

Qui sont les leaders de demain? Aborder l'égalité des genres et l'inclusion dans le leadership

Objectif de cet exposé

S'appuyant sur les résultats d'évaluations commandées par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), ce dossier explore comment aborder l'égalité des genres et l'inclusion dans le soutien aux leaders de la recherche pour le développement (RPD). Il souligne l'importance d'aborder l'égalité et l'inclusion des genres sur les plans individuel, organisationnel et systémique.

Pour qui est-ce?

Ce contenu sera d'un intérêt particulier pour les personnes qui conçoivent et fournissent un soutien à la RPD et qui ont à cœur la question l'intégration de l'égalité des genres et des considérations d'inclusion dans les projets et programmes de RPD.

À propos des évaluations

Cet exposé présente des résultats tirés de deux importantes évaluations du CRDI :

- [L'évaluation de la contribution du CRDI à la création d'organismes de pointe](#) a exploré les stratégies et les résultats de l'intégration du développement organisationnel aux programmes de recherche. À l'aide d'un sous-ensemble de 52 organismes subventionnés par le CRDI, l'évaluation a examiné comment l'investissement dans les organismes et les réseaux peut les aider à devenir plus durables, efficaces et influents.
- [L'évaluation de la contribution du CRDI à la formation de nouveaux leaders en recherche](#) a évalué le renforcement du leadership dans les programmes de bourses et les projets de recherche financés par le CRDI, dans le but de comprendre comment soutenir au mieux les étudiants des cycles supérieurs et les chercheurs en début de carrière. La méthodologie comprenait un sondage auprès de 934 anciens membres d'expériences soutenues par le CRDI ainsi qu'un examen qualitatif de projets exemplaires (entretiens et groupes de discussion). Les résultats mentionnés dans cet exposé représentent principalement l'opinion des anciens membres du CRDI et mettent l'accent sur les perspectives des pays du Sud.

Les évaluations récentes du CRDI sur le thème de la formation de leaders en RPD ont mis en évidence l'importance et les complémentarités du soutien au leadership sur plusieurs plans – parmi les individus et les organisations, et le système plus large dans lequel ceux-ci opèrent. La prise en compte de l'égalité des genres et l'inclusion par des approches équitables et inclusives pour soutenir le leadership est un exemple de domaine clé qui doit être abordé sur ces trois plans.

Cet exposé vise à mettre en évidence les moyens dont disposent les bailleurs de fonds pour travailler sur ces trois plans

afin d'aborder l'égalité des genres et l'inclusion dans le cadre de leurs efforts pour former des leaders. Qu'en tirons-nous? Qu'est-ce qui change dans l'environnement contextuel plus large? Et comment les organismes subventionnaires de la recherche savent-ils qu'ils font la différence lorsqu'il s'agit de créer des organisations fortes, équitables et inclusives? Nous explorons l'égalité des genres et l'inclusion sur les plans individuel et organisationnel tout en considérant le contexte plus large, en nous efforçant de comprendre ce que signifie le renforcement de la capacité des individus et des organisations à diriger.



Sur le plan individuel : soutenir équitablement les divers leaders qui valorisent et poursuivent l'égalité des genres et l'inclusion

Sur ce plan, nous considérons qui bénéficie des possibilités de soutien au leadership ainsi que les qualités de leadership qui sont valorisées et renforcées. Évaluer qui est soutenu et comment engager les groupes sous-représentés dans le renforcement du leadership fait partie de la promotion d'une approche équitable et inclusive. Pour cela, il faut comprendre qui a traditionnellement participé au domaine, quels groupes sont sous-représentés et les défis auxquels les groupes marginalisés peuvent être confrontés. Les efforts de renforcement des capacités peuvent alors contribuer à garantir que les responsables RPD possèdent et valorisent les compétences dont ils ont besoin pour aborder l'égalité des genres et l'inclusion dans leur propre travail.

