

# **INNOFARMING – Coursus de formation à l’agriculture urbaine**

## **Module 5**

### **Aspects réglementaires et modèles économiques en agriculture urbaine**

# Table des matières

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Informations générales sur le module                                                                                 | 3  |
| Résultats d'apprentissage                                                                                            | 4  |
| Contenu principal et ressources                                                                                      | 5  |
| Chapitre 1. Question de gouvernance (administration européenne, nationale et locale)                                 | 5  |
| Chapitre 2. Questions juridiques et politiques : sécurité sanitaire des aliments, sécurité alimentaire et étiquetage | 15 |
| Chapitre 3. Communication / Marketing                                                                                | 20 |
| Canaux de marketing pour les produits d'AU                                                                           | 22 |
| Chapitre 4. Aspects économiques, de gestions et aspects financiers de l'AU                                           | 25 |
| 4.1. Originalité des " business models " (modèles économiques) de l'UA                                               | 25 |
| 4.2 Gestion des coûts et revenus agricoles                                                                           | 27 |
| Chapitre 5. Comment créer votre propre modèle économique                                                             | 32 |
| Chapitre 6. Gestion des risques                                                                                      | 36 |
| 6.1. Réalisation d'une enquête d'analyse des risques (Situation et analyse des parties prenantes)                    | 36 |
| 6.2. Identification et classification des risques potentiels                                                         | 38 |
| 6.3. Évaluer les risques et produire des hypothèses/précautions                                                      | 38 |
| 6.4. Gérer les risques - Plan de gestion des risques                                                                 | 39 |
| 6.5. Surveillance et examen                                                                                          | 41 |
| Concepts clés et vocabulaire                                                                                         | 43 |
| Evaluation                                                                                                           | 45 |
| Activités / exercices                                                                                                | 48 |
| Ressources utiles pour la leçon                                                                                      | 49 |
| Bibliographie, Références et liens pour en savoir plus                                                               | 51 |

# Informations générales sur le module

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Module n° 5</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>TITRE: Aspects réglementaires et modèles économiques en agriculture urbaine</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>Auteurs :</b></p> <p><b>Guary Matthieu, Maison Laetitia – CDE Petra Patrimonia</b></p> <p><b>Ginesar Mustafa - Gouvernance du Bureau de Kocaeli pour l'UE et les affaires étrangères (BEUFA)</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Introduction</b></p> <p>Ce chapitre se concentrera sur l'importance de la gouvernance, des schémas politiques et des réglementations pour le développement d'un projet d'agriculture urbaine (AU). Il proposera d'explorer de manière plus concrètes les modèles économiques d'agriculture urbaines qui se fondent sur le cadre théorique exposé au chapitre 4. Enfin, il explorera l'importance d'une analyse de risque approfondie, d'une communication efficace avec les parties prenantes privées et publiques, et une communauté de réseau social valide pour des initiatives d'AU réussies.</p> |
| <b>Durée</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>En heures –</p> <p>Leçon : 8 heures</p> <p>Exercices/activités : 6 heures minimum (2h/exercice).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

# Résultats d'apprentissage

Après avoir terminé avec succès la cinquième unité d'apprentissage, les participants devraient être capables de...

| Connaissance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Compétences techniques                                                                                                                                                                                                            | Compétences transversales                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre la gouvernance et les questions législatives sur l'AU au niveau de l'UE et aux niveaux nationaux (pays partenaires).</li> <li>• Connaître les différents types de Bussines Models en AU ainsi que ses aspects économiques et financiers.</li> <li>• Énumérer les opportunités et les défis de l'agriculture urbaine.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être capable de créer un modèle économique pour un projet d'AU.</li> <li>• Être capable d'identifier le contexte législatif et technique pour mettre en œuvre un projet d'AU.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégies de communication et de marketing spécifiques aux entreprises d'AU.</li> <li>• Être capable de développer une stratégie de gestion des risques pour un projet d'AU.</li> </ul> |

# Contenu principal et ressources

## Chapitre 1. Question de gouvernance (administration européenne, nationale et locale)

Les enjeux de Gouvernance de l'Agriculture Urbaine (AU) se caractérisent par une situation complexe non seulement au niveau européen mais aussi au niveau national. Le consortium InnoFarming a effectué une revue de la littérature afin de décrire le cadre politique et de gouvernance existant de l'UE et des pays partenaires concernant le phénomène de l'AU. La complexité des domaines d'impact des politiques d'AU découle de sa nature multisectorielle. Une analyse approfondie du Service de recherche du Parlement européen indique que les activités de l'AU ont des impacts potentiels sur divers domaines politiques qui les rendent suffisamment « complexes » : la santé ; la pauvreté ; production alimentaire ; nutrition ; l'inclusion sociale ; agriculture durable/rentable ; éducation ; intégration raciale ; l'économie locale ; culture ; développement communautaire ; environnement ; des loisirs ; réduction de la criminalité et accès à la nourriture (**McEldowney, 2017**).

### Niveau européen

Comme on le sait, la politique agricole commune (PAC) est le principal cadre politique de tous les pays de l'UE en matière d'agriculture. Bien que, ces dernières années, la question de l'AU ait attiré de plus en plus l'attention d'un large éventail de décideurs et de chercheurs mondiaux et européens, le phénomène avait été largement négligé par les politiques de l'UE et en particulier dans la PAC (Piorr et al., 2018). Malgré ses hauts potentiels, l'UA est doublement marginalisée par la PAC (COST Action, 2013). Premièrement, elle ne bénéficie pas vraiment du pilier des paiements directs de la PAC. Deuxièmement, en raison de son emplacement, elle n'est pas couverte par la plupart des programmes de développement rural. De plus, Curry et al. (2015) affirment que les analyses des politiques européennes sur l'AU sont rares et que la politique européenne n'a jusqu'à présent pas eu d'effet transformateur sur l'AU parce qu'une telle politique conçoit résolument la production alimentaire comme une action rurale plutôt qu'une activité urbaine. Par exemple, la direction générale énonce « Agriculture » est automatiquement combiné avec « Développement rural » (COST Action, 2013). De plus, les politiques en général sont promulguées par 33 directions générales différentes et donc le paysage politique pour ces domaines d'intérêt pour l'AU est inévitablement complexe (Curry et al., 2015). En conclusion, les processus de gouvernance adaptative pour l'AU sont encore faibles et une méta-analyse qui pourrait embrasser la richesse de l'AU et informer à la fois les initiatives et les agents publics qui peuvent potentiellement les soutenir n'existe pas encore (Lohrberg et al., 2016).

Dans le processus de consultation publique pour la prochaine PAC (2020-2024), la question des fermes urbaines et périurbaines n'a pas été abordée. Interrogés sur la façon dont la PAC peut améliorer sa contribution aux zones rurales, seulement 7 % des personnes consultées ont nommé « Contribuer au capital sociétal et culturel des zones rurales pour rester des espaces de vie vitaux et établir des liens ruraux-urbains mutuellement bénéfiques

», ce qui indique toujours une forte perspective rurale sur les liens ruraux-urbains (Piorr et al., 2018).



Figure 1 La politique agricole commune de l'UE

Source: [www.consilium.europa.eu](http://www.consilium.europa.eu)

L'AU remplit la plupart des conditions juridiques préalables pour être « agricole ». Elle est à l'agenda de la plupart des villes européennes et répond à la plupart des objectifs de la stratégie Europe 2020 pour une production alimentaire viable, une gestion durable des ressources naturelles, une action climatique et un développement territorial équilibré (Curry et al., 2015).

Bien que, dans la dernière et la période de programmation actuelle de la PAC, il n'y ait eu/n'y ait pas de mesures spécifiques pour les exploitations agricoles urbaines ou périurbaines (Piorr et al., 2018), il est néanmoins possible de rencontrer des actions positives de la part de l'UE pour soutenir les activités de l'AU. Au fil des ans, les membres du Parlement



européen ont soulevé la question de l'AU à travers des questions posées à la Commission européenne. La Commission a confirmé en août 2012 que "l'aide aux exploitations agricoles urbaines était disponible au titre des deux piliers de la PAC tant que les conditions d'éligibilité étaient remplies". La Commission a également reconnu que l'agriculture urbaine pouvait contribuer aux objectifs de développement durable dans une zone, à condition que les principes de l'agriculture durable soient respectés. Mais il appartient aux États membres de choisir les types d'opérations ou de mesures qu'ils souhaitent inclure dans leurs programmes de développement rural (McEldowney, 2017).

Dans la littérature, il existe des études complètes traitant de la nécessité d'élaborer des politiques pour l'AU aux niveaux européen et national. Pourtant, la complexité des activités d'AU affecte naturellement le processus d'élaboration des politiques. L'une des principales études sur la question réalisée par le Département thématique de l'UE pour les politiques structurelles et de cohésion (agriculture urbaine et périurbaine dans l'UE) présente un cadre général des domaines politiques de l'AU (Figure 1). Ce cadre met en évidence deux aspects principaux : 1- une variété de domaines politiques peut influencer l'AU directement et indirectement et la nécessité d'une intégration politique ; 2- il existe de multiples perspectives sur l'AU qui reflètent les différentes fonctions et avantages perçus de l'AU et qui fournissent des arguments en faveur d'une intervention politique. L'étude conclut que « de nombreux domaines politiques influencent l'efficacité de l'AU et la diversité de l'AU nécessite une plus grande reconnaissance politique. Les politiques des différents domaines doivent être mieux coordonnées et adaptées aux conditions spécifiques de l'AU afin d'exploiter pleinement ses nombreux avantages » (Piorr et al., 2018).

L'étude « L'agriculture urbaine et périurbaine dans l'UE » (Piorr et al., 2018) indique également certains processus et programmes politiques pertinents au niveau mondial pour l'agriculture urbaine (et périurbaine) :

1. UN-UNEP et UN-FAO : Sustainable Food Systems (SFS) Programme : qui fait partie intégrante du Cadre décennal des programmes sur les modes de consommation et de production durables (10YFP), lancé par le PNUE et la FAO en 2014 et vise à accélérer la transition vers une production et une consommation durables dans les pays développés et en développement.
2. ONU-FAO / Agriculture urbaine : qui soutient la transformation de l'AU et périurbaine en une utilisation des terres urbaines et une activité économique reconnues, intégrées dans les stratégies nationales et locales de développement agricole, les programmes alimentaires et nutritionnels et la planification urbaine.
3. ONU-FAO et RUAF / Programme "Food for the cities" (De la nourriture pour les villes) : une initiative multidisciplinaire appelée « food for the cities » qui aborde les « défis que l'urbanisation pose à la population urbaine et rurale, ainsi qu'à l'environnement ».
4. ONU-Habitat II et III (Nouvel agenda urbain) : Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable au cours de laquelle les pays renouvellent leur engagement en faveur du développement urbain durable et identifient et relèvent les défis nouveaux et émergents (Piorr et al., 2018).

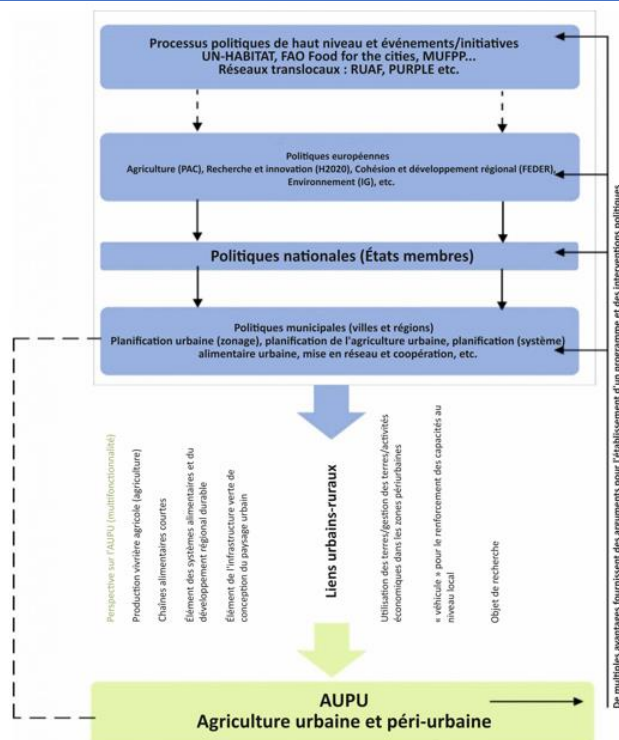


Figure 2: Domaines politiques et perspectives sur l'UPUA (Urban and Peri-urban Agriculture). Source : « L'agriculture urbaine et périurbaine dans l'UE » : [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/617468/IPOL\\_STU\(2018\)617468\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/617468/IPOL_STU(2018)617468_EN.pdf)

### La position des organisations agricoles européennes sur l'AU

Le consortium d'Innofarming a recherché la position, les politiques et les stratégies des organisations agricoles européennes envers le secteur de l'AU. On peut citer deux organisations internationales qui œuvrent dans le monde et qui couvrent plusieurs pays européens.

Premièrement, le **RUAF** - Partenariat mondial sur l'agriculture urbaine durable et les systèmes alimentaires est un partenariat d'institutions expertes stratégiquement sélectionnées. Le partenariat rassemble des villes, des instituts de recherche et des organisations de la société civile ayant une expérience reconnue dans l'agriculture urbaine et périurbaine et les systèmes alimentaires urbains. L'AU est l'un des principaux domaines de travail de RUAF qui travaille avec les villes et les citoyens pour renforcer les chaînes de production et de valeur locales et transparentes de l'AU en soutenant les innovations et les systèmes agricoles innovants, en évaluant la demande du marché et en reliant les producteurs aux consommateurs, en renforçant les capacités locales et en améliorant l'accès à terres et ressources productives.

Deuxièmement, l'**Organisation pour l'alimentation et l'agriculture** (FAO) initie l'**Agenda alimentaire urbain** pour améliorer le développement durable, la sécurité alimentaire et la nutrition dans les zones urbaines et périurbaines, et les espaces ruraux voisins. Il se compose d'un vaste éventail de politiques, de programmes et d'initiatives élaborés et mis en œuvre en partenariat avec différentes parties prenantes : la société civile, les universités,



les agences des Nations Unies et internationales, les réseaux de villes et les organismes et entités publics et privés concernés. En plus de ce programme, la FAO a créé **la plate-forme d'actions alimentaires urbaines** qui donne accès à une base de données complète de ressources liées aux politiques et programmes urbains, pour parvenir à des systèmes alimentaires urbains durables. Il couvre un large éventail d'aspects : gouvernance et planification, régimes alimentaires et nutrition durables, équité sociale et économique, production alimentaire et gestion des écosystèmes, approvisionnement et distribution alimentaires, pertes et gaspillages alimentaires.

D'un autre côté, l'activité de recherche comprenait 7 organisations agricoles européennes à grande échelle, mais aucun article spécifique sur l'AU ne peut être trouvé sur les sites Web des 7 organisations européennes ci-dessus.

1. **CEMA - European Agricultural Machinery** (Machines agricoles européennes) - l'association représentant les innovateurs et les fabricants de machines agricoles en Europe.
2. **EAAE - European Association of Agricultural Economists** (Association européenne des agroéconomistes) - Une association de membres d'économistes agricoles qui se concentre sur les problèmes des industries agricoles et alimentaires et du développement rural en Europe.
3. **ECAF - European Conservation Agriculture Federation** (Fédération européenne d'agriculture de conservation) – qui rassemble 16 associations nationales qui promeuvent parmi les agriculteurs européens les aspects de "meilleures pratiques" de gestion des sols de l'agriculture de conservation.
4. **ECPA - European Crop Protection Association** (Association européenne de protection des cultures) - Protéger et conserver les cultures mais aussi les ressources en eau en introduisant des solutions de protection innovantes et en promouvant une agriculture durable.
5. **EPBA - European Professional Beekeepers Association** (Association européenne des apiculteurs professionnels) - Organisation de 15 associations nationales qui représentent la plupart des apiculteurs professionnels et semi-professionnels en Europe.
6. **FSC - Forest Stewardship Council** (Conseil de la forêt stewardship) - Organisation dédiée à la promotion d'une gestion responsable des forêts du monde.
7. **SAOS Coop** - est l'organisation membre des coopératives agricoles et rurales d'Écosse qui s'engage à améliorer la compréhension de la coopération.

