

LA PRISE DE DÉCISIONS FONDÉES SUR L'ÉVALUATION **ET** LA COMMUNICATION

UN GUIDE POUR LES PRATICIENS



RICARDO RAMÍREZ ET DAL BRODHEAD



DEVELOPING EVALUATION AND
COMMUNICATION CAPACITY IN
INFORMATION SOCIETY RESEARCH



**LA PRISE DE DÉCISIONS
FONDÉES SUR L'ÉVALUATION
ET LA COMMUNICATION**

UN GUIDE POUR LES PRATICIENS

RICARDO RAMÍREZ ET DAL BRODHEAD



Ce guide résume les leçons de DECI-2 : Developing Evaluation and Communication Capacity in Information Society (DECI) [Le développement de capacités d'évaluation et de communication dans la société de l'information], un projet de recherche-action soutenue par le Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), Ottawa et UKAid, Londres.

Le guide est fondé sur de nombreuses expériences sur le terrain animées par les membres de l'équipe DECI-2 : Charles Dhewa, Julius Nyangaga, Sonal Zaveri, Vira Ramelan, Joaquín Navas, Bruce Girard, Wendy Quarry, Dal Brodhead et Ricardo Ramírez.

Nous soulignons la participation et l'engagement résolu des partenaires du projet qui travaillent sous l'égide du programme Économies en Réseaux du CRDI et des agents de programme du CRDI.

Ce guide est disponible pour téléchargement gratuit du site Web du projet DECI-2 www.evaluationandcommunicationinpractice.net sous licence Creative Commons BY-SA.



Ce travail est sous une licence
Internationale Creative Commons Attribution 4.0



Citation:

Ramírez, R. & Brodhead, D. 2017. La prise de décisions fondées sur l'évaluation et la communication : un guide pour les praticiens. Metcalfe, Ontario : Projet DECI-2.

Crédit de la page couverture:
"Peace and Light"
Art en verre de 10" par Barbara Bryce



CONTENU du GUIDE

1	Origine et contexte	4
2	Évaluation et communication	5
3	Principes directeurs	8
4	La pratique	11
	Six dimensions de pratique	11
	Les étapes que nous suivons	13
	Points d'entrée	16
5	Les résultats	19
	Résultat : rendre l'évaluation et les plans communication explicites	19
	Résultat : ajustement stratégique	22
	Résultat : changements dans les capacités	24
6	Leçons à tirer	25
	Disposition et analyse situationnelle	25
	Mentorat juste à temps	26
	Sagesse pratique	28
	Traits souhaités des mentors d'évaluation et de communication	29
7	Résumé	29
8	Références et lectures recommandées	30



1 Origine et contexte

Les projets de développement, les initiatives de recherche et les efforts organisationnels innovants requièrent des **évaluations** qui peuvent confirmer les résultats et façonner leur stratégie. Ils ont aussi besoin de communication pour engager les parties prenantes, améliorer les relations et diffuser leurs leçons. Toutefois, le plus souvent, l'évaluation et la **communication** sont ajoutées vers la fin du cycle d'un projet, ce qui limite leur envergure et leur utilité. De plus, plusieurs projets ont tenté de former leur personnel en évaluation et en communication, souvent par l'entremise d'ateliers uniques et de webinaires. Cette approche envers le développement de capacités est faible par rapport au niveau de connaissances et d'assimilation de compétences que les participants peuvent acquérir puisque les deux domaines sont mieux explorés par la pratique qui est intégrée dans les besoins et le contexte précis de chaque projet ou établissement.

Nos partenaires sont des projets de recherche soutenus par le programme Économies en Réseaux du Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI, Ottawa). Ils sont engagés dans la recherche appliquée pour le développement et tous les partenaires sont encouragés à démontrer des résultats et à les partager avec les parties prenantes, surtout celles qui contribuent des données pour le développement de politiques publiques. La plupart des projets sont exploratoires; certains ciblent l'exploration de nouveaux domaines de recherche tels que l'éducation ouverte et la science ouverte et collaborative. Leur travail évolue lorsque les découvertes du travail sur le terrain surviennent et ils ont souvent besoin d'ajuster leurs stratégies pendant la mise en œuvre du projet.

Le projet DECI-2 (Developing Evaluation and Communication Capacity in Information Society Research) a fourni du soutien à des partenaires à l'aide de mentors situés sur trois continents (Afrique de l'Est, Asie du Sud et du Sud-Est, Amérique du Nord et du Sud). Au cours du processus, l'équipe du DECI-2 a adapté les étapes de l'évaluation axée sur l'utilisation (ÉAU) et de communication de la recherche (CR). Bien que nous ayons initialement utilisé les 12 étapes de l'ÉAU (Patton, 2008) ainsi qu'un ensemble parallèle d'étapes de CR, nous avons depuis simplifié le processus avec moins d'étapes.

DECI-2 a été un projet de recherche-action qui a combiné trois objectifs:

1. Prestation de services aux partenaires de recherche du CRDI en évaluation et communication.
2. Innovation méthodologique dans la combinaison de l'évaluation et de la communication afin d'influencer positivement la pratique du développement.
3. Le développement de la capacité des mentors et des partenaires en Afrique, en Asie et en Amérique latine.

Un certain nombre d'études de cas ont été réalisées afin de saisir le processus et les résultats. Ainsi, l'équipe a acquis une nouvelle façon de penser à propos de l'évaluation et de la communication. Avec ce guide, nous partageons des expériences qui ont émané des projets de mentorat en évaluation et en communication, un processus que nous désignons comme étant une approche hybride.

Notre expérience confirme que plusieurs de ces partenaires travaillent dans des domaines complexes, émergents et exploratoires où les résultats sont difficiles à prédire. Nous avons appris que l'introduction des dimensions d'évaluation et de communication, dès le début, dans des projets en évolution peut jouer le rôle d'un compas de prise de décisions. Le processus aide les équipes de projet à apprendre et à s'ajuster de manière éclairée. Cela leur permet d'exprimer et de négocier leurs suppositions par rapport aux objectifs, aux stratégies et à la logique sous-jacente, par ex., leurs théories du changement

Évaluation et communication

Nous offrons du *coaching* et nous mentorons les partenaires de projet pour le développement de plans d'évaluation et de stratégies de communication qui sont utilisés et utiles. Nous savons, à partir de travail préalable, que l'évaluation axée sur l'utilisation (ÉAU) fonctionne comme cadre de prise de décisions à l'intérieur duquel plusieurs méthodes d'évaluation peuvent être utilisées.



Évaluation axée sur l'utilisation (ÉAU)

L'ÉAU est une approche à l'évaluation qui met l'accent sur l'utilisation de découvertes et du processus d'apprentissage lui-même. La supposition principale de l'évaluation axée sur l'utilisation est que les évaluations devraient être jugées par leur utilité et leur utilisation réelles. Dans l'ÉAU, les évaluateurs facilitent un processus d'apprentissage en portant attention à comment de vraies personnes dans le vrai monde appliquent les résultats et expériences d'évaluation. En élaborant une évaluation axée sur l'utilisation, l'attention est constamment portée sur l'usage attendu par les usagers attendus.

L'ÉAU ne prescrit aucun contenu, aucune méthode, ou aucune théorie précise. C'est un cadre plutôt qu'une autre méthodologie. L'ÉAU peut comprendre une grande variété de méthodes d'évaluation. C'est un processus d'apprentissage et de prise de décisions en consultation avec ceux qui peuvent bénéficier de l'évaluation. Elle est fondée sur le fait que les usagers attendus auront plus tendance à utiliser une évaluation pour laquelle ils ont un sentiment d'appartenance. Les usagers peuvent inclure les bénéficiaires, les gestionnaires de projets et les bailleurs de fonds (Ramirez & Brodhead, 2014a:1).

L'approche de communication de la recherche suit une logique comparable et complémentaire: la séquence de planification met au défi les gestionnaires de projet d'être clairs par rapport à leurs objectifs de communication, leurs publics et les changements attendus. Nous avons accentué « la communication de la recherche », puisque la majorité de nos partenaires ont principalement été des projets de recherche avec un engagement envers le rapprochement entre la recherche et les politiques. Les praticiens de la communication pour le développement reconnaîtront des principes et étapes similaires.