Les organismes subventionnaires de la recherche ont un rôle clé à jouer en veillant à ce que les considérations en matière de genre et d'inclusion fassent partie des critères de sélection, de la composition des équipes, de la conception, de la mise en œuvre et de l'engagement du projet. Ils doivent également reconnaître que les partenaires sont les mieux placés pour définir leurs propres priorités de recherche et leurs propres approches de renforcement des capacités en matière de genre, sur la base de leur connaissance du paysage local. Sur ce plan, les questions suivantes pourraient être posées : Une analyse approfondie des questions de genre a-t-elle été entreprise ou planifiée à toutes les étapes du cycle de vie du projet? Des spécialistes du genre font-ils partie de l'équipe et, si ce n'est pas le cas, devraient-ils en faire partie? Qui effectue la recherche? Qui est interviewé? Qui effectue des présentations lors des réunions? Qui a le droit d'être dans la salle?

Les organismes subventionnaires de la recherche peuvent le faire en :

- veillant à ce que le programme envisage des stratégies explicites pour soutenir une diversité de leaders émergents, y compris des objectifs pour engager des chercheurs issus de milieux marginalisés;
- reconnaissant qu'une recherche de qualité doit être inclusive et équitable, en tenant compte des expériences variées des femmes et des filles, des hommes et des garçons, et des personnes d'identités différentes;
- s'engageant dans un parcours d'apprentissage commun au moyen de conversations périodiques visant à renforcer les capacités des deux parties – un exemple étant l'élaboration et l'utilisation d'un guide de conversation en matière d'égalité des genres et de l'inclusion pour faciliter les discussions périodiques sur les défis, les besoins en

termes de capacités et l'apprentissage entre le personnel et les bénéficiaires;

- soutenant l'organisation de formations et d'ateliers axés sur l'analyse sexospécifique pour le personnel et les bénéficiaires de subventions;
- intégrant les considérations et les attentes en matière d'égalité des genres et de l'inclusion dans les appels à propositions.



Sur le plan organisationnel : développer des organisations fortes, équitables et inclusives

L'une des principales conclusions de l'évaluation du développement d'organisations de pointe est qu'il est important de travailler avec les organisations pour clarifier et construire le cadrage et l'intégration appropriés de l'égalité des genres comme facteur de leur statut actuel – ou en devenir – d'organisations de premier plan.

Sur ce plan, les organismes subventionnaires de la recherche pourraient poser des questions comme : Une stratégie de genre est-elle en place? Les considérations relatives à l'égalité des genres et l'inclusion sont-elles intégrées dans la gestion des ressources humaines? Comment les femmes et les autres personnes marginalisées sont-elles représentées dans la gestion? Des spécialistes du genre sont-ils présents pour guider ce travail? Là encore, les partenaires doivent déterminer leurs propres approches, et une approche flexible du renforcement des capacités permet aux organisations de développer les forces dont elles ont besoin pour aborder l'égalité des genres et l'inclusion de manière appropriée et pertinente.

Ces considérations sont également importantes pour enrichir les capacités individuelles et le soutien au leadership, en veillant à ce que les nouveaux leaders de la RPD disposent d'environnements institutionnels favorables dans lesquels ils peuvent poursuivre l'égalité des genres et l'inclusion tout au long de leur carrière.

Soutenir l'égalité des genres et l'inclusion sur le plan organisationnel pourrait impliquer, par exemple :

- de travailler avec les organisations pour clarifier et construire le cadrage et l'intégration appropriés du genre comme facteur de statut actuel ou en devenir d'organisations de premier plan;
- de soutenir l'élaboration d'une stratégie en matière de genre ou prendre des engagements de haut niveau en faveur de l'égalité des genres et de l'inclusion;
- d'explorer et de traiter la manière dont les femmes et autres personnes marginalisées sont représentées au sein

de conseils des gouverneurs et de la direction générale des organisations soutenues;

- de développer une plus grande intentionnalité sensible au genre autour de la gestion des ressources humaines – un domaine qui présente un potentiel important pour un plus grand investissement;
- de soutenir une organisation pour engager des spécialistes du genre.



Sur le plan des systèmes : s'attaquer aux causes profondes de l'inégalité

Pour encourager efficacement et de façon durable le leadership équitable et inclusif sur les plans individuel et organisationnel, il faut également prêter attention aux défis plus larges de l'environnement. De nombreux facteurs externes influencent la manière dont les individus et les organisations sont capables de démontrer et de tirer parti des capacités de leadership, notamment les normes sociétales et culturelles, les liens avec les communautés locales et l'existence de troubles ou de conflits.