### Niveau national

Alors que les politiques au niveau européen devraient être développées pour dessiner un cadre d'action « de base » solide, les politiques nationales, régionales et locales doivent également être adaptées pour favoriser les activités de l'AU. Il est clair que davantage de politiques locales sont nécessaires pour fournir des détails sur les principes d'un cadre politique européen, mais à la fois adaptées aux circonstances locales et intégrées à d'autres cadres politiques (Curry et al., 2015). Une étude de cas de Curry et al. (2015) montre qu'en dehors de la mise en œuvre des politiques au niveau de l'UE, la politique de l'alimentation et des questions connexes aux niveaux national, régional et local a été faible en Europe. La durabilité et le succès économique potentiel des projets d'AU dépendent fortement des politiques locales. Cependant, les agriculteurs urbains sont souvent laissés seuls dans un

état d'insécurité en raison de cinq contraintes identifiées lors de l'élaboration de politiques nationales-locales pour l'AU (Piorr et al., 2018) :

- Manque d'intégration du travail à travers et entre les services de la ville ;
- Répartition peu claire des compétences entre les autorités locales et les régions et au niveau national ;
- Manque de gouvernance à plusieurs niveaux et de cohérence des politiques ;
- Manque de liens entre la recherche, la pratique et la politique ;
- Difficultés d'inclusion des acteurs critiques dans la politique alimentaire, comme les associations de citoyens.

Sur la question des politiques et des actions locales/régionales sur l'AU, le Pacte de politique alimentaire urbaine de Milan (MUFPP) fait aujourd'hui référence. Il s'agit d'un accord volontaire entre les maires qui se sont engagés à rendre les systèmes alimentaires urbains plus durables, résilients et équitables. L'objectif global du pacte est de développer des systèmes alimentaires urbains qui soient durables, inclusifs, résilients, sûrs et diversifiés, et qui fournissent une nourriture saine et abordable à tous dans un cadre fondé sur les droits humains. L'initiative MUFPP a identifié des indicateurs spécifiques dans la catégorie « Gouvernance » ainsi que « Catégorie de production alimentaire », qui contient également des aspects clés pour faire référence à l'agriculture urbaine afin de définir les programmes de politique alimentaire urbaine souhaités des villes membres du Pacte. Pour plus de détails sur le MUFPP.

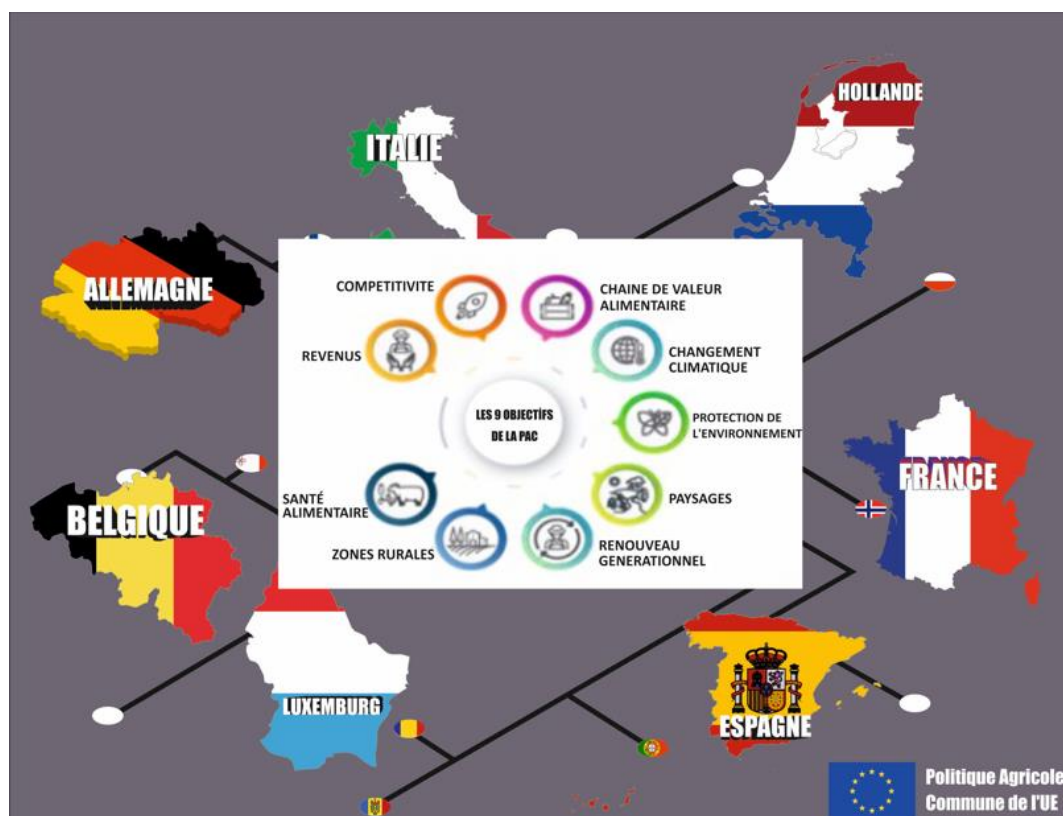


Figure 3 Les objectifs de la PAC

Source: ec.europa.eu

## Pays partenaires

En ce qui concerne les perspectives nationales des politiques d'AU des partenaires du projet Innofarming (France, Italie, Espagne et Turquie), la situation est également décevante.

### **Turquie**

En Turquie, par exemple, très peu de politiques spécifiques et par conséquent de réglementations sont dédiées aux activités d'AU, tant au niveau national qu'au niveau provincial. Le consortium a identifié trois documents majeurs au niveau national :

- Le Onzième Plan National de Développement (2019 -2023) ;
- le plan annuel de la présidence pour 2020 ;
- Le Plan Stratégique du Ministère de l'Agriculture et des Forêts (2019-2023).

Bien qu'il n'y ait pas de contenus spécifiques concernant l'AU et les questions pertinentes dans le plan de développement national, il existe quelques déclarations de référence traitant de l'augmentation de la demande alimentaire, de la production biologique et du soutien aux petites initiatives agricoles :

- Article 80 (p.11): « Alors que la demande croissante de nourriture, le changement climatique, l'urbanisation, les ressources en sols et en eau, les produits agricoles et les producteurs exercent une pression sur le développement d'espèces végétales et animales adaptées au changement climatique, la protection de l'environnement et de la diversité biologique gagne en importance, et le besoin de main-d'œuvre qualifiée et de technologie augmente afin de répondre à la demande alimentaire avec moins de ressources ».
- Article 81 (p.11): « Les pays en développement s'efforcent d'être compétitifs dans la chaîne alimentaire avec une production à grande échelle, ainsi que de soutenir les petites entreprises agricoles basées sur la technologie ».
- Article 82 (p.11): « La demande de produits agricoles sains, biologiques et de qualité augmente, et la tendance à fournir des produits locaux et sans additifs directement aux consommateurs via différents canaux de commercialisation se renforce ».
- Article 407.2 (p.89): « Les bonnes pratiques agricoles, l'agriculture biologique, la production sous contrat, le regroupement, la recherche, le marketing et les activités de marque seront soutenus afin d'accroître la fiabilité, la diversité et la production des produits, en particulier dans les plantes médicinales et aromatiques à haute valeur ajoutée ».
- Article 416.4 (p.92): « Des techniques de production innovantes et respectueuses de l'environnement, en particulier des technologies agricoles intelligentes, seront développées et soutenues ».

### **France**

A ce jour, la France ne dispose pas d'un cadre réglementaire spécifique pour l'AU. Les activités agricoles en milieu urbain, qu'elles soient hors sol ou non, relèvent de la définition générale de l'activité agricole en droit français (article L311-1 du code rural et de la pêche maritime) : "Sont considérées comme agricoles toutes les activités correspondant au contrôle et à la fonctionnement d'un cycle biologique à caractère végétal ou animal et

constituant une ou plusieurs étapes nécessaires au développement de ce cycle ainsi que les activités exercées par un agriculteur qui sont le prolongement de l'acte de production ou qui soutiennent l'exploitation. "

L'installation d'une ferme urbaine doit respecter les mêmes étapes réglementaires que pour un projet de ferme en milieu rural :

- Obtenir une autorisation d'exploitation auprès de l'administration régionale de l'agriculture. Dans certaines régions, une superficie minimale est requise pour l'autorisation d'opérer. De ce fait, certains projets urbains expérimentaux portant sur des surfaces inférieures à ces seuils ne nécessitent pas d'autorisation d'exploiter ;
- S'enregistrer en tant qu'entreprise agricole (et obtenir un numéro d'identification d'entreprise -SIRET- et un numéro de TVA) ;
- Respecter les règles d'identification, de bien-être et de santé animale (dès le premier animal pour les ovins ou la première ruche pour l'apiculture) ;
- Respecter les réglementations nationales et européennes sur l'utilisation des produits phytosanitaires (Paquet Hygiène) et de l'eau. En particulier, obtenir le « Certiphyto » qui autorise l'utilisation de produits sanitaires, même pour les productions biologiques ;
- Respecter les obligations d'hygiène et de sécurité alimentaire pour la vente des produits (Loi du 1er janvier 2006).

Des aides nationales et européennes peuvent être mobilisées a priori pour tout projet d'AU professionnel, mais dans certains cas, les surfaces minimales requises (par exemple pour subvention d'installation) ne sont pas compatibles avec les petites surfaces propres à l'AU sans sol.

Plusieurs syndicats et organisations agricoles promoteurs de l'AU demandent l'élaboration d'un cadre réglementaire spécifique car de nombreuses questions subsistent quant aux règles sociales et fiscales et aux cadres techniques qui doivent s'appliquer.

Quelques exemples:

- La taxe foncière agricole est calculée sur le bénéfice agricole qui est défini par la loi comme "le revenu que l'exploitation des biens ruraux procure soit aux agriculteurs, métayers, soit aux propriétaires exploitants eux-mêmes". Comment appréhender la notion de biens ruraux dans le contexte de l'agriculture urbaine ?
- Quelles formes de « locations » foncières s'appliquent à l'AU ? En France, le contrat foncier le plus répandu est le « fermage », un bail amphytéotique (9 ans minimum), mais en AU, la plupart des propriétaires refusent d'appliquer ce type de contrat et privilégient les baux précaires, de courte durée, révocables (par exemple le « commodat ») qui constituent un risque réel pour la pérennité du projet d'entreprise.
- Enfin, le statut même d'agriculteur, et la couverture sociale qui en découle, reste trop étroitement lié à une vision classique du métier, aussi bien en milieu urbain qu'en milieu



rural. Quel statut peut-on donner à un maraîcher urbain, également restaurateur, transformateur de ses produits, animateur pédagogique dans les écoles de son quartier ?

A ce jour, ces questions restent en débat et les lois de politique agricole successives n'ont pas encore apporté la flexibilité nécessaire.

Au-delà de ces questions de statut et de droit foncier, social et fiscal, les expériences d'UA mettent en évidence la difficile cohabitation des usages de l'espace dans les zones urbaines denses, ce qui nécessiterait une révision de la loi, ou un minimum de médiation et de débat à mener. au niveau national : les contraintes de lutte contre la pollution des sols et de l'air en milieu urbain devraient imposer la mise en place de pratiques agricoles incontestables en termes de développement durable (maîtrise des effluents, pesticides, etc.) avec des normes probablement plus contraignantes que celles appliquées en milieu rural (ADEME, 2017). De même, nombre de problèmes de voisinage sont désormais devant les tribunaux, pour des problèmes de nuisances sonores, de nuisances olfactives, ou d'éclairage permanent de serres. Pour résoudre ces problèmes croissants dans un contexte réglementaire incertain, de nombreuses autorités publiques nationales, régionales ou locales travaillent à l'élaboration de schémas directeurs (région Ile de France) ou de guides de bonnes pratiques (ADEME, 2017 ; Agence Urbaine de Bordeaux Métropole, 2016).

## Italie

Comme pour la Turquie, il n'existe pas de réglementation nationale claire pour les activités d'UA en Italie. La seule loi nationale (n. 14 du 14 janvier 2013) qui fait généralement référence à la gestion des espaces verts urbains est le « Règlement pour l'aménagement des espaces verts urbains ». L'article n.4 de cette loi stipule : « Les espaces réservés aux espaces verts publics urbains et aux bâtiments d'origine rurale [...] les zones [...] au moyen d'une procédure d'avis public restreint, sans publication de l'appel d'offres ». C'est l'expression d'une certaine volonté, et de l'existence d'instruments contractuels, qui permettent aux Communes d'octroyer des espaces verts publics aux citoyens, même sans appel d'offres, bien que cela ne vise qu'à la jouissance de l'espace en échange d'un entretien.

D'autre part, il existe plusieurs expériences liées à des communes ou à une zone métropolitaine uniques, avec des caractéristiques spécifiques. Dans la ville de Turin, des initiatives d'UA ont été utilisées pour la régénération de certaines zones du sud de la ville : le projet de requalification de la zone de Laghetti Falchera a en effet vu le maintien des activités productives agricoles existantes et la création de jardins urbains individuels. (deux blocs de 80 jardins, chaque bloc clôturé et équipé d'installations communes avec toilettes, éclairage) et environ 50 jardins communautaires répartis en deux zones de 2500 mètres carrés chacune.

Dans la ville de Ferrare, le « Règlement pour l'adoption des espaces verts publics dans la ville de Ferrare » existe. L'objectif du projet est d'impliquer les citoyens dans la gestion des biens communs, de sensibiliser par la participation, de lutter contre le déclin urbain, de créer des chemins de citoyenneté active, d'encourager la collaboration, de récupérer des espaces publics à visée sociale, environnementale et paysagère. Les citoyens sous forme de clubs et comités associés (même s'ils ne sont pas reconnus), les organisations bénévoles, les établissements d'enseignement, les personnes morales et les opérateurs commerciaux peuvent prendre en charge les zones. Dans les domaines en cours d'adoption sont autorisés

: l'entretien ordinaire et extraordinaire et la création de jardins urbains. Des expériences similaires existent également dans les villes de Florence, Rome et Bologne.

## Espagne

La législation sur l'AU en Espagne ne peut être trouvée qu'au niveau municipal (Morán Alonso et Fernández de Casadevante, 2014).

Le premier document législatif relatif à l'AU a été publié en 1950 après la guerre civile et utilisé pendant la dictature franquiste (Decreto del Ministerio de Agricultura, 12 mai 1950). Il était axé sur les exploitations familiales en milieu urbain mais il n'a pas été mis à jour ou adapté aux besoins sociaux ou aux situations politiques actuelles. Bien qu'il n'ait pas été dérogé, il n'est actuellement pas utilisé (Morán Alonso, 2011).

L'urbanisme (Planes Generales de Ordenación Urbana) peut désigner des zones pour le développement de projets d'AU mais n'a pas de terme spécifique pour définir l'AU. Les zones dédiées à l'agriculture urbaine sont définies comme les infrastructures, les parcs forestiers, les parcs privés protégés, les paysages agricoles non aménageables (Morán Alonso and Fernández de Casadevante, 2014).



## **Chapitre 2. Questions juridiques et politiques : sécurité sanitaire des aliments, sécurité alimentaire et étiquetage**

L'absence d'un cadre réglementaire clair peut nuire au développement d'initiatives dans le domaine de l'Agriculture Urbaine (McEldowney, 2017). Dans ce chapitre, nous examinerons les questions législatives des activités d'AU sous trois thèmes principaux : la sécurité sanitaire des aliments ; la sécurité alimentaire ; l'étiquetage et l'utilisation des terres.

