



LES PARISCULTEURS

MAIRIE DE PARIS 



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..... 7

4. **Conclusion et perspectives**..... 9

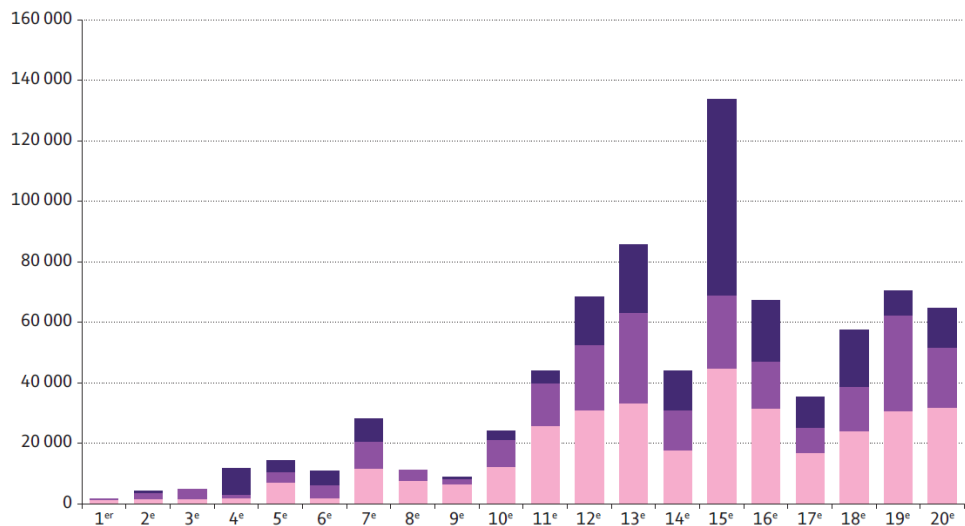
1. PRÉSENTATION DU PROJET

« Les Parisculteurs » est un ambitieux programme de développement de l'agriculture urbaine à Paris, appuyé sur une série d'**appels à projets**, un **large partenariat entre propriétaires de surfaces cultivables**, et un **réseau de d'expertise et de communication** piloté par la Ville. Ce réseau comprend notamment la chambre régionale d'agriculture, le CSTB, l'Architecte des Bâtiments de France, les écoles de Breuil et AgroParisTech, l'Association des Toitures Végétales, l'Institut Technique de l'Horticulture, et le syndicat Jeunes Agriculteurs.

Ce programme répond à l'engagement de mandature, émis en 2014, de végétaliser 100 hectares de murs et toitures parisiens d'ici 2020 et de développer 30 hectares d'agriculture urbaine à Paris. L'objectif chiffré est défini en cohérence avec une étude de l'Atelier Parisien d'Urbanisme¹ parue en 2013, selon laquelle 80 hectares de toitures parisiennes présentent un fort potentiel de développement pour la végétalisation. L'étude présente également les techniques historiques existantes, les innovations mises en place dans d'autres villes, et le potentiel économique de l'agriculture urbaine à Paris.

Répartition de toitures plates à potentiel par arrondissements et par surface (en m²)

- De 200 à 500 m²
- De 500 à 1 000 m²
- Plus de 1 000 m²



Source : Apur 2011

Total : 80 hectares de toitures à fort potentiel à Paris
 • 78 % dans les arrondissements périphériques dont 16 % dans le 15^e arrondissement.

¹ <https://www.apur.org/fr/nos-travaux/etude-potentiel-vegetalisation-toitures-terrasses-paris>

En 2016 est signée la **Charte « Objectif 100 hectares »** entre 33 entreprises et acteurs publics ou parapublics, propriétaires de toitures parisiennes présentant un potentiel de végétalisation. Ces propriétaires s'engagent à faciliter l'implantation de projets d'agriculture urbaine, à partager leurs retours d'expérience et à promouvoir le programme Parisculteurs. Aujourd'hui, la charte compte **74 signataires (dont 2/3 privés)** parmi lesquels Enedis, la RATP, Paris Habitat, la Ville de Saint-Denis, le groupe Carrefour, le Muséum National d'Histoire Naturelle, ou encore les Galeries Lafayette Haussmann².

