

Recherche d'accompagnement dans le secteur du développement

Les processus de communication et de coopération

Une étude de cas de Madagascar

Octobre 2022

Alexandra Konzack & Jonathan Steinke

Université Humboldt de Berlin



Recherche d'accompagnement dans le secteur du développement

Les processus de communication et de coopération

Messages clés

- Cette étude fait le point sur la coopération et la communication entre les diverses parties prenantes d'un projet de recherche d'accompagnement (RA), deux ans après avoir rejoint un projet de développement de la GIZ à Madagascar.
- De nombreuses parties prenantes ne sont pas bien informées du projet RA, de ses objectifs, de ses activités et de ses avantages potentiels pour leur propre travail.
- Deux parties prenantes centrales de la GIZ à Madagascar sont des « passerelles d'information » clés au sein du réseau RA. Les échanges directs entre les autres parties prenantes (à savoir les ONG chargées de la mise en œuvre du projet, les chercheurs) ne parviennent pas suffisamment à tenir tout le monde informé des activités récentes, en cours et à venir.
- Les activités de la RA ne sont pas bien intégrées dans la structure globale du projet GIZ, ce qui entraîne une confusion chez de nombreuses parties prenantes du projet quant aux droits, responsabilités et obligations qu'elles ont envers l'équipe de recherche. Une attribution claire des rôles et des obligations de rendre compte sont recommandées.
- La plupart des parties prenantes ont apprécié la présentation orale et en personne des résultats de la recherche. Des réunions en personne plus fréquentes entre toutes les parties prenantes sont nécessaires pour une coopération efficace en matière de RA.

Abréviations utilisées :

RA..... Recherche d'accompagnement

Accord-M... Recherche d'accompagnement pour l'amélioration de la nutrition à Madagascar

GIZ..... Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

HU..... Université Humboldt de Berlin

OAB..... Comité consultatif opérationnel

ProSAR..... Projet pour la Sécurité Alimentaire, Nutrition et Renforcement de Résilience

ARS..... Analyse des réseaux sociaux

UA..... Université d'Antananarivo

I. Introduction

Des projets de recherche d'accompagnement (RA) ont été mis en œuvre dans divers contextes, dans le but d'évaluer et d'améliorer les résultats des processus sociaux, commerciaux ou de recherche avec une perspective extérieure. La large portée de l'utilisation de la RA, cependant, a conduit à un manque de clarté dans ce qui définit la RA et ce qu'un projet de RA peut être censé accomplir (Defila & Di Giulio, 2016; Weith et al., 2019).

Outre le fait de mener des recherches sur des processus en cours sur une longue durée, les projets de recherche d'accompagnement nécessitent des compétences dans des activités non liées à la recherche, telles que la mise en réseau avec d'autres parties prenantes du processus étudié ou la diffusion et l'évaluation des résultats de la recherche (Fiedeler et al., 2010; Weith et al., 2019). Ces activités de réseautage et de sensibilisation sont essentielles pour une RA efficace, mais également pour réaliser des ajustements ou des améliorations dans le processus qui fait l'objet de la recherche.

Parallèlement, les besoins de communication de la RA génèrent une charge de travail pour toutes les parties prenantes impliquées. Cette charge de temps crée le risque que les parties prenantes (décideurs politiques, entrepreneurs, praticiens du développement, etc.) soient surchargées et de ce fait moins ouvertes pour s'engager avec les chercheurs. Bien qu'il soit bien établi que des structures de communication efficaces sont cruciales pour le succès des projets de RA, jusqu'à présent, peu de recherches ont mis l'accent sur le « comment » de la communication dans les projets de RA (Funk et al., 2018; Weith et al., 2019).

De toute évidence, il ne peut y avoir de modèle unique pour une communication efficace et la coopération des parties prenantes dans les projets de RA. Toutefois, afin de tirer des leçons avec une utilité potentiellement plus large, nous avons mené une étude de cas sur les obstacles et les opportunités de communication et de coopération au sein d'un projet RA à Madagascar. Le projet RA ('Accord-M'¹) et le projet de développement accompagné ('ProSAR'²) étaient mis en œuvre depuis environ deux ans au moment de notre étude. Sur la base d'une analyse des réseaux sociaux, d'entretiens avec des informateurs clés et de l'observation des participants, nous visons à décrire et à refléter à la fois les défis et les processus de coopération prometteurs établis au sein du réseau RA.

Notre intention était de répondre à quatre questions :

1. Quels processus de communication ont été mis en place après deux ans de coopération ?
2. Quelles sujets dominant la communication ?
3. Quels sont les principaux défis que les parties prenantes perçoivent après deux ans de coopération ?
4. Comment les processus de communication et de coopération pourraient-ils être améliorés ?

2. Méthodologie

2.1 Contexte de l'étude de cas

Nous avons étudié le cas d'un projet RA mis en œuvre conjointement par l'Université Humboldt de Berlin (HU), l'Université d'Antananarivo, Madagascar (UA) et la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Le projet de recherche ('Accord-M') soutient un projet de développement ('ProSAR') géré

¹ Recherche d'accompagnement pour l'amélioration de la nutrition à Madagascar

² Projet de sécurité alimentaire, nutrition et renforcement de la résilience

par la GIZ dans la région Atsimo-Atsinanana au sud-est de Madagascar. ProSAR vise à accroître la sécurité alimentaire et nutritionnelle de 15 000 ménages à Atsimo Atsinanana, en se concentrant sur de multiples indicateurs de la qualité de l'alimentation et de la santé des femmes et des enfants de moins de deux ans. Les interventions sont menées par trois organisations non gouvernementales (ONG), GSDM (ONG locale), InterAide (ONG basée en France) et Welthungerhilfe (ONG allemande). Ces trois organisations partenaires sont formées par la GIZ sur des sujets pertinents au niveau local, notamment l'agriculture sensible à la nutrition, la nutrition, l'hygiène et les soins aux enfants. Les organisations transmettent ensuite les connaissances aux bénéficiaires selon un modèle de « cascade » en plusieurs étapes qui implique des promoteurs villageois et des « mères leaders », un concept similaire au concept d'« agriculteur leader » (Ragasa, 2020).

Dès le début du projet de développement GIZ (mars 2020) qui est toujours en cours au moment de la rédaction de ce document, une équipe de recherche interdisciplinaire de l'HU et de l'UA a collaboré avec ProSAR. Cette équipe est composée de deux doctorants à l'UA, de deux coordinateurs de recherche à l'HU (les auteurs de ce document) et de plusieurs étudiants diplômés des deux universités. Accord-M, le projet RA, a été co-conçu par l'HU et l'« unité de coordination » mondiale de la GIZ à Bonn, qui supervise les activités axées sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans plusieurs pays. Bien que certains thèmes de recherche majeurs aient été prédéfinis, la conception du projet a également maintenu une flexibilité pour les besoins de recherche émergents définis par ProSAR.

En termes généraux, Accord-M collecte et analyse de manière récurrente des données quantitatives et (principalement) qualitatives pour aborder diverses questions que les praticiens du ProSAR (GIZ et ONG) rencontrent dans la planification et la mise en œuvre de projets. Accord-M se concentre sur les aspects du ProSAR liés à l'agriculture et à la nutrition, et met l'accent sur les questions socio-économiques, p. ex., autour des perceptions des agriculteurs, ou la faisabilité pratique de certaines options d'intervention.

L'équipe de recherche vise à créer des produits d'information exploitables qui répondent aux besoins des praticiens du développement de la GIZ et des ONG, tels que de courts rapports, des présentations ou des notes d'orientation, ainsi qu'à émettre des recommandations générales destinées à l'unité de coordination mondiale de la GIZ en Allemagne. L'objectif proclamé d'Accord-M est d'aider ProSAR à utiliser ses ressources plus efficacement, pour des impacts plus forts sur la situation de sécurité alimentaire et nutritionnelle de ses bénéficiaires.

