

Renforcer le leadership – les leçons des chefs de file de la recherche d'aujourd'hui et de demain

Objet du présent document de synthèse

Le présent document résume les principaux enseignements pour les bailleurs de fonds de la recherche pour le développement (RPD). Il est basé sur les résultats d'une évaluation des [contributions du Centre de recherches pour le développement international à la formation des chefs de file émergents de la recherche pour le développement](#). Nous décrivons comment les anciens étudiants des pays du Sud ont défini des chefs de file efficaces en matière de RPD et comment les bailleurs de fonds tels que le CRDI peuvent les soutenir au mieux. Nous examinons ensuite comment le CRDI intègre ces concepts dans la conception de ses programmes.

À qui cela s'adresse-t-il?

Cela s'adresse à toute personne qui entreprend ou soutient la RPD en accordant des subventions, en travaillant avec des partenaires de recherche, en engageant des prestataires de services pour renforcer les capacités ou le leadership, ou en agissant en tant que chef de file dans ces domaines.

Qu'est-ce qu'un bon leadership en RPD?

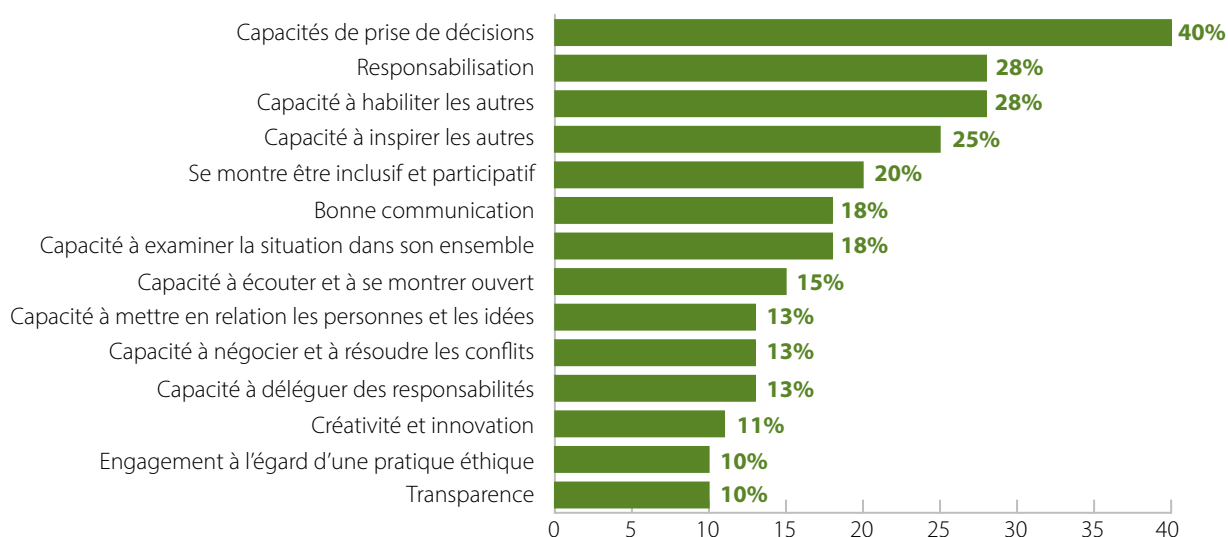
L'évaluation a porté sur le renforcement du leadership dans les programmes de bourses et les projets de recherche financés par le CRDI, dans le but de comprendre comment soutenir au mieux les étudiants diplômés et les chercheurs en début de carrière. La méthodologie comprenait un sondage auprès d'anciens étudiants ayant eu des expériences appuyées par le CRDI (réponses de 934 personnes dans 102 pays et 75 projets) ainsi qu'un examen qualitatif d'exemples de projets (à partir d'entrevues et de groupes de discussion). Par conséquent, les résultats mentionnés dans ce document de synthèse représentent les opinions des anciens étudiants du CRDI et, à ce titre, mettent en évidence les perspectives des pays du Sud.

Qu'est-ce qu'un bon leadership en RPD?

Un bon leadership peut être caractérisé de façons très variées selon la culture, la tradition et l'expérience personnelle. Dans le cadre de l'évaluation des [contributions du CRDI à la formation des chefs de file émergents de la recherche pour le développement](#), les anciens étudiants ayant eu des expériences appuyées par le CRDI dans les pays du Sud ont déterminé certaines des principales caractéristiques qu'ils observent chez les bons chefs de file de la RPD.

