



IDRC's Contributions to Building Emerging Research for Development Leaders



International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international



Contributions du Centre de recherches pour le développement international à la formation des chefs de file émergents de la recherche pour le développement

Judith Kallick, Nora Nemeth, Mirka Martel
Institute of International Education

Juillet 2019

Ces travaux ont été réalisés grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international, établi à Ottawa, au Canada. Les opinions exprimées ne représentent pas nécessairement celles du CRDI ni de son Conseil des gouverneurs. Photo de couverture : CRDI / Petterik Wiggers.

Table des matières

Résumé	iv
1. Introduction	1
Objet de l'évaluation et portée des travaux.....	1
Définition des projets analysés dans le cadre de cette évaluation	2
Approche technique et méthodologie.....	4
Limites.....	5
Aperçu du rapport	6
2. Profil des anciens étudiants	7
3. Définition des bons chefs de file.....	9
Le fondement : une compréhension commune	9
Une direction en collaboration est primordiale	11
4. Contribution du CRDI à la formation des chefs de file émergents	15
Conception des projets.....	15
Activités de renforcement des capacités appuyées par le CRDI	18
Perfectionnement professionnel et acquisition de compétences en RPD	23
Contributions du CRDI au développement du leadership	27
Expérience unique appuyée par le CRDI.....	31
5. Les anciens étudiants d'aujourd'hui en tant que chefs de file	33
Trajectoires professionnelles.....	33
Activités actuelles	35
Le leadership en pratique	35
Produits du savoir et partage des connaissances.....	38
6. Conclusions et considérations	42
Question d'évaluation n° 1	42
Question d'évaluation n° 2	43
Question d'évaluation n° 3	43
Question d'évaluation n° 4	44
Réflexions pour les actions futures.....	45
Conclusion.....	51

Figures

Figure 1. Principales qualités qui définissent les chefs de file (n = 934).....	9
Figure 2. Qualités de leadership selon le sexe (n = 816).....	10

Figure 3. Qualités de leadership selon le type de projet (n = 795).....	11
Figure 4. Capacités pour devenir un chef de file de la RPD (n = 932).....	12
Figure 5. Capacités pour devenir un chef de file de la RPD selon le type de projet (n = 793).....	13
Figure 6. Activités auxquelles les répondants ont participé pendant leur projet appuyé par le CRDI (n = 911)	19
Figure 7. Formations ou ateliers techniques soutenus par le CRDI (n = 456).....	20
Figure 8. Formations ou ateliers sur les compétences techniques par année d'achèvement des cohortes (n = 441).....	20
Figure 9. Formations sur les compétences générales appuyées par le CRDI (n = 211)	21
Figure 10. Activités ou soutien de suivi fournis (n = 911).....	22
Figure 11. Acquisition de connaissances professionnelles (n = 808).....	24
Figure 12. Acquisition de compétences du cadre QR+ (n = 793).....	25
Figure 13. Acquisition de compétences en leadership (n = 826).....	28
Figure 14. Financement supplémentaire attribuable au CRDI (n = 726)	34
Figure 15. Activités actuelles (n = 911)	35
Figure 16. Poste de direction ou de cadre supérieur (n = 904)	36

Tableaux

Tableau A. Total des produits du savoir créés par les anciens étudiants	38
Tableau B. Produits du savoir par personne et par programme de bourses.....	39

Acronymes

COPAZ	Plateforme de sécurité des citoyens d'Amérique centrale et des Caraïbes
FI	Fondements pour l'innovation
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
IDRA	Bourse du CRDI aux chercheurs candidats au doctorat
IFP	Programme de bourses internationales
ONG	Organisation non gouvernementale
RPD	Recherche pour le développement
QR+	Cadre Qualité de la recherche plus
SAWA	South Asian Water Leadership Program on Climate Change
TC	Théorie du changement

Annexes

- A. Méthodologie détaillée et matrice d'évaluation
- B. Théorie du changement révisée

Résumé

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a demandé à l'Institut de l'éducation internationale (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 étudiants diplômés et des chercheurs en début de carrière à devenir des chefs de file dans leur domaine.

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 de carrière 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'égalité entre les sexes 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 pour le développement (RPD) et les compétences en leadership des chefs de file émergents de la recherche :

- **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 examiné les capacités et les résultats en matière de leadership des personnes à la fois pour les compétences techniques et celles de leadership. Il s'est fondé sur 934 réponses à un sondage représentant 102 pays et 75 projets, ainsi que sur des entretiens avec 38 membres du personnel du CRDI, d'anciens étudiants, des organismes¹ collaborateurs et des experts externes.

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 %) et la capacité à inspirer les autres (25 %). Les anciens étudiants ayant participé aux groupes de discussion ont souligné l'intérêt d'une approche inclusive pour aborder efficacement des problèmes de développement complexes et profondément enracinés, de même que l'importance de partager les responsabilités de leadership.

¹ Les 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.

Contributions du CRDI à la formation de chefs de file émergents

Politiques et initiatives organisationnelles. L'objectif stratégique *Forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain* met l'accent sur le développement du leadership. Bien que quelques activités de renforcement des capacités et de développement du leadership aient été réalisées dans le cadre de projets antérieurs, cette orientation a permis d'explorer et de multiplier les façons dont ces aspects sont abordés. L'approche du CRDI visant à établir des relations de confiance et de respect avec les organismes collaborateurs a encadré les processus de conception des projets, favorisant un milieu d'apprentissage où les idées 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 ayant répondu ont formulé des commentaires extrêmement positifs s'agissant du caractère juste et équitable des étapes de leur expérience appuyée par le CRDI, même si une seule des onze conceptions de projet examinées comportait un volet ciblant les participants issus de groupes marginalisés ou désavantagés. Près d'un quart des anciens étudiants ayant répondu ont participé à des formations et à des ateliers axés sur l'analyse comparative entre les sexes.

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 majorité des anciens étudiants ayant répondu a déclaré avoir participé à cinq ou six activités, le plus souvent en participant ou en présentant à une conférence ou en réalisant des travaux sur le terrain.

La moitié des répondants à l'enquête ont indiqué avoir participé à une formation ou à un atelier sur les compétences techniques, le plus souvent des formations sur les méthodes de recherche et l'analyse statistique. Un quart des anciens étudiants ayant répondu a mentionné des formations sur les compétences générales, qui sont essentielles pour les caractéristiques moins traditionnelles d'un bon chef de file : visionnaire, axé sur la collaboration, inspirant et habilitant. La majorité d'entre eux a indiqué que la formation portait sur la communication efficace, le travail en équipe et la résolution des problèmes. La majorité des répondants (61 %) a dit avoir bénéficié de certaines activités ou d'un soutien de suivi, soulignant l'engagement continu du CRDI envers ses bénéficiaires de bourses et de subventions.

Perfectionnement professionnel et acquisition des compétences

Une grande majorité d'anciens étudiants ayant répondu ont convenu que le CRDI avait contribué positivement à leur carrière et à les sensibiliser aux connaissances en matière de recherche et de politiques qui sont essentielles à leur travail et à leurs études. Les expériences appuyées par le CRDI ont inspiré un engagement plus ferme à l'égard des questions sociales. L'une des constatations les plus inédites est que la collaboration avec les utilisateurs de la recherche a eu des effets positifs sur les compétences en recherche et en leadership, ainsi que sur la sensibilisation aux politiques.

Compétences du cadre Qualité de la recherche plus (QR+). La plupart des anciens étudiants ayant répondu ont indiqué avoir acquis des compétences dans les quatre dimensions du cadre QR+ – intégrité de la recherche, importance de la recherche, légitimité de la recherche et positionnement de la recherche aux fins d'utilisation. Les évolutions les plus notables des compétences concernaient l'intégrité et l'importance de la recherche. Lorsque les anciens étudiants ont travaillé directement avec

les utilisateurs de la recherche, ils ont indiqué un taux plus élevé d'acquisition de compétences du cadre QR+ dans toutes les dimensions.

Compétences en leadership. Les activités appuyées par le CRDI étaient essentielles à l'acquisition des compétences en leadership – réflexion stratégique, communication efficace, obtention de résultats et motivation des autres – et étroitement liées aux activités proposées par les projets du CRDI. La collaboration avec les utilisateurs de la recherche a continué d'augmenter significativement dans les quatre catégories de leadership.

Réseaux et relations personnelles. Tous les participants à l'évaluation ont convenu qu'il est essentiel, bien que cela ne soit pas suffisant en soi, de forger des chefs de file. Les anciens étudiants ayant participé aux groupes de discussion ont souligné l'importance des liens noués au cours de leur expérience appuyée par le CRDI pour leur évolution professionnelle et personnelle par la suite.

Trajectoires professionnelles et leadership

Sur l'ensemble des anciens étudiants ayant répondu, la moitié (50 %) a indiqué occuper un poste de direction ou de cadre supérieur dans leur travail consistant à formuler des conseils au sujet des politiques, à effectuer des recherches ciblées sur des questions de développement pressantes et à enseigner à l'université, entre autres rôles. La qualité de chef de file des anciens étudiants a été soulignée par des bourses : plus de 100 répondants au sondage ont déclaré avoir remporté une ou plusieurs bourses d'études, bourses de recherche, subventions de recherche et autres distinctions.

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 a eu l'occasion de transmettre ses recherches et son expertise. Les anciens étudiants ont généré plus de 15 000 produits, participé à plus de 2 000 nouveaux projets de recherche et dirigé plus de 1 000 d'entre eux, tout en engrangeant plus de 90 millions de dollars canadiens de fonds de recherche supplémentaires. Plus de 100 anciens étudiants ont déclaré avoir influencé environ 250 politiques à l'échelle locale, nationale et internationale. Les anciens étudiants ont été inspirés par leur expérience appuyée par le CRDI pour encourager la prochaine génération de chefs de file émergents potentiels.

Conclusions et considérations

Comment le CRDI a-t-il conçu des activités et des stratégies pour appuyer le développement du leadership parmi ses bénéficiaires de subventions et de bourses? Témoignant de la capacité du personnel du CRDI à maintenir les valeurs fondamentales de l'organisation au coeur de ses programmes, les résultats de cette étude sont conformes à l'objectif stratégique. Dans l'ensemble, les participants à l'évaluation avaient des définitions semblables d'un bon chef de file. L'approche émergente et réactive du CRDI pour établir des relations de respect et de confiance, de même que son objectif stratégique de forger des chefs de file, ont facilité la création d'un espace d'exploration collaborative et d'innovation concernant la façon de renforcer le leadership. Alors que le CRDI prône des valeurs d'équité, d'inclusion et d'intersectionnalité, la recherche qualitative a montré que les programmes intentionnellement inclusifs étaient limités.

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 ayant répondu ont acquis des compétences techniques qui les ont aidés à parfaire leur expertise et un quart a acquis des compétences générales qui ont amélioré leurs capacités de leadership. Le travail en direct avec les utilisateurs de la recherche a été un élément conceptuel efficace qui a permis d'accroître l'acquisition de compétences par les anciens étudiants.

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 leur expérience appuyée par le CRDI en catalyseur important pour orienter et stimuler leur carrière. En fait, la grande majorité d'entre eux ont déclaré que leur expérience appuyée par le CRDI avait amélioré leur capacité à obtenir du travail, et les avait aidés à axer leur attention sur l'intérêt supérieur plutôt que sur eux-mêmes ou à renforcer cette attitude, ainsi qu'à relever les défis du développement en adoptant une approche fondée sur des preuves. La plupart de ceux qui n'avaient pas d'emploi poursuivaient leurs études. De plus, les anciens étudiants ont été en mesure de générer et de partager un grand nombre de résultats.

Que pouvons-nous apprendre 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 le soutien personnel et professionnel, contrant l'isolement et motivant les personnes dans des contextes intenses.
- La combinaison d'activités pratiques et théoriques a été considérée comme 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.

Réflexions pour les actions futures

- Le CRDI devrait maintenir les objectifs ou les politiques qui appuient des programmes intentionnels définissant les rôles implicites et explicites et leurs répercussions lors de la formation de chefs de file de la RPD de divers domaines.
- Le CRDI devrait faciliter un dialogue permanent sur le leadership en RPD entre les parties prenantes et le personnel du CRDI, ainsi que sur la question de savoir qui participe et de quelle façon – en tant que gestionnaires, mentors, professeurs et apprenants – afin que tous puissent se développer et s'épanouir.

- Le CRDI devrait étudier de quelle façon la conception des projets pourrait intégrer plus systématiquement la collaboration entre les participants et les utilisateurs de la recherche, et inclure des possibilités d'apprentissage pratique et théorique complémentaires tout au long de ses programmes.
- Les projets devraient comporter un volet de renforcement des capacités incluant des possibilités d'apprentissage pratique, qu'ils soient financés par le CRDI ou par un partenaire collaborateur.
- Le CRDI devrait promouvoir la compréhension et la réceptivité à l'égard de sa norme de haute qualité en matière de RPD et de leadership auprès des équipes, des organisations et des autres organismes subventionnaires locaux ou mondiaux qui collaborent.

1. Introduction

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est reconnu pour le soutien résolu et novateur qu'il apporte aux acteurs locaux et mondiaux de la recherche pour le développement (RPD) afin de « faire progresser les connaissances et de résoudre des problèmes pratiques de développement »² dans des contextes difficiles et complexes. En fournissant des ressources, des conseils techniques, des occasions de réseautage et de la formation pour une RPD ciblée, le CRDI contribue à renforcer des capacités de recherche qui produiront des données probantes de haute qualité pour éclairer les politiques et les programmes qui, en fin de compte, amélioreront la vie des personnes dans le besoin.

Objet de l'évaluation et portée des travaux

Dans le cadre d'un processus de réflexion organisationnelle, le CRDI a demandé à l'Institut de l'éducation internationale (IIE, ci-après « l'équipe d'évaluation ») de fournir une évaluation du deuxième objectif stratégique *Forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain*³ en mettant l'accent sur les stratégies du CRDI et les résultats des investissements s'agissant du renforcement de la capacité des nouveaux chefs de file⁴ de la recherche dans leur domaine. Bien que le Plan stratégique 2015-2020 du CRDI ait introduit l'expression « forger les chefs de file », l'accent sur le renforcement de la capacité des étudiants diplômés et des chercheurs en début de carrière est une composante intégrée depuis longtemps à la stratégie générale du CRDI⁵.

L'objectif de cette évaluation était triple : 1) évaluer les stratégies et les modalités utilisées dans les programmes du CRDI et analyser comment les interventions ont contribué à ce que les bénéficiaires de bourses et de subventions deviennent des chefs de file dans leur domaine; 2) évaluer l'efficacité des programmes de bourses et de subventions du CRDI, y compris leur prise en considération de l'égalité entre les sexes et de l'équité sociale; et 3) déterminer les leçons retenues au sujet des facteurs de réussite des programmes de renforcement des capacités de leadership. L'évaluation s'est déroulée de septembre 2018 à juillet 2019 et visait à répondre à quatre questions d'évaluation :

1. Comment le CRDI a-t-il conçu des activités et des stratégies pour appuyer le développement du leadership parmi ses bénéficiaires de subventions et de bourses?
2. Dans quelle mesure les projets appuyés par le CRDI ont-ils contribué à renforcer le leadership de bénéficiaires de ses bourses et subventions?

² Site Web du CRDI. À propos du CRDI. Consulté en juillet 2019, <https://www.idrc.ca/fr/propos-du-crdi>.

³ Site Web du CRDI. Notre plan stratégique Consulté en juillet 2019, <https://www.idrc.ca/en/our-strategic-plan>.

⁴ Définition de travail d'un chef de file émergent de la recherche : « Un chef de file émergent de la recherche est une personne qui a effectué une formation et de la recherche, généralement dans le cadre d'un doctorat ou d'études postdoctorales ou dans un poste de début ou de milieu de carrière au sein d'une université, d'un institut de recherche en politiques publiques, d'un laboratoire de recherche ou d'un organisme public ou privé. » Il dirige de petites équipes de recherche ou joue un rôle important, mais secondaire, au sein d'équipes de recherche plus grandes. Il démontre qu'il a le potentiel pour jouer un rôle plus important et il commence à interagir avec les décideurs et les praticiens en fournissant des données probantes afin d'éclairer les discussions portant sur les processus de changement social, économique ou environnemental. » Price-Kelly, Hayley, *Mapping IDRC's Efforts to Building Emerging Research Leaders Background Analysis for Module II of IDRC's Evaluation on Building Leaders* (POEV, septembre 2018).

⁵ Une évaluation distincte a également été menée sur la contribution du CRDI à la création d'organisations de premier plan dans le domaine de la RPD.

3. Qu'ont apporté les composantes de renforcement du leadership des projets aux bénéficiaires de bourses et de subventions dans le cadre de leur carrière?
4. Quelles leçons le CRDI peut-il tirer de la mise en œuvre passée et actuelle de ses programmes de bourses et de ses subventions?

Définition des projets analysés dans le cadre de cette évaluation

Aux fins de la présente évaluation, le CRDI souhaitait évaluer les stratégies conçues pour renforcer les compétences en matière de RPD et de leadership. Le CRDI a mis au point un échantillon ciblé de 75 projets de recherche et de bourses qu'il a appuyés, regroupés par type⁶. Les projets ont été lancés entre 1995 et 2018, la préférence étant accordée aux projets incluant d'anciens étudiants dont la bourse ou le projet appuyé par le CRDI est terminé et qui pouvaient parler des résultats de leur expérience. Cette évaluation compare deux catégories de projet principales : 1) projets de bourses individuelles et 2) soutien intégré aux projets de recherche qui abordent le renforcement des capacités avec une approche distincte.

Projets de bourses individuelles⁷

L'objectif premier des projets de bourses individuelles est d'offrir 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. Depuis 2000, le CRDI a lancé 157 projets de ce type, dont certains représentent différents versements d'un seul programme de bourse. Au total, ces projets représentent un investissement de 170 296 930 dollars canadiens⁸. Les données d'évaluation représentent un sous-ensemble de 45 projets de bourses individuelles, répartis dans les catégories suivantes :

- **Fondements pour l'innovation (FI)** : Avec leur portefeuille plus large, le programme Fondements pour l'innovation et les programmes précédents ont axé leurs programmes sur l'octroi de bourses de recherche et d'études aux Canadiens ainsi qu'aux étudiants diplômés et aux chercheurs en début de carrière du Sud. Ces projets représentent 49 % de l'ensemble des investissements du CRDI dans des projets de bourses individuelles depuis l'an 2000. Les projets de bourses individuelles du programme Fondements pour l'innovation entrent dans deux grandes catégories :
 - **Projets de bourse organisationnelle ou du programme Fondements pour l'innovation (désignés dans le présent rapport sous le nom de bourse organisationnelle/Fondements pour l'innovation)** : Ces projets couvrent un éventail de programmes de bourses de recherche, de bourses d'études et de stages généralement gérés à l'interne par le CRDI⁹. L'échantillon de l'évaluation comprend 11 projets de bourse organisationnelle/Fondements pour l'innovation, avec une réponse et un engagement

⁶ Annexe A : Méthodologie détaillée.

⁷ Bourse d'études ou autre type de bourse pour améliorer le développement du leadership. Il est à noter que cette bourse *ne correspond pas* au type de projet « bourses » utilisé dans les systèmes de gestion des subventions du CRDI. Le CRDI a aidé l'IIE à définir les types de projets.

⁸ Données fournies par le CRDI.

⁹ Aux fins de l'analyse, cette catégorie comprend également les quelques autres projets financés par le programme Fondements pour l'innovation qui offrent des bourses de recherche, des bourses d'études ou des formations à des personnes qui n'entrent pas dans les autres catégories.

importants de la part du programme de bourses du CRDI aux chercheurs candidats au doctorat et du programme de bourses de recherche d'un an du CRDI.

- **Programmes de bourses internationales** : Le Programme de bourses du CRDI, en collaboration avec un autre programme du CRDI, a mis au point un programme de bourses internationales pour un domaine de recherche prioritaire. Le modèle des bourses internationales comprenait un organisme¹⁰ collaborateur du Sud qui gérait le programme. L'approche collaborative du programme des bourses internationales a été utilisée pendant environ 10 ans, de 2007-2008 à 2015-2016¹¹. L'échantillon d'évaluation comprend 23 bourses internationales.
- **Projets de bourses dirigées par les programmes (désignés dans le présent rapport sous le nom de « bourses dirigées par les programmes »)** : Ces projets de bourses sont des investissements des programmes du CRDI (sans la collaboration interne du CRDI) dans des domaines en lien avec leurs objectifs de programme. En règle générale, ce sont les organismes collaborateurs qui conçoivent et gèrent ces bourses. L'évaluation comprend 11 bourses dirigées par les programmes.

Projets intégrés

L'évaluation comprend 30 projets de recherche financés par le CRDI comportant une stratégie intégrée pour appuyer les chefs de file émergents de la recherche. L'équipe d'évaluation s'est concentrée sur les projets avec une intention claire et une activité ou une stratégie connexe visant à renforcer les capacités en matière de RPD et de leadership des chefs de file émergents au sein des équipes de recherche. Le renforcement des capacités dans le cadre de ces projets avait tendance à porter à la fois sur la capacité de recherche scientifique et sur une gamme de capacités professionnelles connexes (p. ex. communication, évaluation, formation en cours d'emploi) qui complétaient les objectifs du projet de recherche. Étant donné que ces activités étaient intégrées aux projets de recherche, il n'est pas possible de déterminer la proportion et les investissements totaux dans le renforcement des capacités et le développement du leadership des projets de recherche intégrés. Les budgets globaux des projets de recherche comportant une stratégie intégrée variaient considérablement, ce qui indique que ces activités intégrées se déroulent dans le cadre d'un éventail d'investissements de recherche du CRDI de différentes ampleurs.

¹⁰ Aux fins de la présente évaluation, les organismes collaborateurs sont ceux qui ont reçu des subventions du CRDI, en l'occurrence pour les projets de renforcement des capacités et de développement du leadership des chercheurs émergents.

¹¹ Avant 2015, le Programme de bourses du CRDI était responsable des bourses organisationnelles et des bourses internationales (en collaboration avec d'autres programmes du CRDI). En 2014, le Programme de bourses a été supprimé, le nouveau programme Fondements pour l'innovation a pris en charge les bourses organisationnelles et les programmes collaborateurs ont repris la gestion du programme de bourses internationales.

Approche technique et méthodologie

L'équipe d'évaluation a d'abord examiné les documents stratégiques et de projet pertinents du CRDI, et a participé avec le CRDI à un atelier de démarrage afin de recueillir d'autres données et d'élaborer un processus d'évaluation adapté. L'adaptation collaborative de la théorie du changement du groupe de travail du CRDI sur la formation de chefs de file¹² et l'élaboration de la matrice d'évaluation, qui combinait des aspects clés du cadre de résultats du groupe de travail du CRDI, du cadre Qualité de la recherche Plus (QR+) du CRDI¹³ et de la matrice de leadership de l'IIE, étaient essentielles pour encadrer cette évaluation.

Sondage auprès des anciens étudiants

L'équipe d'évaluation a commencé la collecte des données en janvier 2019 par un sondage en ligne auprès de 1 825 anciens étudiants pour lesquels des coordonnées à jour étaient disponibles. Le sondage était proposé en anglais, en français et en espagnol. Au cours des cinq semaines du sondage, l'équipe a recueilli 934 réponses, soit un taux de réponse de 51 % (voir le chapitre 2 : Profil des anciens étudiants ayant répondu). L'IIE a analysé l'ensemble des données de l'enquête en fonction de caractéristiques clés telles que le sexe, le type de projet (comparaison entre les projets intégrés, les bourses organisationnelles/Fondements pour l'innovation, les bourses internationales et les bourses dirigées par les programmes), l'année d'achèvement des cohortes et le groupe marginalisé. Les résultats de ce rapport sont considérés comme significatifs sur le plan statistique (et sont rapportés à $p < 0,05$, $p < 0,01$ ou $p < 0,001$).

Collecte de données qualitatives

L'équipe d'évaluation a limité la portée de la recherche qualitative et l'a conçue comme un complément au sondage auprès des anciens étudiants. L'échantillon comprenait 38 intervenants de 11 projets. Pour faciliter une compréhension plus nuancée de leur évolution et de leur complexité, quatre exemples de projets ont été étudiés avec une représentation plus approfondie de tous les aspects de la recherche qualitative et de l'examen des documents de projet :

- **Le financement des bourses de recherche du CRDI** a commencé en 1988 et se poursuit aujourd'hui. Ces bourses organisationnelles permettent à des étudiants à la maîtrise ou au doctorat ou à des diplômés (Canadiens, résidents permanents du Canada ou citoyens de certains pays en développement) de participer à un projet de 12 mois, qui comprend un stage au siège social du CRDI à Ottawa ou dans l'un de ses bureaux locaux, ainsi que des travaux de terrain. (Bourses)
- **Le South Asian Water (SAWA) Leadership Program on Climate Change** est une bourse dirigée par un programme en cours. Ce programme couvre le Bangladesh, l'Inde, le Népal, le Pakistan, et le Sri Lanka. L'objectif principal du projet est de contribuer au développement de femmes spécialistes formées à l'utilisation d'approches multidisciplinaires pour aborder les problèmes liés à l'eau. Le projet s'attache en particulier à soutenir des femmes occupant un rôle de direction dans le secteur de la gestion de l'eau en Asie. (Bourses)

¹² Annexe B : Théorie du changement révisée.

¹³ Annexe A : Méthodologie détaillée.

- **La Plate-forme de sécurité des citoyens d'Amérique centrale et des Caraïbes (COPAZ)** a été mise en œuvre en collaboration avec la Fondation nationale pour le développement (*Fundación Nacional para el Desarrollo*) de 2016 à 2018. Le projet visait à favoriser un dialogue constructif entre diverses parties prenantes sur cinq questions de politique publique prioritaires : la prévention du crime, le renforcement de la sécurité, l'accès à la justice, la réadaptation et la réinsertion avec des participants de la République dominicaine, du Salvador et du Honduras. (Projets intégrés)
- **Le programme Problèmes négligés des systèmes de santé en Afrique : une incitation aux réformes** comprenait six projets de recherche menés par des anthropologues sociaux de la santé au *Laboratoire d'études et de recherches sur les dynamiques sociales et le développement local*. L'accent a été mis sur les questions considérées comme des « angles morts » systémiques du système de santé du Niger qui nuisent à l'accès et à la qualité des soins de santé pour les pauvres et les personnes vulnérables en Afrique de l'Ouest. (Projets intégrés)

L'équipe d'évaluation a organisé 16 entrevues individuelles et quatre groupes de discussion en mars et avril 2019. L'équipe a utilisé cinq protocoles d'entrevue, élaborés en consultation avec le CRDI et harmonisés avec la matrice d'évaluation. Les personnes interrogées étaient 1) des membres du personnel du CRDI, 2) des chercheurs principaux ou des chefs de projet d'organismes collaborateurs, 3) des experts externes clés et 4) des anciens étudiants. Les groupes de discussion (animés en anglais, en français et en espagnol) étaient composés d'au moins cinq anciens bénéficiaires de bourses et de subventions, avec une répartition équilibrée entre hommes et femmes et une représentation de diverses régions géographiques. Chaque groupe de discussion comprenait des bénéficiaires de bourses et de subventions de projets types ainsi que d'autres projets.