Communication de la recherche (CR)

La communication de la recherche (CR) a pour but de rendre la recherche pertinente et de la faire connaître aux décideurs, aux praticiens et aux autres chercheurs. Ce processus requiert de l'écoute active, du réseautage et des mécanismes de diffusion stratégique. Le recours à la recherche pour l'élaboration de politiques bénéficie de la participation des parties prenantes (chercheurs et décideurs) tout au long du processus de recherche. Engager les parties prenantes tôt dans le processus de recherche et partager les résultats est une partie intégrante de la stratégie de recherche. Une stratégie de communication explicite est utile pour soutenir les efforts d'engagement, pour permettre l'échange d'idées et pour choisir des voies efficaces afin de diffuser les résultats.

En tissant l'évaluation et la communication ensemble, nous découvrons que les deux processus créent un espace pour que les partenaires de projet expriment, clarifient et s'entendent sur leurs suppositions, attentes et résultats. Cette approche hybride crée une pression pour rendre l'implicite, explicite; et cette action aide les équipes à clarifier leurs théories du changement. Avec des projets expérimentaux, ce processus peut prendre du temps puisque les résultats émergents fournissent souvent de la rétroaction afin d'ajuster les objectifs et les stratégies du projet.

L'évaluation axée sur l'utilisation et la communication de la recherche partagent des principes et des étapes opérationnelles participatives et pratiques:

- ▶ Engagement résolu des parties prenantes;
- ▶ Attention au contexte;;
- ▶ Clarté dans la planification stratégique;
- ▶ Essais et ajustements de parcours pendant la mise en œuvre;;
- ▶ Attention continue afin d'assurer la pertinence et le respect des délais;
- ▶ Attention portée à la documentation et au partage du processus et aux leçons émergentes.

Il y a des moments lorsque les approches de l'ÉAU et de la CR fonctionnent bien ensemble:

- ▶ Lorsqu'on tente de comprendre l'environnement et la situation d'une organisation ou d'un projet en combinant les dimensions de l'évaluation et de la communication;
- ▶ Lors de la sélection des usagers de l'évaluation et des publics pour la communication, lorsque les deux exercices peuvent être coordonnés;
- ▶ De plus, de façon similaire, de développer des objectifs de communication comprend souvent de porter attention à suivre la portée ou les résultats initiaux.



La communication axée sur l'utilisation n'est pas un oxymoron

“Ça ne prend pas beaucoup d'imagination pour voir les liens entre la planification de la communication et l'ÉAU. Alors que certaines étapes de l'ÉAU semblent confirmer le processus de planification de la communication (matériaux pilotes des communicateurs; les évaluateurs simulent la collecte de données), d'autres l'augmentent (la notion d'inclure une métaévaluation dans n'importe quel processus de communication est attrayante). Toutefois, je me tourne vers quelques principes de l'ÉAU qui sont apparus comme les plus pertinents de notre projet de recherche-action. Le premier traite de l'appropriation du processus: Patton souligne ce principe et nous l'avons vécu dans notre expérience de projet. Avoir le contrôle sur chaque composante de l'évaluation a mené les projets à adopter un processus d'apprentissage qui est réfléchi et engagé. Le deuxième traite de l'animation par rapport à la mesure externe: à titre d'évaluateurs, nous sommes devenus des animateurs plutôt que des juges externes. Nous avons engagé les équipes de projet au cours de plusieurs étapes difficiles. Au cours du processus, nous avons observé que notre rôle de coaching a changé pour un de mentorat: nous apprenions comme pairs. Selon mon expérience de communication, ce rôle est aussi le plus efficace” (Ramírez, 2011).

Comme entre frère et sœur, la relation entre l'évaluation et la communication peut être cordiale et quelques fois difficile. Nous avons appris que dans des projets complexes et en évolution, les étapes de planification de l'évaluation et de la communication poussent l'équipe de mise en œuvre à expliciter ses suppositions. Ce processus encourage une discussion ouverte sur la théorie du changement qui émerge.

Deux des réseaux de recherche que nous avons mentorés ciblaient le programme du développement ouvert, l'un en éducation ouverte; l'autre en science ouverte et collaborative. Nous découvrons que les principes qui sous-tendent les approches à l'évaluation axées sur l'apprentissage et la transparence par l'entremise de la communication sont partagés: **transparence du processus et des résultats; participation des parties prenantes, reconnaissance des erreurs comme moyen de corriger la trajectoire et l'apprentissage; attention à un accès large et abordable à l'information; clarté par rapport à qui doit être impliqué, comment et pourquoi; clarté d'objectif, des suppositions et de résultats attendus.** Cette liste confirme la notion que « l'ouverture est un processus complexe, non un état » (Smith & Reilly, 2013: 10). Pour nous, le concept clé est **l'appropriation** des parties prenantes.

3 Principes directeurs

Par notre pratique, nous en sommes arrivés à un ensemble de principes directeurs. Ils sont pertinents pour une large gamme de partenariats de projet que nous avons vécus.

Tableau 1 : Résumé des principes directeurs et de leurs avantages

Principe directeur	Avantages
Évaluation axée sur l'utilisation : un cadre de prise de décisions	En se concentrant sur les usages ou les buts et sur les questions fondamentales d'évaluation, les partenaires ont discuté et raffiné leurs propres idées sur pourquoi leurs propres projets étaient mis en œuvre et comment, ainsi que leurs espoirs pour vérifier leurs propres résultats.
Communication de la recherche : améliore l'usage des résultats pour influencer	En se concentrant sur les buts de l'évaluation et les parties prenantes, les partenaires ont discuté et raffiné leurs idées par rapport aux différents publics pour leur recherche, qui utilisera les résultats de recherche et comment pourraient-ils les engager tout au long de leur programme de travail.
L'attention est portée dès le départ à la disposition.	Le mentorat était le plus efficace lorsque les projets avaient l'assentiment de la haute direction, des ressources adéquates dédiées à l'évaluation et à la communication et du personnel qui était passionné d'apprendre par rapport aux approches.
Formation par l'entremise de mentorat fondé sur la demande et juste à temps.	Le mentorat juste à temps permettait aux partenaires de recevoir du soutien aux moments clés qui coïncidaient avec leurs horaires de projet. Les mentors ont été capables d'ajuster le soutien à chaque moment et circonstance précis.
La correction de la trajectoire d'une stratégie de projet est attendue et planifiée.	Dans la recherche et les autres efforts d'expérimentation, l'imprévu est survenu souvent et à l'aide de discussion et de raffinement, les partenaires ont pu ajuster la trajectoire de leur travail pour un impact maximum.



Principe directeur	Avantages
<p>L'utilisation est la cible; de l'élaboration initiale du projet jusqu'à son achèvement.</p>	<p>L'utilisation est la cible; de l'élaboration initiale du projet jusqu'à son achèvement L'attention continue à la vraie utilisation a permis aux mentors et aux partenaires de cibler l'effort sur les buts qui étaient urgents et d'intérêt aux principaux usagers attendus.</p>
<p>Un processus collaboratif, d'apprentissage et de réflexion est intégré.</p>	<p>La discussion entre individus était un mécanisme par lequel les idées étaient raffinées et "améliorées". En intégrant la réflexion, les partenaires ont amélioré leur travail et l'ont mis de l'avant, surtout en clarifiant les suppositions à propos de comment le changement était prévu.</p>
<p>La participation et la propriété partagée sont fondamentales.</p>	<p>L'ÉAU et la CR sont participatives par nature : elles permettent aux principaux usagers de l'évaluation et aux équipes de projet de prendre la responsabilité de la conception de leur stratégie.</p>
<p>Le processus crée de la capacité individuelle et organisationnelle.</p>	<p>Lorsque des équipes de projets se sont approprié le processus de prise de décisions pour concevoir l'évaluation et la communication, ils ont acquis des capacités dans les deux domaines, ce qui en retour a renforcé les organisations qui ont accueilli les projets.</p>
<p>La complexité et les contextes en évolution sont abordés.</p>	<p>La recherche-action dans le vrai monde est fondée sur la complexité et les contextes changeants; en reconnaissant ceci et en l'acceptant comme une réalité, la recherche des partenaires est demeurée fondée, évoluant et changeant pour demeurer pertinente.</p>

4 La pratique

Alors qu'il est utile de tenir compte des aspects conceptuels du processus hybride que nous avons développé, là où ça compte vraiment, c'est pendant la mise en œuvre. Comme praticiens, nous sommes très conscients des défis de la mise en œuvre, comme l'un des domaines qui ont traditionnellement été faibles et qui ont souvent reçu moins d'attention.