### Sécurité sanitaire des aliments

La sécurité sanitaire des aliments doit être assurée tout au long de la chaîne alimentaire et nécessite une évaluation, une planification et une gestion afin d'assurer la protection des consommateurs. La sécurité sanitaire des aliments est importante (a) pour protéger la santé des consommateurs (même en cas d'autoconsommation) et (b) pour accéder au marché (dans les activités professionnelles d'AU) (FAO, 2010).

Les porteurs de projets en AU doivent prêter une grande attention aux principes de base de la sécurité sanitaire des aliments. Dans les exploitations agricoles professionnelles, assurer la sécurité sanitaire des aliments couvre un large éventail de processus, de la production à la ferme à la transformation, la distribution, le stockage, la sélection, la préparation et la consommation. Par conséquent, l'élaboration d'un bon plan de sécurité alimentaire est une priorité absolue pour une entreprise agricole UA nouvelle et débutante. Lors de l'élaboration du plan de sécurité alimentaire, les réglementations européennes et nationales concernant la sécurité alimentaire doivent être examinées en premier lieu. Tous les processus professionnels de production, de stockage, d'emballage et de vente doivent se conformer à ces réglementations.

Aubry et Manouchehri (2019) fournissent quelques recommandations clés pour améliorer la sécurité alimentaire des initiatives d'AU et, de manière plus générale, pour contribuer à leur croissance :

- Il est essentiel de se concentrer sur les cultures les mieux adaptées à cette forme d'agriculture, et sur le développement de produits qui complètent, plutôt que concurrencent, les produits agricoles conventionnels.
- Il est impératif d'impliquer tous les acteurs – municipalités, entreprises, agriculteurs et habitants – dans la construction d'une activité d'AU saine, tout d'abord en s'assurant qu'ils connaissent les risques.
- Les agriculteurs urbains doivent connaître les critères de qualité des denrées alimentaires provenant de l'AU.
- La santé des agriculteurs exposés aux polluants et les impacts d'une utilisation excessive de pesticides sur la biodiversité sont d'autres préoccupations à prendre en considération.
- Enfin, les agriculteurs urbains devraient se doter d'outils appropriés pour aider à la gestion des risques.

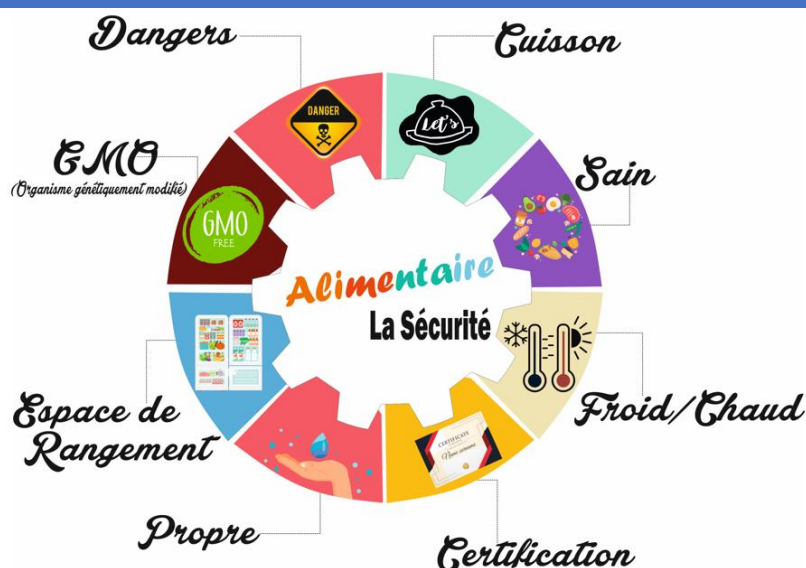


Figure 4 Sécurité alimentaire  
Source: Projet Innofarming

### La sécurité alimentaire

La FAO, en 1983, a donné une définition claire de la sécurité alimentaire : « s'assurer que toutes les personnes ont à tout moment un accès physique et économique à la nourriture de base dont elles ont besoin ». La contribution de l'AU pour améliorer la sécurité alimentaire urbaine et une nutrition saine, en particulier pour les catégories les plus pauvres de la population urbaine, est probablement l'un de ses atouts potentiels les plus importants.

Des études estiment que 15 à 20 % des besoins alimentaires mondiaux peuvent être satisfaits grâce aux activités d'AU et l'AU peut être une réponse à petite échelle à la vulnérabilité alimentaire en sécurisant la production alimentaire des citoyens. Cependant, la politique de sécurité alimentaire, la qualité des produits agricoles et les droits et sécurité des consommateurs, entre autres politiques, imposent des normes élevées de santé et de sécurité alimentaire dans la consommation alimentaire et, en particulier, la production et la transformation des aliments. Cela présente des inconvénients pour la production alimentaire urbaine locale (Curry et al., 2015).

Les activités d'AU sont liées à l'autosuffisance nutritionnelle et à l'accès à des aliments frais et abordables, améliorant la qualité et la diversité alimentaires ainsi que la santé humaine. La littérature fournit plusieurs études de cas provenant précisément de pays africains. Cependant, le déclenchement de la pandémie de Covid-19 a montré qu'en cas de telles crises mondiales, non seulement les pays en développement mais aussi les pays développés seraient confrontés aux risques de sécurité alimentaire.

Enfin, le Forum économique mondial (WEF) a récemment publié un online agenda (agenda en ligne) indiquant « 4 raisons pour lesquelles le monde a besoin de plus d'agriculture urbaine post-pandémie en 2020 ». Ces quatre raisons sont :

- Des villes et des villes plus vertes : tisser des aliments qui poussent dans le tissu de la vie urbaine pourrait rapprocher la verdure et la faune de chez nous ;
- Approvisionnements alimentaires résilients : diversifier où et comment nous cultivons nos aliments aide à répartir le risque de perturbation des approvisionnements alimentaires, ce qui contribue finalement à la sécurité alimentaire ;
- Vies plus saines : sortir dans la nature et jardiner peut améliorer votre santé mentale et votre forme physique ;

- Des écosystèmes plus sains : alors que l'urbanisation est considérée comme l'une des plus grandes menaces pour la biodiversité, il a été démontré que la production alimentaire dans les villes augmente l'abondance et la diversité de la faune et protège ses habitats.

## Pourquoi Nous Avons Besoin De Plus D'agriculture Urbaine



Agenda En Ligne Du Forum Economique Mondial (WEF) 2020

Figure 5 Sécurité alimentaire  
Source: Projet Innofarming

### Etiquetage

L'Union européenne développe depuis 1992 une politique spécifique en matière d'indications géographiques pour les produits agricoles et les denrées alimentaires. Les règles relatives à l'étiquetage des denrées alimentaires à livrer en l'état au consommateur final et à la publicité de ces produits sont fixées dans Directive sur l'étiquetage. Cependant, il n'existe aucune réglementation spécifique au niveau de l'UE sur l'étiquetage des aliments produits dans le cadre des activités d'AU. Par exemple, la plupart des systèmes de culture hors sol (qui est un type majeur d'AU) ne peuvent pas encore être certifiés biologiques. Dans l'UE, seule la production végétale principalement basée sur un écosystème du sol est éligible au label biologique et pourrait entraver une augmentation de l'acceptation et de la diffusion de ces méthodes (Piorr et al., 2018).

Le 20 mai 2020, la Commission européenne a annoncé la publication de la stratégie Farm to Fork (F2F). La CE a déclaré que son approche clé pour atteindre les objectifs de la stratégie F2F consiste à aider les consommateurs de l'UE à prendre des décisions éclairées lors de l'achat de denrées alimentaires. Dans cette optique, la Commission a annoncé plusieurs mesures d'étiquetage qu'elle a l'intention de mettre en œuvre qui auraient un impact sur la législation en matière d'étiquetage des aliments et des boissons dans l'UE

(Bolla, 2020). Tant dans les activités d'AU à but non lucratif que professionnelles, les pratiques d'agriculture biologique sont largement appliquées. Cependant, on constate que dans de nombreuses initiatives, la production biologique ne fait l'objet d'aucune certification, afin de réduire les coûts. De toute évidence, la confiance mutuelle et la prise de décision partagée sur la production de qualité entre les consommateurs et les agriculteurs se substituent à la certification biologique (Piorr et al., 2018). En revanche, si les labels bio sont perçus comme un gage de qualité des produits, ils sont souvent critiqués. La grande variété de labels signifie qu'ils peuvent être difficiles à comprendre, et tous les producteurs ne peuvent pas se permettre les coûts de la certification.

En conclusion, les agriculteurs de l'AU doivent agir avec prudence lors de la mise sur le marché de leurs produits comestibles :

- Éviter l'utilisation de labels sans passer par les étapes d'autorisation comme par exemple pour le label AB ;
- Suivre les politiques européennes et nationales et les réglementations à venir en matière d'étiquetage de leurs produits ;
- Planifier le budget de leurs projets pour inclure les coûts de labellisation ;
- Établir des relations de confiance avec leurs clients sur le marché en garantissant la qualité durable de leurs produits.

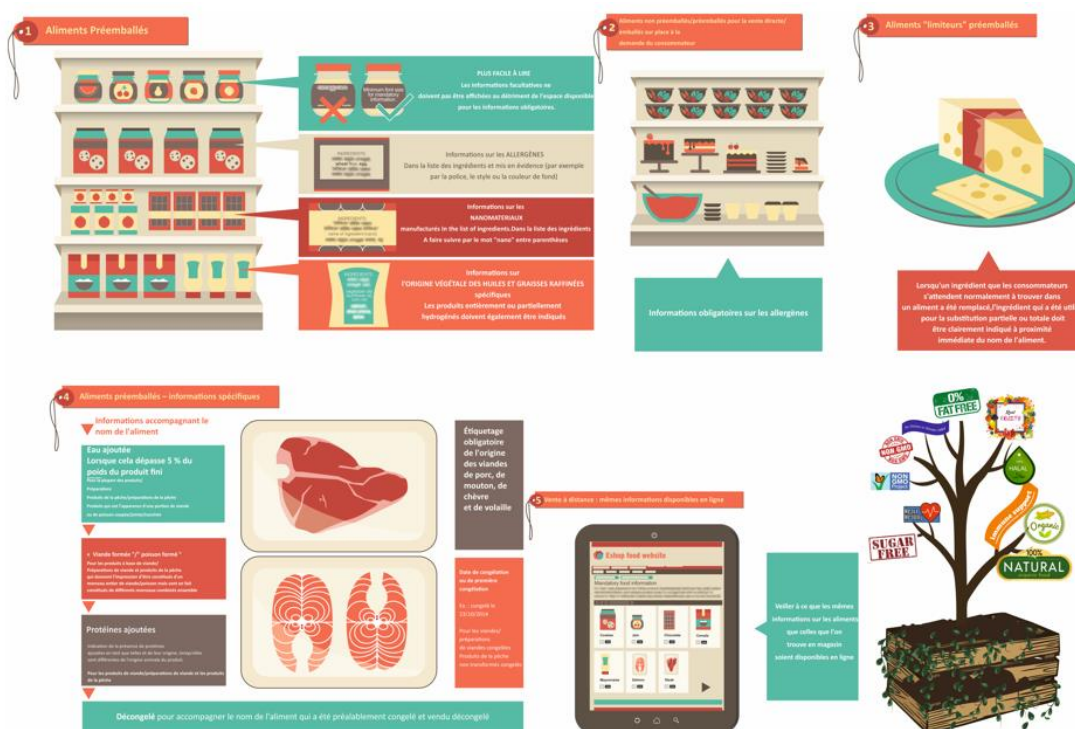


Figure 6 Règles d'étiquetage des aliments de l'UE

Source:

[https://ec.europa.eu/food/sites/food/files/safety/docs/labelling\\_legislation\\_infographic\\_food\\_labelling\\_rules\\_2014\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/food/sites/food/files/safety/docs/labelling_legislation_infographic_food_labelling_rules_2014_en.pdf)



En raison de son utilisation multifonctionnelle, un projet d'Agriculture Urbaine peut prendre la forme de différents modèles d'exploitation (déjà définis dans le chapitre 1). Grâce à leur pouvoir officiel d'utilisation des terres publiques qui peuvent faire l'objet d'une licence ou d'un bail, les autorités municipales peuvent influencer et utiliser ces différentes pratiques d'AU directement ou indirectement par le biais de politiques, de modifications de zonage, de programmes et de décisions réglementaires. Ils peuvent influencer la manière dont un terrain peut ou ne peut pas être utilisée (Sarker et al., 2019).

Miguel Altieri (professeur d'agroécologie à l'Université de Californie) suggère dans son article en ligne que le plus grand défi pour les activités d'AU est l'accès à la terre. Les activités de jardinage des activités de l'UA, précisément les jardins familiaux, sont généralement terrestres et souvent soumises à des arrêtés et règlements locaux. Ces réglementations peuvent exiger qu'une superficie minimale (un tiers par exemple) de la parcelle soit dédiée à la production alimentaire non commerciale (Piorr et al., 2018).

Souvent, à l'intérieur de la périphérie urbaine, les terrains appartiennent à la municipalité ou à des propriétaires privés. Afin d'éviter une aliénation trop longue des suages des terrains, les municipalités ont tendance à proposer des contrats de location à court terme ou des contrats d'utilisation temporaires, rendant l'accès au crédit plus difficile et empêchant les investissements. Les agriculteurs de l'UA et leurs réseaux adoptent donc plus fréquemment des stratégies s'appuyant sur des éléments d'économie de partage, par exemple des modèles de financement participatif et de financement communautaire qui permettent de préserver les ressources foncières pour l'agriculture à petite échelle (Piorr et al., 2018).

Il existe quelques enquêtes disponibles, principalement des études de cas des États-Unis et de l'Australie, visant à fournir des recommandations politiques stratégiques sur l'utilisation des terres pour les activités d'AU pour les décideurs et les urbanistes. A partir de quelques principes clés issus de telles enquêtes, nous suggérons d'examiner attentivement les réglementations locales concernant l'utilisation des terres pour les activités d'AU.



Figure 7 Différents modèles d'utilisation des terres pour les activités d'AU

Source: Projet Innofarming



## Chapitre 3. Communication / Marketing

Le modèle économique de l'Agriculture Urbaine repose sur des spécificités en termes de clientèle (essentiellement locale), si bien que les stratégies marketing liées à cette clientèle (image du produit, canaux de commercialisation, ...) doivent être elle aussi spécifiques. Certaines études sur les compétences professionnelles des agriculteurs indiquent que beaucoup d'entre eux manquent d'expérience et de compétences spécifiques dans des domaines tels que l'entrepreneuriat, la mise en réseau et le marketing, et ont un accès limité aux informations stratégiques sur ces sujets (McEldowney, 2017). La communication et le marketing sont interdépendants ; en ce sens qu'il est impossible de développer des systèmes de marketing efficaces et efficaces sans d'abord établir des canaux de communication pour votre entreprise. De plus, les groupes cibles (clients) ne seront pas au courant des produits tant que vous n'adapterez pas une stratégie de marketing et de communication efficace.

Les activités d'AU en matière de marketing présentent plusieurs avantages. Étant donné que la production est proche des consommateurs et que la commercialisation directe des producteurs aux consommateurs de produits frais est possible, les coûts des produits peuvent être inférieurs à ceux des mêmes denrées alimentaires apportées des zones rurales nationales ou des marchés mondiaux. En outre, il y a moins de transport, d'entreposage frigorifique, de pertes, de transformation et d'emballage, ce qui entraîne des économies économiques directes pour les résidents urbains de l'AU. Enfin, l'accès à la nourriture pour les citoyens les moins favorisés peut être amélioré en raison de prix plus bas, d'un emplacement et d'une distribution accessibles (FAO, 2007). Il n'est possible de bénéficier de ces avantages que lorsque les agriculteurs de l'AU disposent d'une stratégie de communication et de commercialisation efficace et que les coûts de production sont raisonnablement maîtrisés pour fournir des produits réellement plus compétitifs.

L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) identifie cinq objectifs spécifiques pour la communication et le marketing dans le secteur agricole qui peuvent également être adaptés à l'AU :

- La fourniture d'informations ;
- La stimulation de la demande ;
- Différencier le produit ou le service ;
- Souligner la valeur du produit ;
- Réguler les ventes.



