

VISUALS and REFERENCES

Toward a Wellbeing Society:
Theory of Change for System
Transformation

April 29, 2025

VISUELS et RÉFÉRENCES

Vers une société du bien-être :
Théorie du changement pour une
transformation systémique

29 avril 2025

PROJECT / PROJET

Becoming a Network-of-Networks / Devenir un réseau national intersectoriel

April 2024 - April 2025 / Avril 2024 - Avril 2025

HEALTH
PROMOTION
CANADA



PROMOTION
DE LA SANTÉ
CANADA



CANADIAN
PUBLIC HEALTH
ASSOCIATION

ASSOCIATION
CANADIENNE DE
SANTÉ PUBLIQUE



National Collaborating Centre
for Determinants of Health

Centre de collaboration nationale
des déterminants de la santé



RÉFIPS
RÉSEAU FRANCOPHONE INTERNATIONAL
POUR LA PROMOTION DE LA SANTÉ



NPC Systems Practice Tool Kit

<https://www.thinknpc.org/resource-hub/systems-practice-toolkit/>

(Anglais seulement)

Vinpi/BUSINESSILLUSTRATOR.COM

Purpose // Objectif

This document is a **collection** of concepts, frameworks and tools that may be helpful for developing a theory of change to support transformational change to achieve a wellbeing society.

It is intended as a **starting point** for ongoing conversations about how a pan-Canadian intersectoral health promotion network can take collaborative action to achieve a wellbeing society.

Ce document **rassemble** des concepts, des cadres et des outils qui peuvent s'avérer utiles pour élaborer une théorie du changement visant à soutenir une transformation systémique en vue de bâtir une société du bien-être.

Il se veut un **point de départ** de discussions sur la manière dont un réseau intersectoriel pancanadien de promotion de la santé peut agir de manière collaborative pour bâtir une société du bien-être.

Contents // Contenu

Most of the content in this collection is available in English only and has not been translated into French. Where translations of both French and English are available, they have been included.

La majeure partie du contenu de ces ressources est disponible uniquement en anglais et n'a pas été traduite en français. Les traductions en français et en anglais disponibles ont été incluses.

1. Wellbeing Society // *Société du bien-être*
2. Theory of Change // *Théorie du changement*
3. Systems Thinking // *Pensée systémique*

Resource Links // Liens vers les ressources

ENGLISH

- Abercrombie et al. (2018). Thinking Big: How to use theory of change for systems change. New Philanthropy Capital (NPC), London. Available from: <https://www.thinknpc.org/resource-hub/thinking-big-how-to-use-theory-of-change-for-systems-change/>
- Abercrombie et al. (2015). Systems Change: a guide to what it is and how to do it. New Philanthropy Capital (NPC), London. <https://www.thinknpc.org/resource-hub/systems-change-a-guide-to-what-it-is-and-how-to-do-it/>
- Cheuy, Sylvia (2023). [Accelerating Community Innovation: The Role of the Field Catalyst](#). Social Innovations Journal, Vol. 17, 2023. Available from: Tamarack Institute.
- Coffman, J. & Beer, T. (2015). The Advocacy Strategy Framework: A tool for articulating an advocacy theory of change. <https://evaluationinnovation.org/publication/the-advocacy-strategy-framework-3/>
- Dhillon, L. & Vaca, Sara (2018). Refining Theories of Change. Journal of Multi Disciplinary Evaluation, Volume 14, Issue 30, 2018. https://journals.sfu.ca/jmde/index.php/jmde_1/article/view/496
- Geels, Frank (2020) [Multi-Level Framework for Systems Change](#).
- Holt, D. H. (2018). Commentary: Rethinking the Theory of Change for Health in All Policies. Int J Health Policy Manag 2018, 7(12), 1161–1164. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30709095/>
- Kania, Kramer & Senge (2018). [The Water of Systems Change](#). FSG.
- Lenton & Latour (2018). [Gaia 2.0](#).
- Noble, J. (2019). Theory of change in ten steps. New Philanthropy Capital (NPC), London. <https://www.thinknpc.org/resource-hub/ten-steps/>
- NPC Systems Practice Tool Kit <https://www.thinknpc.org/resource-hub/systems-practice-toolkit/>
- Papi-Thornton, D. (2015). Impact Gaps Canvas. Systems-Led Leadership.com and Skoll Centre for Social Entrepreneurship. <https://tacklingheropreneurship.com/the-impact-gaps-canvas/>
- Shrivastava & Zsolnai (2022) - [Wellbeing-oriented organizations: Connecting human flourishing with ecological regeneration](#).
- Sinha, R. & Fraser, T. (2020). Building Ecosystems for Positive Change. The Systems Sanctuary. <https://systemsanctuary.com/building-ecosystems-for-positive-change>
- Stachowiak, Sarah (2013). Pathways for Change: 10 Theories to Inform Advocacy and Policy Change Efforts. Center for Evaluation Innovation. Available from: <https://evaluationinnovation.org/publication/pathways-for-change-10-theories-to-inform-advocacy-and-policy-change-efforts/>