L'accent mis sur la recherche sexotransformatrice, qui vise à comprendre et à traiter les inégalités systémiques dans les environnements où opèrent les dirigeants, peut donc constituer un complément important au soutien apporté aux dirigeants individuels et organisationnels. Cet intérêt implique une réflexion sur les systèmes, les structures et les relations de pouvoir qui entrent en jeu lors de la conception de projets et de programmes. L'exploration de comment l'égalité des genres, le changement organisationnel et les « règles du jeu » interagissent – et le rôle de la dynamique du pouvoir au sein des systèmes et des communautés – est essentielle pour s'attaquer aux causes profondes de l'inégalité et contribuer à un environnement favorable aux divers leaders engagés dans l'égalité des genres et l'inclusion.

Dans le but de comprendre et d'aider à aborder la manière dont le paysage peut permettre ou limiter les efforts en matière d'égalité des genres et de l'inclusion, les organismes subventionnaires de la recherche peuvent :

- s'efforcer de s'informer activement auprès des dirigeants individuels et organisationnels des pays du Sud sur les défis spécifiques au contexte auxquels ils sont confrontés en matière d'égalité des genres et de l'inclusion et sur la meilleure façon de les soutenir;
- exploiter et renforcer les capacités des leaders individuels et organisationnels en matière d'égalité des genres et de l'inclusion dans les pays du Sud en les aidant à mener des recherches sexotransformatrices et à adapter leurs stratégies et procédures à leurs contextes particuliers;
- soutenir la recherche qui prend en compte et aborde les règles et politiques formelles de l'environnement opérationnel, ainsi que et les normes sociales et culturelles informelles en jeu;
- encourager les chercheurs à prendre en compte les liens avec les communautés locales – en particulier celles qui sont généralement marginalisées – ainsi que les défis contextuels tels que les conflits ou les troubles et la manière dont cela peut se refléter dans l'approche de la recherche.

Principaux points à retenir

- Les bénéficiaires sont les mieux placés pour définir leurs propres priorités de recherche et leurs propres approches pour renforcer les capacités en matière d'égalité des genres et de l'inclusion en fonction de leur connaissance du paysage local.
- La programmation peut incorporer des stratégies explicites pour soutenir une diversité de leaders de recherche émergents et s'assurer que ces leaders valorisent et poursuivent à leur tour l'égalité des genres et l'inclusion dans leurs propres travaux.
- Une approche flexible du renforcement des capacités permettra aux organisations de développer les forces dont elles ont besoin pour aborder la question de l'égalité des genres et l'inclusion.
- Pour favoriser l'égalité des genres et l'inclusion, il faut se concentrer sur l'environnement favorable dans lequel les dirigeants individuels et organisationnels opèrent, ainsi que sur les inégalités systémiques qui doivent être résolues pour qu'ils puissent prospérer.

Ce document de synthèse a été préparé par Shannon Sutton (consultante indépendante), avec des contributions d'Amy Etherington et d'Hayley Price-Kelly (CRDI). Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas nécessairement celles du CRDI ou de son Conseil des gouverneurs. Le document de synthèse est basé sur les résultats des évaluations suivantes :

- Abitbol, Eric; Rastogi, Archi; Arsenault, Mariane; Rouleau, Esther; Pembleton, Corey; Amery, Hussein. (2018). Évaluation de la contribution du CRDI au développement d'organisations chefs de file
- Christoplos, Ian; Pain, Adam; Kluyskens, Jups; Fruhling, Pierre. (2019). External Evaluation of the Think Tank Initiative (TTI) Phase Two, 2014-2019
- Kallick, Judith; Nemeth, Nora; Martel, Mirka. (2019). Évaluation de la contribution du CRDI au développement de chefs de file émergents dans le domaine de la recherche pour le développement.

Personne-ressource : evaluation@idrc.ca

Ce document de synthèse est basé sur les enseignements tirés des évaluations commandées par



IDRC • CRDI

Canada