



EpaMarne EpaFrance
l'âme dans l'aménagement



ÉTUDE DE CAS N°2 : CŒUR AGRO-URBAIN DE MONTÉVRAIN

ISO/AFNOR 37101

1. Présentation du projet.....	2
2. Etat de référence.....	3
3. Description de l'utilisation de la méthode.....	4
3.1. Revue des cinq étapes de la méthode.....	4
3.2. Utilisation de la matrice ISO 37101.....	6
4. Conclusion et perspectives.....	9

1. PRÉSENTATION DU PROJET

Le cœur agro-urbain est un projet d'agriculture urbaine en maraîche biologique s'inscrivant dans un projet d'ÉcoQuartier à proximité du pôle gare de Montévrain, en périphérie Est de la région parisienne. Il s'agit précisément d'installer sur une vingtaine d'hectares du projet global (de 153 hectares) 2 à 3 porteurs de projets d'agriculture urbaine. Les études pré-opérationnelles ont été lancées en 2012, en vue d'un amorçage des projets et de la signature de baux ruraux environnementaux en 2019, pour une durée de 18 ans. L'année 2018 est celle du conventionnement avec les maraîchers, au travers d'une co-construction du projet agricole avec les porteurs de projets et d'un dialogue rapproché avec l'EPAMARNE, les collectivités et la chambre départementale d'agriculture. Des ateliers de concertation ont lieu mensuellement, et permettent la mise en adéquation progressive des projets agricoles et du programme d'aménagement de l'ÉcoQuartier.

La conception urbaine fait une large place au cœur agricole, notamment par une perméabilité de vue et de déplacement entre les futurs quartiers des quatre ZAC de Montévrain et leur environnement périurbain et par la recherche de synergies entre les futures aménités du quartier (équipements publics, commerces, etc.) et les activités agricoles. En parallèle, un certain nombre de priorités sont imposées aux porteurs de projets agricoles, parmi lesquelles :

- ▶ L'emploi local
- ▶ L'agriculture biologique
- ▶ Le maraîchage et les vergers, mieux adaptés à la nature des sols et à la valorisation du paysage
- ▶ La viabilité et pérennité économique des projets
- ▶ La dimension pédagogique (auprès des habitants et pour le retour d'expérience de l'EPAMARNE)
- ▶ La vente en directe aux habitants

Par souci de clarté, nous rappelons que le « cœur agro-urbain » désigne, dans cette monographie, la vingtaine d'hectares dédiés à l'agriculture urbaine, les projets qui s'y déploient, et les interactions avec le projet d'aménagement urbain à proprement parler (celui-ci étant désigné séparément).

2. ÉTAT DE RÉFÉRENCE

Le projet d'aménagement global des quatre ZAC du quartier de gare de Montévrain est initié par l'EPAMARNE en partenariat avec la Mairie de Montévrain. Au sein de l'établissement public d'aménagement, le pilotage du projet de cœur agro-urbain (c'est-à-dire des études pré-opérationnelles à son intégration au projet urbain en passant par l'appel à manifestation d'intérêt) est assuré par la chef de projets (Direction des Opérations) des 4 ZAC avec un appui du service innovations de la Direction de la Stratégie.

La co-construction du projet et concertation se sont déroulées au travers de multiples réunions et ateliers avec un souhait de fréquence élevée et de régularité depuis le 1^{er} comité de pilotage de 2012. Sur le plan politique, l'avancement du projet a été régulièrement présenté à la Mairie de Montévrain à l'occasion des plénières bimensuelles. Les réunions publiques et diverses animations de la Maison de l'Ecoquartier (lieu réalisé par EPAMARNE sur le site de projet pour une concertation au plus proche des habitants) ont permis de présenter le projet et de recueillir leurs attentes et observations. En complément de ces moments d'échanges prévus pour le cœur agro-urbain, EPAMARNE organise une permanence à la maison de l'Ecoquartier à une fréquence d'une demi-journée par semaine afin d'accueillir et de répondre aux questions de chaque habitant.

