



Rn PAT

Réseau national
des Projets Alimentaires Territoriaux

AOUT
2021



RAPPORT DE STAGE

Les scénarii d'évolution du RnPAT

Clotilde Pallier



Fonds européen agricole pour
le développement rural :
l'Europe investit dans les
zones rurales



Remerciements.....	5
Liste des abréviations.....	6
Introduction.....	7
1. Contexte du stage et problématique	7
2. Méthodologie.....	8
2.1. Phase d'analyse du contexte et de la littérature.....	8
Appréhension du contexte du RnPAT et Etat de l'art.....	8
Définition des variables	9
2.2. Phase de terrain.....	9
Questionnaire d'évaluation des attentes envers le RnPAT	9
Entretiens avec les personnes-ressources.....	10
Sessions parallèles de discussion – Forum « Avenir du RnPAT ».....	12
I – Pourquoi un réseau national des PAT ?	13
1. Les formes et les apports des réseaux	13
1.1. Les formes de réseaux existantes.....	13
Les typologies et structures des réseaux	13
La gouvernance des réseaux	14
Structure et gouvernance actuelle du RnPAT.....	16
1.2. Les apports des réseaux.....	17
Les apports théoriques des réseaux.....	17
Les apports actuels du RnPAT selon les membres	18
2. Les enjeux et besoins des PAT	20
2.1. L'émergence des nouveaux PAT	21
L'appréhension hétérogène de la démarche PAT	21
Les moyens limités pour l'animation.....	22
Le besoin en ressources opérationnelles	22
2.2. Le changement d'échelle des PAT 'matures'	23
Collaborations interterritoriales horizontales.....	23
Collaborations interterritoriales verticales	25
Implication des acteurs économiques	25
3. Les attentes et voies d'amélioration identifiées pour le RnPAT.....	27
Les attentes pour le réseau.....	27
Les voies d'amélioration	28
II – Les avènements possibles pour le RnPAT	30
1. Tableau des variables et hypothèses d'évolution	30
2. Controverses sur les hypothèses d'évolution.....	32
2.1. L'ouverture du réseau.....	32
2.2. Mobilisation : les remontées et prises de position du réseau.....	34
2.3. Soutien : les outils du réseau et leur degré d'opérationnalité	36
2.4. Gouvernance : la place de la recherche et de l'enseignement	37
2.5. Organisation : un réseau formel ou informel	39

3. Les scenarii d'avenir du RnPAT	41
3.1. Scenario 1 : Un observateur de terrain pour la gouvernance institutionnelle des PAT.....	41
3.2. Scenario 2 : Un réseau de réseaux qui représente les PAT au national	43
3.3. Scénario 3 : Un projet flexible aux orientations changeantes.....	45
3.4. Scenario 4 : Un collectif informel par et pour ses membres	47
Conclusion	49
Bibliographie.....	50
Annexes	52
Annexe 1 : Profils des répondants au questionnaire d'avril 2021.....	53
Annexe 2 : Réponses au questionnaire d'avril 2021	54
Annexe 3 : Tableau des variables scenario 1	55
Tableau des variables scenario 2.....	56
Tableau des variables scenario 3.....	57
Tableau des variables scenario 4.....	58

Remerciements

À **Marc Nielsen**, pour m'avoir accueillie chez Terres en villes, pour m'avoir permis de mieux appréhender le sujet passionnant des PAT et des réseaux d'acteurs, pour m'avoir fait confiance dans la conduite des entretiens et l'animation d'une session de travail, pour m'avoir guidée et fait profiter de son expérience en matière de méthodologie d'élaboration des scénarii.

À **toute l'équipe de Terres en villes** et spécifiquement **Paul Mazerand** pour sa gentillesse et sa disponibilité, pour toutes les précieuses informations, éléments de contexte et contacts qu'il a pu me fournir.

À **mes collègues stagiaires** pour leur gentillesse, leur soutien et les échanges d'informations précieux.

À **Louise Macé**, pour sa gentillesse.

À **Damien**, à **Florian** pour les mises en contact.

À **tous les acteurs enquêtés** pour leur disponibilité et leur gentillesse.

Liste des abréviations

AAP : Appel à projets

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

ANCT : Agence nationale de la cohésion des territoires

APCA : Assemblée permanente des chambres d'agriculture

CRESS : Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire

DRAAF : Direction Régionale de l'agriculture, l'alimentation et la forêt

DGAL : Direction générale de l'alimentation

ESS : Économie sociale et solidaire

INJEP : Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire

LAAAF : Loi d'avenir sur l'agriculture, l'alimentation et la forêt

MAA : Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

MCDR : Mobilisation collective pour le développement rural

PAT : Projet alimentaire territorial

PNA : Plan national d'alimentation

PRAD : Plan régional d'agriculture durable

RnPAT : Réseau national des projets alimentaire territoriaux

RRN : Réseau rural national

Introduction

1. Contexte du stage et problématique

Ce stage s'inscrit dans l'axe 1 de la 2^{ème} saison du Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux (RnPAT) : **Mise en réseau des partenaires.**

Le Réseau National Réseau national pour un Projet Alimentaire Territorial co-construit et partagé, désormais Réseau National des Projets Alimentaire Territoriaux a vu le jour en 2016, à l'initiative de l'association Terres en Villes. Il fait suite à l'inscription dans la Loi d'Avenir pour l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt (LAAAF) du 13 octobre 2014, de l'outil : Projets Alimentaire Territoriaux. Ce dernier désigne un dispositif d'action publique transversal et co-construit qui vise à développer l'ancrage territorial de l'alimentation. Pour cela, il entend répondre aux objectifs du Programme National pour l'Alimentation (PNA) et du Plan Régional de l'agriculture durable (PRAD) en s'appuyant sur toute la chaîne d'acteurs locale de l'alimentation. Ainsi,

les PAT peuvent être à l'initiative d'une large gamme d'acteurs, et sont élaborés de manière concertée avec une gouvernance partagée.

Le RnPAT, s'est étoffé au cours du temps, en matière d'adhésions et de missions. Il compte aujourd'hui plus de 138 membres issus de quatre « mondes » différents:

- Etat et collectivités
- Recherche et enseignement
- Monde économique
- Société civile

Dans le cadre de la saison 2, le réseau travaille sur 5 axes principaux : la sensibilisation des parties prenantes des PAT, l'observation et la caractérisation, l'outillage et l'accompagnement, l'innovation et enfin la cohérence des politiques entre les différents niveaux et les territoires.

« Le Rn PAT a pour objectif de favoriser la co-construction et la mise en œuvre partagée de projets alimentaires territoriaux grâce à la multiplication des échanges entre nous, à la capitalisation des bonnes pratiques, à la production d'outils méthodologiques et à des préconisations d'amélioration des politiques publiques » Serge Bonnefoy

Le RnPAT est actuellement un projet mené dans le cadre de l'appel à projets (AAP) Mobilisation Collective en Faveur du Développement Rural (MCDR) du Réseau Rural National (RRN). Il est porté et piloté par Terres en villes, chef de file, et les Chambres d'agriculture France (APCA) copilote. Il a été financé pour une

1^{ère} saison 2015-2018, puis renouvelé pour une 2^{ème} saison 2018-2021.

La saison 2 du RnPAT arrive à échéance en 2021. **Ce stage a donc pour objectif de proposer des scénarii d'évolution comme base de discussion pour la pérennisation du réseau après 2021.**

2. Méthodologie

La première étape du stage a consisté à capitaliser sur les ressources et matériaux existants, afin de s'imprégner

du sujet, de s'assurer sa bonne compréhension et construire une méthodologie d'enquête pertinente

2.1. Phase d'analyse du contexte et de la littérature

Appréhension du contexte du RnPAT et Etat de l'art

Dans un premier temps, il nous est apparu nécessaire de bien appréhender le dispositif PAT afin de comprendre les missions et la raison d'être du RnPAT. Cette étape a consisté en une revue des documents sur le site du RnPAT, ainsi que des textes de loi et publications officielles relatives aux PAT.

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à bien identifier les parties prenantes engagées dans la dynamique PAT et dans le RnPAT afin de sélectionner les personnes-ressources pour notre enquête.

En complément, nous avons effectué un état de l'art de la **littérature scientifique**. Ceci nous a permis de mieux comprendre les enjeux liés à l'alimentation et aux PAT par l'analyse de textes relatifs aux politiques de l'alimentation et à l'analyse des PAT. D'autre part, les ressources sur

les réseaux et leur gouvernance nous ont permis de comprendre l'architecture et le rôle des réseaux afin d'établir des scénarii plus pertinents pour le futur du RnPAT et d'en identifier les avantages et contraintes

Définition des variables

Les scénarii d'évolution sont basés sur certaines variables qui conditionnent l'organisation et l'activité du réseau. Une première liste de variables a été déterminée en amont de la phase de terrain sur base des informations relevées dans la littérature scientifique et de discussion avec l'équipe de Terres en Villes :

La structure : Faut-il donner une forme juridique au projet ? Quelles contraintes sont alors liées à l'institutionnalisation ? Quelle sélectivité pour les membres ?

La gouvernance : comment et par qui doit-être piloté le réseau ? Quel degré

d'ouverture le réseau doit-il avoir au niveau de la gouvernance pour être à la fois représentatif et fonctionnel ?

Le financement : les fonds doivent-ils venir de la sphère publique, privée ou les deux ? Quelles sont les contraintes de fonctionnement liées à chaque option ?

Les missions et axes de travail : quelles sont les attentes des membres ? Quelle forme doit adopter le réseau afin de satisfaire à leurs attentes ?

Nous avons par la suite procédé à une phase de terrain auprès des membres, visant à tester et récolter leur avis sur les différentes hypothèses possibles pour chacune des variables.

2.2. Phase de terrain

Questionnaire d'évaluation des attentes envers le RnPAT

Dans un premier temps un questionnaire en ligne a été diffusé à partir de la fin

mars et jusqu'en juillet 2021 afin de mieux comprendre les modalités d'utilisation et les attentes des membres envers le réseau. Il faisait suite à un questionnaire relatif au dispositif PAT

diffusé en février 2021 dont l'une des questions était : « Comment le RnPAT pourrait-il contribuer à améliorer le dispositif PAT ? ». Les réponses à ce premier questionnaire ont servi de base pour le second. Nous avons récolté trente-trois réponses qui sont analysées dans la suite de ce rapport.

Entretiens avec les personnes-ressources

Nous avons ensuite mené des entretiens semi-directifs, c'est-à-dire basés sur une liste de questions prédéterminée auprès de 22 personnes-ressources membres du réseau. Si nous n'avons pas pu

interroger un échantillon mathématiquement représentatif du fait du temps limité de l'étude et de la tenue d'entretiens en parallèle par les autres stagiaires du RnPAT, nous nous sommes toutefois efforcés de sélectionner des profils variés.

Pour les douze des premiers entretiens auprès des **têtes de réseaux**, toutes les personnes sollicitées ont répondu favorablement. Nous nous sommes particulièrement intéressés aux membres de l'équipe de coordination pour leur connaissance du réseau et leur implication dans ses activités.

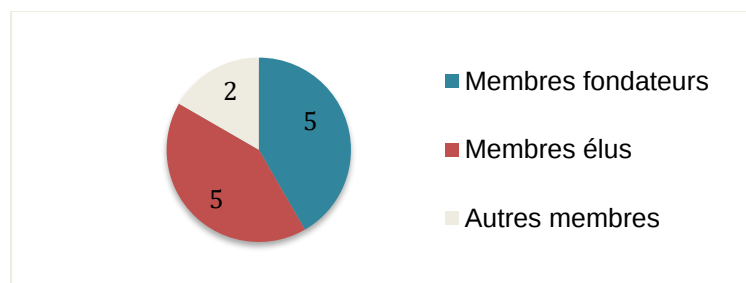


Figure 1 : Répartition des entretiens avec les têtes de réseaux

Pour les neuf entretiens suivants auprès des **animateurs de PAT**, nous avons sélectionné des localisations et des profils de territoires variés. Trois des personnes sollicitées ne nous ont pas fait de retour. Par ailleurs, nous avons demandé aux autres stagiaires d'insérer des questions relatives aux besoins et attentes envers le RnPAT dans leurs

entretiens lorsque cela était possible
(indiqué en vert sur les figures).

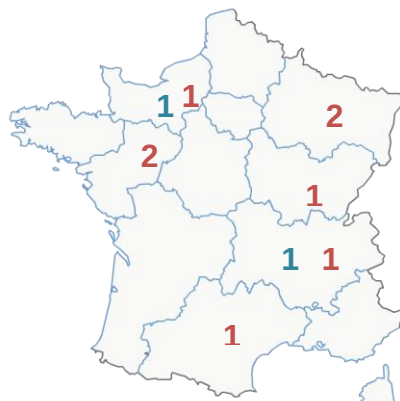


Figure 2 : Répartition géographique des entretiens avec les porteurs de PAT

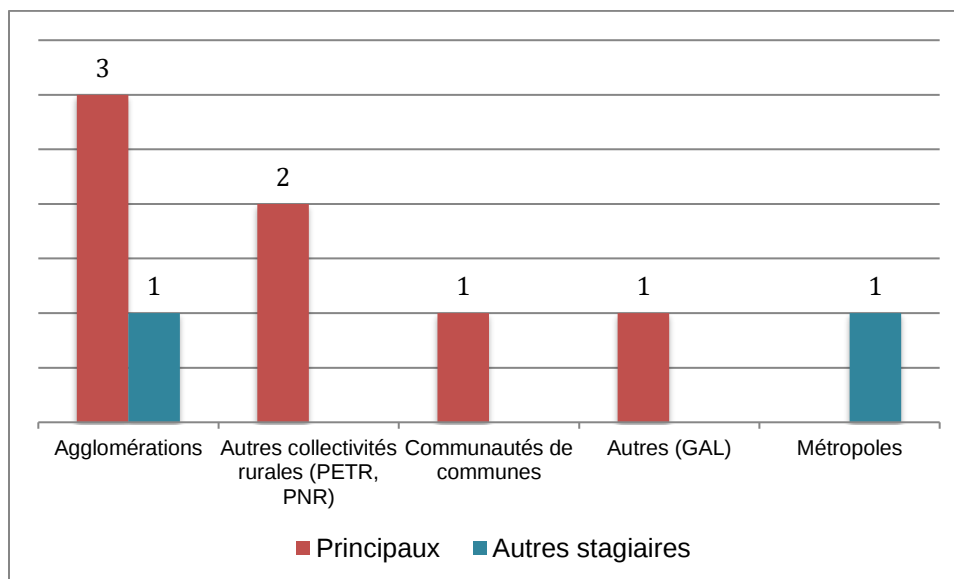


Figure 3 : Répartition des entretiens par type de porteur de PAT

Les grilles d'entretiens utilisées se focalisaient sur l'utilisation actuelle qui est faite du réseau, les manques identifiés et la discussion des hypothèses d'évolution des variables. Lorsque les personnes interviewées n'avaient pas d'avis à formuler sur les variables, différentes hypothèses leur ont été proposées pour discussion.

Ces entretiens ont été menés seuls ou en binôme et ont duré entre 20 et 68 minutes.

Des entretiens exploratoires complémentaires ont été conduits auprès de la Direction Général de l'Alimentation (DGAL) qui travaille à l'établissement d'une gouvernance nationale des PAT et d'ESS France pour établir un comparatif avec la structure de

leur réseau qui coordonne les Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS). D'autre part, puisque l'implication des acteurs économiques avait été mentionnée à plusieurs reprises, nous avons contacté certains acteurs agro-industriels de la distribution, ainsi que des têtes réseaux de l'industrie afin d'évaluer leur connaissance du dispositif PAT et du RnPAT qui s'est finalement avérée inexistante ou très limitée ¹. Ils n'ont donc pas été exploités dans ce rapport.

Sessions parallèles de discussion – Forum « Avenir du RnPAT »

Suite à l'analyse des questionnaires et aux entretiens menés, nous avons identifiés certains points sur lesquels les avis des membres divergeaient et pourraient mener à des controverses dans le futur :

- Le maintien du réseau sous forme **informelle** ou **son institutionnalisation**

- Les attentes des membres en termes d'**outillage plus ou moins opérationnel**.
- Les **voies et sujets de remontées** aux institutions.
- Les **synergies à mettre en place avec le monde de la recherche et de l'Enseignement** au sein du réseau.

Ces points ont été mis en débat lors de sessions parallèles ouvertes à tous les participants durant le forum « Avenir du RnPAT » de juillet 2021.