Les personnes interrogées ont convenu qu'un chef de file devait avant tout posséder de l'expertise dans son domaine. Elles ont fréquemment choisi les capacités de prise de décisions (40 %) et la responsabilisation (28 %) comme les principales qualités qui définissent un leadership efficace en matière de RPD. Il est intéressant de noter que leur définition d'un bon leadership **inclut également des caractéristiques moins traditionnelles**, telles que la capacité à habiliter les autres (28 %), à inspirer les autres (25 %) et à se montrer inclusif et participatif (20 %).

Figure 1: Principales qualités qui définissent les chefs de file



Cela va dans le sens des conclusions d'une étude préliminaire du CRDI intitulée *Southern Perspectives on Leadership in Research for Development*,¹ qui a révélé que les relations et l'influence sont des facteurs importants pour caractériser le leadership. En explorant un peu plus ces caractéristiques moins traditionnelles, voici trois choses que font les bons chefs de file de la RPD :

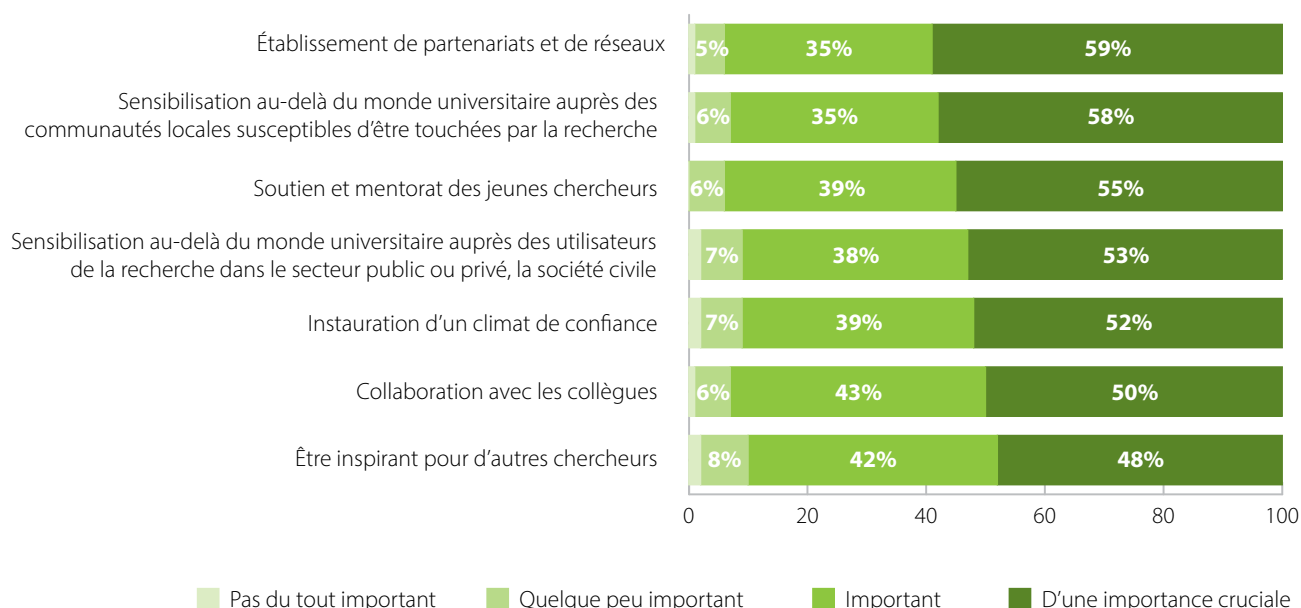
- Ils adoptent une approche inclusive et collaborative.** Les participants à l'évaluation ont souligné l'importance d'utiliser une approche collaborative, plutôt qu'individuelle, pour diriger les équipes, ce qui implique le partage des responsabilités de leadership. Nombre d'entre eux ont souligné l'intérêt d'un leadership inclusif et collaboratif pour aborder efficacement des problèmes de développement complexes et profondément enracinés. Comme le constate l'étude *Southern Perspectives on Leadership in Research for Development* : « les relations et l'influence, et non uniquement les compétences et les résultats individuels, sont des dimensions essentielles du leadership. »
- Ils établissent des partenariats et des réseaux qui dépassent le cadre de la communauté universitaire.** Les réseaux et les relations personnelles sont des outils clés pour renforcer les capacités de leadership. Dans le sondage, près de 95 % des anciens

étudiants ont déclaré que la création de partenariats/réseaux est importante ou essentielle pour le leadership. Les anciens étudiants des groupes de discussion ont souligné que les liens qu'ils ont établis au cours de leur expérience appuyée par le CRDI les ont aidés à se développer sur le plan professionnel et personnel. Les personnes interrogées ont accordé la priorité à la sensibilisation des communautés locales au-delà de la communauté universitaire, 58 % d'entre elles ayant déclaré que cela était d'une importance capitale. L'évaluation a également montré l'importance de la participation des utilisateurs de la recherche pendant leur expérience appuyée par le CRDI, ce qui a eu des effets positifs sur les compétences en recherche et en leadership, ainsi que sur la sensibilisation aux politiques.

