

Contributions du CRDI à la formation de nouveaux chefs de file dans le domaine de la recherche au développement

Présentation générale

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a demandé à l'*Institute of International Education* (IIE) d'effectuer une évaluation exhaustive afin d'éclairer son deuxième objectif stratégique – *Forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain* – et d'évaluer les investissements du CRDI dans le renforcement de la capacité des chercheurs en début de carrière à devenir des chefs de file dans leur domaine. Le résumé donne un aperçu général de la façon dont le CRDI appuie le leadership, les contributions au développement du leadership individuel et les résultats des projets, ainsi qu'une réflexion relative aux programmes futurs.

Aperçu de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation était triple : 1) évaluer les stratégies utilisées dans les programmes du CRDI et analyser comment les interventions ont contribué au cheminement des bénéficiaires de bourses et de subventions; 2) évaluer l'efficacité des programmes de bourses et de subventions du CRDI, y compris leur prise en considération de l'équité entre les genres et de l'équité sociale; et 3) déterminer les enseignements tirés s'agissant de la réussite des programmes de leadership. Aux fins de l'évaluation, le CRDI a défini des catégories pour les projets qui incluent une stratégie visant à renforcer la recherche au développement (RPD) et les compétences en leadership des chefs de file émergents :

- **Les projets de bourses individuelles** offrent des bourses de recherche, des bourses d'études ou des possibilités de formation à des étudiants diplômés et à des chercheurs en début de carrière, que ce soit dans le cadre d'un programme diplômant ou d'un programme distinct de renforcement des capacités.
- Les **projets intégrés** font référence aux projets de recherche avec une stratégie intégrée démontrant une intention claire de renforcer les capacités de recherche ou de leadership des chefs de file émergents de la recherche.

L'IIE a réalisé une évaluation interprojets, examinant les capacités et les résultats des chefs de file au chapitre des compétences techniques et du leadership. L'IIE a examiné 75 projets, reçu 934 réponses au sondage (taux de réponse de 51 % de 1 825 anciens participants) et organisé des entrevues ou des groupes témoins avec 38 membres du personnel du CRDI, des anciens participants aux projets, des représentants d'organismes collaborateurs¹ et des experts externes. Les anciens participants provenaient de 102 pays (48 % de femmes et 51 % d'hommes); 73 % sont restés dans leur région d'origine à l'issue du projet parrainé par le CRDI.

¹Les organismes collaborateurs sont des organismes qui ont reçu des subventions du CRDI, en l'occurrence pour des projets de renforcement des capacités et de développement du leadership des chercheurs émergents.

Principales constatations

Définition des bons chefs de file

Les répondants évoquaient les mêmes valeurs et utilisaient le même vocabulaire pour définir les caractéristiques d'un bon chef de file de la RPD, en soulignant l'importance d'une approche inclusive et collaborative. Les anciens étudiants ayant répondu ont choisi certaines caractéristiques, notamment la capacité de prendre des décisions (40 %), la responsabilisation (28 %), la capacité à habiliter les autres (28 %), la capacité à inspirer les autres (25 %) et favoriser l'inclusion et la participation (20 %). Dans le volet qualitatif, les personnes interrogées ont fourni des réponses dans le même sens; en plus d'avoir une expertise dans leur domaine, un bon chef de file doit être « visionnaire », être à l'écoute et être un bon communicateur; responsabiliser les autres; et travailler « en collaboration » et de façon inclusive avec une équipe diversifiée.

La recherche qualitative a révélé que les anciens étudiants soulignent l'intérêt d'une approche inclusive pour aborder efficacement des problèmes de développement complexes et profondément enracinés, de même que l'importance de déléguer les responsabilités en fonction de l'expertise et des capacités de chacun. Dans le sondage, près de 95 % des anciens étudiants considèrent que l'établissement de partenariats ou de réseaux est important ou d'une importance critique.