L'illustration 1 montre un diagramme des principales parties prenantes impliquées dans le projet RA, réparties entre cinq principaux groupes de parties prenantes :

- GIZ Bonn : unité de coordination mondiale, basée à Bonn, Allemagne
- GIZ ProSAR : direction du projet, basée à Antananarivo (capitale de Madagascar), et personnel local du projet, basé à Farafangana (capitale de la région Atsimo-Atsinanana)
- ONG : les trois partenaires de mise en œuvre
- Accord-M *en soi* : chercheuses doctorantes, étudiants diplômés et coordonnateurs de recherche à l'UA et à l'HU
- Deux conseillers universitaires. Un conseiller de l'UA supervise l'avancement des thèses de doctorat et soutient la coordination avec l'UA. L'autre expert est une nutritionniste du développement de l'Université de Gießen, en Allemagne, qui fournit régulièrement des commentaires scientifiques externes sur les plans de recherche et les résultats préliminaires.

Le projet est gouverné par un « Comité consultatif opérationnel » (OAB, par son acronyme en anglais, *operational advisory board*), qui comprend un sous-ensemble de parties prenantes et se réunit trois fois par an pour prendre conjointement des décisions importantes sur les axes de recherche (voir Illustration 1).

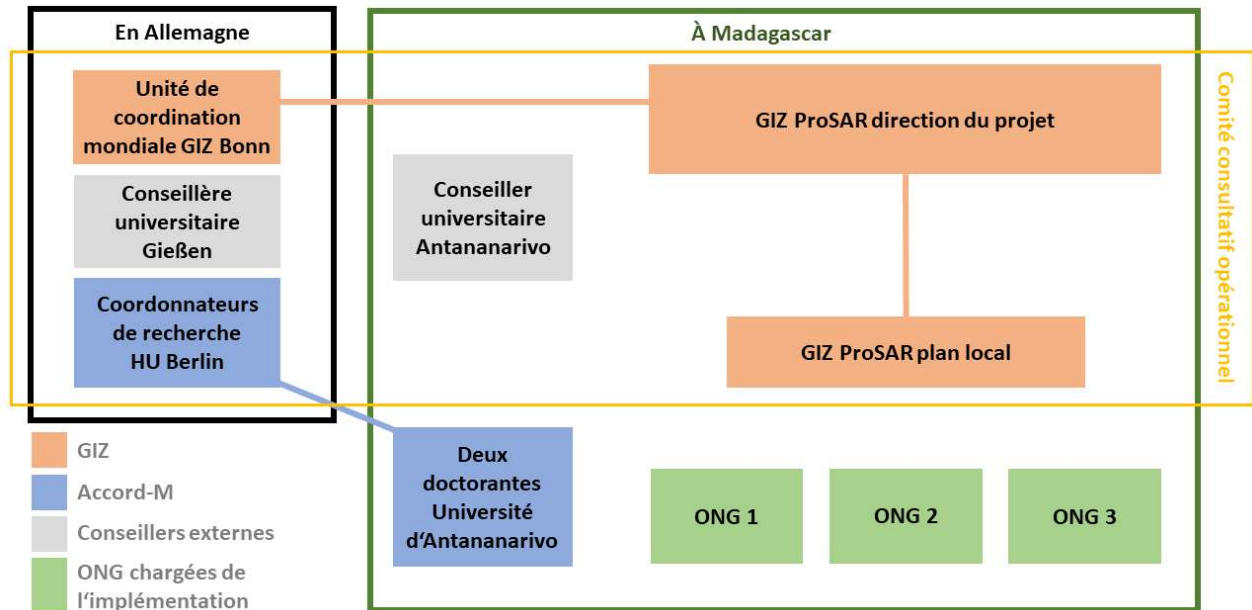


Illustration 1 : Unités coopérantes dans le réseau du projet de recherche d'accompagnement

2.2 Analyse des réseaux sociaux

2.2.1 Collecte des données

Afin de pouvoir formuler des recommandations pour une meilleure efficacité de la communication au sein du réseau du projet RA, nous avons eu recours à une analyse des réseaux sociaux (ARS) pour faire le point sur les interactions entre toutes les principales parties prenantes après deux ans de coopération. L'ARS peut aider à comprendre la structure des relations entre les entités sociales, ce qui peut contribuer à accroître l'utilité pratique d'un réseau (Agneessens & Labianca, 2022; Butts, 2008; Neugebauer & Beywl, 2006).

En avril 2022, nous avons réalisé un sondage en ligne auprès des parties prenantes, à l'aide du logiciel *LimeSurvey* (<https://www.limesurvey.org>). Pour reconstruire le réseau social de base impliqué dans la coopération RA, nous avons identifié 21 personnes parmi les cinq groupes de parties prenantes décrits au point 2.1. Les limites de l'ARS ont été prédéfinies par le chercheur effectuant l'ARS (premier auteur de ce document) en utilisant ses propres connaissances et en interrogeant les membres de ProSAR pour la nomination des parties prenantes. Une définition réfléchie des limites est importante, car les limites déterminent le nombre et la qualité des liens observés entre les personnes, et peuvent de ce fait influencer les résultats de l'ARS (Brass, 2012).

Dix-neuf parties prenantes ont répondu au sondage. Chaque répondant a décrit sa relation de communication et de travail avec les 20 autres parties prenantes impliquées, ce qui a permis de collecter des informations sur la communication de l'ensemble des 21 personnes malgré l'abstention de deux parties prenantes. Le sondage utilisait le concept d'auto-déclaration, selon lequel chaque répondant évaluait l'intensité de sa relation mutuelle avec toutes les autres parties prenantes en utilisant une liste (Butts, 2008). Cela impliquait les éléments suivants :

- Intensité perçue de la relation professionnelle avec chacune des 20 autres personnes : cinq choix de réponses allant de « je n'ai pas encore parlé à cette personne » à « nous sommes en très étroite collaboration »

- Fréquence de communication perçue avec chacune des 20 autres personnes : cinq options de réponse allant de « jamais » à « plutôt tous les jours »
- Principaux sujets de communication avec chacune des 20 autres personnes : entre zéro et cinq sujets pouvaient être sélectionnés, y compris : « questions administratives », « suivi et évaluation », « publications, rapports et présentations », « planification de la recherche » et « interventions ProSAR ». Ces sujets ont été sélectionnés selon une analyse exploratoire des courriels échangés en 2021 entre les membres de ProSAR et d'Accord-M.

Par ailleurs, les répondants ont été invités à partager d'autres commentaires et idées sur les sujets abordés au cours du sondage.

2.2.2 Analyse des données

Les données du sondage ont été analysées dans le contexte des aspects suivants :

Réseau global. Pour chaque partie prenante, le nombre de liens vers les autres a été calculé (c'est ce qui est appelé le « degré »). Le degré moyen ainsi que la densité du réseau ont été calculés pour évaluer le degré de connexion du réseau, par rapport à son potentiel de connexion hypothétique (Butts, 2008; Hirschfeld et al., 2012). Des réseaux thématiques ont été établis pour inspecter la manière dont la communication au sein du réseau des parties prenantes de la RA diffère entre les cinq principaux thèmes de communication (voir la section précédente).

Structures locales. Deux mesures différentes ont été utilisées pour caractériser les rôles des parties prenantes individuelles (Goldbeck, 2013; 2015):

- *Le degré* compte le nombre de connexions de la partie prenante. Elle peut aller de 0 à 20 dans notre cas.
- *La centralité intermédiaire* évalue la mesure dans laquelle le rôle d'une personne permet à l'information de circuler d'une partie du réseau à une autre. Elle est définie comme la part des parcours les plus courts entre les autres parties prenantes qui passent par cette partie prenante spécifique, et est une valeur en pourcentage (0 à 100 %). Une plus grande centralité intermédiaire indique une plus grande fonction de « passerelle » au sein du réseau.

Toutes les illustrations du réseau ont été générées à l'aide du logiciel *Gephi* (Bastian et al., 2009), en utilisant l'algorithme *Force Atlas*.