La prochaine section parle directement de la pratique de la mise en œuvre. Nous résumons six dimensions de notre pratique qui sont interreliées.

Six dimensions de pratique

Ce qui suit est six dimensions de notre pratique qui résument l'approche hybride que nous avons utilisée.

Figure 1 : Les six dimensions du modèle de mentorat DECI-2





QUOI

L'équipe du DECI-2 a fourni du mentorat sur l'évaluation axée sur l'utilisation et la communication de la recherche; nous avons combiné ces domaines comme des blocs Lego, en fonction des besoins du projet. Le mentorat en évaluation a aidé les projets à clarifier leurs résultats, leurs suppositions et leur théorie du changement. Le mentorat en communication a aidé le projet à définir sa stratégie de communication afin d'aborder: la création de relations, les besoins de réseautage, les efforts de diffusion et l'influence sur les politiques. Notre soutien a aidé nos partenaires à devenir plus en mesure de s'adapter et de gérer les questions complexes ou les changements qui survenaient.



Avec QUI

L'équipe du DECI-2 a travaillé directement avec le personnel de nos projets partenaires. Ces personnes étaient des professionnels qui géraient des réseaux de recherche ainsi que des projets de recherche plus petits des bénéficiaires qui étaient accueillis par un large éventail d'organisations y compris des groupes de réflexion, des universités et des groupes de revendication.



OÙ

L'équipe avait pour but de visiter l'emplacement du partenaire au moins une fois et idéalement deux fois afin de prendre connaissance de la situation et du contexte du projet. Autrement, le mentorat était fait à distance, souvent à l'aide de Skype.



QUAND

Le processus était à son mieux lorsqu'il était commencé le plus tôt possible, commençant à l'étape de l'élaboration des projets de nos partenaires. L'équipe s'est entendue avec le partenaire afin de fournir du mentorat en ÉAU et en communication de la recherche à une allure qui était fondée sur l'horaire de

travail du partenaire. Nous nommons cette approche le mentorat juste à temps. Ce mentorat était itératif et les premières suppositions étaient souvent révisées afin d'aider les équipes à s'ajuster au changement.



POURQUOI

La majorité des partenaires soutenus par DECI-2 étaient des projets expérimentaux et axés sur l'apprentissage; leurs résultats ont souvent évolué au cours de la mise en œuvre. Le projet DECI-2 a fourni du mentorat qui a permis aux projets de clarifier les directions, de recueillir les données, d'apprendre systématiquement et de corriger la trajectoire.



COMMENT

L'équipe DECI-2 a fourni du coaching et du mentorat en évaluation et en communication. Nous avons offert de travailler avec des projets à l'étape de l'élaboration, pendant la mise en œuvre et finalement pour l'élaboration de rapports et l'utilisation des résultats. Notre stratégie de transfert des compétences a été appliquée en accompagnant le partenaire à travers les étapes de l'évaluation axée sur l'utilisation et de la communication de la recherche. L'équipe a activement facilité l'accès à des ressources d'information et à l'interaction avec d'autres partenaires. Elle a aussi mis à profit la capacité d'adaptation d'un projet par l'entremise d'apprentissages fondés sur des données probantes afin d'ajuster les stratégies selon ce qu'exigeaient les conditions.

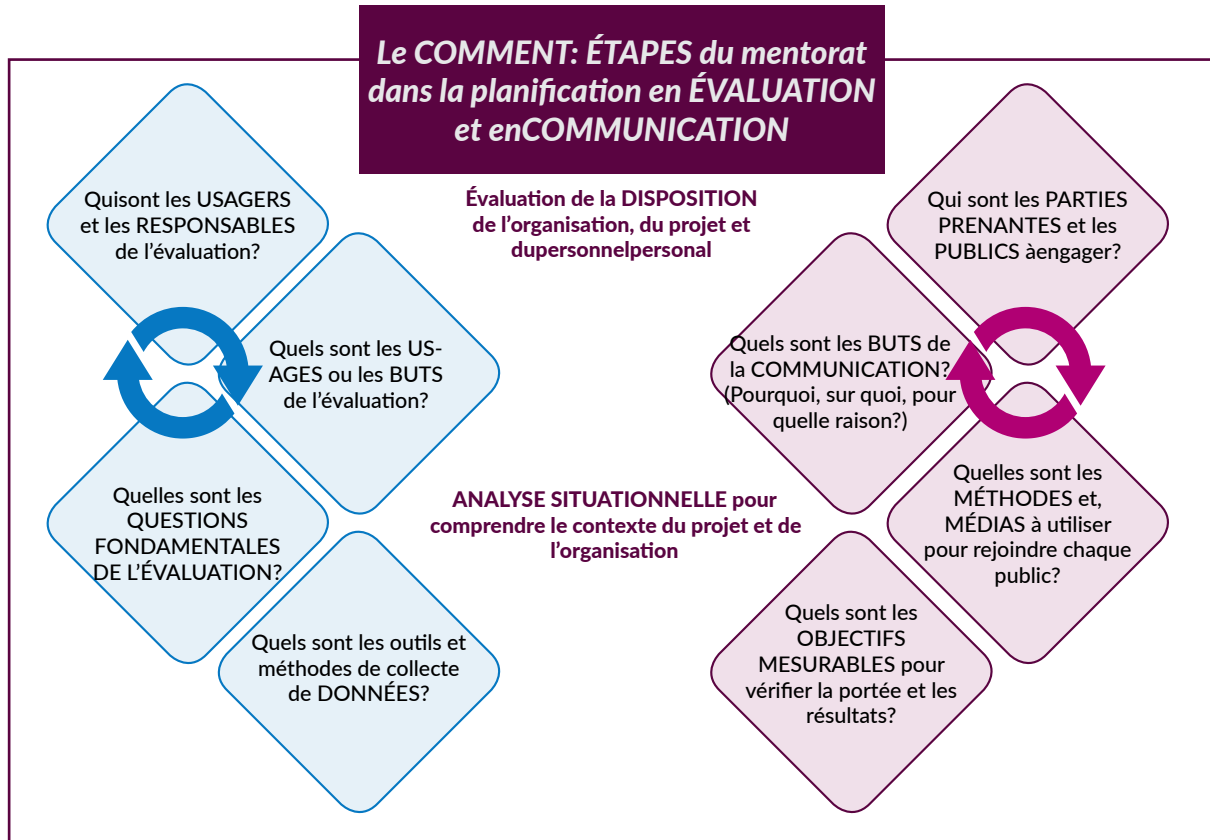
Les étapes que nous suivons

Notre mentorat offre les étapes suivantes, d'une manière modulaire, quelque peu comme des blocs Lego qui peuvent être réunis de diverses façons:

Les étapes de mentorat sont résumées ci-dessous en mettant l'accent sur les aspects itératifs et modulaires de ce travail. Plus tard dans le processus du DECI, l'équipe a affecté du temps pour travailler avec le partenaire afin de faciliter l'utilisation des résultats et de réfléchir sur le processus. Une étude de cas a été produite afin de résumer le processus collaboratif et les résultats de chaque partenaire de projet.



Figure 2 : Étapes de mentorat du DECI-2



Apports d'évaluation et de communication : offerts comme des blocs Lego qui s'ajustent à chaque contexte de projet. Alors que l'évaluation peut générer du contenu à être communiqué, la communication peut aussi être l'orientation de l'évaluation.