Limites

Comme dans toute conception de recherche, l'équipe est consciente des limites de cette évaluation :

- **Mesurer le leadership** : « Chefs de file » ou « leadership » sont des concepts complexes à définir et à mesurer. Ils sont souvent difficiles à distinguer du renforcement général des capacités. De nombreux facteurs extérieurs au projet influent sur la façon dont la personne parvient à démontrer ses capacités de leadership, notamment les normes sociétales et culturelles, la réceptivité organisationnelle et l'accès à des possibilités supplémentaires.
- **Diversité des interventions de projet** : Chaque projet appuyé par le CRDI a fait l'objet d'une intervention différente, ce qui rend les comparaisons difficiles. Le but de l'intervention, la durée, le niveau et le type de soutien fourni variaient. De plus, en raison du budget et de la portée de cette évaluation, il n'a pas été possible de procéder à un examen approfondi de l'ensemble des conceptions et des mises en œuvre de projet. Par conséquent, l'équipe a analysé divers points de vue pour dégager des considérations générales.
- **Collecte limitée de données qualitatives** : Compte tenu des restrictions budgétaires, les données ont presque toutes été recueillies auprès d'un petit échantillon d'acteurs. En l'absence de visites d'observation sur le terrain et d'occasions de faire participer un plus large éventail et un plus grand nombre d'intervenants, la compréhension du contexte des expériences partagées dans le cadre de cette étude était limitée. Pour pallier cette lacune, l'équipe a mis en place une collecte de données de manière à faire participer divers participants, et les groupes de discussion virtuels ont eu l'avantage supplémentaire de permettre un échange d'idées entre les participants et d'autres anciens étudiants de pays de différentes régions.

- **Disponibilité des coordonnées** : Le CRDI n'a pas systématiquement recueilli les coordonnées des titulaires de subventions : les coordonnées à jour des chefs de file émergents de la recherche ont donc été recueillies aux fins de la présente évaluation. Seuls les projets en mesure de fournir ces données ont été inclus.
- **Autosélection et autodéclaration des répondants** : Les anciens étudiants se sont autosélectionnés pour répondre au sondage et aux groupes de discussion. Par conséquent, les données autodéclarées comportent des limites. Il se peut que les anciens étudiants aient été enclins à mettre l'accent sur les résultats positifs. Dans la mesure du possible, nous avons recueilli des données auprès d'anciens étudiants ayant des points de vue variés, en comparant les données pour les thèmes transversaux.

Aperçu du rapport

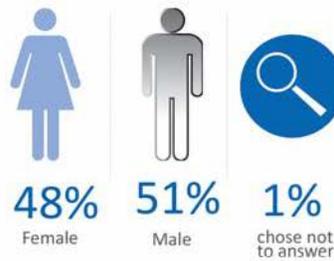
Le deuxième chapitre présente des infographies du profil des répondants au sondage auprès des anciens étudiants. Comme il s'agissait de la principale méthode de collecte de données, les infographies présentent des données démographiques et d'autres renseignements sur les répondants par statut marginalisé et par type de projet. Le troisième chapitre présente les résultats de l'évaluation. Chaque section commence par une constatation de l'analyse des données mise en avant. Lorsque c'est possible, les principales sections se terminent par les points clés à retenir. Tout au long du rapport, les constatations relatives aux trois catégories de programmes de bourses, soit les bourses organisationnelles/Fondements pour l'innovation, les bourses internationales et les bourses dirigées par les programmes, ont été différenciées à la demande du CRDI. La dernière section expose les éléments dont le CRDI pourrait tenir compte lorsqu'il peaufinera et adaptera ses stratégies et ses programmes.

2. Profil des anciens étudiants

Demographics



Gender Breakdown

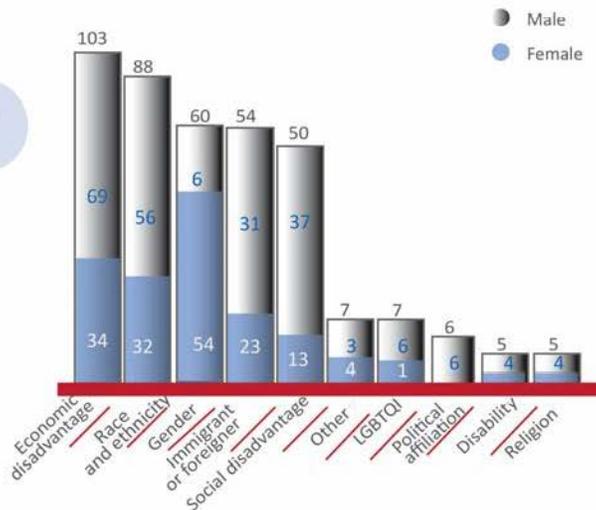
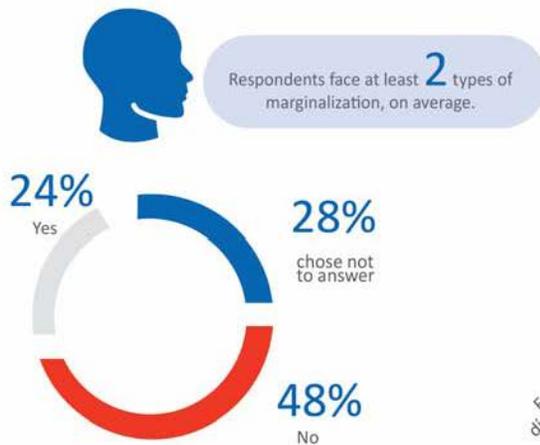


Current Location and Gender

- Male
- Female

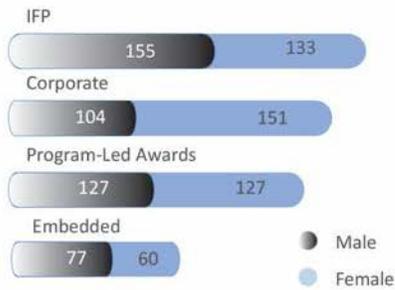


Marginalized Status

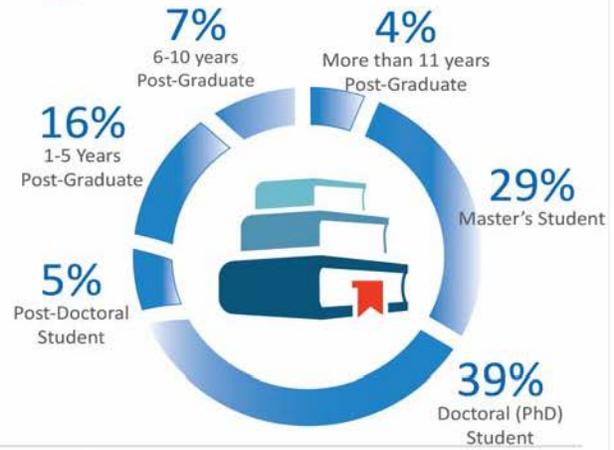


● Project Background

➤ Project Type by Gender



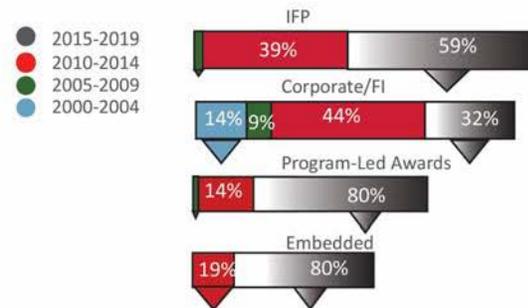
➤ Career Stage at Time of IDRC Project



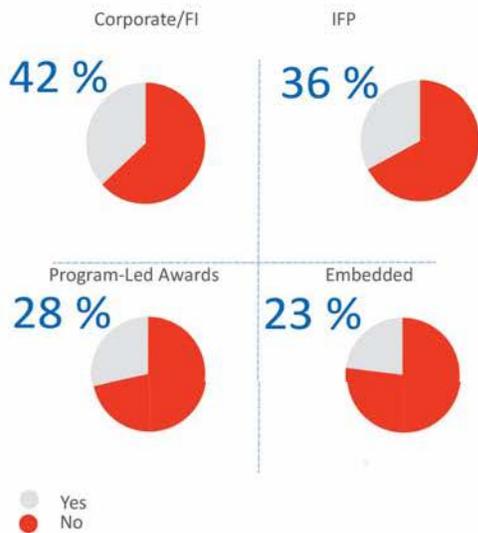
➤ Project End Year



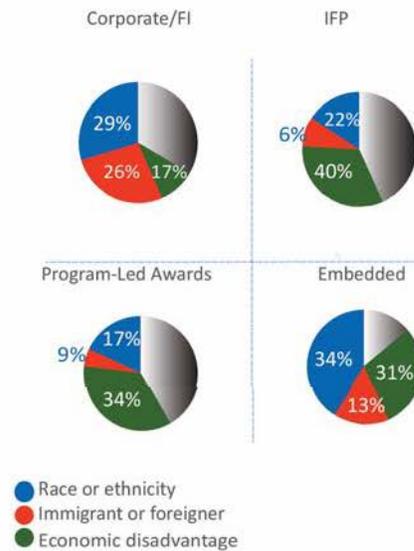
➤ Project Type over Time



➤ Project Type by Marginalized Status



➤ Project Type by Marginalized Category



3. Définition des bons chefs de file

Le CRDI a depuis longtemps adopté une approche adaptée et émergente pour appuyer le renforcement des capacités des étudiants diplômés et des chercheurs en début de carrière. Se fondant sur cette tradition de soutien, l'objectif stratégique *Forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain* distingue l'intention de l'organisation de se concentrer davantage sur le soutien du renforcement des capacités de leadership. Consciente de l'importance de valoriser ces différences, cette étude a commencé par étudier les façons dont les anciens étudiants, le personnel du CRDI, les représentants des organismes collaborateurs et les experts externes des quatre coins de monde définissaient les chefs de file efficaces et les chefs de file de la RPD selon leur point de vue et leur culture.

Le fondement : une compréhension commune

Constatation : L'ensemble des participants à l'évaluation avaient des valeurs et un vocabulaire communs pour définir les caractéristiques d'un bon chef de la file de la RPD.

De bons chefs de file ou un bon leadership peuvent être caractérisés de façons très variées selon la culture, la tradition et l'expérience personnelle. Les anciens étudiants, le personnel du CRDI, les représentants des organismes collaborateurs et les experts externes, quels que soient leur région, leur type de programme et leur contexte, ont cité des caractéristiques semblables pour décrire un bon chef de file, ce qui fournit une solide base de compréhension qui correspond aux valeurs et aux intentions du CRDI.

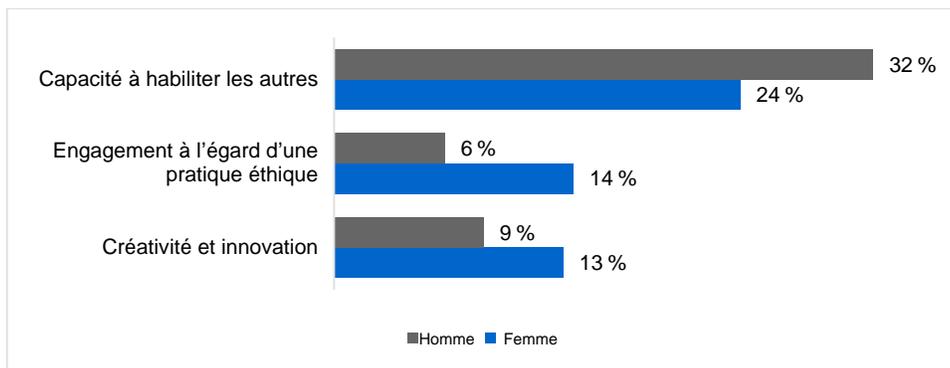
Figure 1. Principales qualités qui définissent les chefs de file (n = 934)



Lorsqu'on leur a demandé de choisir les trois qualités principales qui définissent un leadership efficace selon eux, les répondants au sondage ont le plus souvent choisi les capacités de prise de décisions (40 %) et la responsabilisation (28 %), ainsi que des caractéristiques moins traditionnelles comme la capacité à habiliter les autres (28 %), la capacité à inspirer les autres (25 %) et l'attitude inclusive et participative (20 %).

Sexospécificité : Les hommes et les femmes ont défini un bon leadership de manière différente. Les femmes étaient plus susceptibles de mentionner la capacité à habiliter les autres ($p < 0,01$), et les hommes, la créativité et l'innovation ($p < 0,05$). Les femmes étaient également plus susceptibles de citer l'engagement à l'égard d'une pratique éthique comme l'une des trois principales caractéristiques d'un bon chef de file ($p < 0,001$).

Figure 2. Qualités de leadership selon le sexe (n = 816)



Année d'achèvement des cohortes : Il n'y avait aucune différence dans les réponses au sondage selon l'année d'achèvement des cohortes, ce qui signifie que la perception de ce qui constitue un bon chef de file n'a pas changé selon le moment où les anciens étudiants ont terminé leur expérience appuyée par le CRDI.

Statut marginalisé : Les anciens étudiants qui ont indiqué appartenir à un groupe marginalisé étaient moins susceptibles de mettre l'accent sur les compétences de prise de décisions des chefs de file que ceux qui n'ont pas déclaré faire partie d'un groupe marginalisé ($p < 0,01$). Cependant, les anciens étudiants marginalisés ayant répondu étaient plus susceptibles de citer le fait d'être inclusif et participatif comme caractéristique clé d'un chef de file que leurs homologues ($p < 0,05$).

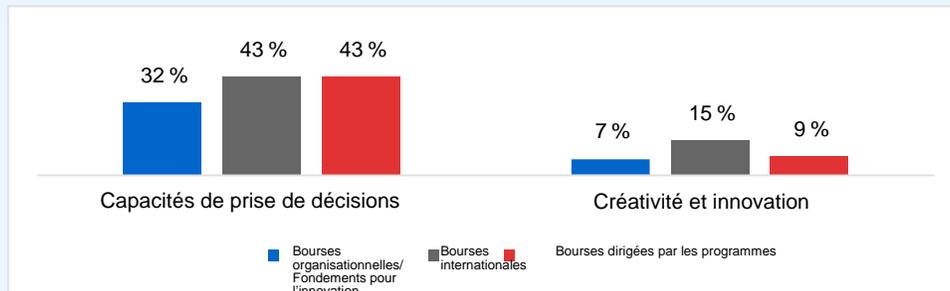
Titulaires d'un poste de direction : Les anciens étudiants ayant répondu qui ont déclaré occuper *actuellement* un poste de direction étaient plus susceptibles de mentionner l'engagement envers l'excellence comme caractéristique clé d'un chef de file que ceux qui n'ont pas déclaré occuper un poste de direction ($p < 0,01$).

Activités de projet appuyées par le CRDI : Les anciens étudiants ayant répondu qui avaient participé à un volet de mentorat officiel étaient plus susceptibles d'indiquer qu'un chef de file devrait habiliter les autres ($p < 0,05$) et inspirer les autres ($p < 0,05$) que ceux qui n'avaient pas eu de mentor. Ceux qui avaient reçu une formation technique ou une formation sur les compétences générales étaient plus susceptibles de mettre l'accent sur les capacités de prise de décisions ($p < 0,001$ et $p < 0,01$ respectivement). Enfin, les anciens étudiants ayant répondu qui avaient mené des activités de représentation dans le cadre de leur projet appuyé par le CRDI ont indiqué que le fait d'être inclusif et participatif était une caractéristique importante d'un chef de file ($p < 0,05$) plus souvent que ceux qui n'avaient pas eu cette composante.

Programmes de bourses

S'il n'y avait pas de différence significative entre les bourses individuelles et les programmes intégrés, il y en avait entre les bourses individuelles. Les titulaires de bourses organisationnelles/Fondements pour l'innovation étaient moins susceptibles d'accorder la priorité à la prise de décisions ($p < 0,05$). Les titulaires de bourses internationales étaient plus susceptibles d'indiquer la créativité et l'innovation ($p < 0,01$).

Figure 3. Qualités de leadership selon le type de projet (n = 795)



Comme nous l'avons déjà mentionné, la catégorie Bourse organisationnelle/Fondements pour l'innovation était composée en grande partie d'anciens étudiants du programme de bourses aux chercheurs candidats au doctorat et du programme de bourses de recherche d'un an du CRDI. Lors des discussions ultérieures avec le personnel du CRDI, il est possible que certains attributs, dont la prise de décisions, n'aient pas été une caractéristique du leadership aussi essentielle pour ces anciens étudiants ayant répondu.

Avec leurs mots, les personnes interrogées ont décrit avec des termes similaires les caractéristiques moins traditionnelles qui représentent un bon chef de file. Toutes les personnes interrogées ont convenu qu'un chef de file devait avant tout posséder de l'expertise dans son domaine. De plus, elles ont dit qu'un chef de file devrait avoir la capacité d'être visionnaire, d'écouter activement, d'habiliter les autres, d'être un bon communicateur et de travailler en collaboration et de façon inclusive avec une équipe diversifiée.

[Un chef de file doit être] capable de diriger le groupe pour le rendre très dynamique. [Un chef de file] doit également être capable de s'adapter aux circonstances qui sont propres à la fois aux attitudes et comportements des membres de son groupe et aux circonstances externes. Il doit être patient. Mais un chef de file est aussi quelqu'un qui prend des décisions, qui est capable à la fois de communiquer, mais aussi de prendre des décisions pour faire avancer son groupe, son équipe. – Ancien étudiant, projet intégré

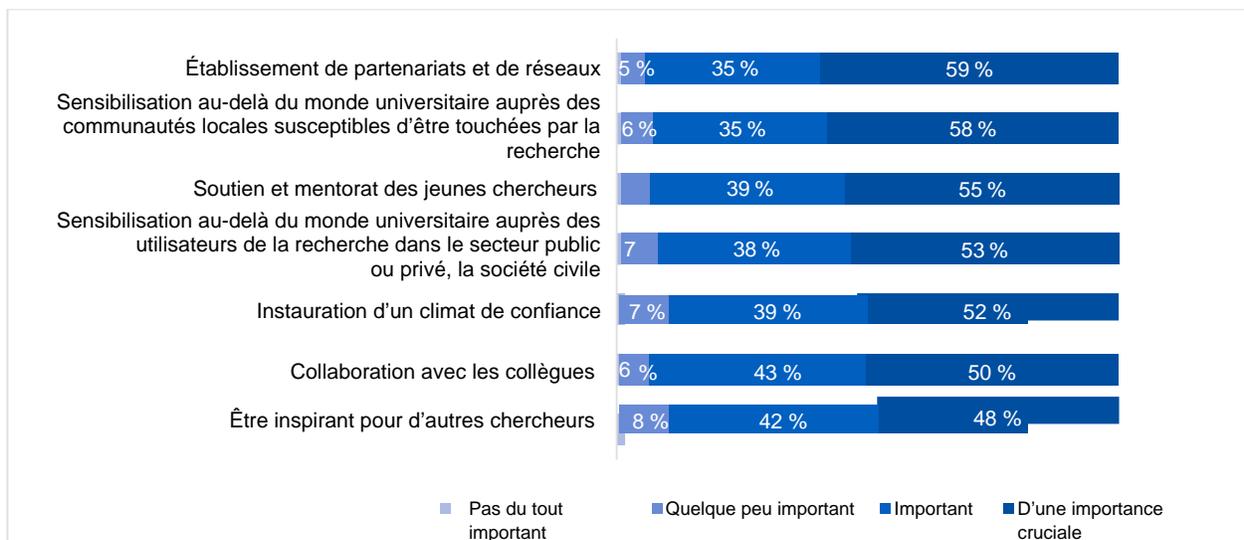
Une direction en collaboration est primordiale

Constatation : Les participants à l'évaluation ont souligné l'intérêt d'une approche diversifiée et collaborative pour aborder efficacement des problèmes de développement complexes et profondément enracinés, de même que l'importance de partager les responsabilités de leadership en fonction de l'expertise et des capacités de chacun.

La recherche qualitative a permis de comprendre de façon plus nuancée comment les participants à l'évaluation comprennent le leadership. Par exemple, lorsqu'ils abordent des problèmes profondément enracinés, de nombreux participants ont souligné l'importance d'une approche collaborative plutôt qu'individuelle lorsqu'ils dirigent des équipes. Cette idée a également été traitée dans l'étude du CRDI intitulée *Southern Perspectives on Research Leadership*, qui conclut que « les relations et l'influence, et non uniquement les compétences et les résultats individuels, sont des dimensions essentielles du leadership. »¹⁴

Dans le sondage, près de 95 % des anciens étudiants ayant répondu ont estimé que l'établissement de partenariats et de réseaux était important ou d'une importance cruciale (59 % ont dit qu'il était d'une importance cruciale) pour le leadership. Les répondants ont également donné la priorité à la sensibilisation des communautés locales au-delà du milieu universitaire (58 % ont dit que c'était d'une importance cruciale), ainsi qu'au soutien et au mentorat des jeunes chercheurs.

Figure 4. Capacités pour devenir un chef de file de la RPD (n = 932)



Sexospécificité : Les anciens étudiants ayant répondu ont davantage dit que le soutien et le mentorat des jeunes chercheurs étaient une caractéristique importante des chefs de file de la RPD que les anciennes étudiantes ($p < 0,01$). Inversement, les femmes ont indiqué plus facilement le renforcement de l'inclusivité et des résultats transformateurs à l'égard des sexospécificités dans la recherche que les hommes ($p < 0,01$).

Année d'achèvement des cohortes : Au fil du temps, les anciens étudiants ayant répondu qui avaient participé plus récemment à des projets appuyés par le CRDI étaient plus susceptibles d'indiquer que les chefs de file de la RPD devraient appuyer et encadrer les jeunes chercheurs ($p < 0,001$). L'importance de cette caractéristique a progressé régulièrement au fil du temps. Par exemple, 37 % des anciens étudiants ayant répondu du groupe 2000 à 2004 ont considéré cette caractéristique comme étant d'une importance cruciale, alors que 57 % ont indiqué la même chose dans le groupe 2015-2019.

Statut marginalisé : Comme nous l'avons constaté pour la sexospécificité, les anciens étudiants qui se sont déclarés comme marginalisés étaient plus susceptibles que les autres de mentionner

¹⁴ Fieldhouse, Emma. « Southern perspectives on research leadership: Towards an evaluation framework » (Perspectives du Sud sur le leadership en recherche : vers un cadre d'évaluation). Rapport technique final P. 26.

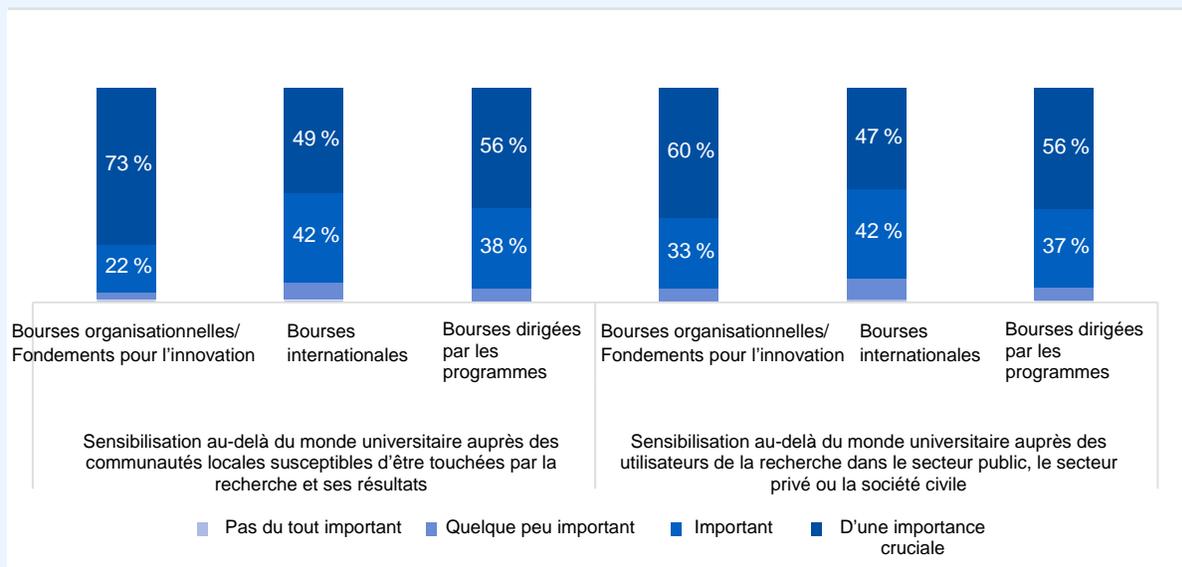
l'importance de l'inclusivité et des résultats transformateurs des sexes (p < 0,01).

Projets intégrés : Les anciens étudiants ayant répondu qui avaient participé à des projets intégrés étaient plus susceptibles de choisir le mentorat des jeunes chercheurs (p < 0,01) que ceux ayant participé à des programmes de bourses individuelles.

Programmes de bourses

Les anciens étudiants ayant répondu qui ont mentionné l'importance de la sensibilisation au-delà du milieu universitaire (tant auprès des communautés locales que des utilisateurs de la recherche) étaient plus susceptibles d'avoir participé à des bourses organisationnelles/Fondements pour l'innovation et à des bourses dirigées par les programmes : p < 0,01 pour les deux. Au cours de l'atelier d'interprétation des données, les participants ont fait remarquer que les bourses du CRDI attribuées aux chercheurs candidats au doctorat étant uniquement financières, ses bénéficiaires n'accordaient pas une attention particulière à la sensibilisation et qu'ils ressentaient donc peut-être davantage qu'il s'agissait d'une capacité essentielle qui devait être renforcée. En revanche, les participants aux bourses internationales ont peut-être estimé que cet aspect était moins essentiel parce qu'une composante de sensibilisation était intégrée à leur travail sur le terrain.

Figure 5. Capacités pour devenir un chef de file de la RPD selon le type de projet (n = 793)



En outre, certains participants à l'évaluation ont souligné l'importance d'être capable de gérer et d'inspirer des équipes multidisciplinaires et diversifiées, en particulier lorsqu'il s'agit d'aborder des questions complexes. Les anciens étudiants ont expliqué que du fait de leur expérience appuyée par le CRDI, leur définition avait changé et qu'avant ils n'auraient pas considéré des concepts comme le travail d'équipe et le mentorat comme étant importants pour être un bon chef de file. Un ancien étudiant a fait remarquer qu'un aspect clé que son expérience appuyée par le CRDI lui avait enseigné était « l'accent sur la création d'équipes de travail... Se concentrer sur l'orientation constante de l'équipe sans que cela

ne revienne à imposer une hiérarchie, soit plutôt en favorisant des processus de construction conjointe où chacun contribue à la mise sur pied de processus efficaces ».

Quelques-uns ont clairement indiqué qu'il fallait d'autres qualités que celles d'un grand chercheur pour être un chef de file de la RPD. Ils sont d'avis que les chefs de file de la RPD doivent comprendre la recherche de haute qualité, mais que ces chefs de file ont également la mission de mettre la recherche à profit, qu'ils aient ou non mené la recherche. Un intervenant a parlé de la différence entre les chercheurs universitaires et les chefs de file de la RPD : « Ce sont deux personnes différentes... Cela signifie donc que nous parlons du fait que [les programmes de renforcement des capacités de recherche] devraient accorder aux gens des subventions pour mener leurs recherches. Lorsqu'on dirige un programme de leadership en recherche, [les subventions de recherche] ne sont pas aussi importantes que les petites subventions accordées pour que les personnes collaborent avec les communautés... C'est presque un élément pratique du leadership, montrer la voie. » Les intervenants et les anciens étudiants ont en outre souligné la nécessité de mettre en place des collaborations ou des équipes de recherche multidisciplinaires pour aborder efficacement des questions de développement complexes. Au cours de l'atelier sur la création de sens, les participants ont noté que cela met en avant l'importance de la collaboration et l'idée qu'il n'est pas nécessaire qu'une seule personne pilote tous les aspects.

