



# CARTOGRAPHIER SON RÉSEAU POUR MIEUX AGIR

Cité-ID LivingLab Gouvernance de la résilience urbaine

Février 2019

## **Cartographier son réseau pour mieux agir**

L'atteinte des grands objectifs des politiques publiques repose sur l'action concertée entre de nombreuses organisations publiques, communautaires, citoyennes et autres. Par exemple, la réduction du décrochage scolaire, l'adaptation aux changements climatiques ou la diminution de l'obésité sont des grands objectifs publics nécessitant la mobilisation d'une très grande variété d'acteurs, parfois plus d'une centaine.

Le succès d'une politique repose en partie sur l'animation du réseau.

Toutefois, les gestionnaires doivent investir beaucoup de temps et d'énergie pour connaître tous les acteurs, les relations formelles et informelles, ainsi que pour évaluer le niveau de confiance entre les organisations. Pour faciliter ce travail, un des outils à haut potentiel consiste à réaliser une analyse de réseau.

### **Le réseau de la résilience et de l'adaptation au changement climatique sur l'île de Montréal : comment y voir clair à travers 168 organisations?**

À la suite d'un besoin exprimé par les acteurs du réseau, l'équipe du Cité-ID LivingLab de l'ENAP a réalisé en 2017-2018 une cartographie des organisations participant à la résilience et à l'adaptation aux changements climatiques pour l'île de Montréal. Réalisée sur la base d'un questionnaire quantitatif et d'une série d'entrevues, l'équipe a réalisé une analyse de réseau (social network analysis) pour comprendre la structure du système et les types de liens entre les acteurs.

L'objectif consistait à développer un portrait du réseau pour 1) permettre aux organisations de mieux se connaître, 2) diagnostiquer les forces et les faiblesses du réseau, 3) proposer des pistes d'amélioration pour la gouvernance du réseau.

Pour faciliter l'atteinte de cet objectif, les résultats de l'analyse ont été présentés aux organisations du réseau lors d'une séance d'information afin de leur permettre de s'approprier les résultats. Elles ont également pu obtenir leur « égo-réseau », c'est-à-dire leur positionnement dans le réseau ainsi que l'identification des organisations avec lesquelles elles entretiennent les liens les plus importants.

Les principaux résultats sont les suivants :

- **Un réseau de grande ampleur**

Le réseau est composé de 168 organisations de nature différente (public, communautaire, OSBL, universitaire, privé) et agissant à plusieurs niveaux (quartier, municipal, provincial, national et international).

- **Un nouveau réseau en formation**

Le réseau de la résilience et de l'adaptation aux changements climatiques commence à émerger à partir d'acteurs déjà actifs en matière de lutte au changement climatique, de mesure d'urgence ou en santé.

- **Un réseau orienté vers l'action locale et le développement de politique**

Les organisations du réseau se divisent entre celles dont l'intervention se concentre sur les actions locales, notamment le verdissement, et les organisations actives dans le développement de politiques, de stratégies ou autres plans de mise en œuvre.

- **Un réseau unifié**

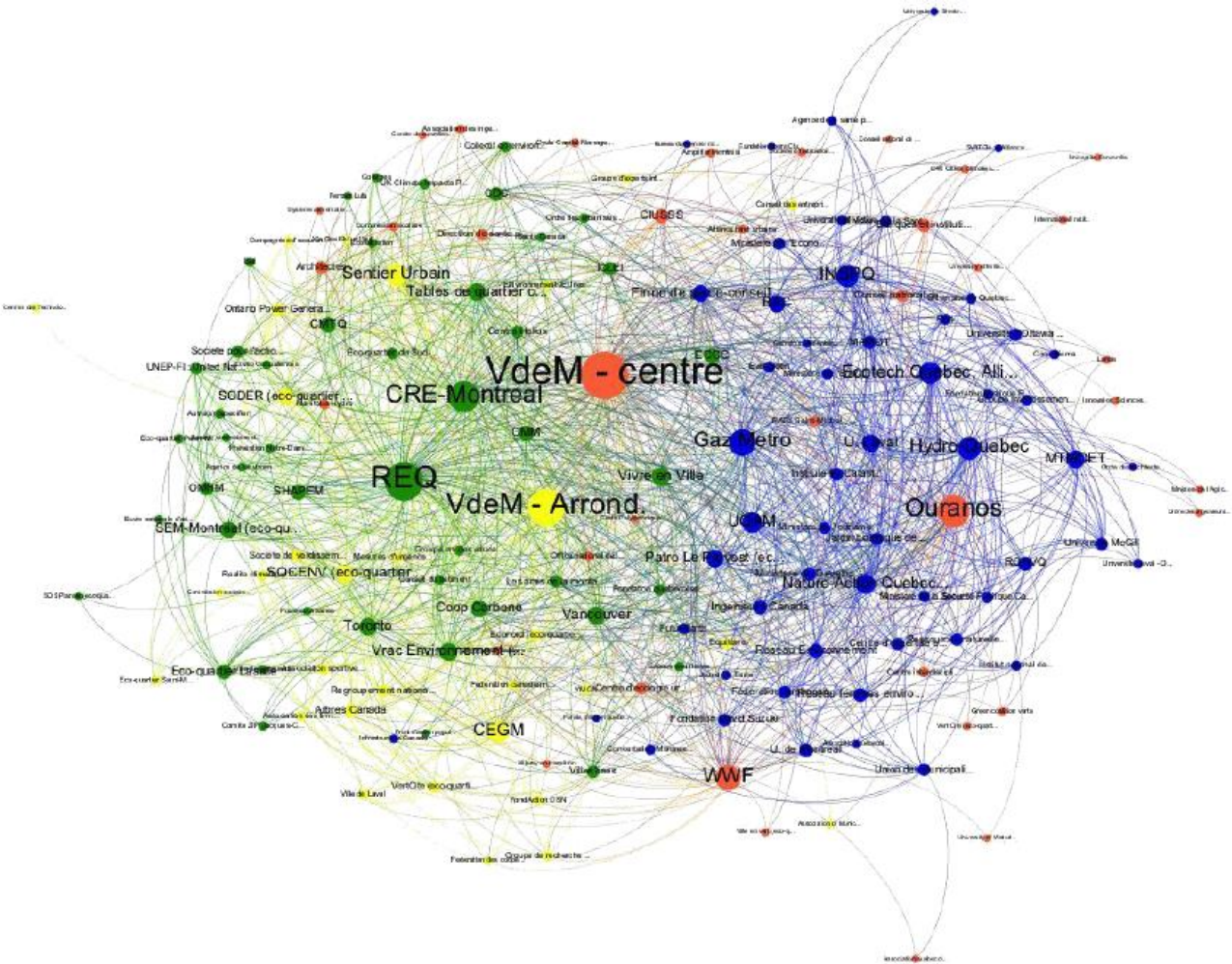
À ce stade de développement, le réseau en résilience et adaptation aux changements climatiques est unifié, c'est-à-dire qu'il ne se divise pas entre plusieurs sous-groupes spécialisés par secteur.