2.3 Entretiens semi-structurés

L'ARS peut offrir un aperçu approfondi des relations et des structures de communication existantes, mais offre des possibilités limitées de comprendre le « pourquoi (pas) » des interactions sociales. Afin de permettre l'interprétation des données des réseaux, huit entretiens semi-structurés en face à face ont eu lieu en juin et juillet 2022, en français ou en allemand. Les personnes des groupes de parties prenantes suivants ont été interrogées :

- GIZ ProSAR : 2 personnes interrogées
- ONG : 3 personnes interrogées
- Accord-M : 2 personnes interrogées
- Conseiller universitaire : 1 personne interrogée

Au moins une personne par groupe de parties prenantes a été sélectionnée pour un entretien, à l'exception de l'unité de coordination mondiale de la GIZ en Allemagne, où les parties prenantes n'ont pas pu participer aux entretiens. Pour Accord-M, une personne interrogée est l'auteur de ce document. Au sein de chaque groupe de parties prenantes, les personnes interrogées ont été sélectionnées en fonction de leur degré et de leur disponibilité.

Au cours des entretiens, les résultats de l'ARS sur l'intensité de connexion, la fréquence de communication et les principaux sujets de communication ont été présentés aux personnes interrogées à l'aide des illustrations des réseaux créées avec *Gephi*. Les personnes ont ensuite été interrogées sur leurs réflexions et opinions personnelles sur ces réseaux, par exemple, si ces résultats les avaient surpris et comment ils interprétaient les réseaux. Ensuite, l'entretien s'est orienté sur le rôle individuel de la personne interrogée au sein de son organisation et la coopération RA plus large, les défis et opportunités perçus pour la coopération, et les idées d'amélioration de la coopération et de la communication.

L'analyse des thèmes a suivi une approche hybride, avec un ensemble déductif *a priori* de codes, donné par la ligne directrice, ainsi qu'une identification inductive de nouveaux codes (Fereday & Muir-Cochrane, 2006). Le logiciel *MaxQDA* (VERBI Software, 2021) a été utilisé pour coder les transcriptions des entretiens.

2.4 Observation participante

En juin 2022, Accord-M a organisé un atelier de diffusion des résultats. Les deux doctorantes ont présenté et discuté des résultats de cinq études de recherche avec le personnel des ONG et de GIZ ProSAR. Dans la mesure où cet événement a réuni des membres d'Accord-M, GIZ ProSAR et les trois ONG au même endroit, il a été utilisé comme objet d'observation de la communication entre les parties prenantes. Les auteurs s'étant joints à l'atelier en tant que membres de l'équipe Accord-M, l'observation a été participante. Nous avons observé les types et l'intensité des interactions et des discussions entre les parties prenantes. Les observations ont été notées de manière non structurée et des notes ont été prises pendant et immédiatement après l'événement (Kochinka, 2010). Cette observation des interactions a permis d'interpréter et de discuter des idées et des impressions recueillies par l'ARS et les entretiens.

2.5 Limites du cadre de l'étude de cas

Les auteurs de ce document faisaient partie de la coopération RA en tant que coordinateurs de recherche. Cela a apporté des avantages pour la conception de l'étude, à titre d'exemple, en nous permettant de définir plus facilement les limites de l'ARS et en développant les directives d'entretien avec une connaissance pré-existante du projet RA. Parallèlement, ce fait peut avoir augmenté le risque de biais d'acquiescement (Blair et al., 2020). En raison d'une collaboration antérieure (et future), un sentiment d'obligation personnelle envers le chercheur peut conduire à des réponses trop positives. Le risque de biais a été atténué en triangulant différentes méthodes de recherche, à savoir en combinant un sondage en ligne, des entretiens individuels et des observations (Hirschfeld et al., 2012).

Dans la mesure où les répondants au sondage et les personnes interrogées avaient des types d'engagement hétérogènes avec le projet RA, le développement de notre sondage ainsi que les directives d'entretien ont fait face à des compromis : l'enquête devait être informative, mais suffisamment courte pour s'assurer que tous les répondants répondaient à toutes les questions malgré leurs horaires de travail serrés, et les entretiens nécessaires pour permettre la comparabilité entre les personnes interrogées en normalisant le questionnaire. Ces compromis peuvent avoir conduit à omettre certaines questions perçues comme pertinentes par certaines parties prenantes.

3. Résultats

3.1 Coopération et communication entre parties prenantes de la RA

3.1.1 Relations professionnelles

Afin de comprendre les structures de coopération et de communication qui se sont développées, nous avons tracé différents réseaux sociaux montrant les relations entre les 21 parties prenantes du projet RA. L'illustration 2 montre l'intensité globale des connexions mutuelles entre les parties prenantes, classées en cinq catégories relationnelles différentes (illustrées par la force des lignes qui relient les parties prenantes). Le réseau n'est pas très dense : seulement 57 % de toutes les relations bilatérales possibles ont été effectivement établies. Une collaboration très étroite existe au sein de chaque groupe de parties prenantes (à savoir entre les nœuds de la même couleur sur l'illustration 2). Des liens externes solides existent entre les ONG et GIZ ProSAR. Ils existent quelques lignes solides entre certains acteurs clés de différents groupes organisationnels. Par exemple, les parties prenantes 6 et 16 (GIZ Bonn) sont étroitement liées aux parties prenantes 1 et 2 (GIZ ProSAR). Les parties prenantes 8 et 9 (Accord-M) sont étroitement liées à la partie prenante 4 (GIZ ProSAR) et la partie prenante 12 (Accord-M) aux parties prenantes 6 et 18 (GIZ Bonn). Des liens plutôt faibles, voire inexistant, ont généralement été observés entre les groupes organisationnels suivants :

- Accord-M et ONG
- Conseillers universitaires et ONG
- GIZ Bonn et ONG

L'illustration 2 et le tableau 1 montrent que le nombre de liens varie considérablement entre les parties prenantes. Cela suggère différents niveaux d'implication dans la coopération RA. Alors que le nombre moyen de liens par acteur du réseau est de 11,3, les acteurs 1 et 2 (GIZ ProSAR) se distinguent clairement quant à leur niveau d'interconnectivité (tableau 1).

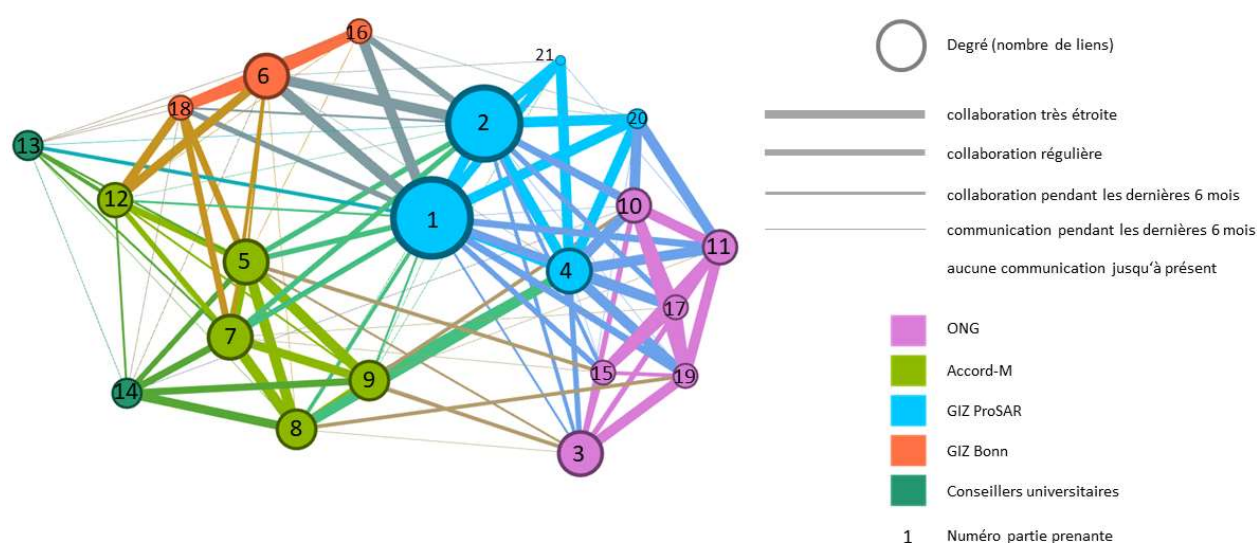


Illustration 2 : Réseau relationnel des parties prenantes RA, relations pondérées, propre illustration via Gephi

Tableau 1 : Degré et centralité des parties prenantes RA. Les parties prenantes sont classées en fonction du nombre de liens.