Figure 8 Communication et Marketing  
Source: Projet Innofarming

Dans un autre projet financé par l'UE, AGRI-URBAN, visant à repenser la production agroalimentaire dans les villes européennes de petite et moyenne taille qui ont une spécialisation relative dans la production agroalimentaire, il est indiqué qu'il existe plusieurs façons pour la ville d'attirer de la nourriture dans les assiettes urbaines, apportant ainsi le succès à l'agriculture, à l'économie, à la durabilité et à la santé locales. Le projet AGRI-URBAN a créé un cadre composé de quatre thèmes principaux qui créent ensemble cet effet « pousser et tirer ». Bien que l'objectif de ce cadre ne soit pas l'AU elle-même, la méthodologie présente certains aspects communs dont il faut tirer parti lors du développement du modèle commercial d'un projet d'AU ainsi que de sa stratégie marketing (Figure 2).

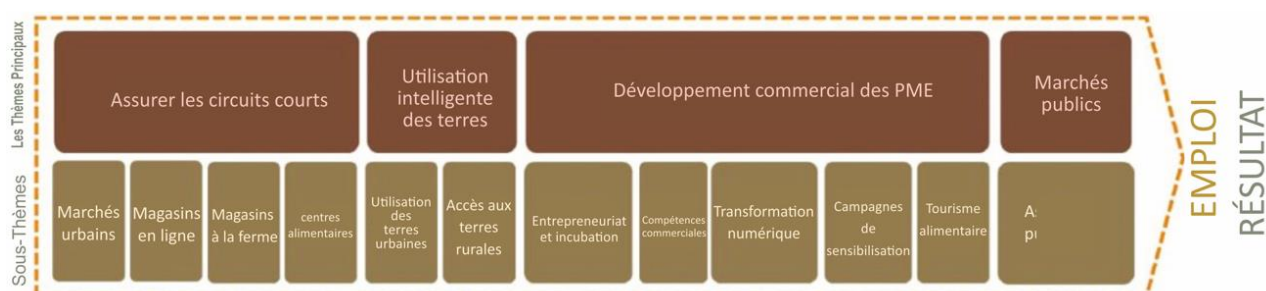


Figure 9: Cadre AGRI-URBAIN  
Source: <https://ubract.eu/agri-urban>

Accès aux marchés urbains, constitution de boutiques en ligne, vente de produits à la ferme, intégration aux pôles alimentaires existants et/ou développement de nouveaux pôles, utilisation intelligente des terres urbaines, développement des compétences entrepreneuriales et diversification du projet UA (comme les fermes urbaines pour le tourisme ou l'éducation) sont autant d'aspects clés que l'on doit prendre en compte lors de la conception de son projet d'AU.

## Canaux de marketing pour les produits d'AU

Les produits de l'Agriculture Urbaine peuvent être vendus à la sortie de la ferme, en livraison dans le même quartier ou dans d'autres quartiers, dans les commerces de proximité, sur les marchés de producteurs locaux, ou à des intermédiaires et supermarchés. Le projet AGRI-URBAN a identifié quatre principaux types de canaux de commercialisation. Bien que ces canaux soient plus courants pour les agriculteurs périurbains, ils peuvent également être adoptés par des projets d'agriculture urbaine.



Figure 10 Canaux de marketing pour l'AU

Source: Projet Innofarming

### Marketing direct et magasins à la ferme

Le nombre de points de vente directs a augmenté en raison de la demande croissante des consommateurs pour des produits alimentaires locaux frais et à valeur ajoutée. Les agriculteurs de l'AU placent leurs produits frais sur une table ou sur les étagères d'un petit point de vente devant leurs exploitations. Ce modèle est plus courant pour les exploitations agricoles périurbaines où les citoyens aimeraient se rendre le week-end pour se détendre. En Turquie, par exemple, il est très courant de voir de petits stands de marché en bord de route dans les zones périurbaines des grandes villes comme Istanbul, Kocaeli et Bursa.

### Marchés urbains

Les marchés urbains réguliers, généralement organisés chaque semaine dans plusieurs quartiers des villes, sont l'un des moyens les plus populaires de raccourcir le chemin de la nourriture de la ferme aux consommateurs. Les agriculteurs de l'AU peuvent louer une petite surface sur ces marchés pour commercialiser leurs produits. Cette typologie de marketing est assez courante dans de nombreuses villes, en France ou en Italie (par exemple, Bologne, Rome).

### Marchés en ligne

En raison des progrès technologiques, les boutiques en ligne deviennent rapidement une forme plus populaire de points de vente agricoles. Les agriculteurs urbains peuvent créer un site Web simple et abordable, où une commande peut être passée sans aucun intermédiaire. En outre, les plateformes de médias sociaux comme Instagram et Facebook offrent des opportunités de marketing en ligne gratuites aux agriculteurs de l'UA pour atteindre leurs groupes cibles locaux. Sur Facebook, par exemple, il existe de nombreux petits groupes facilitant l'interaction directe entre les consommateurs et les agriculteurs locaux.

### Hubs alimentaires et coopératives

Les hubs alimentaires sont des intermédiaires entre les producteurs alimentaires et les gros grossistes, opérant au centre d'un réseau de petits agriculteurs et producteurs individuels. Dans les étapes ultérieures d'une initiative d'AU, lorsque les agriculteurs peuvent produire de manière durable une quantité adéquate et des aliments spécifiés, ils peuvent coopérer avec de tels centres et coopératives pour commercialiser leurs produits indirectement.

Enfin, le projet Innofarming met en évidence quelques notes et recommandations clés à prendre en considération par les agriculteurs potentiels de l'AU lors de l'élaboration d'une stratégie de communication et de marketing :

- Le marketing et la vente sont deux concepts différents. Même les meilleurs produits ne se vendent pas si vous n'avez pas une stratégie marketing efficace.
- Essayez de profiter de la proximité de votre activité agricole avec les marchés de la ville qui vous donne la possibilité de marketing direct auprès des clients et peut faciliter un degré plus élevé de transformation locale (y compris la vente de "street food") et des coûts de stockage et de transport inférieurs.
- La production locale améliore la transparence sur les processus de production et la fraîcheur des produits. Différenciez votre projet et vos produits en assurant la confiance mutuelle avec vos groupes cibles/consommateurs.
- Il existe de nombreux attributs disponibles dans les produits urbains locaux qui manquent aux produits alimentaires industriels, notamment la fraîcheur, la saisonnalité, la variété et la salubrité. Vous devez promouvoir vos produits à « valeur ajoutée » avec une histoire à raconter, en mettant en évidence les avantages de vos produits pour rivaliser avec les industries mondiales au niveau local.
- L'implication des consommateurs dans la production et la distribution alimentaire peut créer un sentiment de solidarité entre les agriculteurs et les consommateurs. De



cette façon, vous pouvez transformer vos « consommateurs » en « prosommateurs » motivés par l'expérimentation de nouveaux modes de consommation, la culture du bricolage ou des raisons plus politiques telles que l'autonomisation des citoyens, l'altermondialisme et la souveraineté alimentaire (Piorr et al., 2018). Baser votre activité d'AU sur un modèle d'agriculture soutenue par la communauté (ASC) peut contribuer à la diversification de votre projet et offrir des avantages pour la concurrence sur un marché mondial avec des revenus et une stabilité économique.

- Les canaux de commercialisation directe ciblant les marchés locaux sont les marchés les plus appropriés pour l'AU qui permettent aux agriculteurs de l'UA d'obtenir des prix supérieurs pour leurs produits.
- En raison des problèmes de sécurité alimentaire causés par la méfiance envers l'industrie alimentaire mondiale de production de masse (traçabilité et transparence de la production et de la transformation) et la fraîcheur et la qualité des aliments locaux, la plupart des citoyens préfèrent acheter des aliments frais directement auprès des agriculteurs de l'UA sur les marchés hebdomadaires, par des services de livraison, dans des coopératives alimentaires ou sur la ferme UA elle-même.
- Des avantages supplémentaires peuvent être obtenus grâce à la participation aux activités de transformation et de commercialisation (par exemple : la fabrication de ghee, la préparation d'aliments de rue, les chariots de rue ou les petits magasins locaux, et le nettoyage/l'emballage des aliments pour les vendre aux supermarchés, etc.) et dans les organisations d'agriculteurs (FAO, 2007).
- Les sociétés coopératives peuvent aider résoudre efficacement les problèmes de commercialisation, améliorant ainsi la rentabilité de l'agriculture urbaine. En développant des partenariats solides, vous pouvez vous engager dans une « coopération » ou le partage de ressources allant de l'équipement aux idées tout en fonctionnant en tant qu'individus concurrents. Recherchez des coopératives locales, des centres alimentaires, des associations pertinentes, etc. et intégrez votre activité à ces communautés. De plus, en tant que nouveau venu dans l'Agriculture urbaine, vous pourriez manquer d'informations essentielles sur les meilleures pratiques agricoles et les mécanismes de soutien disponibles pour votre activité. Faire partie de ces pôles de coopération donnera accès à un cercle d'informations précieux (FAO, 2007).
- Les technologies de l'information et de la communication et les outils en ligne sont des éléments incontournables de la communication dans tous les types d'entreprises. Utilisez de tels outils pour rendre vos produits (et services) plus visibles.
- La publicité est importante pour l'entreprise dans son ensemble car elle permet à l'entreprise de gagner plus de clients, augmentant ainsi le redressement de l'entreprise. Consacrez un budget suffisant à la publicité sur divers supports Il est également suggéré d'obtenir un soutien professionnel pour la production de vos supports publicitaires (affiches, photos, infographies, vidéos, etc.).

Quelques idées finales : accès aux marchés urbains existants, intégration aux marchés de producteurs locaux, interaction avec les organisations d'agriculteurs et de consommateurs, recherche d'approvisionnement en nourriture pour les "assiettes publiques ou collectives" (alimentation scolaire, maisons de retraite, etc.), influencer les décideurs locaux et les investisseurs pour la création d'infrastructures locales pour installations de conservation et de stockage des aliments à petite échelle (c.-à-d. mise en conserve, embouteillage, décapage, séchage) (FAO, 2007).



## **Chapitre 4. Aspects économiques, de gestions et aspects financiers de l'AU**

Comme déjà observé, l'AU est un modèle productif agricole qui peut remplir plusieurs fonctions (Chapitre 1) et offrir des services environnementaux et sociaux en milieu urbain (Chapitre 3).

Si l'on se concentre uniquement sur la production agricole, la rentabilité économique des modèles économiques existants pour les activités d'AU est encore fragile, et n'a pas toujours été démontrée (Mayol et Gangneron, 2019). Cette rentabilité encore fragile est liée à plusieurs facteurs : dimension souvent encore expérimentale des projets d'agriculture urbaine, qui limitent les économies d'échelle, niveau d'investissements parfois élevé (éclairage, serres, systèmes d'irrigation), plantes souvent de petite taille, et exploitations agricoles qui limitent les volumes produits.

Ce paragraphe s'attachera à mettre en évidence les différents facteurs et niveaux d'action qui favorisent la rentabilité économique d'une ferme urbaine.

### **4.1. Originalité des " business models " (modèles économiques) de l'UA**

En raison de leur multifonctionnalité, la viabilité économique des initiatives d'AU reste encore un cadre complexe. L'AU offre des avantages sociaux et écologiques à la société - mais elle a avant tout une dimension économique : les fermes et les projets urbains bien gérés sont des « champions cachés » des stratégies de développement urbain vert.

L'action COST "Urban Agriculture Europe" financée par l'UE et le projet Erasmus+ "Urban Green Education for Enterprising Agricultural Innovation" (Éducation verte urbaine pour l'innovation agricole entrepreneuriale) ont identifié six stratégies commerciales de base parmi un large éventail d'études de cas divers et réussis (Orsini et al., 2020).

#### Modèle économique de réduction des coûts

Le modèle commercial de réduction des coûts fait référence aux exploitations agricoles qui bâtissent leur succès sur la réduction des coûts associés à la production agricole. La réduction des coûts grâce à une économie d'échelle appropriée peut également être viable en milieu urbain. Un exemple peut être une ferme périurbaine qui bénéficie des opportunités de marché accrues offertes par la proximité des consommateurs. Les fermes de proximité peuvent également bénéficier des magasins à la ferme, de la participation au marché des agriculteurs ou de l'intégration dans les programmes de livraison aux consommateurs. D'autres exemples peuvent être liés à la spécialisation dans les cultures horticoles à haute valeur ajoutée, à l'exploration de synergies avec d'autres industries comme la réutilisation de l'énergie excédentaire ou des déchets organiques qui en découlent, la diminution des coûts de récolte grâce à des programmes d'auto-cueillette.

Les exemples existants sont la ferme Keelings (près de Dublin, Irlande), la ferme Hof Mertin (près de Dortmund, Allemagne) et Jardin de l'avenir (à Sainte-Gemmes-sur-Loire, France).

### Modèle économique de diversification

Le modèle commercial de diversification comprend des exploitations agricoles qui produisent une variété diversifiée de produits et de services. Il s'agit souvent de fermes urbaines qui exercent en parallèle des activités dans certains ou même de nombreux domaines d'activité, y compris les services proches de la production agricole, comme l'agrotourisme, l'élevage de chevaux, les activités de loisirs, l'éducation et la formation écologiques, le recyclage des déchets verts ou l'aménagement paysager. Un deuxième type de diversification est réalisé par des institutions ayant des activités clés en dehors de l'agriculture : elles s'engagent elles-mêmes dans une stratégie de diversification dans des activités agricoles ou horticoles. Ces activités sont liées aux avantages sociaux, se concentrant souvent sur l'inclusion des personnes handicapées ou socialement défavorisées.

Les exemples existants sont EtaBeta (à Bologne, Italie), Prinzessinengarten (à Berlin, Allemagne), Les Grands Voisins (à Paris, France), La Recyclerie (à Paris, France), Le Talus (à Marseille, France) et Ferme Nos Pilijs (à Bruxelles, Belgique).

### Modèle économique de différenciation

Le modèle commercial de différenciation est fréquemment appliqué dans les zones urbaines et permet de créer des distinctions par rapport à l'agriculture traditionnelle dans la production, la transformation et/ou la commercialisation. Il aide à survivre sur des marchés très compétitifs avec des prix à la production bas, adaptés aux petites exploitations et aux exploitations à temps partiel sans possibilité d'augmenter leur surface productive. La différenciation est souvent liée au marketing direct et à la propre transformation : la fraîcheur, le goût, la localité, la tradition et la personnalité peuvent être des propositions de vente convaincantes pour les consommateurs.

Un exemple de modèle de différenciation est porté par le jardin communautaire Himmelbeet (à Berlin, Allemagne).

### Modèle économique de l'économie du partage

Le modèle commercial de l'économie partagée est le modèle commercial le plus innovant de l'AU, y compris les projets gérés collectivement où les risques de production sont partagés au sein d'une communauté. Il tire son origine du concept de « commons », rassemblant les communautés dans des efforts de collaboration vers la réalisation d'un objectif partagé. En France, connus sous le nom d'AMAP - Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne- (Tang et al., 2019), ailleurs généralement appelés programmes d'agriculture soutenue par la communauté (ASC) (van der Schans et al., 2016), ils proviennent et se développent généralement à partir d'expériences de terrain de groupes d'activistes et de citoyens militants soucieux de l'environnement.

Les initiatives d'économie partagée dans l'Agriculture Urbaine sont des laboratoires sociaux, qui prétendent en fait être plus qu'un nouveau mode de production et de distribution alimentaire : à partir d'une nouvelle conscience de la nutrition, de l'alimentation et des

systèmes alimentaires, certains d'entre eux vont à la reconquête d'une nouvelle souveraineté alimentaire pour les villes. habitants et pour fonder une nouvelle société civile. Les initiatives de jardins communautaires sont également considérées dans la catégorie des modèles commerciaux de l'économie du partage.