- Ils soutiennent et encadrent les jeunes chercheurs.** Le mentorat peut favoriser la mise en place d'un réseau de soutien face à des problèmes difficiles, et les personnes interrogées considèrent le soutien et le mentorat des jeunes chercheurs comme une caractéristique d'un bon leadership en matière de RPD. De même, les anciens étudiants ont dit qu'ils se sentaient profondément liés à ceux qui les avaient encadrés pendant leur expérience appuyée par le CRDI, et beaucoup sont restés en contact avec leurs pairs et leurs mentors après la fin de leur programme.

¹ Fieldhouse, Emma (2017). « *Southern perspectives on research leadership: Towards an evaluation framework* » (*Perspectives du Sud sur le leadership en recherche : vers un cadre d'évaluation*).

Figure 2: Capacités pour devenir un chef de file de la RPD



Que peuvent faire les bailleurs de fonds de la RPD?

Compte tenu de la façon dont les anciens étudiants des pays du Sud comprennent les points forts des bons chefs de file de la RPD, les bailleurs de fonds peuvent en tirer quatre leçons essentielles :

Leçon 1 – Offrir un renforcement des capacités sur mesure qui va au-delà de la formation technique.

Le soutien à la RPD ne se limite pas au financement de projets, et ce sont souvent les possibilités de formation et de perfectionnement professionnel que les chercheurs apprécient le plus. Outre le développement de compétences techniques, les chefs de file émergents peuvent renforcer leur capacité à établir des relations et à adopter une approche collaborative du leadership.

Dans l'évaluation, le renforcement des capacités 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. Tandis

que la moitié des anciens étudiants ayant répondu ont acquis des compétences techniques qui les ont aidés à parfaire leur expertise, un quart a acquis des compétences générales qui ont amélioré leurs capacités de leadership. Le respect, la confiance et l'engagement du CRDI envers les relations avec les chercheurs facilitent un espace d'apprentissage et d'évolution des projets. Cela encourage l'exploration et le soutien des idées qui émergent des expériences sur le terrain.

Leçon 2 – Soutenir et renforcer les possibilités de réseautage et d'engagement.

Le renforcement des compétences individuelles est essentiel mais, à lui seul, il ne suffit pas. Selon l'évaluation, le perfectionnement professionnel des anciens étudiants a été le plus favorisé par les possibilités de réseautage qu'ils ont eues et par une augmentation générale de la sensibilisation aux répercussions et à la pertinence de leurs recherches pour la politique et la pratique. Les personnes interrogées ont souligné l'importance de la sensibilisation, au-delà de la communauté universitaire, des communautés locales. Il est également apparu que les occasions d'entrer en contact avec les utilisateurs de la recherche pendant l'expérience appuyée par le CRDI ont considérablement augmenté le nombre d'anciens étudiants ayant acquis des compétences techniques et de leadership, et ont contribué à l'acquisition de compétences plus élevées en matière de réflexion stratégique, de communication efficace et de motivation des autres. Les possibilités d'interaction avec les

utilisateurs de la recherche ont également eu un effet positif sur les compétences en matière de recherche, tout en améliorant le curriculum vitae des anciens étudiants et leur capacité à trouver du travail dans leur domaine.

Leçon 3 – Favoriser les possibilités de mentorat.

Une stratégie importante pour renforcer les compétences de leadership des chercheurs est le mentorat par des chercheurs plus expérimentés; l'évaluation a montré que cela peut servir à établir des relations solides. L'échange des connaissances et le mentorat sont également considérés comme des caractéristiques d'un bon leadership en RPD, et de nombreux anciens étudiants ont déclaré se sentir profondément liés à leurs propres mentors et inspirés par eux grâce lors de leur

expérience appuyée par le CRDI. Beaucoup sont restés en contact avec leurs pairs et leurs mentors après le programme du CRDI, ce qui a permis la création d'un réseau de soutien face à des problèmes difficiles.

Leçon 4 – Être explicite et volontaire quant à l'égalité des sexes et l'inclusion.