Tout en simplifiant le processus, nous avons aussi **simplifié la terminologie** autant que possible. Les définitions qui suivent sont celles que nous utilisons maintenant couramment:

- ▶ **Usagers/propriétaires de l'évaluation:** une petite équipe de personnes qui sont prêtes et capables de collaborer à l'élaboration de l'évaluation. Ce sont ceux qui investissent et apprennent le plus du processus et des résultats. Nous les désignons comme les propriétaires de l'évaluation. Le terme original en ÉAU est "principaux usagers de l'évaluation"; toutefois, certains de nos partenaires croyaient que ce terme portait à confusion, puisqu'il est trop semblable à l'idée des usagers ou des bénéficiaires du projet.
- ▶ **Disposition:** fait référence à la mesure dans laquelle l'équipe du projet est outillée et engagée à élaborer son évaluation et ses plans de communication. La disposition traite de

savoir si elle est en mesure et prête à créer un programme d'apprentissage; si l'organisation d'accueil et le bailleur de fonds lui donnent l'espace, les ressources et l'autorité d'élaborer, de mettre en œuvre et d'apprendre de ses efforts d'évaluation et de communication.

- ▶ **Parties prenantes et publics:** nous utilisons les deux mots afin de souligner l'importance de l'engagement des parties prenantes, lorsque les partenaires sont activement invités à participer à un projet. Une stratégie de communication peut comprendre "l'écoute active" comme but afin de s'assurer que les méthodes et les médias sont utilisés afin de recueillir les perspectives des parties prenantes. Contrairement à d'autres approches, ici la référence aux "publics" a tendance à être associée avec les récipiendaires/cibles de la diffusion d'information.
- ▶ **Analyse du public:** nous recommandons une quantité minimum de vérification pour confirmer que chaque public cible est contacté à l'aide de sa combinaison préférée de méthodes et de médias. Le terme "recherche sur le public" a été interprété par certains partenaires comme nécessitant une activité rigoureuse et élaborée qui, selon notre expérience, n'est pas nécessaire pour la majorité des projets.
- ▶ **Usages ou buts de l'évaluation:** ces concepts sont au cœur de l'approche de l'ÉAU en ce sens qu'ils établissent *pourquoi* une évaluation est nécessaire. Une simple évaluation combine souvent de nombreux usages, tels que la révision de la méthodologie, le suivi des résultats, les coûts-bénéfices, l'ajustement de la trajectoire, la reddition de comptes, la planification future, etc.
- ▶ **Buts de communication:** parallèlement, cet axe détermine l'intention de la communication. Un simple plan de communication combinerait souvent plusieurs objectifs tels que l'engagement actif des parties prenantes, le réseautage et l'échange, la diffusion et la promotion.

Points d'entrée

Lors de l'engagement des projets, idéalement au début de leur mise en œuvre, nous organisons de premières réunions (tant à distance qu'en personne) afin de présenter l'approche et pour expliquer les occasions de mentorat. Nous prenons du temps afin d'examiner la disposition, de prendre connaissance de leur situation, de comprendre leurs besoins et de développer une relation.

Nous écoutons leurs besoins et nous explorons si l'évaluation est le point d'entrée ou si c'est la communication, selon leurs intérêts et priorités.



Le projet Cyberstewards a rapidement commencé à travailler avec l'ÉAU et l'un des USAGES de son évaluation ciblait son réseautage et sa communication avec ses partenaires. Plus tard, lorsque les résultats des partenaires ont commencé à émerger, leur intérêt s'est tourné vers la CR. Ils ont par la suite demandé du mentorat pour certains de leurs partenaires, ceux qui étaient les plus prêts à travailler avec DECI-2, tels que Asociación de Derechos Civiles, ADC (Argentine) et Justice Forum (R.-U.).

Pour les projets plus intéressés par l'évaluation, nous offrons du mentorat aux USAGERS et nous les aidons à définir les **usages** ou **buts** généraux de l'évaluation. Nous les aidons par la suite à identifier un ensemble de questions fondamentales de l'évaluation (QFE), liées à chacun des **usages**. Ce processus peut exiger du temps; il est toutefois essentiel pour que les usagers acquièrent un sentiment d'appropriation de l'évaluation. La conception de l'évaluation est fondée sur les QFE comme l'illustre le Tableau 2.

Tableau 2 : Tableau de planification pour l'évaluation

	QFE	Données/sources de données	Outils de collecte de données
USAGE ou BUT de L'ÉVALUATION			
USAGE ou BUT de L'ÉVALUATION			

La dernière colonne du tableau 2 démontre qu'un outil de collecte de données peut répondre aux besoins de plusieurs QFE. Bien que seulement deux usages ou buts de l'évaluation sont démontrés, il est commun d'en avoir plus.

Pour ceux plus intéressés par la communication de la recherche, nous offrons du mentorat afin d'établir les buts de la communication et les aidons à élaborer des objectifs précis pour chaque public. Nous les encourageons à faire de l'analyse du public, surtout pour vérifier les méthodes et les préférences médiatiques de chaque groupe. Lorsque possible, nous pouvons les aider à définir des indicateurs de résultats qui créent une occasion de faire le lien avec leurs usages ou buts d'évaluation.

Le Tableau 3 suit un format comparable afin de résumer les objectifs de communication et les publics cibles précis avec leurs méthodes et médias préférés. La troisième colonne aborde le calendrier puisqu'une activité de communication fonctionne souvent mieux lorsqu'elle est coordonnée avec un événement ou un temps de prise de décisions.

Tableau 3 : Tableau suggéré pour résumer les objectifs de communication, les méthodes/médias et le calendrier

	L'objectif de communication spécifique les publics/parties prenantes	Méthodes et médias (confirmés à l'aide de la recherche sur le public)	Calendrier
BUT DE LA COMMUNICATION			
BUT DE LA COMMUNICATION			



Comme il fut mentionné précédemment, les colonnes du milieu et la dernière du Tableau 3 indiquent qu'une méthode ou un média peut être pertinent pour plusieurs objectifs de communication ou publics. De même, le calendrier peut être pertinent pour divers publics et méthodes. Bien que seulement deux usages de communication sont démontrés, il est commun d'en avoir plus.

Avec ces partenaires qui ont un haut niveau de disposition tant pour l'évaluation que la communication de la recherche, notre mentorat peut avoir lieu en tandem. Cette approche hybride était le cas avec le projet Research on Open Education Resources for Development ([ROER4D](#)), où les deux sujets ont avancé en même temps (consultez l'affiche de résumé à la prochaine section).

Nous avons trouvé que la logique qui sous-tend la planification de l'ÉAU crée une façon de penser qui peut se traduire en planification de la CR : elle est déterminée, séquentielle et se déplace du général vers le précis. Cette complémentarité a été confirmée par le gestionnaire [d'Operation Asha](#), un partenaire d'ISIF-2 au Cambodge qui pensait que de comprendre l'ÉAU lui a donné les outils pour comprendre la CR assez facilement.

Seulement quelques projets ont été en mesure de terminer l'étude de leurs activités de communication au niveau des résultats; toutefois, ceux qui l'ont fait ont utilisé ces résultats afin d'affiner leurs pratiques de communication. Ce processus a été utilisé tant par ROER4D qu'Open and Collaborative Science for Development ([OCDNet](#)). Plusieurs projets ont confirmé que le mentorat les a aidés à expérimenter un temps de réflexion qui les a aidés à devenir plus stratégiques et par moments, à ajuster les systèmes et structures internes alors que les organisations ont cru, comme ce fut le cas pour [Privacy International](#) (London) et [ADC](#) (Argentine).

Les résultats

L'évaluation externe de 2017 du projet DECI-2 (Hearn & Batchelor, 2017) a confirmé les résultats suivants:

1. le mentorat hybride a aidé les partenaires du projet à rendre leur évaluation et leurs plans de communication explicites et à démontrer les liens entre eux;
2. le processus a aidé les partenaires à ajuster leurs stratégies puisqu'elles ont été témoins de résultats émergents et de contextes changeants;
3. l'approche hybride a mené à des changements dans les capacités parmi les mentors du DECI-2 et certains des partenaires.