Au-delà des initiatives assez classiques d'associations des élus et des habitants, EPAMARNE a souhaité dès 2012 élargir le cercle de partenaires à de multiples acteurs jugés comme essentiels à la bonne réalisation du projet :

- ▶ Chambre départementale d'agriculture
- ▶ Foncière agricole Terre de liens
- ▶ Ministère de la cohésion des territoires au travers du suivi de la DHUP
- ▶ CEREMA
- ▶ AEV

Ces divers acteurs n'ont pas simplement suivi le projet en apportant leurs conseils. EPAMARNE a souhaité attribuer une voix délibérative à chacun de ces partenaires pour le jury de sélection des candidats maraichers (c'est la majorité, pour ne pas dire quasi-unanimité des votes qui a permis de retenir les actuels porteurs de projets).

En plus d'avoir élargi le cercle de partenaires, EPAMARNE a souhaité animer les terrains du cœur agro-urbain afin de préfigurer la future vocation « agriculture de proximité » du site. Plusieurs expérimentations ont été menées ; éco-pâturage avec une occupation d'une partie du site par une dizaine de moutons et deux boucs, éco-animation avec les enfants du groupe scolaire Eugène Isabey et les bêtes, mis en place d'engrais-verts pour fleurir le site et permettre un couvert végétal améliorant la structure et matière organique des terres du cœur agro-urbain.

Dans le cadre de la co-construction du projet en 2018-2019 avec les candidats maraichers retenus, l'EPAMARNE souhaite assurer une contribution optimale de la dimension agro-urbaine au développement durable du projet d'Ecoquartier d'ensemble. Cela consiste en une répercussion d'objectifs du développement durable dans les projets des 2/3 maraichers, au bénéfice du territoire. Ce transfert d'objectifs requiert un important travail de structuration, d'une part pour assurer leur bonne appropriation par l'ensemble des parties prenantes (maraichers, collectivités, paysagistes, etc.) et d'autre part pour garantir leur faisabilité opérationnelle et réglementaire (car il s'agit d'un appel à manifestation d'intérêts, et non d'une consultation relevant d'une procédure classique d'appel d'offres).

L'utilisation de la méthode ISO 37101 a permis de définir des pistes d'amélioration du projet, à étudier lors des ateliers de concertation. Ces contributions potentielles du projet de cœur agro-urbain au développement durable du territoire ont été, comme nous allons le voir, retravaillées à partir de la matrice ISO 37101 afin d'être plus facilement identifiables et partagées par tous les acteurs du projet.

3. DESCRIPTION DE L'UTILISATION DE LA MÉTHODE

Dans le cas du projet de cœur agro-urbain, la revue des cinq étapes du système de management a révélé une structuration de projet classique : un engagement politique antérieur, un examen de la situation de référence appuyé sur des études préalables détaillées, et une définition d'objectifs restreinte à l'essentiel du projet. Les étapes de plan d'action et d'évaluation sont définies en grande partie *in itinere*, compte-tenu de la durée des projets agricoles. Cet exercice a surtout permis de définir le niveau d'ambition d'utilisation de la matrice ISO 37101, qui a servi à enrichir le projet d'objectifs complémentaires, déclinés en plans d'action ciblés sur quatre thématiques, et assortis d'indicateurs de réalisation.

3.1. REVUE DES CINQ ÉTAPES DE LA MÉTHODE

■ AMBITION ET ENGAGEMENT

L'acquisition par l'EPAMARNE de terres agricoles en périphéries des actuelles ZAC de Montévrain remonte aux années 1980. Cependant, le vœu d'intégrer celles-ci à un projet d'aménagement urbain ne date que de 2010. C'est le fruit d'une réflexion menée entre l'EPAMARNE, la ville de Montévrain, et l'atelier Philippe Madec accompagné des paysagistes Folléa-Gautier sur l'inscription du projet d'aménagement dans son territoire et son paysage qui a retenu l'agriculture urbaine comme solution et « pièce » maîtresse du projet d'Ecoquartier d'où son nom « cœur agro-urbain ». A été visé donc dès le départ la recherche d'une synergie entre le programme urbain de l'Ecoquartier et la ruralité d'un tel projet agricole.

