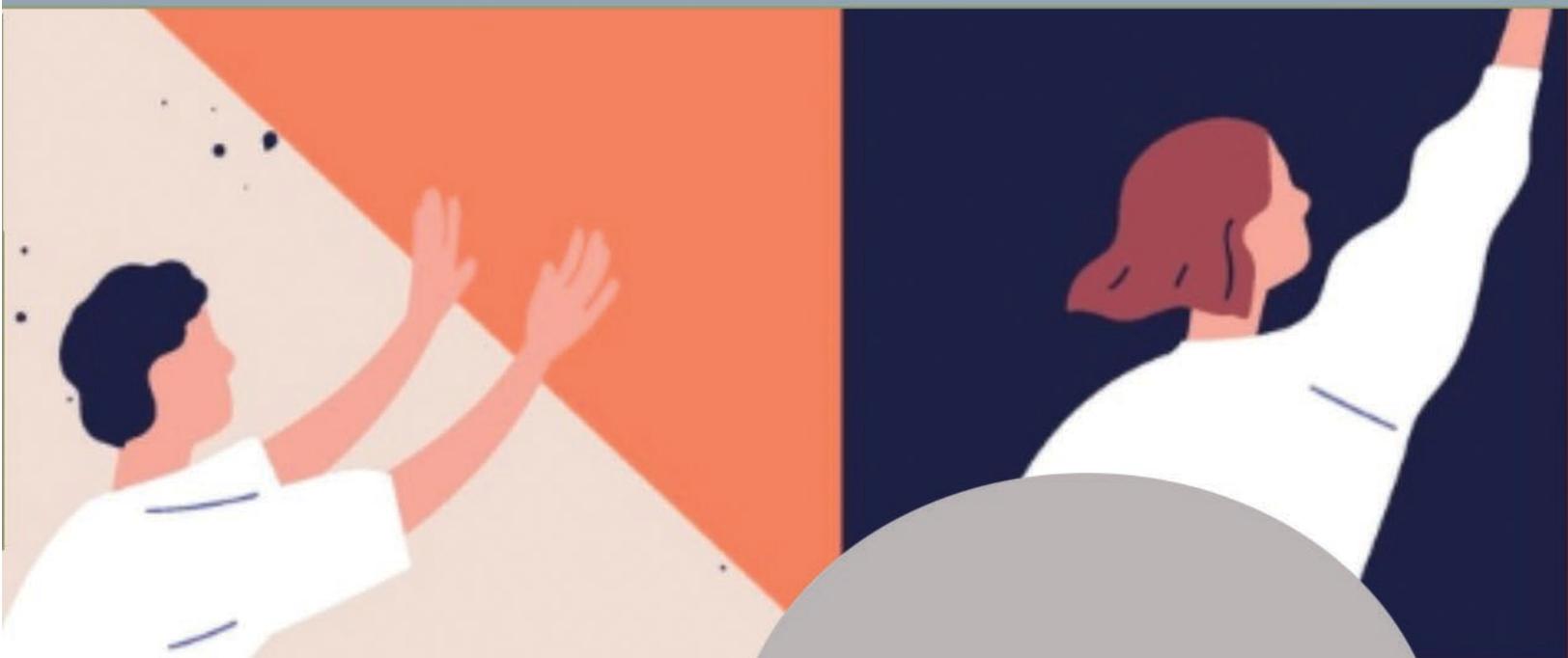


LA COLLABORATION

**QUEL PROBLÈME TENTEZ-VOUS
DE RÉSOUDRE ?**

Par Liz Weaver et Sylvia Cheuy



**UNE SÉRIE SUR LA GOUVERNANCE
ET LE LEADERSHIP COLLABORATIF**

 **I N S T I T U T
TAMARACK**

LA COLLABORATION | QUEL PROBLÈME TENTEZ-VOUS DE RÉSOUDRE ?