Résultat – rendre l'évaluation et les plans de communication explicites

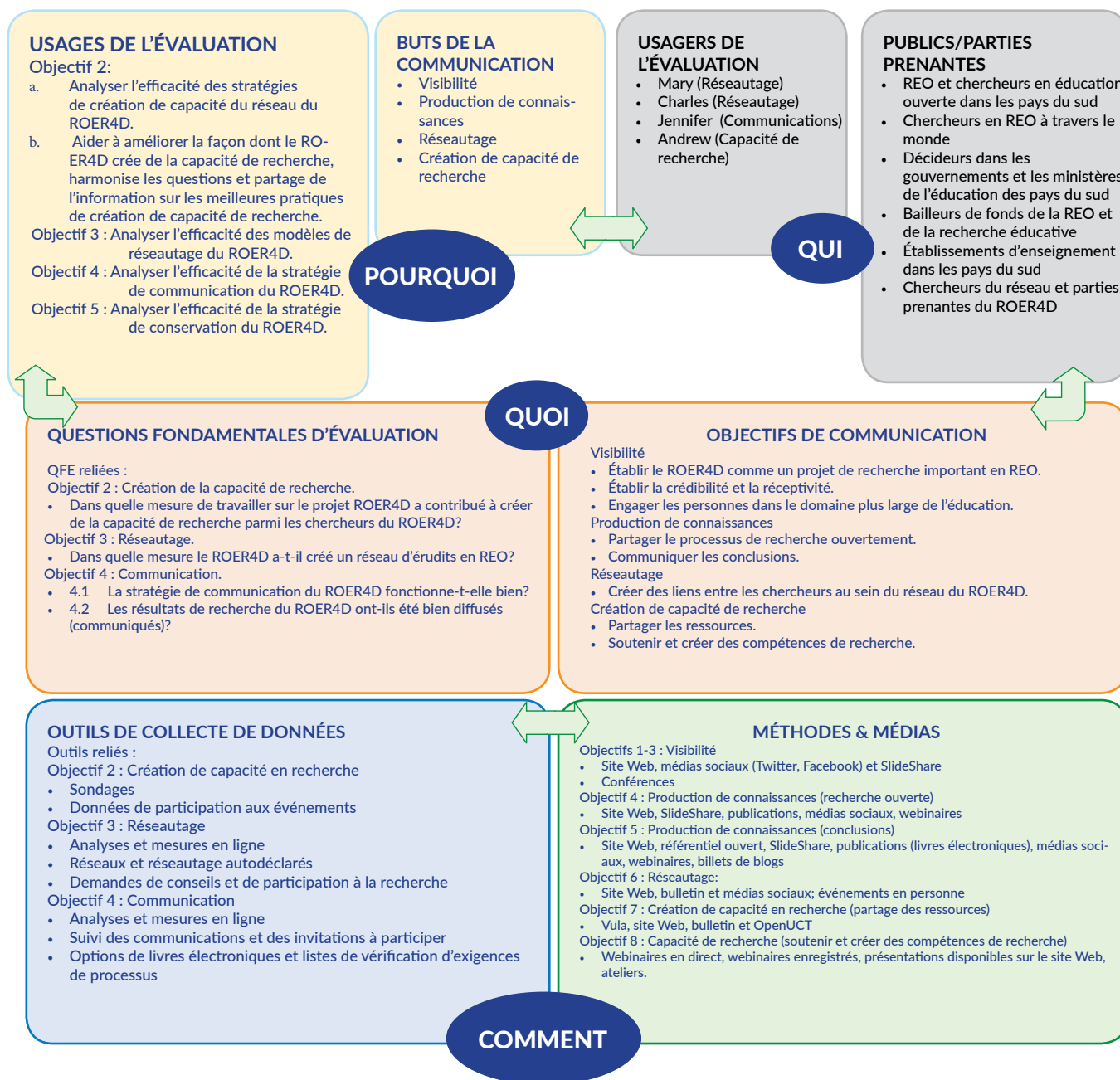
Nous avons réalisé au début de DECI-1 que l'ÉAU était un cadre de prise de décisions (Ramírez & Brodhead, 2013). Nous savions qu'en ajoutant la communication, nous étendions la prise de décisions afin d'inclure des dimensions que presque tous les projets « font », mais souvent avec une stratégie limitée. Ce processus comprend l'engagement, le réseautage, le courtage du savoir, la production et la diffusion de matériaux. Toutefois, de préciser les plans peut être un défi pour les projets qui sont quelque peu expérimentaux (réseaux de recherche où les propositions des partenaires émergent seulement après un appel de propositions) ou qui abordent des questions complexes (changement social et technologique). Ce qui signifie qu'il est utile d'inclure de la flexibilité et d'adopter des résultats additionnels qui peuvent émerger en cours de route.

Nous avons appris que les projets ont souvent une façon de facto de "faire les choses" en communication: ils produisent des matériaux, ils communiquent avec des partenaires à l'aide de divers médias, ils diffusent de l'information et ils tentent de se faire remarquer. **Ce qui manque souvent est une stratégie pour appuyer leur intuition.** Dans le cas du projet Open and Collaborative Science for Development OCSDNet, l'étape de l'analyse des parties prenantes dans la planification de la CR a ciblé l'attention de l'équipe sur comment répondre aux besoins de divers publics et cela a contribué à l'affinage de la stratégie de diffusion pour leur Manifesto. Quelque chose de similaire a lieu avec l'évaluation : les projets improvisent des outils de collecte de données (par exemple, un sondage de référence), avant d'identifier les USAGES de l'évaluation. **Ce qui manque souvent est la clarté sur ce qui est à gagner de l'évaluation; surtout comment les questions fondamentales sont liées aux USAGES ou BUTS attendus.** Notre mentorat aide les projets à atteindre la clarté et évite de collecter les données qui n'ont pas un but clair et défini.

Nous aidons les projets à réfléchir sur les buts qui sont derrière leurs pratiques actuelles d'évaluation et de communication. Notre contribution à court terme a pour but de rendre des actions courantes explicites et stratégiques. **La clarté qui en découle est démontrée dans le modèle d'affiche résumé (démontrée ci-dessous) que nous avons élaboré, qui fournit un instantané d'une évaluation et d'un plan de communication. Un tel résumé peut aussi devenir une fondation sur laquelle faire de tels plans plus stratégiques, ciblés et utiles.** Par exemple, l'équipe du ROER4D a trouvé notre modèle d'affiche utile pour résumer la cible de ses stratégies d'évaluation et de communication (voir figure 3). L'équipe du projet a ajouté de la valeur au modèle en développant ses propres variations du modèle et en élaborant de multiples formats pour différents publics et buts.



Figure 3 : Résumé de l'évaluation et du plan de communication du ROER4D



Le résumé de DECI-2 (Figure 3) met les projets au défi des façons suivantes:

1. De définir les usagers/propriétaires ainsi que le public et les parties prenantes de l'évaluation. Cette étape couvre le **pourquoi** et le **qui**.
2. De s'entendre sur les usages/buts de l'évaluation et les buts de la communication, comme façon de commencer à définir le **quoi**.
3. D'ébaucher et de s'entendre sur les questions fondamentales de l'évaluation et les objectifs de communication.

4. De choisir les outils de collecte de données en se fondant sur chaque question fondamentale de l'évaluation;
5. De choisir les modes et médias de communication en fonction de la recherche sur le public pour confirmer leurs préférences.

Le "ciblage" des stratégies d'évaluation et de communication devient le moyen d'exprimer ou d'ajuster la théorie du changement d'un projet.