Depuis le lancement du programme, 7 appels à projets ont été lancés :

Appels à projets	Sites proposés	Sites attribués	Projets installés fin 2018
Parisculteurs saison 1	46 sites	33 sites	15
Chapelle International	1 site – 7000m ²		
Parisculteurs saison 2	42 sites	33 sites	1
Houblon saison 1	8 sites	8 sites	8
Houblon saison 2	21 sites	7 sites	
Promenade Barbès – Chapelle – Stalingrad	1 site	1 site	
Parisculteurs saison 3	32 sites	En cours	

Les projets en cours incluent, à titre d'exemple : 4 terrasses maraichères et 1 façade houblonnière sur l'Opéra Bastille, un ferme urbaine en sous-sol produisant 100 000 kg de légumes et 30 000 kg de champignons par an, une safranière de 700 m² où sont organisées des ateliers pédagogiques et culinaires.

Enfin, le programme Parisculteurs a pris une ampleur métropolitaine, avec des sites ouverts aux appels à projets dans 8 collectivités de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne.

2. ETAT DE RÉFÉRENCE

Le pilotage du programme Parisculteurs a été confié dès le départ au « **Pôle Végétalisation et Agriculture Urbaine** », créé au sein de la Direction des Espaces Verts et de l'Environnement. Une équipe d'une dizaine de personnes (2 à 6 ETP en fonction des périodes), comprenant également experts de l'agriculture urbaine et un groupement d'AMO pour l'ingénierie de projet, les études techniques et la communication, orchestre les appels à projets, en lien avec le politique et les parties prenantes extérieures à la ville (propriétaires, porteurs de projets, grand public).

L'équipe du Pôle Végétalisation et Agriculture Urbaine rend compte très régulièrement à l'élue aux Espaces Verts à toutes les étapes du processus de préparation, lancement et suivi des appels à projets, explicitant toutes les difficultés rencontrées sur les projets (techniques, administratives, juridiques, capacité du porteur de projet...), notamment sur la base d'**objectifs-clés** définis au lancement du programme :

- ▶ Nombre d'hectares mis en culture (objectif 30 hectares en 2020, incluant les sites hors-Parisculteurs)
- ▶ Nombre de signataires de la Charte « Objectif 100 hectares »
- ▶ Nombre d'emplois directs (équivalent-temps-plein) créés
- ▶ Valorisation des modes de cultures innovants et partage d'expérience sur la gestion de projet

² <http://www.parisculteurs.paris/fr/charte-100-hectares/>

En parallèle des points d'étapes autour de ces objectifs, trois démarches d'évaluation du programme ont eu lieu en 2018 :

- ▶ L'auto-évaluation obligatoire au titre du PIA Ville De Demain,
- ▶ L'évaluation environnementale des projets Parisculteurs déjà amorcés,
- ▶ Le retour d'expérience annuel sur le management du programme.

Ces différentes évaluations portent sur des objets distincts (respectivement : impact du financement PIA, performance au regards des objectifs initiaux, et gestion de projet / organisation). L'évaluation Ville De Demain, pilotée par la Banque des Territoires, est notamment structurée par la norme ISO/AFNOR 37101.

Dans ce contexte, l'utilisation de la méthode ISO 37101 par l'équipe de la Mission Agriculture Urbaine répond à un objectif **d'instrumentation et d'optimisation de l'évaluation des Parisculteurs** : synthèse des travaux engagés, passage en revue du management du programme et structuration de l'évaluation des projets (inventaire et enrichissement des indicateurs de résultats, grâce à la matrice des 12 domaines d'action et 6 finalités).

3. DESCRIPTION DE L'UTILISATION DE LA MÉTHODE

L'examen du programme au regard des cinq étapes prescrites par l'ISO 37101 a confirmé le système de management des Parisculteurs : porté politiquement, bien outillé, et mobilisant largement les parties prenantes.

L'analyse systémique que comporte la méthode a également permis d'identifier de nouvelles retombées positives du programme, ainsi que des indicateurs de réalisation et de résultats associés, que la ville pourra si elle le souhaite intégrer à son système de pilotage.