- Waddell, S. (2018). [Four Strategies for Large Systems Change](#). Stanford Social Innovation Review, Spring 2018.
- Waddock, S., Waddell, S., Jones, P., Kendrick, I. (2022). [Convening Transformation Systems to Achieve System Transformation](#). Journal of Awareness-Based Systems Change, Volume 2, Issue 1, pp. 77-100.
- WHO (2021). Towards developing WHO's agenda on well-being. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240039384>

Français

Quelques ressources sur les théories du changement utilisées au Québec :

- Communagir-Innoweave, juin 2022. [Compétences critiques pour des changements systémiques](#)
- Esplanade: [Théorie du changement](#)
- Maison de l'innovation sociale (MIS): [Boîte à outils](#)
- Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS): [Fiche synthèse: LA THÉORIE DU CHANGEMENT \(ToC\)](#)

Quelques exemples (français) :

- Esplanade: <https://esplanade.quebec/a-propos/notre-mission/>
- Imagine Canada: <https://imaginecanada.ca/sites/default/files/Theorie-du-changement-2022.pdf>
- LC3: Low Carbon Cities Canada: <https://lc3.ca/fr/toc-explicatif/>

Examples also available in English:

- Imagine Canada: <https://imaginecanada.ca/sites/default/files/Theory-of-change-2022.pdf>
- LC3: Low Carbon Cities Canada: <https://imaginecanada.ca/sites/default/files/Theory-of-change-2022.pdf>

1. Wellbeing Society

Société du bien-être

“Wellbeing is central to flourishing of living systems. Living systems, be they human or non-human, small or big, individual or collective, have the potential to fulfil their purpose by realizing their capacities, that is, they can flourish. Humans and nature are interconnected in deep ways.”

Lenton, T. M., & Latour, B. (2018)

“Wellbeing is an organizing principle that ensures simultaneous flourishing of people and nature. It binds together an ethic of nature and ethics of people/community into a practical framework for creating integrated socio-ecological wellbeing.”

Paul Shrivastava & Laszlo Zsolnai (2022)

« Le bien-être est essentiel à l'épanouissement des systèmes vivants. Les systèmes vivants, qu'ils soient humains ou non, petits ou grands, individuels ou collectifs, ont le potentiel de remplir leur fonction en réalisant leurs capacités, c'est-à-dire qu'ils peuvent s'épanouir. Les humains et la nature sont étroitement liés. »

Lenton, T. M., & Latour, B. (2018)

(Disponible en anglais uniquement)