Partie prenante	Organisation	Nombre de liens	Centralité intermédiaire
1	GIZ ProSAR	20	22,21
2	GIZ ProSAR	19	19,57
3	ONG	13	4,11
4	GIZ ProSAR	13	4,99
5	Accord-M	13	4,45
6	GIZ Bonn	13	6,42
7	Accord-M	13	5,23
8	Accord-M	12	3,71
9	Accord-M	12	4,74
10	ONG	11	2,62
11	ONG	11	1,37
12	Accord-M	10	2,59
13	Conseiller universitaire	10	0,70
14	Conseiller universitaire	10	2,17
15	ONG	9	1,20
16	GIZ Bonn	9	0,77
17	ONG	9	0,40
18	GIZ Bonn	9	0,76
19	NGO	8	0,95
20	GIZ ProSAR	8	1,71
21	GIZ ProSAR	6	0,31
Moyenne		11,33	4,33

Compte tenu de leurs niveaux élevés de centralité intermédiaire, les parties prenantes 1 et 2 agissent en tant que passerelles importantes entre les autres parties prenantes et groupes. En outre, cinq autres parties prenantes ont une centralité intermédiaire supérieure à la moyenne, ce qui suggère qu'elles peuvent agir en tant que passerelles d'information au sein de la coopération RA : parties prenantes 4 (GIZ ProSAR), 5, 7, 9 (Accord-M) et 6 (GIZ Bonn).

3.1.2 Fréquence des communications

L'illustration 3 montre la fréquence rapportée de communication mutuelle entre toutes les parties prenantes. Les processus de communication semblent être regroupés, avec des communications fréquentes (quotidiennes ou hebdomadaires) au sein des unités organisationnelles et des communications externes moins fréquentes. Les ONG sont le groupe organisationnel le plus isolé, sans communication forte (au moins « plutôt hebdomadaire ») avec tout autre groupe. De forts flux de communication inter-organisationnels sont cependant observés entre les groupes suivants :

- Deux voies de communication dominantes sont observées entre Accord-M et GIZ ProSAR :
 - Parties prenantes 8 et 9 (Accord-M) avec partie prenante 4 (GIZ ProSAR)

- Partie prenante 7 (Accord-M) avec partie prenante 2 (GIZ ProSAR)
 - GIZ Bonn (partie prenante 6) et GIZ ProSAR (parties prenantes 1 et 2)
 - Un conseiller universitaire (partie prenante 14) et Accord-M (partie prenante 9)

D'une manière générale, les ONG communiquent sur une base plutôt mensuelle avec GIZ ProSAR. Il y a également un échange approximativement mensuel entre une partie prenante d'une ONG (partie prenante 3) et Accord-M (parties prenantes 5 et 7). Des échanges plutôt mensuels ont également lieu entre GIZ Bonn (parties prenantes 6 et 18) et Accord-M (parties prenantes 5, 7 et 12).

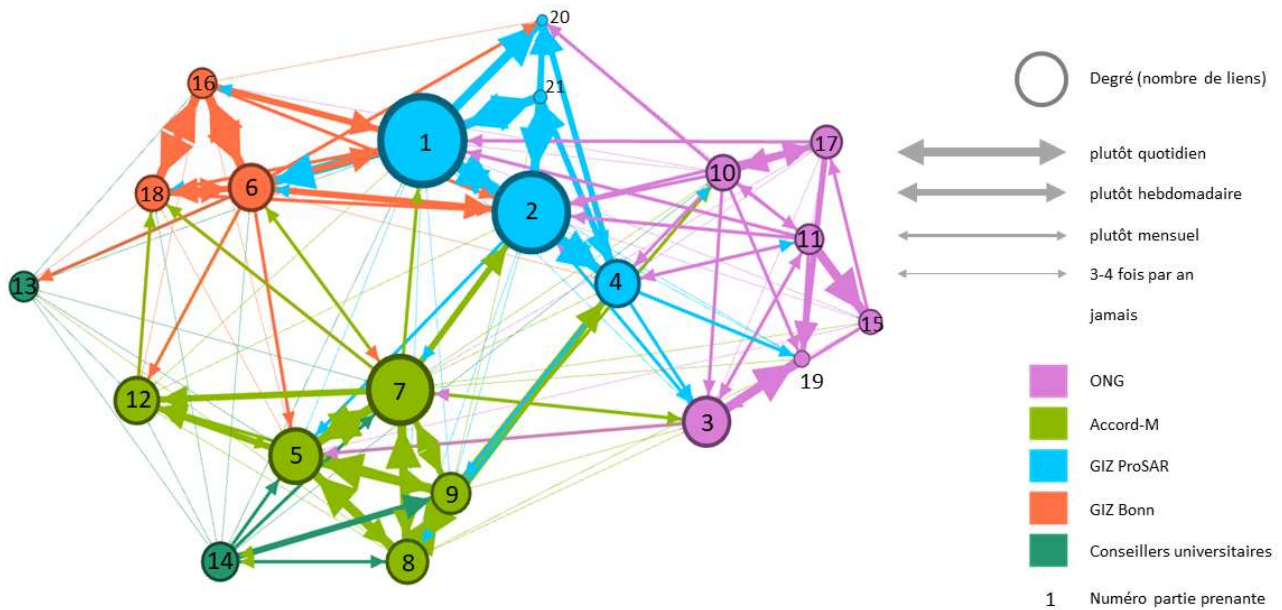


Illustration 3 : Réseau sur la fréquence des communications entre les parties prenantes RA, propre illustration via Gephi

L'illustration 3 montre que la fréquence des communications mutuelles est souvent perçue différemment par les deux parties prenantes impliquées, illustrée par des pointes de flèches de tailles différentes au sein d'un même lien. Cela peut être dû à des compréhensions différentes de la communication elle-même ou à la différence entre la communication entrante et sortante (p. ex., envoyer un e-mail ou y répondre).

Comme c'était le cas pour les relations générales, les parties prenantes 1 et 2 (GIZ ProSAR) présentent les interconnexions les plus fortes dans l'ensemble. Elles ont un niveau élevé de centralité et fonctionnent en tant que passerelles importantes (centralité intermédiaire élevée), mais les parties prenantes 4 (GIZ ProSAR), 5 (Accord-M) et 7 (Accord-M) ont également une centralité intermédiaire relativement élevée.

Tableau 2 : Mesures de degré et de centralité sélectionnées du réseau de communication dans l'illustration 3

Partie prenante	Organisation	Liens entrants	Liens sortants	Nombre total de liens	Centralité intermédiaire
1	GIZ ProSAR	18	19	37	56,69
2	GIZ ProSAR	16	17	33	38,67
3	ONG	11	11	22	7,18
4	GIZ ProSAR	11	10	21	9,24
5	Accord-M	13	11	24	8,64
6	GIZ Bonn	9	12	21	7,17
7	Accord-M	13	16	29	21,33
8	Accord-M	9	11	20	4,82
9	Accord-M	8	11	19	4,28
10	ONG	8	9	17	5,46
11	ONG	6	9	15	1,18
12	Accord-M	10	11	21	4,39
13	Conseiller universitaire	9	6	15	1,01
14	Conseiller universitaire	8	10	18	2,75
15	ONG	6	7	13	0,65
16	GIZ Bonn	7	8	15	3,35
17	ONG	7	9	16	1,64
18	GIZ Bonn	8	9	17	1,34
19	ONG	10	0	10	0
20	GIZ ProSAR	5	4	9	0,2
21	GIZ ProSAR	8	0	8	0

3.1.3 Communication thématique

L'illustration 4 présente les réseaux de communication sur quatre sujets sélectionnés. Les sous-illustrations montrent que, selon le sujet, différentes parties prenantes sont centrales ou agissent en tant que passerelles. En général, les réseaux thématiques sont plutôt lâches, ce qui suggère que la communication spécifique à un sujet a tendance à se produire qu'entre quelques parties prenantes sélectionnées.

Questions administratives (Ill. 4A) : La partie prenante 1 (GIZ ProSAR) est la personne centrale (centralité intermédiaire 128,73) et discute de l'administration avec presque toutes les autres parties prenantes, à l'exception des conseillers universitaires.