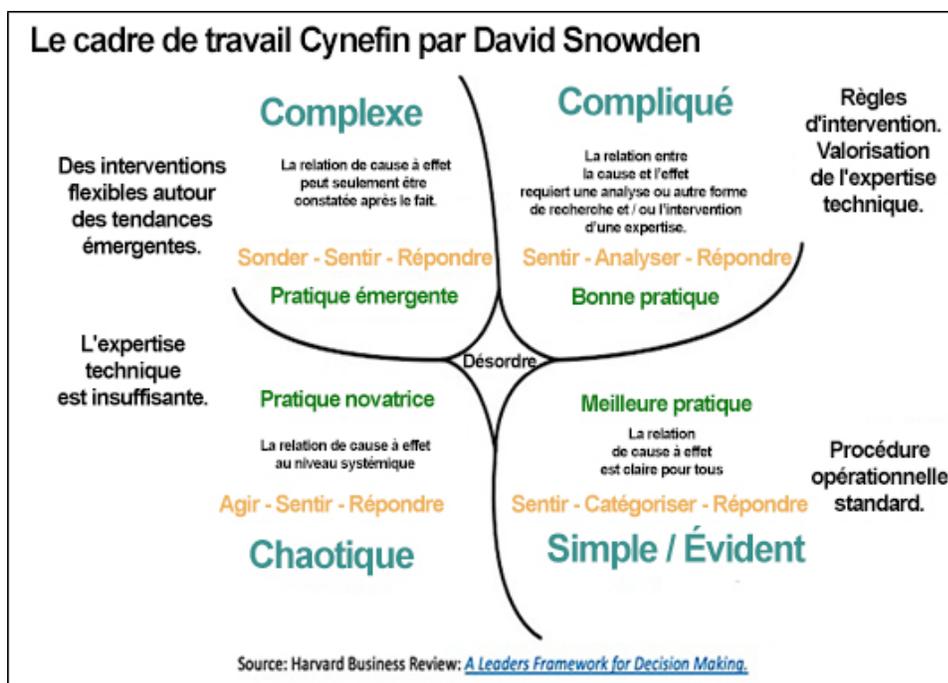
Par Liz Weaver et Sylvia Cheuy

L'un des aspects les plus difficiles d'une initiative collaborative — en particulier lorsqu'il y a des points de vue différents sur un problème à traiter — est de parvenir à une compréhension commune de ce problème et à la meilleure façon de le résoudre. Il y a deux dimensions à la question sur lesquelles les partenaires doivent s'entendre au sujet du problème qu'ils espèrent résoudre avant de commencer à travailler ensemble pour découvrir des solutions prometteuses. Ces deux dimensions sont :

1. **Définir le type de problème que vous tentez de résoudre** — tous les problèmes ne sont pas identiques. Il est important de définir la nature du problème auquel vous faites face, car différentes stratégies et approches sont nécessaires pour naviguer efficacement dans le type d'enjeux que le groupe cherche à résoudre.
2. **Définir les objectifs de la solution souhaitée** — même dans les situations où il y a un fort consensus au sein d'une collectivité sur la nécessité d'un changement, les opinions sur les objectifs du changement souhaité et sur ce qui est susceptible de l'atteindre sont rarement clairs ou partagés. C'est pourquoi il est essentiel qu'avant de passer à l'action, ceux/celles qui soutiennent une initiative collaborative consacrent du temps à l'exploration, à l'évaluation, à la mise à l'essai et à l'atteinte d'un consensus sur la nature et la définition du problème commun et sur les résultats souhaités.

Le [cadre de travail Cynefin](#)¹ a été mis au point par David Snowden et ses collègues pour comprendre et catégoriser la nature du problème auquel nous sommes confrontés. Il décrit quatre domaines possibles dans lesquels un problème ou une question peut s'inscrire. Une réponse adaptée est requise selon le domaine duquel relève le défi.

¹ [Cynefin.io](#) wiki (en anglais seulement)



Les quatre domaines identifiés par le cadre de travail Cynefin sont les suivants :