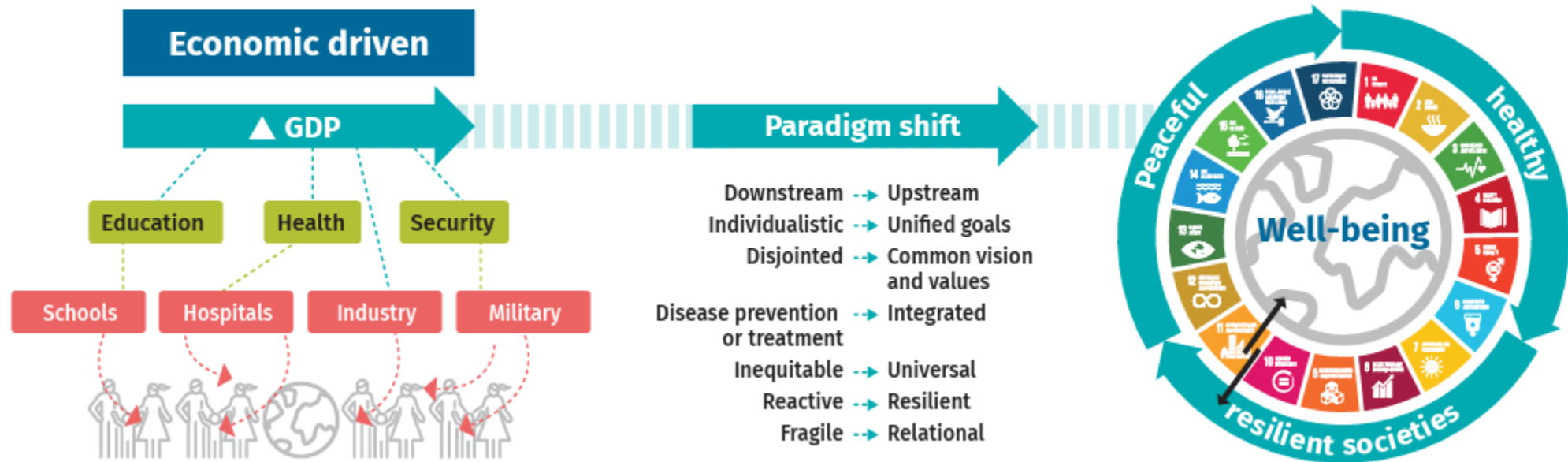
« Le bien-être est un principe organisateur qui assure l'épanouissement simultané des personnes et de la nature. Il associe une éthique de la nature et une éthique des personnes / communautés dans un cadre pratique pour créer un bien-être socio-écologique intégré. »

Paul Shrivastava & Laszlo Zsolnai (2022)

(Disponible en anglais uniquement)

Wellbeing society – theory of change

Fig. 2: Paradigm shifts towards peaceful, healthy and resilient societies



WHO (2021). Towards developing WHO's agenda on well-being.

<https://www.who.int/publications/i/item/9789240039384> (Anglais seulement)