Les études préalables au projet d'aménagement ont été lancées en parallèle, sous la conduite de l'EPAMARNE, et une charte ÉcoQuartier a été signée en 2017.

■ EXAMEN DE LA SITUATION DE RÉFÉRENCE

Le diagnostic territorial du cœur agro-urbain prend la forme d'un regard croisé entre étude paysagère et études de faisabilité technico-économiques. L'étude paysagère porte sur les ZAC de Montévrain et inclut des recommandations aux futurs porteurs de projets : conservation des sentiers ruraux, priorité aux cultures fruitières et maraichères. Réciproquement, les études agronomiques, économiques et hydrauliques préalables à l'installation des projets agricoles prennent en compte les besoins du projet en matière d'approvisionnement en eau, d'accompagnement vers une meilleure qualité agronomique des terres et de vérification du modèle économique cadre du projet agricole.

Le secteur peut être considéré comme péri-urbain. Il accueillait des agriculteurs via des Conventions d'Occupation Précaire (renouvelable chaque année) pour permettre l'entretien des terrains tout en leur permettant de générer un peu de revenus complémentaires à leurs exploitations. Le changement de paradigme se situe bien dans le constat que dans un contexte de développement urbain important l'agriculture céréalière (fonctionnant sur des surfaces très importantes 100-200-300 ha et même plus) ne

s'avère plus très adaptée car fragilisée. Et que le modèle d'une agriculture de type maraîchère permettant une vente en directe aux habitants et construisant un paysage s'approchant davantage de grands jardins potagers s'avère donc plus adapté à un contexte de développement urbain important.

■ DÉFINITION DE LA STRATÉGIE

Le pilotage du projet d'aménagement et celui de sa dimension agro-urbaine relèvent d'une initiative propre de l'EPAMARNE au service des collectivités concernées. A l'issue des études préalables, un appel à manifestation d'intérêt a été lancé pour l'exploitation des 20 hectares du cœur agro-urbain, et 2 porteurs de projets ont été in fine retenus sur la base des principales ambitions du projet :

- ▶ Viabilité économique et technique des projets
- ▶ Agriculture à 100% biologique et tournée vers les productions fruitières et maraichères
- ▶ Intérêt pour le retour d'expérience de l'EPAMARNE en matière d'agriculture urbaine
- ▶ Dimension pédagogique et ouverture au public
- ▶ Accord pour une co-construction du projet agricole (chemins, irrigation, drainage, forage...)

S'engage alors un travail de définition des objectifs détaillés, en concertation avec les porteurs de projet, qui doit aboutir pour la signature des baux environnementaux ruraux et le lancement des projets en 2019. Cette étape de mise en adéquation des attentes de l'EPAMARNE et de celles des porteurs de projets est cruciale dans la stratégie du futur cœur agro-urbain. La collectivité et l'aménageur ont établi un certain nombre d'objectifs annexes, exprimés dans le cahier des charges de l'appel à manifestation d'intérêts, et relativement classiques pour un projet d'agriculture urbaine. Néanmoins, il apparaît que les objectifs existants doivent être structurés, et que des retombées positives complémentaires peuvent être mobilisées. La méthode a donc été utilisée pour éprouver et challenger les objectifs du projet et surtout pour commencer à élaborer une 1^{ère} forme d'évaluation.

■ MISE EN ŒUVRE

L'implémentation de la stratégie se fait en grande partie selon un processus itératif de concertation avec les acteurs, présentés dans l'état de référence du projet. Il convient toutefois de noter que compte-tenu du calendrier de mise en œuvre, l'expérimentation de la méthode ISO 37101 s'est insérée dans un agenda très contraint pour l'ensemble des parties prenantes n'a pas permis une appropriation de ce support par les élus ou les habitants par exemple. Ce travail s'est donc limité à la réflexion stratégique menée par l'EPAMARNE, en amont de la mise en œuvre, même si son aboutissement se reflète dans le plan d'action de l'année 2019, comme nous le verrons autour de l'utilisation de la matrice ISO 37101.

