modèle.

La pérennité des projets d'agriculture urbaine demeure un chantier encore ouvert sur lequel l'ANRU souhaite continuer à travailler aux côtés de la communauté des lauréats et, plus largement, de l'ensemble des acteurs de l'agriculture urbaine.

En effet, les modèles économiques restent fragiles, avec une large dépendance aux subventions comme c'est le cas pour l'agriculture traditionnelle.

La mobilisation des collectivités et leur soutien aux projets sont ainsi essentiels, d'autant plus au regard des services rendus par l'agriculture urbaine.

L'ANRU, aux côtés des collectivités, de ses partenaires (ADEME, MASA, Banque des territoires, SGPI, USH, ANCT), des acteurs spécialisés (AFAUP, Chaire Agricultures urbaines, bureaux d'études...) et des structures de terrain, relevant souvent de l'ESS, poursuivra son accompagnement des quartiers et des projets sur le temps long.

Ce guide rejoint la liste des autres travaux de l'Agence sur les aspects juridiques de l'agriculture urbaine, l'urbanisme transitoire, l'économie circulaire, l'insertion, le développement économique ou la santé. Le modèle économique est un sujet transversal, à rapprocher d'autres thématiques.

L'objectif est fixé : continuer d'avancer ensemble pour soutenir des projets pérennes, porteurs de sens et à même d'améliorer durablement le cadre de vie des habitants des quartiers les plus vulnérables.

Annexe I

10 *business models* CANVAS :

- ① Les Carrés Maraîchers, Toulouse (31)
 - ② La Fabrique de l'Emploi, Loos (59)
 - ③ Champiloop, Saint-Martin-d'Hères (38)
 - ④ La Milpa, Toulouse (31)
 - ⑤ Le Blosne Fertile, Rennes (35)
 - ⑥ La Ferme urbaine de Charonne, Paris (75)
 - ⑦ Le Tipi, Avignon (84)
 - ⑧ Les Murs à fleurs, Montreuil (93)
 - ⑨ ACM Habitat, Montpellier (34)
 - ⑩ Les jardins du Coteau, Joigny (89)
-

Carte d'identité de Terreauciel

- Département : Haute-Garonne (31)
- Commune d'implantation : Toulouse (498 003 hab.)
- Date de création de la structure : 2013
- Statut juridique : SCOP
- Effectif total de la structure : 8 ETP

Carte d'identité du projet

- Année de démarrage : 2020
- QPV concerné(s) : Izards – Trois-Cocus
- Nombre de sites : 2 (dont un hors QPV)
- Surface de production : 1500 m² + 3 000 m²
- Effectif total : 1 ETP + 1 stagiaire à 50 %

Productions

- Maraîchage

Supports et techniques de production

- Pleine terre
- Bio-intensif
- Arrosage goutte-à-goutte et micro-aspersion

Description du projet et des activités

« Votre potager chez notre maraîcher » : voici le slogan résumant le concept des Carrés Maraîchers. Un Carré Maraîcher est composé de 11 planches, chacune dédiée à un légume ou à une association de légumes. Les abonnés au jardin (les « légumeurs ») se voient attribuer une section de 2,5 m sur chacune des planches (30 m² de cultures). Leur rôle est simple : entretenir leur parcelle en contribuant aux itinéraires techniques (désherber, pailler, palisser, éclaircir...) et récolter leurs légumes. Les travaux structurants (plan de culture, travail du sol, semis et plantations, irrigation, etc.) sont assurés par le maraîcher de la structure. Des ateliers mensuels (et bientôt au format vidéo) sur les rudiments du jardinage sont organisés pour les « légumeurs », ainsi que des événements plus festifs au cours de l'année.

Description des étapes clés

2020 : lancement de l'activité avec l'ouverture du premier site des Carrés Maraîchers à Toulouse (EDENN)

2022 : ouverture d'un deuxième site des Carrés Maraîchers à l'Isle-Jourdain (Ecocert)

2023 : création de l'entreprise Carrés Maraîchers jusqu'alors incubée par Terreauciel



Partenaires clés

- ANRU (subventions Quartiers Fertiles, appui technique, réseau des acteurs de l'agriculture urbaine, etc.)
- Toulouse Métropole (concours Toulouse Impact, portage Quartiers Fertiles, mise à disposition d'un site...)
- Milpa (plants)
- Récup'Occitanie pour la production d'un compost de Bokashi sur site
- Clients (particuliers + Ecocert)
- La Banque alimentaire (site Ecocert)
- EDENN : tiers-lieu nourricier accueillant le site toulousain



Activités clés

- Production
- Animation d'ateliers de jardinage et accompagnement des légumeur-se-s
- Vidéos tuto de jardinage
- Événements (marché de petits producteurs, repas partagé, atelier pesto, etc.)



Ressources clés

- Eau, électricité
- Compost/déchets verts
- Plants et semences
- Consommables agricoles
- Personnel : 1 maraîcher à temps plein + 50 % stagiaire



Proposition de valeur

- À mi-chemin entre une cueillette à la ferme et un jardin partagé, les Carrés Maraîchers proposent un concept unique de location de parcelles précultivées par un maraîcher qui apporte également des conseils et des services.
- Pour un-e légumeur-se, l'objectif est de consommer ses propres légumes bio et de devenir ainsi autosuffisant en légumes de saison.



Relation clients

- Pédagogie et sensibilisation du grand public
- Politique de prix solidaires pour rendre accessible l'offre
- Légumeur-se-s formés au fil du temps pour devenir autonomes



Canaux

- Communication initiale (flyers) et bouche-à-oreille pour renouveler
- Communication territorialisée et de proximité (nouveau projet 2025)
- Banque alimentaire pour éviter le gaspillage



Segments clients

- Habitant-e-s du quartier
- Notamment les habitant-e-s des QPV
- Jeunes actifs de la classe moyenne
- Public sensible aux produits bio
- Tous publics, avec une dominante de personnes réellement intéressées par le principe de fonctionnement du projet



Structures de coûts

- Investissements initiaux : motoculteur, conteneur, irrigation...
- Aménagement du site : RH, compost, travail du sol (location tracteur), plantations...
- Les charges : salaires, loyer, fluides (eau, électricité, etc.), assurance, expert-comptable, emprunts, achats (plants et semences en premier lieu)...



Flux de revenus

- Subventions par appels à projet pour l'amorçage
- Abonnement des légumeur-se-s (EDENN + Ecocert)
- Prestations exceptionnelles : exemple en 2023 à 2025, production de 1000 m² de pommes de terre pour la Banque alimentaire en partenariat avec Ecocert



Produits

- Abonnement aux Carrés Maraîchers (vente de services) : 42444 € TTC
- Prestation 1000 m² de pommes de terre Banque alimentaire : 5370 € TTC
- Aides et subventions : / (investissement et lancement uniquement)

TOTAL des produits : 47 814 €

Investissements

- Irrigation, fourgon, motoculteur, containers, outils divers, cabanons, compost, poteaux, tables de pique-nique, etc.
- Choix du neuf et de l'occasion dans certains cas
- Modalités de financements : fonds propres de Terreauciel + apports personnels + subventions à l'investissement

TOTAL des amortissements : 51 200 €

Main-d'œuvre

- 1 maraîcher à temps plein + 1 stagiaire à 50 % + ingénierie de fondateurs
- Répartition temps de travail : 80 % production + 10 % animation + 10 % logistique (gestion des plants, etc.)

Transition environnementale

- Optimisation du m² agricole urbain : la vision de Terreauciel de l'agriculture urbaine est de cumuler une ambition forte de productivité (rendements du maraîchage bio-intensif) avec une forte utilité sociale (accueil, pédagogie...) et environnementale.
- Boucle locale de la matière organique : le site toulousain est implanté à EDENN, lieu actif dans le recyclage des matières organiques urbaines (broyat et compost alimentaire, principalement). Le compost utilisé est issu de ces flux. L'approvisionnement en paillage et fertilisation est local.
- Respect du cahier des charges AB sur les deux sites mais la démarche de certification n'a été faite que chez Ecocert.

Retombées du projet sur le quartier

- Souhait d'ouvrir les événements au quartier (ex. : petit marché de producteurs locaux)
- Liste d'attente prioritaire pour les habitants du QPV (Trois-Cocus – Izards)
- Favoriser le circuit court au sein du quartier ; réflexion d'intégration au projet pilote de Sécurité sociale de l'alimentation

Évolutions du modèle économique

- Augmentation de l'abonnement à l'année (3 € → 7 € → 9 € la semaine dans une démarche de R & D)
- Réflexions sur une augmentation potentielle par rapport au contexte actuel (inflation) et/ou diminuer la surface des parcelles

Principaux risques identifiés pour la structure/le projet

- Baisse de la demande liée à l'inflation
- Augmentation des charges (eau, plants, etc.)
- Questionnement fiscal quant au taux de TVA à appliquer (5,5 % ou 20 %)
- Ne pas trouver suffisamment de clients
- Trouver du foncier

Perspectives de développement

- Ouvrir un 3^e site bien plus grand que les deux premiers
- Proposer un guide d'installation des Carrés Maraîchers à destination des entreprises, collectivités, etc., ou pour envisager de franchiser l'offre
- Ouvrir des Carrés Maraîchers dans d'autres entreprises
- Former des collectivités pour qu'elles gèrent des Carrés Maraîchers en interne (modèle régie agricole + carrés maraîchers)

Contact

contact@carresmaraichers.com
www.carresmaraichers.com

Carte d'identité de la Fabrique de l'Emploi

- Département : Nord (59)
- Commune d'implantation : Loos (59 120)
- Date de création de la structure : 2017
- Statut juridique : SCIC SA
- Effectif total de la structure : 111 CDI

Carte d'identité du projet

- Année de démarrage : 2021
- QPV concerné : Les Oliveaux (Loos)
- Nombre de sites : 3
- Surface totale : 1 ha
- Effectif total : 4 maraîcher-ère-s + chargé de projet à 70 %

Productions

- Horticulture
- Plants de légumes
- Plants de fleurs
- Hôpital à plantes

Supports et techniques de production

- Pépinière de 180 m²
- Techniques de culture en agroécologie
- Maraîchage diversifié pleine terre
- Culture en bacs et sur technosols

Description du projet et des activités

L'ambition de la Fabrique de l'Emploi est de créer des emplois supplémentaires, durables et de qualité sur le quartier des Oliveaux. Ils construisent un outil collectif qui agisse comme un pont entre les acteur-ric-e-s de la ville et participe à transmettre une culture commune de l'alimentation saine et de qualité.

Description des étapes clés

2021 : annonce des Lauréats de MEL-Fertile, dont le quartier des Oliveaux

2022 : démarrage des premiers ateliers de participation habitant-e-s

2023 : installation et lancement de l'activité Pépinière – démarrage du projet de recherches technosols



Partenaires clés

- La Métropole européenne de Lille
- La région des Hauts-de-France
- La ville de Loos
- ANRU (subventions Quartiers Fertiles, appui technique, réseau des acteurs de l'agriculture urbaine, etc.)
- L'association Des Jardins et des Hommes
- Le Réseau national des espaces-test agricoles
- Le Gerموir
- La Couveuse à petits pas
- L'association Bio en Hauts-de-France
- Le bailleur social Partenord Habitat
- Lycée agricole de Lomme
- La Maison du projet des Oliveaux



Activités clés

- Horticulture
- Production de plants
- Hôpital à plantes
- Entretien des espaces verts, publics et privés
- Accueil en espace-test agricole
- Production de compost



Ressources clés

- 2 personnes-ressources mobilisées sous la pépinière, dans une équipe de 10 ETP
- Connexion à l'eau et à l'électricité de ville, récupération des eaux
- Apport de terres et de compost pour un premier lit de culture



Proposition de valeur

- En révisant sa connaissance des usages des espaces vert en ville, l'espace-test veut accueillir des aménagements lancés par les habitant-e-s et les coupler avec ses activités professionnelles. Le projet propose une montée en compétences collective des parties prenantes du territoire, privées, publiques, associatives et citoyennes autour de la valeur de la nature et du vivant en milieu urbain.
- Le test dure de 1 à 3 ans.