- **Un réseau animé par une faible densité de relations, mais un noyau d'organisations actives**

Globalement, les organisations de ce réseau entretiennent peu de liens entre elles, mais 43 organisations clés entretiennent des liens très forts entre elles.

- **Identification des organisations importantes pour la coordination et le partage de l'information**

Les organisations importantes du réseau sont la Ville de Montréal (ville-centre), le Regroupement des écoquartiers, Le Comité régional de l'environnement de Montréal, les arrondissements de la Ville de Montréal, Ouranos, Gaz Métro (Énergir) et Hydro-Québec.



## **Utilité pour atteindre les objectifs des politiques publiques**

Ce type d'analyse de réseau peut améliorer la mise en œuvre des politiques publiques de deux manières.

Premièrement, les études démontrent que la structure d'un réseau influence son fonctionnement, et par conséquent, **permet de déterminer ses faiblesses et ses forces**. À titre d'exemple, un réseau où les organisations ont peu de liens entre elles, comme c'est le cas ici, réduit sa capacité à atteindre des objectifs communs, tout en favorisant l'émergence d'innovations par les organisations à la marge. Dans ce contexte, le fonctionnement du réseau sera amélioré si quelques organisations s'assurent de partager les innovations des organisations excentrées et tentent de coordonner l'atteinte d'objectifs communs. Le renforcement des capacités des organisations clés ou la création de nouvelles organisations figurent parmi les solutions possibles. À l'opposé, un réseau dont les relations sont très denses devrait adopter une stratégie d'innovation basée sur la spécialisation de sous-groupes. Pour déterminer le type de stratégie à adopter, encore faut-il comprendre la structure de son réseau, ce que permet ce type d'analyse.

Deuxièmement, la présentation du résultat de l'analyse aux organisations du réseau est susceptible d'augmenter leur sentiment d'appartenance et d'engendrer une **prise de conscience** quant à leur rôle dans le système. Cet effet est particulièrement utile dans un nouveau réseau, comme c'est le cas pour la résilience et l'adaptation aux changements climatiques.

## **Utilité stratégique pour chaque organisation**

L'analyse de réseau fournit des informations stratégiques à chaque organisation. À titre d'exemple, une organisation peut analyser si son positionnement dans le réseau est en adéquation ou non avec sa mission et apporter les ajustements nécessaires

(développement de nouveaux liens, réalignement des activités de diffusion d'information, etc.).

De plus, en connaissant mieux son environnement, l'organisation peut cibler de nouveaux acteurs avec lesquels elle aurait avantage à développer des relations.

Pour comprendre plus en détail ces travaux du Cité-ID Living Lab<sup>1</sup>, vous pouvez consulter un résumé<sup>2</sup>, le rapport<sup>3</sup> complet ou un article scientifique paru dans *Environmental Science and Policy*<sup>4</sup>. Cette recherche a été réalisée par la professeure de l'ENAP Marie-Christine Therrien, la professionnelle de recherche Mathilde Jutras et la candidate au doctorat à l'ENAP Susan Usher. Cette recherche a été financée par Ouranos et le programme MITACS, en partenariat avec la Ville de Montréal.

---

<sup>1</sup> <http://cite-id.com/>

<sup>2</sup> [http://cite-id.com/documents/resume-cartographie/resume\\_carto\\_francais.pdf](http://cite-id.com/documents/resume-cartographie/resume_carto_francais.pdf)

<sup>3</sup> <https://www.ouranos.ca/publication-scientifique/RapportTherrien2018.pdf>

<sup>4</sup> <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1462901118306415>