Les données de terrain ont ensuite été analysées et mise en parallèles avec l'analyse du contexte et de la littérature afin de proposer 4 **scenarii hypothétiques d'évolution pour le RnPAT**, qui seront exposés dans la dernière partie de ce rapport.

Mais dans un premier temps, intéressons-nous aux besoins en intermédiation des PAT qui peuvent justifier la présence d'un réseau national des PAT.

¹ Des directeurs de magasins et employés des sièges dans les structures suivantes : Agromousquetaires, Leclerc et Carrefour. Des employés de l'ADEPALE

(Association des entreprises de produits alimentaires élaborés) et de l'AREA (Association régionale des entreprises agroalimentaires) Occitanie.

I – Pourquoi un réseau national des PAT ?

Depuis la fin du XX^e siècle, face à la défiance croissante envers les institutions, l'État français est passé d'un mode de gouvernement descendant à de la gouvernance participative (Le Galès, 2019), se traduisant par de la décentralisation et un élargissement du cercle des « acteurs légitimes à participer à l'action publique » (Le Naour, 2013). Ce nouvel état de fait induit une plus grande flexibilité dans les modes d'élaboration et de mise en

œuvre des politiques publiques du fait notamment de la collaboration accrue entre acteurs de mondes très divers, comme c'est le cas pour les PAT. La relative absence de cadrage de ce fonctionnement favorise le développement d'instances d'intermédiation, telles que les réseaux, pour mettre de « l'huile dans les rouages » (Nadou, Pecqueur, 2020), articuler et homogénéiser les différentes dynamiques territoriales.

1. Les formes et les apports des réseaux

Les organisations en réseau, au sens de réseaux d'acteurs se développent fortement depuis les dernières décennies, comme en témoignent les nombreux articles scientifiques sur le sujet (Torre, 2016). Mais celles-ci ne sont

pas homogènes, elles possèdent des caractéristiques structurelles et de gouvernance différentes en fonction du contexte et des enjeux poursuivis par le réseau, qui peuvent conditionner sa valeur et ses apports.

1.1. Les formes de réseaux existantes

Les typologies et structures des réseaux

Les réseaux dans le sens où nous l'entendons ici, organisent une « structuration des échanges entre personnes ou groupes, à l'aide de technologies dédiées ou non, à proximité ou à distance » (Torre, 2016). Selon Marcon, ils ont pour vocation

de **partager de l'information** en permanence, de **l'analyser** et de **construire une stratégie** fédérée. L'auteur distingue les **réseaux de soutien** où le but est simplement de transmettre des ressources aux personnes par l'observation et/ou l'analyse d'information et les **réseaux de mobilisation** qui cherchent à exercer un

contrôle sur des acteurs-cibles tel par du lobbying notamment (Marcon, 2012).

Ces réseaux peuvent avoir des typologies et revêtir des statuts juridiques différents. Ils sont soit **formels**, auquel cas, ils sont institutionnalisés et régissent les interactions entre les membres. À l’opposé, ils peuvent être **informels** et reposer sur la confiance et la coopération (Torre, 2016). On constate cette dichotomie dans les typologies de réseaux de politiques publiques formalisés par les chercheurs entre les **réseaux de projets** flexibles, pour lesquels les membres collaborent de manière informelle à un projet temporaire et les **communautés de politiques publiques**, plus institutionnalisées, mais aussi plus stables regroupant les membres, non plus autour d’un projet, mais de valeurs communes dont vont découler des projets plus opérationnels (Le Naour, 2013).

En termes de structure, les chercheurs identifient des **réseaux intégraux**, dans lesquels tous les membres interagissent et se connaissent et des **quasi-réseaux** avec des « transconnecteurs » qui relient certains membres à d’autres ne se connaissant pas directement. Les quasi-réseaux sont organisés de manière oligarchique et l’information y circule moins bien (Lemieux, 1999).

Au cours de son existence, le réseau peut subir des mutations organisationnelles toutefois son efficience « ne s’oppose pas à sa stabilité ». En d’autres mots, il n’y a pas besoin de reconfigurer constamment le réseau pour obtenir plus de valeur (Marcon, 2012).

La gouvernance des réseaux

Un réseau est un regroupement volontaire de membres autonomes autour d’un but commun et qui n’est donc ni régi par le marché, ni par une hiérarchie spécifique (Powell, 1990). En ce sens, il n’a pas toujours de « frontières juridiques, territoriales, ou capitalistiques clairement établies ». Il est donc difficile de lui appliquer les théories traditionnelles de la gouvernance (Assens et Lemeur, 2014). Josserand relève d’ailleurs que la gouvernance reste une préoccupation mineure pour ses membres tant que les liens au sein du réseau « ne dysfonctionnent pas » (Josserand, 2007).

Provan et Kenis (Provan et Kenis, 2007) identifient trois types de gouvernance au sein des réseaux :

Tout d’abord, le **réseau piloté** dans lequel un seul membre influant ou une autorité externe dans le cas d’un « méta-pilotage » (Josserand, 2007), prend en charge la gouvernance. La question des luttes d’influence ne se pose donc plus,

mais la coopération se fait dans un cadre formaté autour d'une structure qui détient les moyens d'action du réseau comme des financements (Assens et Lemeur, 2014). Ce mode de fonctionnement peut entraîner des risques de « captation des capacités du réseau » ou de détournement « fonctionnaliste » par le pilote. Il apparaît donc nécessaire de s'assurer que le pilote ai bien compris les enjeux de long terme associés au fonctionnement collaboratif (Josserand, 2007).

Le second cas de figure est le **réseau administré**, où plusieurs membres sont élus pour former une « structure de gouvernance » (Josserand, 2007). Cette dernière a pour rôle de définir la stratégie du réseau, de coordonner les relations, de contrôler la mise en œuvre et d'accompagner au local (Josserand, 2007). L'utilisation du système électoral tend à exacerber les luttes d'influence, qui sont moins présentes dans les fonctionnements par démocratie participative (Assens et Lemeur, 2014).

Enfin, la dernière forme est le **réseau distribué** où se met en place une auto-gouvernance par les membres, de type holacratique (Autissier *et al.*, 2019). Pour que cette forme puisse fonctionner, il faut au préalable que les membres s'accordent sur « pacte fondateur » qui repose sur des conventions tacites. La coopération est fédérée par le partage de valeurs et une charte de droits et de

devoirs. Certaines parties prenantes externes peuvent se lier au réseau par « crowdsourcing » (participation collaborative) ou « crowdfunding » (financement participatif) sans en faire directement partie (Assens et Lemeur, 2014). Ce pourra être le cas de financeurs privés ou de sociétés de conseils.

Un **réseau de réseaux** est plus difficile à gouverner, car la confiance se dilue au fur et à mesure qu'il intègre de nouveaux réseaux. Ainsi, plus le réseau grandit, plus les effets de collusion d'intérêts sont importants. On peut donc en venir à devoir « fédérer des coalitions ».

Le réseau de réseaux est souvent administré par un **collège de médiateurs** élus ou désignés par chaque réseau. Ces « médiateurs » ou « transconnecteurs » se situent à l'interface des réseaux dans des « trous structurels ». Ils jouent un rôle d'informateurs et de mise en relation de partenaires potentiels qui autrement ne collaboreraient pas. Ce sont aussi des « traducteurs » et « facilitateurs » qui harmonisent les enjeux individuels et la confiance dans la représentation collective (Assens et Lemeur, 2014).

Les rapports de pouvoir au sein de ces structures obligent parfois à les scinder en sous-réseaux pour redonner de la flexibilité, toutefois il ne faut pas non plus chercher l'égalité totale, car elle peut être bloquante dans les prises de

décisions. Dans ces réseaux de réseaux, la gouvernance prend une dimension « politique et socio-économique » puisqu'il faut trouver la meilleure manière de distribuer le pouvoir. On oscille alors entre l'asymétrie qui par manque « d'équité dans la représentativité » peut provoquer des frustrations et l'égalitarisme qui induit la recherche du « consensus mou » peu favorable à l'innovation (Assens et Lemeur, 2014) et à « l'entrepreneuriat de cause » qui vise à faire remonter des problématiques sur la scène publique (Bergeron *et al.*, 2013).

Structure et gouvernance actuelle du RnPAT

Le RnPAT possédait lors de l'élargissement de fin juin 2021, 138 membres issus de « quatre mondes ». Les représentants de l'Etat et des collectivités sont en majorité (58%), suivi par les acteurs du monde économique (24%). Les acteurs de la société civile et de l'enseignement et de la recherche sont ensuite représentés à parts égales (9%). Il faut noter que la part de la représentation économique au sein du réseau a évolué ces dernières années, toutefois les acteurs économiques hors de la sphère associative sont toujours fortement sous représentés.

Emmanuel Josserand relève deux définitions dominantes du réseau dans son inventaire de la littérature. L'une considère le réseau le cadre qui organise les interactions entre les membres et l'autre considère simplement les interactions des membres en elles-mêmes (Josserand, 2007). Si l'on considère la deuxième définition, le réseau peut exister au-delà de toute existence juridique.

Actuellement, le RnPAT ne possède **pas de structure juridique propre**. Il prend la forme d'un projet indépendant financé dans le cadre d'un appel à projet du Réseau rural national. De ce fait, le réseau n'a pas de ressources humaines propres, il se repose sur la mise à disposition des employés des structures porteuses du projet : Terres en Villes en tant que chef de file et l'APCA en tant que co-pilote.

Il dispose toutefois d'une gouvernance établie. Il est administré par une équipe de coordination composée de deux collèges composés de dix membres fondateurs qui sont permanents et de dix membres élus, renouvelés tous les ans au cours de la conférence plénière. Les copilotes gèrent aussi bien la définition de la stratégie, que l'animation et l'administration, ainsi que des projets plus opérationnels. La gouvernance actuelle du réseau peut donc être qualifiée d'**hybride entre administrée et**

pilotée, du fait de la forte prégnance des co-pilotes.

On pourrait aussi qualifier le RnPAT de **réseau de réseaux**, dans le sens où, bien qu'il soit majoritairement composé de territoires porteurs de projets (58%) et que la part des réseaux associatifs et d'élus soit réduite (15%), ces derniers sont en majorité au sein de l'équipe de coordination élue. Ceci s'explique

notamment par le manque de disponibilité des animateurs de projets et territoires pour s'impliquer pleinement dans les activités du RnPAT au format actuel.

Enfin actuellement, **l'adhésion est gratuite, mais sélective**. Elle est soumise à une validation de l'équipe de coordination.

1.2. Les apports des réseaux

La notion de réseau est très largement reliée dans la littérature à la question de l'innovation (Tuijter, Küpper, 2020 ; Loilier, Tellier, 2001 ; Leick, Gretzinger, 2020). Le sujet de l'innovation, en lien avec la compétitivité, est devenu une préoccupation majeure des politiques depuis ces dernières années donnant lieu à un « arsenal des incitations publiques » en faveur de la construction

de réseaux multi-acteurs. Même si ces réseaux sont parfois décriés pour leur manque de rigueur et l'utilisation d'« effets d'aubaine » (Suire & Vicente, 2015). Il serait, en effet difficile d'évaluer l'efficacité réelle des réseaux et encore plus ardu de déterminer une forme optimale où les apports seraient supérieurs aux coûts de création (Marcon, 2012).

Les apports théoriques des réseaux

La littérature sur les réseaux, très abondante depuis la fin du XX^e siècle, s'accorde à dire que l'efficacité des réseaux résiderait dans la capacité à faire coopérer des individus, remettant en cause l'individualisme pour louer la supériorité de l'intelligence collective en termes d'efficacité et de performance (Torre, 2016). Ainsi, selon Nadou et

Pecqueur l'intermédiation « assure par leur mise en relation et leur dialogue, la création ou la facilitation de liens et de passerelles entre des logiques, des secteurs, des sphères, des intérêts, qui, parfois même, peuvent ne pas se connaître ou s'ignorer. » (Nadou, Pecqueur, 2020).

Certains auteurs mettent en avant une dynamique d'innovation forte lorsque le

réseau favorise le **partage de connaissances locales et extra-locales** (Hamani et Simon, 2020). En effet, les réseaux globaux véhiculent des connaissances symboliques (réservoir de croyance et de significations partagées) et synthétiques (ingénierie ou science) qui permettent une innovation de rupture, contrairement aux réseaux locaux qui agissent de manière plus incrémentale et pratique « learning by doing » (Tuitjer et Küpper, 2020). Il est donc possible pour les territoires soit d'« importer » les bonnes pratiques globales ou de manière plus intéressante de les hybrider avec des pratiques locales.

Au-delà de la circulation de **ressources cognitives**, les réseaux sont aussi un lieu de création de **ressources conatives**. La circulation et l'analyse de l'information permettent de créer des solutions pour l'action et de formaliser des revendications communes pour défendre les positions du réseau auprès d'autres acteurs (Le Naour, 2013).

De manière assez intuitive, il semble que la valeur du réseau réside dans le nombre de ses membres, plus il est important, plus le réseau sera efficace (Torre, 2016). Il n'apporte toutefois pas une valeur équivalente à tous ses membres. On constate un phénomène d'entropie où plus l'acteur est éloigné du cœur du réseau, moins le réseau lui apporte (Marcon, 2012). On peut donc

penser que moins un membre sera investi dans les activités du réseau ou au fait des actualités, moins l'appartenance au réseau lui sera bénéfique et, mécaniquement, moins il apportera à ce dernier. Pour que le réseau puisse continuer à apporter de la valeur, il faut garder une implication forte pour le maximum de membres possible.

Enfin, si le réseau rapproche ses membres, il a aussi tendance, par le développement d'une culture commune, ou d'un entre-soi, à créer des « frontières » qui excluent ceux qui n'y participent pas (Le Naour, 2013). Or, pour maintenir une dynamique d'innovation, il est important que le réseau reste ouvert sur l'extérieur avec des « pipelines qui viennent irriguer la créativité » (Torre, 2016).

Les apports actuels du RnPAT selon les membres

Les apports principaux du réseau ont pu être évalués grâce à l'enquête en ligne réalisée en avril 2021 (33 réponses).

Les membres déclarent utiliser les fonctionnalités du réseau assez fréquemment, avec une note de 2.8 sur une échelle de 1 à 5 (1 : usage faible ou nul et 5 : usage très fréquent).

Autant les territoires (68%) que les têtes de réseaux (62%) utilisent principalement le RnPAT dans le cadre des forums et des séminaires organisés.

Ces derniers permettent la **mise en lien des acteurs**, reconnue comme la mission principale du réseau par les territoires. Cette mise en lien se fait à deux niveaux, tout d'abord entre territoires porteurs de PAT, mais aussi entre les territoires et d'autres acteurs périphériques des PAT, notamment les acteurs économiques ou de la recherche. Le travail actuellement effectué en ce sens est plébiscité par une majorité d'enquêtés.

"Avoir une communauté, des gens qui sont intéressés, qui travaillent sur cette question alimentaire, c'est intéressant pour ça. Là-dessus, je trouve que le RnPAT fait très, très bien son travail. Idem sur la valorisation des bonnes pratiques." (Entretien 2 – Réseau de Territoires)

« Les ressources du RnPAT sont des ressources précieuses, c'est à ces occasions-là qu'on rencontre tous les autres territoires. » (Entretien 22 – PAT Agglomération)

Les événements organisés sont un lieu de partage d'expérience formel, mais aussi le cadre de discussions « off » avant ou après l'intervention. Plusieurs membres interrogés regrettent d'ailleurs la perte de cette dimension informelle permise par le présentiel et rendue

impossible dans le cadre des restrictions sanitaires de ces derniers mois.

Il faut aussi noter que les têtes de réseaux déclarent beaucoup utiliser l'outil **PATnorama** (à 55%), qui permet d'avoir plus de détails sur la gouvernance et les projets d'un échantillon choisi de PAT.

Les territoires quant à eux semblent plus utiliser les autres ressources de l'**Observatoire des PAT**, que sont la banque des PAT, afin de trouver des PAT d'intérêt pour eux (*Entretien 13 - PAT Métropole, Entretien 19 – PAT GAL*) et l'évaluation (EvalPAT) pour se « replacer » dans le paysage des PAT (*Entretien 14 – PAT Com Com*). Les acteurs territoriaux des PAT considèrent d'ailleurs la mission d'**évaluation des PAT** par le RnPAT comme la deuxième plus importante.

Les ressources documentaires en ligne sont aussi très utilisées par les acteurs des territoires dans le but d'avoir une vision plus macroscopique des politiques alimentaires et du paysage des PAT. Le RnPAT fait en quelque sorte office de filtre et de référence sur l'information relative aux PAT.