Relation clients

- Accueil et vente sur sites par les maraîcher-ère-s
- Vente hebdomadaire au marché des Oliveaux
- Prestation espaces verts
- Accès facilité aux productions pour certains usagers sous conditions de ressources



Canaux

- Vente directe
- Marché hebdomadaire
- Vente en paniers dans points relais
- Cuisine locale – Fab'Régail



Segments clients

- Habitant-e-s du quartier des Oliveaux pour les ventes
- Actif-ve-s proches des centres d'activités de Loos
- Personnes extérieures au quartier pour l'espace-test
- Associations de quartiers
- Ville
- Entreprises



Structures de coûts

- Investissements structures et matériel professionnel (serre agricole, tables de semis, voiture électrique, etc.)
- Charges : salaires, énergie, assurance, achats (terre, semences, compost, etc.)



Flux de revenus

- Subventions d'investissement
- Ventes diverses
- Commandes annuelles de plants et prestations de services
- Loyers solidaires



Produits

- Vente production
- Vente de services
- Aides et subventions

Investissements

- Principaux postes
- Choix neuf, autoconstruction, occasion, dons
- Modalités de financement (apports perso, emprunts...)

Main-d'œuvre

- Description des postes
- Répartition temps de travail (production, récolte/conditionnement, commercialisation, administratif)

Autres charges

- Charges de structure
- Charges opérationnelles

Retombées du projet sur le quartier

- Création d'espaces de rencontre et de parole avec les habitant.e.s
- Émergence d'une vision partagée des aménagements à réaliser sur les sites
- Renouvellement d'activités et de services de proximité en lien avec les ressources locales

Évolutions du modèle économique

- Montée en compétences des salarié.e.s de la Fabrique de l'Emploi : formation à la permaculture et à l'horticulture
- Embauche de nouvelles personnes dans les activités maraîchères
- Augmentation des volumes de commandes traitées par saison

Principaux risques identifiés pour la structure/le projet

- Ne pas trouver suffisamment de partenaires financiers pour compléter les 50 % d'investissements publics
- Non-reconstruction du dispositif « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée »
- Désintéressement des aménageurs dans la recherche du foncier nécessaire à l'agrandissement du projet

Perspectives de développement

- Déménagement d'un des trois sites (transitoires) vers un terrain bien plus important
- Formalisation d'un accompagnement au passage de l'espace-test agricole des Oliveaux
- Tables rondes avec la collectivité et la Métropole européenne de Lille dans la prise en compte des ressources et de leur renouvellement sur leur territoire
- Installations citoyennes et animations tout au long de l'année sur les différents sites

Contact

sleuchter@fabrique-emploi.fr
<https://fabrique-emploi.fr>

Carte d'identité de Champiloop

- Département : Isère
- Commune d'implantation : Saint-Martin-d'Hères (40 000 hab.)
- Date de création de la structure : 2021
- Statut juridique : SAS
- Effectif total de la structure : 5 ETP

Carte d'identité du projet

- Année de démarrage : 2021
- QPV concerné : Renaudie (3 000 hab.)
- Nombre de sites : 2
- Surface totale : 1 000 m²
- Effectif total : 5 ETP

Productions

- Champignons : pleurotes et shiitakés

Supports et techniques de production

- Culture de champignons sur substrats

Description du projet et des activités

Réhabilitation d'un parking de 1 000 m² en site de production de champignons comestibles certifiés bio. Champiloop souhaite favoriser l'émergence de systèmes alimentaires résilients qui s'appuient sur la coopération territoriale et l'économie circulaire.

Description des étapes clés

11.02.2021 : création de Champiloop qui prend le relais d'une association de bénévoles exploitant une champignonnière dans une cave, ancienne glacière du XIX^e siècle

Mars 2021 : lauréat QF, Champiloop développe son activité principale progressivement, en préparant le chantier d'implantation à Saint-Martin-d'Hères pour l'ouverture de la 2^e champignonnière

2021/2022 : de nombreux concours gagnés (Petit Poucet, Innотrophées CCI Grenoble, Les Talents de l'entrepreneuriat, Trophées du Rotary, etc.)

Septembre 2021 : rémunération des associés + recrutement de 2 alternantes, rejointes par un 3^e alternant un an plus tard

Décembre 2022 : 1^{er} CDI recruté



Partenaires clés

- Ville d'Eybens
- Propriétaire des Caves de la Frise, où est implantée la première champignonnière
- Pôle agroalimentaire du département de l'Isère avec sa marque IsHere qui promeut les producteurs locaux
- Ronalpia, incubateur qui a accompagné Champiloop sur l'année 2021
- ANRU (subventions Quartiers Fertiles, appui technique, réseau des acteurs de l'agriculture urbaine, etc.)
- Financeurs :
 - Grenoble Alpes Métropole
 - Ville de Saint-Martin-d'Hères
 - La Nef
 - Grenoble Alpes Active
 - Réseau Entreprendre Isère



Activités clés

- Production
- Ateliers pédagogiques à destination du grand public, des collèges, des entreprises...
- Visites (maison de quartier...)
- Dégustations
- Vente directe
- Formation pour des porteurs de projet intéressés



Ressources clés

- Substrats, électricité, eau, etc.
- Personnel 7 ETP environ
- Vélo-remorque, voiture et utilitaire, 2 champignonnières



Proposition de valeur

- Fournir de champignons ultrafrais et certifiés bio
- Proposer une offre pédagogique aux habitants sur le champignon au sens large (production, substrats, cuisine, etc.)
- Projets à venir de rendre les habitants des QPV producteurs de leurs propres champignons



Relation clients

- Vente
- Accueil et aspect pédagogique pour les ateliers, visites et formations
- Animations, dégustation, livre de recettes
- B to B (activité principale)
- B to C (activité secondaire)
- Prix solidaire pour les associations d'insertion



Canaux

- Circuits courts
- Épiceries vrac et locales
- Grandes et moyennes surfaces
- Distributeurs vente directe
- Communication : flocage des véhicules, réseaux sociaux, presse, radio



Segments clients

- Habitant-e-s locaux-les
- Tous publics
- Restaurateurs



Structures de coûts

- Investissements structures et matériel professionnel
- Charges : salaires, énergie, assurance, achats, etc.



Flux de revenus

- Ventes de champignons et de produits dérivés et transformés
- Prestations de services (animations, formations, etc.)
- Subventions d'investissement (au démarrage) et subventions par appels à projet (part assez faible des revenus)



Produits

- Masse produite : 1 à 2 t de pleurotes/mois

Retombées du projet sur le quartier

- 2 emplois générés (fin août 2023) avec un prochain CDI à signer qui concerne un habitant du quartier

Investissements

- 95 000 € de matériel (pasteurisateur, rolls danois, sacs de substrats, utilitaire frigorifique...)
- 550 000 € de travaux (maçonnerie, serrurerie, cloisons, plâtrerie, résine de sol, isolation plafond, électricité, plomberie, ventilation...)
- 75 000 € d'études (maîtrise d'œuvre de tout le chantier, recours à un architecte et à un bureau d'études thermique & fluide, à un bureau de contrôle technique, des études coupe-feu, etc., pour la réhabilitation d'un parking souterrain avec peu de références)

TOTAL des amortissements : 720 000 €

Évolutions du modèle économique

- Passage de 400 kg de production par mois à 3 t, diversification avec des produits transformés (tartinables, séchés...) et dérivés (kits à faire pousser à la maison)

Principaux risques identifiés pour la structure/le projet

- Trop petit marché local pour le prix de vente et manque de rentabilité de l'activité

Main-d'œuvre

- Description des postes : 1 CDI en commercial + 1 CDI en production

Transition environnementale

- Mise en place de la chaîne de production de substrats à champignons avec des coproduits agricoles locaux (paille, bois, drêche de bière, tourteaux de noix, etc.) pour octobre 2023. Indépendants en substrats de pleurotes auprès du fournisseur, ce qui permet d'économiser du transport routier. Les substrats épuisés sont ensuite récupérés par des jardins partagés et des agriculteurs pour être utilisés en tant qu'amendement pour le sol, paillage, compost
- Certification bio

Perspectives de développement

- Solidifier le modèle économique sur la partie alimentaire, accompagner d'autres porteurs de projet, faire de la recherche et développement sur d'autres aspects des champignons (matériaux, dépollution des sols...)

Contact

Maxime Boniface, associé cofondateur,
directeur général et commercial
maxime.boniface@champiloop.com

Carte d'identité de la Milpa

- Département : Haute-Garonne (31)
- Commune d'implantation : Toulouse (498 000 hab.)
- Date de création de la structure : 04/08/2021
- Statut juridique : SCIC
- Effectif total de la structure : 11 ETP

Carte d'identité du projet

- Année de démarrage : 2021
- QPV concernés : Izards – Trois-Cocus – La Vache
- Surface totale : 500 m² de production de plants + 3,6 ha de production maraîchère
- Effectif total : 13 ETP

Productions

- Plants (de légumes, aromates, fleurs, petits fruits)
- Maraîchage

Supports et techniques de production

- Selon le cahier des charges de l'AB

Description du projet et des activités

Mise en place d'un chantier d'insertion spécialisé en productions maraîchère et horticole certifiées bio.

Description des étapes clés

01/11/2021 : lancement de l'activité de production horticole, recrutement de 4 salarié-e-s en insertion et d'un encadrant technique, premiers investissements (serre de production de 500 m², camion benne) + lancement de l'activité de maraîchage urbain (Izards – Trois-Cocus – La Vache, Reynerie, Blagnac – Les Cèdres)

01/04/2022 : recrutement de 6 salarié-e-s en insertion professionnelle supplémentaires

01/03/2023 : lancement de l'activité maraîchère sur le site des Quinze Sols à Blagnac (2,8 ha) et sur le site de l'ancien collège Badiou (Reynerie, 8 000 m²)

01/06/2023 : passage de l'équipe à 13 ETP



Partenaires clés

- Association EDENN
- Reynerie Services (Régie de quartier)
- ANRU (subventions Quartiers Fertiles, appui technique, réseau des acteurs de l'agriculture urbaine, etc.)
- État (contrats aidés)
- Financeurs :
 - CDC
 - Conseil départemental
 - Ville de Toulouse et Toulouse Métropole
 - FDI / DGEFP
 - Clients privés
 - URSCOP
 - MPA / France Active
 - Crédit coopératif
 - CD31



Activités clés

- Mise en place d'un chantier d'insertion spécialisé en productions maraîchère et horticole certifiées bio
- Production
- Ateliers réguliers en saison sur les techniques de culture maraîchère



Ressources clés

- Eau, électricité, semences, terreau
- Personnel : 15 ETP (contrats insertion, agriculteurs, accompagnement, etc.)
- Équipements agricoles, serres, 2 camions et 3 voitures, locaux partagés, etc.



Proposition de valeur

- Réintroduire la nature en ville et promouvoir une activité agricole en milieu urbain
- Développer un modèle économique pérenne avec un équilibre financier, articulant prestation et production



Relation clients

- Aspect pédagogique lors des ateliers
- Prix attractif (vente de plants) et prix du marché (maraîchage)
- Fidélisation des clients passant par une exigence de qualité, de réactivité et de régularité des interventions



Canaux

- Commande en ligne
- Livraisons magasins
- Vente directe et accueil sur le site
- Communication *via* les réseaux en direction des professionnels et des partenaires



Segments clients

- Habitant-e-s du quartier
- Tous publics, avec une volonté d'accueillir les personnes résidant en QPV
- Professionnels (professionnels du paysage, syndicats de copropriété, bailleurs, etc.)
- Tous publics pour la production maraîchage en magasins



Structures de coûts

- Investissements structure et matériel professionnel
- Charges : salaires, énergie, assurance, achats, etc.



Flux de revenus

- Vente de la production horticulture et maraîchage
- Vente de prestations de services
- Subventions d'investissement (au démarrage), subventions annuelles et subventions par appels à projet



Produits

- 90 000 plants de légumes

Retombées du projet sur le quartier

- Recrutements de salariés en insertion en QPV
- Participation à des actions de sensibilisation à l'alimentation avec les partenaires du quartier (sites de production) et EDENN
- Sites de maraîchage urbain à proximité immédiate des écoles

Investissements

- Types d'investissement : serre de production horticole de 500 m² automatisée, tracteur de 66 CV, camion benne.

