



Lettre annuelle

Juin 2019

Chacune de nous a consacré près d'une décennie à façonner et à faire évoluer Grands Défis Canada, que nous avons maintenant le privilège de diriger à titre de co-chefs de la direction. Au cours des années à venir, nous avons l'intention de partager avec vous la façon dont se concrétisera notre vision ambitieuse de Grands Défis Canada en vue de mener à bien la mission de l'organisation : catalyser l'innovation qui sauve et améliore les vies des plus vulnérables au Canada et dans les pays à revenu faible ou intermédiaire.

Grands Défis Canada est une plateforme d'innovation qui finance et facilite le travail d'innovateurs offrant des solutions potentiellement transformatrices aux défis auxquels font face les populations vulnérables. Nous mettons ces solutions à l'épreuve et, lorsqu'elles s'avèrent prometteuses, nous les déployons à plus grande échelle. Notre organisation se doit d'être à l'avant-garde afin de demeurer pertinente aux yeux des innovateurs que nous appuyons et des partenaires avec lesquels nous collaborons – et d'avoir le plus grand impact possible. Ainsi, nous testons toujours de nouvelles façons de faire notre travail plus efficacement.

Depuis que nous avons été nommées co-PDG, une innovation sur laquelle on nous a posé beaucoup de questions est notre modèle de co-leadership. Ce modèle présente un certain nombre d'atouts convaincants : il soutient une prise de décision de haute qualité en accordant un poids égal à nos idées, nos expertises et nos expériences diverses. Il permet à Grands Défis Canada d'avoir simultanément deux dirigeantes à deux endroits différents sans diminuer notre autorité ou notre responsabilité, ou notre capacité de participer au rythme soutenu des opérations quotidiennes, un élément essentiel pour une organisation à but non lucratif de notre taille. Enfin, et surtout, notre modèle de co-leadership procure une résilience interne qui nous permet à toutes deux d'offrir un leadership engagé, à temps plein, sans risque d'épuisement.

Étant donné l'intérêt que suscite ce modèle de codirection novateur, nous consacrons cette première lettre annuelle à répondre à certaines des questions les plus fréquemment posées sur notre expérience dans l'application pratique de ce modèle inédit.

POURQUOI AVEZ-VOUS DEMANDÉ À ÊTRE CO-PDG?

Jocelyn Mackie : Nous croyions qu'un modèle où nous partagerions le leadership répondrait mieux aux besoins de Grands Défis Canada alors que l'organisation poursuit sa croissance et son évolution comme plateforme de soutien à l'innovation axée sur l'impact. Nous reconnaissons que le co-leadership n'est pas un modèle conventionnel. C'est néanmoins celui qui s'est mis en place de façon organique au cours des sept années passées à travailler ensemble à Grands Défis Canada. Lorsque nous étions vice-présidentes, notre travail était déjà étroitement lié, chacune de nous tirant parti de ses propres connaissances et expériences au sein de l'équipe de direction.

Karlee Silver : Au moment où le PDG fondateur, Peter Singer, commençait à se détacher de l'organisation, notre modèle de co-leadership est ressorti progressivement comme celui qui convenait le mieux pour mener une organisation agile évoluant dans un environnement complexe et comptant sur un vaste réseau de partenariats. Au lancement de Grands Défis Canada en 2010, notre financement provenait



presque entièrement du gouvernement du Canada. Bien que ce dernier demeure notre principal bailleur de fonds (nous sommes une fière organisation canadienne!), au cours des huit dernières années, nous avons lancé de nouveaux programmes et diversifié nos sources de financement et, aujourd'hui, nous comptons quatorze partenaires financiers et des dizaines de partenaires de mise en œuvre. Ces partenaires sont un élément clé de la façon dont nous déployons notre impact. Par conséquent, nos relations avec eux sont essentielles à la réussite de Grands Défis Canada. Un modèle de codirection augmente considérablement notre capacité à travailler avec nos partenaires existants et à communiquer notre vision et notre impact à de nouveaux partenaires éventuels.

JM : De plus, nous avons reconnu qu'ensemble, nous avons acquis une combinaison unique de savoir institutionnel clé et de capacité de direction susceptible de nous aider à concrétiser une vision commune de ce que Grands Défis Canada peut accomplir, aujourd'hui et dans l'avenir.

Je peux miser sur mes compétences en droit et en bioéthique pour assurer que nous gérons bien les fonds publics reçus et que nos bailleurs de fonds sont fiers de ce qu'ils appuient, tout en veillant à ce que nos innovateurs disposent du soutien institutionnel dont ils ont besoin pour réussir. Ma formation en entreprise m'a préparée à bien composer avec une variété de parties prenantes ayant des perspectives différentes, toutes nécessaires pour tirer les meilleurs résultats possibles de la plateforme. Karlee possède un jugement scientifique exceptionnel et une capacité à naviguer dans le paysage mondial d'idées, de ressources et de conversations pour s'assurer que nous identifions et finançons les innovations susceptibles d'avoir l'impact le plus transformateur. Au fil de plus de sept années de collaboration, nous avons développé une relation profonde basée sur la confiance, une communication franche et ouverte, et sur le respect des compétences complémentaires de chacune.