Dans leurs réponses ouvertes au sondage, les anciens étudiants ont mentionné diverses autres réalisations ou capacités qu'ils ont trouvées importantes pour être un chef de file de la RPD. Certains ont mis l'accent sur l'importance de la collaboration et du contexte local, comme l'empathie envers les communautés et les contextes locaux, la « recherche du développement du savoir local – avoir une vision globale est importante, mais la recherche locale est impérative pour trouver des solutions locales aux défis locaux » et « l'habilitation de la collectivité locale ». D'autres ont mis en avant les capacités de faire face à la complexité, comme l'adoption d'une approche multidisciplinaire, la « capacité de mener une réflexion systémique ou une réflexion de niveau supérieur pour percevoir les contours des défis d'une manière qui soit à la mesure de leur complexité », la « capacité d'adaptation aux situations émergentes », la « capacité de concilier les besoins et exigences de multiples intervenants afin de parvenir à un résultat ou une solution nuancé par rapport au contexte » et « s'assurer que votre diffusion des connaissances et des résultats de recherche est réalisée dans un cadre peu conventionnel avec des penseurs novateurs ». D'autres ont décrit le processus et la transparence, comme le fait d'être indépendant et impartial et la « modélisation des bonnes pratiques en termes d'ouverture et d'engagement à partager ouvertement les connaissances; l'engagement à accroître la diversité de la communauté de la recherche, y compris lorsque cela signifie que l'on jouera un rôle moindre ».

Points clés à retenir

- Les intervenants de l'ensemble des projets ont une compréhension commune d'un bon leadership, intégrant des caractéristiques moins traditionnelles telles que le fait d'être visionnaire, de travailler en collaboration, de donner les moyens d'agir et d'être inspirant.
- Les anciens étudiants interrogés attribuaient souvent leur compréhension plus inclusive et collaborative à leur expérience appuyée par le CRDI.
- Le nombre d'anciens étudiants précisant l'importance du soutien et du mentorat des jeunes chercheurs a augmenté régulièrement au fil du temps, plus de la moitié du groupe 2015-2019 ayant indiqué qu'ils revêtaient une importance cruciale.

4. Contribution du CRDI à la formation des chefs de file émergents

Le CRDI offre depuis longtemps des occasions de renforcer les capacités à des étudiants diplômés et des chercheurs en début de carrière. Bien que le type de projet et l'approche adoptée pour renforcer les compétences de leadership varient grandement, le présent chapitre donne un aperçu des résultats liés à la conception et aux activités des projets, ainsi qu'à l'acquisition des compétences.

Conception des projets

Constatation : La conception des projets était émergente et répondait aux besoins et aux intérêts locaux. Les politiques et les initiatives organisationnelles ont favorisé des programmes plus ciblés et la création d'un espace pour une exploration plus approfondie des sujets.

D'après la recherche qualitative et l'examen des documents, l'approche du CRDI consistant à établir des relations et un dialogue avec les organismes collaborateurs a orienté la façon dont les exemples de projet ont été conçus et adaptés. Le personnel du CRDI et les représentants des organismes collaborateurs ont décrit comment les idées de projet ont émergé et évolué grâce à un dialogue constructif entre eux, en clarifiant les besoins locaux, en définissant les lacunes particulières que le projet comblerait dans le contexte plus général, et en déterminant une portée et un budget appropriés.

Leur projet coïncidait vraiment avec l'élaboration et le lancement d'une stratégie renouvelée, qui était vraiment axée sur le changement pour renforcer le leadership... C'est donc après ces premières consultations [et] la mise en place de cette initiative [régionale] plus vaste [que j'ai] eu des discussions avec [l'organisme collaborateur]...[qui] a dit : « Eh bien, nous avons discuté, et nous avons réalisé qu'il y a énormément de problèmes importants, mais qu'ils sont cachés. Ils ne sont jamais abordés. » Et ce sont ces discussions qui ont ensuite servi à l'élaboration de la proposition. – Membre du personnel du CRDI

Le respect, la confiance et l'engagement du CRDI à l'égard de ces relations ont facilité la création d'un espace d'apprentissage et l'évolution des projets, encourageant l'étude, de concert avec le CRDI, d'idées nées d'expériences sur le terrain et leur soutien par le Centre. Par exemple, une équipe de projet a reconnu l'avantage d'avoir des participants issus de groupes marginalisés. Au départ, les critères du projet visaient à sélectionner principalement des femmes pour une formation dans un domaine à prédominance masculine. L'équipe a observé que ces femmes s'épanouissaient grâce à la capacité du projet à créer un espace où les participantes se sentaient plus à l'aise pour parler, examiner des idées et prendre des risques dans leur apprentissage. La phase actuelle n'accepte maintenant plus que des participantes afin d'encourager davantage cet espace d'apprentissage sécuritaire. De plus, l'équipe a observé au cours de la phase actuelle que quelques participantes venaient d'un milieu socioéconomique défavorisé. Elle examine actuellement avec le CRDI comment elle pourrait adapter la conception du projet pour la phase suivante afin d'intégrer de façon plus complète l'intention de soutenir les personnes issues d'un milieu socioéconomique défavorisé.

« Cette fois-ci, c'est très clair... sur les trois étudiantes qui ont été sélectionnées pour la deuxième journée de [nom du projet]... maintenant, elles sont vraiment issues d'un milieu socioéconomique très pauvre. Mon point de vue personnel, c'est aussi que les autres, ils ont peut-être d'autres moyens de s'exposer au leadership et à ce genre de choses. Mais ces étudiantes, elles le méritent vraiment. »

– Un intervenant

Les stratégies et les initiatives organisationnelles mettent en lumière certains aspects de la conception des projets. Bien que certains de ces aspects aient peut-être déjà été intégrés dans la conception des projets, l'accent mis par le CRDI sur *Forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain* a créé un espace supplémentaire pour explorer et multiplier les façons dont ils sont abordés. Cette approche a été à l'origine d'un certain nombre d'efforts, comme le travail effectué par le groupe de travail pour préciser le sens de l'expression « Forger les chefs de file » pour le CRDI, la récente évaluation sur le développement d'organisations chefs de file et la présente étude.

« Je pense que le fait d'avoir des chefs de file comme objectif stratégique de chefs de file a été très habilitant... pour répondre aux idées novatrices venant du terrain. Et je pense que cela nous a vraiment aidés à créer un espace pour approfondir notre compréhension de ce dont nous parlons lorsque nous abordons le sujet des chefs de file. » – Membre du personnel du CRDI

Inclusion et diversité

Constatation : Les pratiques du CRDI ont été jugées justes et équitables par les participants, y compris par le quart d'anciens étudiants ayant répondu qui ont déclaré faire partie d'un groupe marginalisé. Les conceptions de projet de l'échantillon qualitatif ont pris en compte la sexospécificité dans leurs critères de sélection, en ciblant de façon minimale les personnes issues de milieux socioéconomiques diversifiés.

Ces dernières années, le CRDI a accordé une attention particulière à l'égalité, à l'inclusion et à l'intersectionnalité. Un exemple est la formulation des dimensions¹⁵ du cadre QR+ démontrant les valeurs de l'organisation : des processus inclusifs et équitables fondés sur les valeurs et les contextes locaux avec une attention particulière portée à l'inclusivité des populations vulnérables, l'intégration du savoir local et la prise en compte de la sexospécificité. 25 % des répondants au sondage ont déclaré faire partie d'un groupe marginalisé ou désavantagé. Bien que ce chiffre soit comparable à celui d'autres programmes qui ne mettent pas intentionnellement l'accent sur les participants issus de groupes marginalisés, il est inférieur à celui des programmes qui ont mis au point une conception inclusive pour recruter, sélectionner et soutenir des participants issus de groupes marginalisés.

Les participants ont formulé des commentaires extrêmement positifs s'agissant du caractère juste et équitable des étapes de leur expérience appuyée par le CRDI dans la pratique (61 % ont répondu « oui, absolument »). Plus de la moitié des répondants au sondage considérait également que « les premiers pas de leur expérience appuyée par le CRDI » avaient été justes et équitables (59 % ont répondu « oui, absolument »). L'élaboration de leur demande/proposition et l'examen et la sélection de la proposition ont également été des étapes que les anciens étudiants ont considérées comme étant, dans leur grande majorité, justes et équitables.

¹⁵ Ofir, Z., Schwandt, T., Duggan, C. et McLean, R. (2016). *Qualité de la Recherche Plus : une approche holistique de l'évaluation de la recherche*, CRDI.

Toutefois, sur les 11 projets de l'échantillon examinés, dans les critères de sélection pour la participation à ces programmes de bourses et à ces projets de recherche, seul un a délibérément tenu compte de la diversité des origines ou de l'inclusion des groupes marginalisés. La plupart des projets étaient axés sur l'équilibre entre les sexes, et deux d'entre eux se concentraient spécifiquement sur la participation des femmes dans les domaines où elles sont sous-représentées.

Intégration de la sexospécificité

En se fondant sur la recherche qualitative, certains projets de développement du leadership du CRDI ont été conçus en intégrant une composante de sexospécificité, en accord avec l'accent mis par le CRDI sur l'égalité entre les sexes et l'intégration des considérations liées au genre. Comme l'a rappelé un membre du personnel du CRDI il y a quelques années : « Vous savez, l'une des premières choses évidentes que j'ai dites, c'est que nous avons ce nouvel accent [organisationnel] sur la sexospécificité... Pourquoi n'y a-t-il pas de formation à l'analyse comparative entre les sexes [dans les projets]? Eh bien, mettons cela en place! »

Lorsqu'on examine les quatre exemples de projets, on constate que la conception des projets intègre une composante plus ou moins importante sur la sexospécificité, les programmes Questions négligées des systèmes de santé en Afrique et SAWA encourageant spécifiquement les femmes chefs de file. Au-delà de l'équilibre entre les sexes dans les critères de sélection, ces deux exemples de projets intégraient des approches et des activités dans leur conception qui ont facilité la création d'espaces et l'acquisition de compétences permettant aux participants de s'épanouir dans leur expérience appuyée par le CRDI et de les appliquer en permanence dans leur travail en tant qu'anciens étudiants.

Là-bas, avec beaucoup d'intentionnalité, nous donnons à... [partenaire collaborateur] de l'argent pour qu'ils puissent accorder des bourses d'études ou de recherche à des femmes en début et en milieu de carrière dans le domaine des sciences, afin qu'elles puissent devenir des chefs de file... lorsque des femmes entrent dans une organisation scientifique ou un domaine scientifique, on est confronté au syndrome du tuyau percé et [les femmes] abandonnent, parce que c'est tout simplement très difficile. Donc, au CRDI, on s'est dit : « Peut-être que pour développer leur leadership et les aider à être des chefs de file en sciences, nous devons les appuyer afin qu'elles soient plus légitimes au sein de leur organisation et qu'elles aient l'argent nécessaire pour mettre sur pied un laboratoire et des choses comme ça. Et c'est peut-être cela qui va les aider à persévérer... dans des domaines qui sont très difficiles pour les femmes ». – Membre du personnel du CRDI

L'attention accordée à la sexospécificité dans certains projets se concrétisait notamment par un volet de formation; plus de 20 % (95) des anciens étudiants ayant répondu ont déclaré avoir participé à des formations et à des ateliers axés sur l'analyse comparative entre les sexes. Cette inclusion était particulièrement fréquente pour les programmes de bourses. Bien qu'un examen systématique des conceptions d'un échantillon de projets plus important soit nécessaire pour déterminer dans quelle mesure la sexospécificité a été traitée au niveau des résultats, ces formations à l'analyse comparative entre les sexes indiquent au moins un niveau modeste d'intégration d'une perspective sexospécifique. Dans la recherche qualitative, certains ont mentionné que ces formations étaient leur première introduction à la complexité et à l'intersectionnalité des considérations sexospécifiques dans la RPD.

Il y avait plusieurs [participants appuyés par le CRDI] qui n'avaient aucune connaissance sur la sexospécificité ou qui avaient cette connaissance vraiment superficielle de la sexospécificité... Donc, je dirais que dans le [projet appuyé par le CRDI]... il y en a plus d'une poignée qui ont vraiment eu l'occasion de s'asseoir et de réfléchir sérieusement à la question

de la sexospécificité dans leur travail. Ils ne l'avaient jamais fait auparavant. – Un intervenant

Points clés à retenir

- L'établissement d'une relation de respect, de confiance et d'engagement entre le CRDI et les organismes collaborateurs crée un environnement plus confortable pour apprendre et explorer.
- La conception des projets émergente est améliorée par les stratégies et les priorités organisationnelles, offrant un espace pour explorer les besoins et les approches novatrices permettant d'aborder les domaines d'intérêt organisationnels.
- Les anciens étudiants ont estimé que leur expérience appuyée par le CRDI était fondée sur des processus justes et équitables à tous les stades. Cependant, à l'exception de l'égalité entre les sexes, les projets examinés dans le cadre de la recherche qualitative ne ciblaient que de façon minimale les personnes appartenant à des groupes marginalisés, ce qui limite une participation plus diversifiée aux projets et contre la dimension de la légitimité du cadre QR+.

Activités de renforcement des capacités appuyées par le CRDI

La plupart des 75 projets sélectionnés pour cette étude ont été conçus avant l'introduction du récent objectif stratégique visant à forger des chefs de file, et seuls quelques-uns d'entre eux passaient en revue leurs objectifs et activités chaque année, y compris après 2015. Les échantillons du sondage et des groupes de discussion étaient axés sur les anciens étudiants qui avaient terminé leur expérience appuyée par le CRDI au moins deux ans plus tôt afin de mieux comprendre les carrières et les réalisations des anciens étudiants. Pour comprendre de quelles façons les capacités avaient été renforcées, l'équipe d'évaluation a demandé à tous les répondants au sondage d'indiquer quelles activités étaient incluses dans leur expérience appuyée par le CRDI. La portée de l'évaluation ne comprenait pas l'examen des 75 conceptions de projet, de sorte que l'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de confirmer la conception de chaque intervention.

Aperçu des activités de projet appuyées par le CRDI

Les expériences appuyées 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 au sondage (97 %) ont indiqué avoir participé à au moins une activité dans le cadre de leur expérience appuyée par le CRDI. Une analyse plus approfondie des 3 % qui n'ont pas indiqué avoir participé à des activités a montré que ces répondants étaient d'anciens étudiants de projets pour lesquels d'autres avaient indiqué des activités. Comme les anciens étudiants répondaient seuls au sondage, l'équipe a noté les limites de l'interprétation des déclarations des répondants. La majorité des anciens étudiants ayant répondu ont participé ou présenté un exposé à une conférence dans le cadre de leur expérience appuyée par le CRDI (63 %), et environ la moitié a participé à des travaux sur le terrain (56 %) et à des formations ou ateliers sur les compétences techniques (50 %).

Figure 6. Activités auxquelles les répondants ont participé pendant leur projet appuyé par le CRDI (n = 911)



En moyenne, les répondants au sondage ont déclaré avoir participé à cinq ou six activités. Le tiers des répondants (35 %) a participé à plus de six activités.

Titulaires d'un poste de direction : Les répondants qui occupent actuellement un poste de direction ont déclaré un nombre plus élevé d'activités appuyées par le CRDI dans le cadre de leur projet ($p < 0,05$). Les chefs de file actuels ont déclaré 6,2 activités en moyenne, contre 5,5 activités pour les autres. Cette constatation pourrait indiquer que les chefs de file qui réussissent cherchent ou profitent des projets comportant plus d'activités ou que ces personnes attribuent davantage d'activités à leur expérience appuyée par le CRDI.

Programmes de bourses

Les répondants à l'enquête ont noté des différences dans les activités selon le type de projet. Par exemple, les anciens étudiants ayant répondu qui avaient bénéficié d'une bourse internationale ou d'une bourse dirigée par les programmes étaient plus susceptibles de déclarer des formations et des ateliers sur les compétences techniques que ceux ayant bénéficié d'une bourse organisationnelle/Fondements pour l'innovation ($p < 0,001$). Inversement, le travail sur le terrain a plus facilement été indiqué comme activité par les répondants ayant bénéficié d'une bourse organisationnelle/Fondements pour l'innovation que ceux ayant participé aux deux autres types de projets ($p < 0,001$). Cela a également le cas pour le réseautage informel : les répondants ayant bénéficié d'une bourse organisationnelle/Fondements pour l'innovation étaient plus susceptibles de déclarer cette activité que ceux des deux autres groupes ($p < 0,001$).

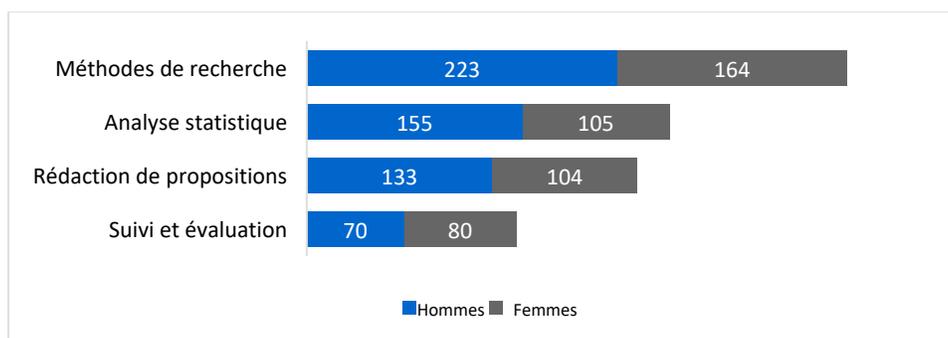
Les différences selon le type de projet soulignent les différences programmatiques entre les différents programmes de bourses. Par exemple, les projets organisationnels/Fondements pour l'innovation mettent l'accent sur la recherche individuelle et le travail sur le terrain chez les étudiants au doctorat (p. ex. programme de bourses du CRDI aux chercheurs candidats au doctorat) et n'offrent pas de formation fondée sur la recherche comme les deux autres types de projets.

Lors de l'analyse des années d'achèvement des cohortes, on a constaté que le nombre moyen d'activités avait diminué au fil du temps, mais de façon non significative. Toutefois, cette évolution était statistiquement significative dans la composition moyenne des activités de projet appuyées par le CRDI, par type de projet. Le nombre moyen d'activités des titulaires d'une bourse organisationnelle/Fondements pour l'innovation a augmenté. En revanche, chez les anciens étudiants d'un projet intégré, la moyenne a diminué au fil du temps. Chez les titulaires d'une bourse internationale, le nombre moyen d'activités a d'abord diminué, puis a légèrement augmenté entre les cohortes 2010-2014 et 2015-2019.

Formation aux compétences techniques

Le renforcement des capacités techniques des participants grâce à des formations cadrées avec une caractéristique clé, le fait d'avoir de l'expertise dans le domaine, que les participants à l'évaluation ont citée pour être un bon chef de file. Les répondants au sondage qui ont indiqué qu'ils avaient participé à une formation ou à un atelier sur les compétences techniques (n = 456; 50 %) ont par la suite été interrogés sur le thème de l'activité appuyée par le CRDI. La plupart des anciens étudiants ayant répondu ont indiqué avoir reçu une formation sur les méthodes de recherche (85 %) et sur l'analyse statistique (57 %).

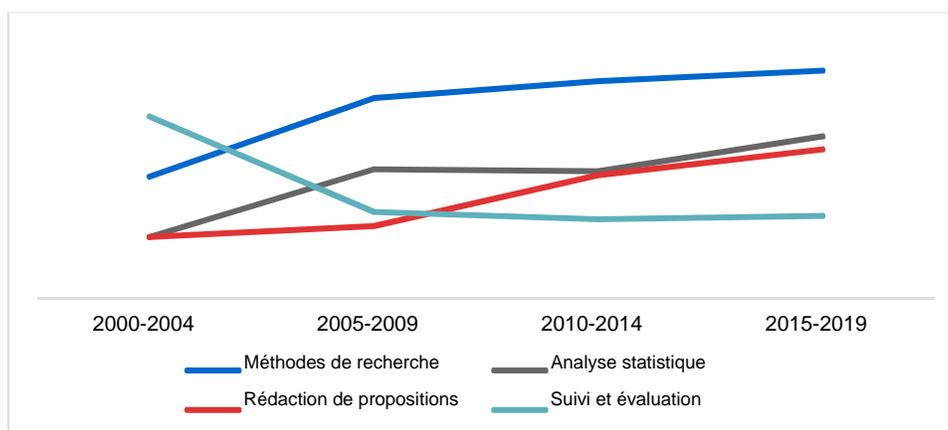
Figure 7. Formations ou ateliers techniques soutenus par le CRDI (n = 456)



Sexospécificité : Les anciens étudiants ayant répondu ont indiqué des fréquences de formations et d'ateliers techniques différentes selon qu'ils étaient des hommes ou des femmes. Bien que les répondants aient davantage mentionné avoir appris les méthodes de recherche et l'analyse statistique que les répondantes ($p < 0,001$ pour les deux), les répondantes ont plus souvent indiqué avoir été formées au suivi et à l'évaluation ($p < 0,001$). Cela peut également indiquer une interprétation différente du contenu couvert lors des formations et ateliers techniques.

Année d'achèvement des cohortes : Il y avait une différence au niveau des activités déclarées au fil du temps. Bien que la participation à la plupart des types de formation ait augmenté au fil du temps, la prévalence des formations sur le suivi et l'évaluation a diminué peu à peu. Cette évolution peut être liée au type de programmes inclus dans l'analyse de l'évolution au fil du temps.

Figure 8. Formations ou ateliers sur les compétences techniques par année d'achèvement des cohortes (n = 441)



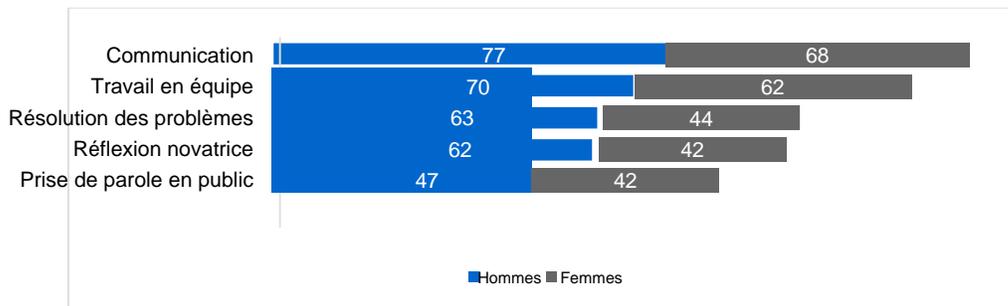
Programmes de bourses

Les anciens étudiants ayant répondu des trois types de projets ont déclaré avoir participé à une formation sur les méthodes de recherche, bien que les titulaires des bourses internationales aient enregistré la fréquence la plus élevée ($p < 0,001$). Bien que les bénéficiaires d'une bourse internationale et d'une bourse dirigée par les programmes aient inclus l'analyse statistique et la rédaction de propositions, ces activités n'ont pas été citées aussi souvent dans les programmes organisationnels/Fondements pour l'innovation ($p < 0,001$ pour les deux activités). Toutefois, le suivi et l'évaluation ont été mentionnés plus fréquemment par les répondants ayant bénéficié d'une bourse organisationnelle/Fondements pour l'innovation que par les autres ($p < 0,05$).

Formations ou ateliers sur les compétences générales

Les compétences générales étaient essentielles pour les caractéristiques moins traditionnelles d'un bon chef de file mentionnées précédemment : visionnaire, collaboratif, inspirant et habilitant. La proportion d'anciens étudiants ayant répondu qui a déclaré avoir reçu une formation sur les compétences générales ($n = 211$; 24 %) était faible par rapport à celle ayant mentionné une formation sur les compétences techniques. 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 %).

Figure 9. Formations sur les compétences générales appuyées par le CRDI ($n = 211$)



Projets intégrés : Les anciens étudiants ayant répondu qui avaient participé à des projets intégrés étaient plus susceptibles de citer des formations ou des ateliers sur la résolution des problèmes que les répondants des programmes de bourses individuelles ($p < 0,01$).

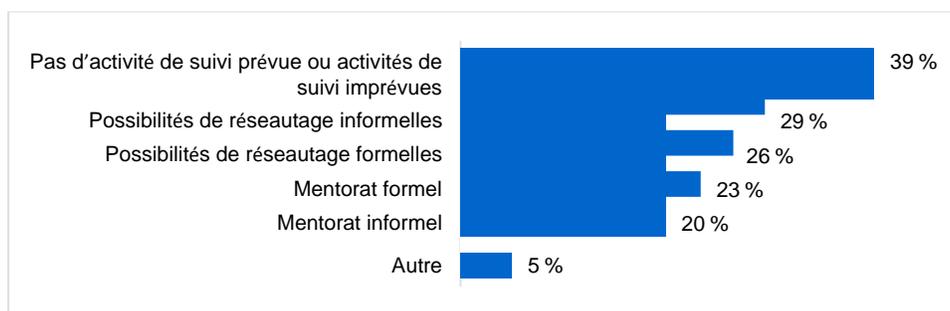
Programmes de bourses

Les anciens étudiants ayant répondu qui avaient bénéficié d'une bourse internationale ou d'une bourse dirigée par les programmes étaient plus susceptibles de déclarer des formations liées au travail en équipe ($p < 0,001$). Cette constatation est intuitive, car ces projets étaient davantage axés sur la collaboration que les projets de bourses organisationnelles/Fondements pour l'innovation individuelles. Les répondants ayant bénéficié d'une bourse internationale étaient également plus susceptibles de mentionner des formations ou des ateliers sur la résolution des problèmes que les répondants des autres projets ($p < 0,01$).

Activités ou soutien de suivi

Un défi constant pour les programmes de développement du leadership est d'offrir un soutien et une relation continuel aux anciens étudiants; cette difficulté s'explique généralement par un financement limité après la participation. Dans le cas de ces 75 projets du CRDI, la majorité (61 %) des répondants a bénéficié d'une activité ou d'un soutien de suivi sous une forme ou une autre, ce qui souligne l'engagement continu du CRDI, des partenaires collaborateurs et des anciens étudiants. Avec le temps, la participation a augmenté, ce qui indique que les projets récents sont plus susceptibles d'inclure des activités ou un soutien de suivi ($p < 0,001$), ce qui semble indiquer un besoin croissant d'offrir un soutien constant, ou une hausse de l'intérêt à l'égard de cette composante.

Figure 10. Activités ou soutien de suivi fournis (n = 911)



Programmes de bourses

Parmi les types de programmes de bourses individuelles, les répondants ayant bénéficié d'une bourse organisationnelle/Fondements pour l'innovation étaient les plus susceptibles de ne déclarer aucune activité de suivi ($p < 0,001$). Les répondants ayant bénéficié d'une bourse dirigée par les programmes étaient plus susceptibles de mentionner des activités formelles de mentorat et de réseautage que ceux des deux autres types de projets ($p < 0,001$ pour les deux).

Points clés à retenir

- Les projets appuyés par le CRDI comportaient de multiples facettes, offrant un éventail d'activités d'apprentissage théorique et pratique qui allaient au-delà du versement d'un financement et concernaient les 75 projets.
- L'expérience pratique et la participation à un plus vaste partage des connaissances étaient des éléments clés, selon les anciens étudiants de la recherche qualitative.
- Bien que leur définition d'un bon chef de file exige à la fois des compétences techniques et des compétences générales, la moitié des répondants a participé à des formations sur les compétences techniques, mais seul un quart d'entre eux a participé à des formations sur les compétences générales.
- Le CRDI, les partenaires collaborateurs et les anciens participants montrent leur engagement continu : plus de la moitié des anciens étudiants ont participé à des activités de suivi.