3.1. REVUE DES CINQ ÉTAPES DE LA MÉTHODE

■ AMBITION ET ENGAGEMENT

Le programme Parisculteurs présente l'avantage d'un engagement simple, chiffré, et porté politiquement par la Mairie de Paris : **développer à 30 hectares d'agriculture urbaine à Paris entre 2014 et 2020**. C'est à l'aune de cet objectif que sont décidées les orientations du programme et qu'est mesurée sa performance.

A travers la Charte « Objectif 100 hectares », les propriétaires publics et privés de toitures parisiennes sont associés à cet engagement.

■ EXAMEN DE LA SITUATION DE RÉFÉRENCE

Le diagnostic du potentiel de l'agriculture urbaine à Paris a été réalisé par l'APUR entre 2011 et 2013, et a donné lieu à une étude détaillée. Une spécificité du programme Parisculteurs a été d'avoir une **étude approfondie antérieure à l'engagement politique**. Cela a permis de chiffrer d'emblée les objectifs fondamentaux du programme (notamment les 30 hectares d'agriculture urbaine à échéance 2020) qui régissent l'ensemble du management du programme.

■ DÉFINITION DE LA STRATÉGIE

Le management du programme Parisculpteurs s'appuie sur 3 principes : la mobilisation des parties prenantes (en particulier les propriétaires de toitures, signataires de la charte, et les porteurs de projets potentiels), par le recours aux appels à projets, et un travail de capitalisation et de communication.

La dimension partenariale offre au programme une « force de frappe » foncière importante, et aux propriétaires une valorisation d'un patrimoine souvent inutilisé et une contribution à l'ensemble des 6 finalités du développement durable (résilience, bien-être, utilisation rationnelle des ressources, cohésion sociale, préservation de l'environnement, et attractivité). **Cette démarche gagnant-gagnant est orchestrée (en relation étroite avec l'élue référente) par le Pôle Végétalisation et Agriculture Urbaine**, qui organise le repérage et l'expertise sur les toitures, la contractualisation avec les porteurs de projets, fournit les outils de communication et de partage d'expérience.

Le choix d'une démarche par appels à projets répond d'abord à l'exigence de flexibilité induite par la dimension partenariale du programme Parisculpteurs. Ainsi, la Ville de Paris peut lancer des consultations sur des sites privés. Si cela implique un moindre contrôle sur la teneur des projets, cela permet en retour une **capacité d'ajustement de la stratégie d'ensemble**. En effet, les objectifs secondaires du programme peuvent être amendés, enrichis, ou rééquilibrés en fonction des réponses des lauréats, par exemple via une plus forte composante technologique, la valorisation de variétés anciennes, l'ouverture au public, etc. Les bonnes idées sont réintégrées aux objectifs portés par la Ville.

Enfin, le dynamisme des Parisculpteurs repose sur la mise en place d'un véritable réseau entre les projets issus des consultations successives. Pour cela, la mission Agriculture Urbaine a développé plusieurs outils : **workshops** préalables aux appels à projets pour former les porteurs de projets, **évaluation** environnementale des projets, **plateforme de communication** via le site Parisculpteurs (<http://www.parisculpteurs.paris/>) et partage d'expérience sur le **groupe LinkedIn Parisculpteurs** (plus grand réseau social européen dédié à l'agriculture européenne : <https://www.linkedin.com/groups/8465078/>). L'enjeu de cette mise en réseau est aujourd'hui l'intégration d'autres projets d'agriculture urbaine, à Paris ou en petite couronne, et la mesure de son efficacité à l'aune de l'objectif des 100 hectares de végétalisation pour 2020.

■ MISE EN ŒUVRE

À la planification stratégique d'appels à projets répond leur mise en œuvre, selon des principes de management structuré : une gouvernance articulant réunions techniques bimensuelles et réunions de validation et d'orientation politique mensuelles, adossée à un système d'information affectant les tâches d'analyse, de production, de validation, au différents niveaux de l'organisation.