2. Theory of Change

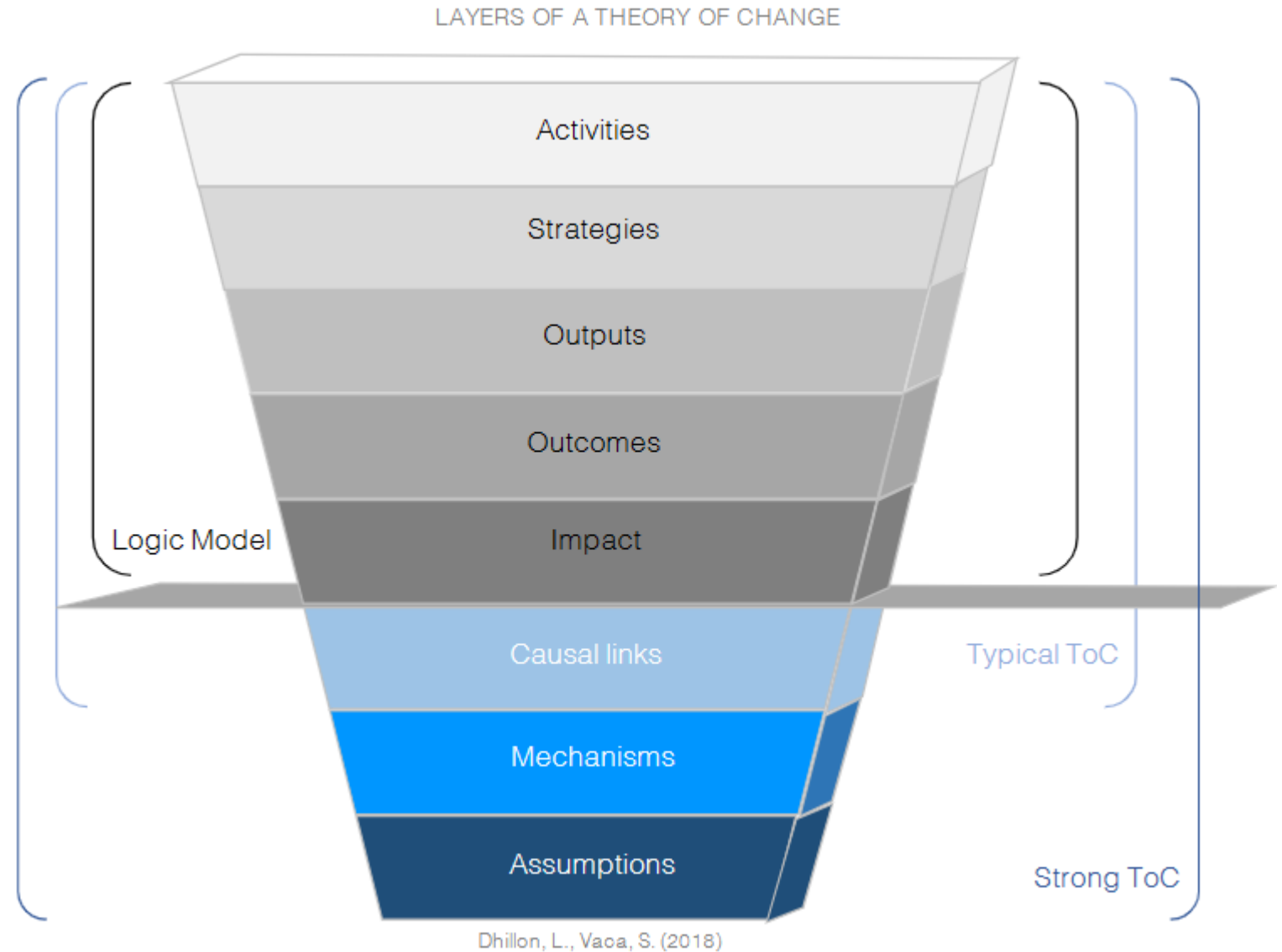
Théorie du changement

Elements and Examples // Éléments et exemples

Layers of a Theory of Change

Dhillon, L. & Vaca, Sara (2018). Refining Theories of Change. Journal of Multi Disciplinary Evaluation, Volume 14, Issue 30, 2018.

https://journals.sfu.ca/jmde/index.php/jmde_1/article/view/496