Contributions du CRDI à la formation de chefs de file émergents

Politiques et initiatives organisationnelles. L'objectif *Forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain* met l'accent sur le développement du leadership. Bien que les projets aient intégré un certain niveau de renforcement des capacités et de développement du leadership dans le passé, il y a matière à amélioration dans les façons dont ces aspects ont été abordés. L'approche du CRDI visant à établir des relations de confiance et de respect avec les organismes collaborateurs a encadré la conception des projets, favorisant un milieu d'apprentissage où les idées de projets ont émergé grâce à un dialogue significatif et fondé sur des données probantes.

Pratiques équitables et inclusion. Ces dernières années, le CRDI a accordé une importance particulière à l'égalité, à l'inclusion et à l'intersectionnalité. Les anciens étudiants se sont montrés extrêmement positifs quant au caractère juste et équitable des étapes de leur expérience appuyée par le CRDI (61 % ont répondu « oui, absolument »). Toutefois, dans les 11 projets examinés dans l'analyse qualitative, les critères de sélection d'un seul d'entre eux précisaient qu'un petit sous-ensemble était issu de milieux socioéconomiques défavorisés. Plus de 20 % des anciens étudiants ayant répondu ont participé à des formations et à des ateliers axés sur l'analyse comparative entre les genres. D'après la recherche qualitative, certains projets de développement du leadership du CRDI, comme le projet South Asian Water (SAWA), ont été conçus dans une optique sexospécifique.

Activités de renforcement des capacités appuyées par le CRDI

Les projets appuyés par le CRDI comportaient de multiples facettes, offrant un éventail d'activités théoriques et pratiques qui allaient au-delà du versement d'un financement. La grande majorité des répondants à l'enquête (97 %) ont indiqué avoir participé à au moins une activité dans le cadre de leur expérience appuyée par le CRDI. La plupart des anciens étudiants ont assisté à une conférence ou y ont présenté une communication, ou ont participé à des projets de recherche sur le terrain ou à des formations techniques.

Formations aux compétences techniques. Les répondants à l'enquête qui ont indiqué avoir participé à une formation ou à un atelier sur les compétences techniques (50 %) ont indiqué que l'accent était mis sur les méthodes de recherche (85 %) et l'analyse statistique (57 %). Les anciens

participants à des projets intégrés ont plus souvent fait état de communications stratégiques que de programmes de récompenses individuels.

Formations en compétences générales. Les compétences générales étaient aussi essentielles pour ces caractéristiques moins traditionnelles d'un bon chef de file mentionnées précédemment : visionnaire, collaboratif, inspirant et habilitant. Une proportion plus faible d'anciens étudiants a déclaré avoir suivi une formation sur les compétences générales (24 %). Parmi ceux-ci, les deux tiers ont indiqué avoir reçu une formation liée aux compétences en communication (68 %) et de plus petits groupes ont mentionné le travail en équipe (62 %) et la résolution des problèmes (50 %).

Formations de suivi. Un défi constant pour les programmes de développement du leadership est d'assurer une connexion et un soutien continus aux anciens participants. Dans le cas de ces 75 projets soutenus par le CRDI, la majorité (61 %) des répondants a bénéficié d'une formation complémentaire sous une forme ou une autre, ce qui souligne l'engagement continu du CRDI, des partenaires collaborateurs et des anciens étudiants. La participation de suivi a augmenté au cours des dernières années, ce qui indique que les projets récents sont plus susceptibles d'inclure un soutien de suivi, ce qui semble indiquer un besoin croissant d'offrir un soutien constant, ou une hausse de l'intérêt à l'égard de cette composante.

Perfectionnement professionnel. La vaste majorité des anciens étudiants (91 %) était d'accord pour dire que le CRDI avait contribué positivement à leur carrière. Neuf anciens étudiants sur dix (89 %) ont indiqué que leur expérience avec le CRDI leur avait permis de faire du réseautage, en particulier lors de conférences et dans le cadre de leur formation technique. Les répondants ont évoqué plus particulièrement que leur expérience appuyée par le CRDI avait contribué à les sensibiliser aux connaissances liées à la recherche et aux politiques qui étaient essentielles à leur travail et à leurs études. L'une des constatations les plus inédites est que la collaboration avec les utilisateurs de la recherche a eu des effets positifs du CRDI sur la recherche et la sensibilisation aux politiques.

