



**Rn PAT**

Réseau national  
des Projets Alimentaires Territoriaux



**AOUT  
2021**



RESUME DE STAGE

# Les scénarii d'évolution du RnPAT

Clotilde Pallier



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



# Objectif de l'étude

Ce stage s'inscrit dans l'axe 1 « Sensibiliser tous les acteurs aux enjeux de l'alimentation durable et des PAT » de la 2<sup>ème</sup> saison du Réseau national des Projets Alimentaires Territoriaux (RnPAT). Il a pour objectif de proposer des scénarii d'évolution du RnPAT comme base de discussion pour la pérennisation du réseau après la fin de la saison 2 (2022).

## Démarche et méthode

Les quatre scénarii élaborés se basent dans un premier temps sur l'identification de 9 variables regroupées en quatre grandes familles (voir tableau plus bas).

Ces variables ont servi de point de départ à un travail de collecte des attentes et préconisations des membres quant aux avenir possibles et souhaitables du RnPAT grâce à l'envoi de questionnaires et de la conduite de 21 entretiens bilatéraux auprès de porteurs de PAT, de réseaux ou de l'Etat.

Le traitement de l'information collectée a permis d'une part d'affiner les variables et leurs hypothèses d'évolution mais également de mettre à jour plusieurs controverses issues des visions et attentes divergentes des membres et partenaires du RnPAT.

Afin de mieux cerner leurs tenants et aboutissants, et sans chercher à lisser des opinions parfois orthogonales, ces controverses ont été illustrées et mises au débat lors de quatre sessions de discussion du forum annuel des 1<sup>er</sup> et 2 juillet ayant pour thème « Quels avenir pour le RnPAT ? ». Les apports de la littérature scientifique sur les réseaux ont, par la suite, permis de consolider la formulations quatre grands scénarii.

## Les avenir possibles pour le RnPAT

### Les variables de base des scenarii

Catégories	Variables	Détails des variables
Missions	Informationnelle	Les missions informationnelles d'un réseau consistent en de la mise en lien des acteurs par l'organisation d'événements 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. Il peut exister des formes de quasi-réseaux avec des membres trans-connecteurs.
	Statut	Le statut juridique du réseau détermine son degré d'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. Il renvoie également à son degré d'indépendance.
Gouvernance	Gouvernance	Le type de gouvernance du réseau peut être plus ou moins descendant et partagé.

# Les hypothèses d'évolution des variables

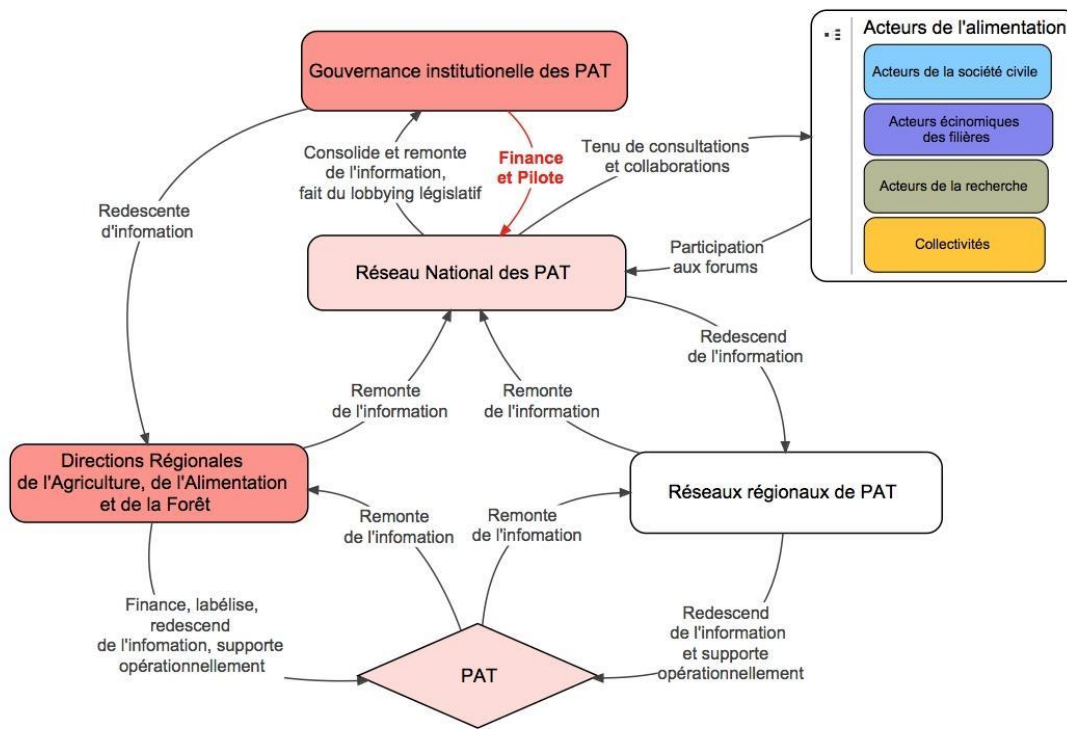
Chaque scénario développé combine, pour chaque variable, une ou plusieurs hypothèses d'évolution.