TOTAL des amortissements : 125 000 €

Évolutions du modèle économique

- Modèle économique basé sur l'articulation de trois types d'activités :
 - Production horticole
 - Production maraîchère
 - Prestations d'aménagement/entretien paysager

Main-d'œuvre

- 13 ETP en insertion professionnelle

Principaux risques identifiés pour la structure / le projet

- Équilibre économique à maintenir entre les trois activités ci-dessus

Transition environnementale

- Productions horticole et maraîchère réalisées sur le cahier des charges de l'agriculture biologique
- Installation de prairies fleuries à proximité des sites de production

Perspectives de développement

- Développement et intensification de l'activité de maraîchage bio

Contact

Guillaume Chochon
contact@lamilpa.fr

Carte d'identité des Cols Verts

- Département : Ille-et-Vilaine (35)
- Commune d'implantation : Rennes (222 485 hab.)
- Date de création de la structure : 2017
- Statut juridique : association loi 1901
- Effectif total de la structure : 110 adhérents

Carte d'identité du projet

- Année de démarrage : 2019
- QPV concerné : Le Blosne (11550 hab.)
- Nombre de sites : 2
- Surface totale productive : 500 m² + 8 000 m²
- Effectif total : 5 ETP + 45 bénévoles réguliers (200 bénévoles total/an)

Production

- Maraîchère (légumes et petits fruits)

Supports et techniques de production

- En bacs et serre (Le Potager des Cultures) et en pleine terre et serre (Le Pré)
- Arrosage au goutte-à-goutte et aspersion, manuel au PDC
- Rotation des cultures – suivi du cahier de l'AB
- Inspiration de la permaculture pour le PDC

Description du projet et des activités

Les Cols Verts Rennes ont pour ambition de participer à la transition agricole et alimentaire du territoire. Pour cela, 2 espaces agricoles ont été mis en place, ainsi qu'un terrain dédié à la biodiversité :

- Le Potager des Cultures (2000 m²) qui se situe en plein cœur du Blosne, un quartier prioritaire de la ville de Rennes. Au-delà de son objectif de production, il s'agit surtout d'un lieu d'accueil, de pédagogie et de sensibilisation. Chaque semaine, il accueille 2 à 3 chantiers bénévoles et en moyenne 2 groupes d'enfants et des visiteurs. Ce sont environ 100 personnes par semaine qui y viennent. Le lieu accueille également des événements
- Le Pré (1,5 ha dont 8000 m² mis en culture avec 800 m² sous serre non chauffée) est principalement un lieu de production.

Description des étapes clés

2019 : ouverture du 1^{er} site, Le Potager des Cultures, un lieu de sensibilisation, de pédagogie et de production

2021 : ouverture du 2^e site, Le Pré, un lieu de production maraîchère, et du 3^e site les Basses-Ourmes, dédié à la biodiversité

2022 : premières productions sur le site du Pré + démarrage du projet des paniers solidaires



Partenaires clés

- Ville de Rennes
- Rennes Métropole
- ANRU (subventions Quartiers Fertiles, appui technique, réseau des acteurs de l'agriculture urbaine, etc.)
- Financeurs :
 - ADEME
 - Fondation de France
 - Fondation EDF
 - Crédit Agricole
 - Olga
 - Kernaë
 - Ville et Métropole de Rennes



Activités clés

- Production et distribution de paniers solidaires et accompagnement aux changements de pratiques
- Ateliers autour du jardin, du vivant et de l'alimentation, événements saisonniers (fête de la Courge, Chantiers bénévoles, etc.)
- Formation et animations (services civiques, scolaires, visites de fermes en été, en entreprises etc.)



Ressources clés

- Eau, électricité, plants
- Personnel et bénévoles (agriculteur, administratif, encadrement, etc.)
- Serres, véhicules, lieu de formation et d'accueil, matériels agricoles, etc.



Proposition de valeur

- Accompagner la transition alimentaire et agricole du territoire à travers une production maraîchère bio et une action de sensibilisation du grand public, tout en participant à la lutte contre le changement climatique, la précarité et le maintien de la biodiversité



Relation clients

- Vente, accueil, pédagogie
- Tarification spécifique et adaptée (bénévoles/ bénéficiaires en précarité)



Canaux

- Le Potager des Cultures :
 - Épicerie sociale/ semaine
 - Vente directe
 - Partenaires locaux
- Le Pré :
 - Paniers solidaires avec les centres sociaux des quartiers du Blossne et de Chanterie où les bénéficiaires s'engagent pendant un an à récupérer des paniers de légumes (3 € à 12 €)
 - Le reste est vendu à des partenaires locaux ou donné à des associations d'aides alimentaires.



Segments clients

- Habitant-e-s du quartier : habitué-e-s (personnes retraitées ou familles résidant sur le QPV ou à proximité)
- Deux typologies :
 - Habités/ bénévoles appréciant la mission de l'association et venant s'approvisionner et soutenir le projet
 - Familles passant souvent près du potager et appréciant la qualité des produits sans forcément s'impliquer dans les activités de l'association



Structures de coûts

- Investissements structure et matériel professionnel
- Charges : salaires, énergie, achats, consommables, etc.



Flux de revenus

- Subventions d'investissement (au démarrage) annuelles et subventions par appels à projet
- Vente de la production et des prestations d'animations
- Ateliers et visites apprenantes pour du conseil (dédié aux professionnels)



Produits

- Masse produite : 2,6 t en 2022

Investissements

- Types d'investissement : algéco, serre pépinière, serre bitunnel, installation de l'eau potable, du système d'irrigation et de l'électricité, groupe électrogène, petit matériel, semoir, tracteur et ses outils...
- Étude de sols qui a montré que le compost produit n'est pas nécessaire et que le sol n'est pas le même partout (permet d'adapter ses cultures)

TOTAL des amortissements : 80 000 € (mais il reste encore certains investissements à faire...)

Main-d'œuvre

- 3 postes de maraîchères (dont un contrat en alternance)
- 2 postes de coordination
- 2 postes d'animation

Transition environnementale

- Suivi du cahier des charges de l'agriculture biologique
- Peu de travail du sol
- Intrants biologiques
- Petite partie avec des semences paysannes
- Variétés anciennes pour les tomates
- Travail sur la biodiversité (ruches, nichoirs à abeilles solitaires, future création de haies buissonnantes entre les parcelles, etc.)
- Rotation de cultures
- Lutte biologique (plantation de plantes qui repoussent des ravageurs, etc.)

Retombées du projet sur le quartier

- Accueil régulier de stagiaires en formation agricole
- Accueil de jeunes (stagiaire de découverte ou vsc), environ 80 depuis 2019
- Organisation de chantiers avec des jeunes du quartier et des personnes fragilisées, éloignées de l'emploi, sous main de justice...
- Animations périscolaires dans 6 écoles du Blossne, animations scolaires avec 5 écoles et collèges du Blossne sur plusieurs séances au Potager ou en école
- Plus de 2000 enfants et jeunes sensibilisés/an
- Environ 20 événements saisonniers (fête de la Courge, fête du Potager des Cultures, etc.)
- 20 000 personnes sensibilisées depuis le départ

Évolutions du modèle économique

- Développement de partenariat avec des restaurateurs et des épiceries pour faire de la vente
- Développement de vente directe à petite échelle
- Développement de prestation de type « renforcement d'équipe »

Principaux risques identifiés pour la structure/le projet

- Vols et dégradations (vols de 2 groupes d'électrogènes en 2022 puis de la batterie du tracteur et des roues du camion en 2023 et mensuels sur la production).
- Difficultés à trouver des bénéficiaires pour les paniers solidaires; travail sur le long terme à faire avec les structures sociales.
- Financement des projets solidaires 100 % financé par la structure, donc fragile.

Perspectives de développement

- Actuellement, le terrain du Pré n'est pas à son maximum de production : l'envie est de progressivement passer à 100 % de production pour augmenter le nombre de paniers solidaires et les canaux de commercialisation.
- Travailler sur le volet de la biodiversité et mettre en place des actions sur les 3 terrains pour favoriser les auxiliaires de cultures et laisser des zones préservées pour la faune et la flore. Le but serait que 2 terrains fassent partie des corridors écologiques du territoire.

Contact

Hélène Brethes – contact.rennes@lecolsverts.fr

Carte d'identité du Paysan Urbain

- Département : Paris (75)
- Commune d'implantation : Paris (2 107 511 hab.)
- Date de création de la structure : 2015
- Statut juridique : association
- Effectif total de la structure : 35

Carte d'identité du projet

- Année de démarrage : 2020
- QPV concerné : Portes du XX^e
- Nombre de sites : 1
- Surface de production : 5 000 m²
- Effectif total : 38 postes + plus de 100 bénévoles à l'année

Productions

- Micropousses

Supports et techniques de production

- Culture hors-sol avec des substrats organiques (tourbe, déchets végétaux, fibre de bois, etc.)

Description du projet et des activités

Agriculture urbaine, chantier d'insertion, activités pédagogiques (jardinage, récoltes, bouturage, semis, écoconstruction, atelier divers).

Description des étapes clés

2017 : lauréat de l'AAP Parisculteurs pour le site de Charonne

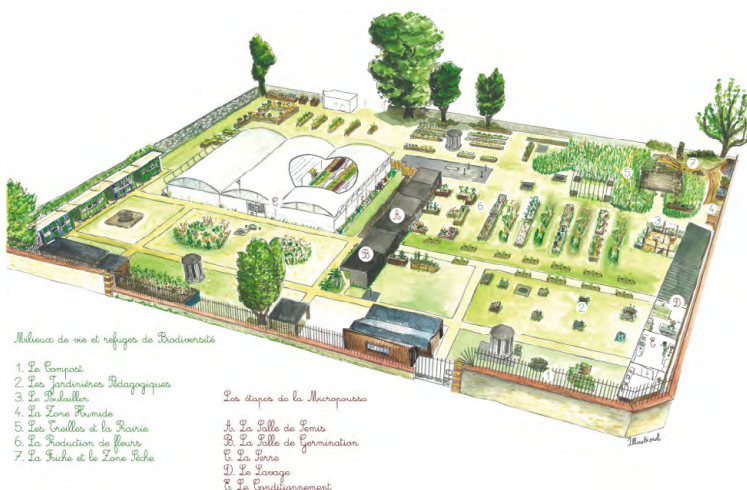
2019 : démarrage des travaux de construction de la ferme

2020 : démarrage de l'activité agricole (micropousse uniquement) – 11 salariés, dont 7 en parcours d'insertion

2021 : lancement des activités pédagogiques auprès des écoles élémentaires et maternelles du territoire – diversification du modèle productif (fleurs comestibles, tomates)

2022 : partenariat avec la Cité éducative (écoles LEVAU et REITZ) – nouvelle diversification du modèle productif (plants, fraises, PAM)

2023 : inauguration du Pavillon et de l'Écologie – développement des ateliers pour les entreprises et le grand public – 38 salariés, dont 23 en parcours d'insertion



Partenaires clés

- État (contrats aidés)
- Eau de Paris (gestionnaire du site)
- Nombreuses associations
- Cité éducative
- École Du Breuil
- École horticole de Montreuil
- ANRU (subventions Quartiers Fertiles)
- Financeurs :
 - Programme PIA2 Écocités (Caisse des Dépôts)
 - Ville de Paris (volet insertion)
 - Mécénat (fondations Carrefour et Gecina principalement)



Activités clés

- Production
- Ateliers pédagogiques (écoles, seniors, familles, entreprises, associations, etc.)
- Visites de la ferme (samedi)
- Événements (journées solidaires, etc.)
- Partenariats avec des écoles (stagiaires, etc.)



Ressources clés

- Énergie (eau, électricité, etc.) ; substrats
- Personnel : 28 ETP (18 en insertion, encadrement et accompagnement, apprentis) + 3 à 4 ETP bénévoles
- Serres, bâtiments techniques, salle de séminaires, etc.