Compétences du cadre Qualité de la recherche plus (QR+). Le cadre QR+ définit ce que le CRDI valorise le plus dans la recherche de haute qualité : son intégrité, son importance et sa légitimité, ainsi que son positionnement en vue d'une utilisation future. La plupart des anciens étudiants ont indiqué avoir acquis des compétences dans les quatre dimensions du QR+, les plus importantes étant liées à l'intégrité et à l'importance de la recherche. Contrairement aux comportements sociaux et culturels traditionnels, il n'y avait pas de différences selon le genre. Encore une fois, lorsque les anciens étudiants avaient travaillé directement avec les utilisateurs de la recherche, ils ont indiqué des taux plus élevés d'acquisition de compétences du cadre QR+ dans toutes les dimensions. De même, les anciens étudiants ayant participé aux groupes témoins ont souvent cité leur expérience appuyée par le CRDI comme ayant eu une influence importante sur leur opinion concernant le positionnement de la recherche en vue de son utilisation, affirmant que leur façon de voir la recherche avait changé ou s'était élargie pour inclure les objectifs de la recherche et la façon dont elle est conçue et exécutée.

Contributions du CRDI au développement du leadership

Les expériences appuyées par le CRDI ont inspiré un engagement plus ferme à régler les questions sociales, et ses activités ont contribué à renforcer les compétences en leadership, notamment la mobilisation des utilisateurs de la recherche, le travail sur le terrain, ainsi que les formations et les ateliers techniques.

Engagement et capacité de changement social. D'après la recherche qualitative, bon nombre d'anciens étudiants ont manifesté un engagement plus ferme à influencer le changement social à l'issue de leur expérience parrainée par le CRDI. Bon nombre d'entre eux estimaient également que

la participation à l'expérience appuyée par le CRDI leur avait permis d'accroître leur prestige et que les résultats qu'ils ont produits avaient amélioré leur confiance et démontré leurs capacités. De plus, certains d'entre eux ont mentionné l'importance de travailler avec une équipe diversifiée ou multisectorielle. D'autres ont mentionné le caractère unique pour eux de participer à un projet couvrant plusieurs pays.

Contributions du CRDI aux compétences en leadership Les activités appuyées par le CRDI étaient essentielles à l'acquisition de compétences en leadership. Les quatre catégories de compétences en leadership – réflexion stratégique, communication efficace, obtention de résultats et motivation des autres – étaient étroitement liées aux activités proposées par les projets du CRDI. La collaboration avec les utilisateurs de la recherche a continué d'augmenter considérablement dans les quatre catégories. Les répondants ayant participé au travail sur le terrain étaient plus susceptibles que les autres d'indiquer qu'ils avaient acquis des compétences en leadership dans les domaines de la pensée stratégique et de la communication efficace. Les répondants qui ont participé à des formations ou à des ateliers sur les compétences techniques ont également indiqué qu'ils avaient acquis de plus grandes compétences en leadership.

Réseaux et relations personnelles. Les anciens étudiants, le personnel du CRDI, les organismes collaborateurs et les experts à l'externe ont tous convenu qu'il est essentiel, quoiqu'insuffisant, de former des chefs de file individuels. Par ailleurs, les anciens étudiants participant aux groupes de discussion ont souligné l'importance des relations personnelles qu'ils ont établies au cours de leur expérience appuyée par le CRDI, ainsi que l'influence de ces relations sur leur capacité d'être des chefs de file dans leur domaine. Les projets ont souvent été conçus pour assurer des relations personnelles régulières entre des personnes qui sont déjà des chefs de file dans un éventail de domaines, ainsi que des pairs de leur cohorte qui proviennent de milieux semblables ou différents. Tous les anciens étudiants interrogés avaient travaillé avec des mentors et la plupart d'entre eux se sentaient profondément attachés à eux, même si quelques-uns étaient déçus que leur mentor ne puisse plus être disponible. Bon nombre d'entre eux sont restés en contact avec leurs pairs et leurs mentors; quelques-uns ont mentionné qu'ils se sentent moins seuls lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes difficiles grâce à l'appui de leur réseau. Tout comme dans les réponses à l'enquête, bon nombre d'anciens étudiants interrogés estimaient que leur expérience appuyée par le CRDI leur a offert des possibilités d'améliorer et d'élargir leurs réseaux professionnels et de pairs.