Catégories	Variables	H1	H2	H3	H4
Missions	Informationnelle	Le RnPAT anime des événements réguliers et partage de l'information relative aux PAT. <i>(Scénario 1, 2 et 3)</i>	Le RnPAT anime des événements réguliers et partage de l'information relative à l'alimentation durable. <i>(Sc 2 et 3)</i>	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. <i>(Sc 4)</i>
	Soutien	Le RnPAT développe des outils opérationnels et du conseil. <i>(Sc 2)</i>	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. <i>(Sc 1 et 3)</i>	Des groupes de travail s'autosaisissent pour développer des outils <i>(Sc 4)</i>
	Analyse	Le RnPAT observe, analyse l'impact des PAT et produit des rapports (OnPAT) <i>(Sc 1 et 2)</i>	Le RnPAT sous-traite de l'observation et de l'analyse à des membres ou des commissions de membres. <i>(Sc 2 et 3)</i>	Des commissions de membres s'autosaisissent pour observer et analyser des sujets d'intérêt <i>(Sc 4)</i>	
	Mobilisation	Le ministère saisit le RnPAT pour connaître les préoccupations des membres sur des sujets précis. <i>(Sc 1 et 2)</i>	Les membres saisissent le RnPAT pour faire remonter leurs voix aux institutions (autosaisine). <i>(Sc 2 et 3)</i>	Le RnPAT prend position pour ses membres au niveau national en faisant du lobbying législatif actif et/ou des plaidoyers. <i>(Sc 2 et 4)</i>	
Organisation	Ouverture	Le RnPAT opère une sélection stricte des membres. <i>(Sc 3)</i>	Le RnPAT opère une sélection limitée des membres. <i>(Sc 2)</i>	Le RnPAT est totalement ouvert, il n'y a pas d'adhésion. <i>(Sc 1 et 4)</i>	
	Forme	Le RnPAT est le réseau des réseaux régionaux de PAT qui font de l'intermédiation avec les PAT. (forme quasi-réseau) <i>(Sc 2)</i>	Le RnPAT est le réseau des réseaux d'acteurs de l'alimentation au sens large. <i>(Sc 2)</i>	Les RnPAT accueille des membres aussi bien des entités individuelles que de réseaux (forme intégrale) <i>(Sc 1, 3 et 4)</i>	
	Statut	Le RnPAT est une structure publique rattachée à un ou des ministères (MAA...). <i>(Sc 1)</i>	Le RnPAT n'a pas de statut juridique propre, il se repose sur les entités juridiques de ses membres. <i>(Sc 3 et 4)</i>	Le RnPAT est enregistré en tant que structure à but non lucratif. Il gère les projets en direct ou les sous-traite. <i>(Sc 2)</i>	
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>
Gouvernance	Gouvernance	La gouvernance pilotée par un organisme public (ministère) ou privé qui fixe les orientations principales et les modalités de fonctionnement. <i>(Sc 1 et 3)</i>	Gouvernance administrée par un conseil d'administration élu ou permanent qui vote les orientations du réseau après consultations de collèges de membres. <i>(Sc 2)</i>	Gouvernance distribuée où les décisions sont prises collégialement en assemblée générale ( Ex: Wwoof France, Extinction Rébellion) <i>(Sc 4)</i>	

# Les scenarii d'évolution du RnPAT

## Scenarion 1 : Observateur pour la gouvernance nationale des PAT

Dans ce scénario, le RnPAT fonctionne en étroite relation avec la future gouvernance nationale des PAT initiée par le Ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA). Il est rattaché au MAA (ministère de tutelle) voire à d'autres ministères (ministères partenaires) à l'instar de l'INJEP dans le cadre de l'éducation populaire. Le RnPAT tente d'alimenter la construction de politiques nationales à l'échelle nationale par l'observation des dynamiques territoriales. En termes d'acquisition de l'information (caractéristiques de PAT, outils développés, bonnes pratiques...), il se coordonne avec les services de l'État en région qui se focalisent, eux, sur les activités d'accompagnement local et opérationnel des porteurs de PAT. Le pilotage du réseau serait transféré à un ou plusieurs ministères tandis que les activités de conduite opérationnelle et d'animation du réseau seraient déléguées au RnPAT.