Ceci est important pour savoir qui bénéficie des possibilités de développement du leadership et quelles compétences de leadership sont renforcées. Les efforts de renforcement des capacités peuvent contribuer à garantir que les chefs de file de la RPD disposent des compétences nécessaires pour assurer l'égalité des sexes et l'inclusion dans leur propre travail. La prise en compte des personnes soutenues et de la manière de faire

Comment la conception des programmes peut-elle soutenir le leadership en matière de RPD?

Concrètement, en quoi consiste le renforcement du leadership?

L'évaluation examine les différentes façons dont les bailleurs de fonds peuvent soutenir un bon leadership en matière de RPD, avec des répercussions sur la conception des programmes et des projets individuels. Ces approches de renforcement du leadership peuvent être intégrées dans des projets et des programmes de recherche ou se concentrer davantage sur des bourses indépendantes :

- **Projets intégrés** — Projets de recherche dont l'objectif principal est généralement la recherche et qui démontrent également une intention claire et une activité ou une stratégie associée visant à renforcer les capacités des chefs de file émergents de la recherche dans le cadre de l'activité de recherche ou parallèlement à celle-ci.
- **Projets de bourses** — Projets de bourses individuelles dont le principal ou seul objectif 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 diplôme ou d'un programme distinct de renforcement des capacités.

Les bailleurs de fonds peuvent soutenir le leadership en matière de RPD, tel qu'il est défini dans une perspective des pays du Sud, par le biais de possibilités pratiques, y compris des programmes de bourses individuelles ou des approches intégrées dans les subventions de recherche. Le tableau 1 résume les approches qui sont couramment utilisées par le CRDI.

Aller de l'avant

Au-delà du financement, les bailleurs de fonds peuvent jouer un rôle important dans le renforcement des chefs de file de la RPD qui représentent les caractéristiques de leadership que les chercheurs des pays du Sud apprécient. Pour faciliter un dialogue permanent sur ce qu'est un leadership efficace en matière de RPD, les bailleurs de fonds peuvent intégrer des approches visant à la fois à renforcer les chercheurs individuels et à encourager la collaboration et l'inclusion. Les bailleurs de fonds devraient examiner les approches du tableau 1 au stade de la conception, ainsi que tout au long du cycle de vie du projet, afin de faciliter l'apprentissage continu sur la façon d'encourager et de renforcer le leadership en matière de RPD.

Tableau 1 : Stratégies pour appuyer les chefs de file émergents de la recherche

Type de soutien	Description
Formation et ateliers	Offrir des formations de perfectionnement professionnel sur mesure qui ciblent les besoins prioritaires en matière de recherche et de compétences complémentaires.
Mentorat permanent	Mobiliser explicitement des chercheurs expérimentés dans un rôle de mentor pour fournir des conseils et accompagner les chercheurs en début de carrière et/ou les étudiants diplômés.
Réseautage	Soutenir la participation aux réseaux existants, encourager les liens avec d'autres acteurs par le biais de la collaboration et fournir un soutien pour assister aux conférences et aux événements.
Recherche collaborative	Offrir des occasions de travailler en collaboration avec des collègues de multiples régions, disciplines, secteurs et types d'utilisateurs des connaissances.
Développement du curriculum	Développer ou améliorer le curriculum d'un diplôme d'études supérieures, d'un programme ou de matériel de cours dans le cadre d'un projet de recherche.
Petites subventions	Utiliser la totalité ou une partie du budget d'un projet de recherche pour offrir de petites subventions à des chercheurs en début ou en milieu de carrière afin qu'ils puissent acquérir de l'expérience en dirigeant des équipes dans le cadre de projets de recherche relativement petits, ou pour renforcer les capacités individuelles liées à la recherche.
Mobiliser des chefs de file émergents de la recherche en tant que (co)responsables de projet.	Mobiliser des chercheurs en début ou en milieu de carrière en tant que chercheurs principaux ou coresponsables de projet dans le but de renforcer leurs capacités grâce à une expérience sur le terrain.
Soutien à la publication et au partage des connaissances	Soutenir la publication des travaux de recherche dans le cadre d'une bourse et encourager les chercheurs à faire participer les utilisateurs potentiels de la recherche à des connaissances accessibles et ciblées.
Placements en échange/ résidences dans des universités internationales	Faciliter l'échange de connaissances par des placements en échange.

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

- Kallick, Judith; Nemeth, Nora; Martel, Mirka. (2019). Évaluation de la contribution du CRDI au développement de chefs de file émergents dans le domaine de la recherche pour le développement.

Personne-ressource : evaluation@idrc.ca

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



Canada