Résultat : ajustement stratégique

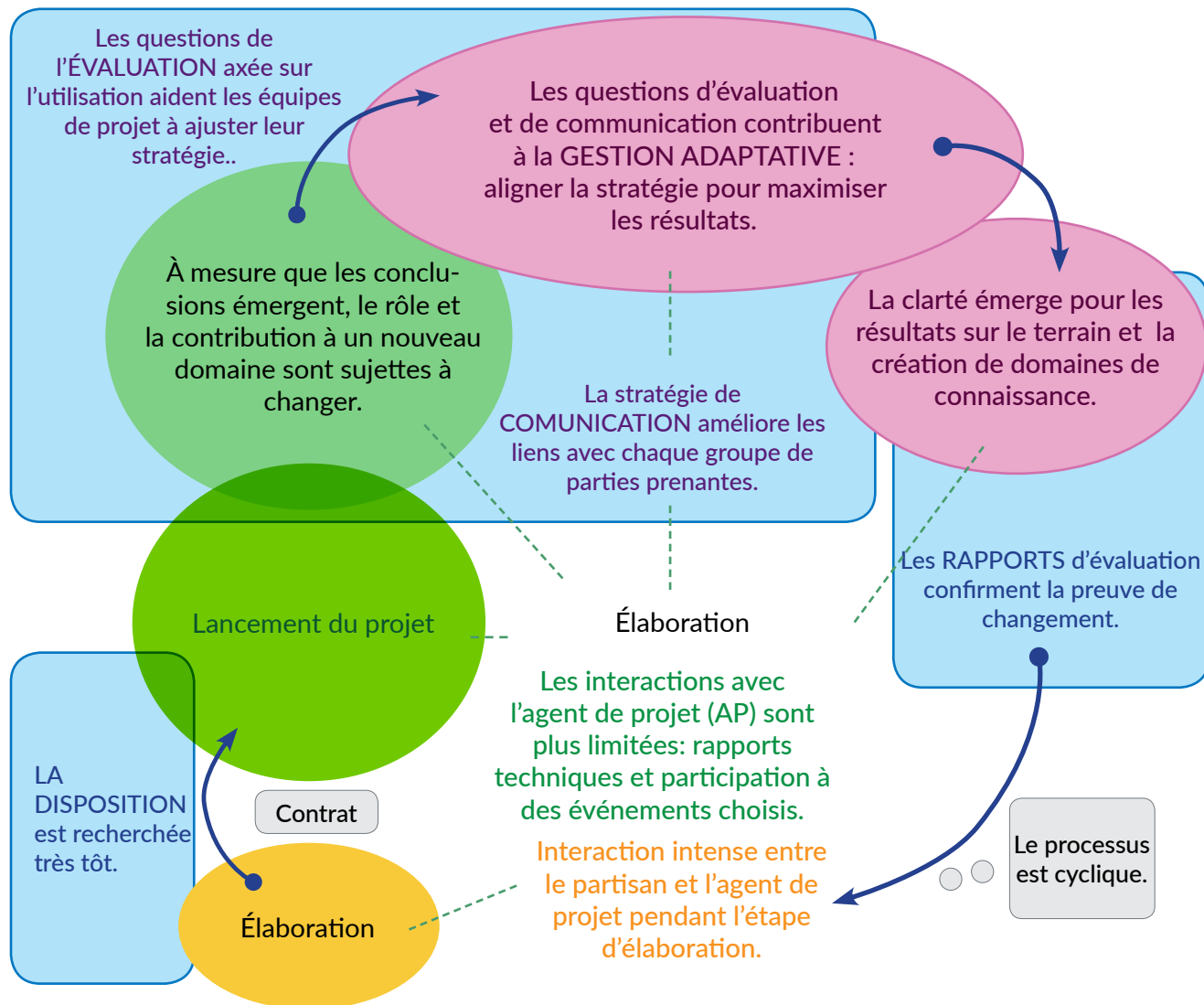
Le processus a aidé les partenaires à ajuster leurs stratégies puisqu'ils ont été témoins de résultats émergents et de contextes changeants; cette approche hybride a pour but d'être déterminée et de prendre le temps de modifier la stratégie, de clarifier les résultats et de renforcer les relations avec les parties prenantes. Le processus est une façon d'inviter et de favoriser l'apprentissage et l'action participatifs. La façon dont l'ÉAU a contribué à l'ajustement de la stratégie était assez évidente dans l'un des projets soutenus par le DECI-2 à Assam (Inde).

Les travailleurs de jardins de thé à Assam ont un accès insuffisant aux établissements de santé et aux services essentiels. Les établissements existants manquent cruellement d'équipement et de personnel et ont des taux élevés de mortalité maternelle et infantile avec un accès minimal à des ressources légales et de revendications pour aborder les violations. Nazdeek, une organisation des droits de la personne, et le Center for Advocates Against Discrimination (New York) ont élaboré une application mobile pour rapporter et recenser les violations aux droits à la santé par l'entremise de SMS (short message service). En partenariat avec Pajhra, une organisation locale, Nazdeek a mené un projet pilote où des appareils mobiles ont été offerts à quarante femmes bénévoles afin de rapporter les violations aux droits à la santé ayant trait à la mortalité maternelle et infantile. DECI-2 a fourni du mentorat en ÉAU et en CR à Nazdeek et Pajhra. Des discussions sur ce qu'il est nécessaire d'évaluer et de communiquer ont mené les gestionnaires de projet à réaliser que s'ils devaient avoir un impact significatif, ils devaient créer des partenariats et renforcer les revendications auprès du gouvernement. De plus, les résultats de l'évaluation ont révélé que les femmes participantes ne rapportaient pas la plupart des violations parce qu'elles ne les percevaient pas comme des violations aux droits de la personne, mais comme quelque chose de normal dans leurs vies.



Comme expliqué dans l'étude de cas d'ISIF-2, la stratégie du projet a été modifiée de la formation de femmes à l'utilisation de l'application mobile à la présentation de sessions d'émancipation fondées sur les droits de la personne et de renforcement de l'identité de la communauté. Les gestionnaires de projet de Nazdeek et Pajhra ont aussi commencé à créer des relations avec les autorités gouvernementales clés. La Figure 4 résume cette trajectoire adaptative et stratégique.

Figure 4 : La trajectoire de l'ÉAU et de la CR expérimentée par les partenaires



Annotations sur le diagramme:

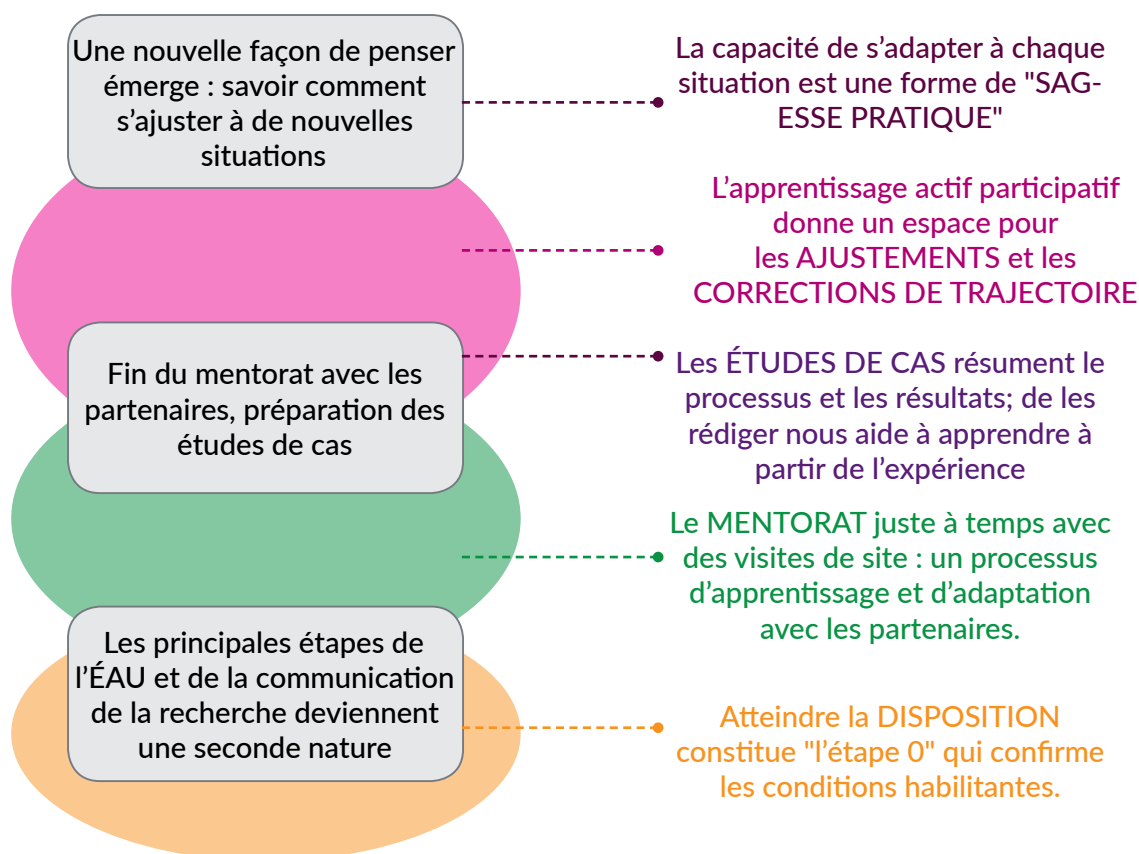
- Par "partisan", nous entendons le groupe ou l'établissement qui tentait de travailler avec le CRDI et était engagé dans une étape d'élaboration de projet avec un agent de programme (AP) du CRDI.
- L'équipe du DECI a aussi appris qu'au-delà d'une première discussion sur la **disposition**, il était souvent mieux de se tenir en recul pendant le lancement du projet, qui était une étape très intense et de commencer le mentorat en évaluation et en communication peu après lorsque le partenaire de projet était moins stressé.