Ce système a permis de gérer « en masse » les diagnostics de près de 300 toitures, leur sélection débouchant sur environ 130 sites mis en jeu, l'accueil d'environ 2000 candidats pour des visites préalables, le traitement de 300 questions, et le suivi simultané d'environ 60 lauréats (saisons 1 et 2, la troisième étant en phase de consultation en mars 2018).

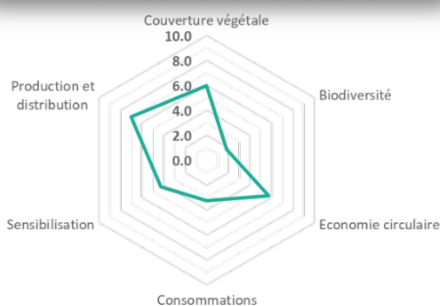
■ ÉVALUATION ET AMÉLIORATION CONTINUE

Le programme a fait l'objet en 2018 de deux évaluations :

- D'une part une évaluation environnementale qui a porté sur l'ensemble des projets installés à cette date, les mettant en perspective autour d'indicateurs environnementaux spécifiques à l'agriculture urbaine, présentés ci-dessous sous la forme d'un rapport d'évaluation qualitative.



Lachambeaudie (12^e)



Couverture végétale : Le site est équipé au maximum de sa surface par des gouttières, cependant il n'y a pas de couverture végétale en hiver.

Biodiversité : De nombreuses variétés sont cultivées, dont des rares, mais la palette végétale ne comprend pas de plantes particulièrement favorables à la biodiversité (mellifères, plantes indigènes).

Economie circulaire : Le matériel d'occasion, est cependant fait de plastique. Les déchets verts sont compostés mais ceux non compostables ne sont pas recyclés. Seuls des intrants organiques sont utilisés.

Consommations de fluides : Le projet est performant en termes de consommation d'eau, un peu moins en termes d'électricité. Il n'apporte pas d'amélioration de la rétention d'eau ou de l'isolation du bâtiment.

Sensibilisation à l'environnement : Des visites occasionnelles sont organisées avec les salariés du site et la production est distribuée très localement.

Production et distribution : La distribution se fait en grande partie sur place. La production est limitée par la surface.

- D'autre part l'auto-évaluation du projet au titre du cofinancement dont il a bénéficié du PIA au travers de la démarche ÉcoCité. Cette évaluation permet une catégorisation du projet parmi un panel d'action en faveur du développement urbaine durable, et le dote d'indicateurs communs avec les autres actions ÉcoCités similaires. Elle offre également un standard pour mesurer le niveau d'innovation (1^{re} nationale, innovation incrémentale, ou adaptation d'innovations existantes), la répliquabilité, et les facteurs de succès du programme Parisculteurs.

Ces deux évaluations, approfondies, devraient davantage alimenter un système d'amélioration continue, par la mise en place de plans d'actions et de mesures régulières, et pourraient aussi permettre :

- L'analyse des résultats réels des projets mis en œuvre permettrait de reprioriser certaines actions et de réorienter les termes des futurs règlements d'appels à projets,
- Une évaluation co-réalisée avec les porteurs de projets, les partenaires (propriétaires et gestionnaires des toitures) contribuerait à les fédérer et à les mobiliser encore davantage,
- Les résultats de l'évaluation pourraient être valorisés dans le cadre parisien, mais aussi sur la scène nationale et internationale,
- Enfin l'évaluation permettrait de partager les enseignements de la démarche, la méthode ISO facilitant la comparaison approfondie de différents projets de même nature, et l'identification des pratiques intéressantes et transposables³.

³ Par exemple, dans le cadre de l'utilisation de la méthode ISO 37101 accompagnée par la démarche ÉcoCité, l'équipe Parisculteurs a pu échanger avec celle du cœur agro-urbain de Montévrain (un projet d'aménagement intégrant 20 hectares de maraichage sur le territoire de l'EPAMARNE) autour d'un partage d'expérience et d'optimisation des retombées positives de leurs projets.