"Aujourd'hui par exemple lorsqu'on a un site internet où on relaie des informations, beaucoup de choses viennent aussi du RnPAT pour documenter en tout cas toute cette littérature et tous ces outils qui pullulent en

plus en ce moment autour de l'alimentation. Pour nous, c'est aussi un premier prisme d'interprétation, c'est-à-dire il y a aussi une validation un peu légitime, si le RnPAT en parle" (Entretien 12 - Association)

"L'intérêt je pense du RnPAT, il est d'avoir un premier débroussaillage de l'info [...] Ce

qui est intéressant dans le réseau, c'est le repérage, c'est la partie repérage. Moi, c'est ça que je viens chercher." (Entretien 13 – PAT Métropole)

Les membres relèvent par ailleurs que le RnPAT permet de donner du sens à la démarche locale en l'inscrivant dans un « cadre plus large » régional ou national (Questionnaire - Réponse 16).

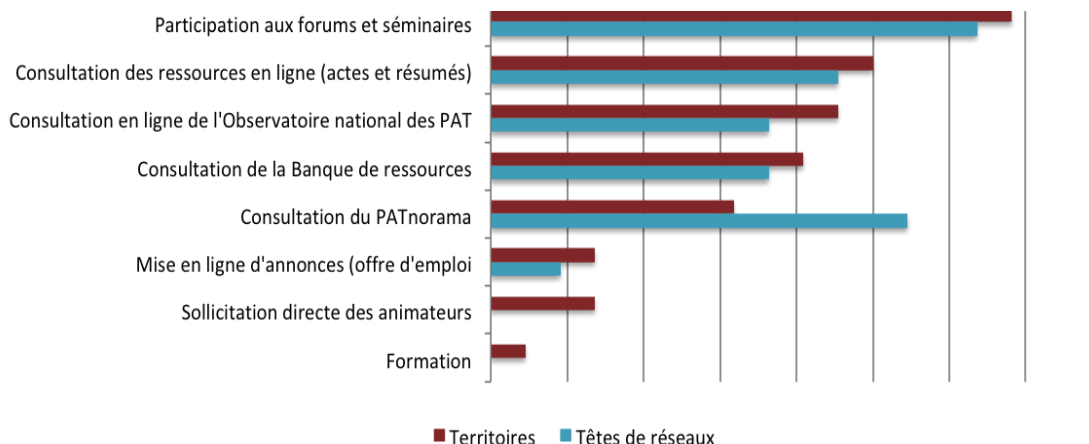


Figure 4 : Réponse à la question : Quels outils du RnPAT utilisez-vous actuellement ? (Plusieurs réponses possibles). Extrait de la consultation des membres (33 répondants), juillet 2021.

Finalement, les membres interrogés semblent donc avoir une vision majoritairement positive du RnPAT et reconnaissent sa légitimité et son apport

dans la dynamique PAT. Ils identifient toutefois certains manques et leviers d'amélioration pour l'organisation et les actions du RnPAT.

2. Les enjeux et besoins des PAT

Les entretiens menés auprès des porteurs de projets nous ont permis de mieux appréhender les enjeux actuels et d'avenir pour les PAT. Nous avons ainsi identifié un fort besoin en

intermédiation interterritorial, mais aussi avec les instances nationales pour soutenir la structuration de la démarche ainsi que le changement d'échelle.

2.1. L'émergence des nouveaux PAT

Bien que son encadrement tende à se renforcer au travers de la labellisation officielle et des appels à projets PNA, le dispositif PAT reste encore très mouvant et difficile à appréhender pour certains

acteurs. Dans ce cadre, les réseaux peuvent participer à homogénéiser et structurer la dynamique globale par la diffusion d'informations, la mobilisation et la mise en lien des acteurs.

L'appréhension hétérogène de la démarche PAT

Les PAT sont en majeure partie pilotés par des collectivités² mais l'intérêt pour la question alimentaire reste encore assez hétérogène en fonction des territoires. Si les postes de 'chargé de mission alimentation' se développent depuis ces dernières années, cela ne se traduit pas toujours par la mise en place d'une stratégie alimentaire construite.

« Moi j'ai l'élue qui est particulièrement active et au courant de tout ce qui se passe, [...] mais j'ai entendu certaines collègues qui gèrent, on va dire des stratégies alimentaires, pas encore des PAT, mais en tout cas une stratégie alimentaire et qui ont vachement de mal à se faire entendre et à développer des choses et comment et... ouais c'est très compliqué en fait parce

que l'alimentation n'est pas une priorité à la base ». (Entretien 17 – PAT PETR)

Lorsque les collectivités choisissent de se saisir de la problématique alimentaire, l'appréhension de la démarche PAT elle-même peut faire l'objet d'un cadrage variable, parfois plus politique qu'opérationnel. Ainsi une consultante constate que dans certains territoires, le PAT est considéré plus comme « une finalité » qu'un « outil vers la résilience »³. Ceci peut se traduire par un « enlisement institutionnel » où les réalisations en termes de gouvernance sont plus importantes que les projets concrets (Maréchal et al., 2018). Une connaissance limitée du fonctionnement du système alimentaire peut par ailleurs amener les élus et leurs collectivités à privilégier des projets opérationnels phares ayant une pertinence et/ou une viabilité limitée.

² 90,36% des PAT sont pilotés par des collectivités selon PATnorama N°2 publié par le RnPAT en 2021

³ Intervention d'une consultante lors des rencontres de printemps du RnPAT, 8 avril 2021

*« L'échelle à laquelle les réflexions sur les démarches alimentaires et j'englobe dedans les PAT doivent se faire, est très difficilement appréhendable par les élus et par les politiques. »
(Entretien exploratoire – DRAAF)*

Les moyens limités pour l'animation

La démarche PAT basée sur le principe de démocratie participative nécessite pour être bien menée une coordination particulièrement importante pour organiser les discussions (Poisnel, 2020). Or le support et les fonds alloués aux PAT peuvent être limités, spécifiquement en matière d'animation qui n'est pas un champ couvert par les financements du Programme National pour l'Alimentation (PNA). Les territoires choisissent souvent de s'appuyer sur des consultants, notamment en début de projet, plutôt que d'étoffer leurs équipes. On note ainsi que dans de nombreux cas, il n'y a pas d'agents dédiés exclusivement à l'animation des PAT. Cela peut entraîner des problèmes d'efficience qui retardent l'avancée des PAT.

« C'est le département qui s'est positionné comme chef de file [du PAT] et en fait il y a une personne qui a cette charge-là, mais bien

*d'autres missions aussi dans son poste et donc elle n'a pas les moyens de vraiment rassembler, de faire avancer les choses concrètement et rapidement ».
(Entretien 15 – PAT Territoire de Pays)*

Cette même chargée de mission déplore donc le « *temps qui a été perdu sur les trois, quatre premières années* » en l'absence d'une gouvernance établie sur le PAT. Le recours systématique aux tierces parties n'est pas une solution pérenne pour maintenir les projets sur le long terme. En effet, comme le fait remarquer une consultante intervenant sur les PAT « *les consultants doivent accompagner à devenir autonome mais n'ont pas vocation à rester* »⁴.

Le besoin en ressources opérationnelles

Du fait du fait du manque cadrage institutionnel et des moyens encore limités au niveau des projets PAT, les chargés de mission en collectivités ont souvent exprimés dans les questionnaires et lors des entretiens un besoin important en support opérationnel pour leur permettre d'avancer dans leur démarche PAT.

⁴ Intervention d'une consultante aux rencontres de printemps du RnPAT, 8 avril 2021

« Je pense qu'effectivement aujourd'hui, avec le plan de relance et les appels à projets qui sont en cours, l'État met "à disposition" des territoires certains financements potentiels. Par contre, à mon avis, ces services ont très peu le temps de jouer leur rôle d'animateur ou d'accompagnateur, comme ils aimeraient le faire, à mon avis. Donc c'est là que le réseau est susceptible de pouvoir faciliter des choses et apporter des choses » (Entretien 3 – PAT département)

L'échange avec les pairs dans le cadre des réseaux peut être une forme de support, mais elle n'est pas toujours suffisante et certains territoires souhaiteraient avoir accès à des outils opérationnels standards.

2.2. Le changement d'échelle des PAT 'matures'

Les premières années de déploiement ont été l'occasion pour les PAT pionniers de prendre leurs marques sur un dispositif nouveau et peu balisé. Les projets sont donc souvent restés d'envergure assez modeste et peu opérationnels. Aujourd'hui, l'entrée en phase d'opérationnalisation des PAT « matures » les met face à des nouvelles contraintes : ils doivent réfléchir au changement d'échelle et s'affranchir des

« Enfin je me mets à la place d'un animateur qui débarque sur un territoire qu'il ne connaît pas et comment un peu essayer de se mettre un peu dans un cadre, un cadre confortable pour commencer, avoir des repères. Du coup voilà, c'est des outils et des guides, mais aussi peut-être des outils très concrets, mais des outils phares qui sont utilisés par beaucoup de PAT et qui fonctionnent. (Entretien 19 - PAT GAL)

Le besoin en structuration globale de la dynamique et en mutualisation se ressent aussi au niveau des PAT plus matures qui envisagent de développer des collaborations interterritoriales et intersectorielles pour entamer des changements d'échelle.

limites administratives, géographiques et politiques du territoire. Ce changement d'échelle passe par le développement de nouvelles collaborations entre différents niveaux territoriaux et avec les acteurs du secteur économique.

Collaborations interterritoriales horizontales

Le rattachement à une collectivité circonscrit géographiquement l'action du PAT. Elle rend difficile l'intégration de certains acteurs, particulièrement économiques qui construisent leur zone d'activité sur des périmètres dépassant les frontières administratives (Nadou et Pecqueur, 2020). Les moyens de production et de transformation nécessaires à l'approvisionnement alimentaire ne sont donc pas toujours disponibles sur le territoire. Ce constat a amené plusieurs chargés de missions que nous avons interrogés à considérer que l'échelle de compétence de la collectivité n'était pas toujours pertinente pour mettre en place des projets avec un impact réel sur le système alimentaire local.

« Je sais bien qu'on ne réfléchit pas à des échelles... enfin une échelle d'agglo ça n'a pas de sens sur ces questions alimentaires. Enfin, ça a du sens sur certaines actions, mais pas... sur les filières, c'est bien trop limité. » (Entretien 13 – PAT Métropole)

Pour faire face à ces limitations, certaines collectivités urbaines ont depuis longtemps fait le choix de

collaborer avec les territoires ruraux limitrophes pour approvisionner la ville en denrées alimentaires de proximité. C'est par exemple le cas dans la métropole Grenobloise ou la métropole de Montpellier⁵. Le PAT permet de donner un cadre officiel à ces démarches et de les étendre à d'autres territoires. Dans d'autres cas, des collaborations interterritoriales peuvent être envisagées pour assurer la viabilité économique de projets stratégiques pour la structuration des filières alimentaires comme des plateformes logistiques ou des outils de transformation. C'est ce qui est envisagé au niveau du PAT de la métropole du Havre qui souhaite mutualiser son projet de légumerie avec d'autres territoires métropolitains de la région⁶. Il n'est toutefois pas toujours aisé pour les collectivités d'entrer en contact les unes avec les autres.

« On n'a pas trop de contacts encore avec les autres démarches PAT et ça manque quoi. » (Entretien 18 - PAT Agglomération)

⁵ La métropole de Montpellier collabore avec les territoires voisins du Grand Pic Saint Loup et du Pays de l'Or dans le cadre de sa politique agroécologique et alimentaire. La métropole de

Grenoble-Alpes a quant à elle développé un projet alimentaire interterritorial..

⁶ Propos recueillis lors d'un entretien avec un prestataire de service travaillant sur plusieurs projets PAT en Normandie.

Collaborations interterritoriales verticales

Les territoires de projets sont par ailleurs contraints par leurs compétences légales. La compétence alimentaire n'étant pas définie dans la loi NOTRe⁷, elles doivent aborder le PAT sous l'angle de leurs autres compétences. La mise en place de projets d'envergure peut ainsi nécessiter la collaboration des différents échelons territoriaux avec des champs de compétences complémentaires (Bodiguel, 2020).

Les régions sont seules détentrices des compétences en matière d'aide économique aux entreprises et au secteur agricole qui s'avèrent particulièrement utiles dans les PAT. Toutefois, à quelques exceptions près, elles semblent encore éloignées de la démarche engagée dans les territoires infrarégionaux.

« Le souci qu'on a nous en région, c'est qu'en fait, il y a d'un côté les projets alimentaires de territoire et de l'autre côté la politique régionale et qu'en fait il y a assez peu de liens qui se fait aujourd'hui avec le sujet des projets alimentaire de

territoire. Et aujourd'hui les EPCI, alors ça évolue, mais vraiment petit, tout petit on verra ce qui se passe après les élections régionales » (Entretien 21 – PAT Métropole)

Les porteurs de projets interrogés plaident donc en majorité pour une inclusion plus importante des PAT dans la stratégie politique régionale en matière de filières, qui leur permettrait par ailleurs d'obtenir plus de moyens pour développer des projets opérationnels.

Implication des acteurs économiques

La phase opérationnelle, et plus encore, le changement d'échelle d'une majeure partie des projets PAT nécessite l'usage d'outils professionnels. En effet, la proximité géographique entre le producteur et le consommateur ne suffit pas toujours pour qu'un circuit alimentaire existe (Billion *et al.*, 2016). Ainsi, il peut être nécessaire de mettre en place la logistique pour acheminer les produits ou la transformation pour les rendre consommables. Il est bien évidemment possible, et c'est l'option choisie par de nombreuses collectivités, d'investir dans des outils propres tels que des plateformes logistiques, des

⁷ Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République

cuisines centrales ou des abattoirs et de les faire gérer en régie. Dans cette situation, les animateurs se retrouvent rapidement à faire face à des aspects qui ne relèvent pas de leur cœur de métier.

« La grosse difficulté aussi sur la logistique, parce que ce que c'est vraiment un peu le point un peu complexe aujourd'hui, c'est ce projet de se dire bah comment on arrive à en faire un modèle économique durable. Quelque chose qui en tout cas, serait soutenable pour le territoire et qui permettrait, voilà de durer »
(Entretien 17 – PAT PETR)

Pour éviter ces contraintes, certains porteurs de PAT s'appuient sur des acteurs économiques ayant développé une expertise dans ces domaines. Il existe notamment des acteurs émergents, principalement issus du secteur de l'ESS, qui mettent depuis quelques années en place des solutions calibrées pour les nouveaux modes de production et de distribution. C'est le cas dans le domaine de la logistique où l'on voit apparaître des solutions informatiques clé en main, telles que la Charrette ou le Chemin des Mûres, pour les circuits courts. Mais même si ces structures peuvent être préférées par les porteurs de PAT pour leur caractère

alternatif, leur viabilité sur le long terme est parfois remise en question.

« Ces acteurs-là [nouveaux acteurs de la logistique], moi je suis... On est partagé parce qu'on ne sait pas ce qui va marcher, on ne sait pas ce qui ne va pas marcher. » (Entretien 13 – PAT Métropole)

Les animateurs de PAT peuvent donc être amenés à envisager une collaboration avec des structures plus établies du système agro-industriel, basées sur leur territoire ou à proximité, et qui possèdent l'avantage d'avoir des infrastructures bien implantées ainsi qu'une rentabilité démontrée.

« Ces équipements de triage, le tri optique, c'est super cher, ça ne peut être rentabilisé qu'avec des gros volumes, donc d'une certaine manière [la coopérative locale] est incontournable pour ce type de choses-là. Est-ce qu'il faut s'équiper de matériel plus artisanal qu'on pourrait avoir en groupement plus local ? On a quand même un peu l'impression que finalement si on fait de l'artisanal on va y passer des plombes. Ils vont y passer leur vie, ça va être finalement

compliqué. » (Entretien 13 – PAT Métropole)

Mais le manque d'interconnaissances et de lien entre le secteur public et le secteur privé rend parfois difficile la prise de contact et la collaboration entre ces deux mondes⁸.

3. Les attentes et voies d'amélioration identifiées pour le RnPAT

Selon l'enquête menée en avril, complétée par les entretiens, il semble que les membres voient dans le RnPAT un moyen de répondre à certains des enjeux précédemment cités. Pour ce faire, ils identifient des missions qui pourraient être davantage développées, ainsi que des améliorations possibles dans le fonctionnement du réseau pour en renforcer l'efficacité.