Perfectionnement professionnel et acquisition de compétences en RPD

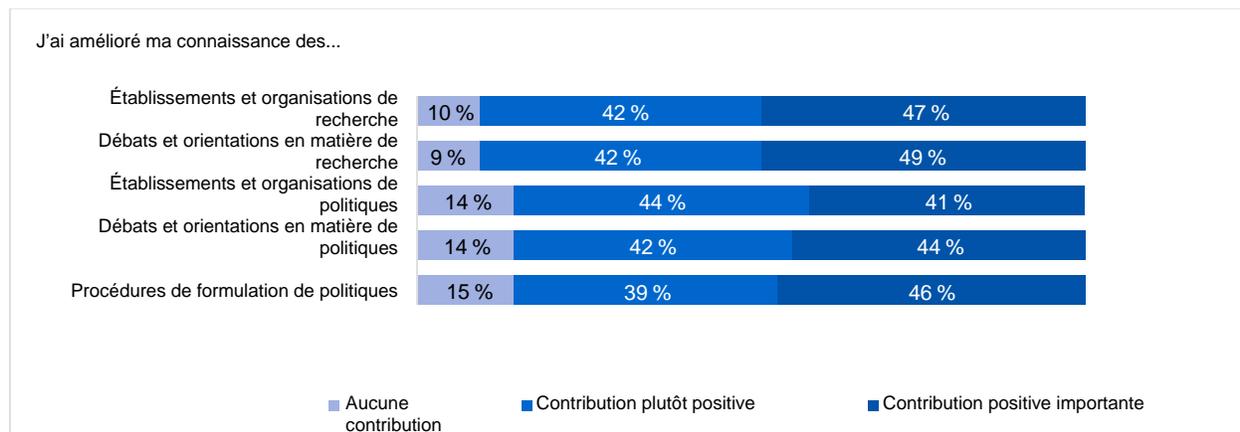
Constatation : Grâce à leur expérience appuyée par le CRDI, les anciens étudiants ont déclaré avoir acquis de l'expertise technique et des compétences de leadership en matière de RPD. Lorsque les anciens étudiants avaient travaillé directement avec les utilisateurs de la recherche, en particulier, ils ont indiqué des taux plus élevés d'acquisition de compétences du cadre QR+ dans toutes les dimensions.

Les participants à l'évaluation ont généralement défini les caractéristiques d'un bon chef de file comme, entre autres, posséder de l'expertise dans son domaine, être un bon décideur, travailler en collaboration, être inspirant et habiliter les autres. Les anciens étudiants ont eu l'occasion d'acquérir à la fois des compétences techniques et des compétences de leadership dans le cadre de leur expérience appuyée par le CRDI, comprenant souvent un apprentissage par l'expérience grâce à leur travail sur le terrain et au partage des résultats. La vaste majorité des répondants (91 %) était d'accord pour dire que les projets appuyés par le CRDI avaient contribué positivement à leur carrière.

Connaissances professionnelles sur la recherche et les politiques

Neuf anciens étudiants sur dix (89 %) ont indiqué que leur expérience appuyée par 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.

Figure 11. Acquisition de connaissances professionnelles (n = 808)



Activités de projet appuyées par le CRDI : L'une des constatations inédites est que dans les cinq catégories, la participation des utilisateurs de la recherche a eu des effets positifs sur la sensibilisation à la recherche et aux politiques ($p < 0,001$). Les répondants qui avaient assisté à un atelier ou à une conférence étaient plus susceptibles de déclarer en avoir appris davantage sur les établissements et les organismes de recherche ($p < 0,001$). Les répondants ayant participé à une formation ou à un atelier technique étaient plus susceptibles d'indiquer qu'ils s'étaient familiarisés avec les procédures de formulation des politiques ($p < 0,01$).

Programmes de bourses

Parmi les projets de bourses individuelles, les répondants des bourses dirigées par les programmes étaient plus susceptibles d'indiquer la contribution du CRDI à leur connaissance des procédures de formulation des politiques ($p < 0,001$) et des débats et orientations en matière de politiques ($p < 0,05$).

Compétences du cadre Qualité de la recherche plus (QR+)

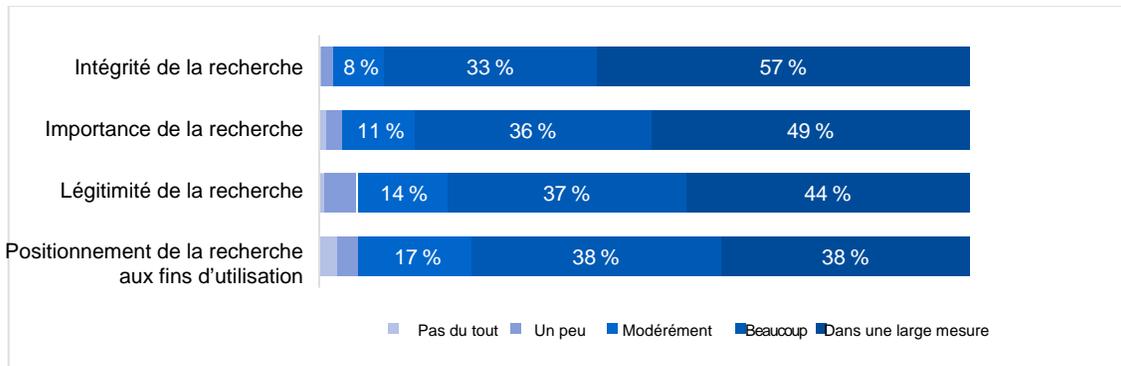
Étant donné que le cadre QR+ définit ce que le CRDI valorise le plus dans la recherche de haute qualité, on a demandé aux anciens étudiants si leur expérience appuyée par le CRDI leur avait permis d'acquérir des compétences en recherche spécifiquement liées aux dimensions du cadre QR+. Les quatre dimensions du cadre QR+ définies aux fins de la présente évaluation sont les suivantes :

- **Intégrité de la recherche :** La rigueur de la conception et de l'exécution de la recherche, y compris la qualité technique et la pertinence.
- **Importance de la recherche :** La pertinence et la valeur perçues des connaissances et de la compréhension générées par la recherche pour les principaux utilisateurs visés.
- **Légitimité de la recherche :** Mesure dans laquelle les résultats de la recherche ont été produits par un processus qui a tenu compte des préoccupations et des avis des intervenants concernés (comme les populations vulnérables, la prise en compte des sexospécificités, l'intégration du savoir local), qui a été jugé équitable au point de vue de la procédure et qui était fondé sur les valeurs, les préoccupations et les points de vue du public cible.
- **Positionnement de la recherche aux fins d'utilisation :** La mesure dans laquelle le processus de recherche a été géré et les produits de la recherche préparés de manière à accroître la probabilité d'utilisation et d'influence, ce qui exige une attention particulière aux contextes des

utilisateurs, à l'accessibilité des produits et aux stratégies de mobilisation des connaissances adaptées à l'objectif.

La plupart des anciens étudiants ayant répondu ont indiqué avoir acquis des compétences du cadre QR+ liées à l'intégrité de la recherche et à l'importance de la recherche. Bien qu'ils soient toujours majoritaires, un pourcentage plus faible de répondants estiment que leur expérience appuyée par le CRDI leur a permis d'accroître leur capacité à positionner la recherche aux fins d'utilisation.

Figure 12. Acquisition de compétences du cadre QR+ (n = 793)



Il n'y avait aucune différence entre ces compétences selon le sexe, l'année d'achèvement des cohortes ou les projets intégrés.

Programmes de bourses

Il n'y avait pas beaucoup de différences dans l'acquisition des compétences du cadre QR+ entre les anciens étudiants ayant répondu selon le type de bourse. Le seul domaine où il y avait des différences significatives était celui du positionnement de la recherche aux fins d'utilisation. Les répondants qui ont participé aux bourses dirigées par les programmes étaient plus susceptibles d'indiquer leur capacité à positionner la recherche aux fins d'utilisation à l'issue de leur expérience appuyée par le CRDI ($p < 0,05$).

Notre analyse a révélé que dans les quatre dimensions du cadre QR+, les occasions de collaborer avec les utilisateurs de la recherche ont mené à l'acquisition de compétences nettement supérieures ($p < 0,001$ dans toutes les catégories). Cette constatation indique que lorsque les anciens répondants ont pu travailler directement avec les utilisateurs de la recherche, ils ont indiqué un taux plus élevé d'acquisition de compétences du cadre QR+ dans toutes les catégories. Tel a été le cas pour tous les types de projets.

De même, les anciens étudiants ayant participé aux groupes de discussion ont souvent indiqué que leur expérience appuyée par le CRDI avait fait évoluer leur point de vue principalement en ce qui concerne le positionnement de la recherche aux fins d'utilisation. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les anciens étudiants ont déclaré que leur approche de la recherche avait changé ou s'était élargie pour tenir compte de l'objectif de la recherche. Un ancien étudiant a déclaré : « Maintenant, je ne pense pas seulement à ma carrière et à mes objectifs. Je pense à la qualité de vie de mon peuple au/en [pays 1], mais aussi à la qualité de vie au/en [pays 2], à la qualité de vie au/en

[pays 3] et à la façon dont nous pourrions tous, en tant que réseau, améliorer la qualité de vie dans toutes les nations. »

L'une des choses que j'ai apprises de mon expérience [appuyée par le CRDI] et qui m'a aidée à devenir une meilleure chef de file a été d'adopter une perspective mondiale. Je garde donc toujours ceci en tête : « mener des actions locales pour avoir des impacts à l'échelle mondiale ».

... L'élément clé est la façon dont la recherche enrichira la prise de décisions et y contribuera. - Une ancienne étudiante

En outre, ils ont discuté de ce changement lié à la façon dont la recherche a été conçue et menée, c'est-à-dire de la question sur laquelle portait la recherche; de la façon dont les résultats seraient utilisés; des personnes qui participeraient à la recherche et de quelle façon; et des personnes qui tireraient profit des résultats. « Ainsi, ce projet [appuyé par le CRDI] nous a aidés à créer ce genre de liens avec les fonctionnaires locaux et les hauts fonctionnaires des localités », a déclaré un ancien étudiant.

[C'était] un travail collaboratif, systématique et à but non lucratif qui répondait aux besoins locaux... Ces activités ont été conçues en collaboration avec le Comité [nom du thème] de la région, dirigé par les autorités sanitaires et du travail, ainsi que les autorités [nom du domaine] - Une ancienne étudiante.

Pour certains anciens étudiants, la prise en compte des répercussions sociétales a commencé à l'étape des demandes.

Ainsi, c'était l'une des clés qui m'a permis de dire ceci : « D'accord, je ne pensais qu'en terme individuel, et maintenant, on me demande de penser aux changements environnementaux pour des milliers de personnes. » Ensuite, l'autre chose que les candidats nous demandent dans la demande concerne la mise à l'échelle de leurs propositions. C'était quelque chose d'intéressant parce que j'ai dit : « D'accord, c'est vrai, je pense maintenant aux changements environnementaux de cette communauté, mais qu'en est-il des autres communautés de la même région? ...Cela a donc changé mon point de vue. Auparavant, je pensais davantage en terme individuel, mais maintenant, je pense davantage en termes d'approche de santé publique. - Un ancien étudiant

Démontrant l'efficacité des répondants, les formations ou les ateliers sur les compétences techniques étaient également essentiels à l'acquisition de compétences liées à l'approche Qualité de la recherche plus (QR+). En particulier, les répondants ayant assisté à des formations techniques ont indiqué avoir acquis des compétences plus élevées dans les domaines de l'intégrité en recherche ($p < 0,01$), de l'importance de la recherche ($p < 0,01$), et du positionnement de la recherche aux fins d'utilisation ($p < 0,01$). Enfin, les répondants ayant profité de possibilités de réseautage informelles étaient plus susceptibles de déclarer avoir acquis des compétences plus élevées en matière de légitimité de la recherche ($p < 0,01$).

Dans le cadre des formations sur les compétences techniques, les activités variaient selon les différentes dimensions QR+. Par exemple, en ce qui concerne l'intégrité de la recherche, l'apprentissage des méthodes de recherche ($p < 0,01$) et l'analyse statistique ($p < 0,001$) ont été les compétences les plus acquises. Toutefois, les répondants qui ont indiqué avoir amélioré leur capacité à positionner la recherche aux fins d'utilisation ont participé plus souvent à une formation en communication stratégique ($p < 0,01$).

Points clés à retenir

- 91 % des répondants ont convenu que le CRDI avait apporté une contribution positive à leur carrière.
- Les contributions les plus importantes que le CRDI a apportées au perfectionnement professionnel des anciens étudiants ont été les possibilités de réseautage et l'accroissement de leur sensibilisation aux connaissances liées à la recherche et aux politiques.
- La collaboration avec les utilisateurs de la recherche a été le facteur le plus important qui a influencé la capacité des anciens étudiants à acquérir des compétences. Cette constatation suggère un lien entre l'apprentissage par l'expérience et la prise en compte des besoins et des intérêts des utilisateurs de la recherche.

Contributions du CRDI au développement du leadership

Constatation : 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.

Un engagement plus fort envers le changement social

À la suite de leur expérience appuyée par le CRDI, bon nombre d'anciens étudiants ont manifesté un engagement plus ferme à influencer le changement social. Que ce soit en tant que stratège politique, professeur d'université ou consultant au sein d'un think tank, tous peuvent partager l'intention d'aborder les questions de développement dans leur domaine. Par ailleurs, une ancienne étudiante a mentionné l'importance de travailler avec le personnel des soins de santé primaires afin de cerner leurs besoins, et le projet des anciens étudiants a pu ensuite faire appel à des experts provenant de divers domaines afin de dispenser une formation aux professionnels de la santé. Un ancien étudiant a également rappelé la valeur de l'approche de son mentor en se disant : « Comment puis-je profiter de toutes ces connaissances et les garder seulement pour moi? Oh non, je dois les partager avec la même passion avec laquelle mon mentor travaille et... essayer de partager toutes les connaissances avec le reste des gens qui me suivent. Il m'a dit plusieurs fois que c'est la seule façon de créer des changements qui changeront systématiquement le pays. »

Bon nombre d'anciens étudiants ont également éprouvé un sentiment de fierté à l'égard des résultats de leurs projets au cours de leur expérience appuyée par le CRDI, ainsi qu'un sentiment de reconnaissance grâce à la portée de leur travail. De plus, certains d'entre eux ont mentionné l'importance de travailler avec une équipe diversifiée ou multisectorielle, alors que d'autres ont mentionné le caractère unique de leur participation à un projet englobant un certain nombre de pays.

Acquisition de compétences en leadership

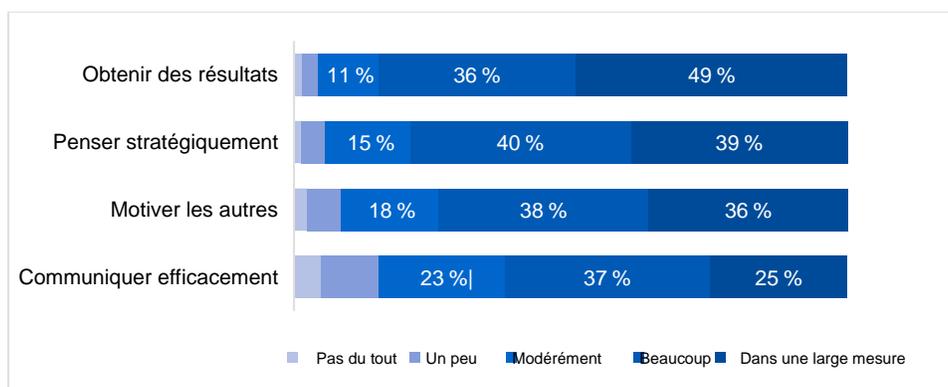
Les activités offertes dans le cadre des expériences appuyées par le CRDI étaient essentielles à l'acquisition de compétences en leadership.

On a demandé aux répondants au sondage de réfléchir à la mesure dans laquelle leur participation au projet appuyé par le CRDI a contribué à l'acquisition de seize compétences en leadership regroupées en quatre sous-thèmes, conformément à la matrice du leadership de l'IIE¹⁶ :

- **Penser stratégiquement** : La pensée novatrice, la planification stratégique, les compétences en négociation et la résolution de problèmes.
- **Communiquer efficacement** : La prise de parole en public, la gestion des conflits, ainsi que le mentorat d'autres personnes.
- **Obtenir des résultats** : Établir des objectifs et prendre des initiatives tout en étant ouvert au changement.
- **Motiver les autres** : Avoir une vision solide qui inspire les autres; motiver les autres; être accessible; et habiliter les autres.

Les anciens étudiants ayant répondu à l'enquête ont indiqué que c'est au chapitre de l'obtention de résultats et de la réflexion stratégique qu'ils ont acquis les compétences les plus élevées. Inversement, ils ont affiché la note la plus faible au chapitre de leur capacité à communiquer efficacement.

Figure 13 Acquisition de compétences en leadership (n=826)



Sexe : Il n'y avait que de légères différences selon le sexe dans une catégorie. Les répondants de sexe masculin étaient plus susceptibles que leurs homologues féminines d'indiquer qu'ils avaient acquis des compétences en leadership dans le domaine de la réflexion stratégique ($p < 0,05$).

Statut de leader : Nous avons examiné le développement des compétences chez les répondants qui occupent actuellement des postes de direction. Les répondants qui ont mentionné être des chefs de file ont indiqué avoir développé des compétences plus élevées en communication efficace ($p < 0,05$). La différence liée aux trois autres catégories n'était pas importante.

Activités de projet appuyées par le CRDI : Les quatre catégories de compétences en leadership étaient étroitement liées aux activités offertes par les programmes du CRDI. D'abord et avant tout, la mobilisation des utilisateurs de la recherche a continué de présenter une différence importante dans les quatre catégories, comme dans la section précédente. Si les répondants ont mentionné qu'ils avaient mobilisé les utilisateurs de la recherche dans le cadre de leur programme du CRDI, ils ont indiqué avoir

¹⁶ L'IIE a élaboré sa matrice du leadership en 2015 pour évaluer les caractéristiques et le changement en matière de leadership chez les participants à des programmes comportant un volet ou mettant l'accent sur le leadership. La matrice comprend quatre grandes catégories et seize éléments. Pour chaque élément, on a demandé aux répondants d'évaluer, sur une échelle de 1 (« Pas du tout ») à 5 (« Assurément »), s'ils possédaient la compétence en leadership. La matrice est décrite plus en détail à l'annexe A : Méthodologie détaillée.

amélioré leurs compétences en leadership dans les quatre catégories ($p < 0,001$). De plus, le travail sur le terrain s'est avéré une activité importante qui a contribué au leadership. Les répondants ayant participé au travail sur le terrain étaient plus susceptibles d'indiquer qu'ils avaient acquis des compétences en leadership dans les domaines de la pensée stratégique ($p < 0,001$) et de la communication efficace ($p < 0,001$).

Enfin, les répondants ayant participé à des formations ou à des ateliers sur les compétences techniques ont également indiqué avoir acquis des compétences plus élevées dans les quatre catégories de leadership ($p < 0,01$).

Lorsqu'on analyse les activités liées aux compétences générales qui sont appuyées par le CRDI, on constate que les répondants qui ont participé à des ateliers axés sur le travail en équipe étaient plus susceptibles de déclarer avoir également développé des compétences en leadership dans les quatre catégories ($p < 0,01$). Bien qu'ils soient peut-être intuitifs, les répondants qui ont participé à des ateliers ou à des formations sur la prise de parole en public ont également amélioré leurs compétences en leadership dans le domaine de la communication efficace ($p < 0,001$).

Programmes de bourses

On n'a relevé aucune différence entre les projets intégrés ou individuels. Parmi les différents programmes de bourses, il y avait des différences statistiques en ce qui concerne la communication efficace ($p < 0,001$) et la motivation des autres ($p < 0,001$). Les répondants ayant reçu une bourse internationale ont déclaré avoir acquis des compétences beaucoup plus élevées dans ces deux catégories, tandis que les répondants ayant bénéficié de bourses organisationnelles ou de bourses du programme FI ont indiqué avoir développé beaucoup moins de compétences.

Les anciens étudiants, le personnel du CRDI, les organismes collaborateurs et les experts externes ont tous convenu que les anciens étudiants ne fonctionnent pas en vase clos dans leurs travaux ou leurs études, une fois qu'ils ont achevé leur expérience appuyée par le CRDI. Ils ont également convenu qu'il est essentiel de former des leaders, mais que cela n'est pas suffisant. 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.

*J'ai rencontré différentes personnes qui ont un niveau de vie très élevé ou des gens très connus qui ont un nom célèbre; ils sont comme des vedettes... on ne peut pas s'en approcher. Vous ne pouvez pas leur parler. C'était complètement différent au cours de mon [expérience appuyée par le CRDI] Les gens étaient si accueillants et ils veulent vraiment enseigner.
- Un ancien étudiant*

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 pas être plus disponible pour eux. De plus, bon nombre d'entre eux ont décrit la façon dont leur mentor les a soutenus, guidés et inspirés. Un ancien étudiant continue d'entretenir des liens étroits avec son mentor et a modifié son cheminement de carrière afin de pouvoir donner au suivant; il a choisi d'être un professeur qui joue le rôle de mentor auprès de ses étudiants de la même façon que son mentor a travaillé avec lui.

C'est donc la réalisation la plus importante et la plus percutante pour moi au cours de ma première année. J'ai réussi à élaborer une proposition de recherche solide qui est liée à [mon domaine]. Et ce processus a été rendu possible grâce au solide mentorat que mon superviseur m'a offert. - Un ancien étudiant

De nombreux anciens étudiants sont restés en contact avec leurs pairs et leur mentor, cherchant à obtenir les uns des autres des conseils, des collaborations et des recommandations concernant des collègues de confiance ayant une expertise particulière. Comme l'a dit un ancien étudiant : « Nous sommes récompensés de faire partie d'un programme à l'échelle du continent intitulé [nom du projet]. Je pouvais vraiment réseauter avec de nombreuses personnes dans l'ensemble de [continent] et, jusqu'à aujourd'hui, nous sommes collègues et nous publions ensemble. » Quelques anciens étudiants ont mentionné qu'ils se sentent moins seuls lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes difficiles et qu'ils savent qu'il y a d'autres membres de leur réseau avec lesquels ils peuvent partager une compréhension commune et un soutien mutuel.

Je veux dire, j'ai toujours des amis... que j'ai rencontrés dans le cadre de mon travail sur le terrain et avec qui je reste en contact. Donc, personnellement, juste sur le plan de la croissance personnelle, c'était vraiment formidable et cela m'a conduit en quelque sorte sur la voie que j'ai empruntée immédiatement après cette expérience. Alors, ce fut une expérience vraiment positive. - Un ancien étudiant

J'ai dit : « Eh bien, c'est parce que nous avons ce réseau et que nous pouvons nous soutenir les uns les autres, et parce que nous pouvons continuer à parler et nous tenir au courant des nouvelles idées ». Par exemple, à l'heure actuelle, si je veux faire quelque chose en lien avec, je ne sais pas, la nutrition, je sais que ma [cohorte] aidera probablement à parler à n'importe quelle autre personne dans [son pays] pour établir des liens. - Un ancien étudiant

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. En plus d'élargir leur réseau de pairs, les anciens étudiants se sont vus offrir l'occasion d'assister à des conférences, à des réunions et à d'autres activités au cours desquelles ils ont été reconnus pour leurs contributions et ont pu élargir leur réseau professionnel. Quelques-uns ont déclaré assumer des rôles prestigieux au sein de réseaux officiels locaux et internationaux.

Points clés à retenir

- Les anciens étudiants estimaient que leur expérience appuyée par le CRDI a renforcé ou accru leur engagement à relever les défis en matière de développement.
- Le CRDI a directement contribué à renforcer les compétences en leadership :
 - La mobilisation des utilisateurs de la recherche a été l'activité la plus importante pour influencer l'acquisition de compétences dans les quatre catégories de compétences en leadership.
 - Le travail sur le terrain est directement lié à des niveaux plus élevés d'acquisition de compétences en leadership dans les domaines de la pensée stratégique et de la communication efficace.

Expérience unique appuyée par le CRDI

Constatation : Les anciens étudiants estimaient que leur expérience était unique parce qu'elle comprenait un volet pratique en dehors des universités et un soutien pour assurer un travail sur le terrain utile. De plus, les représentants des organismes collaborateurs ainsi que d'autres intervenants ont exprimé leur profonde gratitude au CRDI pour son soutien ciblé et durable, et pour l'établissement continu de relations mutuellement respectueuses.

Les efforts du CRDI étaient perçus comme des contributions uniques lorsqu'il soutenait les chefs de file émergents dans le cadre des projets de recherche pour le développement. Les représentants des organismes collaborateurs et les experts externes ont apprécié le réseau unique de soutien à long terme offert par le CRDI. Certains de ces intervenants ont mentionné que le dialogue continu et le soutien financier ont aidé à établir des relations mutuellement respectueuses qui ont créé un espace pour des innovations et des programmes plus pertinents. Quelques autres ont mentionné un esprit de « famille » plus fort avec les équipes ou les institutions qui collaborent à un projet de renforcement des capacités ou du leadership et qui reçoivent également des fonds du CRDI pour mener d'autres projets. Par exemple, au sein de SAWA, il existe un fort sentiment de connexion entre les différentes universités et les institutions collaboratrices qui reçoivent également le soutien du CRDI pour mener d'autres projets.

Les anciens étudiants de la recherche qualitative ont exprimé leur appréciation pour le soutien à multiples facettes, en encourageant les expériences d'apprentissage pratique en compagnie des universitaires. En parlant d'un projet de bourse organisationnelle ou du programme Fondements pour l'innovation, une ancienne étudiante a dit ceci : « Le fait que vous obtenez de l'argent pour faire votre travail sur le terrain en tant que chercheur indépendant, sans dépendre d'une quelconque université, cette partie est assez unique, selon mon expérience. » Par ailleurs, un ancien étudiant d'un projet intégré a apprécié le caractère unique du soutien qu'il a reçu en recevant des fonds à la fois pour sa maîtrise et ses recherches personnelles, tout en menant des recherches sur le terrain au sein d'une équipe basée dans une organisation locale.

C'était très, très unique. Je pense que le fait d'avoir...cette possibilité de travailler dans une organisation, d'être soutenu en tant qu'employé à temps plein, puis d'obtenir l'espace et le budget nécessaires pour mener nos recherches personnelles et d'acquérir cette expérience sur le terrain est une combinaison tout à fait unique de choses que j'ai vraiment appréciées. — Un ancien étudiant (bourse organisationnelle ou du programme Fondements pour l'innovation)

L'aspect le plus percutant du projet [appuyé par le CRDI]...a été très déterminant... parce qu'il vise à contribuer aux connaissances universitaires, mais en essayant de résoudre un véritable problème politique et d'être en mesure de proposer d'autres orientations stratégiques. - Un ancien étudiant (Bourses dirigées par le programme)

Au total, 98 % des anciens étudiants ayant répondu à l'enquête ont considéré que leur participation au projet appuyé par le CRDI constituait une expérience professionnelle importante, et 96 % ont dit que leur expérience appuyée par le CRDI était une occasion unique et différente des autres occasions existantes. Il est important de noter que ces constatations ne différaient pas selon le sexe, le type de projet, l'année d'achèvement des cohortes, ou le statut marginalisé.

Points clés à retenir

- Les intervenants trouvent que l'approche émergente et collaborative du CRDI est unique et ressentent un « esprit de famille » avec d'autres organismes collaborateurs du CRDI.
- Les anciens étudiants ont trouvé que la combinaison d'approches pratiques et théoriques était propre au CRDI et extrêmement efficace.