1. **Simple/évident** — Dans ce contexte, la relation de cause à effet est claire pour tout le monde et les options pour y remédier sont également claires. Dans des contextes simples, nous savons quoi faire pour résoudre le problème parce que nous avons déjà résolu ce type de situation antérieurement. Pour régler des problèmes simples ou évidents, il faut trouver et mettre en œuvre des solutions fondées sur des « pratiques exemplaires ».
2. **Complicé** — Les problèmes issus de ce domaine sont difficiles à résoudre parce que la relation de cause à effet pourrait ne pas être facile à discerner. Les symptômes du problème peuvent avoir été identifiés, mais il y a un manque de clarté sur la meilleure façon de traiter la situation. Des personnes expertes en la matière peuvent être très utiles pour analyser des problèmes compliqués et aider à déterminer la meilleure réponse possible que le groupe devrait poursuivre. On trouve des solutions à des problèmes compliqués en s'entendant sur une « bonne pratique » pour y remédier. Les personnes ayant une expertise technique ou spécialisée peuvent également être très utiles pour trouver une solution suffisamment efficace pour résoudre ce type de problème.
3. **Complexe** — Ce type de problème comporte trop de variables inconnues et est le résultat de multiples interactions. Il y a souvent plusieurs hypothèses contradictoires sur ce qui se passe, et les solutions possibles ne sont pas évidentes. Les problèmes complexes sont imprévisibles, ce qui rend pratiquement impossible la distinction entre la cause et l'effet. Ils sont également impossibles à résoudre en abordant une partie à la fois parce que les relations entre les parties sont souvent aussi importantes que les parties individuelles.

Heureusement, bien que la complexité rende ces problèmes imprévisibles, **il est possible** d'identifier des schémas inhérents qui révèlent potentiellement comment aller de l'avant. La recherche de solutions commence par sonder les faits et de la discussion, puis repose sur l'innovation et la créativité pour arriver à une réponse efficace. Les environnements qui misent sur une diversité de perspectives, des niveaux élevés de génération d'idées et une communication fréquente sont plus susceptibles de générer des solutions plus efficaces dans des situations complexes. Ceux et celles qui travaillent sur les problèmes du domaine complexe doivent être patient·e·s dans leur identification des solutions possibles et être prêt·e·s à adopter une attitude d'expérimentation sans peur de l'échec dans les différentes itérations de solutions proposées.

4. **Chaotique** — Il s'agit du dernier domaine du cadre de travail Cynefin. Il s'agit d'une situation de crise où les problèmes nécessitent une réponse rapide.² Souvent, ces problèmes ne relèvent d'aucun rapport de cause à effet parce qu'ils existent dans un environnement qui évolue très rapidement. La réponse la plus efficace aux situations chaotiques est d'instaurer un sens de l'ordre en agissant rapidement pour atténuer les impacts négatifs les plus immédiats, déterminer des zones de stabilité et trouver le moyen de les exploiter afin de transformer le problème de type chaotique à un type complexe.

Si la collaboration est axée sur la résolution d'un problème où il y a un faible niveau d'accord sur ce à quoi ressemble la résolution, **ET** qu'il y a peu de certitude sur la cause du problème et/ou aucun précédent de solutions probantes, alors vous êtes aux prises avec un défi du domaine de la complexité. Cela signifie que les solutions que vous recherchez ne peuvent pas être élaborées en « passant du temps et des ressources à recueillir plus de données ou à élaborer de meilleures théories. La seule façon de vraiment comprendre un système est d'interagir avec lui. »³ Comme le souligne l'auteur et l'autrice du cadre de travail Cynefin, cela exige « des niveaux élevés de créativité et d'innovation et la liberté de s'affranchir des contraintes du passé pour créer de nouvelles solutions ». ⁴ La capacité d'adaptation et l'agilité sont des compétences clés pour entreprendre ce travail. Il est également important de s'attendre à ce qu'au lieu d'identifier une seule solution idéale, le problème soit traité plus efficacement grâce à une stratégie basée sur une série d'actions/d'approches.

Il arrive qu'un problème complexe contienne des solutions potentielles compliquées ou simples et évidentes. L'outil et cadre de travail **Cynefin** aide les partenaires à identifier les différentes parties du problème et les approches potentielles pour se rapprocher d'une résolution. Cet outil peut aider les groupes collaboratifs à approfondir leur compréhension du type de problème qu'ils cherchent à résoudre. L'outil peut également aider à identifier les stratégies et les partenaires potentiels à impliquer.