■ ÉVALUATION ET AMÉLIORATION CONTINUE

Le projet de cœur agro-urbain dispose dès son origine de quelques indicateurs élémentaires, propres à l'agriculture urbaine et assortis, le cas échéant, d'un niveau d'ambition :

- ▶ Nombre d'emplois – objectif 2 à 3 équivalent-temps-plein
- ▶ Nombre d'hectares cultivés – 20 hectares (surface dédiée au projet dans le cadre de l'aménagement)
- ▶ Production en plants ou en kilogrammes – à définir en fonction des projets retenus
- ▶ Viabilité des projets – responsabilité des porteurs de projets (prise en compte dans la concertation autour des objectifs complémentaires) et pérennisation de l'activité car EPAMARNE n'a pas vocation à rester propriétaire, mais à impulser et soutenir le développement de l'activité.

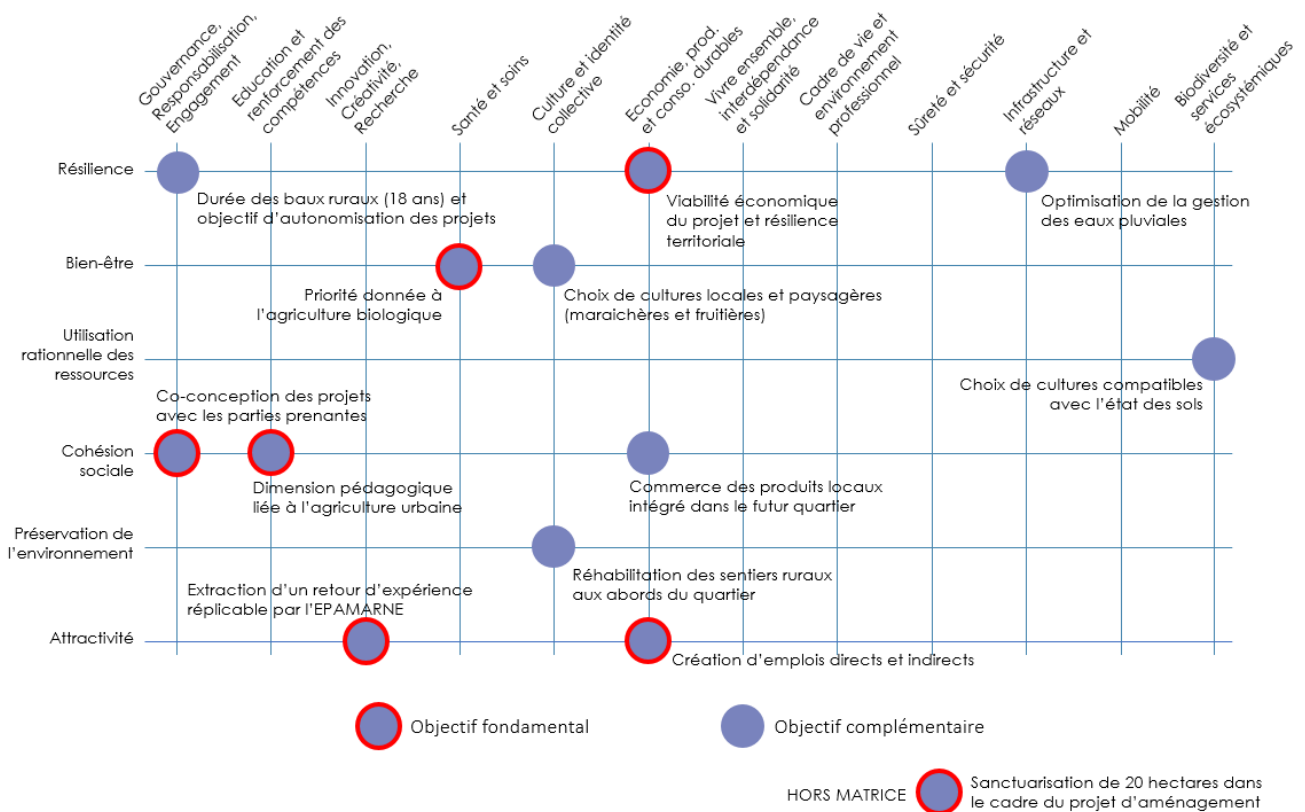
Compte-tenu de la nature évolutive des objectifs du projet agro-urbain, à l'échelle de la durée des baux ruraux (18 ans), une évaluation performancielle des projets est difficile à définir en amont. Toutefois, l'EPAMARNE doit pouvoir mesurer, dès la fin du travail de concertation, de l'amorçage des contributions du projet de cœur agro-urbain au développement durable du futur quartier. Ainsi, pour chaque