5. Les anciens étudiants d'aujourd'hui en tant que chefs de file

Trajectoires professionnelles

Constatation : Les projets appuyés par le CRDI ont contribué à améliorer l'emploi des anciens étudiants, la moitié d'entre eux occupant des postes de direction. De plus, les anciens étudiants ont également acquis des compétences qui leur ont permis d'obtenir un financement, 30 % d'entre eux ayant spécifiquement obtenu un financement pour recherche.

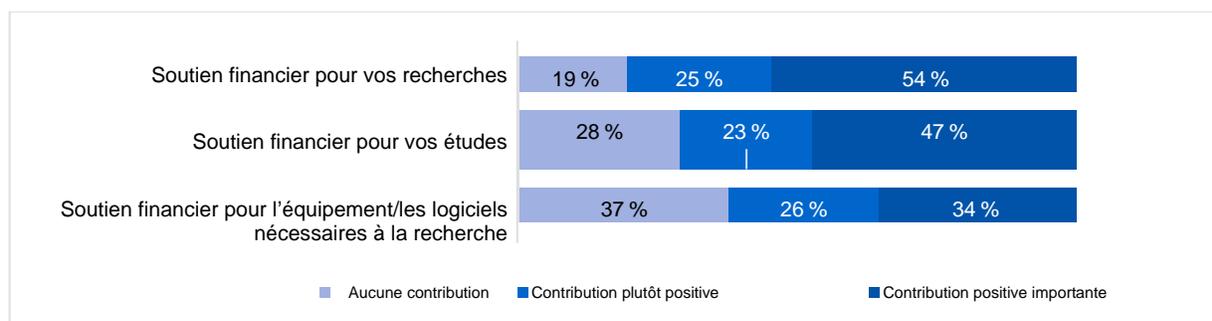
Pour la plupart des répondants, l'expérience appuyée par le CRDI a contribué à les aider à obtenir un emploi dans leur domaine d'expertise (87 %) et à terminer leurs études (87 %). Par ailleurs, 97 % des anciens étudiants ayant répondu à l'enquête ont convenu que leur expérience appuyée par le CRDI avait permis d'améliorer leur curriculum vitae. Cette constatation était répartie également entre les sexes et les années d'achèvement des cohortes, ce qui indique que les perceptions des anciens étudiants sont demeurées semblables au fil du temps.

Cette constatation est semblable à celle d'autres programmes de développement du leadership qui ont porté fruit, où la grande majorité des anciens étudiants estiment que leur expérience a contribué à stimuler leur carrière en raison du prestige du programme ou du bailleur de fonds, de l'accès à des possibilités et à des réseaux qu'ils n'auraient pas pu avoir autrement, et des compétences essentielles acquises. 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. Un ancien étudiant a mentionné ce fait en lien avec un livre produit dans le cadre du projet de Plate-forme de sécurité des citoyens d'Amérique centrale et des Caraïbes (COPAZ), dont certains chapitres ont été rédigés par les participants au sujet de leurs recherches effectuées au cours de leur expérience appuyée par le CRDI.

Activités de projet appuyées par le CRDI : Comme nous l'avons mentionné précédemment, la mobilisation des utilisateurs de la recherche était une activité de projet appuyée par le CRDI qui a grandement incité les répondants à souligner la contribution du CRDI à leur carrière. En effet, les anciens étudiants ayant répondu à l'enquête qui ont mobilisé les utilisateurs de la recherche dans le cadre de leur projet appuyé par le CRDI étaient plus susceptibles d'indiquer la contribution positive du CRDI à l'obtention d'un emploi dans leur domaine ($p < 0,01$) et à l'amélioration de leur curriculum vitae ($p < 0,001$).

Pour 72 % des anciens étudiants ayant répondu à l'enquête, leur participation à des projets appuyés par le CRDI a contribué de façon positive à les aider à accéder à d'autres possibilités de financement, lesquelles étaient principalement liées à leurs recherches ou à d'autres études universitaires.

Figure 14. Financement supplémentaire attribuable au CRDI (n=726)



Programmes de bourses

Parmi les programmes de bourses individuelles, les répondants ayant participé à un programme de bourse internationale étaient plus susceptibles d'indiquer la contribution apportée par le CRDI pour les aider à financer leurs études ($p < 0,001$) et à terminer leurs études ($p < 0,001$). Cette constatation est semblable à l'analyse précédente concernant le soutien de la bourse internationale à l'achèvement du programme d'études, ce qui indique que ce type de programme a aidé les répondants du CRDI à poursuivre leurs études.

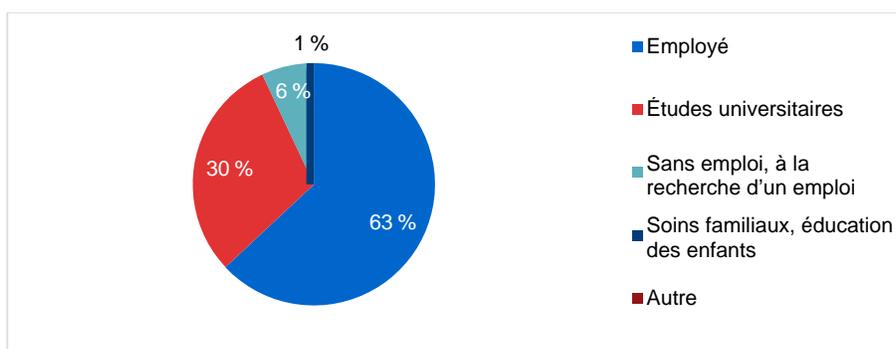
À l'instar d'autres programmes de leadership, certains anciens étudiants ont dû relever des défis après avoir terminé leur expérience appuyée par le CRDI. Les contextes institutionnel, politique et culturel peuvent ne pas correspondre aux intérêts et aux attentes des anciens étudiants et, parfois, ces derniers peuvent directement contester les normes traditionnelles, créant ainsi un milieu de travail stimulant. Dans les groupes de discussion, certains anciens étudiants ont dit se sentir dévalorisés et parfois découragés par d'autres personnes ne participant pas au projet d'appliquer ce qu'ils ont appris au cours de leurs expériences appuyées par le CRDI. Par ailleurs, un membre du personnel du CRDI a parlé de l'importance pour les anciens étudiants de travailler dans un « environnement favorable » et du fait que les gens travaillent en collaboration pour être efficaces dans leur travail « parce que les problèmes sont si importants. » Toutefois, bon nombre d'entre eux ont déclaré travailler dans des organisations dont la culture et les pratiques entravent l'innovation et la créativité.

Les anciens étudiants viennent assister à ces ateliers et reçoivent toute cette formation. Cependant, lorsqu'ils retournent dans leur organisation, ils reviennent un peu à la case départ. Et c'est peut-être parce que les services, c'est-à-dire les secteurs au sein des établissements où vous essayez de changer la culture de recherche, ne sont généralement pas encore très réceptifs à ces nouvelles façons de mener des recherches. - Un intervenant

Activités actuelles

Depuis qu'ils ont terminé leur expérience appuyée par le CRDI, les anciens étudiants ayant répondu ont mené des recherches et influencé le changement dans le monde entier : 934 anciens étudiants de 102 pays qui ont répondu à l'enquête travaillent dans plus de 14 domaines en tant que défenseurs, professeurs, influenceurs politiques, représentants du gouvernement, et employés d'organisations non gouvernementales, entre autres. Les anciens étudiants ont ensuite travaillé dans divers domaines. Enfin, la majorité des anciens étudiants ont un emploi (60 % d'hommes et 66 % de femmes), et environ un tiers d'entre eux poursuivent des études universitaires (31 % de femmes et 27 % d'hommes).

Figure 15. Activités actuelles (n=911)



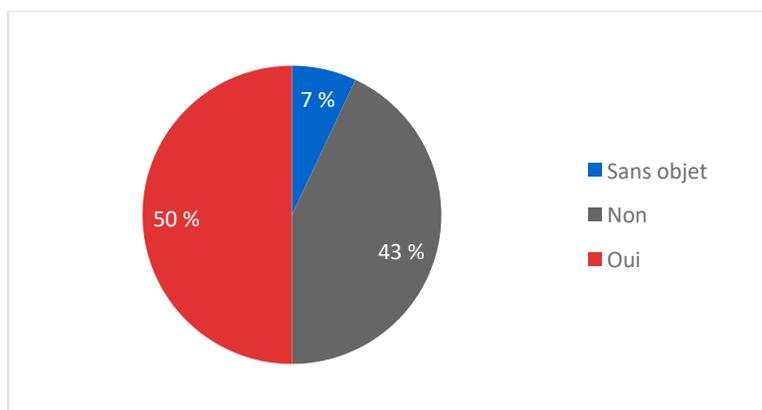
La majorité des répondants (58 %) travaillent dans le secteur public, alors qu'un pourcentage moins élevé d'entre eux travaillent dans le secteur à but non lucratif (28 %) et le secteur privé (13 %). De plus, la plupart des anciens étudiants ayant répondu ont indiqué que leur travail est lié à la croissance économique inclusive (27 %), à la gouvernance et aux politiques (27 %), ainsi qu'à l'éducation (25 %). En milieu de travail, les anciens étudiants ont déclaré que la plus grande partie de leur travail était axée sur la réalisation de leurs recherches et la rédaction d'articles à leur sujet (57 %). Un peu moins de la moitié d'entre eux ont également déclaré que les activités liées à leur travail actuel comprenaient les conférences et l'enseignement (46 %), ainsi que la gestion de projets (45 %).

Le leadership en pratique

Constatation : La moitié des anciens étudiants ayant répondu occupent des postes de direction ou de cadre supérieur, dans le cadre desquels ils donnent des conseils en matière de politiques; mènent des recherches ciblées sur des questions de développement pressantes; et enseignent dans des universités, entre autres choses.

En ce qui concerne les types de postes de direction, la moitié de tous les anciens répondants ayant répondu (50 %) ont indiqué qu'ils occupaient un poste de direction ou de cadre supérieur dans leur travail.

Figure 16. Poste de direction ou de cadre supérieur (n = 904)



Il est probable qu'un plus grand nombre d'anciens étudiants occupent un poste au niveau de la direction. Pour les projets compris dans cette étude, le CRDI n'avait pas clairement défini ce qu'il entendait par « chefs de file émergents », ainsi que l'éventail des possibilités s'offrant aux chercheurs pour agir comme chefs de file avant la conception du projet. De plus, il est possible que certains répondants ne se soient pas sentis à l'aise ou n'aient pas estimé qu'ils assumaient un rôle de leadership. Par exemple, les répondants de sexe masculin étaient plus susceptibles de déclarer occuper un poste de direction que leurs homologues de sexe féminin ($p < 0,05$), ce qui pourrait indiquer que les femmes étaient moins à l'aise de déclarer qu'elles occupaient un poste de direction ou que le contexte sociétal continue de favoriser l'avancement des hommes.

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 antérieures qui ont répondu à l'enquête étaient plus susceptibles d'occuper des postes de direction que les bénéficiaires plus récents ($p < 0,01$). On n'a relevé aucune différence importante entre les projets intégrés ou individuels.

De nombreux répondants à l'enquête ont fait part de leurs postes spécifiques, qui se situaient surtout dans le domaine des politiques et le milieu universitaire. Certains d'entre eux travaillent avec le gouvernement pour aider à façonner les politiques, comme les représentants gouvernementaux, les conseillers et les stratèges hautement spécialisés qui oeuvrent dans les communications ou la gouvernance locale, alors que d'autres influent sur les politiques en dirigeant une organisation, un service ou une équipe de recherche qui mène des activités de plaidoyer ou travaille dans le domaine des communications et du journalisme. Par ailleurs, certains répondants 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 au sein de leur service. En voici quelques exemples :

- *J'occupe actuellement le poste de spécialiste des stratégies parentales... À ce titre, je fournis une vision stratégique pour [nom de la division]. (Femme)*
- *J'occupe le poste de représentante nationale. Je dirige la représentation d'une organisation non gouvernementale (ONG) internationale dans mon pays. (Femme)*
- *Je suis le directeur de [nom de l'unité] au ministère de [nom]. (Homme)*
- *Je suis la directrice d'un centre de recherche et conseillère en matière de politique publique. (Femme)*

- *Je suis vice-présidente du Comité des études supérieures de [nom de l'école]. (Femme)*
- *Un ancien étudiant est directeur d'agence au Conseil de sécurité sociale du [pays], et il a une histoire à succès liée à la représentation [sur le terrain] dans d'autres pays de la région. (Homme)*
- *Je suis économiste en chef et chef de la direction au sein du [think tank financier]. Je plaide en faveur de meilleures politiques économiques et d'un conseiller exigeant en matière d'élaboration des politiques. (Femme)*
- *Je suis une « professionnelle de l'information au sein d'une [ONG internationale]. (Femme)*

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 participent 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 été reconnus en tant que chefs de file en recevant des prix. Sur les 934 répondants au sondage, 112 ont déclaré avoir remporté des prix. Il s'agit notamment de bourses d'études; de bourses de recherche; de subventions de recherche; de prix pour le meilleur article et la meilleure présentation ou la meilleure affiche dans le cadre d'une conférence; de subventions de voyage; de prix pour les meilleures publications; de prix pour les meilleurs chercheurs; de prix de la durabilité; de prix de leadership; et d'autres prix dans divers domaines attribués par des organisations nationales et internationales prestigieuses. En voici quelques exemples :

- Médaille du jubilé d'or en neurologie pédiatrique de l'Ouganda (femme)
- Programme de bourses Carnegie African Diaspora pour le prix d'excellence en enseignement et en mentorat (homme)
- Bourse pour le projet Des villes qui ont faim: économie non structurée, croissance partagée et sécurité alimentaire dans les villes des pays du Sud (femme)
- Bourse de doctorat commune Erasmus Mundus d'une durée de 3 ans; et bourse de recherche Marie Curie d'une durée de 2 ans (homme)
- Prix de la meilleure thèse de maîtrise en sciences de Gunnar Köhlin, attribué par le Comité de recherche de Environment for Development Initiative, département d'économie de l'Université de Göteborg (homme)

Produits du savoir et partage des connaissances

Constatation : Les chefs de file émergents en recherche qui sont appuyés par le CRDI produisent des travaux de recherche de grande qualité et partagent leurs connaissances pour éclairer la prise de décisions. 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.

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 %). Les sections suivantes présentent les types de résultats et d'impacts que les répondants à l'étude ont pu obtenir dans leur domaine de travail et d'études.

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 %).

Tableau A. Total des produits du savoir créés par les anciens étudiants

	Nombre total
Article (examiné par des pairs)	2 078
Article (non examiné par des pairs)	832
Livre	225
Chapitre de livre	773
Rapport	2 508
Exposé de politique	1 301
Atelier ou séminaire	3 143
Conférence	4 275
TOTAL	15 135

Bien que les contextes traditionnels puissent favoriser une disparité, il n'y avait aucune différence dans le nombre total de produits élaborés par sexe ou groupe marginalisé. De plus, on n'a relevé aucune différence importante entre les régions ou les projets intégrés ou individuels. Notre intuition nous porte à croire que les répondants des cohortes antérieures étaient plus susceptibles d'indiquer un nombre plus élevé de produits ($p < 0,001$). Par exemple, la cohorte 1990-1995 a déclaré avoir produit 109 produits, en moyenne. En comparaison, la cohorte 2015-2019 a déclaré avoir produit en moyenne huit produits. Cette constatation peut indiquer que, avec le temps, il sera possible d'en produire davantage et qu'il faudra du temps pour que bon nombre de ces produits du savoir, comme les livres ou les chapitres de livres, se concrétisent; cela signifie que le nombre de produits du savoir augmentera probablement dans l'avenir.

Dans l'échantillon de projets, un certain nombre de participants ont travaillé sur différents sujets de recherche qui portaient sur des enjeux sexospécifiques remettant en question leur société ou qui confrontaient les normes sociales traditionnelles. Certains sujets liés à l'accès à la justice pour les victimes d'abus sexuels, à la réduction des services de sages-femmes, aux questions relatives à l'avortement et à d'autres questions liées à la santé des mères et des enfants en Afrique, à la violence contre les personnes transgenres et à leur sécurité, à la violence sexospécifique dans les transports publics, ainsi qu'aux violations des droits humains des personnes transsexuelles.

Programmes de bourses

L'analyse de l'ensemble des programmes de bourses individuelles indique que les répondants ayant bénéficié de bourses organisationnelles ou de bourses du programme FI étaient les plus susceptibles de déclarer avoir publié et produit des recherches lors de leur expérience appuyée par le CRDI. Ils étaient les plus susceptibles de publier des livres et des articles dans des revues à comité de lecture, et de donner des présentations dans le cadre de conférences.

Tableau B. Produits du savoir par personne et par programme de bourses

	Bourses organisationnelles/ Fondements pour l'innovation	Bourses internationales	Bourses dirigées par les programmes
Conférence	9,2	4,1	3,5
Atelier ou séminaire	5,9	3,4	2,6
Rapport	3,6	3,0	2,9
Article (examiné par des pairs)	3,3	2,9	1,7
Exposé de politique	2,7	0,8	1,5
Chapitre de livre	1,6	0,8	0,6
Article (non examiné par des pairs)	1,4	0,9	0,8
Livre	0,3	0,3	0,2
Nombre total de produits	6 255	4 147	3 069

Les répondants ont dirigé 1 169 nouveaux projets de recherche et participé à 2 044 nouveaux projets de recherche. Comme nous l'avons mentionné précédemment, 72 % des répondants ont indiqué qu'ils avaient acquis des compétences qui leur ont permis d'avoir accès à d'autres sources de financement. De plus, 30 % des anciens étudiants ayant répondu ont indiqué avoir traduit concrètement ces compétences et ces liens en une voie permettant d'accéder à d'autres sources de financement de la recherche. Depuis qu'ils ont terminé leur projet appuyé par le CRDI, les anciens étudiants ayant répondu ont pu obtenir un financement supplémentaire pour leurs recherches, dont le montant total s'est élevé à 94 694 363 dollars canadiens¹⁷.

¹⁷ 233 répondants ont déclaré avoir reçu un financement supplémentaire. L'équipe d'évaluation a converti, en dollars canadiens, les montants de financement en différentes devises à l'aide du taux de change en vigueur au 1^{er} juillet 2019. Tout financement qui ne comprenait pas de devises a été exclu. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a exclu les valeurs aberrantes dans les limites du montant moyen du financement et d'un écart-type. Le plus petit montant de financement s'est élevé à 150 dollars canadiens, alors que le montant inclus le plus important s'est élevé à 6,5 millions dollars canadiens.

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 était une valeur évidente. Plus de la moitié des anciens étudiants ayant répondu (55 %) ont indiqué qu'ils enseignaient ou donnaient des conseils aux étudiants depuis leur expérience appuyée par le CRDI, ce qui est intuitif car la plupart des répondants travaillent actuellement dans le domaine de l'éducation. En outre, plus du tiers des anciens étudiants ayant répondu (36 %) ont indiqué qu'ils encadraient d'autres nouveaux chercheurs, et plus de la moitié (52 %) d'entre eux ont indiqué qu'ils donnaient des conseils fondés sur leur expertise. Au total, les anciens étudiants ayant répondu ont indiqué avoir enseigné ou fourni des conseils à 53 349 étudiants.

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 avaient cernée chez un bon leader. Un certain nombre d'anciens étudiants ont décrit leur engagement à encourager et à encadrer leurs étudiants ou le personnel subalterne. Comme l'a dit un ancien étudiant, « ... après cette expérience [appuyée par le CRDI]... je remarque toujours la même chose chez les gens. Il y a plusieurs chercheurs chevronnés, plusieurs dirigeants hauts placés qui veulent partager la perspective [de la région géographique] et former de nouveaux chefs de file pour les aider à mieux travailler. Je pense que c'est ma responsabilité de faire la même chose avec le reste des gens qui me suivront. »

Année d'achèvement des cohortes : Les répondants de la cohorte 2000-2004 étaient les plus susceptibles d'enseigner à des étudiants. Les membres des cohortes plus récentes peuvent être encore en voie de terminer leur diplôme ou au début de leur carrière universitaire, alors que ceux qui ont participé aux activités du CRDI au cours des années 1990 étaient plus susceptibles de ne plus enseigner.

Programmes de bourses

Les répondants des programmes de bourses individuelles enseignaient plus souvent aux étudiants que ceux des programmes intégrés ($p < 0,001$). Les répondants ayant bénéficié de bourses institutionnelles ou du programme Fondements pour l'innovation étaient les plus susceptibles d'enseigner ($p < 0,01$) et d'encadrer d'autres chercheurs ($p < 0,01$).

Il est intéressant de noter que, en raison de la diversité des offres et des conceptions de projet, les résultats liés à l'enseignement, à la prestation de conseils et au mentorat n'étaient pas très différents selon les activités de projet appuyées par le CRDI. Cette constatation peut indiquer que ces résultats étaient davantage liés aux activités et aux travaux actuels des répondants plutôt qu'aux activités qu'ils ont menées en participant à l'expérience appuyée par le CRDI.

Rédaction et promotion des politiques

Le CRDI souligne que l'un des éléments clés d'une recherche pour le développement de grande qualité est la mise à profit de la recherche, dont l'un des aspects influe sur les changements de politiques. Selon l'enquête, environ 112 répondants, soit 12 % de la population de répondants, ont déclaré avoir influencé environ 250 politiques à l'échelle locale, nationale et internationale. Certains répondants ont indiqué qu'ils rédigeaient des politiques pour leur gouvernement sur des enjeux locaux et nationaux, alors que d'autres ont participé aux processus de rédaction des politiques pour leur organisation, y

compris des organismes au sein des Nations Unies et des organisations non gouvernementales internationales. Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, le temps était un facteur important dans la capacité des répondants à influencer les politiques; les répondants des cohortes précédentes ont indiqué avoir exercé une plus grande influence sur les politiques que leurs homologues plus récents ($p < 0,01$). Encore une fois, contrairement aux normes et contextes traditionnels, il n'y avait aucune différence significative selon le sexe et les groupes marginalisés. De plus, il n'y avait pas d'autres différences significatives selon le type de programme. Il est également intéressant de noter qu'il n'y avait aucune différence entre les activités de projet appuyées par le CRDI, ce qui indique que les répondants associés à différents types de projets et à différentes interventions ont pu influencer les politiques.

Un certain nombre de répondants étaient d'avis que le fait de partager leurs recherches au moyen d'exposés de politique et d'autres formats avait influencé les changements de politiques en inspirant un dialogue ayant mené à une nouvelle politique, ou avait directement éclairé les décideurs dans le but d'élaborer une nouvelle politique. Les sujets abordés incluaient la santé, la technologie, la résilience aux changements climatiques, les sexes/pécificités et l'équité. Dans un cas, la recherche qui a éclairé les normes en matière de données sur le processus ouvert d'octroi de contrats dans le pays d'origine de l'ancien étudiant a ensuite aidé à façonner les politiques dans d'autres pays, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de sa région géographique.

Les résultats d'une de mes études de recherche ont montré que les affichages cliniques et communautaires pour les étudiants en soins infirmiers peuvent être réalisés grâce à l'utilisation des médias sociaux. La même chose a été communiquée au conseil des infirmières et sages-femmes de [pays] pour adoption dans tout le pays afin d'assurer une supervision adéquate et adéquate des étudiants malgré la pénurie de personnel infirmier.
– Une ancienne étudiante

J'ai dirigé plusieurs projets majeurs sur la tuberculose et j'ai été chef d'équipe pour les complications neurologiques du virus Zika chez les adultes [travaillant dans un pays des Caraïbes pour une organisation internationale]. Les recherches que j'ai dirigées ont directement éclairé les politiques locales, nationales des États-Unis et mondiales, car elles ont été partagées directement avec l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS) et l'Organisation mondiale de la santé (OMS). — Un ancien étudiant

Points clés à retenir

- Les anciens étudiants des projets appuyés par le CRDI ont produit 15 135 produits du savoir, encadré ou conseillé 53 349 étudiants et obtenu 94 694 363 dollars canadiens pour leurs recherches.
- Contrairement aux normes et contextes traditionnels, il n'y avait pas de différences dans le nombre total de produits et l'influence des politiques selon le sexe ou le statut marginalisé.
- Les anciens étudiants se sont engagés à partager leur savoir et à encadrer des étudiants; certains ont été inspirés par leurs mentors au cours de leurs expériences appuyées par le CRDI et ont mis en pratique leur définition d'un bon chef de file.
- L'un des plus grands défis pour les anciens étudiants a été la tension qui a surgi de leur intérêt pour l'application de ces nouvelles compétences au sein de cultures et d'institutions locales plus traditionnelles.

6. Conclusions et considérations

Pour en revenir aux questions d'évaluation posées au chapitre 1, les résultats montrent que le CRDI a contribué de façon significative à la carrière des chefs de file de la recherche au service du développement en devenir et à leur capacité d'apporter des changements. Les sections qui suivent présentent les conclusions fondées sur les données et les constatations du rapport et exposent les facteurs à prendre en considération pour la prise de décisions et la programmation futures.

Question d'évaluation n° 1

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

Même si ce projet consistait en une évaluation des efforts déployés pour aider les chefs de file en devenir à atteindre l'objectif stratégique de *Forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain*, la grande majorité des projets inclus dans l'étude ont été conçus avant l'articulation de cet objectif. Quelques-uns ont revu leurs objectifs et leurs conceptions chaque année, y compris après 2015, dans le cadre de leur processus de renouvellement. L'échantillon de l'évaluation ciblait les anciens étudiants qui avaient achevé leur expérience appuyée par le CRDI depuis au moins deux ans, de sorte que les réponses donnent une idée plus précise de ce que les anciens étudiants pouvaient appliquer et accomplir après leur expérience appuyée par le CRDI. Le fait que les résultats concordent avec l'objectif stratégique et qu'ils soient semblables d'un type de programme et d'un endroit à l'autre démontre les valeurs fondamentales solides que le CRDI maintient au coeur de ses efforts.

Les projets appuyés par le CRDI qui ont été évalués étaient fondés sur les valeurs organisationnelles qui facilitaient l'utilisation d'un langage et de résultats communs, même s'il n'y avait pas de théorie de changement ni de politique claire pour le développement du leadership au moment de la conception de ces 75 projets. Afin de définir le leadership en réponse à l'objectif stratégique, le CRDI a caractérisé un leader d'opinion comme un chef de file établi en recherche ou en pratique qui est reconnu et recherché comme une autorité dans son domaine et qui utilise son expertise et son influence pour faire avancer des solutions visant à appuyer des changements positifs. Les participants à l'évaluation ont utilisé un langage semblable aux observations du CRDI, à savoir qu'un bon chef de file devrait être un expert dans son domaine, habiliter les autres et faire preuve de créativité et d'innovation. Les participants à l'évaluation sont allés plus loin en disant qu'un bon chef de file est quelqu'un qui est visionnaire, collaboratif, inclusif et participatif, et qui travaille bien avec une équipe diversifiée.

Selon la recherche qualitative, les projets ont été conçus selon une approche émergente et réactive. Le CRDI et les organismes collaborateurs établissent des relations de confiance respectueuses qui favorisent le dialogue et l'innovation pour aborder les questions de développement au fur et à mesure qu'elles se présentent et évoluent. Les stratégies d'entreprise, telles que *Forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain*, améliorent la conception des projets en offrant plus d'espace pour explorer et élargir les façons dont ces domaines d'intérêt sont abordés. Les anciens étudiants estimaient que des pratiques justes et équitables étaient utilisées tout au long de leurs expériences appuyées par le CRDI. La plupart des projets ont été conçus dans une perspective sexospécifique. Un seul des 11 projets examinés visait spécifiquement l'inclusion et le soutien des personnes issues de groupes marginalisés ou défavorisés, contrairement à la valeur d'équité, d'inclusion et d'intersectorialité du CRDI.