Proposition de valeur

- Ferme urbaine parisienne produisant des micropousses et se voulant à la fois productive, bucolique et pédagogique



Relation clients

- Vente
- Accueil et aspect pédagogique pour les ateliers, visites et formations
- Gratuité uniquement sur certaines productions (prix solidaires)
- Justes prix sur les autres productions



Canaux

- Vente directe (restaurateurs, traiteurs, circuits courts, vente à la ferme)
- Grossistes



Segments clients

- Habitant-e-s du quartier
- Grand public pour la vente à la ferme (légumes, pépinière, fleurs, etc.)
- Professionnels de la restauration



Structures de coûts

- Investissements structures et matériel professionnel
- Charges : salaires, énergie, achats, etc.



Flux de revenus

- Aides aux postes pour les contrats aidés
- Vente des produits
- Ateliers et événements
- Subventions d'investissement
- Mécénat pour les actions tournées vers la petite enfance



Produits

- Masse produite : 6 t, dont 4 t de micropousses

Investissements

- Types d'investissement : construction de la ferme (700 000 €) avec 1 grande serre (660 m²), des bâtiments techniques (200 m²), une base vie pour les salariés (80 m²), un pavillon d'accueil (ERPS) de 90 m² pour les activités pédagogiques, un grand potager en jardinières (sur 3 000 m²) et un jardin pédagogique (600 m²).
- Études d'écoconception du modèle (constructif et productif) avec la Coopérative MU.
- Études d'ingénierie (géomètre, BE structure) pour la construction d'ouvrages au droit des réservoirs.
- Études d'ingénierie pour le système de chauffage dans la serre principale.

Main-d'œuvre

- Bénévoles
- 38 postes, dont 22 en parcours d'insertion et 3 en apprentissage

Transition environnementale

- Toutes les productions sont réalisées à partir de semences bio, de substrats organiques AB, sans aucun recours à des intrants chimiques et avec une utilisation raisonnée de l'eau (micro-irrigation, récupération des eaux pluviales) et de l'énergie (pompe à chaleur, projet de toiture photovoltaïque).
- Revalorisation du substrat de culture de micropousses par compostage
- Toutes les productions sont commercialisées localement (Île-de-France) en recourant principalement à de la logistique douce (vélos-cargos).

Retombées du projet sur le quartier

- Recrutement privilégié dans les QPV de proximité à travers le tissu associatif et Pôle emploi
- Accueil d'une grande mixité de publics (générations, milieux sociaux, origines, statuts, etc.) grâce à la situation géographique du site (point de rencontre de quartiers populaires et résidentiels), aux recrutements de salariés, bénévoles, stagiaires et aux liens avec le tissu associatif de l'Est parisien
- Pédagogie réalisée avec les écoles élémentaires et maternelles

Évolutions du modèle économique

- Pour renforcer le modèle économique, des actions ont été engagées :
 - Diversification des productions agricoles (en restant sur des produits à forte valeur ajoutée, adaptées à leurs méthodes agroécologiques et aux contraintes urbaines)
 - Développement de prestations pour les entreprises (*team buildings*, ateliers pédagogiques...) pour financer les actions pédagogiques auprès de la petite enfance ou de publics fragiles

Principaux risques identifiés pour la structure/le projet

- Conserver une équipe d'encadrants motivée et de qualité, en dépit des difficultés de l'activité (insertion, agriculture)

Perspectives de développement

- Sur le site parisien, développer des activités auprès du grand public, notamment les familles des quartiers populaires avec une offre d'ateliers dédiés le week-end
- Poursuivre l'essaimage du modèle dans des métropoles comme Bordeaux, Lille ou Nantes

Contact

Elia Meerloo : rse.paris@lepaysanurbain.fr
Gérard Munier : contact@lepaysanurbain.fr

Carte d'identité des Jeunes Pousses

- Département : Vaucluse (84)
- Commune d'implantation : Avignon (89 784 hab.)
- Date de création de la structure : 26/11/2018
- Statut juridique : Association
- Effectif total de la structure : 8 salariés (7,8 ETP)

Carte d'identité du projet

- Année de démarrage : 2020
- QPV concerné : Monclar (17 186 hab.)
- Nombre de sites : 1
- Surface de production : 2 500 m²
- Effectif total : 8

Productions

- Plants potagers
- Champignons
- Légumes

Supports et techniques de production

- Permaculture
- Culture sur botte de paille
- Agriculture biologique

Description du projet et des activités

Projet qui a reçu le soutien des Avignonnais-e-s *via* leurs votes au budget participatif de la ville, le Tipi est la première ferme urbaine d'Avignon et du Vaucluse. La création d'un tel lieu répond au besoin de redynamiser un quartier politique de la ville et d'améliorer le cadre de vie des habitants en leur proposant un espace de nature et de pédagogie tournée vers l'agriculture agroécologique. Cette ferme urbaine a pour ambition de s'inscrire dans son territoire comme un acteur incontournable de la transition écologique et sociale, et vise à régénérer la nature en ville, à tisser des liens entre le monde agricole et la ville, à se reconnecter à son alimentation, à susciter des vocations agricoles chez les jeunes, à se questionner sur l'utilisation des sols aujourd'hui, à repenser le monde de demain. L'agriculture urbaine est ici utilisée comme un levier permettant de rassembler une grande diversité d'activités mêlant des espaces de cultures, une forêt comestible, une pépinière, une cantine, un bar-café, une scène de concerts et de conférences, un atelier de céramique, une herboristerie, un site de compostage, un poulailler et des ruches.

Description des étapes clés

2019 : projet lauréat du budget participatif de la ville

Mai 2020 : accès au terrain mis à disposition par la ville d'Avignon

Juin à septembre 2020 : chantier participatif

5 septembre 2020 : inauguration

Automne 2020 à aujourd'hui : animation du lieu



Partenaires clés

- Centres sociaux
- Mission locale
- Bailleurs sociaux
- Écoles
- Restaurateurs
- Réseau associatif local
- AFAUP
- Ville d'Avignon (150 000 €, budget participatif)
- ANRU (200 000 € d'investissement, appui technique, réseau des acteurs de l'agriculture urbaine, etc.)
- Financeurs :
 - Grand Avignon
 - État (préfecture et ministère de la Transition écologique et ministère de la Ville
 - Département du Vaucluse
 - CAF
 - MSA
 - Bailleurs sociaux
 - Mécénat



Activités clés

- Production et vente de cette production
- Formations au compostage
- Journées de jardinage
- Visites
- Vacances à la ferme
- Ateliers



Ressources clés

- Bénévoles (205 environ)
- Énergie (eau, électricité)
- Semences
- Personnel : 15 ETP (stagiaire, salariés, service civique, etc.)
- Espaces pédagogiques et de stockage (70 m²), matériels agricoles



Proposition de valeur

- Cet espace de nature en pleine ville a pour ambition d'être le support de sensibilisation et d'échange pour aborder des sujets liés à l'environnement, la santé, l'alimentation et la transition écologique dans un milieu urbain.



Relation clients

- Vente
- Accueil et aspect pédagogique pour les ateliers, visites et formations
- Gratuité pour les habitants QPV
- Adhésion (5 €) et prix avantageux sur les autres activités



Segments clients

- Habitant-e-s du quartier, ouvert à tous
- Actions dédiées aux habitant-e-s des QPV



Canaux

- Vente de plants sur les marchés et à la ferme
- Vente de champignons auprès des restaurateurs
- Don de légumes et fruits



Structures de coûts

- Investissements structures et matériel professionnel
- Charges : salaires, énergie, assurance, achats, etc.



Flux de revenus

- Subventions par appels à projet
- Ventes diverses
- Volet pédagogique (formation, atelier, visite, etc.)
- Dons et mécénat



Produits

- Masse produite : 745 kg de champignons (pleurotes et shiitakés) + 1 t de légumes

Investissements

- Types d'investissements :
 - 150 000 € pour clôtures, containers, forage, algécos, stabilisation et terrassement du terrain, bornage eau et électricité, terre, toilettes sèches
 - 265 000 € pour matériel, aménagement containers et algécos, aménagement du lieu, site compostage, serres, etc.
- Analyses de sol (une petite surface est polluée par des hydrocarbures, une simple prairie fleurie a été mise en place sur cette surface) et forage

Main-d'œuvre

- 8 salariés et 205 bénévoles

Transition environnementale

- L'ensemble des espaces est cultivé selon le cahier des charges de l'AB. La permaculture est pratiquée sur l'ensemble de la ferme. Les plantes cultivées sont majoritairement locales et adaptées au climat.
- Une grande partie des plants plantés sur la ferme sont autoproduits.
- Les modes d'irrigation économes en eau (goutte-à-goutte) sont favorisés.
- Site de compostage mis en place sur la ferme, ouvert au public pour le dépôt de leurs biodéchets. Le compost produit est ensuite utilisé sur les espaces de culture.
- Ce site permet aussi de réaliser des formations et des animations autour de la gestion des déchets et du compostage.

Retombées du projet sur le quartier

- Programmation festive d'avril à octobre
- Pédagogie avec les écoles
- La ferme urbaine comporte une cantine où des ateliers cuisines peuvent être réalisés. Un atelier céramique est présent sur la ferme. Des cours sont donnés une fois par semaine.
- Un parcours pédagogique en accès libre est installé sur la ferme.

Évolutions du modèle économique

- Diversification du modèle économique au fur et à mesure
- Privilégier un grand nombre de financeurs pour garder une indépendance dans la mise en œuvre des projets
- Diversification d'activités et de revenus pour garantir un but non lucratif de la structure

Principaux risques identifiés pour la structure/le projet

- Manque de conventionnements pluriannuels et donc de visibilité sur les finances de la structure à long terme
- Obligation de monter toujours de nouveaux projets, car de grandes difficultés à faire financer le fonctionnement de la structure et les projets déjà existants

Perspectives de développement

- Volonté d'essaimage au sein de la ville d'Avignon et ailleurs par la création de nouvelles fermes urbaines

Contact

info.lesjeunespousses@gmail.com

Carte d'identité de la structure

- Département : Seine-Saint-Denis (93)
- Commune d'implantation : Montreuil (9595 hab. en 2021)
- Date de création de la structure : 13/12/2019
- Statut juridique : SAS
- Effectif total de la structure : 3 ETP

Carte d'identité du projet

- Année de démarrage : 2020
- QPV concerné : Les Morillons
- Nombre de sites(s) : 1
- Surface de production : 7 000 m²
- Effectif total : 3 ETP

Productions

- Bouquets de fleurs

Supports et techniques de production

- Plein champ en permaculture et graines reproductibles

Description du projet et des activités

Ferme florale et pédagogique.

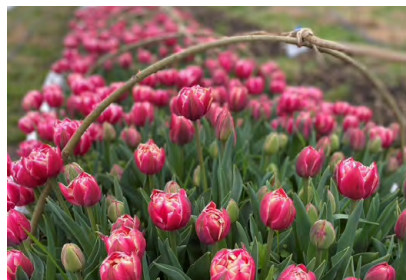
Description des étapes clés

2020 : lancement saison 1. Défrichage et création des premières zones de culture sur la parcelle de 1500 m², installation de la serre, infrastructure pour le stockage des outils et matériels, création du réseau d'irrigation, vente des bouquets

2021 : saison 2. Recherche de financements complémentaires pour finir les aménagements, création de l'offre abonnement et de l'offre de graines issues des récoltes, ouverture au public tous les samedis

2022 : saison 3. Création de 2 emplois BP fleuriste et CAP horticole, mise en place d'ateliers, création d'un parfum en série limitée

2023 : saison 4. Développement de l'offre « ateliers » avec programmation culturelle, acteurs locaux



Partenaires clés

- Ville de Montreuil
- Est Ensemble
- AMAP de proximité
- Lycée Horticulture de Montreuil
- Emmaüs : Parcours déclic
- Collège Cesaria-Evora
- Externat médico-pédagogique Fontenay-sous-Bois (EMP)
- ANRU (subventions Quartiers Fertiles, appui technique, réseau des acteurs de l'agriculture urbaine, etc.)
- Financeurs :
 - Privés au démarrage
 - Région IDF (2023)



Activités clés

- Production
- Ateliers d'initiations à la culture et création florale (collégiens, décrocheurs)
- Événements (Festival des Murs à pêches, opéra à la ferme en partenariat avec les associations OPPERA et L'École enchantée, guinguette le samedi, etc.)
- Formations et professionnalisation de jeunes autistes en parcours entretien en espaces verts



Ressources clés

- Énergie (eau, électricité)
- Graines/plants
- Personnel : 3 ETP (salarié, alternant) + 1 ETP autre (bénévoles, service civique, etc.)
- Serres de production et d'atelier, véhicule, vélo-cargo



Proposition de valeur

- Soutenir Murs à fleurs, c'est soutenir une horticulture locale et respectueuse des saisons, consommer en circuit court directement du champ à la maison, et profiter régulièrement chez vous de généreux bouquets de fleurs fraîches et durables.