Les attentes pour le réseau

Les têtes de réseaux considèrent que le RnPAT à un rôle essentiel à jouer en matière de **plaidoyer politique**⁹. Dans les entretiens, certains membres évoquent notamment l'utilisation du lobbying législatif pour faire face au manque de moyens et diriger plus de financements vers les PAT (Entretien 12 – Association, Entretien 19 – PAT GAL). D'autres membres souhaitent que le RnPAT soit un entrepreneur de cause auprès des

pouvoirs publics en faveur de l'orientation des PAT vers un modèle de transition alimentaire et d'action spécifique (Entretien 5 – Société civile).

D'autre part, l'ensemble des membres s'accorde sur la nécessité d'impliquer le RnPAT dans la **sensibilisation des élus locaux**¹⁰. Ainsi, si dans certains territoires les élus sont déjà très engagés dans la dynamique PAT par sensibilité personnelle (Entretien 17 – PAT PETR) ce n'est pas encore le cas partout. Bien que la situation sanitaire récente ait mis le sujet sur le devant de la scène et amène beaucoup d'entre eux à s'engager sur la question (Entretien 21 – PAT Métropole, Entretien 17 – PAT PETR), ils ne semblent pas encore tous avoir une compréhension réellement systémique des enjeux de l'alimentation comme le reporte les chargés de mission.

⁸ Dans le questionnaire diffusé par le RnPAT en février 2021, le manque d'interactions avec les acteurs économiques est évoqué par quatre répondants comme l'un des trois principaux points faibles des PAT.

⁹ Dans le questionnaire d'avril 2021, le plaidoyer politique ressort comme la fonction la plus

importante du réseau (à égalité avec la mise en lien) pour les têtes de réseaux.

¹⁰ Dans le questionnaire d'avril 2021, la sensibilisation des élus ressort comme la fonction la plus importante du réseau pour les porteurs de PAT et la seconde plus importante pour les têtes de réseaux.

« Ils [les élus communaux] sont motivés par le sujet, mais ils ont leur angle de vue. Et sur les possibilités qu'un PAT peut offrir, je pense qu'il y a moyen de leur apporter plus et de réussir à les faire... ouvrir un peu leur champ de vision. » (Entretien 18 - PAT Agglomération)

Enfin, le rôle attendu du RnPAT pour effectuer de **l'intermédiation avec les acteurs économiques** a été évoqué à plusieurs reprises dans les questionnaires diffusés par le RnPAT¹¹. Cette attente a été corroborée dans les entretiens durant lesquels les membres ont mentionné la possibilité pour le RnPAT de faciliter le dialogue avec les instances nationales représentatives des acteurs économiques tels que les interprofessions et les syndicats.

Les voies d'amélioration

Les membres interrogés ont relevé à plusieurs reprises une asymétrie de ressources et d'activités au sein du RnPAT au profit des PAT émergents (*Entretien 17 – PAT PETR, Entretien 19 – PAT GAL, Entretien 21 – PAT Métropole*) et urbains (*Entretien 20 – PAT PNR*,

Entretien 23 – PAT département). Ainsi, l'évolution des activités du réseau, ne semble pas avoir suivi l'évolution des attentes des PAT qui sont désormais plus matures et plus ruraux¹². Les membres dont les projets ont gagné en maturité recherchent désormais un appui sur les solutions opérationnelles de mise en œuvre des projets. Les PAT ruraux quant à eux décrivent une prépondérance de la participation et de l'intervention des Métropoles et agglomérations dans les séminaires. Or, ils ne s'identifient pas aux problématiques de leurs homologues urbains et cela peut entraîner une désaffection du réseau (*Entretien 20 – PAT PNR*). Certains suggèrent donc de penser un **RnPAT « à plusieurs vitesses »** (*Entretien 22 – PAT Agglomération, Entretien 21 – PAT Métropole*) pour répondre aux différents besoins des membres.

En ce sens, une majorité des interrogés souhaitent s'impliquer plus fortement dans les activités du RnPAT (86% pour les réseaux et 50% pour les porteurs de projets), et certains au-delà des simples partages d'expérience. Il existe toutefois des barrières.

Plusieurs membres, principalement dans les territoires, décrivent une difficulté à

¹¹ Dans les questionnaires diffusés par le RnPAT, son rôle de rapprochement avec les acteurs économiques ne faisait pas l'objet d'une question spécifique, mais il a été cité en remarque 2 fois en février 2021 et 3 fois en avril.

¹² 66% des PAT sont portés par des collectivités rurales. Intervention de Serges Bonnefoy au séminaire "Quels avenir pour le RnPAT" du 2 juillet 2021.

dégager du temps. Les animateurs de PAT se tournent d'ailleurs plus vers leurs réseaux régionaux, lorsqu'ils existent, car ils traitent de thématiques plus opérationnelles et locales (*Entretien 17 – PAT PETR, Entretien 19 – PAT GAL, Entretien 20 – PAT PNR*). Ils se tournent aussi parfois vers d'autres réseaux qui répondent plus à leurs besoins tels que France urbaine ou certains groupes de travail sur des thématiques spécifiques (*Entretien 15 - PAT Pays, Entretien 18 - PAT Agglomération*).

Mais il existe aussi des problématiques d'ordre organisationnel qui freinent l'implication des membres. Ainsi, une partie des personnes interrogées, surtout dans les territoires, semble avoir un manque de compréhension globale du fonctionnement du RnPAT et de ses actions. Certains ressentent même une impossibilité de s'investir productivement dans le réseau tel qu'il est organisé actuellement (*Entretien 2 – Réseau de Territoires, Entretien 6 – Réseau, Entretien 11 - Universitaire*). Elles jugent les réunions d'équipe de coordination trop formatées, laissant peu de place à la prise de parole et demandant un temps de présence considérable.

«On ne peut pas tout aborder dans les réunions générales, où au final la prise de parole est quand même, oui, très normée et je trouve que des réunions plus

limitées permettraient ce temps-là et je pense que ce serait également plus facile en termes de temps.» (Entretien 11 - Universitaire)

Au moins dix des membres (dans le cadre du sondage ou des entretiens) déplorent un manque co-construction, notamment de concertation et de sollicitations sur le choix et l'analyse de thématiques concrètes. Un territoire, dont la thématique d'intérêt n'était pas abordée par le RnPAT, avoue d'ailleurs s'être tournés vers d'autres programmes pour répondre à ces attentes (*Entretien 15 - PAT Pays*).

Plusieurs des membres du panel interrogé suggèrent ainsi la mise en place de groupes de travail mixtes au sein du RnPAT, regroupant divers acteurs pour réfléchir à des thématiques précises et essayer d'apporter des solutions aux problématiques majeures auxquelles les PAT font face.

"Mais il n'y a pas de fonctionnement du tout de groupes de travail, de commissions, que ce soit avec des élus, avec des techniciens...Ça n'existe pas ça. Je pense que si le RnPAT continue, ça pourrait être quand même quelque chose à explorer. " (Entretien 6 – Réseau)

Le procédé peut d'ailleurs s'avérer moins chronophage que les séances plénières et permettrait à certains, comme les universitaires de plus facilement gérer leur agenda (*Entretien 11 - Universitaire*). In fine, la **co-construction** participerait à une meilleure intégration de tous les

membres et une meilleure capitalisation sur ce que chacun peut apporter. Elle permettrait par là même de renforcer la valeur du réseau, dans un contexte où de plus en plus de réseaux et d'initiatives se montent autour de la dynamique PAT.

II – Les avenir possibles pour le RnPAT

Bien que le RnPAT se soit construit jusqu'ici de manière plutôt organique, il devient aujourd'hui nécessaire de se poser la question de la pertinence du modèle actuel pour assurer la pérennité du réseau. Considérant les éléments

précédemment cités, nous avons dégagé les variables déterminantes à considérer dans la structuration d'un réseau, ainsi que les hypothèses pour chacune de ces variables qui nous ont ensuite permis de construire quatre scénarii d'évolution.

1. Tableau des variables et hypothèses d'évolution

Catégories	Variables	Détails des variables
Missions	Informationnelle	Les missions informationnelles consistent en de la mise en lien des acteurs par l'organisation d'événements notamment et/ou par le partage d'informations sur les PAT ou les sujets afférents.
	Soutien	Les missions de soutien consistent à aider les acteurs en s'appuyant sur les connaissances et les compétences développées au sein du réseau.
	Analyse	Les missions d'analyse consistent à faire de l'observation et de l'analyse des données du réseau et à publier les rapports correspondants.
	Mobilisation	Les missions de mobilisation consistent à faire du réseau le porte-parole de ses membres auprès d'acteurs externes.
Organisation	Ouverture	L'ouverture du réseau renvoi à la sélectivité envers les membres.
	Forme	En fonction de la forme qu'il prend le réseau peut être relié plus ou moins directement aux acteurs opérationnels.
	Statut	Le statut juridique du réseau détermine son indépendance et sa formalisation.

Financement	Financement	Le financement du réseau peut être plus ou moins pérenne selon sa source. Il peut reposer sur une source unique ou des sources multiples.
Gouvernance	Gouvernance	Le type de gouvernance du réseau peut être plus ou moins descendant et partagé.

Catégories	Variables	Hypothèse 1	Hypothèse 2	Hypothèse 3	Hypothèse 4
Missions	Informationnelle	Le RnPAT anime des événements réguliers et partage de l'information relative aux PAT. (Scénario 1, 2 et 3)	Le RnPAT anime des événements réguliers et partage de l'information relative à l'alimentation durable. (Sc 2 et 3)	Le RnPAT fait du partage d'information sur les PAT (des événements ponctuels sont organisés par les membres).	Le RnPAT fournit une plateforme pour faciliter les échanges entre membres. (Sc 4)
	Soutien	Le RnPAT développe des outils opérationnels et du conseil. (Sc 2)	Le RnPAT organise des groupes de travail (membres) pour développer des outils opérationnels.	Le RnPAT partage de l'information sur les outils existants développés par d'autres structures. (Sc 1 et 3)	Des groupes de travail s'autosaisissent pour développer des outils (Sc 4)
	Analyse	Le RnPAT observe, analyse l'impact des PAT et produit des rapports (OnPAT) (Sc 1 et 2)	Le RnPAT sous-traite de l'observation et de l'analyse à des membres ou des commissions de membres. (Sc 2 et 3)	Des commissions de membres s'autosaisissent pour observer et analyser des sujets d'intérêt (Sc 4)	
	Mobilisation	Le ministère saisit le RnPAT pour connaître les préoccupations des membres sur des sujets précis. (Sc 1 et 2)	Les membres saisissent le RnPAT pour faire remonter leurs voix aux institutions (autosaisine). (Sc 2 et 3)	Le RnPAT prend position pour ses membres au niveau national en faisant du lobbying législatif actif et/ou des plaidoyers. (Sc 2 et 4)	
Organisation	Ouverture	Le RnPAT opère une sélection stricte des membres. (Sc 3)	Le RnPAT opère une sélection limitée des membres. (Sc 2)	Le RnPAT est totalement ouvert, il n'y a pas d'adhésion. (Sc 1 et 4)	
	Forme	Le RnPAT est le réseau des réseaux régionaux de PAT qui font de l'intermédiation avec les PAT. (forme quasi-réseau) (Sc 2)	Le RnPAT est le réseau des réseaux d'acteurs de l'alimentation au sens large. (Sc 2)	Le RnPAT accueille des membres aussi bien des entités individuelles que de réseaux (forme intégrale) (Sc 1, 3 et 4)	
	Statut	Le RnPAT est une structure publique rattachée à un ou des ministères (MAA...) (Sc 1)	Le RnPAT n'a pas de statut juridique propre, il se repose sur les entités juridiques de ses membres. (Sc 3 et 4)	Le RnPAT est enregistré en tant que structure à but non lucratif. Il gère les projets en direct ou les sous-traite. (Sc 2)	
Financement	Financement	Des financements fixes sous formes de subventions ou des budgets sont attribués par l'État ou assimilé (DGAL, DGPE, ADEME, ANCT) ou par des fondations privées tous les ans (Carasso...) (Sc 1 et 2)	Les financements sont temporaires et liés à des appels à projets publics ou privés (Fondations d'entreprise, caritative...) (Sc 2,3 et 4)	Le RnPAT fournit des services payants relatifs à des outils ou infrastructures de soutien pour les membres, de la collecte et/ou de l'analyse de données pour l'État ou des entités privées. (Sc 2)	Une cotisation est demandée aux membres pour l'adhésion au réseau. (Sc 2)
Gouvernance	Gouvernance	La gouvernance pilotée par un organisme public (ministère) ou privé qui fixe les orientations principales et les modalités de fonctionnement. (Sc 1 et 3)	Gouvernance administrée par un conseil d'administration élu ou permanent qui vote les orientations du réseau après consultations de collèges de membres. (Sc 2)	Gouvernance distribuée où les décisions sont prises collégialement en assemblée générale (Ex: Wwoof France, Extinction Rébellion) (Sc 4)	

2. Controverses sur les hypothèses d'évolution

Après la phase d'entretiens, il est apparu clairement que le positionnement des membres sur l'évolution des variables pouvait très largement varier, du fait de leurs préoccupations différentes. Des interrogations en matière de positionnement du réseau dans l'action publique, mais aussi par rapport aux acteurs de l'alimentation, de

pérennisation et d'activités sont ressorties. Ces points spécifiques ont fait l'objet de sessions d'échanges parallèles lors du séminaire sur l'avenir du RnPAT du 1^{er} Juillet 2021. Le détail des hypothèses d'évolution pour les variables est regroupé dans les tableaux consultables en annexes.

2.1. L'ouverture du réseau

L'ouverture du réseau est une question importante, car elle conditionne son efficacité. Comme vu précédemment, plus les acteurs sont diversifiés et nombreux, plus le réseau a un potentiel d'innovation et apporte de la valeur pour ces membres. De plus le caractère « inclusif et participatif » apporte aussi une légitimation plus importante sur la scène de l'alimentation (Mourad, 2020), permettant d'être reconnu par les acteurs de la filière et d'avoir un poids plus important sur le développement et la mise en œuvre des politiques publiques dans le domaine.

Certains représentants des pouvoirs publics plaident donc pour une ouverture du réseau à un plus grand nombre d'acteurs dans ses adhésions, mais aussi dans sa gouvernance pour le rendre plus lisible. L'ouverture est notamment souhaitée avec les acteurs économiques qu'elles jugent actuellement absents du réseau.

Lorsque l'on parle d'acteurs économiques de l'alimentation, il est important de distinguer plusieurs catégories : les acteurs du conseil, les prestataires de services émergents, souvent issus de l'économie sociale et solidaire (ESS), et les acteurs économiques traditionnels de la filière alimentaire.

La présence des acteurs du conseil et des prestataires de services est plutôt bien accueillie et même parfois souhaitée par les animateurs de PAT, bien qu'il faille trouver une limite pour que le RnPAT ne devienne pas « *un lieu de marché pour des consultants ou des structures qui ont créé une solution d'outils et qui vont chercher à trouver des clients* » (Entretien 9 – Réseau associatif).

En revanche, la question de l'inclusion des acteurs économiques traditionnels de l'aval des filières alimentaires : la transformation, la logistique et la distribution, jusqu'alors relativement

absents du réseau (on relève actuellement la présence de Interfel, de la coopération agricole et de la fédération des marchés de gros) fait débat. Elle est revenue régulièrement autant dans les enquêtes en ligne que dans les entretiens. Toutes les personnes interrogées s'accordent à dire qu'il est important voir nécessaire d'au moins entamer le dialogue avec ces derniers. Bien que leurs modèles puissent être perçus comme étant en opposition à la philosophie des PAT et de certaines catégories d'acteurs comme ceux de la société civile, les membres interrogés reconnaissent qu'ils sont des incontournables du monde de l'alimentation à l'heure actuelle. Toutefois, les avis sont divisés sur le mode d'inclusion de ces acteurs dans le réseau.

“Je pense qu'on ne peut pas les évincer [*les acteurs économiques conventionnels*], mais sans doute qu'il va falloir réfléchir sur la manière de les intégrer. Je pense qu'en effet ils arrivent avec... ils ont des savoir-faire, je pense qu'il ne faut pas les nier, mais sans aucun doute, y a vraiment à réfléchir sur le poids qu'on leur donne.” (*Entretien 11 - Universitaire*)

Deux membres interrogés envisagent jusqu'à une implication financière des

acteurs économiques dans le réseau, au travers de leurs Fondations ou de conventions de prestation de services (*Entretien 2 – Réseau de Territoires, Entretien 14 –PAT Com Com*).