Ces différentes ambitions, aujourd'hui très difficiles à atteindre du fait des urgences opérationnelles que rencontrent les équipes, pourraient dans un premier temps être analysées par les parties prenantes, pour être ensuite retenues ou non dans le cadre d'un plan d'action actualisé (2020-2026).

■ SYNTHÈSE

L'examen de la démarche Parisculteurs montre que le système de management mis en place par la ville de Paris répond à toutes les exigences, avec toutefois des pistes de progrès sur certains axes :

- ▶ **L'engagement**, très clair, partagé par toutes les parties prenantes, des 30ha d'agriculture urbaine en 2020 est un point fort de la démarche,
- ▶ **L'examen de la situation de référence**, ayant bénéficié d'une étude de l'APUR particulièrement documentée, est également un point fort de la démarche, pouvant néanmoins être porté au-delà des seuls aspects de surfaces cultivables,
- ▶ La **stratégie**, fondée sur des objectifs de réalisation (les 30ha) et de résultats (productions, emplois...) est également très claire, mais pourrait être davantage outillée : d'une part par l'interrogation plus approfondie des domaines d'actions pouvant être activés par la démarche (éducation, santé...), d'autre part par la quantification des résultats ambitionnés (nombre d'emplois par exemple). Ce point est spécifiquement développé au chapitre suivant.
- ▶ La **mise en œuvre** de la démarche est très bien outillée, par un accompagnement technique de proximité, un reporting pertinent et fortement challengé par l'élue, des moyens humains et matériels (préparation des sites) à la hauteur de l'ambition,
- ▶ **L'évaluation** de la démarche en vue de son amélioration continue pourrait être renforcée, avec différentes retombées positives pour le projet global.

3.2. UTILISATION DE LA MATRICE ISO 37101

■ CONTEXTE : ÉVALUATION(S) DU PROGRAMME

L'année 2018 a été marquée par une quadruple évaluation du programme :

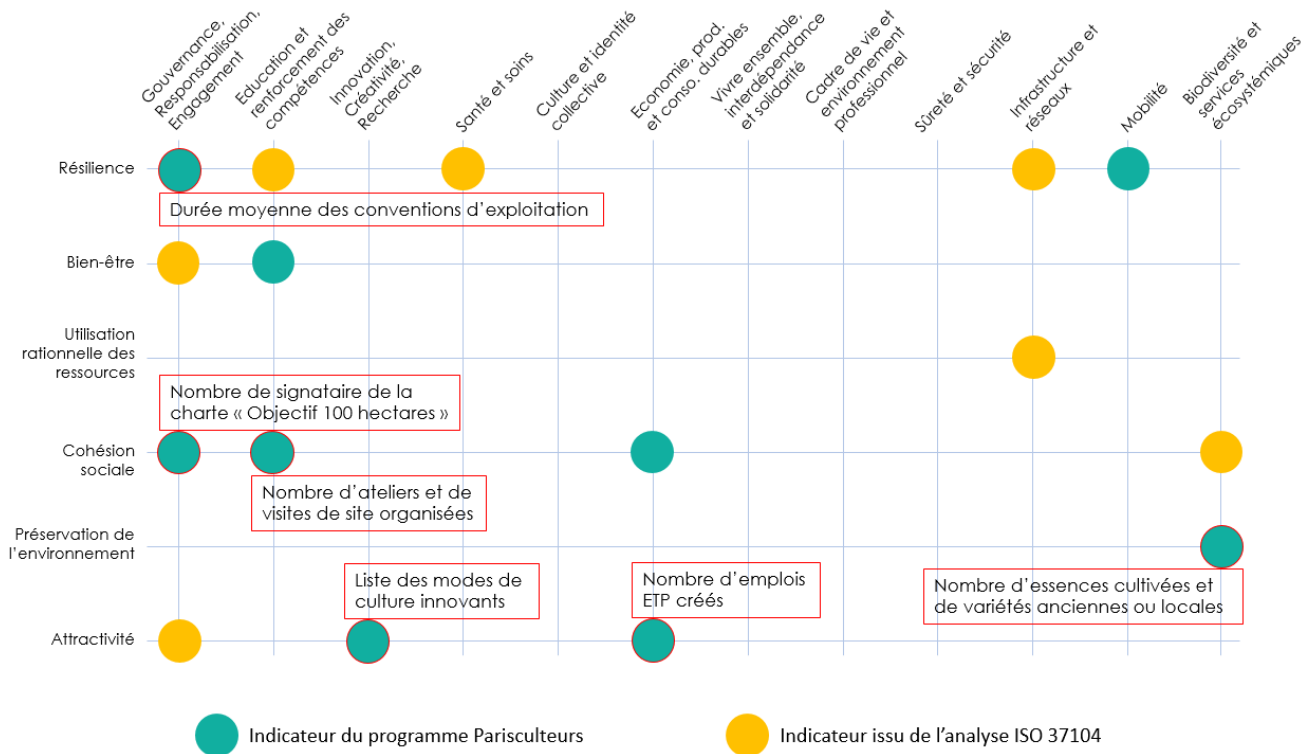
- ▶ Avancement au regard de l'objectif initial (30 ha d'agriculture urbaine) ;
- ▶ Évaluation relative au financement ÉcoCité-Ville de Demain ;
- ▶ Exigence politique d'une évaluation environnementale du programme et des projets ;
- ▶ Retour d'expérience sur le management du projet.