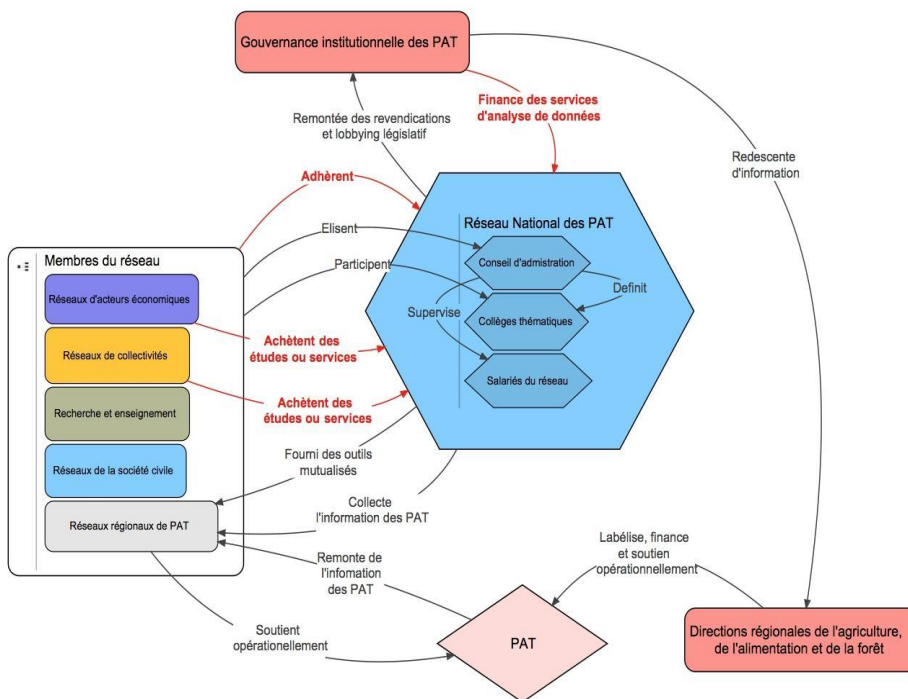


**Avantages :** stabilité du réseau apportée par des financements pérennes, employés dédiés pour initier des actions de long terme essentiellement en termes d'observation, relation directe avec les ministères afin de mettre en écho les politiques publiques par les remontées de terrain.

**Limites :** caractère descendant pouvant mener à une déconnexion avec les territoires se manifestant par un désengagement de ceux-ci dans la dynamique du réseau, ralentissement des processus décisionnels par les procédures administratives (y compris les aspects de création de poste), institutionnalisation du réseau et technicisation des échanges pouvant mener à l'exclusion involontaire des acteurs économiques et de la société civile.

## Scenario 2 : Un réseau de réseaux qui représente les PAT au niveau national

Dans ce scénario, le RnPAT appuie l'émergence et le déploiement des réseaux régionaux de PAT et anime les échanges entre eux notamment par la mutualisation d'outils spécifique à l'échelle régionale. Il est le représentant unique des PAT auprès de la gouvernance nationale initié et pilotée par le MAA. Du fait de ce champ d'action relativement étroit et en vue de consolider sa base financière, il s'appuie sur une forme juridique propre (association, GIE...) pour proposer à l'État et autres organismes publics ou privés des services d'observation, de consolidation et d'analyse de données relatives aux PAT. Du fait de cette indépendance juridique et cette ouverture à l'ensemble des acteurs de l'alimentation, il facilite le dialogue entre PAT et réseaux d'acteurs économiques et de la société civile. Le conseil d'administration est resserré, mais avec un représentant de chaque monde. Ces représentants s'appuient sur l'avis de collèges de membres répartis par monde. Pour conserver la transversalité, des commissions regrouperaient des membres volontaires pour travailler sur des thématiques d'intérêt commun.