Relation clients

- Vente
- Aspect pédagogique lors des ateliers/formations
- Prix solidaires pour certains publics
- Prix du marché pour d'autres publics



Canaux

- Vente directe aux particuliers
- Abonnement
- Liens avec les acteurs de proximité (associations, collectivités locales, etc.)
- Communication par les réseaux sociaux
- Médias



Segments clients

- Habitant-e-s du quartier, en proximité, dont habitants de QPV
- Tous publics



Structures de coûts

- Investissements structures et matériel professionnel
- Charges : salaires, énergie, assurance, achats, etc.



Flux de revenus

- Subvention d'investissement (au démarrage)
- Subventions par appels à projet
- Ventes
- Prestations de services pour le volet pédagogique (formation, atelier, etc.)



Produits

- Masse produite : 1500 bouquets de fleurs

Investissements

- Outillage, agencement et aménagement (serre et espace de stockage), irrigation, plantations vivaces, sanctuarisation de zones hors sols et hors pollution (51000 €)
- Bâtiment agricole en cours de construction (100 000 €)
- Charges d'exploitation avec salaires (93 000 €)
- Études et conseils réalisés par THESORA/EXPAU pour analyser et suivre la pollution des sols (financé en partie par la Ville de Montreuil)
- Analyse de la biodiversité des sols et de la faune réalisée par ANR BISES (université Paul-Valéry de Montpellier)
- Forage réalisé par Ingénieries Conseils (entre 10 000 € et 15 000 €)

Main-d'œuvre

- 1 emploi 100 % horticulture
- 1 emploi 50 % fleuriste, 20 % horticulture et 30 % ateliers
- 1 emploi polyvalent : 40 % chef de culture/encadrement, 30 % commercial/communication, 10 % ateliers et 20 % fleuriste

Transition environnementale

- Paillage au sol
- Compost, fumier de cheval, mycélium issu d'un producteur de champignons à Vincennes, purin issu de leurs plantes
- Relevé annuel de la faune et des vers de terre depuis 3 ans
- Choix de variétés anciennes et reproductibles

Retombées du projet sur le quartier

- Chasse aux œufs à graines à Pâques pour les enfants du quartier
- Parcours en immersion professionnelle, stage découverte
- Programme culturel et musical pour les associations OPPERA et L'École enchantée
- Parcours « De la graine au bouquet », initiation en 5 ateliers sur l'année scolaire avec le collège Cesaria-Evora

Évolutions du modèle économique

- Développer les abonnements collectifs (type AMAP) pour alléger la logistique et le coût des livraisons

Principaux risques identifiés pour la structure/le projet

- Parvenir à financer la création d'emplois pour adapter le niveau des emplois aux besoins sur le terrain
- Baisse de la demande face à l'inflation
- Coût des charges (eau)

Perspectives de développement

- Appétence de la demande pour les ateliers et volonté de proposer une offre de formation

Contact

Sophie Jankowski
sophie@mursafleurs.com

Carte d'identité de ACM Habitat

- Département : Hérault
- Communes d'implantation : Montpellier Méditerranée Métropole
- Activité : Office public de l'habitat de Montpellier Méditerranée Métropole
- Effectif total de la structure : 320 salariés

Carte d'identité du projet

- Année de démarrage : 2021
- QPV concerné : quartier de la Mosson
- Nombre de sites : 1 indoor et 3 sites extérieurs
- Surface de production : 900 m² (indoor) + 1790 m² extérieur
- Effectif total : 9 lauréats (3 entreprises, 4 associations dont 3 du quartier et 2 programmes de recherche)

Productions

- Légumes (jardins collectifs)
- PPAM
- Micropousses
- Champignons

Supports et techniques de production

- *Vertical farming* (aéroponie)
- Pleine terre (jardins collectifs)
- Champignonnière
- Serre biodynamique
- Module pédagogique Oasis

Description du projet et des activités

Un sous-sol réhabilité comme site pilote d'un « **laboratoire d'agriculture urbaine** » dans un quartier en QPV ainsi que plusieurs espaces verts extérieurs, en vue du développement territorial de l'agriculture urbaine à l'échelle de la Métropole de Montpellier. 4 axes : **agriculture productive** (3 producteurs, dont un de micropousses, un de champignons et un PPAM) ; **sensibilisation, éducation et formation** (2 associations sur l'éducation environnementale, animation de site et mise en réseau) ; **recherche & développement** (2 projets de recherche sur la vigne en milieu contrôlé et la culture de thé en milieu contrôlé) ; **inclusion et lien social** (3 associations de quartier, dont 2 pour la culture et la gestion collective de jardin partagé extérieurs sur le site de la résidence).

Description des étapes clés

2021 : création d'un groupement Ville, Métropole et ACM habitat

2022 : lancement de l'AAP « Graines de Mosson »

2023 : lancement des travaux d'aménagement du Grenier de la Mosson et sites extérieurs ; établissement des conventions de subventions et des baux pour les lauréats ; installation des lauréats en R&D (mai 2023)



Partenaires clés

- ANRU (subventions Quartiers Fertiles, appui technique, réseau des acteurs de l'agriculture urbaine, etc.)
- Ville de Montpellier
- Montpellier Méditerranée Métropole
- ACM Habitat
- Mycélium Europe (AMO)



Activités clés

- Production agricole indoor et outdoor
- Sensibilisation et éducation et formation
- Recherche et développement
- Inclusion et lien social



Ressources clés

- Eau et électricité / Structure verticale de production agricole
- Personnel : 7 à 8 ETP (direction, service civique, chercheurs, entrepreneurs)
- Chambre de culture, bungalow mobile et autonome, espace extérieur cultivable



Proposition de valeur

- Un laboratoire de l'agriculture urbaine favorisant l'expérimentation de projets scientifiques et/ou productifs en intérieur tout en intégrant une dimension sociale forte (actions sociales, pédagogiques et de formation) au profit des habitants du quartier



Relation clients

- Pédagogie et sensibilisation du grand public
- B to B
- B to C
- Prix unique bas pour tous (1 €/m)



Canaux

- 1^{er} accueil assuré par des associations (Le Passe Muraille et CPIE-Apieu)
- Particuliers
- Épicerie solidaire
- Organismes de recherche
- Restaurateurs
- Centre de formation de cuisine



Segments clients

- Habitant-e-s du quartier
- Tous publics dans un but de mixité sociale
- Public dit « fragile » des quartiers prioritaires
- Enfants et familles
- Restaurateurs
- Organismes de recherche
- Associations locales



Structures de coûts

- Investissement (aménagement du site indoor : réhabilitation du sous-sol, installation aéroponique et chambre de cultures, électricité et arrivée d'eau)
- Dotation aux lauréats
- Installation et animation de l'Oasis (module pédagogique). Animation de quartier
- Charges de structures



Flux de revenus

- Productions agricoles (micropousses, champignons, PPAM)
- Subvention projet de recherche
- Subvention projet pédagogique et/ou projet associatif
- Visites du site
- Loyers



Produits

- Aménagement du Grenier de la Mosson (adaptation à l'accueil d'une activité agricole) : 950 000 € (570 000 € de dépassement de budget)
- Dotation aux lauréats : 300 000 €
- Installation de cultures hydroponiques : 38 000 € TTC
- Installation et animation de l'Oasis : 50 000 €
- AMO Préfiguration agriculture urbaine : 120 000 €

TOTAL = 1 458 000 €

Investissements

- Aides et subventions : dotation aux lauréats (300 000 € pour 9 lauréats)
- Chaque structure développe son modèle économique : production agricole, dons alimentaires et redistribution dans le quartier, subvention pour des projets pédagogiques et/ou de recherche
- Loyers pour l'utilisation de l'espace du Grenier de Mosson

Main-d'œuvre

- 1 CDD qualifié pour les travaux de R & D
- 1 CDD animateur pédagogique

Transition environnementale

- À déterminer après installation des différents porteurs de projet. À noter : les loyers de location du Grenier (applicable à partir de 2026) ont été adaptés avec un coût inférieur au marché pour permettre la pérennité de l'installation des entreprises.

Retombées du projet sur le quartier

- Action pour l'emploi dans le quartier
- Activités pédagogiques pour les habitants (ateliers et animations, module Oasis)
- Stage et formation pour les collégiens et lycéens du quartier
- Production maraîchère et distribution solidaire
- Lien social (activité, atelier réparation, jardins collectifs)
- Dynamisme multipartenarial (entreprises, recherches, associations)

Évolutions du modèle économique

- Pérennisation des activités de tous les porteurs de projet : modèle économique stabilisé pour chaque structure
- Maintien d'un faible pour permettre l'implantation des structures et entreprises
- Poursuite des activités de recherche même après la fin des premiers programmes

Principaux risques identifiés pour la structure/le projet

- Difficulté d'installations et de pérennisation des activités des porteurs de projet (modèle économique fragile des entreprises installées)
- Difficulté de retrouver un porteur de projet si départ d'une des structures
- Essoufflement de l'intérêt des habitants du quartier pour le projet, repliement du projet sur lui-même
- Risque de dégradations et de vols

Perspectives de développement

- Emploi local et recrutement de main-d'œuvre directement au sein du quartier
- Développement de formation sur la transition écologique et/ou agriculture urbaine indoor
- Disponibilité d'agrandissement de l'espace au R+1 du sous-sol si structures en capacité d'investir dedans

Contact

Éric Silvant – Responsable de transition écologique, direction Innovation, Altémed.

esilvant@acmhabitat.fr

Justine Jullian – Directrice Innovation, DGA Innovation/Performance/Stratégie, Altémed.
jjullian@acmhabitat.fr

Carte d'identité du Groupe Vitamine T

- Premier groupe français de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).
- 4 régions d'implantation
- Date de création de la structure : 1978
- Statut juridique : SAS
- Effectif total de la structure : 5481 collaborateurs

Carte d'identité du projet

- Année de démarrage : 2021
- Ville: Joigny
- QPV concerné : La Madeleine
- Nombre de sites(s) : 1
- Surface de production : 2,5 ha
- Effectif total : 8,5 ETP
- Statut juridique : association

Productions

- Légumes de saison

Supports et techniques de production

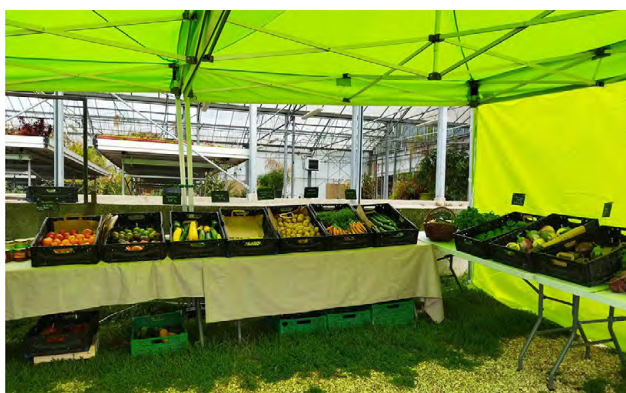
- Plein champ et sous serres, tunnel
- Agriculture AB

Description du projet et des activités

Les jardins du Coteau sont un atelier chantier d'insertion (ACI) en maraîchage bio sur près de 2 ha. Sont cultivés des légumes de saison de plein champs et sous serres.