KS : Absolument. Notre modèle de co-leadership ne fonctionnerait pas sans la confiance et la communication que nous avons établies l'une avec l'autre au fil des ans en travaillant en étroite collaboration à Grands Défis Canada – et je ne suis pas sûre que nous le recommanderions à d'autres qui n'ont pas encore mis en place ces éléments.

COMMENT AVEZ-VOUS CONVAINCU LE CONSEIL DE GRANDS DÉFIS CANADA DES POSSIBILITÉS INHÉRENTES AU MODÈLE DE CO-LEADERSHIP?

JM : Lorsque Peter a annoncé son départ, nous avons commencé à explorer l'idée de présenter une candidature commune pour diriger Grands Défis Canada. Comme pour toute innovation, nous avons effectué un examen diligent. Nous avons fait des recherches et consulté des organisations et des dirigeants qui ont appliqué des modèles de codirection. Nous avons constaté que, bien qu'innovant, le modèle de co-leadership n'est pas unique. En fait, Grands Défis Canada possède des caractéristiques clés qui ont amené d'autres organisations notables – Oracle, Unilever, Deutsche Bank, KKR, Roots Canada, USC Canada et le Festival international du film de Toronto, pour en nommer quelques-unes – vers un modèle de co-leadership notamment : la nécessité de prendre des décisions stratégiques de haute qualité s'ajoutant à la nécessité d'une prise de décision opérationnelle rapide, la gestion d'un vaste réseau de partenaires et des co-leaders ayant joué un rôle fondamental dans la création de l'organisation.

KS : Nous avons mis de l'avant cette approche de co-leadership parce que, selon nous, elle offrait les meilleures chances de réussite, tant pour la mise en œuvre de la stratégie actuelle de l'organisation que pour le développement des nouveaux programmes et capacités dont nous aurons besoin à l'avenir. Nous avons abordé de manière proactive les questions que nous attendions de notre conseil d'administration en présentant une évaluation honnête des avantages et des défis de ce modèle. En bout de ligne, nous avons



exprimé au conseil notre ferme conviction qu'ensemble, nous pouvions accomplir davantage que ne pourrait le faire un seul dirigeant. Nous respectons profondément les efforts diligents déployés par le conseil dans l'examen de toutes les candidatures et de toutes les considérations pertinentes. Nous lui sommes reconnaissants d'avoir partagé notre évaluation au moment d'arrêter son choix sur nous l'année dernière.

*« Ayant siégé à plusieurs conseils d'administration, j'ai l'habitude d'avoir un seul PDG, avec un seul centre de responsabilité. Lorsque Karlee et Jocelyn ont présenté leur candidature comme co-PDG, j'étais la plus sceptique. Elles avaient bien travaillé ensemble comme vice-présidentes mais, au début, je n'étais pas convaincue qu'un modèle de leadership partagé fonctionnerait. Beaucoup de candidats solides ont postulé cet emploi. En définitive, la vision de co-leadership préconisée par Karlee et Jocelyn s'est avéré le meilleur choix. Les caractéristiques qui, à mon avis, sont indispensables au fonctionnement d'un modèle de co-leadership sont les suivantes : des compétences complémentaires, avoir démontré la capacité à travailler ensemble, une vision commune, et deux dirigeantes ambitieuses et performantes qui excellent en matière de collaboration. Jocelyn et Karlee possèdent ces traits. Je suis impatiente de poursuivre le travail avec elles afin que Grands Défis Canada puisse avoir le plus grand impact possible. »
Guylaine Saucier, présidente du conseil d'administration de Grands Défis Canada.*

COMMENT FONCTIONNE VOTRE MODÈLE DE CO-LEADERSHIP?

KS : Chacune apporte une expertise et des expériences différentes à Grands Défis Canada et dans son rôle de leadership conjoint. Au cours des dernières années, nous avons développé un modèle de co-leadership dans lequel :

- Nous prenons chacune les décisions quotidiennes nécessaires à la gestion de notre propre équipe – Jocelyn dirige les équipes des Opérations, des Finances, des Communications et du Contentieux, alors que je dirige les équipes des Innovations en matière de développement, des Innovations humanitaires, de la Gestion et de l'Application des connaissances, et du Marché de l'innovation. Chaque femme, chaque enfant.
- Nous travaillons conjointement à l'incubation de nouvelles initiatives. Par exemple, l'Initiative pour l'innovation autochtone et le Fonds pour l'impact en sont à un stade précoce et requièrent un important apport stratégique de notre part.
- Nous prenons chacune des décisions stratégiques dans nos domaines particuliers en étroite consultation avec l'autre.
- Nous prenons des décisions communes sur un ensemble d'éléments stratégiques d'une importance capitale pour l'organisation.

JM : Ce modèle requiert de la patience et une bonne communication. Chaque jour, des aspects de chacun de nos rôles ont des conséquences majeures pour l'autre, et nous devons être sensibles et travailler ensemble pour maintenir l'équilibre. Des lignes de responsabilité opérationnelle claires sont essentielles à notre modèle et à notre approche. Le principal défi associé aux modèles de codirection dans la littérature est l'inefficacité résultant de la confusion interne autour de qui doit prendre les décisions. Avec des lignes hiérarchiques claires, des lignes de communication ouvertes avec toute l'équipe de direction et l'articulation explicite d'un point de contact pour les partenaires, cela n'a pas encore posé de problème, mais nous resterons vigilantes.