Suivi et évaluation (Ill. 4B) : La partie prenante 2 (GIZ ProSAR) est la personne centrale (centralité intermédiaire 100,68). Les autres parties prenantes fortement impliquées dans la communication sur le S&E comprennent les parties prenantes 5 et 7 (Accord-M), la partie prenante 3 (ONG), la partie prenante 18 (GIZ Bonn) et les parties prenantes 1 et 4 (GIZ ProSAR).

Publications, rapports et présentations (Ill. 4C) : Ce réseau de communication montre les clusters, en particulier pour les parties prenantes d'Accord-M. Toutes les parties prenantes d'Accord-M ont un niveau élevé de centralité, suggérant des échanges fréquents sur le sujet entre les parties prenantes d'Accord-M. Les conseillers universitaires et la GIZ Bonn sont impliqués dans les discussions sur les publications d'Accord-M. Les ONG communiquent entre elles sur le sujet, ainsi qu'avec certaines parties prenantes de ProSAR. Il n'y

a presque pas d'échange au sujet de publications, de rapports ou de présentations entre les ONG et Accord-M.

Planification de la recherche (Ill. 4D) : Le réseau sur la planification de la recherche diffère des autres réseaux thématiques : ni les clusters clairs ni les parties prenantes centrales ne deviennent visibles, et par rapport aux autres sujets, la communication se fait plutôt de manière inter-organisationnelle. Accord-M est plutôt central, avec les conseillers universitaires et la partie prenante 1 de ProSAR. L'équipe d'Accord-M semble quelque peu divisée : une partie de l'équipe (les coordinateurs de recherche) communique plutôt avec la GIZ Bonn, et régulièrement avec un partenaire de mise en œuvre (ONG). L'autre partie d'Accord-M (doctorantes) communique plus fortement avec une partie prenante de GIZ ProSAR et une ONG, mais non pas avec GIZ Bonn. Enfin, la plupart des parties prenantes des ONG et certaines parties prenantes de GIZ ProSAR ne discutent pas de la planification de la recherche avec Accord-M.

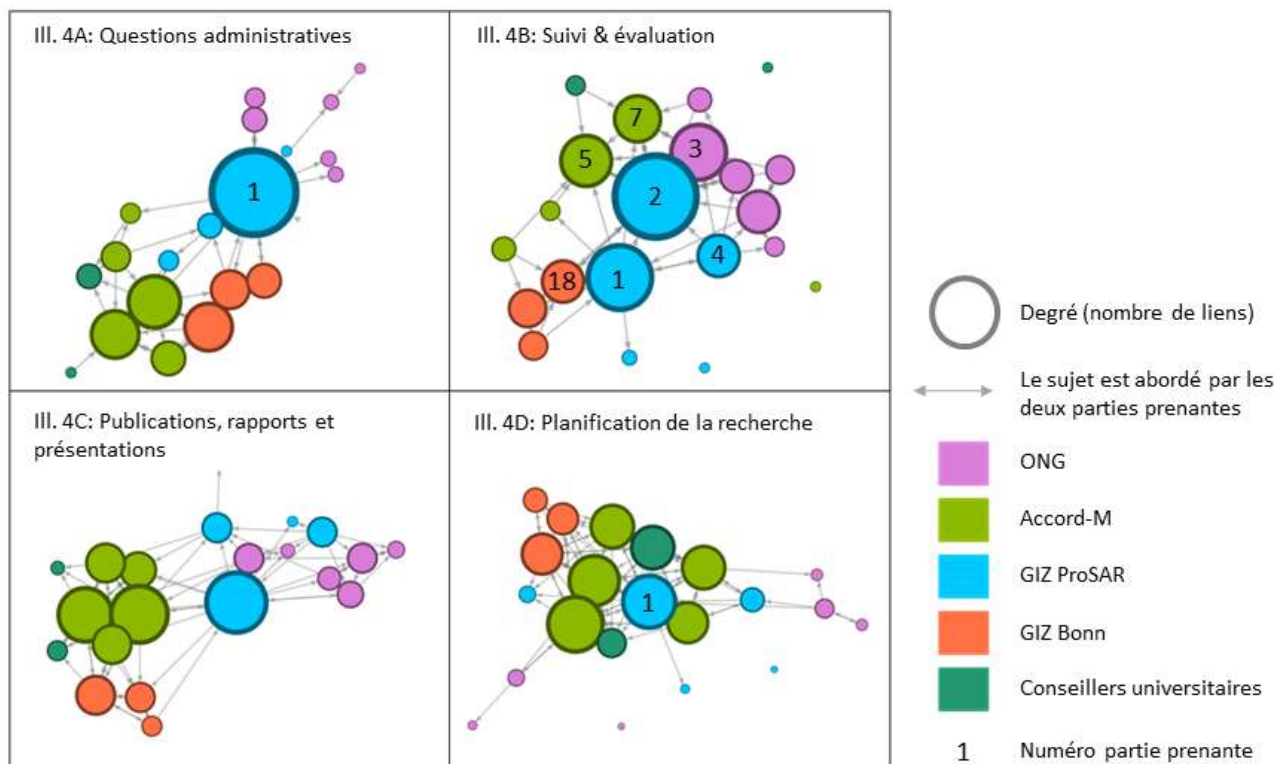


Illustration 4 : Réseaux thématiques sur quatre questions centrales de communication, liens dirigés, propre illustration via Gephi.

3.2 Entretiens

3.2.1 Réflexions des parties prenantes sur l'analyse des réseaux sociaux

Les résultats de l'ARS ont été présentés au début de tous les entretiens. Les huit personnes interrogées ont convenu que les chiffres des réseaux représentaient généralement bien la réalité actuelle de la coopération. Elles ont généralement confirmé que GIZ ProSAR occupe une position centrale et est en charge de l'échange d'informations, à savoir qu'elle agit en tant que passerelle d'information. Par ailleurs, les personnes interrogées ont confirmé qu'il n'y a pas de communication entre la GIZ Bonn et les ONG, et qu'il n'y a que des échanges limités entre Accord-M et les ONG. Certaines personnes interrogées ont exprimé leur surprise de voir que toutes les ONG ne semblaient pas fortement liées à GIZ ProSAR et se sont demandées comment un changement de personnel changerait le réseau. Bien que certaines personnes interrogées aient suggéré

que certaines personnes affiliées à GIZ ProSAR ou aux ONG manquaient dans l'ARS, elles pensaient que l'inclusion de ces personnes n'aurait pas changé les principaux résultats. Le réseau thématique sur la planification de la recherche a été perçu comme particulièrement intéressant par les différentes personnes interrogées, car il suggère une forte collaboration entre les entités organisationnelles.

3.2.2 Un regard plus approfondi sur les processus de communication

Les entretiens ont fourni une compréhension qualitative des différentes voies de communication mises en évidence par l'ARS. À titre d'exemple, les parties prenantes d'Accord-M avaient échangé avec les ONG, mais ces échanges étaient essentiellement basés sur des contacts par e-mail, et souvent unilatéraux, c'est-à-dire que les mails restaient sans réponse. Les partenaires de mise en œuvre, d'autre part, avaient envoyé des informations aux chercheurs d'Accord-M, par exemple, sur la zone du projet ou la conception de la mise en œuvre. Les résultats de la recherche, cependant, étaient ensuite renvoyés aux partenaires uniquement via ProSAR, ou téléchargés dans un dossier partagé dans MS Teams, où ils passaient inaperçus. Une personne interrogée a déclaré : « *J'ai donné des informations aux chercheurs d'Accord-M, sans savoir ce qu'ils en faisaient.* » Pourtant, les parties prenantes des ONG ne considèrent pas la communication avec Accord-M comme chronophage, puisque l'échange s'est limité à quelques événements.

Cette perception mutuelle des besoins de communication non satisfaits entre Accord-M et les ONG est frappante, car les parties prenantes d'Accord-M considèrent la communication avec les ONG partenaires comme la plus importante. Un lien fort avait été établi entre une ONG et Accord-M, qui était perçu par les deux parties comme très utile et mutuellement bénéfique. Les conseils scientifiques fournis par Accord-M ont été utilisés pour créer la conception du système de S&E de l'ONG. À son tour, l'ONG a soutenu la conception et l'exécution des études de recherche Accord-M.