Les exemples existants sont Arvaia (à Bologne, Italie), le jardin communautaire Allmentde Kontor (à Berlin, Allemagne) et le jardin communautaire de Poste Immo Chapel (à Paris, France).

#### Modèle économique "expérientiel"

Le modèle expérientiel comprend des projets où les revenus sont principalement associés à la commercialisation d'une expérience spécifique plutôt que d'un produit agricole. Les fermes urbaines sont capables de mettre en scène des expériences uniques précisément en raison de la distance ultra-courte entre elles et les consommateurs - et peuvent créer une interaction directe et très excitante dans la ville entre des phénomènes opposés tels que la nature et la culture, les espaces verts d'un côté et les bâtiments gris et les infrastructures de l'autre côté.

On peut citer comme exemple le jardin Uit Je Eigen Stad à Rotterdam, aux Pays-Bas.

#### Le business model experimental

Le BM expérimental comprend des projets qui conservent un haut niveau d'innovation, généralement liés à de nouvelles technologies de production alimentaire ou à l'adaptation de solutions existantes à l'environnement urbain. L'innovation peut se situer dans la technologie de production (par exemple, les fermes verticales intérieures, les serres sur les toits ou l'aquaponie), mais aussi dans la phase de transformation ou dans les fonctions (par exemple, la régénération des terres vacantes).

Les exemples existants sont ECF Farms et InFarm (à Berlin, en Allemagne), Rotterzwam (à Rotterdam, aux Pays-Bas) et AgricooolTur (à Turin, en Italie).

## 4.2 Gestion des coûts et revenus agricoles

Il existe différents modèles de fermes urbaines. Nous évaluons ici les investissements nécessaires à l'installation de toits verts, tels qu'estimés par la littérature de référence.

Une étude économique réalisée par le CRETAU, laboratoire canadien de recherche et d'expertise en économie agricole urbaine, a analysé 5 cas de cultures portés par 4 fermes maraîchères en toiture. Ces fermes sont Brooklyn Grange (New York), La Ligne Verte de la famille Duchemin (Canada), les jardins sur les toits de l'Opéra Bastille (Paris), et la ferme expérimentale - laboratoire d'agriculture urbaine au Palais des Congrès de Montréal. Pour l'étude, le laboratoire de Cretau a obtenu le détail des coûts d'installation et des coûts d'exploitation, ainsi que des revenus générés par la réalisation du projet. Le tableau suivant présente les caractéristiques des différents modes de culture.

Table 1. Caractéristiques des cas (Duchemin, Huot., 2020).

|              | Type de toit                                      | Surface (m <sup>2</sup> ) | Type de marketing                            | Site                                                 |
|--------------|---------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Cas 1</b> | Sacs longs de 300 L, couvrant 0.72 m <sup>2</sup> | 1000                      | Pas de mise en marché en 2019                | Projet réalisé sur un bâtiment existant              |
| <b>Cas 2</b> | Sacs longs de 75 L, couvrant 0.2 m <sup>2</sup>   | 510                       | Vente à des restaurants                      | Projet réalisé sur un bâtiment existant              |
| <b>Cas 3</b> | Sacs de 30 L                                      | 2500                      | Vente de paniers et vente à des restaurants  | Projet réalisé sur un bâtiment existant              |
| <b>Cas 4</b> | Toit végétalisé intensif 1                        | 2200                      | Vente aux magasins (95%) et aux marchés (5%) | Projet réalisé pendant la construction d'un bâtiment |
| <b>Cas 5</b> | Toit végétalisé intensif 2                        | 2500                      | Vente de paniers et vente à des restaurants  | Projet réalisé sur un bâtiment existant              |

Source: [http://cretau.ca/wp-content/uploads/2020/02/Fiche-%C3%A9conomie-fermes-sur-toit\\_edition\\_F.pdf](http://cretau.ca/wp-content/uploads/2020/02/Fiche-%C3%A9conomie-fermes-sur-toit_edition_F.pdf)

L'un des éléments importants du maraîchage sur les toits est la mise en place des installations. Outre le temps nécessaire pour trouver une toiture répondant aux besoins de la production (accessibilité, accès à l'eau, ensoleillement, portance...) et de la commercialisation (proximité des points de vente ou des clients potentiels), de nombreux investissements sont attendus pour qu'un toit puisse devenir productif.

Pour une toiture maraîchère de 2000 m<sup>2</sup>, les investissements initiaux sont compris entre 55000 € et 260000 € selon les cas étudiés. Le choix d'une toiture végétalisée intensive revient nettement plus cher que le choix d'une toiture maraîchère utilisant des sacs géotextiles. Cependant, le premier présente de nombreux avantages tels que la protection de la membrane de toiture, l'isolation du bâtiment, une durée de vie plus longue de la membrane (plusieurs décennies) et la facilité de faire pousser certaines cultures. L'utilisation de sacs géotextiles, en plus d'un coût moindre, offre une plus grande flexibilité (le toit peut être démonté et déplacé) et une installation rapide (sans avoir besoin de spécialistes).

Cependant, cela implique inévitablement l'achat régulier de sacs qui ont une durée de vie d'environ 10 ans. Dans une vision à long terme, l'installation d'une toiture verte intensive est certainement une solution à valoriser pour un promoteur immobilier ou un gestionnaire d'immeuble, notamment dans le cadre de la construction d'un bâtiment ou du coût de la toiture verte qui peut être facilement intériorisé.

Le tableau suivant présente les coûts d'installation (approximatifs) des fermes maraîchères en toiture étudiées.

Table 2. Coûts d'installation des fermes maraîchères sur le toit (Duchemin, Huot, 2020).

|                                                                                                         | Matériel                                            | Surface du toit     |                     | Coût (€ m <sup>-2</sup> )      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------|
|                                                                                                         |                                                     | 1000 m <sup>2</sup> | 2000 m <sup>2</sup> |                                |
| <b>Cas 1</b>                                                                                            |                                                     |                     |                     |                                |
|                                                                                                         | Sac de lit long (0.74 m <sup>2</sup> )              | 12800 €             | 25600 €             |                                |
|                                                                                                         | Irrigation (matériel)                               | 2000 €              | 4000 €              |                                |
|                                                                                                         | Temps d'installation (sacs)                         | 2000 €              | 4000 €              |                                |
|                                                                                                         | Installation Time (irrigation)                      | 450 €               | 900 €               |                                |
|                                                                                                         | Ingénieur                                           | 2000 €              | 2000 €              |                                |
|                                                                                                         | Accès à l'eau                                       | 320 €               | 320 €               |                                |
|                                                                                                         | Terreau                                             | 9000 €              | 18000 €             |                                |
|                                                                                                         | Camion grue                                         | 480 €               | 640 €               |                                |
|                                                                                                         | Accès à l'électricité                               | 320 €               | 320 €               |                                |
|                                                                                                         | Total                                               | 29370€              | 55800 €             | De 28 à 29.4 € m <sup>-2</sup> |
| <b>Cas 2</b>                                                                                            |                                                     |                     |                     |                                |
|                                                                                                         | Sacs ronds (20 gallons 0.2 m <sup>2</sup> )         | 25600 €             | 51200 €             |                                |
|                                                                                                         | Irrigation (material)                               | 2600 €              | 4500 €              |                                |
|                                                                                                         | Temps d'installation (sacs)                         | 2000 €              | 4000 €              |                                |
|                                                                                                         | Temps d'installation (irrigation)                   | 450 €               | 900 €               |                                |
|                                                                                                         | Ingénieur                                           | 2000 €              | 2000 €              |                                |
|                                                                                                         | Accès à l'eau                                       | 320 €               | 320 €               |                                |
|                                                                                                         | Terreau                                             | 9000 €              | 18000 €             |                                |
|                                                                                                         | Camion grue                                         | 480 €               | 640 €               |                                |
|                                                                                                         | Accès à l'électricité                               | 320 €               | 320 €               |                                |
|                                                                                                         | Total                                               | 42770 €             | 81880 €             | De 41 à 43 € m <sup>-2</sup>   |
| <b>Cas 3</b>                                                                                            |                                                     |                     |                     |                                |
|                                                                                                         | Toit végétalisé intensif (23 cm)                    | 69000 €             | 138000 €            | 69 € m <sup>-2</sup>           |
| <b>Cas 4</b>                                                                                            |                                                     |                     |                     |                                |
|                                                                                                         | Toit végétalisé intensif (30 cm)                    | 130500 €            | 261000 €            | 130.5 € m <sup>-2</sup>        |
| <i>Cas hypothétiques - basés sur des estimations standard de mise en œuvre de toits verts intensifs</i> |                                                     |                     |                     |                                |
|                                                                                                         | Toit végétalisé intensif (épaisseur du sol- 23 cm)  | 83200 €             | 166400 €            | 83.2 € m <sup>-2</sup>         |
|                                                                                                         | Toit végétalisé intensif (épaisseur du sol - 30 cm) | 115200 €            | 23400 €             | 115.2 € m <sup>-2</sup>        |

Source : [http://cretau.ca/wp-content/uploads/2020/02/Fiche-%C3%A9conomique-fermes-sur-toit\\_edition\\_F.pdf](http://cretau.ca/wp-content/uploads/2020/02/Fiche-%C3%A9conomique-fermes-sur-toit_edition_F.pdf)

Plusieurs éléments influenceront le revenu de la production maraîchère, dont les compétences agronomiques et horticoles, le type de production et une connaissance fine des contraintes d'espace. Le revenu au m<sup>2</sup> varie de 7,36 € à plus de 16 €. Dans les exemples recueillis, la caisse au ratio le plus élevé réalise une grande partie de son chiffre d'affaires sur la production de mesclun.

Le tableau suivant met en évidence les revenus de la production maraîchère des fermes urbaines sur les toits et l'intensité du travail pour l'exploitation.



Table 3. Revenus de la production maraîchère des fermes urbaines sur les toits et Intensité du travail pour l'exploitation (**Duchemin, Huot, 2020**).

| Revenus              |                          | €              | € m <sup>-2</sup>      |
|----------------------|--------------------------|----------------|------------------------|
| <b>Cas 1 – Cas 3</b> | Toit - sacs              | 3800 à 19 00   | 7.36 à 9.66            |
| <b>Cas 4 – Cas 5</b> | Toit végétalisé intensif | 21600 to 38400 | 8.64 à 17.47           |
| Temps de travail     |                          | Heures totales | Heures m <sup>-2</sup> |
| <b>Cas 1 – Cas 3</b> | Toit - sacs              | 728 to 2 000   | 0.8 to 2.9             |
| <b>Cas 4 – Cas 5</b> | Toit végétalisé intensif | 2760 to 4800   | 1.2 to 1.9             |

Source : [http://cretau.ca/wp-content/uploads/2020/02/Fiche-%C3%A9conomique-fermes-sur-toit\\_edition\\_F.pdf](http://cretau.ca/wp-content/uploads/2020/02/Fiche-%C3%A9conomique-fermes-sur-toit_edition_F.pdf)

### Viabilité

Aujourd'hui, si un producteur urbain base ses revenus uniquement sur la production de fruits et légumes, la viabilité de sa ferme en toiture est encore très précaire. Dans les cas étudiés, un seul producteur réussirait à générer un profit annuel uniquement grâce à sa production agricole. Le cas 4 est celui qui génère le plus de revenus au mètre carré (17.47 € m<sup>-2</sup>), avec une intensité de travail élevée (1.2 h m<sup>-2</sup>). Cependant, le modèle est précaire et des dépenses supplémentaires (intrants, semences, loyer, perte de récolte due aux ravageurs, etc.) peuvent facilement le rendre déficitaire dans le cadre d'une telle prospective.

Aucun des autres projets n'a généré de profit sur sa seule production agricole. Le cas 4 a généré un revenu supplémentaire de 13 000 € et le cas 5 a généré 2 000 € de visites ou de repas. Comme pour le cas 2, les revenus des visites ont rapporté environ 960 € par an et ce cas a reçu environ 7400 € en soutien du gestionnaire de l'immeuble. Cette estimation montre que les producteurs urbains doivent être plus que des agriculteurs. Ils doivent aussi profiter des opportunités offertes par la proximité d'un large bassin de population et doivent être acteurs de la ville en développant une offre de services.

Une ferme maraîchère sur le toit nécessite une production économiquement améliorée sur une petite surface. Les fermes maraîchères sur les toits de cette étude, pour lesquelles les données économiques sont fournies, montrent qu'un revenu minimum de 12.80 € m<sup>-2</sup> par an devrait être visé comme revenu de production dans un plan d'affaires. De même, l'intensité des travaux devrait être de l'ordre de 1.5 h m<sup>-2</sup>, soit 3 750 heures pour une toiture maraîchère de 2500 m<sup>2</sup>. Les ressources doivent être subventionnées, ou le travail doit impliquer des bénévoles, ce que l'on retrouve dans la majorité des fermes urbaines et des petites fermes des zones périurbaines. Afin d'avoir une faible intensité de travail (le nombre d'heures travaillées par m<sup>2</sup>), la commercialisation doit être simplifiée au maximum car il s'agit généralement d'une tâche nécessitant beaucoup de temps en ressources humaines pour les déplacements et la vente.

Afin d'aider à atteindre ces deux éléments, une surface minimale est indispensable pour les projets (actuellement elle est estimée à 2000 m<sup>2</sup> de surface de culture) pour éviter les déplacements entre de nombreux sites. De plus, il est essentiel de constituer une équipe stable de maraîchers/horticulteurs et de pouvoir structurer et organiser leurs tâches et leur horaire de travail.

Enfin, il est difficile pour une exploitation maraîchère de développer un modèle économique viable basé uniquement sur la production de fruits et légumes.

Le tableau suivant montre l'estimation de la viabilité des fermes maraîchères sur les toits, basée sur la production de fruits et légumes.

Table 4. Viabilité des fermes maraîchères sur les toits (Duchemin, Huot, 2020).

|              | Revenu agricole<br>€ | Coût opérationnel (€ an <sup>-1</sup> ) | Coût matériel (€ an <sup>-1</sup> ) | Bénéfice ou déficit de production de légumes (€ an <sup>-1</sup> ) | Autres ressources financières (€ an <sup>-1</sup> ) | Bénéfice ou déficit du projet (€ an <sup>-1</sup> ) |
|--------------|----------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Cas 1</b> | 4000 €               | 7000 €                                  | 1120 €                              | (4120 €)                                                           | 10200 €                                             | 6080 €                                              |
| <b>Cas 2</b> | 5000 €               | 14700 €                                 | 1120 €                              | (10820 €)                                                          | 9600 €                                              | (1220 €)                                            |
| <b>Cas 3</b> | 19000 €              | 19200 €                                 | 5120 €                              | (5320 €)                                                           |                                                     |                                                     |
| <b>Cas 4</b> | 38400 €              | 26500 €                                 | 5120 €                              | 6780 €                                                             | 12800 €                                             | 19580 €                                             |
| <b>Cas 5</b> | 21600 €              | 46000 €                                 | 4160 €                              | (28560 €)                                                          | (in development)                                    |                                                     |

Source : [http://cretau.ca/wp-content/uploads/2020/02/Fiche-%C3%A9conomique-fermes-sur-toit\\_edition\\_F.pdf](http://cretau.ca/wp-content/uploads/2020/02/Fiche-%C3%A9conomique-fermes-sur-toit_edition_F.pdf)

### Éléments clés pour une économie durable

Pour une économie durable, le modèle économique ne doit pas être uniquement fondé sur la production. Il est essentiel de diversifier les sources de revenus avec des ateliers, des événements, des restaurants de campagne, etc., dans une stratégie de diversification. Deuxièmement, il est conseillé de mobiliser une partie des besoins en ressources humaines par l'implication de bénévoles, ou d'obtenir le soutien de programmes gouvernementaux pour soutenir financièrement l'emploi. Troisièmement, il est nécessaire d'obtenir un soutien du programme pour les services environnementaux offerts par le projet de ferme maraîchère sur le toit. Enfin, il faut se concentrer sur une production à haute valeur ajoutée et examiner l'option de transformation en produits de niche avec des marques distinctes.