Question d'évaluation n° 2

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

Dans tous les secteurs de programme et tous les types de projets, les anciens étudiants ont déclaré avoir acquis des compétences techniques et de leadership essentielles au cours de leur expérience appuyée par le CRDI. La plupart des projets ont donné lieu à des expériences à multiples facettes, offrant un éventail de possibilités d'apprentissage universitaire et pratique qui, selon les anciens étudiants, étaient propres au CRDI et essentielles à leur apprentissage. Les anciens étudiants ont acquis des compétences techniques qui les ont aidés à parfaire leur expertise dans leur domaine, s'alignant ainsi sur l'une de leurs principales caractéristiques d'un bon chef de file qui est un expert dans son domaine, notamment les compétences liées aux méthodes de recherche, à l'analyse statistique et aux dimensions QR+ de l'intégrité et de l'importance en recherche.

Les compétences générales étaient également considérées comme essentielles pour les caractéristiques moins traditionnelles d'un bon chef de file, notamment le fait d'être visionnaire et collaboratif et d'inspirer et d'habiliter les autres. Toutefois, seulement un quart des répondants ont déclaré avoir suivi des formations sur les compétences générales, le plus souvent liées aux compétences en communication, au travail en équipe et à la résolution de problèmes. Conformément à la conception du projet, les anciens étudiants des projets intégrés ont participé plus fréquemment à des formations ou à des ateliers de résolution de problèmes que les anciens étudiants des programmes individuels, tandis que ceux de la bourse internationale et des bourses dirigées par le programme ont assisté plus fréquemment à des formations liées au travail en équipe.

Il est intéressant de noter que lorsque les anciens étudiants ont travaillé directement avec les utilisateurs de la recherche, ils ont indiqué des taux plus élevés d'acquisition de compétences dans les dimensions RQ+. Cette constatation indique un lien entre l'apprentissage par l'expérience et la prise en compte des besoins et des intérêts des utilisateurs de la recherche, augmentant ainsi l'apprentissage des anciens étudiants. De même, les anciens de la recherche qualitative ont constaté que leurs expériences pratiques et leur participation à un plus vaste partage des connaissances étaient des éléments importants pour accroître la confiance, être reconnus pour leur travail par les autres et offrir des occasions de réseautage.

Question d'évaluation n° 3

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, 97 % ont dit que leur expérience appuyée par le CRDI avait amélioré leur curriculum vitae et 87 % ont dit que leur expérience appuyée par le CRDI avait contribué à obtenir du travail dans leur domaine.

Grâce à leur expérience appuyée par le CRDI, les anciens étudiants sont passés d'eux-mêmes à l'intérêt supérieur ou ont consolidé leur intérêt, ayant intériorisé les concepts de la recherche dans le but d'inclure des contributions diverses et communautaires et d'encadrer d'autres étudiants. Ils travaillent dans tous les secteurs et tous les domaines, contribuant ainsi à un changement fondé sur des données probantes pour faire face à des problèmes de développement difficiles. De plus, les anciens étudiants

estimaient que leur expérience globale appuyée par le CRDI renforçait ou rehaussait leur engagement à relever les défis en matière de développement.

Les anciens étudiants ont connu des succès concrets depuis qu'ils ont terminé leurs projets appuyés par le CRDI. La majorité d'entre eux étaient employés au moment de l'enquête, la plupart dans le secteur public, y compris les universités. Parmi ceux qui n'avaient pas d'emploi, la plupart poursuivaient leurs études. Parmi l'ensemble des anciens étudiants répondants, la moitié a déclaré occuper actuellement des postes de direction ou de cadres supérieurs. Les anciens étudiants ont généré 15 135 produits du savoir, dirigé 1 169 nouveaux projets de recherche grâce à un financement supplémentaire 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 révélateur d'un taux plus élevé d'acquisition de compétences, il n'y a pas eu d'activités particulières appuyées par le CRDI qui se sont traduites par un taux plus élevé d'extrants. L'influence la plus importante sur le nombre d'extrants a été le temps.

Question d'évaluation n° 4

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

L'équipe d'évaluation a tiré les leçons suivantes de l'analyse des résultats des subventions et bourses de recherche du CRDI :

- **Force d'une compréhension commune :** Bien que l'objectif stratégique de *Forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain* ait été élaboré après la conception des projets de la présente étude, le travail de l'organisation visant à établir une compréhension commune des valeurs et des objectifs dans l'ensemble des programmes a donné des résultats uniformes pour tous les types de projets.
- **Relations avec les autres :** Les parties prenantes et les anciens étudiants apprécient les relations personnelles de confiance respectueuses et durables. Il peut s'avérer difficile et isolant de faire pression pour obtenir des changements sur des questions critiques de développement dans des contextes intenses. Les intervenants de la recherche qualitative ont grandement apprécié leurs relations mutuellement respectueuses avec le personnel du CRDI, ce qui a favorisé le dialogue ouvert, l'apprentissage coopératif et l'innovation. Les anciens étudiants appréciaient grandement leurs relations avec leur cohorte et leurs réseaux élargis qui les soutenaient dans leur travail et leur donnaient l'impression de faire partie intégrante d'une plus grande force. Les anciens étudiants appréciaient également les liens significatifs qu'ils ont tissés avec d'autres membres de leurs cohortes, ressentant un sentiment de soutien personnel lorsqu'ils étaient confrontés à des situations difficiles.
- **Apprentissage pratique et académique :** Les anciens étudiants estimaient que cette combinaison était unique au CRDI et qu'elle était essentielle à leur expérience. La recherche qualitative a révélé que les expériences pratiques des anciens étudiants et leur participation à un plus vaste partage des connaissances étaient importantes pour améliorer leurs capacités et élargir leurs réseaux.
- **Utilisateurs de la recherche :** Le fait de travailler avec les utilisateurs de la recherche a considérablement accru l'acquisition de compétences par les diplômés dans toutes les dimensions RQ+, ce qui suggère que l'apprentissage par l'expérience et la prise en compte des

besoins et des intérêts des utilisateurs de la recherche augmentent l'apprentissage des anciens étudiants.

- **Inclusion** : L'un des plus grands défis était lié à la création de cohortes diversifiées. Des équipes multidisciplinaires et diversifiées ont été jugées essentielles pour aborder des questions complexes. Cependant, d'après la recherche qualitative, les projets ne cherchaient pas intentionnellement des candidats issus de milieux marginalisés ou défavorisés, les groupes mêmes qui sont les plus touchés par les problèmes de développement. Une exception a été l'accent mis sur le soutien au développement des femmes chefs de file en devenir, en particulier dans les domaines où elles étaient sous-représentées. Selon la recherche qualitative, un certain nombre d'anciens étudiants ont également constaté une réceptivité limitée à l'égard des efforts qu'ils ont déployés pour appliquer ce qu'ils ont appris dans le cadre de leur expérience appuyée par le CRDI dans leur milieu de travail ou dans le cadre de leurs études ultérieures, ce qui constitue un autre défi.
- **Sexe** : Bien qu'il y ait un besoin important d'intégrer davantage les programmes sexotransformateurs, il y a eu des domaines, comme l'acquisition de compétences, qui indiquent un certain niveau de progrès vers l'égalité des sexes pour ces anciens étudiants.
- **Environnement post-CRDI** : Selon la recherche qualitative, certains d'entre eux ont eu du mal à trouver un environnement favorable après leur expérience appuyée par le CRDI; ce défi s'est avéré frustrant et a limité leur capacité d'appliquer leurs connaissances dans leur milieu de travail.
- **Facteurs externes** : Le temps est le facteur le plus important dans l'accomplissement des anciens étudiants aux postes de direction et dans la génération de produits du savoir. De plus, il existe des facteurs contextuels qui favorisent ou entravent le succès des anciens étudiants une fois qu'ils ont terminé leurs expériences appuyées par le CRDI. Bien que ces facteurs ne fassent pas partie de la sphère d'influence du CRDI, les compétences accrues et l'avancement professionnel des anciens étudiants jouent un rôle important, ce qui donne à penser que les contributions du CRDI ont catalysé la capacité des anciens étudiants à réaliser ce qu'ils ont réalisé.

Réflexions pour les actions futures

En se fondant sur les constatations de cette évaluation, l'équipe d'évaluation a élaboré des domaines à prendre en considération au fur et à mesure que le CRDI progresse vers son objectif stratégique de *Forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain*. Des exemples de pratiques exemplaires sont fournis le cas échéant.

Alignement stratégique et apprentissage organisationnel

Bien que l'objectif stratégique de *Forger les chefs de file d'aujourd'hui et de demain* ait été introduit récemment, la solide compréhension de ses valeurs et de sa finalité par le CRDI a donné lieu à des programmes antérieurs qui ont renforcé les capacités des chefs de file en devenir, en accord avec l'objectif stratégique récent du CRDI. De plus, le cadre du plan stratégique actuel offre au personnel du CRDI et aux organismes collaborateurs un espace essentiel pour poursuivre l'exploration et l'innovation, ce qui favorise la réflexion et appuie l'évolution stratégique.

Considérations

- Le CRDI devrait envisager de continuer à formuler des objectifs stratégiques ou des politiques ministérielles afin de laisser au personnel et aux organismes collaborateurs une plus grande marge de manœuvre pour explorer et élaborer des programmes plus intentionnels visant à former des chefs de file de la recherche au service du développement provenant de divers milieux et domaines.
- Comme l'étude révèle un intérêt pour une plus grande attention concernant l'inclusion et l'égalité des sexes, le processus de réflexion et l'élaboration de programmes susmentionnés devraient tenir compte des personnes qui participent aux différents aspects de ce processus, tant au CRDI que dans les organismes collaborateurs.

Il faudrait s'attacher à déterminer les rôles implicites et explicites et à prêter attention à la façon dont ceux qui n'occupent pas traditionnellement un rôle particulier pourraient acquérir de l'expérience pour ceux qui sont moins susceptibles de diriger dans une certaine capacité et acquérir des idées du point de vue d'un membre de l'équipe pour ceux qui sont généralement des chefs de file.

Définir et identifier les chefs de file

Les participants à l'évaluation s'entendent pour dire que les bons chefs de file de la recherche au service du développement doivent être visionnaires, habiliter et inspirer les autres, ce qui indique la nécessité d'une approche collaborative en matière de leadership.

Considérations

- Une compréhension commune d'un bon leadership de la recherche au service du développement, définie et régulièrement révisée avec les organismes collaborateurs, servira de base à la conception et à la mise en oeuvre de projets plus ciblés, renforçant ainsi l'impact.
- Le CRDI devrait encourager l'exploration de l'expression et l'encouragement de la panoplie de façons dont les chercheurs de la recherche au service du développement peuvent diriger au sein d'une équipe, d'une organisation ou d'un domaine, en appuyant une réflexion plus large sur la façon dont le leadership est exercé et sur les personnes qui pourraient assumer ces rôles. L'inclusion de diverses perspectives dans cette exploration pourrait donner un aperçu de comportements traditionnels qui, autrement, ne seraient peut-être pas reconnus.

Inclusivité et genre

La prise en considération de la question de savoir qui participe et de quelle manière est essentielle dans tous les aspects d'un projet. Les anciens des groupes marginalisés et ceux qui mènent des activités de plaidoyer ont indiqué avec encore plus de force que le fait d'être inclusif et participatif était une caractéristique clé pour un bon chef de file. Le CRDI devrait examiner de plus près les façons dont il peut faciliter la création d'environnements et d'occasions particulièrement conçus pour encourager et habiliter les participants qui ont d'autres défis à relever.

Considérations

- Lors de la conception des projets, le CRDI devrait rechercher plus systématiquement qui participe traditionnellement sur le terrain et quelles autres voix pourraient être importantes pour mieux informer le terrain.
- En cernant les défis implicites et explicites que ces groupes doivent relever pour s'épanouir dans des rôles de leadership, on pourrait éclairer la conception de projets, de programmes d'études et d'activités qui favoriseront l'apprentissage et l'autonomisation des chefs de file émergents issus de différents milieux, formations, caractéristiques et styles d'apprentissage.

Un quart de l'ensemble des répondants à l'enquête a déclaré appartenir à des groupes marginalisés, et un tiers d'entre eux ont déclaré qu'ils étaient marginalisés en raison de leur sexe. Sur les 11 conceptions de projet examinées dans le cadre de la recherche qualitative, quelques-unes portaient spécifiquement sur les femmes et une autre comportait une petite composante ciblant les hommes issus de milieux socioéconomiques défavorisés. Pour les projets qui visent à s'attaquer aux questions d'exclusion et de légitimité de la recherche en ciblant les participants issus de groupes marginalisés, la conception du projet devrait intégrer des approches diverses et inclusives pour que tous puissent prospérer.

Considérations

- Pour les projets qui incluent intentionnellement des groupes marginalisés, la sélection est une première étape. Toutefois, pour que les participants issus de groupes marginalisés puissent s'épanouir, la conception du projet doit être révisée, du rayonnement et de l'application à la conception du programme, au mentorat et aux possibilités d'expérience pour surmonter les obstacles et les défis des groupes cibles.
 - Le SAWA s'est concentré sur la formation de chercheuses dans un domaine dominé par les hommes. La phase 1 était composée de 20 % d'hommes provenant de communautés défavorisées et de 80 % de femmes, et la phase 2 était composée de 100 % de femmes. Chaque phase a été conçue pour inclure un soutien à plusieurs niveaux, comme la coopération transfrontalière entre quatre institutions, la confiance et le renforcement des compétences en classe, et un réseau de soutien de professeurs, de conseillers universitaires et de mentors qui sont des praticiens.

Compétences techniques et de leadership

L'expertise dans le domaine d'un chercheur est une exigence fondamentale pour être un bon chef de file. Le CRDI a réussi à renforcer les capacités techniques des anciens étudiants dans leur domaine et à acquérir des compétences en recherche au service du développement de haute qualité. En fait, plus des trois quarts des anciens étudiants ont déclaré avoir acquis des compétences dans les quatre dimensions RQ+.

En plus des compétences techniques, les compétences en leadership sont nécessaires aux communications, au travail d'équipe et à l'établissement de limites afin de mettre efficacement la recherche à profit. Les anciens étudiants interrogés ont déclaré que l'un des changements les plus importants qu'ils ont vécus au cours de leur expérience appuyée par le CRDI a été d'apprendre à tenir compte de l'utilisation de leur recherche au-delà du milieu universitaire.

Considérations

- L'un des facteurs clés pour accroître l'acquisition de compétences est la collaboration des anciens étudiants avec les utilisateurs de la recherche. Il faut réfléchir à la façon dont la conception du projet peut intégrer les participants qui travaillent avec les utilisateurs de la recherche.
- Les anciens étudiants ont apprécié les possibilités d'apprentissage pratiques et académiques combinées, y compris le travail sur le terrain, les conférences, les réunions et les publications. De plus, les répondants qui ont assisté à des formations ou à des ateliers sur les compétences techniques ont indiqué qu'ils avaient acquis de meilleures compétences en leadership, et ceux qui ont participé à des travaux sur le terrain ont plus fréquemment indiqué qu'ils avaient acquis des compétences en réflexion stratégique et en communication efficace. Réfléchissez à la façon dont ces deux composantes peuvent être intégrées et complémentaires dans la conception de votre projet, en particulier en intégrant le travail sur le terrain.
- Réfléchissez au type d'expertise requis pour le domaine d'intérêt du projet, à la personne qui est traditionnellement considérée comme un expert dans ce domaine, aux autres voix qui sont importantes pour approfondir et élargir le domaine et à celles qui pourraient ajouter de la complexité aux offres et à la cohorte pour une meilleure pertinence.

Bourses et programmes intégrés

Les projets de bourses qui incluaient des composantes de renforcement des compétences et d'apprentissage par l'expérience incorporées dans leur conception ont eu une plus grande influence sur le renforcement des compétences. Par contre, les répondants candidats aux bourses institutionnelles et du programme Fondements pour l'innovation (qui comprenaient la bourse aux chercheurs candidats au doctorat sans volet de perfectionnement des compétences) ont déclaré des niveaux inférieurs d'acquisition de compétences techniques et de leadership. Bien qu'un nombre assez élevé d'anciens de tous les types de projets aient déclaré avoir acquis des compétences en RQ+, les anciens étudiants des projets intégrés ont obtenu des résultats inférieurs à ceux des projets de bourses.

Considérations

- Compte tenu des résultats obtenus, que ce soit dans le cadre du financement du CRDI ou de la contribution du partenaire collaborateur, la bourse aux chercheurs candidats au doctorat et d'autres projets semblables devraient envisager un volet de renforcement des capacités, en particulier une expérience pratique.
- Les projets intégrés sont souvent plus petits et peuvent avoir plus de souplesse pour une programmation nuancée et adaptative. Il faut tenir compte des besoins particuliers de chaque personne et des diverses façons dont les compétences peuvent être perfectionnées par le mentorat, l'expérience pratique, les formations et les ateliers. Il faut également tenir compte des types de styles d'apprentissage et des antécédents des individus afin d'élaborer des possibilités d'apprentissage qui répondent le mieux à leurs besoins et à leurs intérêts particuliers.

Établissement de relations

Les relations personnelles, en particulier avec les mentors et les pairs de leur cohorte, étaient essentielles pour que les anciens étudiants se sentent soutenus sur le plan émotionnel et professionnel. Ces relations étaient encore plus appréciées pour ceux qui s'attaquaient à des questions de développement qui remettaient en question des croyances et des traditions profondément ancrées.

Considérations

- La technologie peut améliorer l'exposition et l'accès au savoir, mais elle ne devrait pas remplacer les rapports en personne. L'idéal serait de trouver des moyens créatifs d'intégrer les avantages des deux.
 - Les cohortes de COPAZ de chaque pays ont participé en personne à un cours enseigné virtuellement, ainsi qu'à quelques réunions en personne partout au pays.
 - Les bourses de recherche du CRDI ont réuni des participants dans chaque bureau (à Ottawa et dans les bureaux régionaux) pour des réunions virtuelles. Certains ont dit qu'il serait encore plus avantageux d'ajouter des rencontres en personne, si le budget le permettait.
- Dans les cas où il y avait des cohortes, les anciens étudiants ont apprécié le fort sentiment de lien et de confiance avec le groupe. Il faut envisager de mettre l'accent sur la création de cohortes et de réseaux solides pour les anciens étudiants qui traitent de la dynamique du pouvoir au sein du groupe, y compris le sexe, l'âge, l'origine ethnique et le milieu socioéconomique. Il faut tenir compte de la façon dont cela peut influencer sur la façon dont les individus interagissent et dont le CRDI, ses partenaires, ses mentors et ses professeurs peuvent développer le respect et la confiance grâce à la conception du projet et à la modélisation du comportement.
- Les relations avec les mentors étaient essentielles pour les anciens étudiants. Dans l'ensemble, les anciens ont estimé que leur relation avec leur mentor était utile, même si certains estimaient que leurs mentors n'étaient pas très disponibles. L'établissement de liens et la formation de mentors dans le cadre d'un projet pourraient faciliter l'atteinte d'un but, d'un langage et d'un niveau d'efficacité communs plus solides.
 - Le SAWA a récemment mis au point une approche à plusieurs niveaux, dans laquelle les participants ont reçu l'appui de conseillers universitaires et le mentorat de praticiens dans leur domaine.
 - Les bénéficiaires de bourses de recherche du CRDI avaient un mentor général et un mentor sexospécifique qui animaient des ateliers en personne et un processus de mentorat en ligne pour régler les problèmes au cas par cas avec chacun des boursiers.
- Près de 95 % des anciens participants estimaient que l'établissement de partenariats et de réseaux était important ou d'une importance critique pour le leadership. L'intégration d'occasions de réseautage professionnel par la participation à des conférences, à des réunions et à d'autres activités permettra aux chefs de file en devenir de mettre en pratique leurs compétences nouvellement acquises pour devenir des chefs de file forts au chapitre de la recherche au service du développement, ce qui comprend l'apprentissage de la façon de communiquer avec les autres professionnels.

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

La recherche qualitative a révélé qu'une fois que les chefs de file en devenir terminent leurs projets et quittent cet environnement de soutien, les normes et les pratiques de leur milieu de travail ou de leur université (pour poursuivre leurs études) entravent ou restreignent souvent la capacité des anciens étudiants à appliquer leurs connaissances. C'est le cas même si 60 % des répondants ont indiqué qu'ils avaient participé à des activités de suivi planifiées ou non planifiées avec leur projet après l'achèvement de celui-ci. Le CRDI a trois sphères d'influence potentielles pour influencer sur le changement au sein de l'environnement général.

Considérations

- Le CRDI pourrait s'attaquer directement à la promotion de la compréhension et de la réceptivité des établissements à l'égard de la recherche et du leadership de haute qualité au chapitre de la recherche au service du développement, au sens de la définition du CRDI. Le CRDI pourrait utiliser cette approche avec les organismes qu'il appuie dans le cadre de projets conçus avec un autre objectif ou d'un projet unique à cette fin.
- Dans les cas où les bénéficiaires d'une subvention du CRDI pour un projet de développement du leadership constituent une petite équipe au sein d'un organisme beaucoup plus important (comme une équipe de recherche au sein d'une université) ou coordonnent les efforts de divers organismes, le projet devrait inclure une composante de promotion de la compréhension et de la réceptivité à la recherche et au leadership de qualité dans le domaine de la recherche au service du développement, au sens de la définition du CRDI, avec des acteurs en lien avec des projets de plus grande envergure.
- Il convient de diriger ou promouvoir le dialogue avec d'autres bailleurs de fonds et institutions de recherche locaux ou mondiaux à propos de la définition du leadership et de la façon d'encourager un environnement plus propice à la réflexion prospective des dirigeants de la recherche au service du développement.

Conclusion

L'équipe d'évaluation tient à remercier le CRDI de l'occasion qui lui est donnée de contribuer à la recherche sur la façon dont les investissements dans les chefs de file émergents influent sur les résultats individuels et collectifs en recherche pour le développement. Non seulement les résultats de notre étude d'évaluation éclairent les travaux du CRDI, mais ils peuvent aussi constituer d'importantes leçons apprises pour d'autres intervenants qui souhaitent investir dans les nouveaux chefs de file en recherche. Nous espérons que ces résultats pourront éclairer ces discussions et contribuer à l'importance d'investir dans la prochaine génération de chefs de file de la recherche au service du développement qui sont engagés envers l'excellence et l'utilisation de la recherche.

Annexe A : Méthodologie détaillée et matrice d'évaluation

Cette méthodologie détaillée fournit des renseignements complémentaires à la section Approche et méthodologie du rapport.

Projets analysés dans l'évaluation

Le CRDI a mis au point un échantillon ciblé de 75 projets de recherche et de bourses appuyés par le CRDI, dont les dates de début s'échelonnaient de 1995 à 2018. Les projets ont été regroupés en deux grandes catégories : 1) projets de bourses individuelles (45 projets : 11 bourses institutionnelles/Fondements pour l'innovation, 23 bourses internationales, 11 dirigées par les programmes) et 2) soutien intégré dans des projets de recherche (30 projets) qui démontrent des approches distinctes en matière de renforcement des capacités. Les projets de bourses individuelles ont utilisé deux modalités de financement :

- *Gestion directe par le CRDI*, où le Centre gère directement les subventions aux particuliers au moyen d'un processus géré à l'interne.
- *Gestion par l'entremise d'un tiers*, où le Centre accorde une subvention à un organisme dans le but principal ou exclusif d'administrer un programme de bourses individuelles.

Approche technique et méthodologie

Le processus d'évaluation s'est déroulé dans un esprit de collaboration et d'utilisation, avec une attitude appréciative et une approche soucieuse de l'égalité des sexes. L'équipe d'évaluation a d'abord examiné les documents stratégiques et de projet pertinents du CRDI et a participé avec le CRDI à un atelier de démarrage afin de recueillir d'autres données et d'élaborer un processus d'évaluation adapté. L'adaptation collaborative de la théorie du changement du groupe de travail du CRDI sur la formation de chefs de file¹ et l'élaboration de la matrice d'évaluation, qui combinait des aspects clés du cadre de résultats du groupe de travail du CRDI, du cadre Qualité de la recherche Plus (QR+) du CRDI² et de la matrice de leadership de l'IIE, étaient essentielles pour encadrer cette évaluation. L'approche a été particulièrement éclairée par :

- Modèle de Kirkpatrick adapté³ : pour mieux comprendre les progrès du développement du leadership et l'impact de l'individu à la collectivité. L'IIE a ajouté un cinquième niveau au modèle standard à quatre niveaux qui spécifie les changements sociaux plus importants que les bénéficiaires de bourses et de subventions ont pu avoir dans leurs sphères de politique et de développement.
- Analyse de la stratégie : examiner de quelle façon les expériences appuyées par le CRDI ont contribué à renforcer la capacité de leadership des boursiers et des bénéficiaires de subventions.

¹ Voir l'Annexe B : Théorie du changement révisée

² Ofir, Z., Schwandt, T., Duggan, C. et McLean, R. (2016). *Qualité de la Recherche Plus : une approche holistique de l'évaluation de la recherche*, CRDI.

³ Le modèle d'évaluation de Kirkpatrick comprend la mesure de l'acquisition de nouvelles connaissances, compétences et attitudes (apprentissage) par les participants; leur application de cet apprentissage; les résultats de cette application aux niveaux institutionnel, communautaire, national ou international; et sur leurs relations et réseaux.

- Normes d'évaluation du CAD de l'OCDE : les principaux piliers de l'évaluation de la qualité du développement établis par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD de l'OCDE) – Normes de qualité pour l'évaluation du développement⁴ ont orienté ce processus d'évaluation.

Méthodes de collecte des données

L'IIE a recueilli des données quantitatives et qualitatives de janvier à avril 2019, en recueillant 934 réponses à partir d'un sondage en ligne auprès des anciens du CRDI et en interrogeant 38 membres du personnel, anciens, représentants d'organismes collaborateurs et experts externes, dans le cadre de 16 entrevues individuelles avec des intervenants et de 4 groupes de discussion d'anciens étudiants.