Plusieurs personnes interrogées ont exprimé leur insatisfaction quant à l'intensité de la communication avec certaines autres parties prenantes. La communication entre les conseillers universitaires et l'équipe Accord-M était perçue comme pas assez fréquente au début du projet. Par ailleurs, la faible connexion entre le conseiller universitaire malgache et GIZ ProSAR a été confirmée et attribuée aux barrières de communication. Bien que le conseiller et GIZ ProSAR communiquent, l'échange est généralement limité aux e-mails ou à la participation conjointe à des événements, sans que des discussions substantielles aient lieu. Accord-M a perçu la communication avec les ONG ainsi qu'avec GIZ ProSAR comme difficile en raison des longs délais entre les messages, ce qui ralentissait parfois le progrès du projet RA. GIZ ProSAR, en revanche, considérait la communication avec Accord-M comme une charge de temps, notamment parce que le temps nécessaire pour communiquer avec Accord-M n'est pas officiellement inclus dans les tâches du personnel de GIZ ProSAR.

Le fait que les liens de communication étaient les plus forts au sein des entités organisationnelles n'est pas surprenant. De plus, différentes parties prenantes ont mentionné qu'elles communiquaient le plus souvent avec des personnes qu'elles connaissaient déjà dans d'autres contextes, comme par exemple avoir étudié ensemble. Les barrières culturelles et linguistiques ont été fréquemment évoquées pour expliquer la relative faiblesse des échanges entre les parties prenantes des différents pays. Enfin, les personnes interrogées ont mentionné un obstacle à la communication lié aux hiérarchies : certaines parties prenantes préfèrent s'adresser à d'autres personnes perçues ayant le même niveau d'ancienneté, car cela leur permet une communication plus rapide et parfois informelle.

En ce qui concerne les canaux de communication, toutes les personnes interrogées ont souligné que les échanges verbaux directs et les présentations des résultats, par exemple dans le cadre d'ateliers, étaient les

plus utiles. Le partage d'informations via des plateformes numériques, telles que MS Teams, n'était généralement pas le préféré. Pour certaines parties prenantes, l'utilisation de MS Teams et des documents téléchargés était limitée par des ressources de temps limitées et des obstacles techniques.

3.2.3 Perceptions sur le projet de recherche d'accompagnement

Que savent les parties prenantes du projet RA ?

La plupart des parties prenantes des ONG n'étaient pas bien au courant du projet AR (Accord-M), ni des résultats de la recherche. Nous avons constaté que même les membres de GIZ ProSAR et un conseiller universitaire n'étaient pas bien informés de la structure du projet et de la répartition des responsabilités et des tâches. Les informations sur les résultats de la recherche, partagées via MS Teams, n'avaient pas été lues par les ONG et la plupart du personnel GIZ ProSAR. Globalement, les parties prenantes ont exprimé deux types d'attentes vis-à-vis de la RA : la plupart des parties prenantes voyaient une valeur ajoutée dans les recommandations scientifiques, qui puissent aider à préparer et ajuster les interventions. En dehors, certaines parties prenantes des ONG espéraient plutôt le développement d'idées et de stratégies nouvelles.

Quels avantages les parties prenantes voient-elles dans le projet RA ?

Les personnes interrogées ont généralement perçu la coopération RA comme bénéfique, notamment celles qui avaient participé à l'atelier de diffusion des résultats (voir point 2.4). Les résultats de la recherche présentés lors de l'atelier ont été jugés pertinents pour le travail des ONG, notamment en mettant en évidence et en discutant les obstacles cruciaux à la mise en œuvre pratique de leurs activités. Deux études ont été jugées particulièrement utiles par les partenaires de mise en œuvre : l'analyse de déviance positive (Rafanomezantsoa et al., à paraître), qui offre de l'inspiration pour des interventions probablement viables, et l'évaluation de l'impact *ex ante* des interventions proposées (Tojo-Mandaharisoa et al., 2022), qui a étudié les préférences des bénéficiaires parmi les interventions potentielles.

En général, la plupart des personnes interrogées ont apprécié la possibilité d'accéder des conseils scientifiques et d'en demander. Il a également été souligné comme un avantage que les intérêts et les idées de GIZ ProSAR pourraient être transformés en recherche par l'équipe de recherche d'accompagnement. Sur le plan personnel, deux parties prenantes avaient eu recours aux conseils scientifiques d'Accord-M et les avaient utilisés pour la conception de systèmes de suivi et d'évaluation au sein de ProSAR. Enfin, une partie prenante a perçu le lien avec la communauté scientifique et la possibilité qu'Accord-M publie les données recueillies du projet, comme très précieux.

Quels défis les parties prenantes identifient-elles pour le projet RA ?

Outre des avantages, de multiples défis et lacunes d'Accord-M ont été mentionnés. Surtout, de nombreuses personnes interrogées ont déclaré que la répartition des responsabilités, des droits et des obligations au sein de la coopération RA était imprécise et déroutante pour elles. Cela était vrai pour la communication (*qui a le droit ou le devoir de parler aux chercheurs, et sur quels sujets ?*) ainsi que pour la transposition des résultats de la recherche dans la pratique (*dans quelle mesure les partenaires de mise en œuvre sont-ils autorisés ou attendus à considérer les résultats de la recherche dans leurs activités ?*). Nous avons constaté que les parties prenantes de GIZ ProSAR n'étaient pas pleinement conscientes des besoins d'information des ONG. Dans la mesure où les structures de coopération et de communication au sein du réseau RA ne sont pas bien définies et ne sont pas acceptées par toutes les parties, GIZ ProSAR n'a pas été en mesure de remplir efficacement son rôle de passerelle. De plus, ce rôle de passerelle a été perçu de manière controversée : les parties prenantes de GIZ ProSAR ont exprimé leur inquiétude quant à la perte potentielle d'informations importantes si des informations sont échangées entre d'autres parties prenantes uniquement par leur biais, et ont encouragé une communication plus directe entre Accord-M et les ONG. Toutefois, une partie prenante des

ONG a émis des réserves concernant l'échange direct avec Accord-M. Il y a eu de l'hésitation à cet égard, car les ONG se sont engagées à répondre aux attentes de leur donateur (GIZ ProSAR), et les droits et obligations concernant l'engagement avec les chercheurs d'accompagnement n'étaient pas clairement définis. Par conséquent, communiquer via GIZ ProSAR était l'option la plus sûre.

Le manque de clarté de la relation entre Accord-M et ProSAR a également été perçu comme un défi par GIZ ProSAR. Dans la mesure où aucun membre de GIZ ProSAR n'a été officiellement mandaté pour diriger la communication avec Accord-M, cela a entraîné une charge de temps supplémentaire – non rémunérée – pour le personnel de GIZ ProSAR. En conséquence, les parties prenantes d'Accord-M ont perçu une faible priorité dans les activités quotidiennes de GIZ ProSAR.

Les activités de ProSAR sont menées via un modèle de cascade, où les informations sont transmises de GIZ ProSAR aux ONG et ensuite au personnel qui travaille sur le terrain avec les bénéficiaires. Cette circonstance a créé des défis pour les parties prenantes d'Accord-M, qui ont mentionné l'incertitude quant au bon niveau opérationnel de partage des informations (*qui devrait être le groupe cible des résultats de recherche ?*). Ce manque de clarté a été reflété par les parties prenantes de GIZ ProSAR et des ONG, qui ont remis en question l'utilité de certains résultats de la recherche pour les techniciens sur le terrain, qui sont tenus de suivre les instructions qui leur parviennent via le modèle de cascade. Toutefois, les décideurs de haut niveau au sein des ONG auraient des capacités limitées en temps pour lire des rapports ou suivre des formations supplémentaires.

En tant que défi pratique pour la RA, il s'est posé la question de savoir si l'équipe de recherche – qui ne peut passer qu'un temps limité sur le terrain – est en mesure de produire des études approfondies qui analysent de manière adéquate simultanément les différentes sous-régions assez hétérogènes.