## Chapitre 5. Comment créer votre propre modèle économique

L'outil le plus couramment utilisé pour l'analyse de la rentabilité d'une entreprise est le "Canvas Business Model" (Le canevas du modèle d'affaire). Il s'agit d'un modèle de gestion stratégique pour documenter les modèles existants et même pour développer et visualiser de nouveaux modèles commerciaux. Les quatre principaux composants du modèle commercial "Canvas" sont : les clients, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière. Ces quatre composants principaux sont l'épine dorsale de neuf blocs de construction de base : les **segments de clientèle**, les **propositions de valeur** pour chaque segment, les **canaux de distribution** pour atteindre les clients, la **relation** établie avec le **client**, les **flux de revenus** générés, les **ressources clés** et les **activités clés** nécessaires à la création de valeur, les partenariats clés et la **structure de coûts** du modèle économique.

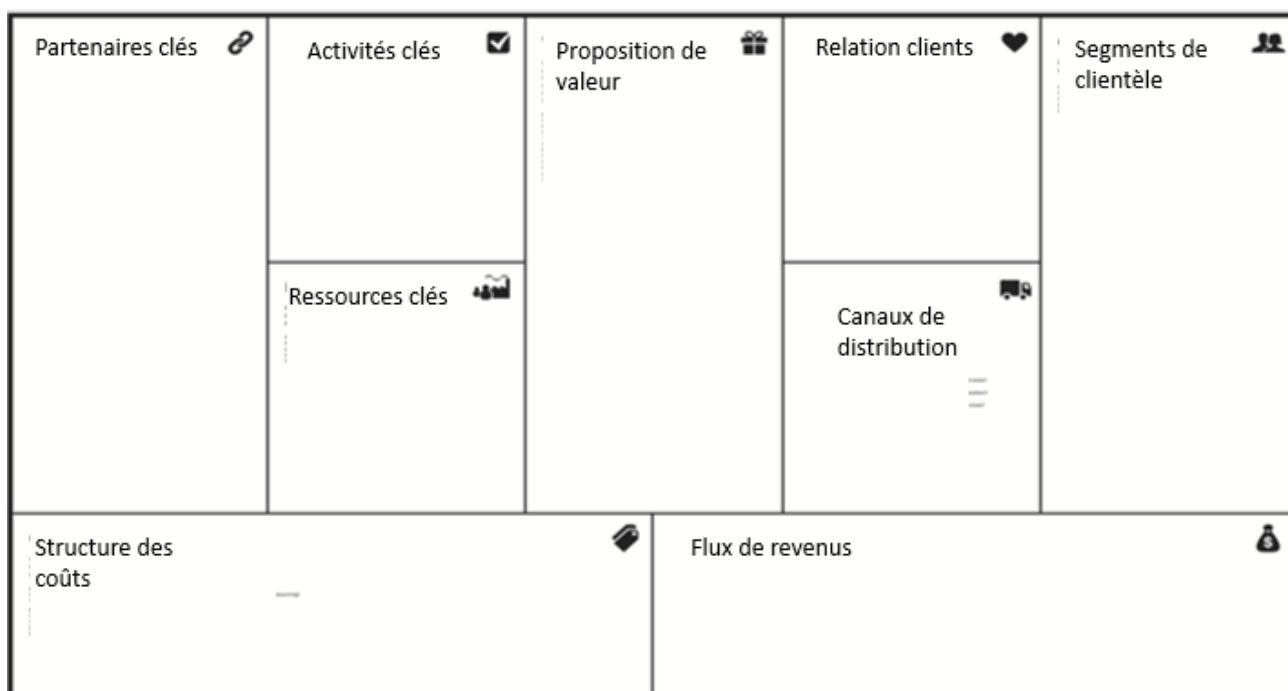


Figure 11. Business model Canvas (source: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Business\\_Model\\_Canvas.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Business_Model_Canvas.png))

Les neuf blocs doivent être analysés dans l'ordre suivant.

### Les segments de clientèle

Les **segments de clientèle** sont les différents groupes de personnes ou d'organisations que l'entreprise vise à atteindre et à servir par ses produits et services. En Agriculture Urbaine, les clients peuvent être des riverains, des clients à la recherche de produits bio et sains, des restaurateurs qui ont besoin de produits frais, ou encore des opérateurs de la

restauration collective. Il existe différents principaux types de marchés, associés à différents segments de clientèle :

- Marché de masse (un grand groupe de clients ayant des besoins et des problèmes comparables) ;
- Marché de niche (segments de clientèle spécifiques et spécialisés) ;
- Marché segmenté (distinction de plusieurs segments de clientèle avec des besoins et des problèmes légèrement différents) ;
- Marché diversifié (segments de clientèle indépendants avec des besoins et des problèmes très différents) ;

### Proposition de valeur

C'est l'ensemble de produits et services qui créent de la valeur pour un segment de clientèle spécifique.

En AU, il peut s'agir de produits à haute valeur ajoutée, d'innovation technologique et sociale (par exemple : l'aquaponie), de techniques de production spécifiques ou d'activités connexes (par exemple : l'éducation agricole ou environnementale, la prestation de services). La proposition de valeur n'est pas exclusivement liée à la vente d'un produit. Certaines propositions de valeur souvent fournies sont la nouveauté, la performance, la personnalisation, la conception, la marque, le prix, la réduction des coûts, la réduction des risques, l'accessibilité et la commodité.

Ainsi, l'objectif ici est d'identifier le(s) besoin(s)/problème(s) de votre segment de clientèle pour ensuite trouver comment le résoudre (proposition de valeur).

Les canaux et les relations clients associent les segments de clientèle aux propositions de valeur.

### Canaux

Les canaux décrivent comment une entreprise communique et atteint ses segments de clientèle pour fournir les propositions de valeur identifiées. Un mélange approprié de canaux est crucial pour satisfaire les clients. Les activités d'AU peuvent utiliser des canaux directs (magasins en propre, force de vente, ventes en ligne) et/ou indirects (magasins partenaires, grossistes). Les activités associées à chaque canal se composent de cinq étapes, à savoir la sensibilisation, l'évaluation, l'achat/vente, la livraison et l'après-vente.

### Relations clients

Les relations clients montrent quel type de relation l'organisation établit avec ses segments de clientèle. Dans l'agriculture de proximité, notamment en milieu urbain, la relation client doit privilégier la proximité, la qualité et l'authenticité du produit. Il s'agit donc de construire la stratégie marketing qui permet de valoriser ces dimensions à travers l'organisation d'événements, d'actions de sensibilisation accompagnant la commercialisation des produits, et de « journées portes ouvertes ».

### Flux de revenus

Les flux de revenus représentent les liquidités qu'une entreprise génère à partir de chaque segment de clientèle. Il existe un ensemble de moyens pour générer des liquidités, y compris les principaux mécanismes de tarification des approches fixes et dynamiques : les ventes d'actifs, les frais d'utilisation, les frais d'abonnement, le prêt/la location/le crédit-bail, les licences, les frais de courtage et la publicité.

Dans cette partie, ce qui est nécessaire est de comprendre comment générer des revenus. En AU, il peut s'agir de prix de marché, de services, de subventions publiques, d'aide alimentaire, de collecte de fonds privée, de crowdfunding et parfois d'apports en nature (volontariat) qui peuvent être indirectement valorisés comme sources de revenus (estimation des heures de volontariat valorisées par exemple).

### Ressources clés

Les ressources clés sont les actifs les plus importants requis pour faire fonctionner un modèle d'affaires. Les ressources clés peuvent être divisées en physiques, financières, intellectuelles et humaines, et sont soit en propre possession, soit louées/achetées à des partenaires.

En AU, les immobilisations comprennent normalement des éléments tels que les terrains et les bâtiments, les serres, le système d'irrigation, le matériel agricole, le mobilier, le matériel de bureau, les ordinateurs, les installations et accessoires, et les machines de transformation. Les investissements technologiques et les systèmes productifs innovants sont inclus dans ces ressources.

Les ressources qui sont normalement amorties dans le temps à des fins fiscales et les règles d'amortissement doivent être intégrés dans le bilan.

### Activités clés

Les activités clés sont les actions ou les activités requises pour la position de valeur de l'organisation afin d'être performantes. Elles déterminent quels sont les livrables nécessaires pour les canaux de distribution, les relations clients. En AU, les activités clés peuvent être la production, la transformation des produits, le marketing, l'animation, la communication.

### Partenaires clés

Les partenariats clés sont le réseau de fournisseurs et de partenaires qui font fonctionner un modèle commercial. Les partenariats clés peuvent être divisés en quatre types de partenariats : alliances stratégiques entre non-concurrents, « coopération » (coopération + concurrence) en tant que partenariats stratégiques de concurrents, joint-ventures pour développer de nouvelles entreprises et relations acheteur-fournisseur. Dans l'AU, les partenaires clés peuvent être des collectivités, des acteurs du quartier, d'autres agriculteurs, des chercheurs agronomiques, des bureaux d'études.

### La structure des coûts

Une fois que l'infrastructure du modèle économique est établie, il devient plus facile de se faire une idée de la **structure des coûts**. Il définit ce qu'il en coûtera pour lancer et maintenir



l'entreprise pour chaque étape de la création de l'entreprise. Cela va de la création d'un site Web à l'embauche d'employés, à la production de biens, à la commercialisation des produits et à leur distribution aux consommateurs.

Vous trouverez ci-dessous l'estimation des coûts d'investissement moyens pouvant être nécessaires au démarrage d'une micro-ferme de 1 ha (hors terrain et sur les principes d'une installation low-tech). Le coût ci-dessous est une estimation des coûts pour un modèle générique de micro-ferme de base de 1 ha, il est donc important de savoir que les coûts réels devront être ajustés en fonction de l'emplacement, des conditions d'acquisition du terrain et du projet lui-même.

*Table 5. Structure des coûts d'une entreprise (Hervé-Gruyer, 2019)*

|                                                     | <b>Coût</b> |
|-----------------------------------------------------|-------------|
| <b>Clôtures et barrières</b>                        | 5000 €      |
| <b>Equipements et outils, matériel de marketing</b> | 22000 €     |
| <b>Construction d'outils légers</b>                 | 10000 €     |
| <b>Véhicule d'occasion</b>                          | 5000 €      |
| <b>Planter un verger et une haie</b>                | 10000 €     |
| <b>Creuser un étang pour stockage des eaux</b>      | 5000 €      |
| <b>Circulation à l'intérieur de la passerelle</b>   | 5000 €      |
| <b>Fournitures de bureau</b>                        | 2000 €      |

Source disponible depuis <https://www.anru.fr/la-docutheque/carnets-de-linnovation-lagriculture-urbaine-dans-les-quartiers-en-renouvellement>

## Chapitre 6. Gestion des risques

Il est inévitable que les porteurs de projets en Agriculture Urbaine soient confrontés à de nombreux obstacles, restrictions et situations négatives inattendues dans le processus d'établissement et de gestion de leurs projets. Ces facteurs négatifs sont généralement qualifiés de « risques » pour les entrepreneurs. Dans une perspective plus large, un risque peut être défini comme un événement ou une circonstance qui a un effet négatif sur votre entreprise ou votre projet. Les porteurs de projets et les entrepreneurs qui réussissent sont censés doter leurs initiatives d'une stratégie de gestion des risques prudente et claire avant de démarrer leur projet/entreprise. Dans un secteur instable comme l'AU, avoir une stratégie efficace de gestion des risques augmente en importance dans la mesure où il y a très peu de modèles, de bons exemples et d'études spécifiques dans le secteur de l'AU dont on peut tirer des enseignements.

L'analyse des risques est un moyen éprouvé d'identifier et d'évaluer les facteurs qui pourraient affecter négativement le succès d'une entreprise ou d'un projet. Il vous permet d'examiner les risques auxquels vous ou votre organisation êtes confrontés et vous aide à décider s'il faut aller de l'avant avec une décision. Une fois que vous avez déterminé la valeur des risques auxquels vous êtes confrontés, vous pouvez commencer à chercher des moyens de les gérer efficacement. Il peut s'agir de choisir d'éviter le risque, de le partager ou de l'accepter tout en réduisant son impact. Il est essentiel que vous soyez minutieux lorsque vous travaillez sur votre analyse des risques et que vous soyez conscient de tous les impacts possibles des risques révélés. Cela implique d'être attentif aux coûts, à l'éthique et à la sécurité des personnes.

Dans ce contexte, la méthodologie Innofarming fournit une directive de gestion des risques spécifique en 5 étapes pour les agriculteurs potentiels de l'AU.

### 6.1. Réalisation d'une enquête d'analyse des risques (Situation et analyse des parties prenantes)

#### Analyse de la situation

Dans la première étape, vous devez mener une enquête basée sur l'analyse de la situation et les techniques d'analyse des parties prenantes. L'une des méthodes d'analyse de situation les plus connues est l'analyse SWOT (AFOM en français), qui vise à identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de votre idée de projet. L'analyse SWOT/AFOM peut être très utile pour identifier les facteurs de risque potentiels (faiblesses et opportunités) ainsi que les indices pour prévenir les risques potentiels (forces et opportunités).

Table 6. Elements de l'analyse SWOT

|  | <b>Concentration</b> | <b>Objectif</b> |
|--|----------------------|-----------------|
|  |                      |                 |

|                     |         |                                                                                                       |
|---------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Forces</b>       | Interne | Caractéristiques de l'entreprise ou du projet qui offrent des avantages par rapport aux autres        |
| <b>Faiblesses</b>   | Interne | Caractéristiques de l'entreprise ou du projet qui présentent des inconvénients par rapport aux autres |
| <b>Opportunités</b> | Externe | Éléments de l'environnement susceptibles de représenter un avantage pour l'entreprise ou le projet    |
| <b>Menaces</b>      | Externe | Éléments de l'environnement pouvant causer des problèmes à l'entreprise ou au projet (risques)        |

Tout d'abord, organisez des séances de brainstorming de préférence avec un groupe de personnes concernées pour identifier les facteurs SWOT, puis remplissez le diagramme (voir exemple ci-dessous). Deuxièmement, examinez les facteurs SWOT identifiés avec votre groupe ; analyser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces ; combinez les idées similaires et éliminez les idées de brainstorming inutiles collectées à l'étape précédente et hiérarchisez tous les facteurs par ordre de classement. Troisièmement, identifiez les risques potentiels pour votre projet en fonction des facteurs SWOT.

Il existe de nombreuses sources et outils en ligne pour vous aider à développer une analyse SWOT pour votre activité UA.

Certains exemples sont : [Creately](#), [Smartsheet](#), [MindTools](#), ou [Canva](#).

### Analyse des parties prenantes

Les parties prenantes sont des parties qui ont d'une manière ou d'une autre un intérêt dans votre activité d'agriculture urbaine et qui peuvent affecter ou être affectées par l'entreprise. Ces effets peuvent être de négatifs (ce qui signifie qu'ils peuvent créer des risques pour votre projet) ou influencer de manière positive (ce qui signifie qu'ils peuvent faciliter votre travail). Par conséquent, effectuer une analyse spécifique des parties prenantes avant de commencer votre activité d'AU vous aidera certainement à développer un plan de gestion des risques pratique. De plus, une bonne analyse des parties prenantes sera utile lors de l'élaboration de votre stratégie de communication et de marketing. Encore une fois, il existe de nombreuses sources en ligne sur « comment effectuer une analyse des parties prenantes » disponibles par une recherche en ligne rapide. Quelques exemples de sources sont [MindTools](#) et [Project Engineering](#).