L'ampleur prise par le programme avec le lancement des sites de issus de l'appel à projets Parisculteurs 2 invite également à **étudier la répliquabilité du programme et sa comparaison internationale**, enjeux pour lesquels la matrice constitue un outil de standardisation efficace. Enfin, le programme sera prochainement jugé sur sa contribution à d'autres objectifs de la collectivité, comme le Plan Biodiversité...

■ ANCRAGE DES OBJECTIFS FONDAMENTAUX

La première étape de l'utilisation de la matrice des 6 finalités et 12 domaines d'action du développement durable pour l'évaluation du programme Parisculteurs a été l'ancrage des objectifs existants. Il s'agit des objectifs-clés formulés au stade de l'engagement (**nombre d'hectares cultivés, nombre d'emplois créés, nombre de signataires de la charte**) et des **objectifs secondaires**, propres à l'agriculture urbaine ou formulés dans le cadre des appels à projets ou au gré des exigences politiques.

Ces objectifs initiaux ont été répertoriés, sous forme d'indicateurs de résultat, dans la matrice ISO 37101 présentée ci-dessous (seul n'y figure pas l'indicateur fondamental du programme : l'avancement au regard de l'objectif de 30 hectares d'agriculture urbaine pour 2020) :

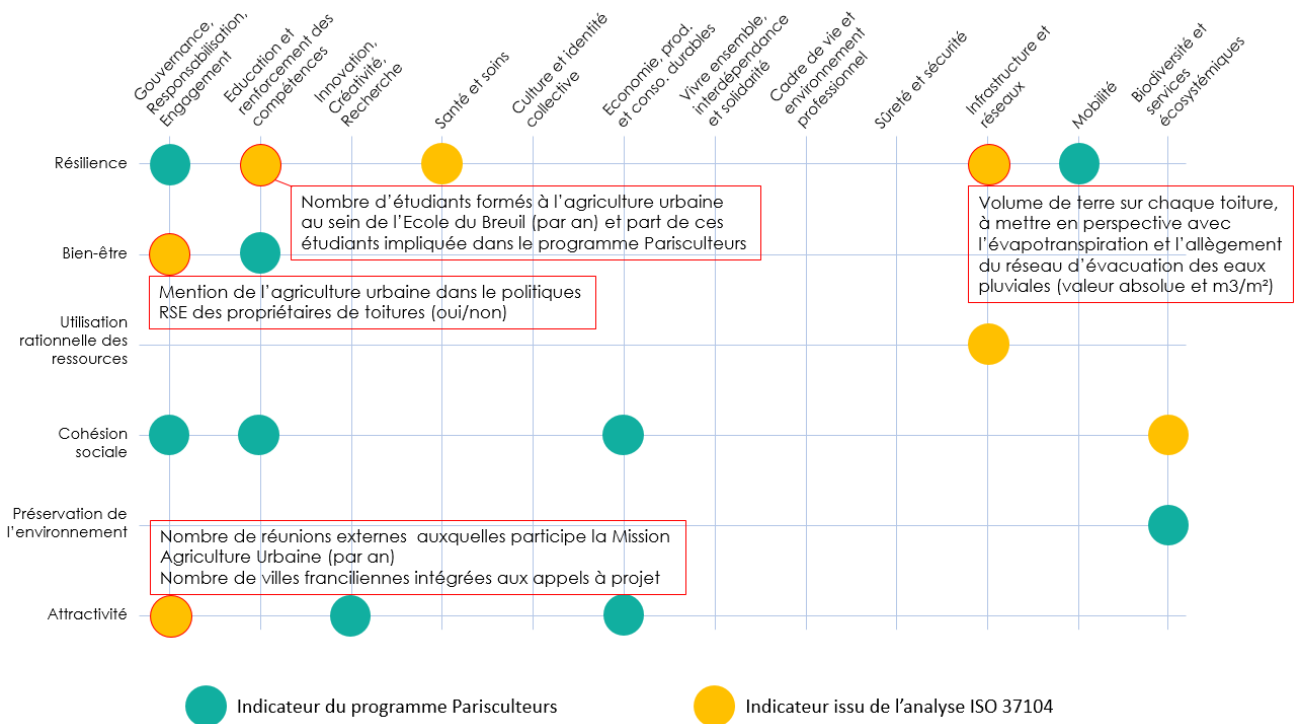


L'ensemble des objectifs fait l'objet d'une validation et d'un reporting fréquent aux élus, sans forcément que leur traitement soit systématisé ou traduit en indicateurs mesurables. Concernant les objectifs élémentaires du programme, **la matrice a permis de confirmer les propositions de la mission Agriculture Urbaine et de structurer son travail**. La suite de l'exercice a porté sur leur enrichissement avec des objectifs complémentaires, issus d'un examen des retombées positives attendues de l'agriculture urbaine.

DÉFINITION D'OBJECTIFS COMPLÉMENTAIRES