Tableau A. Méthodes de collecte des données

Méthode de collecte des données	
Examen des documents	L'équipe d'évaluation a examiné les documents stratégiques et les documents de projet pertinents du CRDI, qui ont servi de base à d'autres méthodes de collecte de données.
Atelier de démarrage	Un atelier participatif tenu à Ottawa a donné l'occasion de collaborer avec le CRDI, d'approfondir les questions d'évaluation et d'élaborer ensemble une approche personnalisée de l'évaluation.
Sondage sur Internet	Un sondage en ligne a été mené auprès de tous les bénéficiaires de bourses et de subventions du CRDI pour lesquels on disposait de coordonnées à jour afin de mieux comprendre les expériences des anciens étudiants. L'IIE a analysé toutes les données de l'enquête en fonction de caractéristiques clés comme le sexe, l'emplacement actuel, le type de projet, l'année de cohorte et le groupe marginalisé. Tous les résultats statistiquement significatifs sont rapportés à $p < 0,05$, $p < 0,01$ ou $p < 0,001$.
Entrevues avec des informateurs clés	Des entrevues virtuelles en profondeur ont été menées avec des membres du personnel du CRDI et des représentants d'organismes collaborateurs afin de mieux comprendre les possibilités, les défis et les leçons apprises dans la mise en œuvre des programmes financés par le CRDI. Des experts de l'extérieur – connaissant bien les projets du CRDI, retirés de la mise en œuvre et établis dans les pays où se déroulent les projets – ont également été interviewés pour parler des répercussions à long terme des projets de développement du leadership du CRDI sur la société et sur les politiques.
Groupes de discussion	Quatre groupes de discussion virtuels formés d'anciens étudiants ont donné un aperçu des répercussions plus générales observées dans l'ensemble des programmes de bourses et des subventions selon différentes approches. Les groupes de discussion (menés en anglais, en français et en espagnol) étaient composés d'au moins cinq anciens bénéficiaires de bourses et subventions, avec une répartition équilibrée des hommes et des femmes et une représentation de diverses régions géographiques. Chaque groupe de discussion comprenait des bénéficiaires de bourses et de subventions de projets types ainsi que d'autres projets.
Atelier d'interprétation des données	Atelier participatif à Ottawa où le personnel du CRDI s'est penché sur les résultats des données, a contextualisé et approfondi l'analyse, et a donné un aperçu des résultats et des leçons apprises.
Exemples de projets	Quatre projets ont été sélectionnés pour une compréhension plus nuancée de leur évolution et de leur complexité; deux bourses et deux subventions dans les trois secteurs de programme. Chaque projet a été examiné à l'aide de toutes les méthodes de collecte de données susmentionnées, de la triangulation de l'examen des documents, de groupes de discussion virtuels avec des anciens étudiants et d'entrevues avec des informateurs clés, des administrateurs de programme du CRDI, des chercheurs principaux ou des chefs de projet des organismes collaborateurs et des experts externes.

⁴ <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/44920384.pdf>

Collecte de données quantitatives

L'équipe d'évaluation a commencé la collecte des données en janvier 2019 par un sondage en ligne auprès de 1 825 anciens étudiants pour lesquels des coordonnées à jour étaient disponibles. Le sondage était proposé en anglais, en français et en espagnol. Environ un tiers (31 %) des 1 825 anciens étudiants interrogés ont reçu des bourses dirigées par les programmes, 30 % ont reçu une bourse internationale, 23 % ont reçu une bourse institutionnelle ou une bourse du programme Fondements pour l'innovation et 16 % ont participé à des projets intégrés.

Tableau B. Population de l'étude par nom et type de projet

	Nom du projet	Bourses institutionnelles ou bourses du programme Fondements pour l'innovation	Bourses internationales	Bourses dirigées par le programme	Bourses intégrées	Total
1	Stage rémunéré d'un an au CRDI (maintenant appelé bourse de recherche du CRDI)	129				129
2	Adaptation à différentes échelles dans les régions semi-arides (ASSAR)				11	11
3	Adaptation afin d'accroître la résilience de l'agriculture éthiopienne face aux changements climatiques				6	6
4	Création d'un centre en Afrique pour soutenir l'examen systématique des données probantes et l'application des connaissances				13	13
5	Bourse de recherche destinée à des doctorants africains pour la rédaction d'une thèse		68			68
6	Bourse de recherche destinée à des doctorants africains pour la rédaction d'une thèse (phase III)		42			42
7	Programme de formation du Consortium pour la recherche économique en Afrique (AERC)		12			12
8	Économie de la santé et renforcement des capacités et diffusion en matière de recherche sur les politiques en Afrique				21	21
9	Bourses internationales de recherche en agriculture urbaine pour étudiants diplômés (AGROPOLIS)	11				11
10	Bourse John G. Bene en foresterie communautaire	7				7
11	Bourse de recherche Bentley	8				8
12	Former les chefs de file émergents dans le domaine des politiques en matière de communication en Afrique et en Asie (CPRsouth - LirneAsia)			55		55
13	Développement du leadership dans des villes de l'Amérique latine et des Caraïbes dans le contexte des changements climatiques			6		6
14	Perfectionnement des capacités des futurs dirigeants en matière d'économie en Afrique occidentale et en Afrique équatoriale			24		24
15	Bourses Regard canadien sur le développement international	3				3

	Nom du projet	Bourses institutionnelles ou bourses du programme Fondements pour l'innovation	Bourses internationales	Bourses dirigées par le programme	Bourses intégrées	Total
16	Renforcement des capacités sur les marchés du travail et dans la politique industrielle en Asie : une initiative régionale de l'Indira Gandhi Institute of Development Research		8			8
17	Plateforme de sécurité des citoyens d'Amérique centrale et des Caraïbes				12	12
18	CORAF : Renforcement des capacités en agriculture visant le développement en Afrique subsaharienne		24			24
19	Bourses doctorales pour renforcer le leadership en Afrique subsaharienne dans la recherche sur la prévention du VIH			5		5
20	Bourses aux chercheurs candidats au doctorat dans le domaine de l'agriculture et de la gestion des ressources naturelles durables (RUFORUM-CRDI)		15			15
21	Écosanté		8			8
22	Écosanté : Pratiques en matière de santé, d'environnement et de société		43			43
23	Concours visant l'octroi des bourses de recherche et de design ÉCOPOLIS pour les cycles supérieurs	5				5
24	Réduction des pertes de fruits grâce à la nanotechnologie (seconde phase d'activités du Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale [FCRSAI])				22	22
25	Bourse de recherche pour l'étude du développement de la Birmanie		19			19
26	Examen de l'incidence que commencent à avoir les données gouvernementales ouvertes dans les pays en développement				10	10
27	De la recherche aux politiques – Établissement de liens entre l'adaptation aux changements climatiques et l'agriculture durable en Afrique australe				6	6
28	Bourses du Gordon Institute of Business Science		17			17
29	Health Enterprise Architecture Laboratory (HEAL)				4	4
30	Initiative Des villes qui ont faim : économie non structurée, croissance partagée et sécurité alimentaire dans les villes des pays du Sud				16	16
31	Bourses du CRDI	7				7
32	Bourse du CRDI aux chercheurs candidats au doctorat	218				218
33	Bourse du CRDI en gouvernance, sécurité et justice en Asie du Sud		1			1
34	Bourses de perfectionnement professionnel du CRDI	16				16
35	Bourses en journalisme scientifique du CRDI	9				9
36	Travaux d'un chercheur invité sur la gouvernance et la corruption du CRDI	1				1
37	Bourses de l'IERI aux chercheurs candidats au doctorat		4			4

	Nom du projet	Bourses institutionnelles ou bourses du programme Fondements pour l'innovation	Bourses internationales	Bourses dirigées par le programme	Bourses intégrées	Total
38	Indira Gandhi Institute of Development Research		11			11
39	Aquaculture intérieure et adaptation aux changements climatiques dans le nord de la Thaïlande				12	12
40	Inondations dans la banlieue de Dakar : Vers une adaptation par les améliorations du bâti, des infrastructures et de la gouvernance locale				2	2
41	IRIACC – Partenariat Canada-Caraïbes sur l'adaptation des collectivités aux changements climatiques				6	6
42	IRIACC – Vulnérabilité et Adaptation aux phénomènes climatiques extrêmes				8	8
43	ISSP - Projet de renforcement des capacités en analyse de politiques et systèmes de santé en Afrique subsaharienne		28			28
44	Stages pour « Junior fellows » de l'Institut d'études de sécurité		19			19
45	Programme d'économie environnementale de l'Amérique latine et des Caraïbes (LACEEP)			61		61
46	Mobilisation des sciences sociales dans le monde arabe - Connaissances, capacités et rayonnement		49			49
47	Les problèmes négligés des systèmes de santé en Afrique : une incitation aux réformes				3	3
48	Programme de formation en recherche sur les maladies non transmissibles à l'intention des étudiants des cycles supérieurs en Amérique latine		21			21
49	Bourse du Nouveau programme de troisième cycle interuniversitaire (NPTCI)-CRDI destinée aux chercheurs candidats au doctorat en économie		21			21
50	Analyse de politiques pour la croissance et l'emploi			172		172
51	Analyse de politiques pour la croissance et l'emploi II			156		156
52	Projet de réseaux de politiques sur l'économie et la pauvreté (PEP)			31		31
53	Promouvoir des politiques et approches inclusives pour résoudre le problème des réseaux de jeunes s'adonnant à la violence en Afrique du Sud				3	3
54	La promotion du leadership en matière d'élaboration de politiques économiques dans les États fragiles et dans les États d'après-conflit en Afrique			16		16
55	Application des innovations liées aux légumineuses pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans le sud de l'Éthiopie (FCRSAI, phase II)				7	7
56	Augmenter la production de pommes de terre à chair jaune plus nutritives en Colombie (FCRSAI, phase II)				11	11
57	SAWA Leadership Program on Climate Change			11		11
58	Bourses de recherche sur l'eau en Asie du Sud		49			49

	Nom du projet	Bourses institutionnelles ou bourses du programme Fondements pour l'innovation	Bourses internationales	Bourses dirigées par le programme	Bourses intégrées	Total
59	Bourse d'études sur agriculture dans les hautes terres de l'Asie du Sud-Est		35			35
60	Renforcement des capacités en économie de l'environnement dans la recherche sur l'adaptation aux changements climatiques				2	2
61	Renforcement de la capacité de recherche sur les systèmes de santé au Mozambique				11	11
62	Renforcement des capacités de recherche sur la société de l'information en Asie (SIRCA)				35	35
63	Renforcer la capacité en matière de mathématiques, de sciences et d'élaboration de politiques économiques en Afghanistan et en Asie centrale				2	2
64	Renforcement des capacités de recherche et de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes en Afghanistan et en Asie centrale				2	2
65	Renforcement des capacités de recherche en matière de gouvernance et de sécurité en Afrique subsaharienne				7	7
66	Renforcement des capacités de recherche en développement de l'entreprise et en entrepreneuriat		6			6
67	Soutien au Conseil arabe des sciences sociales				4	4
68	Économie du soin des proches, autonomisation économique des femmes et programme de croissance partagée de la Chine				11	11
69	Bourse d'études Université de Maurice-CRDI pour la totalité d'un programme de maîtrise en financement de la protection sociale		11			11
70	Université pour la paix – Renforcement des capacités de recherche en matière de gouvernance et de sécurité en Afrique subsaharienne		40			40
71	Résilience des villes face aux changements climatiques en Asie du Sud-Est				8	8
72	Utiliser une approche d'économie de l'environnement pour influencer les politiques en Amérique latine et dans les Caraïbes			31		31
73	Ressources hydriques et adaptation aux changements climatiques dans la plaine de la Chine du Nord et la région du lac Poyang				3	3
74	Partenariat entre l'Afrique occidentale et l'Afrique centrale pour la recherche sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants				7	7
75	Jeunes, politique et médias : enjeux de légitimités dans la Tunisie postrévolutionnaire				27	27
	TOTAL	414	551	568	292	1 825
	Pourcentage du total	23 %	30 %	31 %	16 %	

Entre février et mars 2019, l'équipe d'évaluation a reçu des réponses au sujet de chacun des 75 projets, de la part de 51 % des anciens étudiants interrogés dans le cadre de son enquête : 28 % des réponses émanaient de bénéficiaires de bourses institutionnelles/bourses du programme Fondements pour l'innovation, 31 % de bénéficiaires de bourses internationales, 26 % de bénéficiaires de bourses axées sur des programmes, et 15 % de bénéficiaires de bourses dans le cadre de projets intégrés.

Tableau C – Nombre d'anciens étudiants ayant répondu à l'enquête, par nom de projet et type de bourse

	Nom du projet	Nombre de répondants à l'enquête				Pourcentage du total des réponses
		Bourses institutionnelles ou bourses du programme Fondements pour l'innovation	Bourses internationales	Bourses dirigées par les programmes	Bourses intégrées	
1	Stage rémunéré d'un an au CRDI (maintenant appelé bourse de recherche du CRDI)	80				8,6
2	Adaptation à différentes échelles dans les régions semi-arides				4	0,4
3	Adaptation afin d'accroître la résilience de l'agriculture éthiopienne face aux changements climatiques				4	0,4
4	Création d'un centre en Afrique pour soutenir l'examen systématique des données probantes et l'application des connaissances				8	0,9
5	Bourse de recherche destinée à des doctorants africains pour la rédaction d'une thèse		32			3,4
6	Bourse de recherche destinée à des doctorants africains pour la rédaction d'une thèse (phase III)		12			1,3
7	Programme de formation du Consortium pour la recherche économique en Afrique (AERC)		4			0,4
8	Économie de la santé et renforcement des capacités et diffusion en matière de recherche sur les politiques en Afrique				2	0,2
9	Bourses internationales de recherche en agriculture urbaine pour étudiants diplômés (AGROPOLIS)	7				0,7
10	Bourse John G. Bene en foresterie communautaire	3				0,3
11	Bourse de recherche Bentley	6				0,6

	Nom du projet	Nombre de répondants à l'enquête				Pourcentage du total des réponses
		Bourses institutionnelles ou bourses du programme Fondements pour l'innovation	Bourses internationales	Bourses dirigées par les programmes	Bourses intégrées	
12	Former les chefs de file émergents dans le domaine des politiques en matière de communication en Afrique et en Asie (CPRsouth - LirneAsia)			25		2,7
13	Développer le leadership dans des villes de l'Amérique latine et des Caraïbes dans le contexte des changements climatiques			4		0,4
14	Perfectionnement des capacités des futurs dirigeants en matière d'économie en Afrique occidentale et en Afrique équatoriale			5		0,5
15	Bourses Regard canadien sur le développement international	2				0,2
16	Initiative de renforcement des capacités en matière de politiques du marché du travail et de politique industrielle en Asie		4			0,4
17	Plateforme de sécurité des citoyens d'Amérique centrale et des Caraïbes				8	0,9
18	CORAF : Renforcement des capacités de recherche en agriculture visant le développement en Afrique subsaharienne		21			2,2
19	Bourses doctorales pour renforcer le leadership en Afrique subsaharienne dans la recherche sur la prévention du VIH			2		0,2
20	Bourses aux chercheurs candidats au doctorat dans le domaine de l'agriculture et de la gestion des ressources naturelles durables (RUFORUM-CRDI)		5			0,5
21	Écosanté		6			0,6
22	Écosanté : Pratiques en matière de santé, d'environnement et de société		18			1,9
23	Concours visant l'octroi des bourses de recherche et de design ÉCOPOLIS pour les cycles supérieurs	4				0,4
24	Réduction des pertes de fruits grâce à la nanotechnologie (FCRSAL, deuxième phase)				10	1,1
25	Bourse de recherche pour l'étude du développement de la Birmanie		13			1,4
26	Examen de l'incidence que commencent à avoir les données gouvernementales ouvertes dans les pays en développement				6	0,6
27	De la recherche aux politiques – Établissement de liens entre l'adaptation aux changements climatiques et l'agriculture durable en Afrique australe				2	0,2
28	Bourses du Gordon Institute of Business Science		9			1
29	Health Enterprise Architecture Laboratory (HEAL)				2	0,2

		Nombre de répondants à l'enquête				
	Nom du projet	Bourses institutionnelles ou bourses du programme Fondements pour l'innovation	Bourses internationales	Bourses dirigées par les programmes	Bourses intégrées	Pourcentage du total des réponses
30	Initiative Des villes qui ont faim : économie non structurée, croissance partagée et sécurité alimentaire dans les villes des pays du Sud				6	0,6
31	Bourses institutionnelles du CRDI (toutes les années)	4				0,4
32	Bourse du CRDI aux chercheurs candidats au doctorat	137				14,7
33	Bourse du CRDI en gouvernance, sécurité et justice en Asie du Sud		1			0,1
34	Bourses de perfectionnement professionnel du CRDI	8				0,9
35	Bourses en journalisme scientifique du CRDI	7				0,7
36	Travaux d'un chercheur invité sur la gouvernance et la corruption (CRDI)	1				0,1
37	Bourses de l'IERI aux chercheurs candidats au doctorat		1			0,1
38	Indira Gandhi Institute of Development Research		7			0,7
39	Aquaculture intérieure et adaptation aux changements climatiques dans le nord de la Thaïlande				6	0,6
40	Inondations dans la banlieue de Dakar : Vers une adaptation par les améliorations du bâti, des infrastructures et de la gouvernance locale				2	0,2
41	IRIACC – Partenariat Canada-Caraïbes sur l'adaptation des collectivités aux changements climatiques				1	0,1
42	IRIACC – Vulnérabilité et adaptation aux phénomènes climatiques extrêmes dans les Amériques				1	0,1
43	ISSP – Projet de renforcement des capacités en analyse de politiques et systèmes de santé en Afrique Subsaharienne		18			1,9
44	Stages pour « Junior fellows » de l'Institut d'études de sécurité		13			1,4
45	LACEEP (toutes les phases)			27		2,9
46	Mobiliser les sciences sociales dans le monde arabe : les connaissances, la capacité et la sensibilisation		10			1,1
47	Les problèmes négligés des systèmes de santé en Afrique : une incitation aux réformes				2	0,2
48	Programme de formation en recherche sur les maladies non transmissibles à l'intention des étudiants des cycles supérieurs en Amérique latine		16			1,7
49	Bourse du Nouveau programme de troisième cycle interuniversitaire (NPTCI)-CRDI destinée aux chercheurs candidats au doctorat en économie		9			1
50	Analyse de politiques pour la croissance et l'emploi			42		4,5
51	Analyse de politiques pour la croissance et l'emploi II			91		9,7

	Nom du projet	Nombre de répondants à l'enquête				Pourcentage du total des réponses
		Bourses institutionnelles ou bourses du programme Fondements pour l'innovation	Bourses internationales	Bourses dirigées par les programmes	Bourses intégrées	
52	Projet de réseaux de politiques sur l'économie et la pauvreté (PEP)			15		1,6
53	Promouvoir des politiques et approches inclusives pour résoudre le problème des réseaux de jeunes s'adonnant à la violence en Afrique du Sud				2	0,2
54	La promotion du leadership en matière d'élaboration de politiques économiques dans les États fragiles et dans les États d'après-conflit en Afrique			10		1,1
55	Application des innovations liées aux légumineuses pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans le sud de l'Éthiopie (FCRSAI, phase II)				4	0,4
56	Augmenter la production de pommes de terre à chair jaune plus nutritives en Colombie (FCRSAI, phase II)				5	0,5
57	SAWA Leadership Program on Climate Change			11		1,2
58	Bourses de recherche sur l'eau en Asie du Sud		24			2,6
59	Bourse d'études sur agriculture dans les hautes terres de l'Asie du Sud-Est		31			3,3
60	Renforcement des capacités en économie de l'environnement dans la recherche sur l'adaptation aux changements climatiques				1	0,1
61	Renforcement de la capacité de recherche sur les systèmes de santé au Mozambique				8	0,9
62	Renforcement des capacités de recherche sur la société de l'information en Asie (SIRCA)				15	1,6
63	Renforcer la capacité en matière de mathématiques, de sciences et d'élaboration de politiques économiques en Afghanistan et en Asie centrale				1	0,1
64	Renforcement des capacités de recherche et de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes en Afghanistan et en Asie centrale				2	0,2
65	Renforcement des capacités de recherche en matière de gouvernance et de sécurité en Afrique subsaharienne				4	0,4
66	Renforcement des capacités de recherche en développement de l'entreprise et en entrepreneuriat		4			0,4
67	Soutien au Conseil arabe des sciences sociales				1	0,1
68	Économie du soin des proches, autonomisation économique des femmes et programme de croissance partagée de la Chine				8	0,9
69	Bourse d'études Université de Maurice-CRDI pour la totalité d'un programme de maîtrise en financement de la protection sociale		4			0,4
70	Université pour la paix – Renforcement des capacités de recherche en matière de gouvernance et de sécurité en Afrique subsaharienne		29			3,1

	Nom du projet	Nombre de répondants à l'enquête				Pourcentage du total des réponses
		Bourses institutionnelles ou bourses du programme Fondements pour l'innovation	Bourses internationales	Bourses dirigées par les programmes	Bourses intégrées	
71	Résilience des villes face aux changements climatiques en Asie du Sud-Est				7	0,7
72	Utiliser une approche d'économie de l'environnement pour influencer les politiques en Amérique latine et dans les Caraïbes			13		1,4
73	Ressources hydriques et adaptation aux changements climatiques dans la plaine de la Chine du Nord et la région du lac Poyang				1	0,1
74	Partenariat entre l'Afrique occidentale et l'Afrique centrale pour la recherche sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants				6	0,6
75	Jeunes, politique et médias : enjeux de légitimités dans la Tunisie postrévolutionnaire				10	1,1
	Nombre total de réponses à l'enquête, par type de projet	259	291	245	139	
	Pourcentage du total	28 %	31 %	26 %	15 %	
	Total de l'ensemble des réponses à l'enquête	934				

Collecte de données qualitatives

Après avoir procédé à l'analyse préliminaire des résultats de l'enquête, l'équipe d'évaluation a effectué un travail de recherche qualitative en mars et avril 2019. D'une portée limitée, cette recherche qualitative était conçue comme un complément à la recherche quantitative, et visait à permettre l'approfondissement des connaissances au moyen d'entrevues virtuelles et de groupes de discussion avec un petit échantillon de représentants des projets et de parties prenantes. L'équipe a utilisé cinq protocoles d'entrevue, élaborés en consultation avec le CRDI et harmonisés avec la matrice d'évaluation. Les 16 personnes interrogées étaient 1) des membres du personnel du CRDI, 2) des chercheurs principaux ou des chefs de projet d'organismes collaborateurs, et 3) des experts externes clés. Quatre groupes de discussion constitués d'anciens étudiants ont également été formés, groupes qui comptaient jusqu'à cinq membres – hommes et femmes – représentant une variété de programmes de bourses, projets intégrés, cohortes et secteurs géographiques. En plus de s'intéresser aux expériences vécues sous diverses perspectives, la recherche a plus particulièrement porté sur quatre exemples de projets, afin de permettre une meilleure compréhension. Ces exemples de projets différaient les uns des autres de par leur portée géographique, leur conception et leur type.

Tableau D. Participants à la collecte de données qualitatives

Critères	Total	Total par catégorie	Personnel du CRDI	Organismes bénéficiaires	Experts externes	Anciens du CRDI
Sexe	38					
Femme		18	5	2	2	9
Homme		20	3	1	3	13
Région	38					
Afrique		12	2	1	2	7
Asie		5	0	1	1	3

Critères	Total	Total par catégorie	Personnel du CRDI	Organismes bénéficiaires	Experts externes	Anciens du CRDI
Amérique latine		9	0	1	1	7
Amérique du Nord		12	6	0	1	5
Types de projet	11⁵					
Bourses intégrées		3				
Bourses dirigées par les programmes		4				
Bourses internationales		2				
Bourses organisationnelles/Fondements pour l'innovation		2				

Exemples de projets

Les quatre exemples de projets ont été sélectionnés en vue de favoriser une compréhension plus nuancée de leur évolution et de leur complexité; deux bourses et deux subventions dans les trois domaines de programmes. Chaque projet cible a été examiné à l'aide de toutes les méthodes de collecte de données susmentionnées, de la triangulation de l'examen des documents, de groupes de discussion virtuels avec d'anciens étudiants, et d'entrevues avec des informateurs clés : membres du personnel du CRDI (agents de programmes), représentants d'organismes collaborateurs et expertes externes.

Projets de bourses individuelles :

- Les **bourses de recherche du CRDI** sont des bourses institutionnelles accessibles aux résidents permanents du Canada et aux citoyens de pays en développement ayant amorcé OU terminé un programme de maîtrise ou de doctorat offert dans une université reconnue. Le financement de ces bourses a commencé en 1988⁶ et se poursuit aujourd'hui. Le projet a été rebaptisé « Bourses de recherche du CRDI » en 2011⁷. Voici un aperçu des sujets étudiés dans le cadre du cycle 2019 : Agriculture et sécurité alimentaire, Changements climatiques, Alimentation, environnement et santé, Emploi et croissance, Fondements pour l'innovation, Gouvernance et justice, Santé des mères et des enfants, Économies en réseau, Centre d'excellence sur les systèmes d'enregistrement et de statistiques de l'état civil, et Fonds d'innovation en vaccins pour le bétail. Les participants viennent de l'Extrême-Orient, d'Asie du Sud, du Moyen-Orient, d'Amérique du Nord, centrale et du Sud, d'Océanie, d'Afrique du Nord, d'Afrique subsaharienne et des Antilles. Les titulaires de bourses participent à un projet de 12 mois, qui comprend un stage au siège du CRDI à Ottawa ou dans l'un des bureaux locaux, ainsi que des travaux de recherche sur le terrain.
- Le **SAWA Leadership Program on Climate Change** est un type de projet dans le cadre duquel les bourses accordées sont dirigées par les programmes. Ce programme couvre le Bangladesh, l'Inde, le Népal, le Pakistan, et le Sri Lanka. Les institutions collaboratrices sont le South Asia Consortium for Interdisciplinary Water Resources Studies (Inde), la Bangladesh University of Engineering and Technology (Dhaka, Bangladesh), le Nepal Engineering College (Népal) et l'Université de Peradeniya (Sri Lanka). Le principal objectif de ce projet est de contribuer au perfectionnement de spécialistes formés à l'utilisation d'approches multidisciplinaires à l'égard des questions relatives à l'eau. Des efforts particuliers sont déployés afin de soutenir les femmes occupant des rôles de direction, car elles sont généralement sous-

⁵ Comprend tous les projets représentés par un participant. D'autres entrevues ont été menées avec des participants qui ne représentaient pas un projet en particulier, mais plutôt une vision plus large.

⁶ <http://idris.idrc.ca/app/Search> > français (terme de recherche : Programme de stagiaires – Phase 1)

⁷ Eric Smith, *IDRC's Fellowships and Awards Program 2013 Tracer Study*, Division des initiatives spéciales, CRDI Ottawa, Canada.

représentées dans le domaine de la gestion de l'eau dans la région. Dans le cadre de ce projet, des bourses de recherche ont été octroyées pour des programmes de maîtrise en gestion intégrée des ressources en eau dans les quatre pays susmentionnés, bourses qui ont permis à leurs bénéficiaires d'accéder à des milieux décisionnels durant leurs stages.

Projets intégrés :

- La plateforme **COPAZ** visait à élaborer un programme de recherche et de formation innovant, transnational, direct et virtuel pour la région. Consciente du fait que les taux de crimes violents menacent la stabilité politique et sociale et la confiance dans la démocratie au sein des sociétés d'Amérique centrale et des Caraïbes, la Fondation nationale pour le développement (Fundación Nacional para el Desarrollo) du Salvador a mis sur pied la plateforme COPAZ et l'a utilisée de 2016 à 2018 en République dominicaine, au Salvador et au Honduras. Cette initiative a rassemblé des universitaires, des professionnels, des avocats, des journalistes et d'autres intervenants, et leur a permis de discuter régulièrement et de façon constructive de cinq enjeux prioritaires en matière de politique publique : la prévention du crime, l'amélioration de la sécurité, l'accès à la justice, la réadaptation et la réinsertion.
- Le projet **Les problèmes négligés des systèmes de santé en Afrique : une incitation aux réformes** était axé sur les problèmes considérés comme des lacunes systémiques au sein du système de santé du Niger. Ces problèmes – qui échappent aux protocoles d'enquêtes habituels, qui ne sont pas remis en question parce qu'ils relèvent de routines bien établies, ou qui entrent en conflit avec d'autres intérêts établis – influent sur l'accès des populations pauvres et vulnérables aux services de santé en Afrique de l'Ouest, ainsi que sur la qualité des services. Ces problèmes comprenaient notamment des pratiques non conformes aux normes officielles, des goulots d'étranglement au sein des organismes de santé et des lacunes dans la mise en oeuvre des politiques de santé sur le terrain. Ce projet regroupait six projets de recherche menés en collaboration avec le Laboratoire d'études et de recherches sur les dynamiques sociales et le développement local, et a permis de fournir une formation à des chercheurs en socio-anthropologie de la santé.