L'implication de nouveaux acteurs (tels que les consommateurs, les organisations de la société civile) conduit à de nouvelles pratiques (par exemple : le « prosume ») et à des modalités de gouvernance de la production et de la consommation alimentaires adaptées au contexte local (**Pierr et al., 2018**). **Lohrberg et al. (2016)** identifie les groupes de parties prenantes de base à prendre en compte lors de l'élaboration d'un projet d'AU :

1. Organismes gouvernementaux : niveau international ; niveau national; niveau régional; gouvernement local; organisations dirigées par le gouvernement; institutions dirigées par le gouvernement.
2. Société civile : ONG ; fermes/organisations à but non lucratif; les bailleurs de fonds ; artistes; établissements d'enseignement (publics et privés); institutions religieuses; personnes; bénévoles.
3. Marché : agriculture à but lucratif ; associations d'agriculteurs; acteurs privés ; entrepreneurs; les bailleurs de fonds ; distributeurs; vendeurs.

## 6.2. Identification et classification des risques potentiels

Après avoir mené l'enquête d'analyse des risques, vous devez identifier et classer les risques spécifiques à votre activité. Tous les risques identifiés sembleront probablement être liés les uns aux autres. Pourtant, pour donner une idée générale, les principaux groupes de risques pour un projet d'AU pourraient être :

1. Problèmes et restrictions juridiques (autorisations nécessaires, documentation officielle, exigences de sécurité, taxes, comptabilité, etc.)
2. Environnement (gestion des parasites, déchets, utilisation de l'eau, utilisation des terres, etc.)
3. Social (acceptabilité par la société proche / quartier)
4. Santé (problèmes de sécurité alimentaire)
5. Marketing (accès au marché, concurrence, durabilité, etc.)
6. Financiers (coûts d'investissement, frais d'exploitation, publicité, etc.)
7. Technique (manque de compétences et de connaissances, utilisation de la technologie)
8. Externe (conditions météorologiques, changement de politiques et de réglementations, crise économique, etc.)

## 6.3. Évaluer les risques et produire des hypothèses/précautions

Dans la troisième étape, vous devez évaluer les risques identifiés et classés. Vous pouvez évaluer chaque risque identifié grâce à une formule de base comprenant : (a) la probabilité du risque (fréquence de sa survenance) et (b) la conséquence du risque sur votre activité (l'impact négatif s'il se produisait). Vous pouvez utiliser une grille de calcul de 0 (zéro) à 5 (cinq) pour la probabilité et la conséquence de chaque risque. Cette évaluation peut sembler quelque peu subjective, car vous (et votre équipe) évalueriez les niveaux de probabilité et les conséquences des risques. De plus, le résultat de l'évaluation, en particulier le niveau de probabilité, peut changer en fonction des hypothèses/précautions produites pour un facteur de risque.

La formule pour déterminer le niveau du risque : Niveau de risque = probabilité x conséquence

Exemple d'évaluation des risques :

Risque identifié : les déchets de production peuvent provoquer une odeur désagréable et les intervenants (les voisins en l'occurrence) peuvent s'en plaindre.

Probabilité (sa probabilité de se produire lorsque vous mettez en œuvre votre activité UA) : 2 sur 5

Conséquence (son impact négatif sur votre activité) : 3 sur 5

Niveau de risque :  $2 \times 3 = 6$

Après avoir évalué chaque risque identifié avec cette formule, il est temps de préparer une matrice d'analyse des risques pour déterminer le niveau de priorité et de notation des risques.

| Conséquence                                                                                                                                                                                          | Probabilité | Niveau | Rare<br>L'événement peut se produire dans des circonstances exceptionnelles.<br>Moins de 2 ans | Peu probable<br>L'événement peut se produire parfois.<br>Au moins 1 fois par an. | Modérée<br>L'événement se produira probablement.<br>Au moins 1 fois tous les 6 mois. | Récurrente<br>L'événement se produira dans la plupart des circonstances.<br>Au moins 1 fois par mois. | Certaine<br>L'événement se produira dans toutes les circonstances.<br>Au moins 1 fois par semaine. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                      |             |        | 1                                                                                              | 2                                                                                | 3                                                                                    | 4                                                                                                     | 5                                                                                                  |
| <b>Négligeable</b><br>Pas d'accidents. Perte financière basse.                                                                                                                                       | 0           | 0      | 0                                                                                              | 0                                                                                | 0                                                                                    | 0                                                                                                     | 0                                                                                                  |
| <b>Mineure</b><br>Soins de premiers secours. Perte financière modérée.                                                                                                                               | 1           | 1      | 1                                                                                              | 2                                                                                | 3                                                                                    | 4                                                                                                     | 5                                                                                                  |
| <b>Sérieuse</b><br>Traitements médicaux requis. Perte financière élevée. Implications environnementales modérées. Perte de réputation modérée. Interruption du commerce modérée.                     | 2           | 2      | 2                                                                                              | 4                                                                                | 6                                                                                    | 8                                                                                                     | 10                                                                                                 |
| <b>Majeure</b><br>Accidents excessifs et multiples sur le long terme. Perte financière élevée. Implications environnementales hautes. Perte de réputation majeure. Interruption du commerce majeure. | 3           | 3      | 3                                                                                              | 6                                                                                | 9                                                                                    | 12                                                                                                    | 15                                                                                                 |
| <b>Fatale</b><br>Mort simple.                                                                                                                                                                        | 4           | 4      | 4                                                                                              | 8                                                                                | 12                                                                                   | 16                                                                                                    | 20                                                                                                 |
| <b>Fatale plusieurs fois</b><br>Morts multiples et accidents sur le long terme.                                                                                                                      | 5           | 5      | 5                                                                                              | 10                                                                               | 15                                                                                   | 20                                                                                                    | 25                                                                                                 |

| Echelle de risque | Priorité de risque | Description                                                                                                                                     |
|-------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0                 | N                  | <b>Pas de risque:</b> les coûts de traitement du risque sont largement disproportionnels, comparé aux conséquences qui sont négligeables.       |
| 1 – 3             | L                  | <b>Risque faible:</b> Des futurs changements concernant la zone de travail ou le processus peuvent être pris en compte ou réglés immédiatement. |
| 4 – 6             | M                  | <b>Risque modéré:</b> Le planning ou le processus budgétaire peuvent être corrigés.                                                             |
| 8 – 12            | H                  | <b>Risque élevé:</b> Demande une correction immédiate.                                                                                          |
| 15 – 25           | E                  | <b>Risque extrême:</b> Le processus de travail doit être immédiatement interdit et corrigé.                                                     |

Table 4. Matrice d'évaluation des risques. Disponible sur: <https://www.smallbusiness.wa.gov.au/business-advice/insurance-and-risk-management/risk-management>

## 6.4. Gérer les risques - Plan de gestion des risques

Une fois que vous avez identifié le niveau des risques pour votre activité, vous pouvez commencer à chercher des moyens de les gérer. La gestion des risques implique l'élaboration d'options rentables pour y faire face, notamment en évitant le risque, en réduisant le risque, en transférant le risque et en acceptant le risque. Il est recommandé d'élaborer un plan de gestion des risques couvrant les stratégies de gestion pour chaque facteur de risque.





Figure 12 Gestion de risque  
Source: Projet Innofarming

### Eviter

Dans certains cas, vous voudrez peut-être éviter complètement le risque. Cela pourrait signifier ne pas s'impliquer dans une entreprise commerciale, transmettre un projet ou sauter une activité à haut risque. C'est une bonne option lorsque la prise de risque n'implique aucun avantage pour votre organisation, ou lorsque le coût de la gestion des effets n'en vaut pas la peine. Cependant, lorsque vous évitez complètement un risque potentiel, vous risquez de manquer une opportunité. Dans ce cas, vous pouvez effectuer un "Et si ?", c'est à dire une analyse pour explorer vos options lorsque vous prenez votre décision de modifier votre processus commercial, votre équipement ou votre matériel pour obtenir un résultat similaire mais avec moins de risques.

### Réduire

S'il n'est pas possible d'éviter totalement un facteur de risque, vous devez alors rechercher des moyens de réduire soit la probabilité du facteur de risque, soit ses conséquences (impacts) sur votre activité. Cela pourrait inclure le renforcement des capacités et l'acquisition de compétences par la formation, la documentation des procédures et des politiques, le respect de la législation, l'entretien des équipements, la pratique des procédures d'urgence, la conservation des dossiers en toute sécurité et la planification d'urgence.

### Transférer

Une autre technique de gestion des risques consiste à transférer le risque à d'autres parties ou en d'autres termes à « partager le risque » avec les parties prenantes (autres personnes, équipes, organisations ou tiers). Par exemple, vous partagez le risque lorsque vous assurez votre ferme ou vos produits et votre inventaire auprès d'une compagnie d'assurance tierce, ou lorsque vous vous associez à une autre organisation (une coopération alimentaire) dans le cadre d'une initiative conjointe de développement de produits.

### Accepter

Si les trois techniques ci-dessus ne fonctionnent pas dans la gestion d'un facteur de risque spécifique, accepter le risque serait votre dernière option. Cette option est généralement la meilleure lorsqu'il n'y a rien que vous puissiez faire pour prévenir ou atténuer un risque, lorsque la perte potentielle est inférieure au coût de l'assurance contre le risque, ou lorsque le gain potentiel vaut la peine d'accepter le risque. Par exemple, vous pourriez accepter le risque d'un lancement tardif d'un projet si les ventes potentielles couvrent toujours vos coûts.

## 6.5. Surveillance et examen

Les facteurs de risque continueront d'exister et évolueront dans le temps en fonction d'autres variables de votre activité. Par conséquent, la dernière technique de votre stratégie de gestion des risques consiste à surveiller et à examiner les facteurs de risque. Sans donner suite aux risques identifiés, évalués et atténués au départ, il ne s'agit que d'un exercice ponctuel qui est également « risqué » pour votre activité.

En bref, vous devez surveiller et examiner périodiquement les facteurs de risque de votre activité UA pour savoir :

1. Comment et dans quelle mesure le facteur de risque évolue ;
2. L'effet que ces changements auront sur les objectifs et le fonctionnement de votre activité ;
3. Si votre stratégie de gestion des risques fonctionne bien ou si elle a besoin de modifications et/ou d'améliorations.

Enfin, le projet Innofarming présente quelques restrictions possibles (faiblesses et menaces) qui peuvent créer des facteurs de risque pour un projet d'AU :

1. Souvent, les acteurs de l'AU manquent de formation suffisante aux pratiques agricoles. Bien qu'ils puissent posséder d'autres compétences qui peuvent favoriser l'innovation, un manque de connaissances agricoles peut représenter un gros obstacle à l'établissement d'une exploitation économiquement viable. Cela peut à son tour entraîner des difficultés à trouver des partenaires de financement ou de coopération (**Pierr et al., 2018**). Dans ce contexte, le projet Innofarming et ses réalisations actuelles visent stratégiquement à satisfaire les besoins initiaux des porteurs de projets UA en connaissances et compétences techniques de base pour développer un projet d'AU.
2. Les jardins communautaires n'ont souvent pas de contrats de location permanents et, par conséquent, aucune garantie de planification pour plusieurs saisons de

croissance n'est accordée. De plus, les sols des terrains urbains vacants peuvent être contaminés (**Piorr et al., 2018**).

3. Les solutions techniques pour les systèmes d'agriculture d'intérieur ne sont pas entièrement développées et la variété à choisir est également limitée. L'équipement technique peut coûter trop cher si l'activité d'AU est sous forme d'agriculture d'intérieur. De plus, étant donné que la croissance des plantes dans les fermes d'intérieur repose principalement sur la lumière artificielle, la demande en énergie peut créer des coûts d'exploitation élevés et diminuer la compétitivité (**Piorr et al., 2018**).
4. La contamination des sols à l'intérieur des villes entrave l'établissement d'entreprises horticoles commerciales. Par conséquent, les zones utilisées pour les activités d'AU ne sont souvent disponibles que pour une utilisation provisoire et l'AU reste une activité temporaire d'initiatives sociales sans ambitions économiques (**Piorr et al., 2018**).
5. D'un point de vue social, la technologie de culture moderne a souvent du mal à être acceptée par les consommateurs. De nombreux consommateurs ont une image romancée de l'agriculture comme étant de faible technologie et traditionnelle et rejettent donc souvent les méthodes modernes telles que la culture hydroponique parce qu'elles ne sont « pas naturelles » ou qu'elles génèrent des impacts négatifs - bruit, lumière... (**Piorr et al., 2018**).
6. Les agriculteurs traditionnels (tels que les producteurs laitiers à grande échelle et les agriculteurs exploitant des exploitations arables mixtes) considéraient ceux qui promeuvent de nouvelles initiatives agricoles telles que les activités d'agriculture urbaine comme une menace concurrentielle. De telles perceptions contribuent aux tensions, qui peuvent constituer un obstacle important à la coopération entre les deux groupes (**McEldowney, 2017**).

# Concepts clés et vocabulaire

**Business plan / business model** : Business plan et business model sont deux notions fondamentales qu'il ne faut pas confondre. Le business model (ou modèle économique) est la manière dont l'entreprise génère son profit, tandis que le business plan est un document présentant la stratégie de l'entreprise et ses implications financières pour les années à venir. Ainsi, le business model est au centre du business plan.

Le business model décrit comment l'entreprise se positionne dans la chaîne de valeur de son secteur et comment elle organise ses relations avec ses clients, fournisseurs et partenaires afin de générer du profit. Le business plan traduit ce positionnement en une série d'actions stratégiques à mettre en œuvre et quantifie leur impact.

**PAC (Politique Agricole Commune)** : La PAC est une politique commune à tous les pays de l'UE. Il est géré et financé au niveau européen sur les ressources du budget de l'UE. C'est un partenariat entre l'agriculture et la société, et entre l'Europe et ses agriculteurs.

**Gestion des coûts** : La gestion des coûts est un processus de planification et de contrôle du budget d'une entreprise. Cette méthode prévoit que les coûts attendus pour un projet donné sont calculés lors de sa phase de planification et que ces coûts doivent être approuvés au préalable. Toutes les dépenses sont ensuite enregistrées et contrôlées au cours du projet pour assurer la conformité avec le plan de gestion des coûts. Une fois le projet terminé, il est possible de comparer et d'analyser les coûts prévisionnels et les coûts réels constatés.

**Viabilité économique** : La viabilité économique est la capacité d'une organisation à payer ses dépenses et à faire face à ses dépenses. Dans le cas d'une ferme urbaine, il s'agit à la fois de payer les fournitures et les consommables (eau, électricité, intrants, etc.), de payer les factures d'achat/location de matériel, de payer les salariés qui travaillent à la ferme... La viabilité économique d'une exploitation agricole urbaine ou rurale ne dépend pas exclusivement de la vente de la production agricole. La diversification des revenus, la mobilisation des financements extérieurs et des subventions y contribuent également.

**Food-Hubs** : sont des intermédiaires entre les producteurs alimentaires et les gros grossistes, opérant au centre d'un réseau de petits agriculteurs et producteurs individuels.

**Sécurité sanitaire des aliments** : discipline scientifique décrivant la manipulation, la préparation et le stockage des aliments de manière à prévenir les maladies d'origine alimentaire.

**Sécurité alimentaire** : est une mesure de la disponibilité de la nourriture et de la capacité des individus à y accéder.

**Étiquetage** : Une étiquette alimentaire est toute étiquette, marque, image ou autre élément descriptif, écrit, imprimé, au pochoir, marqué, en relief ou imprimé sur ou attaché à un contenant d'aliment ou de produit alimentaire.

**Gestion des risques** : est le processus d'identification, d'évaluation et de contrôle des menaces pesant sur le capital et les bénéfices d'une organisation. Le plan de gestion des risques peut mettre en œuvre 4 manières de gérer un risque ou un fil particulier ; (a) éviter le facteur de risque; (b) réduire le facteur de risque; (c) transférer le risque à des tiers et (d) accepter le risque.

**Analyse des parties prenantes** : il s'agit d'un processus d'identification des parties prenantes - des parties qui ont d'une manière ou d'une autre un intérêt dans votre activité d'AU et peuvent affecter ou être affectées par l'entreprise - avant le début du projet ; les regrouper selon leurs niveaux de participation, d'intérêt et d'influence dans le projet ; et déterminer la meilleure façon d'impliquer et de communiquer chacun de ces groupes de parties prenantes tout au long du processus.