Description des étapes clés

2021 : création de l'association Les jardins du Coteau et arrivée des premiers salariés en insertion; conclusion d'un contrat à prêt d'usage avec la ville de Juvigny
2022 : montage des serres.



Partenaires clés

- État (contrats aidés)
- Groupe Vitamine T
- Ville de Joigny
- Caisse d'Épargne
- Vinci
- Loxam
- Pôle emploi
- L'École de la deuxième chance
- Ponc 89
- Bio Bourgogne
- ANRU (subventions Quartiers Fertiles, appui technique, réseau des acteurs de l'agriculture urbaine, etc.)



Activités clés

- Production de légumes de saison, bio et locaux
- Insertion
- Pédagogie et cours donnés aux écoles



Ressources clés

- Énergie (eau, électricité)
- Graines/plants, fertilisants, compost
- Personnel : 8 ETP (chef de culture, responsable de l'activité, conseillère insertion, etc.)
- Bâtiments mis à disposition par la Ville, serres, etc.



Proposition de valeur

- Créer de l'emploi via une activité durable et respectueuse de l'environnement
- Produire localement des légumes de saison par une démarche respectueuse de l'environnement et avec des personnes en insertion



Relation clients

- Vente sur site (« petit marché ») ou dans un magasin (« petit magasin »)
- Aspect pédagogique avec visite de site pour écoliers
- Pas de système de fidélisation, mais tarifs et produits accessibles à tous



Segments clients

- Habitant-e-s du quartier, de la ville et aux alentours
- Tous publics
- Offre accessible aux habitants du QPV
- Association (dons)

Canaux

- Vente directe sur site
- Paniers en AMAP
- Vente en ligne avec retrait
- Livraison en entreprises (non probant)
- Dons (Les Restos du cœur)



Structures de coûts

- Investissements structures et matériel professionnel
- Charges de structure: salaires, eau, énergie, assurance, achats, etc.



Flux de revenus

- Ventes des légumes
- Subventions relatives aux ACI
- Subventions annuelles et subventions par appels à projet



Produits

- Pas de données chiffrées
- CA = vente de légumes
- Aides de l'État pour la partie insertion
- Aide de l'ANRU et MSA : 80 000 €

Retombées du projet sur le quartier

- Accessibilité à des produits bio, locaux et de saison (produits de qualité)
- Activité économique et emploi pour les habitants
- Visite pédagogique pour les écoles
- Formation au métier d'ouvrier agricole

Investissements

- Système d'irrigation sous serre et plein champ
- Véhicule de livraison
- Matériel agricole (petit tracteur et petit outillage)

Évolutions du modèle économique

- Vente en ligne
- Livraison en entreprise (arrêt, car non probant)

Main-d'œuvre

- 9 employés en insertion
- Une conseillère en insertion
- Une chef de culture
- Un responsable de site
- Total en ETP = 8,5

Principaux risques identifiés pour la structure/le projet

- Augmentation des charges et des prix liée à l'inflation
- Difficulté à trouver un chef d'exploitation

Transition environnementale

- Étude de pollution de sol réalisée en amont = pas de pollution identifiée

Perspectives de développement

- Agrandissement des cultures

Contact

Rémy BOURDON
Responsable d'activités
VitamineTremy.bourdon@groupevitaminet.com

Annexe II

Tableau des débouchés en agriculture urbaine

Mode de vente	Principe	Atouts	Contraintes & Points de vigilance
VENTE DIRECTE	Vente à la ferme Elle s'effectue le plus souvent dans un local aménagé. Un simple barnum peut également être mis en place pour abriter de la pluie ou du soleil. L'accueil est assuré par le producteur, un salarié, un bénévole, etc.	- Définition de son propre prix - Contact avec les consommateurs - Vitrine pour la ferme - Possibilité d'organiser des événements conviviaux - Pas de déplacement et gain de temps sur le conditionnement et la livraison - Retour direct des clients sur la production - Clients fidèles et clients de passage - Achat/revente possible pour diversifier son offre	- Aménagement d'un lieu de vente accessible - Temps de permanence non négligeable, avec horaires adaptés aux habitudes de la clientèle (soirée, week-end, etc.) - Peut représenter une contrainte pour la clientèle (déplacement) - Nécessite une stratégie de communication régulière : visibilité sur les réseaux sociaux, panneaux en bord de route, préparation de paniers Click & Collect pour faciliter l'acte d'achat, etc. - Gestion des invendus à prévoir
	Marchés Il existe plusieurs formes de marchés : - Les marchés de plein vent, gérés par la commune, qui regroupent des producteurs, des commerçants, des artisans. - Les marchés à la ferme, gérés par les producteurs, souvent l'été. - Les marchés bio, gérés par les communes sur un espace public ou privé.	- Définition de son propre prix - Se faire connaître sur un territoire - Contacts avec les consommateurs - Retour direct des clients sur la production - Possibilité de se réunir à plusieurs producteurs sur un même lieu (marché paysan, stands bio, stands producteurs, etc.) et d'organiser sa visibilité	- Soumis à la volonté du placier, location du stand (droit de place et frais annexes parfois élevés) - Définition de son prix en fonction des prix du marché et des mercuriales - Fréquentation dépendante de la saisonnalité (moins de monde en été dans les grosses villes, par exemple) - Chronophage, car contrainte des trajets et du temps passé à la vente - Manutention - Concurrence immédiate avec d'autres vendeurs donc nécessité de présenter son étal de manière attractive et/ou de bien choisir sa gamme
	Bord de route/vente mobile Point de vente généralement localisé en bord de route comme son nom l'indique, sur un parking ou un espace privé, sur une zone de passage (par exemple, une sortie du métro)	- Exploiter un flux de voyageurs (utilisateurs du métro, par exemple) - Utiliser ponctuellement pour écouler un surplus momentané de production, faire connaître une nouvelle activité, etc. - Démarche « d'aller vers »	- Autorisation à demander pour occuper le domaine public, définir les lieux avec la collectivité - Chronophage - Prévion des ventes difficile - Fréquentation dépendante de la saisonnalité - Dépendance aux aléas climatiques - Mise en visibilité : panneaux en bord de route

	AMAP & autres formes de vente sur commande	Association pour une agriculture paysanne. Partenariat de proximité entre une ou plusieurs fermes locales et un groupe de consommateurs qui s'engagent à acheter la production à un prix équitable et en payant par avance, et à supporter les accidents de culture et les aléas climatiques. Pour les ventes sur commande en général, les clients peuvent venir chercher leur commande à la ferme, se faire livrer par un transporteur ou par le producteur sur un lieu de distribution, sur le lieu de travail ou à domicile	- Visibilité économique sur l'année et avance de trésorerie - Maintien d'un modèle d'agriculture paysanne de proximité bio - Contact avec les consommateurs - Fidélisation de la clientèle si la gamme et les services sont en adéquation avec les besoins - Optimisation des frais logistiques - Retour direct des clients sur la production - Bonne valorisation des produits, lissée sur l'année et écoulement de produits non standardisés - Gain de temps et planification facilitée de la production, des récoltes et de la fabrication - Permet de trouver de nouveaux clients en se démarquant par rapport aux circuits de vente classiques	- Temps de préparation (récolte et conditionnement) - Diversité des légumes nécessitant une gamme élargie toute l'année - Planification des cultures exigeante - Habitudes de consommation / rigidité du système pour certains - Mise en place du système exigeant en temps pour recruter sa clientèle puis la fidéliser (appels et relances téléphoniques) - Baisse des ventes pendant les vacances - Dans le cas d'une livraison, prendre en compte les frais, les temps de transport, le conditionnement et le packaging adapté
	Magasins collectifs de producteurs	Lieu où les producteurs s'organisent en commun pour vendre en direct aux consommateurs. On distingue 3 types : - le point de vente collectif, - le magasin de produits fermiers, - le magasin de producteurs.	- Diversité de la gamme des produits proposés - Partage du temps à la vente avec les autres membres - Création d'un collectif, modèle coopératif et entraide, partage des responsabilités et mutualisation des services - Contact avec les consommateurs - Alternative aux grandes et moyennes surfaces - Produits non standardisés - Valorisation de produits transformés	- Le montant de la marge prise par le magasin (entre 15 % et 30 %) - Investissement initial assez lourd, en particulier en milieu urbain - Vie et gestion d'un collectif - Inendus à la charge des producteurs
	Épiceries solidaires	Commerces de proximité classique qui permettent à un public d'accéder à une offre alimentaire diversifiée et de qualité, entre 10 % et 30 % de leur valeur marchande. Créées avec le concours d'un ensemble de partenaires publics (État, conseils régionaux et départementaux, Villes, CAF, CPAM, etc.)	- Tarification sociale rendant les produits plus facilement accessibles aux habitants des quartiers - Modèle qui répond à des problématiques de société et de santé publique - Impact citoyen de l'activité - Filière bien organisée, achats réguliers	- Site d'implantation : urbanisme transitoire, visibilité dans des quartiers où l'enjeu de sensibilisation est important, etc. - Modèle et stratégie de tarification à définir dans une comptabilité globale pour permettre l'accès aux produits et limiter le manque à gagner - Risque de faillite - Important travail de sensibilisation auprès des différents publics

	Cueillette libre	Permet aux consommateurs de ramasser eux-mêmes les fruits et légumes sur l'exploitation.	- Contact avec les consommateurs - Gain de temps dans la récolte et la préparation - Potentiel de formation et sensibilisation aux gestes agricoles - Pertinent en cas de rush au moment des récoltes - Lutte contre le gaspillage alimentaire aux champs pour certains produits - Valorisation de surplus ou de produits non commercialisables	- Temps de présence important (week-ends, vacances, jours fériés) - Saisonnalité - Adaptation des espaces de production au passage du public : inter-rangs plus larges que ceux pratiqués normalement, sensibilisation sur le risque de piétinement, de blessures des cultures, etc. - Risque de dégâts sur les cultures (taux de perte +/- 30 %)
	Vente par Internet	Permet au producteur de mettre des produits à disposition des clients, en libre-service, 24h/24, 7 j/7. Peut contenir une diversité de produits (laitiers, fruits et légumes, plats cuisinés). Le site internet peut être individuel ou collectif, permettant au consommateur de constituer lui-même son panier avec des produits diversifiés.	- Site internet qui peut être utilisé comme vitrine et support de communication sur les produits et l'exploitation - Outil de vente permettant de toucher une clientèle plus large - Coûts de lancement réduits par rapport aux dépenses pour la construction d'un local de vente - Permet d'assurer les débouchés des produits avant leur mise en fabrication	- Gestion des livraisons : prendre en compte les frais, les temps de transport, le conditionnement et le packaging adapté - Investissement en temps personnel important à consacrer à la maintenance du site - Budget de fonctionnement et de promotion du site - Coûts d'expédition et de livraison
	Vente en distributeur automatique	Permet au producteur de mettre des produits à disposition des clients, en libre-service, 24h/24, 7 j/7. Peut contenir une diversité de produits (laitiers, fruits et légumes, plats cuisinés).	- Vente des produits avec une souplesse de présence à la vente - Innovation dans les formes de vente - Possibilité de déplacer le distributeur - Permet de rapprocher ses produits de ses clients	- Implanter le distributeur à proximité de l'exploitation pour faciliter le réapprovisionnement, dans un emplacement stratégique et accessible aux consommateurs - Manque de contact/retour du client
VENTE DIRECTE POUR TRANSFORMATION	Restauration commerciale	Les restaurateurs et tables d'hôtes sont de plus en plus à la recherche de produits traditionnels de qualité pour proposer une carte variée et une cuisine valorisant les produits du terroir.	- Bonne valorisation économique - Produits de niche ou à haute valeur ajoutée - Permet de tester des nouvelles productions - Stratégie de circuits courts, mise en visibilité de la production locale et sensibilisation des consommateurs - Ancrage territorial - Mise en valeur du produit brut	- Régularité et volume des ventes qui peuvent varier - Fréquence de livraison élevée - Conditionnement spécifique aux pratiques des restaurateurs (produits de niche supportant mal le transport) - Logistique particulière car plusieurs fournisseurs (système de caisses, par exemple) - Délais de paiement