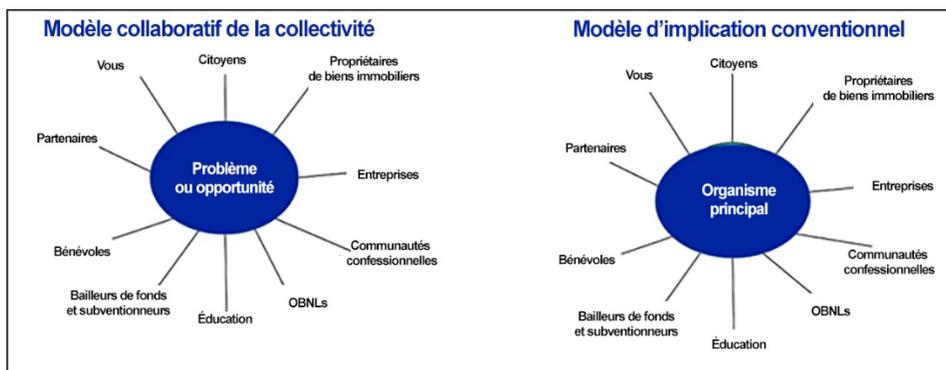
² [A Leader's Framework for Decision Making](#) par David J. Snowden et Mary E. Boone (*en anglais seulement*)

³ SOURCE : [Sept différences entre le complexe et le compliqué](#) par Sonja Blignaut (*en anglais seulement*)

⁴ SOURCE : The zone of complexity—[Site Web de pratique](#) (*en anglais seulement*)

LES PROBLÈMES COMPLEXES NÉCESSITENT DES SOLUTIONS COLLABORATIVES

Les problèmes complexes sont particulièrement bien adaptés aux solutions collaboratives, car la collaboration engage des perspectives diverses pour explorer et approfondir la compréhension collective de la question. À mesure que les partenaires conversent et apprennent les un·e·s des autres, ils/elles commencent à apprécier l'impact d'utiliser différentes perspectives. Cela leur permet de développer une compréhension commune de la question qui est plus riche, plus nuancée et holistique. Il s'en suit de nouvelles possibilités d'action et cela crée les conditions nécessaires à l'innovation et au prototypage de nouvelles réponses porteuses de solutions. Ces conversations permettent également aux partenaires de comprendre les défis et les limites de chacun·e, ce qui augmente la probabilité que les nouvelles solutions proposées bénéficient d'un large appui et qu'elles soient donc plus susceptibles d'être mises en œuvre.



Le point de vue des expert·e·s du contexte — des personnes ayant une expérience vécue de la question — contribue à un point de vue essentiel aux efforts de collaboration autour de questions complexes. George Aye de [Greater Good Studios](#) remarque que nous avons tendance à « valoriser les connaissances apprises, mais à ne pas tenir compte des expériences vécues ». Cette hypothèse commune minimise la contribution essentielle que les expert·e·s du contexte ou ayant une expérience vécue apportent à la résolution de problèmes complexes, car ce sont ceux/celles qui sont souvent « les plus en proximité du problème ».⁵ Les expert·e·s du contexte sont ceux/celles capables de vérifier la solution proposée en regard de la réalité sur le terrain. Cela assure que les solutions proposées soient pratiques et utilisables. Étant donné que les expert·e·s du contexte sont des « intermédiaires de confiance » au sein de leurs communautés, ils jouent également un rôle précieux en recueillant des commentaires et des rétroactions provenant des personnes les plus affectées par le problème, ce qui permet des solutions plus étroitement pertinentes et probantes.

⁵ SOURCE: [WEBINAIRE | Overcoming Power and Privilege in Community Change](#), George Aye, Greater Good Studio (en anglais seulement)

Une autre raison pour laquelle la collaboration est la réponse la plus efficace à des problèmes complexes est que les « angles morts » ou les hypothèses des secteurs et des perspectives variés sont plus rapidement identifiés, ce qui augmente la probabilité que les solutions possibles soient efficaces.

Une collaboration réussie exige une approche et un état d'esprit différent de ceux des approches plus courantes, axées sur l'organisation et la résolution de problèmes que beaucoup d'entre nous connaissent. Comme l'illustre le graphique⁶ ci-dessus, les façons de procéder divergent dans les efforts de collaboration, car la « responsabilité » de résoudre le problème et la génération de solutions possibles sont partagées. En revanche, les approches organisationnelles ou sectorielles ont tendance à supposer qu'elles « assument » la responsabilité de s'attaquer à un problème et, si elles mobilisent les commentaires d'autrui, il se limite souvent à « la consultation ».