**Analyse SWOT** : est une technique de planification stratégique qui vise à identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de votre idée de projet. Un cadre d'analyse SWOT évalue les facteurs internes et externes, ainsi que le potentiel actuel et futur d'une idée.



# Evaluation

1. Les questions de gouvernance de l'agriculture urbaine (AU) sont les suivantes
  - a. **Caractérisée par une situation complexe non seulement au niveau européen mais aussi au niveau national**
  - b. clairement examinée dans le cadre de la politique agricole commune de l'UE
  - c. déléguée aux pays partenaires par l'UE.
2. Les parties prenantes d'une activité d'agriculture urbaine peuvent comprendre
  - a. Des organismes gouvernementaux et des organisations de la société civile
  - b. Des organisations à but lucratif et des particuliers (bénévoles, etc.)
  - c. **Les deux**
3. Quelle organisation internationale a lancé l'Agenda pour l'alimentation urbaine
  - a. OCDE
  - b. La Commission européenne
  - c. **FAO**
4. Laquelle des affirmations suivantes est vraie :
  - a. L'agriculture urbaine ne nécessite pas de cadre réglementaire spécifique
  - b. Les réglementations nécessaires à l'organisation de l'agriculture urbaine existent déjà
  - c. **L'agriculture urbaine mérite un cadre réglementaire spécifique qui n'existe pas encore en Europe.**
5. En Espagne, la réglementation relative à l'agriculture urbaine est actuellement définie
  - a. **Au niveau municipal**
  - b. Au niveau national
  - c. Au niveau régional
6. La sécurité alimentaire signifie ;
  - a. la disponibilité des aliments et la capacité des individus à y accéder
  - b. **la préparation et le stockage des aliments de manière à prévenir les maladies d'origine alimentaire**
  - c. les mesures prises par les gouvernements pour protéger les producteurs d'aliments.
7. La sécurité alimentaire signifie ;
  - a. **la disponibilité de la nourriture et la capacité des individus à y accéder**
  - b. la préparation et le stockage des aliments de manière à éviter les maladies d'origine alimentaire

c. les mesures prises par les gouvernements pour protéger les consommateurs de denrées alimentaires.

8. Des études estiment que .....% des besoins alimentaires mondiaux peuvent être satisfaits par des activités d'agriculture urbaine.

- a. 45 - 50
- b. **15 - 20**
- c. 3 - 5

9. Les principaux avantages d'une stratégie de communication et de marketing efficace pour les agriculteurs de l'agriculture urbaine sont les suivants

- a. Réduction des coûts de transport, de stockage et d'emballage des aliments.
- b. La proximité des consommateurs pour la commercialisation directe
- c. **Les deux**

10. Quelle paire n'est pas un canal de commercialisation principal pour les produits de l'agriculture urbaine ?

- a. **Marchés des aliments surgelés - Secteur cosmétique**
- b. Marketing direct - Marchés urbains
- c. Marchés en ligne - Coopératives de Fod

11. Un centre alimentaire est :

- a. Un magasin d'alimentation situé dans un aéroport
- b. **Un intermédiaire entre les producteurs de denrées alimentaires et les grossistes à grande échelle.**
- c. Un hypermarché

12. Un business model est :

- a. un document présentant la stratégie commerciale de l'entreprise
- b. **la manière dont l'entreprise génère son profit**
- c. La stratégie marketing d'une entreprise

13. Parmi les modèles économiques suivants, lequel ne correspond pas aux modèles habituels d'une ferme urbaine :

- a. Le modèle d'affaires de réduction des coûts
- b. **Modèle d'entreprise d'intensification**
- c. Le modèle de diversification

14. Laquelle des affirmations suivantes s'applique au contexte économique de l'agriculture urbaine ?

- a. Il est plus facile de rentabiliser une ferme urbaine avec une monoculture de légumes
- b. **La diversification des activités est une stratégie utile pour rentabiliser une ferme urbaine.**
- c. Une ferme urbaine ne peut être rentable sans financement public

15. Un marché de niche est :
  - a. Un lieu spécialisé dans la vente d'animaux domestiques
  - b. Une stratégie marketing axée sur la vente d'une diversité réduite de productions.
  - c. **Un marché très étroit correspondant à un produit ou un service très spécialisé.**
  
16. Le revenu moyen européen par mètre carré d'une culture de jardinage intensif sur un "toit vert" se situe entre :
  - a. **8 et 18 €/m2**
  - b. 14 et 24 €/m2
  - c. 50 et 60 €/m2
  
17. Le business model canvas est :
  - a. **une méthode pour développer un modèle d'entreprise**
  - b. un modèle de plan d'affaires
  - c. un cadre pour le lancement d'une étude de marché
  
18. Les segments de clientèle sont :
  - a. **Les groupes de personnes qu'une exploitation agricole doit atteindre pour sa production.**
  - b. Un marché de niche
  - c. Un groupe de partenaires pour la stratégie de marketing
  
19. Parmi les ressources clés d'une ferme urbaine, les moins probables sont :
  - a. des serres
  - b. **une vendangeuse**
  - c. un système d'irrigation goutte à goutte
  
20. Une analyse SWOT est appropriée :
  - a. **Lors de la définition du projet de ferme urbaine**
  - b. Après avoir élaboré le plan d'affaires
  - c. Lors de la commercialisation de la première production
  
21. La séquence appropriée des tactiques de traitement des risques d'une stratégie de gestion des risques devrait être ;
  - a. Accepter - Éviter - Transférer - Réduire
  - b. Transférer - Réduire - Accepter - Éviter
  - c. **Éviter - Réduire - Transférer - Accepter**

---

## Activités / exercices

1. Essayez de développer un cadre et un diagramme d'analyse SWOT pour votre idée de projet sur l'agriculture urbaine. Identifiez vos forces et vos faiblesses puis réfléchissez aux facteurs externes ; les menaces et les opportunités possibles pour votre idée de projet.
2. Une fois que vous avez élaboré l'analyse SWOT de votre projet prévisionnel, proposez un modèle de business plan en identifiant clairement les 9 champs intégrés dans le «business model canvas». Essayez notamment d'identifier les grandes familles de coûts de production et de recettes et de les estimer.
3. Développez une stratégie générale de communication et de marketing pour votre activité UA. Identifiez vos canaux de commercialisation (direct - à la ferme ; marchés urbains ; en ligne ; hubs alimentaires ; coopératives, etc ;). Décrivez comment vous profiterez de ces canaux pour promouvoir (commercialiser) vos produits.

# Ressources utiles pour la leçon

<https://www.youtube.com/watch?v=Bi3hNsTcda8>

<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

<https://kromatic.com/blog/business-model-canvas-for-user-experience/>

Australia. (2009). Risk management guide for small to medium businesses Available at: <https://www.cpaaustralia.com.au/~media/corporate/allfiles/document/professional-resources/business/risk-management-guide-for-small-to-medium-businesses.pdf?la=en>

[http://cretau.ca/wp-content/uploads/2020/02/Fiche-%C3%A9conomique-fermes-sur-toit\\_edition\\_F.pdf](http://cretau.ca/wp-content/uploads/2020/02/Fiche-%C3%A9conomique-fermes-sur-toit_edition_F.pdf)

<https://www.anru.fr/la-docutheque/carnets-de-linnovation-lagriculture-urbaine-dans-les-quartiers-en-renouvellement>

[http://www.groof.fr/wp-content/uploads/2016/11/GROOFathon\\_PetitDej\\_CR.pdf](http://www.groof.fr/wp-content/uploads/2016/11/GROOFathon_PetitDej_CR.pdf)

Partnership for sustainable communities – Urban farm business plan Handbook – September 2011. Available at: <[https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-10/documents/1.urban\\_farm\\_business\\_plan\\_handbook\\_091511\\_508.pdf](https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-10/documents/1.urban_farm_business_plan_handbook_091511_508.pdf)

Pölling B., Prados M.-J., Torquati B. M., Recasens X., Paffarini C., Alfranca O., Lorleberg W. (2017). Business models in urban farming: A comparative analysis of case studies from Spain, Italy and Germany. *Moravian Geographical Report*, 25(3), 166-180. Available at: [http://www.geonika.cz/EN/research/ENMGRCIanky/2017\\_3\\_POLLING.pdf](http://www.geonika.cz/EN/research/ENMGRCIanky/2017_3_POLLING.pdf)

<http://www.au-lab.ca/2019/06/14/premier-portrait-de-lagriculture-urbaine-commerciale-au-quebec-le-quebec-se-demarque/>

<https://quebec.huffingtonpost.ca/>

<https://www.business.hsbc.uk/en-gb/gb/article/business-plan>

[https://www.knowledge.hsbc.co.uk/business\\_plan/embed](https://www.knowledge.hsbc.co.uk/business_plan/embed)

[https://document.leefmilieu.brussels/opac\\_css/elecfile/etude\\_agricultureUrbaine\\_viability\\_Greenloop\\_avril2013.PDF?langtype=2060](https://document.leefmilieu.brussels/opac_css/elecfile/etude_agricultureUrbaine_viability_Greenloop_avril2013.PDF?langtype=2060)

<https://centdegres.ca/magazine/alimentation/guide-pour-demarrer-son-entreprise-en-agriculture-urbaine/>



<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Urban agriculture and health: assessing risks and overseeing practices  
<http://journals.openedition.org/factsreports/5854>

Brownfields and Urban Agriculture: Interim Guidelines for Safe Gardening Practices.  
[https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-09/documents/bf\\_urban\\_ag.pdf](https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-09/documents/bf_urban_ag.pdf)

Step-by-step Introduction to Food Safety <https://onfarmfoodsafety.org/step-by-step-introduction-to-food-safety/>

Urban Agriculture Manual <https://urbanagriculture.horticulture.wisc.edu/food-safety/>

# Bibliographie, Références et liens pour en savoir plus

ADEME. (2017). – Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie. Agriculture urbaine, quelles enjeux de durabilité ? ADEME Editions. Available at: <https://www.ademe.fr/agriculture-urbaine-enjeux-durabilite>

Agence Urbaine de Bordeaux Métropole, A'urba. (2016). L'agriculture urbaine à Bordeaux, panorama des projets exemplaires et premiers éléments de stratégie. Available at : <https://www.aurba.org/wp-content/uploads/2017/02/aurbaagricultureurbainebordeaux2016.pdf>

Aubry, C., and Manouchehri, N. (2019). Urban agriculture and health: assessing risks and overseeing practices. *Field Actions Science Reports*. Special Issue 20. Available at: <http://journals.openedition.org/factsreports/5854>

Bernier, A.-M., Duchemin, E., Vermette, J.P. (2020). Guide de démarrage en entreprise agricole urbaine. Carrefour de recherche, d'expertise et de transfert en agriculture urbaine du Québec (CRETAU). Available at : <http://cretau.ca/wp-content/uploads/2020/08/GUIDE-DE-DÉMARRAGE-EN-ENTREPRISE-AGRICOLE-URBAINE.pdf>

Bolla, S. (2020). Food Labeling Initiatives in the EU Farm to Fork Strateg. USDA. Available at: <https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Food%20Labeling%20Initiatives%20in%20the%20EU%20Farm%20to%20Fork%20Strategy%20Brussels%20USEU%20European%20Union%2005-23-2020>

Chardenon, A. (2017). Les distributeurs font pousser l'agriculture urbaine. LSA. Available at: <https://www.lsa-conso.fr/les-distributeurs-font-pousser-l-agriculture-urbaine,265942>

Correy, R., Riley, K, Rivera, F, and Sullivan, D. (2015). Economical viability of urban agriculture in Boston, Massachusetts. Northeastern university

Curry, N., Reed M., Keech, D., Maye, D., and Kirwan, J. (2015). Urban agriculture and the policies of the European Union: the need for renewal. *Spanish Journal of Rural Development*, 5, 91-106. doi: [10.5261/2014.ESP1.08](https://doi.org/10.5261/2014.ESP1.08)

Den-Hartigh, C. (eds). (2013). Jardins collectifs urbains, parcours des innovations potagères et sociales. Educagri

De Zeeuw, H. (2004). "The development of Urban Agriculture; some lessons learnt". Key note paper for the International Conference Urban Agriculture, Agro-tourism and City Region Development, Beijing, 10-14 October, 2004.

DRAAF, Ile de France .(2016). Mon projet d'agriculture urbaine en Ile de France- Guide pratique des démarches réglementaires. Available at : [https://driaaf.ile-de-france.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Maquette\\_VF\\_cle475afb.pdf](https://driaaf.ile-de-france.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Maquette_VF_cle475afb.pdf)

Duchemin E, Huot C (2020). Fiches économiques Fermes urbaines de maraîchage sur toit. CRETAU

EU – URBACT. (2016). Agri-urban baseline study. The local food in urban forks. Available at: [https://urbact.eu/sites/default/files/agri-urban\\_baseline\\_study\\_vf\\_january\\_2017.pdf](https://urbact.eu/sites/default/files/agri-urban_baseline_study_vf_january_2017.pdf)

FAO. (2010). Food Safety Manual for Farmer Field Schools. Available at: <http://www.fao.org/3/a-at509e.pdf>

FAO. (2007). Profitability and sustainability of urban and peri-urban agriculture. Available at: <http://www.fao.org/3/a-a1471e.pdf>

Hervé-Gruyer P. et C. (2019). Vivre avec la Terre – Manuel des jardiniers-maraîchers. Actes Sud

Lohrberg, F., Licka, L., Scazzosi, L., Timpe, A. (eds.). (2016). Urban Agriculture Europe (COST). Jovis.

McEldowney, J. (2017). Urban agriculture in Europe: Patterns, challenges and policies. European Parliamentary Research Service (EPRS). Available at: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS\\_IDA\(2017\)614641](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_IDA(2017)614641)

Morán Alonso N. (2011). Huertos urbanos en tres ciudades europeas: Londres, Berlín, Madrid. Boletín CF+S, 47/48: 75-124.

Morán Alonso N. & Fernández de Casadevante, Jj.L., (2014). A desalambrar. Agricultura urbana, huertos. Hábitat y Soc. 7, 31–52.

Morel-Chevillet, G. (eds). (2017). Agriculteurs urbains: Du balcon à la profession, découverte des pionniers de la production agricole en ville. Éditions France Agricole

Orsini, F., Dubbeling, M., De Zeeuw, H., Gianquinto, G. (Eds.). (2017). Rooftop urban agriculture. Springer. doi: 10.1007/978-3-319-57720-3

Orsini, F., Pennisi, G., Michelon, M., Minelli, A., Bazzocchi, G., Sanyé-Mengual, E., & Gianquinto, G. (2020). Features and functions of urban agriculture in the Global North: a review. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 4, 228. doi: 10.3389/fsufs.2020.562513

Piorr, A., Zasada, I., Doernberg, A., Zoll, F., Ramme, W. (2018). Urban and Peri-urban Agriculture in the EU. Leibniz Centre for Agricultural Landscape Research (ZALF). Research for AGRI Committee. Available at: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/617468/IPOL\\_STU\(2018\)617468\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/617468/IPOL_STU(2018)617468_EN.pdf)

Robineau, O., Tichit, J. and Maillard, T. (2014). S'intégrer pour se pérenniser : pratiques d'agriculteurs urbains dans trois villes du Sud. *Espaces et sociétés*, 158, 83-100. doi: 10.3917/esp.158.0083.

Sarker, A, Bornman, J., and Marinova D. (2019). A Framework for Integrating Agriculture in Urban Sustainability in Australia. *Urban Science* 3, 50. doi: 10.3390/urbansci3020050

Tang, H., Liu, Y., and Huang, G. (2019). Current status and development strategy for community-supported agriculture (CSA) in China. *Sustainability* 11, 3008. doi: 10.3390/su11113008

van der Schans, J. W., Lorleberg, W., Alfranca-Burriel, O., Alves, E., Andersson, G., Branduini, P., et al. (2016). "It is a business! business models in urban agriculture," in *Urban Agriculture Europe*, eds F. Lohrberg, L. Lička, L. Scazzosi and A. Timpe (Berlin: Jovis Publishers), 82–91.