thématique d'objectifs complémentaires issus de la matrice ISO 37101, les actions à mener par l'EPAMARNE sont documentées par une production ou un bénéfice attendu, dont l'estimation et le niveau d'ambition doivent être définis à l'issue de la concertation avec les agriculteurs urbains, une fois la nature du projet fixée.

3.2. UTILISATION DE LA MATRICE ISO 37101

STRUCTURATION ET ENRICHISSEMENT DES RETOMBÉES POSITIVES DU PROJET

La première étape de l'utilisation de la matrice ISO 37101 sur le projet de cœur agro-urbain de Montévrain a été l'ancrage des objectifs existants dans la grille. Celle-ci est présentée ci-dessous, avec les 6 ambitions fondamentales cerclées en rouge.

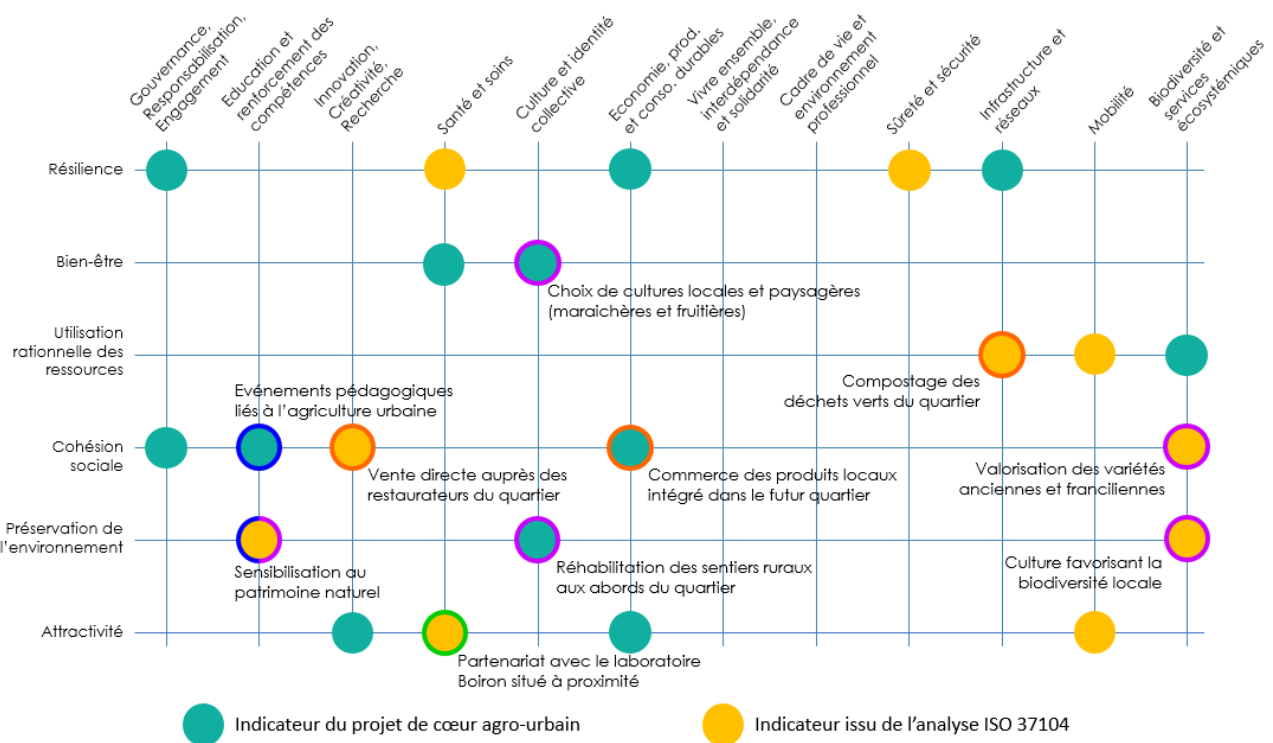


À la suite de cette cartographie, la réflexion a porté sur les « cases vides » de la matrice et les potentiels retombées positives du projet à maximiser. Certains domaines d'action du développement durable, directement impactés par l'agriculture urbaine, sont peu mobilisés et constituent pourtant une attente importante de la part de l'aménagement (collectivité et futurs habitants) : c'est le cas de la dimension pédagogique (colonne n°2), de la présence de la nature en ville et de la qualité de vie en générale (colonne n°8). Ainsi, la sensibilisation au patrimoine naturel et alimentaire, la découverte de l'usage des plantes médicinales, ou la mise en place de partenariats de vente directe ou de collecte de déchets verts auprès de restaurateurs ont été ajoutées à l'agenda de l'EPAMARNE et proposées aux porteurs de projets.

L'interrogation de la matrice a permis d'identifier facilement les leviers d'amélioration du projet de cœur agro-urbain, et surtout de les adosser aux objectifs initiaux. Cela se traduit par la formulation de 4

thématiques d'action complémentaires, à construire à l'occasion de la concertation avec leurs porteurs de projets agricoles et avec les parties prenantes du futur ÉcoQuartier. Ces thématiques, chacune accompagnée d'un objectif général, sont présentées ci-dessous ; le tableau suivant illustre les intersections de matrice ISO 37101 correspondant aux retombées positives attendues.

- ▶ Pédagogie (thématique prioritaire, **cercle bleu**) – faire bénéficier les habitants, notamment les scolaires, de la connaissance du monde agricole