Cette approche ne permet pas de mobiliser les contributions d'autres partenaires et renforce la conviction qu'ils sont en fin de compte seuls « responsables » de l'élaboration et de la mise en œuvre de solutions.

Les réponses provenant d'une organisation sont généralement bien adaptées à la résolution de problèmes simples ou compliqués, mais posent un défi additionnel lorsqu'il s'agit d'un problème de type complexe. La réponse d'un seul secteur à des questions complexes est généralement trop limitée dans sa portée et mène souvent à des solutions qui se font concurrence. Elle échoue généralement à mobiliser les contributions de groupes, organisations et secteurs diversifiés.

Une autre différence dans la façon de travailler efficacement en collaboration se reflète dans **COMMENT** un problème ou une question est abordé et l'attitude requise pour le traiter efficacement. Ces différences d'approche sont résumées dans le tableau⁷ ci-dessous, qui souligne la façon dont la conception et l'orientation d'un effort de collaboration multisectoriel peuvent mettre l'accent sur la curiosité et tirent parti de la diversité des connaissances et des idées autour de la table. En revanche, les efforts d'un seul secteur sont plus susceptibles de supposer qu'ils ont réussi à diagnostiquer le problème et ont donc tendance à adopter des approches plus axées sur l'action immédiate et la résolution de problèmes.

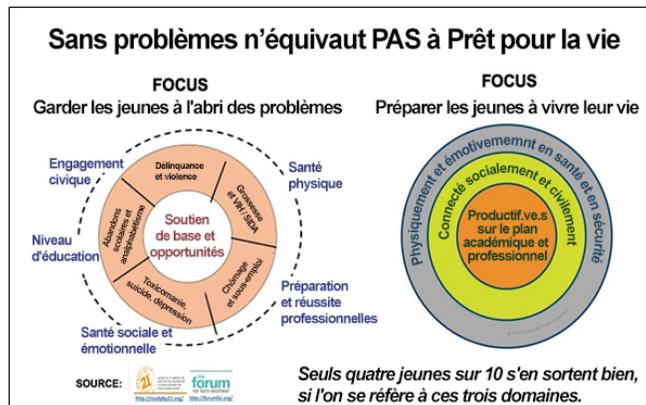
UNE APPROCHE SECTORIELLE POUR LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES S'APPUIE SUR :	UNE APPROCHE MULTISECTORIELLE GÉNÉRATRICE DE SOLUTIONS EST AXÉE SUR :
La résolution de problèmes	La visualisation des possibilités
Les affirmations entourant le problème	La façon de poser les questions
La défense des idées préconçues	L'ouverture aux nouvelles idées

⁶ SOURCE: [Community Building: How to Do It & Why It Matters](#) by Ed Everett (en anglais seulement)

Une collaboration réussie nécessite une approche et un état d'esprit différent.

La séparation, l'isolement, les silos	L'inclusion
Les déficits des personnes	Les dons des personnes
Le blâme, la recherche de coupables, ou la revendication auprès des gouvernements	La responsabilité des citoyen·ne·s
L'appui sur les dirigeant·e·s	L'autonomisation des citoyen·ne·s
Les organisations gouvernementales et/ou commerciales	Les associations bénévoles
Les organisations d'envergure	Les petits groupes
Les résident·e·s en tant que client·e·s	Les résident·e·s en tant que citoyen·ne·s

LE POUVOIR DU RECADRAGE ET DU RÉCIT



Les cadres sont des guides ou récits qui aident les personnes à interpréter et à comprendre ce qu'ils/elles voient et qui nous aident à être entendus et compris. Le [FrameWorks Institute](#) affirme que les personnes qui veulent faire avancer le changement social « doivent faire ces choix (cadrage) de façon judicieuse et intentionnelle » parce qu'ils/elles influent sur la façon dont « les gens comprennent, interprètent et réagissent ». Si le cadrage aide les personnes à mieux comprendre les questions complexes, le recadrage peut changer la façon dont ces questions sont perçues. Un bon cadrage est souvent le résultat de riches dialogues entre les perspectives/secteurs et peut susciter de nouvelles solutions à valeur ajoutée et renforcer les programmes et services existants.