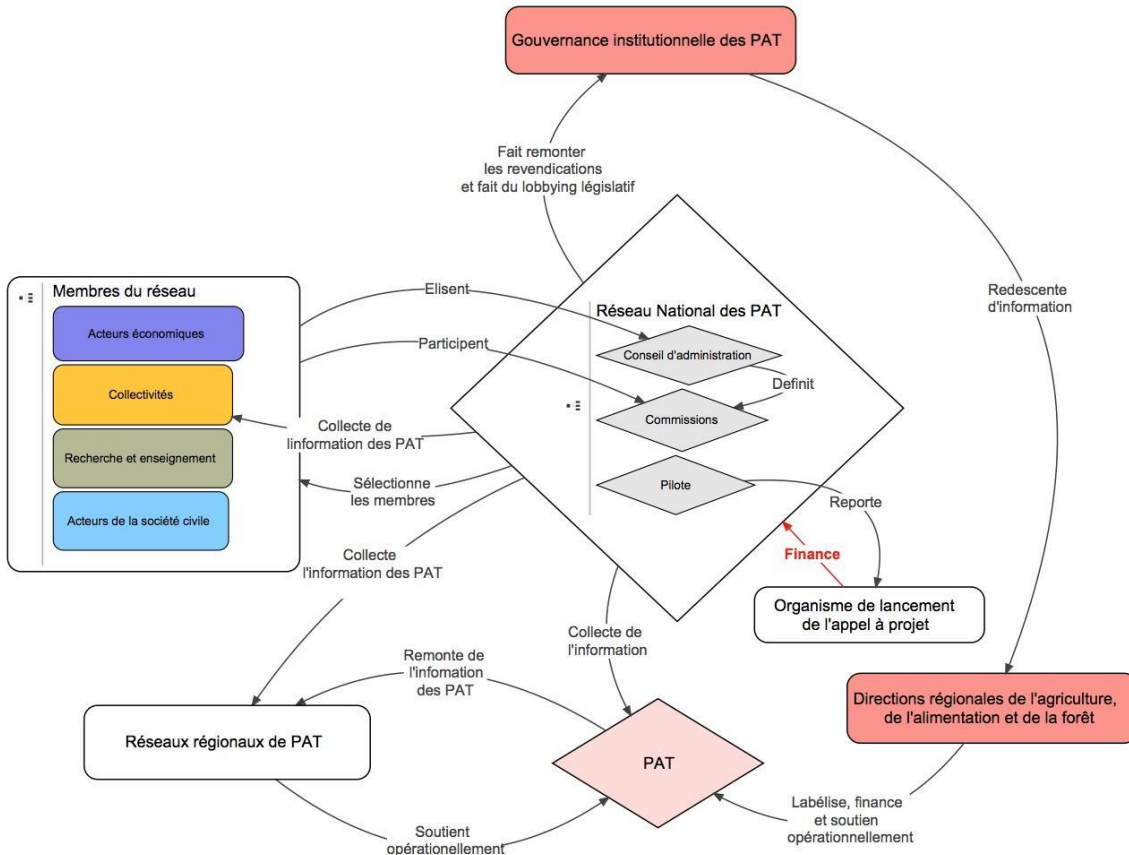


**Avantages** : relative stabilité financière par l'apport de cotisations régulières des membres et de prestation de services publics, meilleure implication des membres au travers des commissions et co-construction, position clarifiée par rapport aux réseaux régionaux (évite les redondances dans les actions).

**Limites** pression financière liée aux frais de gestion administrative de la structure, nécessité de maintenir des levées de fonds régulières pour assurer les financements, luttes de pouvoir et effets de collusion possibles suite à l'élargissement de la gouvernance. Dans un tel réseau de réseaux, l'exercice de maintien d'une bonne distribution du pouvoir, afin d'éviter les dérives fonctionnalistes est périlleux. Les activités de recommandations risquent de tomber dans le consensus mou.

### Scenario 3 : un projet flexible aux orientations changeantes

Dans ce scénario, le RnPAT garde le statut de projet et s'appuie sur les appels à projets, autant publics que privés issus de fondations caritatives ou d'entreprises autour du thème de la résilience alimentaire. Après concertation avec les membres du réseau, l'équivalent du conseil d'administration définit des axes de travail et sélectionne le ou les appels à projets les plus adéquats au regard des ambitions affichées. Un organisme pilote est désigné (ou élu) pour porter la candidature et piloter le projet une fois les financements décrochés. Des commissions regroupant des membres volontaires, avec à leurs têtes des médiateurs élus, sont créées par axes de travail ou grandes thématiques d'intérêt.