- ▶ Economie circulaire (thématique prioritaire, **cercle orange**) – maximiser les échanges en circuit court, autant pour les produits agricoles que pour la valorisation des déchets verts par le compost/amendement possible des terres
- ▶ Santé (thématique secondaire, **cercle vert**) – intégrer le cœur agro-urbain dans la « Route de la Santé », un secteur tout proche du cœur agro urbain qui concentre notamment : cliniques, laboratoires, hôpital
- ▶ Patrimoine (thématique secondaire, **cercle violet**) – valoriser le passé rural du quartier, le patrimoine alimentaire régional et le savoir-faire agricole auprès des habitants



L'EPAMARNE a prévu la déclinaison opérationnelle de ces quatre axes en 2019, et préfigurer leur évaluation au fil du projet.

■ DÉCLINAISON DES OBJECTIFS EN PLAN D'ACTION ET D'ÉVALUATION

L'EPAMARNE a décliné les quatre objectifs thématiques en un plan d'action à court terme, assorti pour chaque objectif d'indicateurs de résultat. Ceux-ci sont présentés dans le tableau suivant :

Thématique	Plan d'action	Indicateur(s)
Pédagogie	Dialogue avec les porteurs de projets sur leur capacité à accueillir des visites « Capacity building » sur l'accueil du public auprès des porteurs de projets	Nombre de partenariats pédagogiques noués par le consortium agricole Nombre de visites scolaires ou nombre d'élèves par an
Economie circulaire	Négociation avec les communes voisines pour l'autorisation de points de vente Conventionnement avec les cantines scolaires et les restaurateurs Conventionnement avec les écoles et services espaces verts des collectivités pour valoriser les divers déchets alimentaires et ornementaux	Nombre de points de vente et distance par rapport au cœur agro-urbain Nombre de restaurateurs labellisés CERVIA Quantité de déchets verts collectés sur place
Santé	Prise de contact avec les équipes de d'un groupe pharmaceutique implantées sur place, en vue d'une réunion pour présenter le projet et envisager un partenariat	Production de plantes médicinales (kg, plants) Part de ces cultures dans le revenu des porteurs de projets Partenariat entre le laboratoire et l'EPAMARNE
Patrimoine	Réunion avec le CERVIA et les porteurs de projets de l'inventaire des aides (expertise, communication, financement) mobilisables	Nombre de produits labellisés CERVIA