L'importance et l'impact de la façon dont nous choisissons de formuler la question que nous voulons aborder sont magnifiquement illustrés dans un exemple tiré des travaux du Forum pour l'investissement des jeunes. Le FWI a réuni les directions de plusieurs organisations au service des jeunes. L'un des constats ressortis de cette réunion, est que les missions de bon nombre de ces organisations étaient principalement axées sur la prévention d'un ensemble précis de problèmes vécus par les jeunes. On a ensuite communiqué des données selon lesquelles seulement quatre jeunes sur dix aux États-Unis, même ceux qui ne vivaient aucun des problèmes que ces organisations abordaient, étaient réellement outillés pour faire face à la vie.⁸

⁸ [WEBINAIRE | Youth Readiness: Mobilizing for Impact avec Karen Pittman et Alex Bezzina \(en anglais seulement\)](#)

Ce recadrage concernant ce qui peut outiller les jeunes a créé une ouverture et un nouveau dialogue qui a élargi la réflexion sur les mandats de chaque organisation et généré de l'énergie et de l'enthousiasme autour d'une collaboration pouvant exercer un impact positif significatif sur tout·es les jeunes. Cet exemple illustre l'importance du cadrage dans la façon dont nous pensons à un problème et le pouvoir de créer de nouvelles façons d'envisager les défis.

En complément, les récits et exemples percutants sont un moyen efficace et engageant de communiquer des arguments convaincants en faveur du changement. Dans [*How to Tell Stories About Complex Issues*](#), l'autrice Annie Neimand suggère qu'une compétence essentielle pour les acteurs et actrices du changement est la capacité de partager des récits qui « aident les gens à comprendre les différentes complexités qui façonnent le problème qu'ils abordent. C'est particulièrement vrai lorsqu'on communique avec des gens qui ne saisissent pas facilement l'ampleur ou la nature d'un problème. » Elle explique également que l'une des faiblesses les plus courantes des récits cités en exemple par les acteurs et actrices du changement est qu'il y a tendance à utiliser « des données et des termes abstraits comme l'équité et la justice, mais cette approche laisse aux gens la possibilité d'insérer leurs hypothèses et leurs préjugés sur la signification de ces mots. L'on comprend également qu'une personne n'agit jamais à cause d'un graphique impressionnant ou d'un point de données mémorable. »

L'article d'Ella Saltmarshe, [*Using Story to Change Systems*](#), nous rappelle que les récits ont toujours été au cœur de la façon dont les humains donnent un sens au monde. Aujourd'hui, nous sommes confrontés à de nombreux problèmes complexes et interdépendants, y compris les changements climatiques, les inégalités et la pauvreté, qui nécessitent des solutions programmatiques et systémiques. Saltmarshe avance que les récits sont fondamentaux dans ce travail parce qu'ils sont capables de nous aider à voir et à agir de manière systémique.

Les récits engagent à la fois l'esprit rationnel et les émotions. C'est pourquoi ils sont très puissants dans leur capacité à nous permettre de formuler un sens à partir de modèles, de favoriser un sentiment de communauté, d'encourager l'ouverture envers différentes opinions afin qu'il soit possible de transformer les valeurs, les idées préconçues, les règles et les objectifs d'un système donné.

Elle identifie trois qualités d'un récit que les leaders de collaborations multisectorielles peuvent utiliser pour mobiliser les individus et les communautés afin de « naviguer efficacement dans les périodes turbulentes, générer de nouvelles solutions et faire avancer le changement systémique ». Il s'agit de :

Les récits et exemples percutants sont un moyen efficace et engageant de communiquer des arguments convaincants en faveur du changement.

1. **Le récit en tant que phare** — Ces récits éclairent le passé, le présent et l’avenir d’une manière qui révèle les « fissures » du système et éclairent les visions possibles pour l’avenir.
2. **Le récit en tant que ralliement** — Ce sont des récits qui nous aident à trouver nos points communs et à nous rallier malgré nos différences.
3. **Le récit en tant que matrice** — Ce sont des récits qui nous aident à pivoter depuis les récits existants que nous faisons sur nous-mêmes, sur notre monde et sur la place que nous y occupons, vers d’autres possibilités.