Mais pour beaucoup, il serait discutable de les inclure dans la gouvernance compte tenu de leur poids économique sur les territoires (*Entretien 12 - Association*). Il a en effet été observé dans d'autres réseaux relatifs à l'alimentation que l'asymétrie des ressources de ces acteurs dans les débats ne permet pas une « délibération effectivement équitable » (Mourad, 2020). En d'autres termes, on peut craindre qu'ils utilisent leur « rôle éminent dans le système alimentaire [...] pour justifier un *statu quo* » (Maréchal & Al., 2020) dans les actions et positions prises par le réseau.

Une partie des membres interrogés envisagent donc plus une simple adhésion de ces acteurs économiques. Or, là encore, le réseau étant vu par beaucoup comme lieu de partage de valeurs communes, certains s'interrogent sur la capacité du réseau à garder une certaine homogénéité et à continuer de fédérer comme il le fait depuis plusieurs années. L'intégration de ces acteurs économiques pourrait l'amener à « *se déliter, se cristalliser autour de points très conflictuels, qui vont pouvoir éventuellement émerger* » (*Entretien 12 - Association*). Plusieurs membres interrogés (*Entretien 10 –*

Universitaires, Entretien 16 – PAT Agglomération) suggèrent donc de passer par les fédérations nationales de ces acteurs qui leur apparaissent plus neutres, et qui pourraient permettre d'envoyer « un signal fort » (Entretien 16 – PAT Agglomération) pour que leurs antennes locales relayent l'information des PAT auprès de leurs membres. Même si cette option ne paraît pas pertinente pour tous, car ils ne jugent pas ces fédérations comme des relais efficaces et représentatifs (Entretien exploratoire - DRAAF).

Il resterait donc deux options pour l'inclusion de ces acteurs. D'un côté certains membres envisagent une simple invitation à partager dans les forums du RnPAT comme cela a pu se faire dans le cadre du PATLab de juin 2021.

« Je ne dis pas forcément les [acteurs économiques

conventionnels] faire intégrer le réseau, mais peut-être se dire, on a un événement, deux événements par an qui sont de très grande ampleur. Je ne sais pas, la journée du réseau des PAT et on fait intervenir justement ce type d'entreprises" (Entretien 6 – Réseau)

À l'opposé une représentante de l'Etat suggère la suppression du processus d'adhésions afin d'ouvrir totalement le réseau.

Enfin, la question de l'implication des acteurs de la société civile dans le réseau est, elle aussi, ressortie mais de manière plus confidentielle. L'intensification des échanges entre la société civile et les collectivités permettrait d'innover et d'essaimer les initiatives pour avancer sur la question de la transition alimentaire.

2.2. Mobilisation : les remontées et prises de position du réseau

En opposition directe à l'ouverture du réseau se trouve l'opportunité de prise de position du RnPAT face aux politiques publiques, qui est fortement corrélée à l'homogénéité des valeurs parmi ses membres.

Nous devons tout d'abord nous poser la question de l'étendue des actions que les membres veulent conférer au réseau. Le RnPAT doit-il se borner à être un réseau de soutien et animateurs des échanges et coordinateur des acteurs autour de la

question des PAT ou doit-il devenir un réseau de mobilisation qui porte des messages plus larges relatifs à la résilience et à la transition alimentaire ? Pour définir le périmètre d'action du RnPAT, il peut être utile de bien définir

dans un premier temps ce qu'est un PAT et quels sont ses objectifs réels¹³.

Un rôle sur lequel tous les membres et les institutions s'accordent est celui de « courroie de transmission entre le local et le national »¹⁴ pour faire redescendre les informations des ministères et pour faire remonter les préoccupations de terrains des territoires. Mais certains animateurs de PAT souhaitent aller plus loin et voient le RnPAT comme un « syndicat » (*Entretien 14 – PAT Com Com*), le seul acteur capable à l'heure actuelle « d'unir tous les PAT pour porter d'une voix claire et qui pèse au niveau des décisions politiques » (*Entretien 19 – PAT GAL*). En effet, certaines problématiques relatives aux réglementations nationales ou européennes, aux injonctions parfois contradictoires et qui impactent directement les PAT, ne peuvent être gérées au niveau local¹⁵. Le RnPAT est notamment perçu comme un acteur capable d'influencer la question du « fléchage » des fonds vers les PAT (*Entretien 5 – Société civile, Entretien 12 – Association, Entretien 19 – PAT GAL*) et de leur allocation aux postes de dépenses prioritaires et pertinents pour

le terrain, qui ne sont pas toujours bien identifiés par les autorités¹⁶.

Toutefois, sur des questions plus globales, il peut s'avérer difficile d'unifier le discours de membres aux enjeux, envies ou intérêts différents par rapport à une même problématique. On peut citer l'exemple du foncier, sujet d'intérêt pour de nombreux acteurs des PAT, mais que les parties prenantes, élus et les agriculteurs peuvent aborder sous un angle différent¹⁷.

Comment donc trouver un positionnement clair sur les différents enjeux relatifs au PAT qui satisfasse tous les membres ? S'il existe déjà aujourd'hui une certaine forme de positionnement du RnPAT perçue comme une « demi-critique » (*Entretien 9 – Réseau associatif*) de l'orientation trop agricole des PAT, elle reste informelle et consensuelle. Elle est bien loin du souhait de certains membres d'ériger le RnPAT en tant que représentant de « l'expression citoyenne » sur la reterritorialisation alimentaire (*Entretien 5 – Société civile*). Par ailleurs, il faut considérer qu'un plaidoyer politique trop tranché pourrait amener certains membres à devoir se désengager. Ainsi, pour les réseaux

¹³ Remarques acteurs divers, session parallèle "Remontées vers les institutions" (13 participants) au séminaire "Quels avenir pour le RnPAT" du 1er juillet 2021.

¹⁴ *Ibid*

¹⁵ *Ibid*

¹⁶ *Ibid*

¹⁷ Remarques acteurs divers, session parallèle "Remontées vers les institutions" (13 participants) au séminaire "Quels avenir pour le RnPAT" du 1er juillet 2021.

d'élus, il est important de respecter les positions divergentes de leurs propres membres. L'un des interrogés (*Entretien 12 – Association*) souligne par ailleurs qu'il existe déjà beaucoup d'organismes effectuant du lobbying pour la transition agricole et alimentaire, tel que la plateforme pour une autre PAC et que le RnPAT devrait se concentrer sur l'objet PAT et non les sujets annexes.

Afin de répondre à toutes les aspirations membres, les participants de la session parallèle sur les remontées aux

institutions préconisent, à l'instar des Conseils de Développement (CODEV), l'organisation de saisines par les collectivités ou d'autosaisines du RnPAT sur des sujets identifiés comme problématiques pour une majorité d'acteurs. Ces temps de réflexion permettraient de rassembler tous les acteurs de la filière, y compris les interprofessions, pour s'accorder sur les points à faire remonter aux pouvoirs publics¹⁸.

2.3. Soutien : les outils du réseau et leur degré d'opérationnalité

Le RnPAT s'adresse à des acteurs avec des besoins et des manières de travailler différentes. Aujourd'hui le RnPAT fournit principalement des outils de mise en lien des acteurs (forums et séminaires), d'observation et d'analyses (PATnorama, EvalPat, Productions de stages) et de formation à destination des animateurs de territoires. Il ne développe pas d'outils opérationnels pour les projets, mais relaye les méthodologies d'autres acteurs dans sa banque des ressources. Selon une chargée de mission d'un réseau régional, il appartient au réseau de fournir la plus grande variété d'outils possible en fonction des attentes, pour permettre à chacun de choisir en fonction de ses préférences. Mais elle souligne aussi l'importance que cette

production d'outils s'insère dans une bonne articulation des réseaux (régionaux et nationaux) afin d'optimiser l'allocation des ressources publiques qui ont tendance à s'amenuiser.

Ce point de vue semble partagé par les animateurs de PAT aux agendas très chargés et qui recherchent l'efficacité. Ils évoquent l'existence de pléthore d'organismes travaillant sur les PAT menant à une « surproduction de lieux d'acteurs et d'outils » (Nadou, Pecqueur, 2020). La situation impacte aussi bien les animateurs débutants qui cherchent à trouver des repères, que pour les plus expérimentés qui souhaitent avoir accès à des solutions opérationnelles déjà éprouvées.

¹⁸ Remarques acteurs divers, session parallèle "Remontées vers les institutions" (13 participants)

au séminaire "Quels avenir pour le RnPAT" du 1er juillet 2021.

Dans tous leurs témoignages transparait la notion de montée en efficience et en efficacité, que la simple mise en relation des acteurs ne semble pas permettre. Selon eux, le rôle du RnPAT serait donc d'agrèger les savoirs présents au niveau territorial par remontées des réseaux régionaux, lorsqu'ils existent, pour fournir des guides et méthodologies d'action basées sur les recueils d'expériences des membres¹⁹.

« Renvoyer vers des choses qui existent, mais peut-être centraliser l'information aussi en adaptant vraiment, en disant ben le diagnostic il faut mesurer à peu près telle, telle, telle donnée et du coup pour chaque type de données à collecter sur quelle méthode est-ce qu'on s'appuie. D'avoir à la fois ce truc de méthodes vraiment presque scientifiques ou de collecte de donnée et en même temps ce retour d'expérience sur la conduite du projet et les différentes étapes quoi. »
(Entretien 16 – PAT Agglomération)

« Je pense que d'avoir des guides synthétiques déjà, ça peut être bien déjà, pour avoir une certaine visibilité des acteurs. Parce qu'au final sur chaque territoire, même si les territoires sont différents, c'est toujours un peu les mêmes types d'acteurs qui agissent, c'est toujours les mêmes grandes thématiques : le foncier, les pratiques agroécologiques, les circuits courts, la restauration collective. » (Entretien 19 – PAT GAL)

Mais certains membres du domaine de la Recherche se posent la question de la neutralité et de la non-ingérence imposée par le statut de réseau multi-acteurs.

"Est-ce que le rôle du RnPAT ce n'est pas de garder justement une espèce de vision un peu globale et extérieure de veille pour montrer la diversité, finalement des démarches qui peuvent exister ?" (Entretien 10 – Universitaires)

2.4. Gouvernance : la place de la recherche et de l'enseignement

Malgré une forte présence du monde la recherche dans le RnPAT dès sa création,

il semble que toutes les possibilités de synergies entre acteurs des PAT et de la

¹⁹ Remarques acteurs divers, session parallèle "Opérationnalité des outils" au séminaire "Quels avenir pour le RnPAT" du 1er juillet 2021.

recherche ne soient pas entièrement exploitées.

La place actuelle de la recherche dans le réseau est perçue par certains acteurs comme trop didactique et ne servant pas assez le terrain (*Entretien 2 – Réseau de territoire, Entretien 6 - Réseau*). Les travaux des chercheurs sont souvent difficilement appréhendables en l'état pour les territoires, faute de temps, et nécessiteraient des efforts de vulgarisation, souvent négligés.

Pourtant, une collaboration avec la recherche peut permettre aux élus de changer leur cadrage de certaines problématiques en mettant en lumière de nouveaux enjeux et de nouvelles connexions. À Rennes métropole, l'implication de la recherche sur la question vivrière a permis de passer d'une perspective très agricole à une vision plus alimentaire. Mais il faut tout de même garder en tête, comme le souligne une chercheuse, que les chercheurs ne sont pas totalement neutres. Ils interagissent avec beaucoup d'acteurs et peuvent même être partie prenante de « collègues invisibles » (Demortin, 2012) d'experts qui véhiculent des valeurs et posture communes sur certains sujets.

Une clé d'entrée évoquée pour faire collaborer les chercheurs et les autres membres au sein du RnPAT serait de créer des groupes de travail commun sur des thématiques d'intérêts (*Entretien 2 – Réseau de territoires, Entretien 10 –*

Universitaires, Entretien 11 - Universitaire, Entretien 16 – PAT Agglomération, Entretien 21 – PAT Métropole). Cela aurait aussi l'avantage de faciliter la gestion des emplois du temps pour les chercheurs qui n'ont pas toujours de disponibilités pour être présents aux grands forums, mais pourrait par contre dégager plusieurs petits créneaux de travail (*Entretien 11 - Universitaire*).

Mais le temps de la recherche n'est pas toujours celui des projets, une autre clé d'entrée plus aisée pour initier la collaboration peut donc être le passage par les étudiants en stage ou groupes de travail. Ces derniers d'une part génèrent un travail sur un temps restreint et défini à l'avance et d'autre part permettent de vulgariser et d'opérationnaliser les travaux de recherche plus fondamentaux. C'est aussi un pont pour les chercheurs pour obtenir des données de terrain. Les étudiants sont donc un « moyen » de travailler sur des points d'intérêts communs à la recherche et aux territoires (*Entretien 10 – Universitaires*). Dans ce contexte le RnPAT peut effectuer de l'intermédiation entre le terrain et les différents laboratoires de recherche afin de recenser les problématiques prégnantes dans le cadre des PAT, ainsi que les projets de recherche en cours sur ces problématiques pour permettre d'identifier les manquements, mais aussi

d'éviter le « surpâturage » (*Entretien 10 – Universitaires*).

2.5. Organisation : un réseau formel ou informel

Finalement derrière toutes ces questions de positionnement du réseau et d'activités se dessine la problématique de la gouvernance, de la forme juridique du réseau. Le réseau doit-il rester relativement informel, tel qu'il l'est à l'heure actuelle ou se formaliser davantage ?

Les PAT étant un dispositif étatique, la formalisation du réseau entraînerait *de facto* un rapprochement avec l'État et une certaine perte d'indépendance²⁰. Certains réseaux d'élus et territoires considèrent que cette institutionnalisation du réseau est nécessaire pour lui permettre de perdurer (*Entretien 2 – Réseau de territoires, Entretien 3 – PAT Département, Entretien 14 – PAT Com Com*), lui apporter une structuration, des moyens et une légitimité supplémentaire pour porter des projets d'ampleurs répondant aux attentes des membres²¹.

« [le RnPAT n'est] pas assez politique, politisé. Aujourd'hui, on sait que quand on veut des financements, quand on veut se

faire entendre, etc. Il faut quand même je pense à jouer un peu jouer la carte politique. »
(*Entretien 2 – Réseau de territoires*)

Le rapprochement avec les instances Étatiques, a par ailleurs l'avantage de permettre à l'État de mieux cerner les problématiques de territoires et d'entamer une communication plus fluide.

« Ben oui, oui, forcément, ce n'est pas déconnant si on veut arriver à convaincre de faire rentrer ces gens-là [L'État] au sein du réseau. Ça leur permet d'entendre, d'écouter, de participer, donner les infos aussi comprendre... »
(*Entretien 14 – PAT Com Com*)

Les membres envisagent la possibilité que le RnPAT prenne place au cœur de réflexions interministérielles (*Entretien 2 – Réseau de territoires, Entretien 10 – Universitaire*) sur les thématiques de l'alimentation durable. Ce qui semble se dessiner au travers de la mise en place

²⁰ Remarques session parallèle "Réseau formel ou informel" au séminaire "Quels avenir pour le RnPAT" du 1er juillet 2021

²¹ *Ibid*

d'une gouvernance institutionnelle des PAT où le RnPAT aura toute sa place.

Certains considèrent que le RnPAT doit plutôt se rapprocher des collectivités et des élus locaux (*Entretien 1 – Réseau d'élus, Entretien 4 – Réseau économique*), tout en restant bien conscients que le PAT est un dispositif étatique et que cela pourrait donc générer des frictions.

Finalement une grande majorité des membres interrogés souhaitent au contraire limiter l'implication politique dans le RnPAT, pour ne pas alourdir les choses, même si l'État juge primordiale de conserver la souplesse du réseau. Les membres voient dans l'institutionnalisation du réseau un risque de fermeture et de développement de l'entre soi (*Entretien 1 – Réseau d'élus, Entretien 9 – Réseau associatif, Entretien 11 – Universitaire*). Ils craignent que le RnPAT ne devienne un réseau de techniciens PAT, comme cela a pu être le cas pour d'autres réseaux relatifs aux PLUi et au SCoT. Ce type de fonctionnement favoriserait la promotion des personnes au travers de l'outil PAT qu'ils mettent en avant, au détriment d'une stratégie globale sur l'alimentation. Pour certains, le PAT doit rester un outil parmi d'autre, d'action pour la transition dans les territoires et qui doit s'intégrer aux autres dispositifs existants.