Enfin, un autre défi important était lié aux multiples entités organisationnelles devant coordonner leurs différents échéanciers. Par exemple, la conception globale de l'intervention et les indicateurs d'impact avaient été définis par GIZ ProSAR et GIZ Bonn avant le début du projet ProSAR. Après son démarrage, il y avait peu de flexibilité pour modifier les délais, car les parties prenantes de GIZ ProSAR étaient désormais engagées dans ces plans. En conséquence, les parties prenantes d'Accord-M ont remis en question la mesure dans laquelle les résultats de la recherche pourraient réellement influencer les activités de ProSAR « rétroactivement ». Dans le même ordre d'idées, les doctorantes d'Accord-M et leurs superviseurs universitaires n'avaient pas été impliqués dans la conception du projet RA, ce qui rendait difficile l'alignement des tâches de recherche sur les exigences de leurs thèses et laissait peu de temps pour préparer les voyages de recherche. Les ONG ont déclaré que l'atelier de diffusion des résultats – qui s'est tenu environ un an après que les ONG ont été recrutées par GIZ ProSAR – est arrivé trop tard, car de nombreux résultats auraient été nécessaires *avant* le début de toute mise en œuvre.

Ces défis, ainsi que les connaissances limitées sur la coopération RA et ses résultats, signifiaient que de nombreuses parties prenantes doutaient qu'Accord-M ait eu des impacts sur ProSAR. Pourtant, certaines parties prenantes ont mis en évidence des effets concernant leur travail individuel, tels que la conception de systèmes de S&E.

Comment le projet AR pourrait-il être amélioré ?

Une coopération plus directe entre les ONG et les chercheurs d'accompagnement

Selon les personnes interrogées, les ONG devraient être impliquées dès le début du processus de conception de la recherche et les résultats devraient être partagés et discutés directement avec elles (réduisant ainsi le travail de communication pour GIZ ProSAR). Au-delà des décideurs de haut niveau, des techniciens sur le terrain devraient également être impliqués, car ils ont une bonne connaissance des défis et des lacunes en matière d'information dans la mise en œuvre. Malgré la demande d'une communication plus directe entre

les chercheurs et les ONG, les ONG ont également appelé à maintenir cette charge de communication faible et bien organisée.

Communication en personne des résultats de la recherche

Les personnes interrogées avaient des perceptions différentes sur les formats d'extraits adéquats pour les résultats de la recherche. En général, cependant, des ateliers de diffusion et des échanges personnels ont été suggérés pour diffuser les résultats de la recherche et discuter de leurs implications pratiques. Cela pourrait stimuler des échanges plus informels et soutenir la transposition des résultats dans la pratique. En général, les résultats ne devaient pas être rédigés dans un langage académique.

Une gouvernance plus claire et plus transparente du système RA

Selon les personnes interrogées, les droits et responsabilités des différents groupes de parties prenantes quant au projet RA devraient être clairement définis et officiellement approuvés par GIZ ProSAR. Grâce à des échanges réguliers et périodiques, les ONG et les chercheurs devraient s'informer mutuellement des activités prévues et en cours, et demander un feedback mutuel. Afin de motiver une telle transparence, Accord-M devrait présenter plus clairement ses intérêts de recherche et le but du projet RA, ainsi que les avantages futurs possibles du partenariat de recherche pour les ONG. Enfin, Accord-M devrait obtenir un point de contact au sein de la GIZ ProSAR, à savoir un membre du personnel de la GIZ officiellement chargé de superviser la coopération RA.

3.3 Observation participante

L'atelier de diffusion des résultats a réuni 14 membres d'ONG, un participant de l'ORN (*Office régional de la nutrition*, organisme public chargé de la promotion de la nutrition et de la sécurité alimentaire) et un de la DRAE (*Direction régionale de l'agriculture et l'élevage*). Parmi les participants figuraient des techniciens de terrain et des chefs de projet régionaux de ProSAR. Tous les participants ont affirmé que les études, ainsi que les résultats, étaient nouveaux pour eux. Les présentations de recherche ont été suivies de discussions approfondies et controversées, avec les présentateurs (doctorantes d'Accord-M) et entre les participants. L'événement a montré que les différentes ONG avaient des approches et des niveaux de connaissances différents sur les interventions ProSAR, et des intérêts différents concernant la RA.

4. Recommandations

Notre analyse de la communication et de la coopération dans le cadre d'un projet pilote RA qui accompagne un projet de développement dirigé par GIZ à Madagascar a mis en évidence de nombreux défis, mais aussi des opportunités. Les principaux obstacles étaient liés au faible engagement de temps et aux charges de travail élevées des parties prenantes, à la connaissance limitée du projet RA et à l'attribution peu claire des responsabilités, entraînant une communication inadéquate. De nombreuses parties prenantes interrogées dans le cadre de cette étude ont réfléchi de manière critique à ces défis et ont suggéré des idées pour les relever. Dans la partie suivante, nous discutons des défis et des opportunités potentielles et pratiques pour réaliser des projets RA réussis dans le secteur du développement.

1. Diverses perspectives sont nécessaires dès la conception du projet RA

Un projet AR réussi nécessite une participation constructive et motivée de toutes ses parties prenantes. Ainsi, pour s'assurer que le projet AR sera dans l'intérêt de toutes les parties prenantes impliquées et pour donner à toutes les parties prenantes des opportunités égales d'influencer les axes de recherche et les règles de communication et de coopération, il est recommandé d'impliquer divers groupes de parties prenantes dès la

conception du projet RA. Les ONG, les doctorantes et les conseillers universitaires n'avaient pas été impliqués dans la conception d'Accord-M et ont, de ce fait, rencontré des difficultés qui auraient pu être anticipées et atténuées. L'intégration stratégique du projet RA en tant que composante pertinente du projet de développement accompagné, plutôt qu'en tant que élément « sympa d'avoir », est la clé d'une RA significative.

2. L'équipe RA doit convenir d'objectifs clairs et réalistes avec les autres parties prenantes

Dans cette étude de cas, de nombreuses parties prenantes n'étaient pas conscientes des objectifs, du mandat et des capacités du projet RA. Convenir avec toutes les autres parties prenantes des objectifs (partagés) est crucial pour motiver à tout le monde. Cela doit partir d'une auto-présentation initiale approfondie et transparente de l'équipe de recherche, de ses attentes et des activités de recherche prévues. Mais au fur et à mesure que le projet RA progresse, il est indispensable de vérifier régulièrement avec les autres parties prenantes que le projet RA poursuit toujours des objectifs qui correspondent à leurs attentes. Cela nécessite également une discussion franche entre les chercheurs et les autres parties prenantes sur ce qui est faisable et ce qui ne l'est pas. Notre étude de cas a révélé des attentes contrastées parmi les ONG : certaines espéraient des idées générales facilement transférables à d'autres projets, tandis que d'autres attendaient des recommandations pratiques très spécifiques au contexte. Des délibérations récurrentes entre toutes les parties prenantes peuvent définir (et maintenir) le projet RA sur une voie convenue et réaliste.

3. À tout moment, les parties prenantes de la RA doivent être conscientes de toutes les autres parties prenantes et de leurs rôles

Dans les grands réseaux de projet, il est facile de perdre de vue les autres parties prenantes impliquées et les rôles qu'elles remplissent. Ce manque de vue d'ensemble risque de diminuer l'efficacité de la coopération et de la communication, et peut de ce fait conduire à une RA moins utile. Ce défi pourrait être relevé en élaborant une carte des parties prenantes, comprenant des informations sur les organisations, les postes du personnel, les tâches et les responsabilités, ainsi que les coordonnées préférées des personnes. La tenue à jour de cette cartographie est une responsabilité qui doit être explicitement confiée aux parties prenantes centrales du projet de développement.