	Restauration collective	Destinée au personnel et usagers de structures collectives : enfants et jeunes dans les écoles, personnes âgées dans les maisons de retraite, salariés en entreprises, personnes hospitalisées, militaires et prisonniers, etc. Achats dans le cadre du droit public ou privé.	- Partenariat avec la collectivité territoriale - Sécurité de paiement - Valorisation de l'offre du territoire en circuits courts - Visibilité des producteurs locaux - Opportunités créées avec les nouvelles réglementations (loi EGAlim)	- Réglementation sanitaire contraignante - Souvent un intermédiaire <i>via</i> une cuisine centrale - Gamme restreinte - Volumes attendus importants et souvent difficiles à atteindre - Délais de paiement - Saisonnalité du marché (vacances scolaires)
	Légumerie, conserverie	Outil de transformation de légumes frais bruts. Les produits sont transformés en fonction de la demande, puis mis sous vide ou en conserve pour être livrés et consommés en restauration collective (restaurations scolaires le plus souvent).	- Reconnexion entre agriculteurs et cuisiniers professionnels - Limite le gaspillage alimentaire - Permet de proposer un produit à la vente sur une plus longue durée - Permet d'assurer les débouchés des produits avant leur mise en fabrication - Conservation à température ambiante, sans conservateurs	- Saisonnalité du marché (vacances scolaires) - Privilégier le conditionnement des fruits et légumes d'été dans un atelier conserverie - Mutualiser les livraisons avec d'autres acteurs - Mise en place d'une communication auprès des cuisiniers pour adapter les menus à l'offre
VENTE AVEC INTERMÉDIAIRE	Magasins spécialisés	Points de vente ne distribuant qu'une seule catégorie de produits, caractérisés par la profondeur de leur assortiment.	- Modèle achat-revente : écoulement de la production auprès d'un seul client qui est le magasin - Mise en visibilité des produits et de la ferme dans un rayon plus important, en cœur de ville, etc. - Élargissement de la clientèle finale - Filière bien organisée, achats réguliers	- Modèle dépôt-vente : assumer les pertes en cas de non-vente - Une sélection des produits de la gamme : nécessite de diversifier ses débouchés - Logistique : distance, horaires de livraison, fréquence des commandes, etc. - Demande de volumes conséquents, réguliers et standardisés
	Grandes et moyennes surfaces	Approvisionner les hypermarchés et supermarchés régulièrement, après négociation du prix et de l'emplacement en rayon. Achat par le magasin en direct ou <i>via</i> une centrale d'achat internationale.	- Volume acheté potentiellement important - Modèle d'achat revente systématique - Logistique souvent organisée par le distributeur - Temps limité à la vente	- Nombreux intermédiaires, faibles marges - Position de force de la grande distribution dans les négociations des prix - Demande de volumes conséquents, réguliers et standardisés (calibrage) - Conditionnement réglementé - Gamme restreinte - Dilution de la visibilité du producteur - Distance au client

	Grossistes, coopératives, industries	Les grossistes sont des entreprises qui achètent en grande quantité et vendent au volume, intermédiaires dans la chaîne d'approvisionnement, pour distribuer les produits de la source aux consommateurs. Les coopératives représentent des regroupements d'agriculteurs, mutualisant leurs moyens de distribution et de production dans le but de réduire les coûts de fabrication, tout en proposant un produit de qualité.	- Filières bien organisées, achats réguliers - Peu de temps de commercialisation - Volumes achetés potentiellement importants - Assure la rémunération décente des producteurs et la pérennité de l'exploitation	- Modèle de tarification à trouver pour permettre l'accès aux produits / Risque de faillite - Prix de vente liés au cours des légumes - Volume seuil : être en mesure de fournir le volume exigé - Conditionnement réglementé - Pas de valorisation du hors-calibre - Livraison
--	--------------------------------------	--	---	--

Source : Tableau inspiré du « Guide maraîchage biologique, Région Rhône-Alpes, 2016; Produire et vendre ses légumes biologiques en demi-gros, Sud & Bio, 2017 » adapté aux spécificités des microfermes urbaines et périurbaines

Annuaire

Ville et Eurométropole de Strasbourg

Alice ANTONIO

Cheffe de projet Agriculture urbaine
alice.antonio@strasbourg.eu

Ville d'Annemasse

Lise PIQUEREY

Chargée d'opérations d'aménagement
lise.piquerey@annemasse.fr

Grand Paris Sud

Ségolène BLAIN

s.blain@grandparissud.fr

Bordeaux Métropole

Alec DE BOUILLANE

Chef de projet Agriculture urbaine
a.debouillane@bordeaux-metropole.fr

Ville de Koungou

William MAMOKORO

Chargé de projets agricoles
william.mamokoro@koungou.fr

Ville de Garges-lès-Gonesse

Anna HATET

Cheffe de projet Aménagement et Développement durable
hateta@villedegarges.com

Ville de Bordeaux

Marie POIROT

Chargée de mission Résilience alimentaire
m.poirot@mairie-bordeaux.fr

Angers Loire Métropole

Patricia BEAUVAIS

Cheffe de projet Agriculture urbaine
patricia.beauvais@angersloiremetropole.fr

Evreux Portes de Normandie

Benoît HAVAGE

Chargé de développement Agriculture et Alimentation
bhavage@epn-agglo.fr

Communauté d'agglomération du Grand-Sénonais et Ville de Sens

Bérénice DUHAMEL-CLÉMENT

Coordinatrice Renouvellement urbain
b.duhamel-clement@grand-senonais.fr

Nantes Métropole

Elsa NÉDÉLEC

Cheffe de projet | Fermes urbaines | Études et paysage
elsa.nedelec@nantesmetropole.fr

Émilie MENDIBOURE

Assistante cheffe de projet | Fermes urbaines | Études et paysage
emilie.mendiboure@nantesmetropole.fr

Ville du Port (La Réunion)

Aude MATHIEU

Chargée de mission PIA ANRU
aude.mathieu@ville-port.re

Ville de Saint-Fons

Nicolas DELPORTE

Chef de projets en Agriculture urbaine et Nature en ville
ndelporte@saint-fons.fr

Ville de Saint-Étienne

Pierrick MARCON

Chef de projets Quartiers Fertiles
pierrick.marcon@saint-etienne.fr

Ville de Nanterre

Alma CARVALLO

Chargée de mission Écologie et Agriculture urbaine
alma.carvallo@mairie-nanterre.fr

Ville de Grenoble

Fanny REYMOND

Chargée de mission

fanny.reymond@grenoble.fr

Clésence

Lauranne THEILLAUMAS

Chargée de Développement social et urbain

Lauranne.THEILLAUMAS@clesence.fr

DDT 69

Nadège WOLF

Chargée de projet Politique de la ville renouvellement urbain

nadege.wolf@rhone.gouv.fr

DDT 35

Anne CHARTIER-RIOU

Déléguee du préfet Ille-et-Vilaine

anne.chartier-riou@ille-et-vilaine.gouv.fr

Banque des territoires

Véronique GIACOBINO

Chargée d'investissement – Transition écologique et sociale des territoires
veronique.giacobino@caissedesdepots.fr

Hugo MENESTRET

Chargé d'investissement
hugo.menestret@caissedesdepots.fr

Justine MAYTRAUD

Chargée d'investissement – Transition écologique et sociale des territoires
justine.maytraud@caissedesdepots.fr

Chambres d'agriculture France

Anne LEMAIRE

Chargée de mission Territoires et Agriculture urbaine

anne.lemaire@apca.chambagri.fr

Zoé MIKOL

Chargée d'études Alimentation de proximité et Agriculture urbaine

zoe.mikol@apca.chambagri.fr

Chambre d'agriculture de Région Île-de-France

Tara BUSHE

Conseillère en agriculture urbaine

tara.bushe@idf.chambagri.fr

Fabrique de l'Emploi | Loos (59)

Samuel LEUCHTER-GENIN

Chargé de projet MEL fertile
sleuchter@fabrique-emploi.fr

Hortibat | Saint-Quentin (02)

Franck BURY

Directeur de l'association
fbury.hortibat@gmail.com

AFAUP

Anne-Cécile DANIEL

Directrice
anne-cecile.daniel@afaup.org

Marie FIERIS

Coordinatrice de projets
marie.fieris@afaup.org

Romain GUITET

Coordinateur de projets
romain.guitet@afaup.org

Ferme du Trichon | Roubaix (59)

Pierre WOLF

Chef de projet
pierre.wolf@fermeurbainedutrichon.fr

Halage | Île-Saint-Denis

Antoine CANTALOU

Chef de projets

antoine.cantaloup@halage.fr

Régie de quartiers Océan | Nantes (44)

Mathilde BERTHELOT

mathilde.berthelot@ocean-rdq.org

Réseau Cocagne

Christophe BABARIT

Chargé de mission Accompagnement et Développement territorial
etudes@reseaucocagne.asso.fr

Les Cols Verts - Réseau National

Boris MARCEL

Directeur et cofondateur
b.marcel@lescoldsverts.fr

Emmanuelle RIBES

Chargée de mission Incubation

Claire MOUQUET

Chargée de mission Capitalisation
c.mouquet@lescoldsverts.fr

Hélène BRETHÈS

Coordinatrice | Les Cols Verts Rennes
h.brethes@lescoldsverts.fr

VRAC Lyon | MESA (69)

Julia LÉVÊQUE

Coordinatrice de la Maison engagée et solidaire de l'alimentation
julia-lyon@vrac-asso.org

Impulsion Fertile | Évreux (27)

Laëtitia TIRANZONI

impulsionfertile@gmail.com

Soli Serre | Savigny-le-Temple (77)

— **Thomas YSEMBERT**
soli-serre@savigny-le-temple.fr

Pistyles (69)

— **Julia DOMBRADI**
jdombradi@pistyles.eu

Phacélie

— **Axelle RANDONNET**
Ingénieure agronome |
Cofondatrice
axelle.randonnet@phacelie.fr

— **Sophie LEMARCHAND**
Urbaniste | Cofondatrice
s.lemarchand@phacelie.fr

— **Margot-Lys DUVAL**
margot-lyssduval@live.fr

We Agri

— **Julien BLOUIN**
Urbaniste | consultant en
agriculture urbaine
julien@we-agri.fr

— **Mathilde GALLICHET**
mathilde@we-agri.fr

Merci Raymond

— **Diâne DE MAGNITOT**
Cheffe de projet
dianedemagnitot@merciraymond.fr

— **Arnaud VINCENT**
Chef de projet
arnaud@merciraymond.fr

— **Mathilde SCHIETTECATTE**
mathilde@merciraymond.fr

Pépins Production

— **Amélie ANACHE**
amelie@pepinsproduction.fr

C2S Services | Vierzon (18)

— **Jean-Luc BIRSKI**
jeanlucbirski.c2s@gmail.com

Régie des écrivains

— **Cyril BAUER**
cyril.bauer@scic-ecrivains.eu

Le Booster de Saint-Jean – Villeurbanne (69)

— **Martin CASCARO**
martin.cascaro@lebooster.org

— **Élise Briancon-Ngabonziza**
Expérimentation Territoire
Zéro Chômeur de Longue
Durée
elise.briancon-ngabonziza@lebooster.org

AJDB

— **Moussa SYLLA**
Président de l'AJDB
moussa.sylla@ajdb.fr

— **Mariam MAHAMAT**
mariam.mahamat@ajdb.fr

Régie de quartiers Diagonales

Champilooop

— **Maxime BONIFACE**
maxime.boniface@champilooop.com

ADEME

— **Valérie PLET**
Valerie.plet@ademe.fr

Exp'AU

— **Christine AUBRY**
christine.aubry@agroparistech.fr

ADLVP

— **Céline CHARTOL**
Celine.chartol@adlvp.fr

Pousses et Vous

— **Roxane MOSSE**
mosseroxane@gmail.com

— **Jade CANDIDO**
jade-g@hotmail.ch

— **Flore-Anaïs BRUNET**
Cheffe de projet
Si t'es jardin – Le
mouvement des Régies
Floreaanais.brunet@gmail.com

Ressources bibliographiques

Guides :