Une fois cartographiée sous forme d'objectifs et d'indicateurs, l'évaluation du programme peut être enrichie par un exercice de réflexion sur les « cases vides » de la matrice ISO 37101. Pour la mission Agriculture Urbaine, il s'agissait d'identifier, pour chaque domaine d'action, les retombées positives et contributions au développement durable jugées prioritaires d'une part, et faciles à maximiser d'autres part.

Une quinzaine d'objectifs complémentaires ont été identifiés, recouvrant la quasi-totalité des 12 domaines d'actions. Ils ont ensuite été sélectionnés selon leur mesurabilité, pour aboutir à 4 indicateurs qui seront reversés à la prochaine évaluation environnementale en 2019. Ils sont présentés dans la matrice ci-dessous :



Les autres objectifs pourront être intégrés aux prescriptions des prochains appels à projets en fonction de leur portage politique. La proposition à la collectivité d'une série d'objectifs complémentaires a permis de renforcer le portage de l'évaluation du programme et la collaboration entre politiciens et techniciens.

4. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

En définitive, la méthode ISO 37101 a conforté le management du programme Parisculpteurs et objectivé ses forces telles que l'engagement appuyé sur un diagnostic préalable et assorti d'un objectif chiffré et d'une échéance, ou l'importance donnée à la mobilisation des parties prenantes. Elle a également offert des pistes de structuration d'un travail d'évaluation éclaté, et enrichi le programme d'objectifs complémentaires facilement mobilisables.

La montée de compétence de la mission Agriculture Urbaine sur la méthode ISO 37101 pourra être mise à profit dans la poursuite du programme Parisculpteurs et à sa valorisation à l'international. Les futurs appels à projets qui en seront issus prendront en compte un plus large panel d'objectifs, pour des projets renforcés.

Au-delà de l'action de la Ville de Paris, les collectivités françaises pourront bénéficier d'un retour d'expérience structuré et rendu plus facilement transposable par la méthode ISO 37101.