QUI EST ULTIMATEMENT RESPONSABLE?

JM : Dans notre modèle, la réponse est claire : les deux co-PDG sont responsables à 100 % de toutes les



décisions prises et des résultats obtenus (ou non). Nous formons un ensemble indissociable et on ne s'attend pas à ce que si l'une de nous part, l'autre poursuivra seule.

KS : L'avantage de ce modèle, à la fois pour le conseil d'administration et pour notre équipe, est qu'ils peuvent traiter avec l'une des co-PDG en sachant qu'elles sont entièrement à l'écoute et responsables, même lorsqu'une des co-PDG est à l'étranger ou visite un projet éloigné avec une connectivité limitée. La plupart du temps, nous nous consultons avant d'aller de l'avant. Cependant, si une décision ne peut pas attendre, chacune peut prendre la décision seule en sachant qu'elle a le soutien total de l'autre.

COMMENT LE MODÈLE DE CO-PDG A-T-IL FONCTIONNÉ?

JM : Nous avons déjà profité de notre diversité de pensée pour élaborer des pistes d'exécution auxquelles ni l'une ni l'autre ne serait parvenue d'elle-même. Un exemple qui illustre comment nous déployons nos compétences complémentaires est la manière dont nous abordons l'approbation finale de la structure des ententes pour équilibrer le risque et le rendement, ce qui est inhérent au soutien des innovations axées sur l'impact. Une fois qu'une entente a fait l'objet d'une recommandation de financement par le comité d'investissement et a été approuvée par le conseil, il reste à compléter un examen diligent et une structuration finale de l'entente. Avant qu'une entente de financement ne soit signée et que la première tranche ne soit avancée, l'entente doit être approuvée par nous deux lors d'une séance de négociation avec l'équipe. Karlee se concentre particulièrement sur l'examen de l'impact, y compris la rigueur scientifique et technique. Je complète cet examen approfondi en accordant une plus grande attention au volet responsabilité en vue d'atténuer les risques. En travaillant ensemble, nous examinons chaque transaction de notre point de vue particulier afin d'optimiser les chances de succès tout en visant à atténuer de nombreux risques éventuels.

KS : Cela nous a également permis d'explorer des occasions stratégiques en étant à deux endroits à la fois, ce qui est utile pour une petite organisation qui traite avec un nombre croissant de partenaires internationaux. Ainsi, au début de cette année, j'étais à Hanoi avec l'Alliance internationale pour l'innovation et le développement (IDIA) pour aviser le gouvernement vietnamien sur son programme en matière de science, de technologie et d'innovation, tandis que Jocelyn discutait avec le ministère des Femmes et de l'Égalité des genres ici au Canada sur le financement initial critique de l'Initiative d'innovation autochtone.

MERCI

Nous sommes profondément reconnaissantes, enthousiastes et motivées d'avoir l'occasion de diriger une organisation que nous aimons. Notre travail ne serait pas possible sans les contributions et les capacités inestimables d'un grand nombre de personnes et d'institutions. Nous voudrions remercier plus particulièrement :

- Plus de 1100 **innovateurs** que Grands Défis Canada a eu le privilège d'appuyer – vous êtes les vrais visionnaires qui œuvrent pour sauver et améliorer la vie de personnes vulnérables partout dans le monde.
- Le **conseil d'administration**, présidé par la très expérimentée Guylaine Saucier, pour avoir choisi un modèle de leadership inusité et nous avoir fourni son soutien enthousiaste.
- Notre PDG fondateur et mentor, **Peter Singer**, qui nous a donné l'orientation et la latitude nécessaires pour faire évoluer notre co-leadership bien avant que nous ne postulions la fonction de co-PDG.
- **David Brook**, notre chef de la stratégie, qui est la troisième pièce de notre puzzle de leadership.
- L'équipe vaillante, dévouée et talentueuse de **GDC**, qui nous a fait confiance avec ce changement.



- Les nombreuses personnes avisées qui nous ont aidées à réfléchir à et à améliorer notre modèle et notre approche de co-leadership, notamment **Nathaniel Foote** et **Jamie Radner**.
- Nos nombreux partenaires financiers pour avoir appuyé la transition vers notre leadership et continué à soutenir avec enthousiasme la plateforme d'innovation de GDC. Nous remercions tout particulièrement nos collègues de la Direction des partenariats pour l'innovation en matière de développement d'Affaires mondiales Canada.
- Nos parents et amis qui continuent à nous appuyer dans ce cheminement.



Nous sommes enthousiastes à l'idée de poursuivre le travail avec tous nos partenaires et toutes les parties prenantes dans les années à venir en vue de sauver et d'améliorer la vie des plus vulnérables grâce à l'innovation.

Sincèrement,

Jocelyn Mackie et Karlee Silver
Co-PDG
Grands Défis Canada