(Anglais seulement)



Advocacy Strategy Framework



Theories of Change for Advocacy Strategies

Coffman, J. & Beer, T. (2015).
The Advocacy Strategy
Framework: A tool for
articulating an advocacy theory
of change.

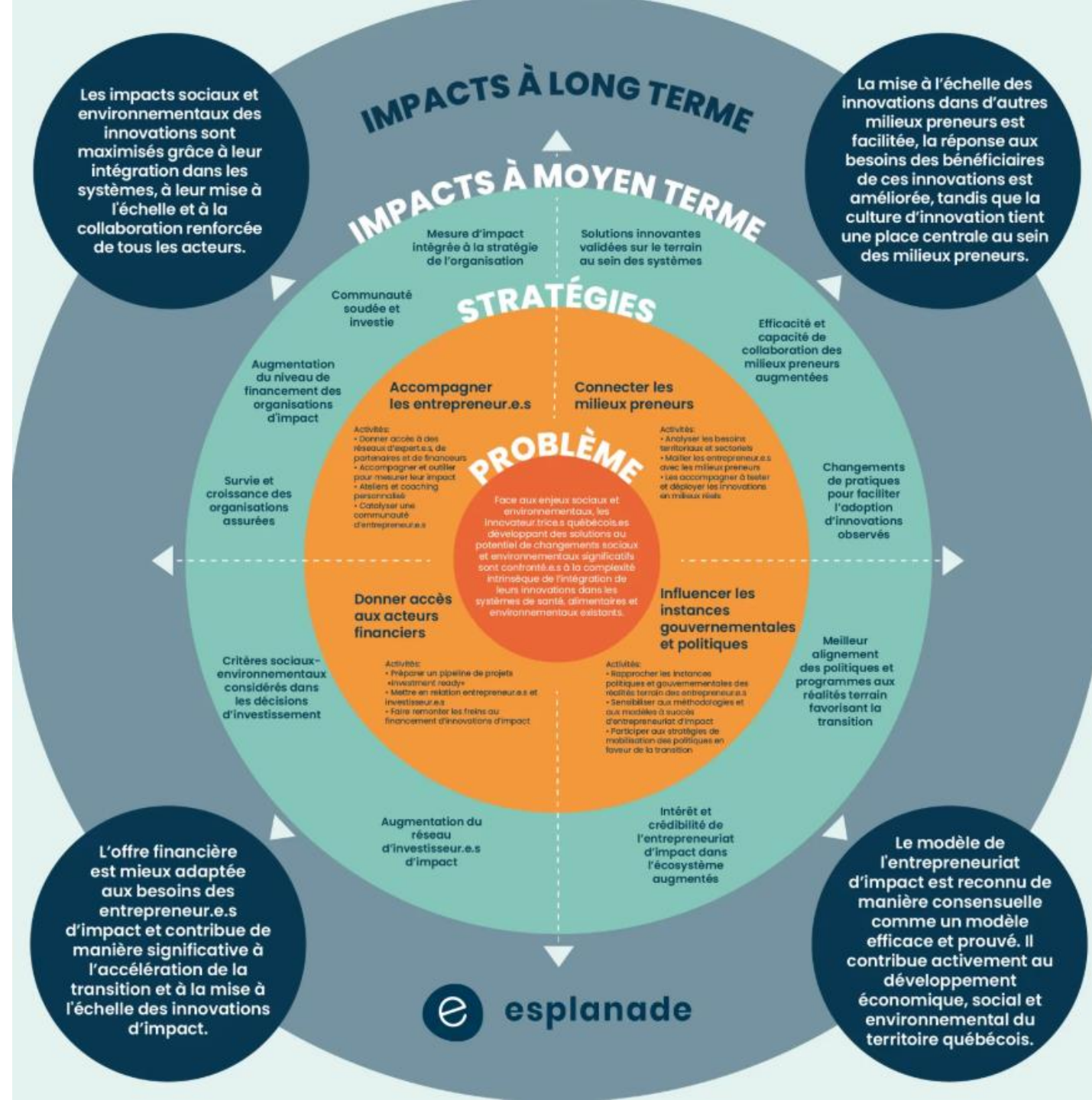
<https://evaluationinnovation.org/publication/the-advocacy-strategy-framework-3/>
(Anglais seulement)