Trajectoires professionnelles et leadership

Pour la plupart des répondants, les projets appuyés par le CRDI ont contribué positivement à l'obtention d'un emploi dans leur domaine de compétence (87 %) et à la fin de leurs études (87 %). Une majorité écrasante 97 % des anciens étudiants ayant répondu à l'enquête ont convenu que leur expérience avec le CRDI avait permis d'améliorer leur curriculum vitae. En ce qui concerne la recherche qualitative, certains anciens étudiants ont souligné l'importance de l'expérience pratique et des produits du savoir pour établir des preuves concrètes de leur capacité à les aider à obtenir un emploi et une légitimité.

Sur l'ensemble des anciens étudiants ayant répondu, la moitié (50 %) a indiqué occuper un poste de direction ou de cadre supérieur dans son travail consistant à formuler des conseils au sujet des politiques, à effectuer des recherches ciblées sur des questions de développement urgentes et à enseigner à l'université, entre autres rôles. Comme l'avancement professionnel prend du temps et que la présente étude est axée sur les étudiants diplômés et les chercheurs en début de carrière, il n'est pas surprenant qu'il y ait eu une différence importante selon l'année d'achèvement des cohortes, ce qui indique que les anciens étudiants des cohortes précédentes qui ont répondu à l'enquête étaient plus susceptibles d'occuper des postes de direction que les bénéficiaires plus récents.

De nombreux répondants à l'enquête ont fait part de leur situation professionnelle, surtout dans la fonction publique et dans le milieu universitaire, et certains d'entre eux ont travaillé avec le gouvernement pour participer à l'élaboration des politiques. D'autres influent sur les politiques en dirigeant une organisation, un service ou un ministère, une équipe de recherche qui mène des activités de représentation ou en travaillant dans le domaine des communications et du journalisme. D'autres travaillent en tant que gestionnaires d'organisations ou de services. Enfin, quelques répondants ont mentionné qu'ils dirigeaient des efforts particuliers dans leur milieu de travail, comme une stratégie ministérielle et des efforts de formation. Dans leur travail actuel, les anciens ont mis à profit les compétences qu'ils ont perfectionnées au cours de leur expérience appuyée par le CRDI. Plus de la moitié des répondants ont indiqué qu'ils ont participé à des activités telles que la rédaction des résultats de recherche, la collecte de données, l'analyse quantitative et l'analyse qualitative.

Les anciens étudiants ont aussi reçu des prix à titre de chefs de file. Sur les 934 répondants à l'enquête, 112 ont déclaré avoir remporté des prix. Il s'agit notamment de bourses d'études, de bourses et de subventions de recherche, de subventions de voyage, de publications, de prix des meilleurs chercheurs, de prix de durabilité, de prix de leadership, de prix pour le meilleur article et la meilleure présentation ou la meilleure affiche à une conférence et d'autres prix dans divers domaines provenant d'organisations nationales et internationales de prestige.

Produits du savoir et partage des connaissances

Les anciens étudiants ayant répondu ont produit de la recherche de grande qualité et ont transmis ces connaissances afin d'éclairer la prise de décisions. Depuis leur expérience appuyée par le CRDI, la majorité des anciens étudiants ont eu l'occasion de partager leurs recherches et leur expertise en prenant la parole à des conférences (67 %), en publiant dans des revues universitaires (60 %), ou en organisant des séminaires ou des ateliers de recherche (50 %). Bon nombre d'anciens étudiants se sont également engagés à « donner au suivant » en partageant leur expertise avec les chefs de file émergents d'aujourd'hui.