"Attention ! C'est un outil le PAT, c'est un outil, ce n'est pas une stratégie à elle seule...c'est une stratégie sur un segment, mais qui doit s'emboîter dans un tout et dans une adhésion collective."
(*Entretien 1 – Réseau d'élus*)

Il est même préconisé par un membre que le RnPAT prenne davantage la place d'un réseau de soutien coordonnant principalement les rencontres entre acteurs lors de forums. Il pourrait alors s'ouvrir à des thématiques beaucoup plus larges que celles de l'alimentation avec lesquelles il pourrait exister des synergies.

"Je trouve que l'alimentation, c'est un sujet qui vient infuser la question des énergies, la question environnementale, c'est un sujet qui vient toucher la santé. C'est un sujet qui vient infuser la logistique, l'économie, etc. En fait, je trouve que pour l'instant, on reste un peu trop dans un couloir de nage et qu'il serait intéressant d'aller travailler avec d'autres types de réseaux ou d'être plus repérés. " (*Entretien 6 – Réseau*)

En effet, l'entrée par l'alimentation, bien qu'elle mobilise et amène la controverse, ne semble être suffisante pour apporter une « réponse aux enjeux systémiques

qu'impose une action en faveur de la transition » (Maréchal & Al., 2018).

3. Les scenarii d'avenir du RnPAT

Les éléments rassemblés précédemment nous ont permis d'établir 4 scenarii d'évolution hypothétiques pour le RnPAT listés de la structuration la plus formelle et descendante à la plus informelle et

ascendante. Ils pourront servir de base de discussion pour définir un scénario intermédiaire qui prenne en compte toutes les contraintes opérationnelles et administratives existantes.

3.1. Scenario 1 : Un observateur de terrain pour la gouvernance institutionnelle des PAT

À la suite logique des mouvements de structuration des PAT au travers des financements et de la labélisation, le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation a annoncé récemment la création d'une gouvernance institutionnelle des PAT. Cette dernière dans l'esprit des PAT recherche la transversalité et rassemblera les différents ministères et réseaux parties prenantes des PAT, dont le RnPAT. Elle sera un lieu d'échange, de coordination des politiques et de recensement des besoins pour décider d'actions de soutien au PAT et de politiques incitatives. Elle s'appuiera sur certains organismes pour coordonner les échanges avec les territoires porteurs de PAT et les remontées d'informations.

Le RnPAT est un réseau actif jusqu'ici sous la forme d'un projet et à l'initiative d'acteurs non-étatiques qui réalise déjà un travail de cohésion, d'observation et

d'analyse des PAT. Dans le cadre de la nouvelle gouvernance institutionnelle, il pourrait donc se voir attribuer un rôle d'agence rattachée à un ou des ministères, à l'instar de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), sous l'égide du ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse. Cette agence ou institut serait en charge de maintenir le dialogue avec les territoires, d'animer le mouvement PAT au niveau national et de consolider les données pour définir les besoins en support des PAT. Il viendrait en soutien et se coordonnerait avec les services de l'Etat déconcentré en région, qui pourraient se focaliser sur les activités à l'échelon infrarégional.

Dans cette configuration, le pilotage du réseau serait transféré à un ministère ou à la gouvernance nationale (ou institutionnelle). La partie opérationnelle et d'animation seraient

assurées par les employés propres du réseau qui pourraient déléguer, comme

cela est le cas actuellement, certaines actions à des membres du réseau.

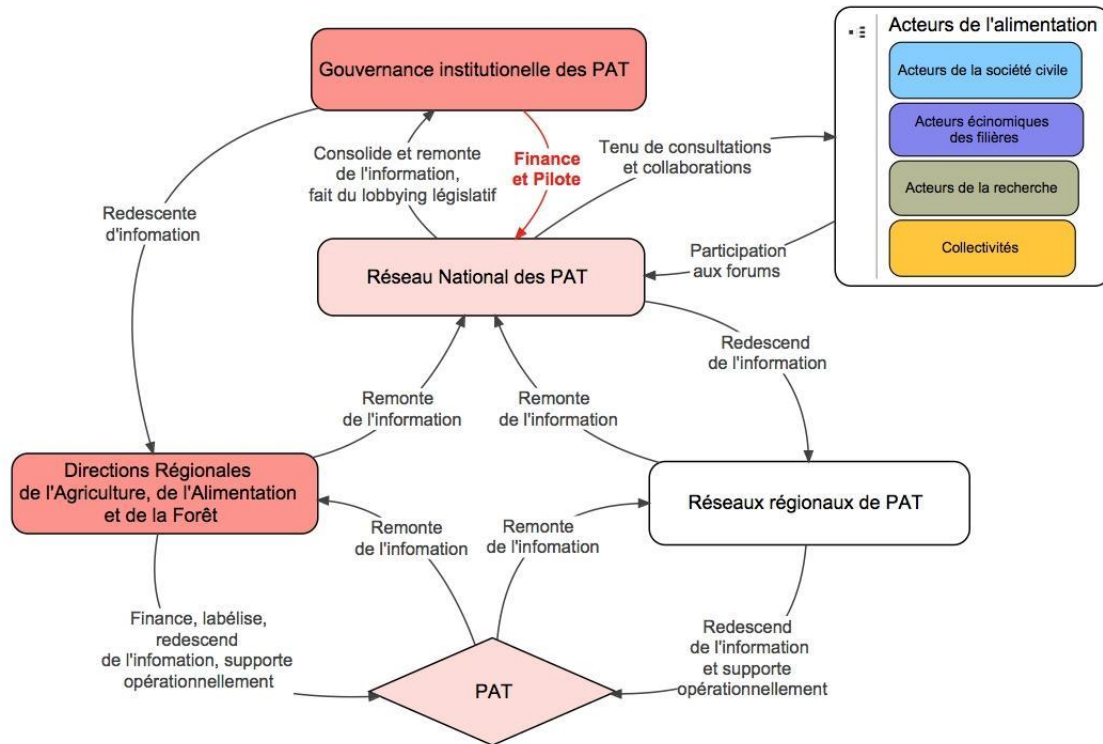


Figure 6 : Interactions entre parties prenantes dans le cadre du scénario 1 : le RnPAT comme observateur de terrain de la gouvernance institutionnelle des PAT.

Les avantages de cette forme pour le réseau résident tout d'abord dans la stabilité que cela apporte avec des financements fixes et des employés dédiés qui permettent d'initier des actions de long terme essentiellement en termes d'observation. D'autre part, cela permet une relation directe avec les ministères, ministères afin de mettre en écho les politiques publiques par les remontées de terrain. Enfin, cela peut entériner la légitimité du réseau et le rendre plus visible auprès certains acteurs.

Des limites peuvent aussi exister très précisément du fait de ce rattachement à l'Etat. En effet, à l'heure actuelle les membres du RnPAT sont en grande majorité des collectivités, qui peuvent avoir des enjeux et des approches différentes de celles des ministères. Ce cadre d'action peut aussi, même si cela n'est pas souhaité par le ministère, ralentir les processus décisionnels et le fonctionnement du réseau, du fait des procédures administratives. Enfin, il existe un risque important de institutionnalisation du réseau et technicisation des échanges pouvant mener

à l'exclusion involontaire des acteurs économiques et de la société civile.

3.2. Scenario 2 : Un réseau de réseaux qui représente les PAT au national

À l'instar d'ESS France, le RnPAT pourrait s'imposer comme un réseau indépendant de soutien, mais aussi de mobilisation pour les autres réseaux impliqués dans les PAT.

L'un de ses rôles premiers serait « d'animer » les réseaux régionaux par la mise en lien et l'échange de bonnes pratiques afin de soutenir la montée en puissance des réseaux existants et le développement de nouveaux réseaux. Il représenterait par conséquent la voix unie des réseaux auprès de la gouvernance institutionnelle, pour faire remonter les revendications du terrain et effectuer du lobbying législatif. Pour renforcer son soutien aux réseaux régionaux, il pourrait par ailleurs mutualiser des outils de collecte de données ou de communication.

En tant qu'entité indépendante et fort des données collectées au niveau régional, il fournirait alors des services à l'Etat en matière d'observation, de consolidation et d'analyse des données des PAT. Un travail d'analyse de données et d'études de faisabilité pourraient aussi être fourni à certaines collectivités ou certaines entités privées.

Le réseau organiserait par ailleurs, comme cela est déjà le cas, des rencontres entre membres et s'engagerait dans un travail de facilitation entre les porteurs de PAT et les autres réseaux d'acteurs de la filière alimentaire incluant les acteurs économiques et de la société civile.

Dans cette configuration le réseau pourrait prendre la forme d'une association ou d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) avec un conseil d'administration regroupant des membres fondateurs et des membres élus, comme à l'actuel. Le conseil d'administration pourrait toutefois être plus resserrée, mais plus représentatif des différents mondes : Etat et collectivités, recherche, économie et société civile. Les membres du conseil d'administration pourraient s'appuyer sur des collèges de membres dédiés par monde. Pour conserver la transversalité des commissions ou groupes de travail, de l'ordre de petits Think tanks, regrouperaient par ailleurs des membres des membres volontaires des différents collèges pour travailler sur des sur des thématiques d'intérêts pour le réseau.

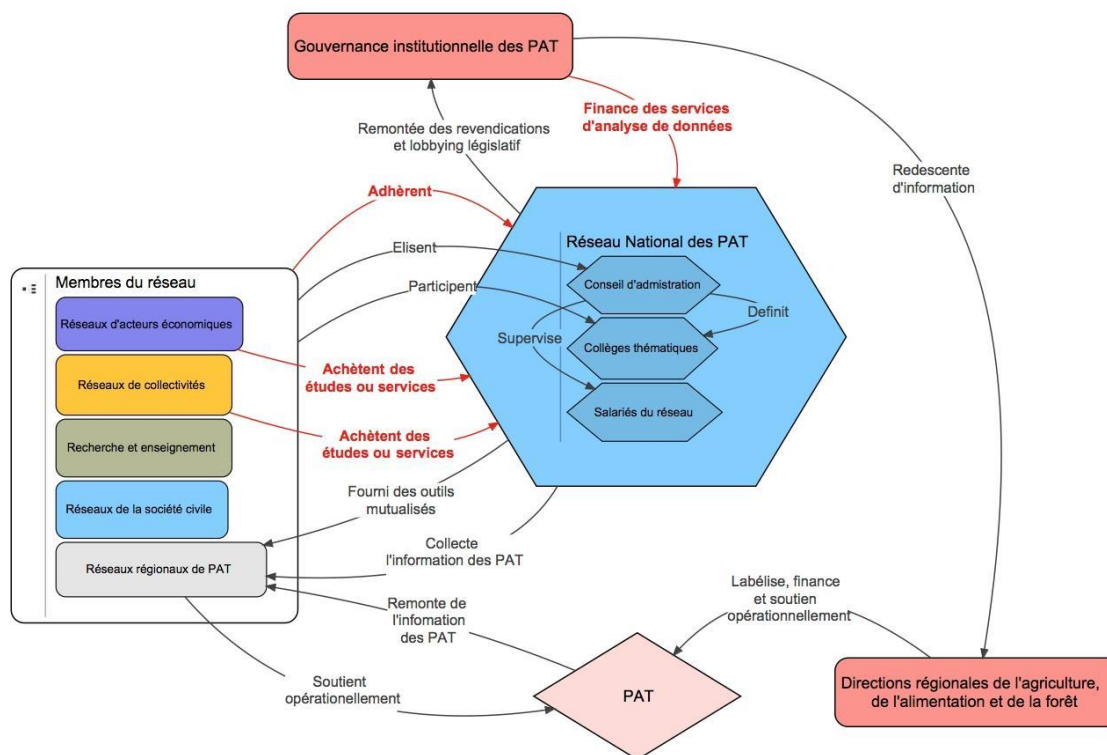


Figure 5: Interactions entre parties prenantes dans le scénario 2 : le RnPAT comme réseau de réseaux représentatif des PAT.

Les avantages d'un tel réseau se retrouvent dans la relative stabilité financière procurée par l'apport de cotisations régulières et de prestation de services publics. Le réseau peut ainsi engager ses propres salariés et investir dans des équipements et outils. Le fonctionnement par collèges et commissions permet par ailleurs une meilleure implication des membres et la co-production de travaux et de recherches de solutions sur des sujets de blocage ou des opportunités de développement pour les PAT. Enfin, la position par rapport aux réseaux régionaux serait clarifiée et permettrait d'éviter les redondances.

Des limites existent aussi, car le réseau une fois enregistré juridiquement devra assurer des rentrées de fonds régulières pour conserver son efficacité. La partie des financements provenant de services aux collectivités et partenariats avec des entités privées étant versatile, il faudra maintenir une activité de levée de fonds. Par ailleurs, l'élargissement de la gouvernance à certains acteurs pourrait poser des problèmes de luttes de pouvoir, mais aussi de collusions d'intérêts. Ainsi dans un tel réseau de réseaux, l'exercice de maintien d'une bonne distribution du pouvoir, afin d'éviter les dérives fonctionnalistes ou au contraire les consensus mous, est périlleux.

3.3. Scénario 3 : Un projet flexible aux orientations changeantes

Le RnPAT est actuellement un projet répondant à un appel à projet public, et cela pourrait demeurer ainsi dans le futur. Il existe aujourd'hui de nombreux appels à projets autant publics, que privés de la part de fondations caritatives ou même d'entreprises, autour du thème de la résilience alimentaire. Après concertation avec les membres du réseau, il sera possible pour le comité d'administration du RnPAT de définir des axes de travail et donc de sélectionner le ou les appels à projets selon l'adéquation de leur orientation avec les priorités du RnPAT.

Dans ce contexte, une entité pilote sera désignée ou élue pour porter la candidature à l'appel à projet et assurer les tâches administratives une fois les financements décrochés. L'animation du réseau sera par la suite assurée par le conseil d'administration.

Afin de répartir la charge de travail, des commissions ou collèges regroupant des membres volontaires, avec à leur tête des médiateurs élus, pourront être créés par axes de travail ou grande thématique d'intérêt.

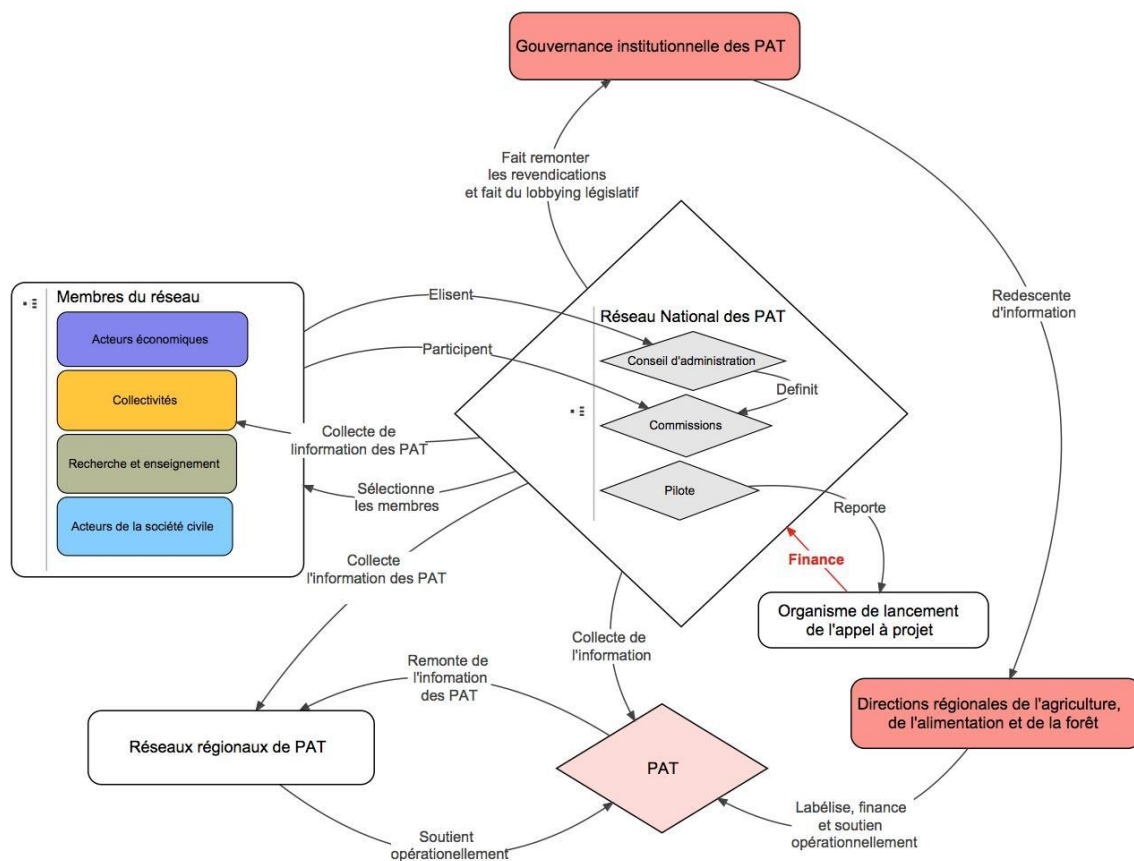


Figure 6 : Interactions entre parties prenantes dans le scénario 3 : le RnPAT comme projet flexible aux orientations changeantes.