La façon dont nous formulons une question complexe et les récits que nous véhiculons sur les raisons pour lesquelles un changement est nécessaire sont essentiels à la transformation de nos communautés. Les leaders collaboratifs ont reconnu l’importance de ces deux pratiques lorsqu’ils/elles précisent le problème qu’ils/elles tentent de résoudre, car ils/elles comprennent que « lorsque nous changeons le récit et la façon dont nous l’exprimons, nous pouvons changer le monde ».

COMPÉTENCES ET CAPACITÉS DE GESTION DE LA COMPLEXITÉ

Les leaders collaboratifs dont le travail consiste à relever des défis complexes reconnaissent que les approches de leadership axées sur le commandement et le contrôle ne sont pas efficaces. Ils/elles comprennent que les solutions qu’ils/elles recherchent ne peuvent être découvertes que par la collaboration, l’expérimentation et l’itération. Pour ce faire, ils doivent faire preuve de conscience de soi, et d’être des penseur·se·s stratégiques qui ont une capacité singulière d’impliquer autrui et de les aider à découvrir des solutions significatives. »⁹

GARDER LE CAP MALGRÉ L’INCERTITUDE

La capacité d’être à l’aise face à des points de vue divergents sur une question où il n’y a pas d’ensembles de solutions éprouvées pour y répondre clairement nécessite la capacité d’aller de l’avant malgré l’incertitude, un pas à la fois vers ce qui semble le plus sage, même lorsque la voie à suivre dans son ensemble n’est pas encore claire. Huit compétences sur lesquelles les leaders collaboratifs peuvent compter pour cultiver la capacité de naviguer et d’exercer le leadership en période d’incertitude¹⁰ :

⁹ SOURCE : [Leadership Capacities](#) par colab

¹⁰ SOURCE: ¹⁰[Leadership Capacities](#) par colab (en anglais seulement)

Rester ancré	La capacité d'être pleinement conscient-e , de rester dans le moment présent et de retrouver un sens de l'équilibre lorsqu'il est perturbé.	Prise de parole et d'espace	Être conscient-e de ce qui est nécessaire dans une situation donnée. Quand ma voix est-elle nécessaire ? Quelles autres voix doivent être entendues ? Quel impact ai-je sur les autres avec la façon dont je me présente ?
Être à l'écoute	La capacité d'écouter profondément avec une grande ouverture nous permet d'entendre, puis d'encourager de nouvelles possibilités.	Conscience des enjeux de pouvoir	Conscience de la dynamique du pouvoir dans les relations, de la façon dont les problèmes sont perçus, de la façon dont les actions sont prises, et des systèmes et des structures dans lesquelles nous travaillons.
Poser des questions efficaces	Adopter une attitude de curiosité plutôt que de supposer la compréhension des faits et de contrôler la conclusion. Avoir le courage de poser des questions qui pourraient perturber le statu quo.	Vue détaillée et vue d'ensemble	La capacité de se concentrer à la fois sur le détail et d'être présent-e dans une tâche, mais aussi de contempler la vue d'ensemble pour mesurer comment les différentes interventions s'alignent sur un objectif plus large afin d'identifier des modèles émergents
Compassion	La capacité de réfléchir sur soi-même et sur les autres sans jugement.	Conscience des systèmes en place	La capacité de voir la situation dans son ensemble, les relations qui influent sur l'ensemble et leurs interconnexions pour prendre des décisions éclairées.

L'IDENTIFICATION DES SCHÉMAS

Les questions complexes comprennent de multiples incertitudes, mais, paradoxalement, elles présentent également des schémas identifiables avec lesquels on peut travailler. L'avantage de discerner ces schémas est qu'ils peuvent aider à « révéler des obstacles, des accélérateurs, des pièges ou des catalyseurs » et à repérer des « influences insolites » et des « alliés en puissance ».

Al Etmanski est un innovateur social reconnu dont le travail a inclus la promotion de la cause des personnes en situation de handicap ainsi qu'une exploration profonde des efforts de transformations sociales réussies. Dans son livre, [*Six Patterns to Spread your Social Innovation*](#), Al souligne l'importance de l'identification des schémas lorsqu'on navigue dans la complexité. Il définit ces schémas comme une « collection codifiée d'idées, de leçons, de récits relationnels, de valeurs et de désirs » qui ne sont pas seulement quelque chose que vous pouvez vous

entraîner à observer, mais qui vous offrent aussi des éléments que vous pouvez appliquer dans votre travail.