Empreinte des connaissances. Les anciens étudiants ayant répondu ont partagé leurs connaissances grâce à la production d'un total de 15 135 produits. Ces produits comprenaient des présentations dans le cadre de conférences (27 %), des articles publiés dans des revues à comité de lecture (20 %), et des ateliers ou séminaires (19 %). Les répondants ont participé à 2 044 nouveaux projets de recherche et en ont dirigé 1 169. Il s'agit notamment de subventions pour la poursuite de la recherche au Canada, aux États-Unis et dans d'autres pays à travers le monde. Depuis leur projet appuyé par le CRDI, les anciens étudiants ayant répondu à l'enquête ont obtenu 94 694 363 \$ CAN en financement de recherche supplémentaire.

Enseignement et mentorat. Pour bon nombre d'anciens étudiants ayant répondu à l'enquête, le fait de partager leurs connaissances et d'encourager la prochaine génération de nouveaux chefs de file potentiels apportait une valeur ajoutée. Plus de la moitié des anciens étudiants (55 %) ont indiqué avoir enseigné ou été experts-conseils, travaillant avec un total de 53 349 étudiants depuis leur expérience appuyée par le CRDI. D'après les résultats qualitatifs, l'expérience appuyée par le CRDI a incité les anciens étudiants à partager leurs connaissances avec d'autres personnes oeuvrant dans leur domaine, en mettant en pratique la caractéristique de l'inspiration qu'ils associaient à un bon chef de file.

Rédaction et promotion des politiques. Le CRDI accorde beaucoup d'importance à l'utilisation de la recherche dans le cadre d'une RPD de grande qualité, dont l'un des aspects influe sur les changements de politique. Selon l'enquête, environ 112 répondants (12 %) ont déclaré avoir influencé environ 250 politiques à l'échelle locale, nationale et internationale. Certains ont indiqué qu'ils rédigent des politiques pour leur gouvernement sur des questions locales ou nationales.

D'autres ont participé à l'élaboration des politiques de leurs organisations, notamment des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales internationales. Le temps a été un facteur important, les répondants des cohortes précédentes ayant indiqué qu'ils avaient plus d'influence sur les politiques que leurs homologues plus récents.

Conclusions et réflexions

Comment le CRDI a-t-il conçu les activités et les stratégies pour appuyer le développement du leadership chez les bénéficiaires de ses bourses et subventions ?

Bien que ce projet soit une évaluation des efforts déployés par le CRDI pour former de nouveaux chefs de file afin de contribuer à l'atteinte de son objectif stratégique *Forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain*, les projets de l'étude ont été conçus avant l'élaboration de cet objectif. L'étude témoigne de la capacité du personnel du CRDI à maintenir les valeurs fondamentales de l'organisation au coeur de ses programmes, à savoir que les résultats de cette étude sont conformes à l'objectif stratégique et sont semblables, peu importe le type de programme ou le contexte culturel. De même, la définition des leaders d'opinion de l'organisation et la définition qu'ont les participants à l'évaluation d'un bon chef de file comprennent des concepts semblables, comme celui d'être un expert dans son domaine et un expert qui responsabilise et inspire autrui. Les participants à l'évaluation sont allés plus loin en disant qu'un bon chef de file est quelqu'un de visionnaire, collaboratif, inclusif et participatif, et qui travaille bien avec une équipe diversifiée.

L'approche émergente et réceptive du CRDI a facilité l'établissement de relations respectueuses et de confiance avec les organismes collaborateurs. L'objectif stratégique de l'organisation a prévu un espace pour l'exploration et l'innovation afin d'aborder les questions de développement en constante évolution.

Le CRDI a également appuyé le développement du leadership en recourant à des pratiques justes et équitables tout au long du cycle du projet. La plupart des projets étudiés dans le cadre de la recherche qualitative ont misé sur une optique sexospécifique, qui encourage et soutient les femmes qui sont souvent sous-représentées dans les domaines scientifiques. Bien qu'un quart des anciens étudiants aient indiqué faire partie d'au moins un groupe marginalisé, les 11 projets étudiés dans le cadre de la recherche qualitative ont révélé une inclusion intentionnelle et ciblée minimale et un soutien insuffisant aux chercheurs issus de groupes marginalisés ou défavorisés. Ce constat est à la fois contraire à la valeur d'équité, d'inclusion et d'intersectionnalité du CRDI et illustre le manque de soutien pour les chefs de file émergents potentiels qui pourraient apporter à leur domaine une perspective fondée sur leur expérience de vie.