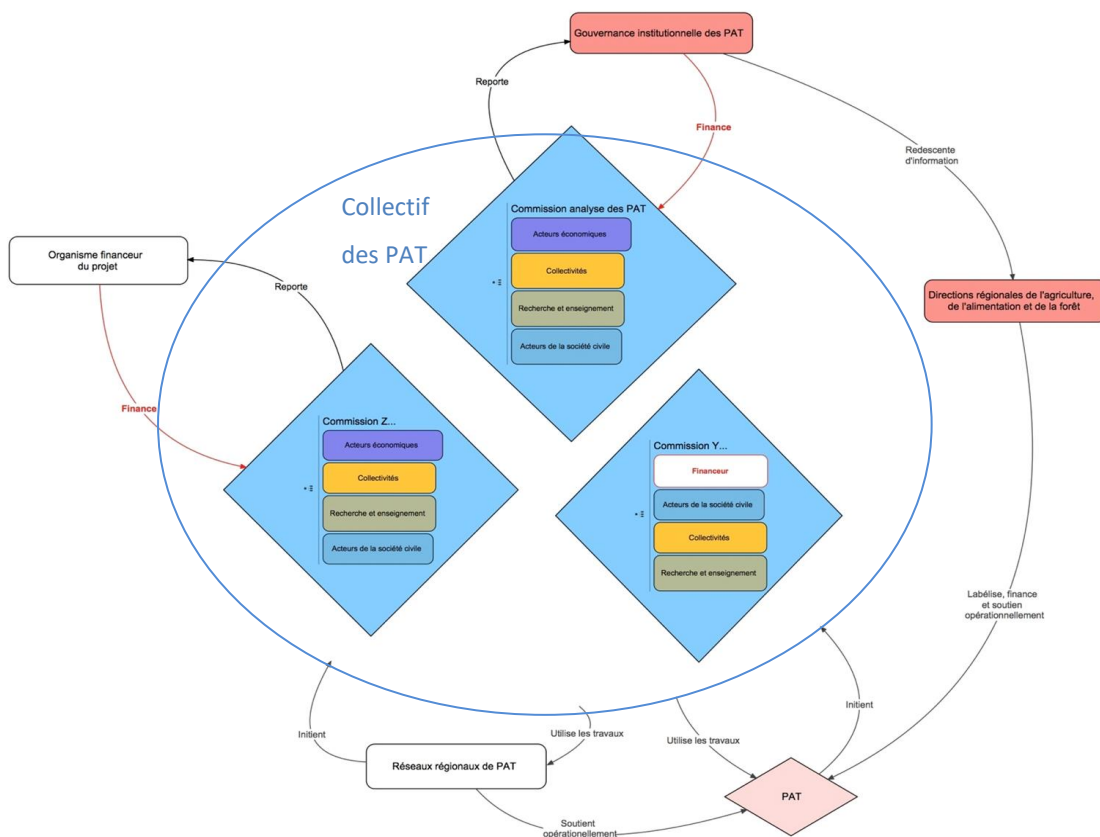


**Avantages :** indépendance relative qui permet de changer de financeur en fonction des orientations, ancrage dans une dynamique plus large de résilience alimentaire, structure légère avec une grande flexibilité.

**Limites :** pression financière constante qui ne permet pas toujours de choisir les appels à projets, recherche de financements qui prend le pas sur les activités opérationnelles, risques de préemption et fonctionnalisation du réseau par la structure pilote ou par des financeurs (notamment privés).

## Scénario 4 : un collectif informel par et pour ses membres

Dans ce scénario, le RnPAT prend la forme d'un collectif ouvert à tous qui reposerait sur les seules interactions et initiatives d'acteurs intéressés par le dispositif PAT. Des assemblées générales ouvertes structurent le collectif. Des valeurs et principes sont formulés et inscrits dans la charte, non contraignante, d'un réseau sans pilotage formalisé. Au quotidien, des commissions de travail pluridisciplinaires, autonomes et auto-suffisantes, initieraient des projets indépendants. Des rencontres régulières de membres en région ou au niveau national permettent d'échanger sur les pratiques de chacun.



**Avantages :** flexibilité qui permet d'agir vite et de répondre aux besoins des membres (même si ce statut n'est pas formalisé), co-construction et accès à un vaste panel d'acteurs qui favorise l'innovation, décisions basées sur la conscience de groupe qui limite les luttes de pouvoir.

**Limites :** repose exclusivement sur l'implication volontaire des participants pouvant engendrer un possible abandon de certaines missions d'observation, circulation de l'information plus difficile (canaux informels) avec risques de clivages internes, moindre lisibilité de l'identité du collectif et de sa légitimité pour les acteurs extérieurs (économiques ou institutionnels).

L'élaboration de ces quatre scénarii constitue un exercice de style où l'on « force le trait » afin de mettre en avant des configurations possibles et identifier les avantages et inconvénients de chacune. Il apparaît évident qu'à l'avenir il sera nécessaire d'emprunter des éléments à chacun de ces scénarii pour trouver une voie du milieu qui réponde aux mieux aux besoins et attentes des parties prenantes du dispositif PAT impliquées aujourd'hui dans le réseau ou désireux de l'être à l'avenir.