4. Les rôles et responsabilités concernant la RA doivent être clairement définis

Notre étude de cas a mis en évidence l'importance de définir et documenter clairement les responsabilités, les droits et les structures de communication spécifiques au processus de RA. Dès la conception du projet de RA, mais au plus tard, lors d'un atelier de lancement, toutes les parties prenantes impliquées doivent communiquer leurs attentes vis-à-vis de la RA ainsi que leurs besoins de communication estimés (avec qui ? sur quels sujets ? sous quelle forme ? à quelle fréquence ?). Cela permet de définir les voies de communication et les procédures de prise de décision au sein du réseau RA. Ces compétences devraient être officiellement incluses dans les contrats et les budgets de chaque partie prenante, afin de reconnaître la RA en tant qu'élément pertinent du projet de développement. La transposition des résultats de la recherche dans la pratique est l'objectif principal, mais aussi un défi majeur pour une coopération de RA percutante. Dans la mesure où aucun groupe de parties prenantes ne peut diriger seul cet effort, il est nécessaire de disposer d'un mécanisme de prise de décision efficace. À titre d'exemple, tous les résultats de la recherche (ainsi que leurs groupes cibles respectifs) pourraient être communiqués par les chercheurs au chef de projet général ou au donateur. Dans une étape ultérieure, les chercheurs et le groupe cible pourraient conjointement rapporter de quelle manière ces résultats sont utilisés (ou pourquoi pas utilisés).

5. Les résultats de la recherche doivent correspondre explicitement à des groupes cibles bien définis

Afin d'éviter la surcharge d'informations et le désintérêt qui en résulte pour le projet RA, les parties prenantes doivent principalement recevoir des résultats qui répondent à leurs besoins d'informations réels et déclarés. Tous les résultats doivent de ce fait s'adresser à un groupe cible clairement défini, ce qui devrait se refléter dans la conception des produits de connaissance et le langage utilisé par les chercheurs pour transmettre les résultats.

6. Toutes les parties prenantes ont besoin d'un aperçu permanent des échéanciers des autres parties prenantes

Une transparence totale sur les activités planifiées et en cours, tant du côté de l'équipe RA que du projet de développement, peut améliorer l'intégration des résultats de la recherche dans la pratique. Le bon timing des activités de recherche et de diffusion est essentiel pour une RA significative. La transparence sur les délais peut également permettre une coopération plus efficace : lorsque les chercheurs sont informés à l'avance des activités prévues du projet, ils peuvent activement approcher les parties prenantes avec des résultats pertinents. Et si les parties prenantes du projet de développement sont informées à l'avance des activités de recherche prévues, elles peuvent apporter des questions de recherche pertinentes pour leur propre travail. Afin de donner un bon aperçu des échéanciers, un outil de gestion en ligne pourrait être utilisé. Bien qu'un effort de temps soit nécessaire pour établir et entretenir l'outil, cela peut économiser beaucoup de temps de communication pendant toute la durée du projet RA.

7. Des réunions régulières en personne de toutes les parties prenantes de la RA sont nécessaires

En complément des échanges bilatéraux entre l'équipe RA et certains groupes de parties prenantes, ou d'un aperçu en ligne des progrès des activités des autres parties prenantes, toutes les parties prenantes doivent régulièrement avoir un aperçu global des activités du projet RA. Le sentiment de se sentir familier et impliqué dans le projet RA peut augmenter l'engagement individuel et la qualité de la coopération au sein de l'ensemble du réseau. Grâce à des réunions en personne de l'ensemble du réseau de RA, au moins une fois par an, toutes les parties prenantes devraient avoir un aperçu des activités de RA récentes, en cours et prévues. Un premier atelier de lancement, spécifiquement autour du projet RA, est essentiel pour permettre à toutes les parties prenantes de se familiariser et faciliter la communication informelle ultérieure.

8. Le projet RA doit conserver de la flexibilité pour les changements imprévus au sein du projet accompagné

Des changements inattendus dans le personnel, les délais, les priorités de travail et d'autres caractéristiques du projet de développement peuvent survenir à tout moment. En cas de changements importants – par exemple, de nouveaux groupes de parties prenantes entrant dans le réseau RA, ou des catastrophes naturelles perturbant les délais –, il peut être utile de réaffirmer ou de renégocier les objectifs (voir 2.), le réseau de parties prenantes (3.), ou les rôles et responsabilités (4.), d'ajuster les groupes cibles et les échéanciers (5., 6.), voire même d'organiser une réunion générale hors calendrier (7.).

5. Bibliographie

- Agneessens, F., & Labianca, G. (2022). Collecting survey-based social network information in work organizations. *Social Networks*, 68, 31–47. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2021.04.003>
- Bastian, M., Heymann S., & Jacomy, M. (2009). Gephi: an open source software for exploring and manipulating networks. *International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*.
- Blair, G., Coppock, A., & Moor, M. (2020). When to worry about sensitivity bias: a social reference theory and evidence from 30 years of list experiments. *American Political Science Review*, 114(4), 1297–1315. <https://doi.org/10.1017/S0003055420000374>
- Brass, D. J. (2012). A social network perspective on organizational psychology. In: S. W. J. Kozlowski (Ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 1*. Oxford Library of Psychology, Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0021>
- Butts, C. T. (2008). Social network analysis: a methodological introduction. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(1), 13–41. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2007.00241.x>
- Defila, R., & Di Giulio, A. (2016). Wie es begann – Vom Begleiten und vom Beschreiten gemeinsamer Wege. In: R. Defila & A. Di Giulio (Eds.), *Transdisziplinär forschen – zwischen Ideal und gelebter Praxis. Hotspots, Geschichten, Wirkungen*. Campus Verlag. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1252.2005>
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80–92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
- Fiedeler, U., Nentwich, M., Simko, M., & Gazso, A. (2010). What is accompanying research on nanotechnology? *NanoTrust Dossiers*, 2(July), 1–5. pub.oew.ac.at/ita/nanotrust-dossiers
- Funk, E., Groß, L., Leininger, J., & v. Schiller, A. (2018). Lessons learnt from impact-oriented accompanying research: potentials and limitations to rigorously assessing the impact of governance programmes. *IDOS Discussion Paper 28/2018*. German Institute of Development and Sustainability, Bonn. <https://doi.org/10.23661/dp28.2018>
- Hirschfeld, J., Krampe, L., & Winkler, C. (2012). RADOST Akteursanalyse, Teil 1: Konzept und methodische Grundlagen der Befragung und Auswertung. RADOST-Berichtsreihe, Bericht Nr. 8. Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin. https://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/JH_RADOST_Akteursanalyse_Publikation.pdf
- Kochinka, A. (2010). Beobachtung. In: G. Mey, & K. Mruck (Eds.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (pp. 449–461). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_32
- Neugebauer, U., & Beywl, W. (2006). Methoden zur Netzwerkanalyse. *Zeitschrift Für Evaluation*, 2, 249–286.
- Rafanomezantsoa, A. S., Coral, C., Randrianarison, N., Kubitzka, C., Randriamampionona, D., Andriamaniraka, H., Sieber, S., Tojo-Mandaharisoa, S., & Steinke, J. Identifying nutrition-sensitive development options in Madagascar through a Positive Deviance approach. *Under review*.
- Ragasa, C. (2020). Effectiveness of the lead farmer approach in agricultural extension service provision: nationally representative panel data analysis in Malawi. *Land Use Policy*, 99, 104966. <https://doi.org/10.1016/j.LANDUSEPOL.2020.104966>
- Tojo-Mandaharisoa, S., Steinke, J., Randrianarison, N., Kubitzka, C., Konzack, A., Rafanomezantsoa, A. S., Randriamampionona, D., Sieber, S., & Andriamaniraka, H. (2022). Assessing farmers' diverse preferences and expectations for tailoring food security interventions in southeastern Madagascar. *Current Developments in Nutrition*, 6(10), nzac142.

VERBI Software. (2021). MAXQDA 2022 (computer software). Berlin, Germany: VERBI Software. Available from maxqda.com.

Weith, T., Rogga, S., Zscheischler, J., & Gaasch, N. (2019). Beyond projects. Benefits of research accompanying research: Reflections from the research programme Sustainable Land Management. *Gaia*, 28(3), 294–304. <https://doi.org/10.14512/gaia.28.3.10>

Ce document a été traduit de l'anglais. Citation recommandée :

Konzack, A. & Steinke, J. (2022) Accompanying research in the development sector. Communication and cooperation processes. A case study from Madagascar. *Accord-M Working Paper #4*. Berlin: Humboldt University Berlin.