Dans quelle mesure les programmes du CRDI ont-ils contribué efficacement à renforcer le leadership des bénéficiaires de subventions et de bourses ?

Les expériences appuyées par le CRDI ont contribué à renforcer le leadership des participants du monde entier et de tous les domaines de recherche. Le CRDI a offert une occasion unique aux anciens étudiants en leur permettant d'acquérir des compétences techniques et de leadership essentielles grâce à des activités d'apprentissage théoriques et pratiques. La moitié des anciens étudiants ont acquis des compétences techniques qui les ont aidés à parfaire leur expertise dans leur domaine, particulièrement en ce qui concerne les méthodes de recherche, l'analyse statistique et les dimensions RQ+ de l'intégrité et de l'importance de la recherche. Un quart des répondants ont acquis des compétences générales, le plus souvent en communication, en travail d'équipe et en résolution de problèmes. Fait notable, le travail en direct avec les utilisateurs de la recherche a été

un élément conceptuel efficace qui a permis d'accroître de manière significative le nombre d'anciens étudiants ayant acquis ces compétences.

Quelle a été la contribution des composantes de développement du leadership des programmes à l'égard des bénéficiaires de subventions et de bourses dans leur carrière ?

Les anciens étudiants ont transformé leurs expériences appuyées par le CRDI en catalyseurs importants pour orienter et stimuler leur carrière. En fait, 87 % ont indiqué que leur expérience appuyée par le CRDI les avait aidés à obtenir du travail dans leur domaine. L'expérience appuyée par le CRDI a contribué à faire en sorte que les anciens étudiants se concentrent davantage sur l'intérêt supérieur que sur le leur, comme en témoignent l'intégration dans leur travail de recherche d'objectifs, l'inclusion d'apports divers et communautaires et le mentorat. Ils utilisent une approche fondée sur des données probantes tirées de leur expérience au CRDI pour s'attaquer aux problèmes de développement dans tous les secteurs et domaines. De plus, les anciens étudiants ont attribué à leur expérience au CRDI un renforcement de leur engagement à relever les défis du développement.

En tablant sur les leçons tirées de leur expérience appuyée par le CRDI, les anciens étudiants ont connu des succès concrets. La majorité des anciens étudiants étaient employés, la plupart dans le secteur public, y compris les universités. Parmi l'ensemble des anciens étudiants, la moitié a déclaré occuper actuellement un poste de direction ou de cadre supérieur. Parmi ceux qui n'avaient pas d'emploi, la plupart poursuivaient leurs études. De plus, les anciens étudiants ont été en mesure de générer et de partager un grand nombre de résultats depuis qu'ils ont terminé leur expérience appuyée par le CRDI. Ils ont généré 15 135 produits du savoir, dirigé 1 169 nouveaux projets de recherche grâce à un financement de 94 694 363 dollars canadiens, formé 53 349 étudiants et influencé environ 250 politiques locales, nationales et internationales. Bien que le fait de travailler avec les utilisateurs de la recherche soit assez révélateur d'un taux plus élevé d'acquisition de compétences, le temps plutôt que des activités particulières a eu un effet plus important sur les taux de production plus élevés.

Que pouvons-nous retenir des programmes de bourses et des subventions du CRDI ?

- La puissance de la compréhension commune et des valeurs fondamentales a permis d'obtenir des résultats organisationnels uniformes.
- Les relations personnelles de respect, de confiance et de collaboration à long terme sont essentielles pour l'appui personnel et professionnel, contrant l'isolement et motivant les personnes dans des contextes pesants.
- La combinaison d'activités pratiques et théoriques était propre au CRDI et essentielle à un apprentissage de grande qualité.
- Le travail avec les utilisateurs de la recherche a fait considérablement augmenter le nombre d'anciens étudiants qui acquièrent des compétences techniques et de leadership.
- L'inclusion et l'intersectionnalité sont des valeurs énoncées qui, selon la recherche qualitative, ont été très peu intégrées à la conception des projets pour ce qui est des milieux socioéconomiques marginalisés ou défavorisés.
- Les questions de genre ont été quelque peu intégrées à la conception des projets de la recherche qualitative, bien que des améliorations soient possibles.
- Le temps a été le facteur le plus important pour que les anciens étudiants accèdent à des postes de direction et génèrent des produits du savoir.