- Cité de l'agriculture Marseille, « Faire pousser une ferme urbaine », 2023.
<https://www.cite-agri.fr/le-guide>
- Foire aux questions, AFAUP.
<https://www.afaup.org/foire-a-questions>
- ParisCulteurs, « La boîte à outils ParisCulteurs », 2021.
<https://www.parisculteurs.paris/fr/votre-projet/la-boite-a-outils-parisculteurs/#:~:text=La%20Bo%C3%A0Et%C3%A0Outils%20Parisculteurs,objectif%20d'apporter%20aux%20int%C3%A9ress%C3%A9s>
- AVISE, « Les quatre grands principes de l'ESS ». <https://www.avise.org/comprendre-ess/caracteristiques-economie-sociale-solidaire>
- ANRU, « Réussir une consultation pour sélectionner un porteur de projet en agriculture urbaine », 2024.
- ANRU, « Foire aux questions juridiques ». Anruscope.fr
- ANRU, « L'agriculture urbaine dans les quartiers en renouvellement urbain », décembre 2019.
<https://www.anru.fr/la-docutheque/lagriculture-urbaine-dans-les-quartiers-en-renouvellement-urbain>
- ANRU, Retour d'expériences, « Participations des habitants 2003-2013 », éditions de l'Aube, 2015.
- AFAUP, CSTB, EXP'AU, USH, « L'agriculture urbaine dans le secteur HLM : un atout pour des lieux de vie partagés, attractifs et durables – Guide pratique », 22 mars 2022.
<https://www.union-habitat.org/centre-de-ressources/innovation-prospective/l-agriculture-urbaine-dans-le-secteur-hlm-un-atout-pour>
- A. Barthélémy, S. Keller, R. Slitine, « Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires », 2014.
- Union sociale pour l'habitat (USH), C. Di Mercurio, « L'abattement de la TFPB : un levier pour agir en faveur des habitantes et des habitants des quartiers », novembre 2023.
<https://www.union-habitat.org/centre-de-ressources/economie-financement/l-abattement-de-la-tfpb-un-levier-pour-agir-en-faveur-des>

Travaux de recherche, articles, études :

- V. Saint-Ges, *Revue d'économie et de management de l'innovation*, « Business models des organisations marchandes et productives de l'agriculture urbaine », vol. 64, n°. 1, p. 91-118, 2021.
- F. Provent, G. Raton, « La localisation urbaine : atout ou contrainte pour la logistique de l'agriculture urbaine ? Étude de cas à Paris », 2022.

- C. Marescot, F. Provent, Étude « Transformation de fruits et légumes issus de l'agriculture urbaine et locale par et pour des populations vulnérables », mai 2020.
https://www.chaire-agricultures-urbaines.org/_files/ugd/b43d8f_6dcbef226c6643efa51e322ba827e523.pdf
- K. Morel, « Viabilité des microfermes maraîchères biologiques. Diffusion des principaux résultats de thèse. », [Rapport de recherche] INRA, AgroParisTech, Université Paris-Saclay, 2018.
- G. Asseman, « Analyse des besoins en compétences pour le développement des différentes formes d'agricultures urbaines », Institut Agro Dijon, 2022.
- G. Chapelle, C.-E. Jolly, « Étude sur la viabilité des business modèles en agriculture urbaine dans les pays du Nord », 2013.
- A.-C. Daniel, « Fonctionnement et durabilité des microfermes urbaines », 2017.
- ATEMIS, « Référentiel bien vivre alimentaire : entreprendre avec l'économie de la fonctionnalité et de la coopération », 2021.
<https://www.ieefc.eu/wp-content/uploads/2022/04/Referentiel-Bien-Vivre-Alimentaire-avril-202140676-1.pdf>
- ADEME, ATEMIS, Ch. Du Tertr, P. Vuidel, B. Pasquelin, « Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération », 2019.
http://www.atemis-lir.fr/wp-content/uploads/2019/05/developpement-territoires-efc_201901-note-3.pdf
- ATEMIS, N. Benqué, Ch. Du Tertre, P. Vuidel, « Trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, dans une perspective de développement durable », 2014.
<https://atemis-lir.fr/wp-content/uploads/2016/03/Note-explicative-EFC-FR-pour-diffusion.pdf>
- Réseau des AMAP d'Île-de-France, Le Champ des Possibles, AFOCG Île-de-France, « Étude sur la viabilité et la vivabilité du métier de maraîcher bio en AMAP en Île-de-France », 2020.
https://amap-idf.org/medias/files/1reseau/paysans/amap_etude_socio_econ_final_web.pdf
- France Urbaine, Resolis et Terres en Villes, enquête « Villes et alimentation en période de pandémie : expériences françaises », mai 2021.
- Open Food France, rapport « Les systèmes de tarification sociale dans les circuits courts alimentaires », novembre 2022.
- B. Grard, C. Chenu, S. Boulanger-Joimel, L. Vieublé Gonod, C.-S. Haudin, S. Houot, G. Séré, G. Giacchè, Ch. Aubry, N. Manouchehri, et al., « Évaluation des services écosystémiques rendus par les microfermes urbaines et leurs sols – Bilan du projet de recherche Semoirs (2018-2021) ».
- L. Dewulf, « BISEAU : Biodiversité et services écosystémiques en agriculture urbaine », 2019.
- EFSE, INRA, « Les services écosystémiques rendus par les écosystèmes agricoles, une contribution au programme », 2017.
- NYC Green infrastructure 2023 Annual Report, 2023, NYC Environmental Protection.

Avis, documents thématiques et techniques :

- ANCT, « Comment renforcer l'accessibilité à une alimentation durable et de qualité pour tous dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville ? », Fabrique prospective, mai 2023.
<https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/comment-renforcer-laccessibilite-une-alimentation-durable-et-de-qualite-pour-tous-dans-les>

- BPI France, « Le Business Model Canvas », 2019.
<https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/business-model-canvas-outil-incontournable-createur>
- A'Urba, « L'agriculture urbaine à Bordeaux : panorama des projets exemplaires et premiers éléments de stratégie », 2016.
<https://www.aurba.org/productions/l-agriculture-urbaine-a-bordeaux/>
- A. Lagneau, *Métropolitiques*, « L'agriculture urbaine : solutions et illusions », mai 2020.
<https://metropolitiques.eu/L-agriculture-urbaine-solutions-et-illusions.html>
- L'ESS économie sociale et solidaire, un modèle économique alternatif | vie-publique.fr.
<https://www.vie-publique.fr/eclairage/273129-less-economie-sociale-et-solidaire-un-modele-economique-alternatif>
- L'évaluation de l'utilité sociale comme mesure de la spécificité de l'ESS. [Cairn.info](https:// Cairn.info)
- Avis du Conseil économique, social et environnemental présenté par P. Mayol et É. Gangneron, « L'agriculture urbaine : un outil déterminant pour les villes durables », 2019.
- La comptabilité socio-environnementale, Fermes d'Avenir.
- Pour la solidarité, L. Rouquette, « L'agriculture urbaine en Europe », septembre 2017.

Glossaire et lexique

— **Association de maintien d'une agriculture paysanne (AMAP) :** partenariat entre un groupe de consommateurs et un ou plusieurs agriculteurs, basé sur un système de distribution de paniers composés des produits de la ferme.

— **Besoin en fond de roulement (BFR) :** correspond à l'argent dont l'entreprise a besoin en permanence pour financer son exploitation. Il sert à maîtriser le décalage de trésorerie entre les dépenses et les recettes de l'activité.

— **Charge comptable :** dépense qui crée une diminution du résultat de l'entreprise (achats de matières premières, salaires et charges sociales, impôts et taxes, charges financières, charges exceptionnelles, etc.).

— **Coût de revient :** somme des charges (directes et indirectes) engagées par une entreprise pour la production et la distribution d'un bien ou d'un service. Autrement dit, si l'entreprise vendait le produit en question à ce prix, elle récupérerait ses investissements, mais ne réaliserait aucun bénéfice.

— **Économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) :** modèle économique visant à réduire la consommation matérielle de biens et de ressources. Pour atteindre cet objectif, le concept de l'EFC repose sur la mise à disposition d'un usage plutôt que sur la possession d'un bien.

— **Entreprise à but d'emploi (EBE) :** entreprise de l'économie sociale et solidaire, conventionnée par le territoire sur lequel elle est implantée et le Fonds d'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD). Cette entreprise a pour fonction première de produire des emplois supplémentaires manquants sur le territoire et adaptés aux personnes privées durablement d'emploi habitant le territoire, qu'elle embauche sur proposition du comité local pour l'emploi (CLE).

— **Équivalent temps plein (ETP) :** temps de travail total réalisé par un salarié à temps complet, soit 35 heures par semaine et 1607 heures par an (avec 5 semaines de vacances et les jours fériés).

— **Excédent brut d'exploitation (EBE) :** indicateur financier permettant de déterminer le niveau de richesse dégagé par l'entreprise grâce à son seul cycle d'exploitation. Il est égal à la valeur ajoutée, diminuée de la rémunération des salariés, des autres impôts sur la production et augmentée des subventions d'exploitation (INSEE, 2019).

— **Plantes à parfum, aromatiques et médicinales (PPAM) :** type de cultures englobant de nombreuses plantes : lavandin, pavot, lavande, thym, estragon, persil, basilic, etc.

— **Quartiers prioritaires de la politique de la**

ville (QPV) : territoires caractérisés par une fragilité plus forte qu'ailleurs, faisant face à des difficultés multiples et présentant d'importantes disparités avec leur agglomération environnante. Ils sont définis et actualisés selon le revenu par habitant (INSEE, 2022).

— **Revenu disponible (RD)** : somme dont l'agriculteur dispose chaque année pour se rémunérer et créer une marge de sécurité.

— **Services écosystémiques (SES)** : bénéfices que les humains tirent directement ou indirectement du fonctionnement des écosystèmes. Pour l'agriculture urbaine, ils sont répartis en quatre grands types : approvisionnement, régulation, support, culturels.

— **Surface agricole utile (SAU)** : comprend les terres arables (y compris pâturages temporaires, jachères, cultures sous abri, jardins familiaux, etc.), les surfaces toujours en herbe et les cultures permanentes (vignes, vergers, etc.).

— **Valeur ajoutée (VA)** : indicateur permettant de mesurer la richesse brute créée par une entreprise lors du processus de production. Elle se calcule en retirant les consommations intermédiaires au chiffre d'affaires.

Lancée en 2017, la démarche ANRU+ vise à accompagner le Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU), dont l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) est opérateur, en y amplifiant l'innovation et les investissements économiques.

Ce dispositif mobilise de manière articulée des moyens issus du NPNRU et des Programmes d'investissements d'avenir (PIA) « Ville durable et solidaire » et « Territoires d'innovation » en subventions et en fonds propres. Véritable supplément d'âme du NPNRU, ANRU+ est ainsi une démarche d'accompagnement individuel et collectif des porteurs de projet et de leurs partenaires. Son rôle est de soutenir certaines expérimentations mais aussi de favoriser et de partager les pratiques les plus innovantes, efficaces et pertinentes pour les quartiers prioritaires de la politique de la ville en renouvellement urbain et leurs habitants, dans le cadre d'un réseau structuré.

ANRU+ se traduit ainsi notamment par la mobilisation de 121 millions d'euros de subventions issus du PIA dédié au financement d'actions innovantes dans certains projets pilotes du NPNRU, par une expertise coordonnée au niveau national pour soutenir la montée en compétences des territoires, et par une programmation d'animation du réseau des acteurs de l'innovation dans le renouvellement urbain, le Club ANRU+ (événements, plateforme collaborative...).

Des groupes de travail thématiques se sont structurés dans le cadre de cette dynamique pour analyser les verrous à l'innovation sur les thèmes explorés par les collectivités et les maîtres d'ouvrage, et esquisser ensemble les solutions opérationnelles pour les lever.

Les Carnets de l'innovation de l'ANRU rendent compte de ces réflexions croisées entre territoires, qui se veulent des contributions collectives aux travaux pour une ville plus durable et inclusive.



GOVERNEMENT

ActionLogement



BANQUE des TERRITOIRES



www.anru.fr