Outre les quatre exemples de projets énumérés plus haut, d'autres projets ont également fait l'objet d'entrevues avec des intervenants et de discussions de groupes d'anciens étudiants. Certaines bourses individuelles et certains projets intégrés ont été mis en lumière par des membres du personnel du CRDI, des représentants d'organismes collaborateurs et des experts externes. Chaque groupe de discussion comptait en ses rangs d'anciens étudiants ayant participé aux projets pris comme exemples, ainsi qu'à d'autres projets (projets de bourses ou projets intégrés). Les projets visés par la collecte de données qualitatives sont répertoriés dans le tableau E.

Tableau E. Projets étudiés dans le cadre de la collecte de données qualitatives

Nom du projet	Type de bourse	Exemple de projet
Stage rémunéré d'un an au CRDI (maintenant appelé bourse de recherche du CRDI)	Bourses organisationnelles/ Fondements pour l'innovation	●
Former les chefs de file émergents dans le domaine des politiques en matière de communication en Afrique et en Asie (CPRsouth - LirneAsia)	Bourses dirigées par les programmes	
Plateforme de sécurité des citoyens d'Amérique centrale et des Caraïbes	Bourses intégrées	●
Écosanté : Pratiques en matière de santé, d'environnement et de société	Bourses internationales	

Nom du projet	Type de bourse	Exemple de projet
Bourses du CRDI aux chercheurs candidats au doctorat	Bourses organisationnelles/ Fondements pour l'innovation	
Les problèmes négligés des systèmes de santé en Afrique	Bourses intégrées	●
Programme de formation en recherche sur les maladies non transmissibles à l'intention des étudiants des cycles supérieurs en Amérique latine	Bourses internationales	
Analyse de politiques pour la croissance et l'emploi	Bourses dirigées par les programmes	
Analyse de politiques pour la croissance et l'emploi II	Bourses dirigées par les programmes	
SAWA Leadership Program on Climate Change	Bourses dirigées par les programmes	●
Partenariat entre l'Afrique occidentale et l'Afrique centrale pour la recherche sur la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants	Bourses intégrées	

Analyse des données

L'IIE a procédé à une analyse des données de mars à juin 2019. Pour analyser les données recueillies, l'institut a utilisé des techniques statistiques appropriées telles que le calcul de fréquences et de moyennes, les tests t sur l'égalité des moyennes, le test de Levene sur l'égalité des variances, le test d'ajustement du chi carré, l'analyse de variance, ou encore la régression multidimensionnelle.

Les données quantitatives ont été analysées au moyen du logiciel de données SPSS. L'équipe a systématiquement transféré les données quantitatives de l'enquête en ligne vers le logiciel SPSS, assurant ainsi la qualité du système de gestion des données.

L'équipe d'évaluation a analysé les données afin de repérer les différences statistiquement significatives entre les bourses individuelles et les projets intégrés, entre les différents types de bourses individuelles (bourses institutionnelles/du programme Fondements pour l'innovation, bourses dirigées par les programmes et bourses internationales), entre les années de fin de cohortes (1995-1999, 2000-2004, 2005-2009, 2010-2014, 2015-2019), entre les genres, et entre les secteurs géographiques (Extrême-Orient-Pacifique, Europe et Eurasie, région Moyen-Orient et Afrique du Nord, Asie du Sud et Asie centrale, Afrique subsaharienne, et hémisphère occidental [Amérique du Nord et Amérique latine]). Les différences étaient considérées comme statistiquement significatives à $p < 0,05$, $p < 0,01$, ou $p < 0,001$. À la demande du CRDI, l'équipe a fourni une analyse complémentaire allant au-delà des catégories précédemment mentionnées, analyse qui visait à mettre en évidence les différences statistiquement significatives liées au statut de marginalisé, au statut de chef de file et aux activités du CRDI. L'équipe s'est en outre penchée sur l'acquisition de compétences associées à l'approche QR+ en lien avec certaines activités.

Les renseignements recueillis dans le cadre des discussions de groupe et des entrevues, mais aussi les données qualitatives de l'enquête, ont été importés et analysés au moyen de MAXQDA, un logiciel d'analyse qualitative des données qui permet aux chercheurs d'assigner des codes à des passages de texte et de créer des associations entre différents thèmes.

Calendrier de l'évaluation

L'évaluation a duré 10 mois, du 3 septembre 2018 au 26 juillet 2019.

Tableau F. Calendrier de l'évaluation

Tâche/activité d'évaluation	Date d'achèvement	Responsable
LANCEMENT/PLANIFICATION		
Coup d'envoi avec le CRDI	26 septembre 2018	IIE et CRDI
Examen des documents	Octobre 2018	CRDI
Atelier de lancement (Ottawa)	23-24 octobre 2018	IIE et CRDI
Conception de l'évaluation	20 décembre 2018	IIE
Préparation des outils d'évaluation (enquêtes, guides d'entrevue)	18 décembre 2018	IIE
Développement des bases de données des chercheurs et intervenants	Décembre 2018	IIE et CRDI
Dernière mise au point des outils d'évaluation	8 janvier 2019	IIE
COLLECTE DES DONNÉES		
Enquête en ligne	15 mars 2019	IIE
Groupes de discussion et entrevues	Mars 2019	IIE
ANALYSE DES DONNÉES		
Analyse des résultats de l'enquête	Avril 2019	IIE
Codage et analyse qualitatifs	Mai 2019	IIE
Analyse intégrée	Mai 2019	IIE
ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS		
Atelier d'interprétation des données (Ottawa)	2-3 mai 2019	IIE et CRDI
Ébauche du rapport d'évaluation	24 mai 2019	IIE
Révision du rapport provisoire	5 juin 2019	IIE
Préparation de 2 mémoires (un global et un portant uniquement sur les bourses)	13 juin 2019	IIE
Bilan avec le CRDI, afin d'examiner la rétroaction de ce dernier	18 juin 2019	IIE et CRDI
Soumission du rapport pour la dernière série de révisions	13 juillet 2019	IIE
Révision du rapport	15 juillet 2019	CRDI
Soumission des mémoires (un global et un portant uniquement sur les bourses) pour la révision finale	22 juillet 2019	IIE
Révision finale des mémoires	24 juillet 2019	CRDI
Soumission du rapport d'évaluation final	26 juillet 2019	IIE
Soumission de la version finale des 2 mémoires (un global et un portant uniquement sur les bourses)	26 juillet 2019	IIE
Fin du contrat	30 août 2019	IIE et CRDI

Question d'évaluation	Sous-question	Analyse et indicateur(s)	Source
<p>Question d'évaluation 1 : Comment le CRDI a-t-il conçu des activités et des stratégies visant à appuyer le développement du leadership chez les bénéficiaires de ses bourses et subventions?</p>	<p>1.1 Comment les personnes ayant bénéficié de bourses ou de subventions du CRDI par le passé définissent-elles la notion de « leadership »? Qu'entendent-elles par « leadership » dans leur domaine ou dans leur sphère politique/institutionnelle?</p>	<p>Analyser les différents thèmes et typologies en lien avec les divers programmes de bourses et subventions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de documents, notamment du rapport <i>Southern Perspectives</i> et du résumé du groupe de travail • Groupes de discussion avec des bénéficiaires de bourses et de subventions • Enquête auprès de bénéficiaires de bourses et de subventions
	<p>1.2 Quelles stratégies ou activités de développement du leadership (p. ex. formation en compétences complémentaires ou mentorat) sont intégrées aux programmes de bourses et subventions du CRDI? Comment les équipes de programme du CRDI prennent-elles les décisions d'investir dans ces stratégies et activités de développement du leadership? De quelle manière les stratégies de l'ensemble des programmes de bourses et subventions ont-elles évolué au fil du temps?</p> <p>Comment les équipes de programme du CRDI prennent-elles les décisions d'investir dans ces programmes de bourses et subventions?</p> <p>De quelle manière les stratégies de l'ensemble des programmes de bourses et subventions ont-elles évolué au fil du temps?</p>	<p>Établir la distinction entre les stratégies mises en oeuvre dans le cadre des programmes de bourses et les stratégies appliquées aux subventions.</p> <p>Schématiser les stratégies de projet ayant favorisé le développement du leadership chez les bénéficiaires de bourses et de subventions.</p> <p>Schématiser la trajectoire de mise en oeuvre des projets approfondis, ainsi que les processus de prise de décisions clés.</p> <p>Schématiser les trajectoires de mise en oeuvre des projets approfondis échelonnés, ainsi que les processus de prise de décisions.</p> <p>Recenser et classer par catégories les différents types de formation et de soutien axés sur le développement des compétences en leadership intégrés aux programmes de bourses d'études et autres.</p> <p>Exemple d'indicateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ % des bénéficiaires de bourses ayant indiqué avoir participé à des formations en leadership du CRDI axées sur les techniques de négociation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents, et notamment des résumés de programmes d'approfondissement rédigés par le CRDI • Groupes de discussion avec des bénéficiaires de bourses et de subventions • Entrevues avec le personnel du CRDI • Entrevues avec des chercheurs principaux • Enquête auprès de bénéficiaires de bourses et de subventions

Question d'évaluation	Sous-question	Analyse et indicateur(s)	Source
<p>Question d'évaluation 2 : Dans quelle mesure les programmes du CRDI ont-ils contribué à renforcer le leadership des bénéficiaires de ses bourses et subventions?</p>	<p>2.1 Quels ont été les programmes de bourses et activités de subvention les plus efficaces, et pourquoi?</p> <p>En quoi les modalités de financement (programmes de bourses et subventions) diffèrent-elles pour ce qui est de l'efficacité des activités mises en œuvre?</p>	<p>Analyse des modalités de financement sous l'angle des résultats en matière de leadership tels que décrits dans le cadre des résultats relatifs au leadership.</p> <p>Exemples d'indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ % de bénéficiaires de bourses et de subventions ayant amélioré leur maîtrise de l'art oratoire grâce aux formations. ○ % de bénéficiaires de bourses et de subventions ayant amélioré leur capacité à mener des recherches adaptées à la sexospécificité et délibérément plus inclusives. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Examen de documents, et notamment de documents de projets, d'études de programmes et d'évaluations ● Groupes de discussion avec des bénéficiaires de bourses et de subventions ● Entrevues avec le personnel du CRDI ● Entrevues avec des chercheurs principaux ● Enquête auprès de bénéficiaires de bourses et de subventions
	<p>2.2 Dans quelle mesure les programmes de bourses et les subventions ont-ils permis l'émergence de chefs de file capables de participer à des recherches possédant les dimensions de la qualité définies dans le cadre de l'approche QR+ (rigueur méthodologique, importance de la recherche, légitimité de la recherche, et positionnement aux fins d'utilisation), mais aussi capables de diriger de telles recherches, de nouer des partenariats influents et de contribuer à l'atteinte des objectifs d'impact à grande échelle.</p>	<p>Analyser la mesure dans laquelle les bénéficiaires de bourses et de subventions ont eu le sentiment de pouvoir améliorer la qualité de leur recherche selon les critères de l'approche QR+.</p> <p>Analyser la mesure dans laquelle la contribution du CRDI a rendu la participation à cette recherche possible.</p> <p>Analyser la mesure dans laquelle les diverses modalités de financement du CRDI ont contribué à la prise en compte des dimensions de la qualité définies dans le cadre de l'approche QR+.</p> <p>Analyser les différentes façons dont le CRDI a aidé des bénéficiaires de bourses ou de subventions à établir de nouveaux partenariats ou à développer des partenariats existants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Examen de documents, notamment d'évaluations ou d'autres documents rendant compte d'un travail d'analyse conforme à l'approche QR+ relativement à des projets approfondis ● Groupes de discussion avec des bénéficiaires de bourses et de subventions ● Entrevues avec le personnel du CRDI ● Entrevues avec des chercheurs principaux ● Enquête auprès de bénéficiaires de bourses et de subventions

Question d'évaluation	Sous-question	Analyse et indicateur(s)	Source
Question d'évaluation 2 : Dans quelle mesure les programmes du CRDI ont-ils contribué à renforcer le leadership des bénéficiaires de ses bourses et subventions?		<p>Le CRDI a aidé les bénéficiaires de bourses et de subventions à accroître l'importance de l'impact de leurs recherches.</p> <p>Exemple d'indicateur¹ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de bénéficiaires de bourses et de subventions indiquant que le mentorat dont ils ont bénéficié par l'entremise du CRDI a renforcé leur capacité à mener des recherches pertinentes. 	
	2.3 Quelles activités ou quels processus de renforcement des compétences ont aidé les nouveaux chefs de file à développer leur capacité de décloisonnement (capacité à passer de la recherche à l'utilisation de la recherche).	<p>Schématiser les compétences complémentaires ayant favorisé le développement du leadership chez les bénéficiaires de bourses et de subventions.</p> <p>Exemples d'indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mesure dans laquelle les chercheurs principaux et les bénéficiaires de bourses ou de subventions indiquent que des stratégies de décloisonnement ont été mises en place pour positionner la recherche aux fins d'utilisation. • La mesure dans laquelle les bénéficiaires de bourses et de subventions indiquent que le soutien du CRDI (mentors, courtiers, etc.) leur a permis de se former et d'obtenir des conseils sur la marche à suivre pour faire valoir l'intérêt politique de leurs travaux de recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de documents, notamment de documents de projets, d'études de programmes et d'évaluations concernant des projets approfondis • Groupes de discussion avec des bénéficiaires de bourses et de subventions • Entrevues avec le personnel du CRDI • Entrevues avec des chercheurs principaux • Enquête auprès de bénéficiaires de bourses et de subventions
	2.4 Quels défis doivent relever les bénéficiaires de bourses et de subventions lorsque, en tant que nouveaux chefs de file, ils mettent en pratique leurs nouvelles connaissances?	<p>Analyser les éléments facilitant et compliquant la tâche aux bénéficiaires de bourses et de subventions mettant en pratique leurs connaissances acquises dans le cadre des programmes.</p> <p>Exemples d'indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de bénéficiaires de bourses ou de subventions ayant eu de la difficulté à mettre les connaissances et compétences en pratique. • % de bénéficiaires de bourses et de subventions indiquant que le mentorat les a aidés à développer leur leadership. 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes de discussion avec des bénéficiaires de bourses et de subventions • Entrevues avec le personnel du CRDI • Entrevues avec des chercheurs principaux • Entrevues avec des experts clés • Enquête auprès de bénéficiaires de bourses et de subventions

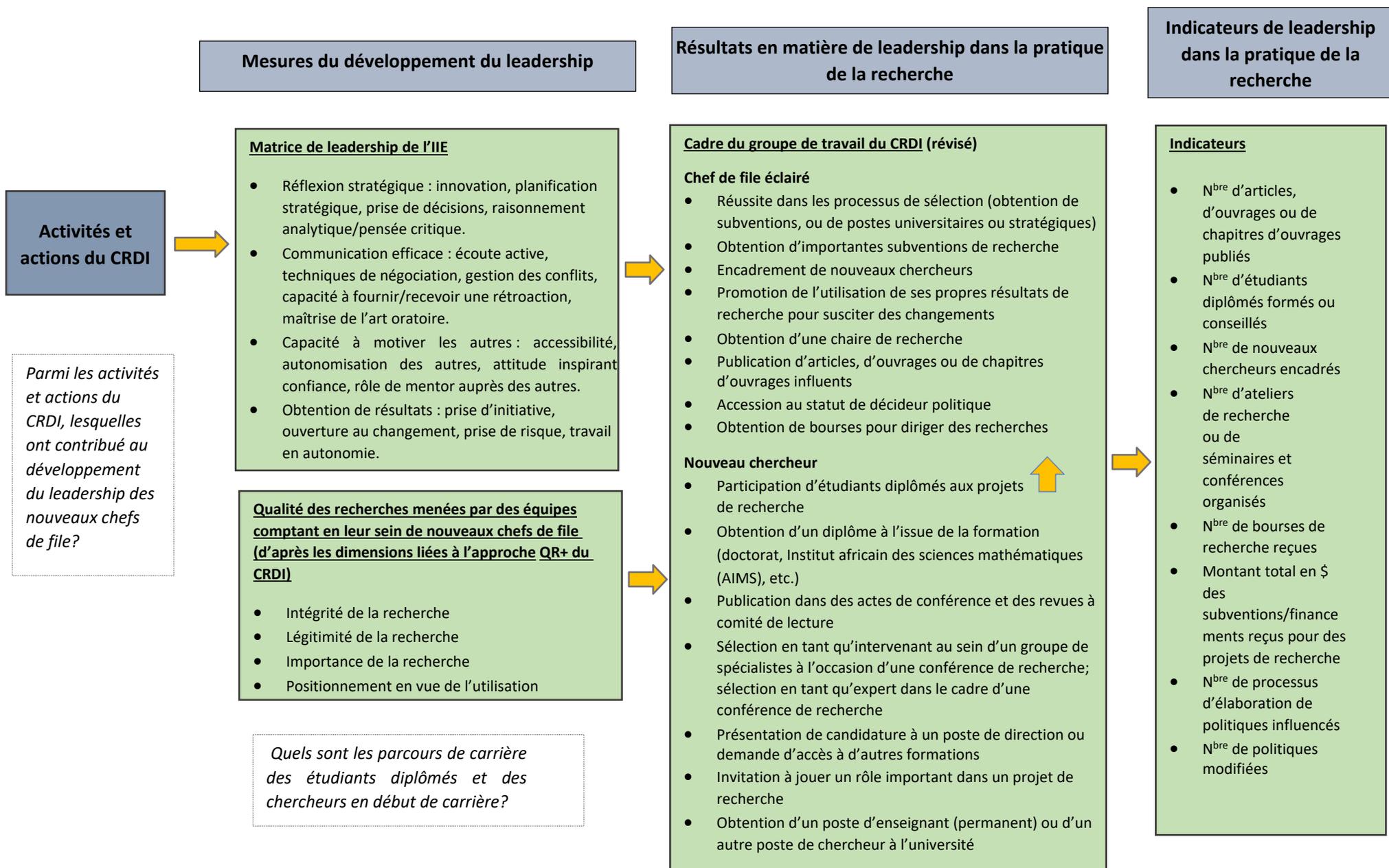
¹ Toutes les dimensions de la qualité définies dans le cadre de l'approche QR+ ressortiront dans l'enquête.

Question d'évaluation	Sous-question	Analyse et indicateur(s)	Source
<p>Question d'évaluation 3 : Qu'ont apporté les composantes de renforcement du leadership des programmes aux bénéficiaires de bourses et de subventions dans le cadre de leur carrière?</p>	<p>3.1 Quels sont les parcours de carrière émergents ou établis des bénéficiaires de bourses et de subventions dans les domaines dans lesquels le CRDI a investi?</p> <p>Dans quelle mesure leurs parcours de carrière sont-ils viables?</p> <p>Quels sont les parcours de carrière émergents ou établis des bénéficiaires de bourses et de subventions dans les domaines dans lesquels le CRDI a investi?</p>	<p>Schématiser les divers parcours de carrière des bénéficiaires de bourses et de subventions dans les différents secteurs de l'emploi, domaines, types d'organismes et ensembles de tâches.</p> <p>Exemples d'indicateurs :</p> <p>Chef de file éclairé² Niveau minimum (résultats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réussite dans les processus de sélection (obtention de subventions, ou de postes universitaires ou stratégiques) • Obtention d'importantes subventions de recherche • Encadrement de nouveaux chercheurs • Promotion de l'utilisation de ses propres résultats de recherche pour susciter des changements • Obtention d'une chaire de recherche • Publication d'un article influent <p>Nouveau chercheur <i>Minimum (résultats)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation d'étudiants diplômés aux projets de recherche • Obtention d'un diplôme à l'issue de la formation (doctorat, Institut africain des sciences mathématiques (AIMS), etc.) • Publication dans des actes de conférence et des revues à comité de lecture • Sélection en tant qu'intervenant au sein d'un groupe de spécialistes à l'occasion d'une conférence de recherche; sélection en tant qu'expert dans le cadre d'une conférence de recherche • Présentation de candidature à un poste de direction ou demande d'accès à une autre formation <p><i>Niveau moyen (résultats intermédiaires)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Invitation à jouer un rôle important dans un projet de recherche • Obtention d'un poste d'enseignant (permanent) ou d'un autre poste de chercheur à l'université 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes de discussion avec des bénéficiaires de bourses et de subventions • Entrevues avec le personnel du CRDI • Entrevues avec des chercheurs principaux • Entrevues avec des experts clés • Enquête auprès de bénéficiaires de bourses et de subventions

² Les indicateurs et les questions connexes de l'instrument d'évaluation sont tirés du résumé du groupe de travail du CRDI sur la formation de chefs de file.

Question d'évaluation	Sous-question	Analyse et indicateur(s)	Source
<p>Question d'évaluation 3 : Qu'ont apporté les composantes de renforcement du leadership des programmes aux bénéficiaires de bourses et de subventions dans le cadre de leur carrière?</p>	<p>3.2 Qui bénéficie des investissements du CRDI?</p> <p>Dans quelle mesure l'équité sociale et l'équité sexospécifique sont-elles prises en compte dans le cadre des programmes de bourses et des subventions, comparativement?</p>	<p>Étudier la répartition des bénéficiaires de bourses et de subventions en fonction de facteurs comme l'emplacement géographique, le sexe, l'origine ethnique, etc.</p> <p>Analyser la mesure dans laquelle les modalités de financement (bourses contre subventions) diffèrent de par leur portée, leurs conditions d'accès et leur rôle en fonction du sexe, du secteur géographique, de l'origine ethnique, etc. des bénéficiaires.</p> <p>Analyser le développement du leadership en fonction des mêmes facteurs.</p> <p>Analyser les façons dont les subventions et les bourses ont été des vecteurs de changement social, par exemple en créant des possibilités qui n'existaient pas pour des groupes marginalisés, ou encore en ouvrant de nouvelles voies permettant à des personnes marginalisées de participer à des recherches importantes, de grande qualité, et de s'impliquer activement dans son utilisation.</p> <p>Exemple d'indicateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coefficient de corrélation (force) entre le sexe et les résultats en matière de leadership. 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de documents, notamment d'études de programmes et d'évaluations concernant des projets approfondis • Groupes de discussion avec des bénéficiaires de bourses et de subventions • Entrevues avec le personnel du CRDI • Entrevues avec des chercheurs principaux • Entrevues avec des experts clés • Enquête auprès de bénéficiaires de bourses et de subventions
<p>Question d'évaluation 4 : Que pouvons-nous apprendre des programmes de bourses et subventions du CRDI?</p>	<p>4.1 Quelles leçons peut-on tirer au sujet des facteurs qui contribuent le plus à l'émergence de nouveaux chefs de file de la recherche, y compris au sujet des moteurs de changement dans les parcours de carrière, au sujet des stratégies adoptées par le CRDI pour soutenir ces personnes, et au sujet des périodes de soutien du CRDI?</p>	<p>Analyser les résultats de l'évaluation en collaboration avec tous les experts, en remplacement du processus de planification stratégique du CRDI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de documents, notamment du plan stratégique du CRDI, des plans de mise en oeuvre concernant les différents secteurs de résultats, et des évaluations antérieures (y compris de l'évaluation portant sur le développement d'organisations chefs de file) • Groupes de discussion avec des bénéficiaires de bourses et de subventions • Entrevues avec le personnel du CRDI • Entrevues avec des chercheurs principaux • Entrevues avec des experts clés • Enquête auprès de bénéficiaires de bourses et de subventions • Atelier d'interprétation des données

Cadre des résultats du CRDI applicable aux nouveaux chefs de file de la recherche



Sphère de contrôle du CRDI

Sphère d'influence du CRDI

Au-delà de la sphère d'influence du CRDI

Stratégies et activités du CRDI

Résultats du CRDI

Influence et mise en oeuvre des changements

Résultats et répercussions

Hypothèse 1.1 : Le CRDI peut déterminer qui a le potentiel de devenir un chef de file

Favoriser l'émergence de chefs de file :
Le CRDI met en oeuvre des stratégies visant à favoriser le développement des capacités et qualités de chef de file chez les bénéficiaires de bourses et de subventions présentant un fort potentiel

Hypothèse 2.1 : L'offre de possibilités permettra aux bénéficiaires de subventions de mettre ces possibilités à profit pour exercer une influence

Les bénéficiaires de bourses et de subventions du CRDI ont participé aux processus de renforcement des capacités de leadership

Hypothèse 3.1 : Le leadership peut véritablement être un vecteur de changement

Les bénéficiaires de bourses et de subventions du CRDI possèdent les capacités requises pour jouer efficacement un rôle fort de chefs de file en matière de savoir, de chefs d'équipe, de partenaires de choix, ou encore de chefs de la gestion du changement

Savoir, innovation et solutions en vue d'améliorer les conditions de vie des populations des pays en développement

Lien 1 : Le CRDI sélectionne quelques bénéficiaires de subventions présentant un fort potentiel, et finance des programmes visant à les aider à développer leurs compétences de chefs de file/leur leadership

Promotion du développement du leadership : Le CRDI crée et facilite la création des occasions et des environnements qui permettent aux bénéficiaires de bourses et de subventions présentant un fort potentiel de jouer un rôle de chef de file

Lien 2 : Le CRDI travaille avec des producteurs et des utilisateurs de la recherche afin de maximiser l'impact de ses programmes par l'intermédiaire des bénéficiaires de ses subventions

Le CRDI a mis sur pied des réseaux de mobilisation des intervenants des domaines des politiques, de la pratique et de la recherche, afin de créer un environnement favorable à l'exercice d'une influence par les chefs de file

Lien 3 : Les bénéficiaires de subventions du CRDI participent à des activités de leadership

Les bénéficiaires de bourses et de subventions du CRDI se positionnent ou consolident leur position en tant que chefs de file en matière de changement, chefs d'équipes, partenaires de choix ou chefs de la gestion en matière de changement

Les bénéficiaires de bourses et de subventions du CRDI sont les chefs de file d'aujourd'hui et de demain, qui contribueront à l'amélioration des conditions de vie dans les pays en développement

Hypothèse 1.2 : Le CRDI peut former des chefs de file

Hypothèse 1.4 : Le CRDI peut créer des occasions permettant à différents acteurs d'exercer leur leadership

Hypothèse 2.2 : Le CRDI peut créer des occasions permettant aux chefs de file d'exercer une influence

Les chefs de file soutenus par le CRDI ont produit et diffusé des travaux de recherche, des données probantes et des résultats novateurs utiles sur le plan des politiques et des pratiques (notamment à l'issue des recherches menées conformément à l'approche QR+)

Hypothèse 3.2 : Le CRDI peut mesurer l'influence des chefs de file/du leadership

Les chefs de file soutenus par le CRDI accomplissent des progrès importants dans leurs domaines respectifs

Les chefs de file du domaine de la recherche pour le développement soutenus par le CRDI produisent des connaissances, promeuvent l'innovation, proposent des solutions, développent des partenariats stratégiques, favorisent les collaborations et les coalitions, exercent une influence et contribuent au renforcement des institutions

Hypothèse 1.3 : Le fait de soutenir des bénéficiaires de subventions en tant que potentiels chefs de file augmente leurs chances de devenir des chefs de file

Hypothèse 1.5 : Les contextes locaux peuvent permettre l'émergence de chefs de file

Hypothèse 4.1 : La formation de chefs de file et le développement du leadership sont indispensables pour avoir un impact à grande échelle.

Lien 4 : Les chefs de file soutenus par le CRDI et leurs activités jouent un rôle dans l'obtention des résultats en matière de développement.