Réflexions pour les actions futures

L'équipe d'évaluation a élaboré des domaines à prendre en considération alors que le CRDI poursuit son objectif stratégique de *forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain* et conçoit ses programmes futurs.

Alignement stratégique et apprentissage organisationnel

- Le CRDI doit envisager de continuer à fournir des objectifs ou des politiques organisationnelles qui permettent au personnel et aux organismes collaborateurs d'élaborer des programmes visant à former des chefs de file dans la RPD issus de divers milieux et domaines.
- Les processus de réflexion sur les programmes et de conception des projets doivent définir les rôles implicites et explicites et leurs répercussions sur le développement d'un leadership inclusif au CRDI, parmi les organismes collaborateurs et chez les participants aux projets.

Définir et identifier les chefs de file

- Le CRDI doit faciliter le dialogue continu sur le leadership en matière de recherche au développement parmi les intervenants et le personnel du CRDI afin de continuer à approfondir et à préciser les caractéristiques d'un bon chef de file et d'encourager l'évolution et le renforcement de la compréhension entre le personnel et les parties prenantes.
- La prise en considération de la question de savoir qui participe et de quelle manière est essentielle dans tous les aspects du projet. Au-delà de la sélection de participants issus de communautés marginalisées ou de milieux défavorisés, la facilitation des environnements et des possibilités particulièrement conçus pour encourager et autonomiser ces participants nécessite l'identification des défis implicites et explicites et le développement d'un éventail d'espaces permettant aux personnes de différents milieux de s'épanouir.

Compétences techniques et en leadership

- Le CRDI doit examiner comment la conception des projets peut intégrer les participants qui travaillent avec les utilisateurs de la recherche afin d'accroître l'acquisition de compétences.
- Le CRDI doit envisager d'intégrer des possibilités d'apprentissage pratique et théorique complémentaires à l'ensemble de ses programmes, notamment le travail sur le terrain, les conférences et les publications.

Bourses et programmes intégrés

- Que ce soit dans le cadre du soutien du CRDI ou de la contribution de partenaires collaborateurs, le CRDI doit veiller à ce que tous les programmes de bourses comportent un volet de renforcement des capacités qui comprenne des possibilités d'apprentissage pratique.
- Les équipes de programme et de projet doivent envisager une programmation nuancée et adaptative pour les projets intégrés plus petits et plus souples, particulièrement en ce qui concerne la gamme de façons dont les compétences peuvent être développées par le mentorat, l'expérience pratique, la formation et les ateliers.

Établissement de relations

- Les équipes de programme et de projet doivent envisager des conceptions créatives qui intègrent les avantages de la technologie et des activités en personne afin d'encourager des liens significatifs.
- Dans le cas des projets avec des cohortes, les équipes de programme et de projet doivent mettre l'accent sur la conception de projets qui établiront des liens solides et continus entre les

cohortes et au sein des réseaux et qui tiendront compte de la dynamique du pouvoir au sein du groupe.

- Les projets doivent être conçus de manière à inclure des occasions de réseautage professionnel par le biais de conférences, de réunions et d'autres activités afin de fournir un espace où les chefs de file émergents pourront mettre en pratique leurs nouvelles compétences en leadership, comme la communication efficace.

Un environnement externe propice à l'épanouissement des chefs de file

- Le CRDI doit envisager de promouvoir la compréhension et la réceptivité des établissements à l'égard d'une RPD de haute qualité et le leadership avec les organismes collaborateurs, en particulier lorsque l'organisme collaborateur du CRDI fait partie d'un établissement plus important.
- Le CRDI doit envisager de diriger ou de favoriser le dialogue avec d'autres organismes de financement locaux ou internationaux.