L'Esplanade - accompagnement des entrepreneurs qui ont décidé de placer l'impact social ou environnemental au cœur de leur modèle d'affaires (Québec)

<https://esplanade.quebec/outils/theorie-du-changement/>

Esplanade - support for entrepreneurs who have decided to place social or environmental impact at the heart of their business model (Quebec, French only)

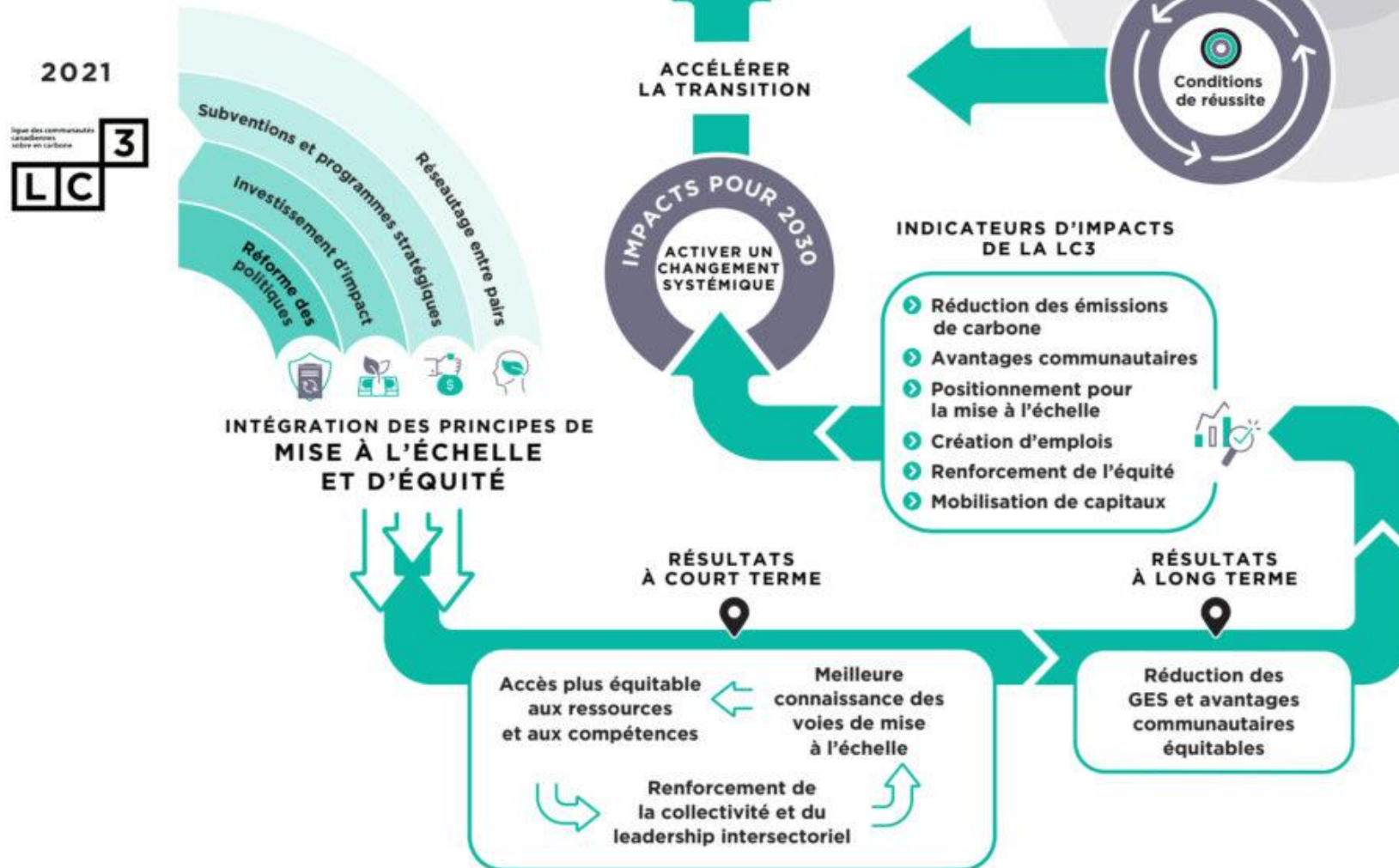
<https://esplanade.quebec/outils/theorie-du-changement/>