Les avantages du fonctionnement par appel à projet résident dans la prédictibilité et la recherche d'efficacité. Le réseau est missionné sur un temps donné et sur des thématiques de travail précises avec des résultats attendus, ce qui évite les longues négociations à la recherche de consensus. Le réseau garde par ailleurs une relative indépendance, car il peut décider de changer de financeur à chaque nouvel appel à projet. Il peut par ailleurs permettre d'ancrer les PAT dans une dynamique plus large de résilience alimentaire. Enfin, la structure légère utilisant les

ressources des entités membres, permet de garder une flexibilité importante.

Les limites découlent en quelque sorte des avantages, en effet du fait de la flexibilité, tout comme le cadre d'action peut s'élargir, il peut aussi se restreindre. Certes, le réseau peut décider de sélectionner les appels à projets auxquels il répond, mais dans la réalité des faits, il subit aussi une pression financière constante qui peut l'amener à devoir s'adapter aux cahiers des charges, plutôt que l'inverse. Cela est d'autant plus vrai que, du fait de l'hétérogénéité

du réseau, il peut être compliqué de définir les axes de travail à prioriser en concertation. En termes d'efficacité, dans le contexte de fin de projet, la recherche de fonds peut rapidement prendre le pas sur les activités

opérationnelles. Enfin, malgré la relative indépendance, des risques de préemption et fonctionnalisation du réseau par la structure pilote ou par des financeurs, notamment privés, existent bel et bien.

3.4. Scenario 4 : Un collectif informel par et pour ses membres

À l'instar du collectif national des sciences participatives - biodiversité, le RnPAT pourrait encore gagner en souplesse et prendre la forme d'un mouvement ou d'un collectif qui reposerait sur les seules interactions et initiatives des acteurs des PAT et de l'alimentation sans même nécessiter d'adhésion en tant que membre.

Des assemblées générales ouvertes à tous les participants, permettraient de structurer le collectif autour de valeurs et d'objectifs communs pour assurer la cohérence. Les thématiques abordées pourraient être aussi large que la résilience alimentaire ou la transition agricole. Une charte et des principes seraient votés afin d'assurer la fluidité et la bienveillance des échanges dans un réseau sans pilotage, ni administration. Ce type de fonctionnement est

observable dans certains mouvements de la société civile.

Au quotidien des commissions de travail pluridisciplinaires, autonomes et auto-suffisantes pourraient s'autosaisir à l'initiative d'un ou de plusieurs participants ayant des sujets d'intérêts communs. Pour financer ces actions, si nécessaire, les participants répondraient à des appels à projets. Les commissions pourraient par la suite produire des rapports, des recommandations ou effectuer des tests et les partager avec le réseau.

Des rencontres régulières de membres pourraient également être initiées en région ou au national pour échanger sur les pratiques de chacun et permettre de se rencontrer.

Dans ce type de configuration, le collectif ne perdure que s'il a une réelle utilité pour les participants.

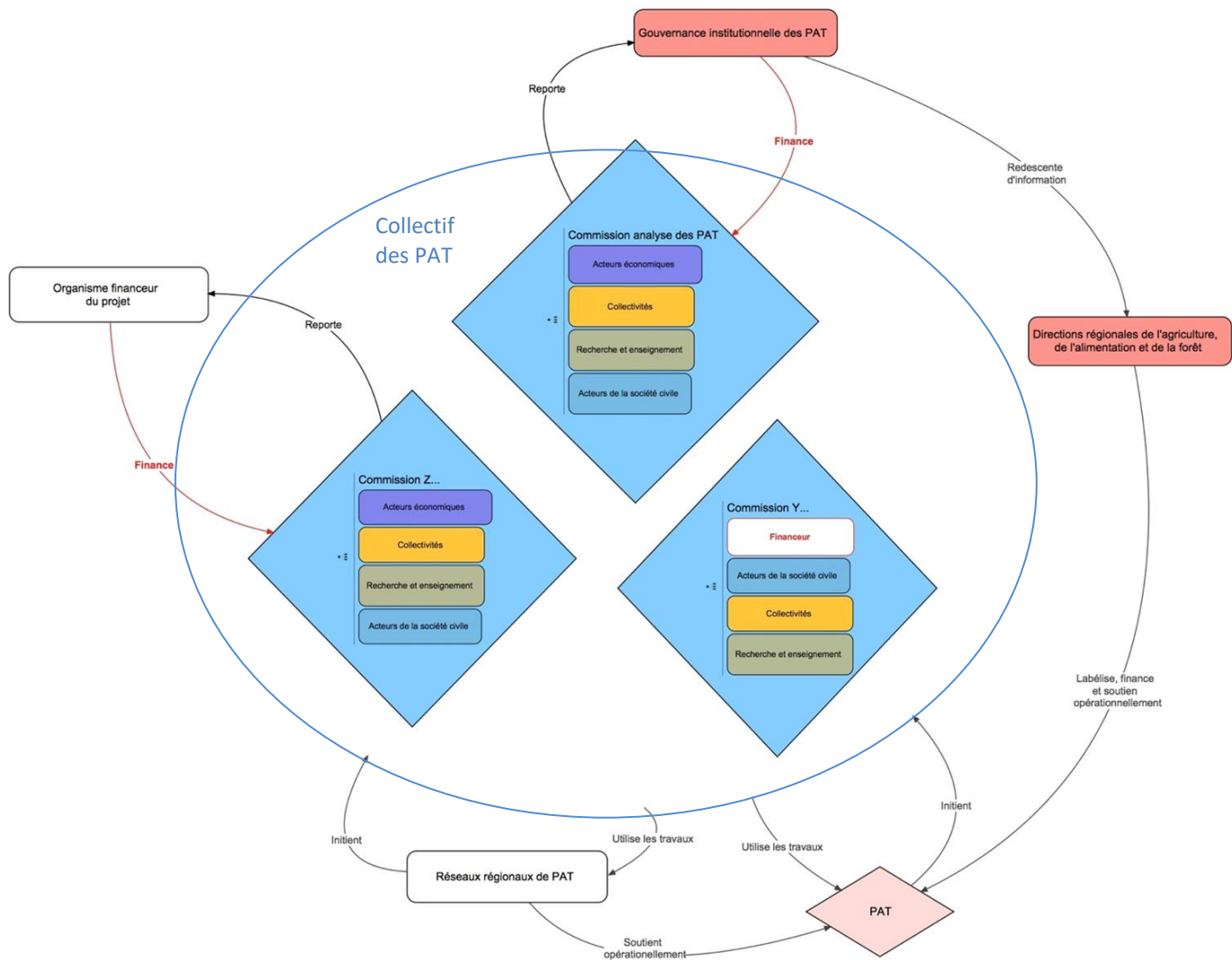


Figure 7 : Interactions entre parties prenantes dans le scénario 4 : un collectif informel des PAT par et pour ses membres.

Les avantages du collectif sont bien sûr sa flexibilité qui permet d'agir vite et de manière pertinente sur des thématiques et des problèmes clairement identifiés. Il répond spécifiquement aux besoins des participants. Il permet la co-construction et l'accès au collectif à un vaste panel de participants favorisant l'innovation. Par ailleurs, les luttes de pouvoir et la préemption du collectif par un participant influent sont moins

prégnantes que dans les réseaux traditionnels, les décisions se basant sur la conscience de groupe.

Les limites sont aussi importantes, si on se base sur le fonctionnement actuel du RnPAT. En effet, un collectif repose exclusivement sur l'implication de ses participants, or il semble que beaucoup de membres ai actuellement du mal à dégager du temps. Cela pourrait

notamment mener à un abandon de certaines missions d'observation, non opérationnelles, mais pourtant très utiles notamment pour le ministère qui serait contraint de trouver une alternative. Enfin, la forme tentaculaire du collectif pourrait le faire dériver vers

le quasi-réseau rendant la circulation de l'information plus difficile et augmentant les risques de clivages internes. La lisibilité de l'identité du collectif et sa légitimité auprès de certains acteurs, notamment publics ou de l'industrie, pourrait en être affecté.

Conclusion

Le travail de synthèse réalisé lors de ce stage nous a permis de confirmer l'importance de la présence d'un réseau de PAT au niveau national. Son « processus d'intermédiation » est en effet central pour assurer la « permanence des systèmes relationnels » (Nadou et Pecqueur, 2020) entre PAT dans un contexte d'émergence et de consolidation des réseaux régionaux et de la gouvernance Etatique des PAT. Au-delà de ce rôle de mise en lien, le réseau national est pertinent pour supporter la cohésion globale du dispositif et son changement d'échelle au travers des missions de circulation de l'information, d'analyse et de centralisation des données, ainsi que de remontée des besoins et revendications vers les institutions.

À l'heure actuelle, le RnPAT semble remplir ces rôles, mais il reste un projet temporaire dans le cadre d'un appel à projet. Ces moyens limités ne lui

permettent pas toujours de répondre aux besoins et attentes exprimés par les membres qui peuvent être très variés du fait de l'hétérogénéité des profils. Les hypothèses sélectionnées dans les scénarii d'évolution sont donc basées sur une variété de points de vue qui conditionnent le champ d'action et l'organisation du réseau. Ils s'échelonnent de la structure relativement formalisée et descendante au mouvement très ouvert et participatif. Pour le futur réseau, il sera probablement nécessaire d'emprunter des éléments à ces différents scénarii pour trouver une « voie du milieu » qui satisfasse le maximum de membres. Par ailleurs, il est important de noter que les scénarii ne prennent pas en compte l'ensemble des réalités administratives et financières. Une réflexion supplémentaire devra donc être menée pour balancer les aspirations des membres et les contraintes matérielles et contextuelles.

Bibliographie

Assens C., Courie Lemeur A. (2014), *De la gouvernance d'un réseau à la gouvernance d'un réseau de réseaux*, EMS éditions, Question(s) de management, 2014/4 n° 8 | pages 27 à 36.

Autissier D. *et al.* (2019), Outil 24. L'holocratie, *La boîte à outils de l'Innovation managériale*, pages 64 à 65.

Bergeron H *et al.* (2013), Éléments pour une sociologie de l'entrepreneur-frontière, Genèse et diffusion d'un programme de prévention de l'obésité, *Revue française de sociologie*, 2013/2 (Vol. 54), pages 263 à 302.

Fouilleux F., Michel L. (2020), *Quand l'alimentation se fait politique(s)*, Collection Res Publica, Presses Universitaires de Rennes, 2020.

Hamani A., Simon F. (2020), Business Model innovation in a network company, *Journal of Innovation Economics & Management*, 2020/3 n° 33 | pages 105 à 134.

Houdart M. *et al.* (2020), Repenser l'analyse de la participation dans les dispositifs publics de développement territorial. Illustration tirée de l'élaboration d'un projet alimentaire territorial, *Géographie, économie, société*, Lavoisier, 2020/2 Vol. 22 | pages 159 à 182.

Josserand E. (2007), Le pilotage des réseaux, Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise, Lavoisier, *Revue française de gestion*, 2007/1 no 170 | pages 95 à 102.

Lemieux V. (1999), *Les réseaux d'acteurs sociaux*, Collection : Sociologies, Presses Universitaires de France.

Le Naour G. (2012), Réseaux et politiques publiques, *Administration et Education, revue de l'Association française des acteurs de l'éducation*, décembre 2012, n°136: L'Ecole et ses réseaux | pages 9 à 13

Le Velly R., Soulard C. (2020), Alimentation, Romain Pasquier *et al.*, *Dictionnaire des politiques territoriales*, Presses Sciences Po, 2020 | pages 34 à 39.

Marcon C. (2012), Stratégie-réseau en intelligence économique : conviction versus analyse , *Revue internationale d'intelligence économique*, 2012/1 Vol 4 | pages 9 à 18.

Mourad M. (2020), De la mise en cause du gaspillage aux transformations des marchés alimentaires. Le cas des fruits et Légumes « moches », *Quand l'alimentation se fait politique(s)*, Collection Res Publica, Presses Universitaires de Rennes, 2020 | pages 83 à 102.

Nadou F., Pecqueur B. (2020), Pour une socioéconomie de l'intermédiation territoriale. Une approche conceptuelle, *Géographie, économie, société*, Lavoisier, 2020/3 Vol. 22 | pages 245 à 263.

Poisnel E. (2020), « L'alimentation, c'est nous », *Quand l'alimentation se fait politique(s)*, Collection Res Publica, Presses universitaires de Rennes, 2020 | pages 199 à 216.

Powell W.W (1990), Neither market nor hierarchy: network forms of organization, *Research in Organizational Behavior*, vol 12 | pages 295-336.

Suire R. et Vicente J. (2015), Récents enseignements de la théorie des réseaux en faveur de la politique et du management des clusters, *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 152 | 4e trimestre.

Torre A. (2016), La figure du réseau : dimensions spatiales et organisationnelles, *Géographie, économies, société*, 2016/4 Vol. 18 | pages 455 à 469.

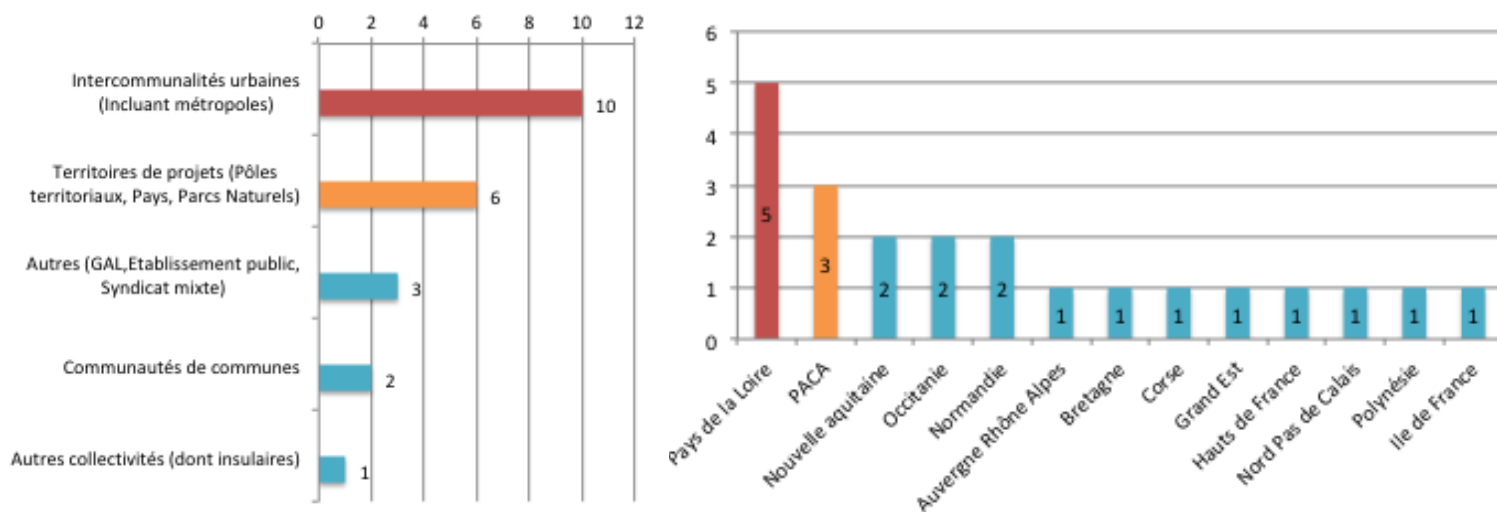
Tuitjer G., Patrick Küpper P. (2020), How knowledge-based local and global networks foster innovations in rural areas, *Journal of Innovation Economics & Management*, 2020/3 n° 33 | pages 9 à 29.