Résultat: changements dans les capacités

Le processus de MENTORAT a été facilitant, un endroit pour les mentors du DECI-2 où apprendre et s'adapter. Dans certains cas, nous avons aussi été témoins de gains comparables dans les capacités parmi certains de nos partenaires.

La Figure 5 donne une représentation visuelle de la capacité de changements de développement expérimentés par l'équipe du DECI.

Figure 5: Changements dans les capacités



Certaines des capacités énumérées ci-dessous ont été bénéfiques pour les mentors ainsi que les partenaires. Nous avons comparé les gains de capacité de notre équipe du DECI-2 avec ceux de la littérature (surtout Baser & Morgan, 2008) et nous avons constaté plusieurs similitudes incluant:

- ▶ la capacité d'agir et de s'organiser (vision, volonté, stratégie, pouvoir);
- ▶ la capacité de générer des résultats de développements (résultats du programme, réalisation de la mission);
- ▶ la capacité d'entrer en relation (réseautage, collaboration, ressources de mobilisation de revendication, pertinence);
- ▶ la capacité de s'adapter et de se renouveler (apprendre, gestion du changement);
- ▶ la capacité d'atteindre la cohérence (innovation, flexibilité, résilience);
- ▶ la capacité de poser des questions qui génèrent des réponses cachées.

Leçons à tirer

La trajectoire du DECI-2 est fondée sur son prédécesseur, DECI-1, une initiative pilote de deux ans pour la mise en œuvre de l'ÉAU en Asie. Elle a été adaptée et a simplifié sa pratique afin de répondre aux besoins de ses partenaires de projet du CRDI asiatiques, africains et d'Amérique latine. De cette expérience, nous avons tiré une série de leçons pratiques qui ont émergé et bien que certaines ne sont pas nouvelles, il peut être utile de les répéter.

Disposition et analyse situationnelle

La notion de **disposition** émane de l'ÉAU et nous l'avons étendue afin d'inclure aussi les questions de communication. Dans nos protocoles d'entente (PE) avec les projets, nous avons défini la disposition et spécifié les exigences de disposition souhaitées suivantes de la part des partenaires:

Disposition fait référence à la volonté du projet d'affecter du temps de personnel, des ressources et un engagement de la gestion face à l'évaluation et à la communication. Nous avons appris que certains projets ont besoin d'appui pour créer et soutenir leur disposition. Cet appui peut comprendre une session d'information au début avec les gestionnaires pour les sensibiliser à l'approche et à ses avantages.

Nous avons appris à attendre la disposition avant de signer un protocole d'entente avec un partenaire de projet et ce processus a pris jusqu'à un an dans certains cas (Ramírez, R. & Brodhead, D. 2014b). L'interaction entre l'équipe du DECI-2 et l'équipe du ROER4D illustre comment la disposition se produit. Les équipes ont commencé ce trajet en établissant une relation et en apprenant à se connaître l'une l'autre. Les chercheurs principaux des deux équipes ont eu de nombreux échanges entre décembre 2012 et octobre 2013, qui ont inclus des rencontres face à face et des suivis par Skype. Ces échanges ont été utiles pour clarifier les rôles et les attentes ainsi que pour réviser les principes qui sous-tendent l'ÉAU et la CR. Cela a aidé à l'équipe du ROER4D à comprendre les ressources dont ils avaient besoin afin de confirmer leur disposition et les a encouragés à adopter les affectations budgétaires correspondantes. Les deux équipes ont finalement signé un PE en décembre 2013. Nous faisons référence à ces premières interactions comme « l'étape zéro » en ce sens qu'ils fournissent une occasion aux partenaires d'apprendre sur l'un l'autre et d'établir des règles d'engagement selon des conditions convenues.

Nous avons aussi travaillé avec des projets où la disposition est confirmée au début, mais qui s'est étiolée à cause de changements de personnel, d'activités de mise en œuvre et de pressions des bailleurs de fonds (surtout, l'imposition soudaine d'évaluations externes).

Nous avons trouvé que les visites de site au début du projet sont une façon d'accroître la disposition tout en faisant de l'analyse situationnelle. **L'analyse situationnelle** permet aux mentors d'identifier la culture organisationnelle, les dynamiques de l'équipe et d'acquérir une compréhension du contexte au sein duquel notre soutien aura lieu. L'analyse situationnelle est une étape partagée tant dans l'évaluation que la planification de la communication et cela comprend des éléments complémentaires. Nous avons développé un ensemble de listes de vérification pour les premières étapes de l'ÉAU et la CR qui sont disponibles sur notre [site Web](#).

Mentorat juste à temps

Nous avons confirmé que l'ÉAU est surtout apprise par la pratique : l'apprentissage par l'expérience en est le fondement. Il requiert de l'accompagnement à temps qui correspond aux moments d'apprentissage. La même chose s'applique à la communication de la recherche. Cette synchronisation est une raison pour laquelle l'impact de plusieurs ateliers est limité : les personnes sont souvent ni "prêtes" ni capables d'absorber l'information et par conséquent, ils manquent la connaissance de comment appliquer l'apprentissage dans le contexte de leur projet. L'équipe du DECI-2 offre des ateliers comme outil de sensibilisation et d'orientation plutôt que comme outil de formation. Nous trouvons aussi que nos webinaires sont de



bons outils de référence, mais ne sont pas suffisants comme méthode de formation autonome. L'on doit essentiellement "faire son chemin" dans le cadre (Ramírez, R. & Brodhead, D. 2014b).

Dans DECI-2, nous avons fait l'expérimentation d'une combinaison de coaching (qui suit un processus établi étape par étape) avec du mentorat (qui cible de guider de façon flexible, d'ajuster et de faire des diagnostics ensemble). Nous avons appris que nous devons faire un peu de chacune des deux activités. De plus, ce processus d'appui dans notre projet est livré par des mentors régionaux qui sont, en retour, en train d'apprendre et de raffiner l'ÉAU et la CR eux-mêmes.

"Adapter le calendrier et le rythme du projet du partenaire est quelque chose que le projet du DECI a consciemment entrepris et ce fut possible parce que notre bailleur de fonds, le CRDI, nous a permis de prendre le temps nécessaire pour que le processus soit complété. Dans certains cas, le processus de l'ÉAU et le processus d'évaluation résultant ont pris presque tout le temps disponible, mais pour plusieurs, le travail une fois commencé a été réalisé dans quelques mois afin de répondre à un besoin précis ou une réalité précise du projet." (Ramírez & Brodhead, 2014a:4)

Le mentorat est le fondement pour faciliter l'apprentissage et la mise en œuvre. Le mentorat est un concept essentiel selon la littérature de développement de capacité, surtout l'observation commune que les plans tendent à échouer et ce développement de capacité exige de la réflexion sur la recherche-action. "Nous trouvons que nos références sont les principes d'andragogie et de développement communautaire. Nous commençons là où l'apprenant ou les apprenants sont; nous les faisons participer à leurs conditions; nous leur permettons de découvrir leur propre processus d'apprentissage." (Ramírez & Brodhead, 2014b: 4) La récente évaluation externe de DECI-2 a confirmé la valeur du **mentorat** juste à temps.