Les actions à engager découlent directement des retombées positives attendues, présentées plus haut, et sont pour l'essentiel amorcées par l'EPAMARNE. Elles doivent être débattues lors des ateliers de concertation avec les porteurs de projets pour pouvoir être soumises au COPIL annuel du projet de cœur agro-urbain. Certaines dispositions, notamment celles sur les thèmes de la santé et du patrimoine, resteront à la discrétion des porteurs de projet agricoles car elles portent sur leur éventuel choix de variétés mises en culture. Les indicateurs sont aujourd'hui définis à titre prévisionnel, la plupart devant être mesuré en phase de vie de projet et faisant éventuellement l'objet de révision et d'une réflexion sur le niveau d'ambition visé à l'occasion des ateliers de concertation.

■ BÉNÉFICES DE CET EXERCICE POUR LA GOUVERNANCE DU PROJET

Au final, la réflexion nourrie par la méthode ISO 37101 outille l'EPAMARNE pour la mobilisation d'un portage politique renforcé du projet de cœur agro-urbain. Cette mobilisation, à concrétiser en 2019 en termes opérationnels, s'appuie sur 4 piliers :

- ▶ **Ambition** : La méthode a élargi le spectre des ambitions du projets, en rendant tangibles ses potentielles retombées positives sur les enjeux de pédagogie, d'économie circulaire, de santé et de patrimoine. Cela permet de tester facilement leur faisabilité, et de fixer pour chacun un niveau de priorité.
- ▶ **Partenariat** : La formulation d'objectifs complémentaires oriente le projet vers de nouveaux acteurs. Une fois ceux-ci identifiés, ils peuvent devenir des parties prenantes du projet et l'enrichir, avec la supervision de l'EPAMARNE et le soutien des élus le cas échéant.
- ▶ **Objectifs** : L'exercice a notamment fait réémerger des thématiques qui avaient été mises de côté dans le pilotage opérationnel du projet à court terme, mais s'avèrent pertinente si l'on considère le projet dans la durée.
- ▶ **Communication** : La méthode ISO 37101 apporte globalement une structuration utile à la promotion du cœur agro-urbain. Elle offre également un outil de compréhension des « failles » du projet, dans une perspective d'amélioration continue et de pédagogie positive.

4. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

En définitive, la méthode ISO 37101 a enrichi la démarche du projet de cœur agro-urbain en remobilisant autour d'objectifs initialement mis de côté, en facilitant leur structuration et leur appréhension par les parties prenantes. Ce projet offre un bon exemple d'utilisation « chronologique » de la méthode ISO 37101 car la réflexion autour de la matrice, qui portait sur la définition d'objectifs stratégiques complémentaires, a permis une déclinaison claire de ces derniers en un plan d'actions et en une série d'indicateurs.

La spécificité de ce cas d'utilisation réside aussi dans le reformulation de la contribution de la méthode ISO 37101 au management du projet. La matrice en tant qu'outil n'est pas partagée avec les parties prenantes, mais ses apports sont reformulés, structurés en quatre thématiques d'action, plus facilement appréhendables par les porteurs de projets et les élus par exemple.

Enfin, la réflexion croisée autour de la matrice sur ce projet et sur celui des Parisculteurs (programme d'agriculture urbaine porté par la Ville de Paris) s'est avérée enrichissante en termes de management de projet d'agriculture urbaine. Des objectifs novateurs ont été transférés entre les deux équipes, et l'ISO 37101 a servi de référentiel pour entrer rapidement dans le vif du sujet apportant une contribution à une démarche de capitalisation et de répliquabilité en matière de projet d'agriculture urbaine.