Annexes

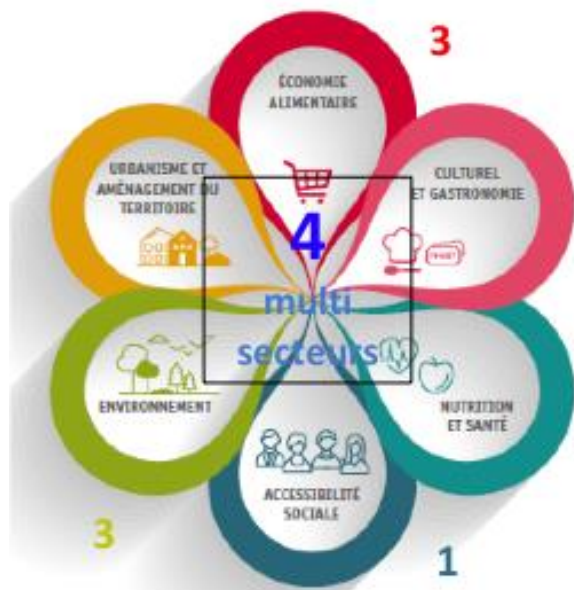
Annexe 1 : Profils des répondants au questionnaire d'avril 2021	54
Annexe 2 : Réponses au questionnaire d'avril 2021	55
Annexe 3 : Tableau des variables scenario 1	56
Annexe 4 : Tableau des variables scenario 2	57
Annexe 5 : Tableau des variables scenario 3	58
Annexe 6 : Tableau des variables scenario 4	59

Annexe 1 : Profils des répondants au questionnaire d'avril 2021

Les acteurs de PAT dans les territoires



Les acteurs de réseaux



Annexe 2 : Réponses au questionnaire d'avril 2021

Les acteurs territoriaux

Les acteurs territoriaux

Quelles implications dans le réseau?

Les têtes de réseau

Quelles implications dans le réseau?

82%

veulent s'investir
dans le RnPAT

Aide à l'observation et l'évaluation des PAT (2 personnes)
Lien avec le réseau régional (2 personnes)
Aide à la mobilisation des citoyens (2 personnes)
Sensibilisation des élus à certaine problématique (1 personne)

Mission:

- Sensibiliser les têtes de ponts des acteurs de l'alimentation (PAT, CIVIS, syndicats...) (3 personnes)
- Mettre en relation avec des démarches EU similaires (1 personne)
- Rendre visible la démarche PAT au public (1 personne)

Les têtes de réseau

Remarques additionnelles

Le RnPAT "réfèrent national" des PAT:

- Assise : porte d'entrée pour toutes les questions relatives aux PAT
- Ouverture : créer des liens avec les acteurs qui travaillent sur la résilience alimentaire

Annexe 3 : Tableau des variables scenario 1

Catégories	Variables	H1	H2	H3	H4
Missions	Informationnelle	Le RnPAT anime des événements réguliers et partage de l'information relative aux PAT. (Scénario 1, 2 et 3)	Le RnPAT anime des événements réguliers et partage de l'information relative à l'alimentation durable. (Sc 2 et 3)	Le RnPAT fait du partage d'information sur les PAT (des événements ponctuels sont organisés par les membres).	Le RnPAT fournit une plateforme pour faciliter les échanges entre membres. (Sc 4)
	Soutien	Le RnPAT développe des outils opérationnels et du conseil. (Sc 2)	Le RnPAT organise des groupes de travail (membres) pour développer des outils opérationnels.	Le RnPAT partage de l'information sur les outils existants développés par d'autres structures. (Sc 1 et 3)	Des groupes de travail s'autosaisissent pour développer des outils (Sc 4)
	Analyse	Le RnPAT observe, analyse l'impact des PAT et produit des rapports (OnPAT) (Sc 1 et 2)	Le RnPAT sous-traite de l'observation et de l'analyse à des membres ou des commissions de membres. (Sc 2 et 3)	Des commissions de membres s'autosaisissent pour observer et analyser des sujets d'intérêt (Sc 4)	
	Mobilisation	Le ministère saisit le RnPAT pour connaître les préoccupations des membres sur des sujets précis. (Sc 1 et 2)	Les membres saisissent le RnPAT pour faire remonter leurs voix aux institutions (autosaisine). (Sc 2 et 3)	Le RnPAT prend position pour ses membres au niveau national en faisant du lobbying législatif actif et/ou des plaidoyers. (Sc 2 et 4)	
Organisation	Ouverture	Le RnPAT opère une sélection stricte des membres. (Sc 3)	Le RnPAT opère une sélection limitée des membres. (Sc 2)	Le RnPAT est totalement ouvert, il n'y a pas d'adhésion. (Sc 1 et 4)	
	Forme	Le RnPAT est le réseau des réseaux régionaux de PAT qui font de l'intermédiation avec les PAT. (forme quasi-réseau) (Sc 2)	Le RnPAT est le réseau des réseaux d'acteurs de l'alimentation au sens large. (Sc 2)	Les RnPAT accueille des membres aussi bien des entités individuelles que de réseaux (forme intégrale) (Sc 1, 3 et 4)	
	Statut	Le RnPAT est une structure publique rattachée à un ou des ministères (MAA...). (Sc 1)	Le RnPAT n'a pas de statut juridique propre, il se repose sur les entités juridiques de ses membres. (Sc 3 et 4)	Le RnPAT est enregistré en tant que structure à but non lucratif. Il gère les projets en direct ou les sous-traite. (Sc 2)	
Financement	Financement	Des financements fixes sous formes de subventions ou des budgets sont attribués par l'État ou assimilé (DGAL, DGPE, ADEME, ANCT) ou par des fondations privées tous les ans (Carasso...) (Sc 1 et 2)	Les financements sont temporaires et liés à des appels à projets publics ou privés (Fondations d'entreprise, caritative...) (Sc 2,3 et 4)	Le RnPAT fournit des services payants relatifs à des outils ou infrastructures de soutien pour les membres, de la collecte et/ou de l'analyse de données pour l'État ou des entités privées. (Sc 2)	Une cotisation est demandée aux membres pour l'adhésion au réseau. (Sc 2)

Gouvernance	Gouvernance	La gouvernance pilotée par un organisme public (ministère) ou privé qui fixe les orientations principales et les modalités de fonctionnement. (Sc 1 et 3)	Gouvernance administrée par un conseil d'administration élu ou permanent qui vote les orientations du réseau après consultations de collègues de membres. (Sc 2)	Gouvernance distribuée où les décisions sont prises collégialement en assemblée générale (Ex: Wwoof France, Extinction Rébellion) (Sc 4)	
-------------	-------------	--	---	--	--

Tableau des variables scenario 2

Catégories	Variables	H1	H2	H3	H4
Missions	Informationnelle	Le RnPAT anime des événements réguliers et partage de l'information relative aux PAT. (Scénario 1, 2 et 3)	Le RnPAT anime des événements réguliers et partage de l'information relative à l'alimentation durable. (Sc 2 et 3)	Le RnPAT fait du partage d'information sur les PAT (des événements ponctuels sont organisés par les membres).	Le RnPAT fournit une plateforme pour faciliter les échanges entre membres. (Sc 4)
	Soutien	Le RnPAT développe des outils opérationnels et du conseil. (Sc 2)	Le RnPAT organise des groupes de travail (membres) pour développer des outils opérationnels.	Le RnPAT partage de l'information sur les outils existants développés par d'autres structures. (Sc 1 et 3)	Des groupes de travail s'autosaisissent pour développer des outils (Sc 4)
	Analyse	Le RnPAT observe, analyse l'impact des PAT et produit des rapports (OnPAT) (Sc 1 et 2)	Le RnPAT sous-traite de l'observation et de l'analyse à des membres ou des commissions de membres. (Sc 2 et 3)	Des commissions de membres s'autosaisissent pour observer et analyser des sujets d'intérêt (Sc 4)	
	Mobilisation	Le ministère saisit le RnPAT pour connaître les préoccupations des membres sur des sujets précis. (Sc 1 et 2)	Les membres saisissent le RnPAT pour faire remonter leurs voix aux institutions (autosaisine). (Sc 2 et 3)	Le RnPAT prend position pour ses membres au niveau national en faisant du lobbying législatif actif et/ou des plaidoyers. (Sc 2 et 4)	
Organisation	Ouverture	Le RnPAT opère une sélection stricte des membres. (Sc 3)	Le RnPAT opère une sélection limitée des membres. (Sc 2)	Le RnPAT est totalement ouvert, il n'y a pas d'adhésion. (Sc 1 et 4)	
	Forme	Le RnPAT est le réseau des réseaux régionaux de PAT qui font de l'intermédiation avec les PAT. (forme quasi-réseau) (Sc 2)	Le RnPAT est le réseau des réseaux d'acteurs de l'alimentation au sens large. (Sc 2)	Les RnPAT accueille des membres aussi bien des entités individuelles que de réseaux (forme intégrale) (Sc 1, 3 et 4)	
	Statut	Le RnPAT est une structure publique rattachée à un ou des ministères (MAA...) (Sc 1)	Le RnPAT n'a pas de statut juridique propre, il se repose sur les entités juridiques de ses membres. (Sc 3 et 4)	Le RnPAT est enregistré en tant que structure à but non lucratif. Il gère les projets en direct ou les sous-traite. (Sc 2)	

Financement	Financement	Des financements fixes sous formes de subventions ou des budgets sont attribués par l'État ou assimilé (DGAL, DGPE, ADEME, ANCT) ou par des fondations privées tous les ans (Carasso...). (Sc 1 et 2)	Les financements sont temporaires et liés à des appels à projets publics ou privés (Fondations d'entreprise, caritative...). (Sc 2,3 et 4)	Le RnPAT fournit des services payants relatifs à des outils ou infrastructures de soutien pour les membres, de la collecte et/ou de l'analyse de données pour l'État ou des entités privées. (Sc 2)	Une cotisation est demandée aux membres pour l'adhésion au réseau. (Sc 2)
-------------	-------------	--	---	--	--

Tableau des variables scenario 3

Catégories	Variables	H1	H2	H3	H4
Missions	Informationnelle	Le RnPAT anime des événements réguliers et partage de l'information relative aux PAT. (Scénario 1, 2 et 3)	Le RnPAT anime des événements réguliers et partage de l'information relative à l'alimentation durable. (Sc 2 et 3)	Le RnPAT fait du partage d'information sur les PAT (des événements ponctuels sont organisés par les membres).	Le RnPAT fournit une plateforme pour faciliter les échanges entre membres. (Sc 4)
	Soutien	Le RnPAT développe des outils opérationnels et du conseil. (Sc 2)	Le RnPAT organise des groupes de travail (membres) pour développer des outils opérationnels.	Le RnPAT partage de l'information sur les outils existants développés par d'autres structures. (Sc 1 et 3)	Des groupes de travail s'autosaisissent pour développer des outils (Sc 4)
	Analyse	Le RnPAT observe, analyse l'impact des PAT et produit des rapports (OnPAT) (Sc 1 et 2)	Le RnPAT sous-traite de l'observation et de l'analyse à des membres ou des commissions de membres. (Sc 2 et 3)	Des commissions de membres s'autosaisissent pour observer et analyser des sujets d'intérêt (Sc 4)	
	Mobilisation	Le ministère saisit le RnPAT pour connaître les préoccupations des membres sur des sujets précis. (Sc 1 et 2)	Les membres saisissent le RnPAT pour faire remonter leurs voix aux institutions (autosaisine). (Sc 2 et 3)	Le RnPAT prend position pour ses membres au niveau national en faisant du lobbying législatif actif et/ou des plaidoyers. (Sc 2 et 4)	
Organisation	Ouverture	Le RnPAT opère une sélection stricte des membres. (Sc 3)	Le RnPAT opère une sélection limitée des membres. (Sc 2)	Le RnPAT est totalement ouvert, il n'y a pas d'adhésion. (Sc 1 et 4)	
	Forme	Le RnPAT est le réseau des réseaux régionaux de PAT qui font de l'intermédiation avec les PAT. (forme quasi-réseau) (Sc 2)	Le RnPAT est le réseau des réseaux d'acteurs de l'alimentation au sens large. (Sc 2)	Les RnPAT accueille des membres aussi bien des entités individuelles que de réseaux (forme intégrale) (Sc 1, 3 et 4)	
	Statut	Le RnPAT est une structure publique rattachée à un ou des ministères (MAA...). (Sc 1)	Le RnPAT n'a pas de statut juridique propre, il se repose sur les entités juridiques de ses membres. (Sc 3 et 4)	Le RnPAT est enregistré en tant que structure à but non lucratif. Il gère les projets en direct ou les sous-traite. (Sc 2)	

Financement	Financement	Des financements fixes sous formes de subventions ou des budgets sont attribués par l'État ou assimilé (DGAL, DGPE, ADEME, ANCT) ou par des fondations privées tous les ans (Carasso...). (Sc 1 et 2)	Les financements sont temporaires et liés à des appels à projets publics ou privés (Fondations d'entreprise, caritative...). (Sc 2,3 et 4)	Le RnPAT fournit des services payants relatifs à des outils ou infrastructures de soutien pour les membres, de la collecte et/ou de l'analyse de données pour l'État ou des entités privées. (Sc 2)	Une cotisation est demandée aux membres pour l'adhésion au réseau. (Sc 2)
-------------	-------------	--	---	--	--

Tableau des variables scenario 4

Catégories	Variables	H1	H2	H3	H4
Missions	Informationnelle	Le RnPAT anime des événements réguliers et partage de l'information relative aux PAT. (Scénario 1, 2 et 3)	Le RnPAT anime des événements réguliers et partage de l'information relative à l'alimentation durable. (Sc 2 et 3)	Le RnPAT fait du partage d'information sur les PAT (des événements ponctuels sont organisés par les membres).	Le RnPAT fournit une plateforme pour faciliter les échanges entre membres. (Sc 4)
	Soutien	Le RnPAT développe des outils opérationnels et du conseil. (Sc 2)	Le RnPAT organise des groupes de travail (membres) pour développer des outils opérationnels.	Le RnPAT partage de l'information sur les outils existants développés par d'autres structures. (Sc 1 et 3)	Des groupes de travail s'autosaisissent pour développer des outils (Sc 4)
	Analyse	Le RnPAT observe, analyse l'impact des PAT et produit des rapports (OnPAT) (Sc 1 et 2)	Le RnPAT sous-traite de l'observation et de l'analyse à des membres ou des commissions de membres. (Sc 2 et 3)	Des commissions de membres s'autosaisissent pour observer et analyser des sujets d'intérêt (Sc 4)	
	Mobilisation	Le ministère saisit le RnPAT pour connaître les préoccupations des membres sur des sujets précis. (Sc 1 et 2)	Les membres saisissent le RnPAT pour faire remonter leurs voix aux institutions (autosaisine). (Sc 2 et 3)	Le RnPAT prend position pour ses membres au niveau national en faisant du lobbying législatif actif et/ou des plaidoyers. (Sc 2 et 4)	
Organisation	Ouverture	Le RnPAT opère une sélection stricte des membres. (Sc 3)	Le RnPAT opère une sélection limitée des membres. (Sc 2)	Le RnPAT est totalement ouvert, il n'y a pas d'adhésion. (Sc 1 et 4)	
	Forme	Le RnPAT est le réseau des réseaux régionaux de PAT qui font de l'intermédiation avec les PAT. (forme quasi-réseau) (Sc 2)	Le RnPAT est le réseau des réseaux d'acteurs de l'alimentation au sens large. (Sc 2)	Les RnPAT accueille des membres aussi bien des entités individuelles que de réseaux (forme intégrale) (Sc 1, 3 et 4)	
	Statut	Le RnPAT est une structure publique rattachée à un ou des ministères (MAA...). (Sc 1)	Le RnPAT n'a pas de statut juridique propre, il se repose sur les entités juridiques de ses membres. (Sc 3 et 4)	Le RnPAT est enregistré en tant que structure à but non lucratif. Il gère les projets en direct ou les sous-traite. (Sc 2)	

Financement	Financement	Des financements fixes sous formes de subventions ou des budgets sont attribués par l'État ou assimilé (DGAL, DGPE, ADEME, ANCT) ou par des fondations privées tous les ans (Carasso...) <i>(Sc 1 et 2)</i>	Les financements sont temporaires et liés à des appels à projets publics ou privés (Fondations d'entreprise, caritative...). <i>(Sc 2,3 et 4)</i>	Le RnPAT fournit des services payants relatifs à des outils ou infrastructures de soutien pour les membres, de la collecte et/ou de l'analyse de données pour l'État ou des entités privées. <i>(Sc 2)</i>	Une cotisation est demandée aux membres pour l'adhésion au réseau. <i>(Sc 2)</i>
-------------	-------------	--	--	---	---