Comme mentors, nous aidons souvent un membre du personnel ou un contractuel qui est nommé comme évaluateur du projet. L'évaluateur du projet interagit en retour avec l'équipe d'utilisateurs/propriétaires de l'évaluation. Dans les petits projets, l'évaluateur désigné peut aussi être notre personne-ressource pour le travail en communication. Dans plusieurs exemples de réseaux de recherche, chaque tâche était assignée à une personne distincte; dans les meilleurs cas, ils collaboraient étroitement. Cette différenciation des rôles est particulière au projet et requiert une clarification des rôles et responsabilités dès le début : qui est un usager versus qui est un évaluateur?

Un résultat de notre travail est que les équipes et individus du projet ont acquis une façon de penser en fonction de l'évaluation et de la communication. Cette compétence est apprise de l'expérience, combinée avec une réflexion sur le processus. La réflexion a lieu par l'entremise d'entrevues de suivi par les mentors du DECI-2, ainsi que par la révision d'ébauches d'études de cas qui résument chaque expérience. Une "façon de penser" d'évaluation et de communication peut aussi être décrite comme de la sagesse pratique.

Sagesse pratique

La sagesse pratique est de savoir quoi faire dans chaque circonstance unique, presque par instinct ou par intuition (Schwartz & Sharpe, 2010). Cette notion est loin de la notion des "meilleures pratiques" à laquelle certaines bureaucraties sont mariées. Les meilleures pratiques sont comparables à des recettes, où il y a une supposition que plusieurs facteurs sont connus et prévisibles dans la mesure où des réponses similaires sont requises. Les meilleures pratiques sous-entendent la reproduction, alors que la sagesse pratique suggère l'unicité et l'adaptation des approches/solutions pour chaque moment et circonstance. L'on pourrait argumenter que les meilleures pratiques ont un rôle important à jouer dans certaines circonstances (tels que des listes de vérification de sécurité dans la profession de la santé). Toutefois, les meilleures pratiques ne permettent pas de capter l'essence de l'adaptation continue fondée sur l'expérience, de la prise de décisions qui est hautement souhaitable pour l'évaluation et la planification de la communication (Ramírez et coll., 2015).

La sagesse pratique est une capacité intuitive et rationnelle de prendre des décisions rapides et sages fondées sur l'expérience. Elle requiert que le caractère unique des circonstances particulières soit immédiatement détecté et qu'une détermination ou décision appropriée soit prise. Pour les formateurs, d'avoir des apprentis qui accomplissent cette sorte de sagesse pratique est un but souhaitable. Nous reconnaissons qu'il y a des personnes qui semblent être nées avec la sagesse pratique. Nous pouvons penser à quelques collègues avec des compétences en animation qui font surface naturellement, même dans les situations les plus problématiques. Toutefois, dans la plupart des cas, la majorité des personnes (nous-mêmes inclus) requièrent un effort concerté pour bâtir leurs compétences et acquérir de la confiance en expérimentant pour les raffiner.

Traits souhaités des mentors d'évaluation et de communication

Nous avons appris à chercher certains traits souhaitables dans nos mentors d'évaluation et de communication potentiels:

- ▶ Des antécédents soit dans le domaine de l'évaluation ou des communications sont aidants;



- ▶ De fortes compétences en animation et en communication sont essentielles;
- ▶ Un désir d'apprendre et de contribuer à une expérience d'équipe est un atout;
- ▶ Un engagement à documenter les apprentissages et à réfléchir au processus est nécessaire;
- ▶ La flexibilité dans l'approche et la disponibilité sont des prérequis;
- ▶ De fortes compétences en gestion de projet et en compétences organisationnelles sont utiles.

Résumé

Ce cadre hybride de prise de décision permet aux projets et programmes de s'approprier leur évaluation et leurs plans de communication. Le cadre est un hybride entre l'évaluation axée sur l'utilisation (ÉAU) et la communication de la recherche soutenue par du mentorat. L'intégration du mentorat en ÉAU et en CR a entraîné un cadre hybride qui aide aussi aux équipes de projet à clarifier et à mettre à jour leurs théories du changement. Ce résultat est important puisque la plupart des projets que nous avons soutenus étaient des projets de recherche où certains des résultats étaient difficiles à définir au départ à cause de leur nature évolutive. L'approche a été livrée comme un effort de développement de capacité avec une attention à la disposition du partenaire à recevoir du mentorat. Les partenaires ont produit des plans d'évaluation et des stratégies de communication de la recherche qui leur appartiennent et qu'ils utilisent. Cette approche est ressortie de deux projets de recherche de développement de capacité financés par le CRDI (DECI-1 et 2) qui a fourni du mentorat en évaluation et en communication pour des équipes de recherche de la société de l'information à l'échelle mondiale entre 2009 et 2017. Le progrès du mentorat a été suivi par du débriefage et la documentation du processus avec une certaine utilisation de listes de vérification. Une étude de cas a été produite afin de résumer le processus collaboratif et les résultats de chaque partenaire de projet. Alors que le projet a commencé avec un accent sur l'évaluation et la communication, le cadre hybride qui en est découlé a un plus grand potentiel de gestion du savoir en améliorant l'apprentissage réflexif tout au long de l'évolution d'un projet avec le potentiel dans certains cas pour mettre à jour ou adapter la théorie du changement du projet.

- Baser, H. & Morgan, P. 2008. *Capacity, change and performance: Study report*. Wageningen: ECDPM.
- Britt, J.M.; Patton, M.Q. & Bowman, R.A. 2011. Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. *Evaluation and program planning* 34: 1-12.
- Chaplowe, S. & Cousins, B. 2016. *Monitoring and evaluation training: A systematic approach*. SAGE.
- Hearn, S. & Batchelor, S. 2017. Evaluation of DECI-2. External evaluation report by GAMOS commissioned by IDRC: Ottawa.
- Kusters C. & Batjes, K. with Wigboldus, S., Brouwers, J. & Baguma, S.D. 2017. *Managing for sustainable development: An integrated approach to planning, monitoring and evaluation*. Wageningen & Rugby, UK: Wageningen University Research & Practical Action Publishing.
- Lennie, J. & Tacchi, J. 2013. *Evaluating communication for development: A framework for social change*. Oxon & New York: Earthscan
- Patton, M.Q. 2011. *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York: The Guildford Press.
- Patton, M.Q. 2008. *Utilization-focused evaluation*. 4th Ed. Sage.
- Ramirez, R. 2011: Why “utilization focused communication” is not an oxymoron. <http://www.comminit.com/node/329198>
- Ramírez, R. and Brodhead, D. 2013. *Utilization-focused evaluation: A primer for evaluators*. Penang: Southbound.
- Ramírez, R. & Brodhead, D. 2014a. Learning our way into Utilization-focused evaluation: the DECI experience. Paper presented at the *CDI Conference: Improving the use of M&E processes and findings*, Wageningen, 20-21 March.
- Ramírez, R. & Brodhead, D. 2014b. Readiness & mentoring: Two touchstones for capacity development in evaluation. Paper presented at the *CDI Conference: Improving the use of M&E processes and findings*, Wageningen, 20-21 March.
- Ramírez, R., Quarry, W. & Guerin, F. 2015. Community Note. Can participatory communication be taught? Finding your inner phronēsis. *Knowledge Management for Development Journal* 11(2): 101-111.
- Schwartz, B., & Sharpe, K. (2010). *Practical wisdom: The right way to do the right thing*. New York: Riverhead Books.
- Smith, M.L. & Reilly, K.M.A. (Eds). 2013. *Open development: Networked innovations in international development*. Cambridge, MA & Ottawa: MIT Press & IDRC.





DEVELOPING EVALUATION AND
COMMUNICATION CAPACITY IN
INFORMATION SOCIETY RESEARCH

evaluationandcommunicationinpractice.net