Les leaders qui cultivent la capacité de reconnaître les schémas peuvent « devenir plus délibérés et intentionnels au sujet de leurs actions et révéler le sens d'événements apparemment aléatoires ou non pertinents ». ¹¹ C'est particulièrement utile lorsqu'il s'agit de régler des problèmes où il y a plus de variables inconnues que connues et dans des situations où les gens se dirigent vers un objectif général, mais où il n'y a pas de définitions précises de l'objectif final ni de plans clairs pour y arriver.

RÉFLEXIONS FINALES SUR LA DÉFINITION DU PROBLÈME QUE VOUS TENTEZ DE RÉSOUDRE

Einstein a judicieusement déclaré : « Si j'avais une heure pour résoudre un problème, je passerais 55 minutes à réfléchir au problème et cinq minutes à réfléchir à des solutions. » Les efforts de collaboration réussis investissent du temps dans l'exploration et la définition de la nature du problème pour s'assurer qu'ils fonctionnent sur la base d'un consensus et d'une clarté quant à l'intention. Ils élaborent des récits convaincants pour inspirer la communauté dans son ensemble à envisager des solutions possibles et à faire participer les intervenant-e-s et les membres de la communauté à la mise à l'essai et à l'itération des solutions possibles. C'est l'approche la plus efficace pour les problèmes dits complexes et qui sont le résultat de multiples causes interagissant les unes avec les autres.

Cet article a présenté un aperçu du cadre de travail Cynefin, qui est extrêmement utile pour évaluer la nature d'un problème et les stratégies les plus efficaces pour y remédier. Il a permis

Outils pour définir le problème que vous essayez de résoudre

(ressources en anglais seulement):

1. Le cadre de travail Cynefin — <https://cynefin.io/wiki/Cynefin>
2. Les capacités en leadership - https://static1.squarespace.com/static/58ab6d33893fc06cb72925a5/t/5a974c42ec212d796ca7f0bf/1519864903665/LeadershipCapacities_colab.pdf
3. Le cadre de travail Cynefin - outil de résolution des problèmes <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Tools/TOOL%20The%20Cynefin%20Framework%20%E2%80%93%20Defining%20A%20Collaborative%20Problem%20or%20Opportunity.pdf>

d'expliquer quand la collaboration multisectorielle est la plus utile et pourquoi il s'agit de la

meilleure approche pour aborder les questions complexes. L'importance du recadrage, du récit et de l'identification des schémas en tant que dimensions importantes du travail collaboratif a été mise en exergue. Leur efficacité à créer une compréhension, à générer de nouvelles possibilités et à susciter un engagement généralisé pour le changement est inestimable pour créer un élan et soutenir la mise en œuvre.

La série sur la gouvernance et le leadership collaboratifs

Ce document est le cinquième d'une série consacrée au leadership et à la gouvernance collaboratives. Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires et de vos réactions. Si vous êtes membre d'une table de concertation, nous serions ravi-e-s de vous entendre. Envoyer un courriel à Liz Weaver – Liz@tamarackcommunity.ca

À propos de Liz Weaver



Liz Weaver est co-directrice générale de l'Institut Tamarack et dirige le Centre d'apprentissage de l'Institut Le Centre d'apprentissage de l'Institut Tamarack met l'accent sur cinq champs de pratique stratégiques et interreliés, à savoir l'impact collectif, le leadership collaboratif, l'implication de la communauté, l'innovation communautaire et l'évaluation de l'impact. Liz Weaver est reconnue pour son leadership éclairé en matière d'impact collectif et est l'auteur de nombreux articles vulgarisés et spécialisés sur le sujet. Elle contribue également à catalyser le travail du Collective Impact Forum, dont elle est partenaire.

À propos de Sylvia Cheuy



Sylvia est directrice de l'impact collectif à l'Institut Tamarack. Elle est passionnée par la transformation des communautés et par ce qui devient possible lorsque les résident-e-s et les dirigeant-e-s de divers secteurs partagent une vision ambitieuse pour leur avenir. Sylvia croit que lorsque les actifs des résident-e-s et de la communauté sont reconnus et rassemblés, ils deviennent de puissants moteurs de changement des communautés.