Ligue des communautés canadiennes
sobres en carbone

Théorie du changement

Favoriser l'adoption à grande échelle de solutions
sobres en carbone pour générer des avantages
communautaires équitables

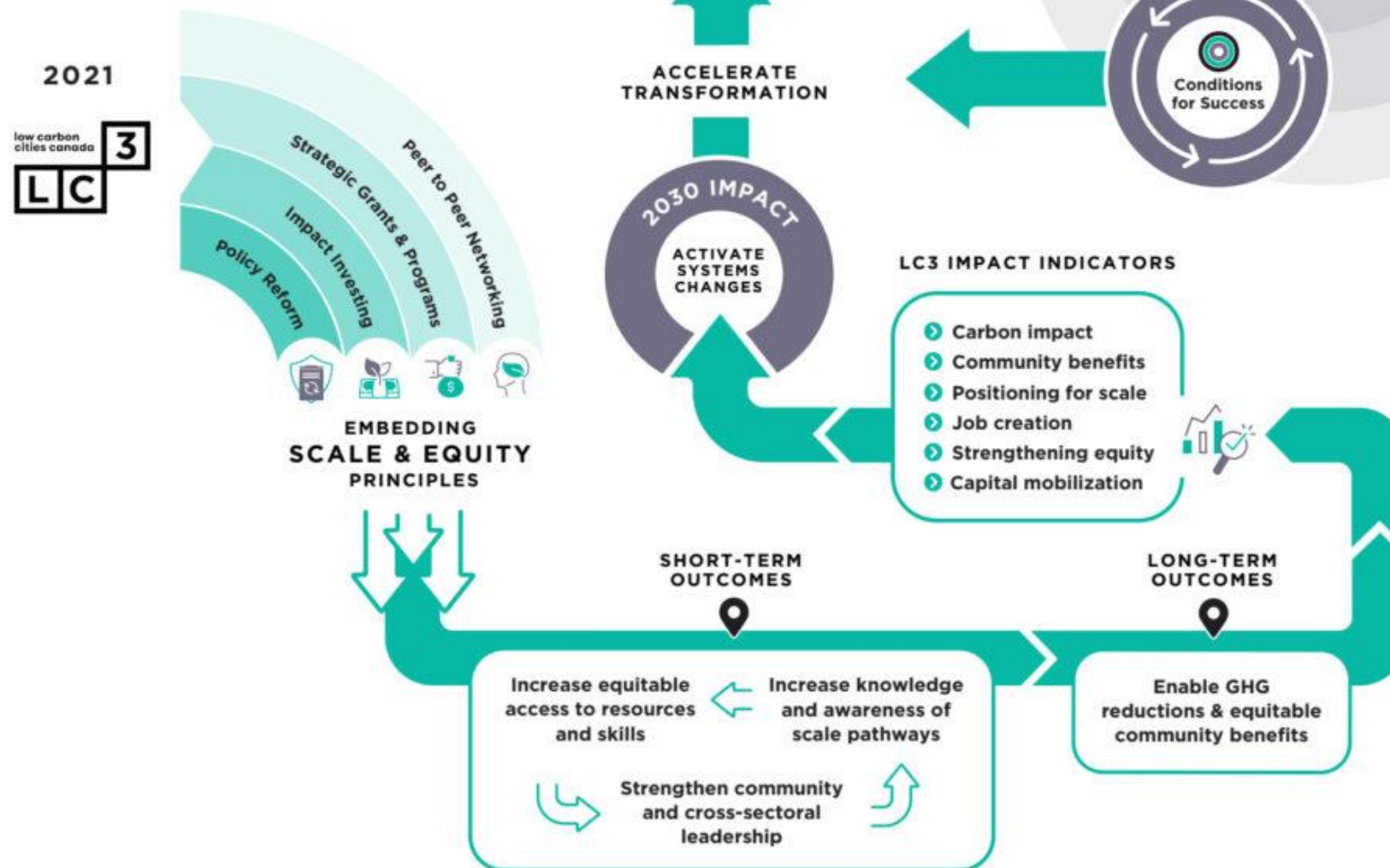


**LC3: Low Carbon Cities
Canada**

Explicatif : Théorie du
changement de la LC3
français: <https://lc3.ca/fr/toc-explicatif/>

Low Carbon Cities Canada Theory of Change

Enable scale-up of low carbon actions and equitable community benefits.



LC3: Low Carbon Cities
Canada

Explainer: LC3 Theory of Change
English: <https://lc3.ca/toc-explainer/>

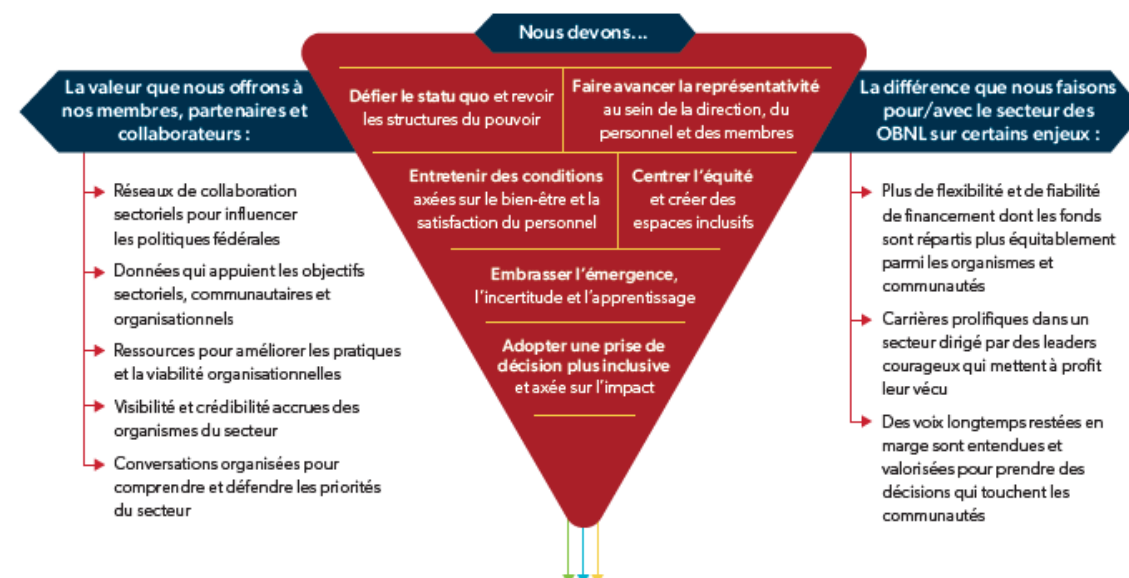
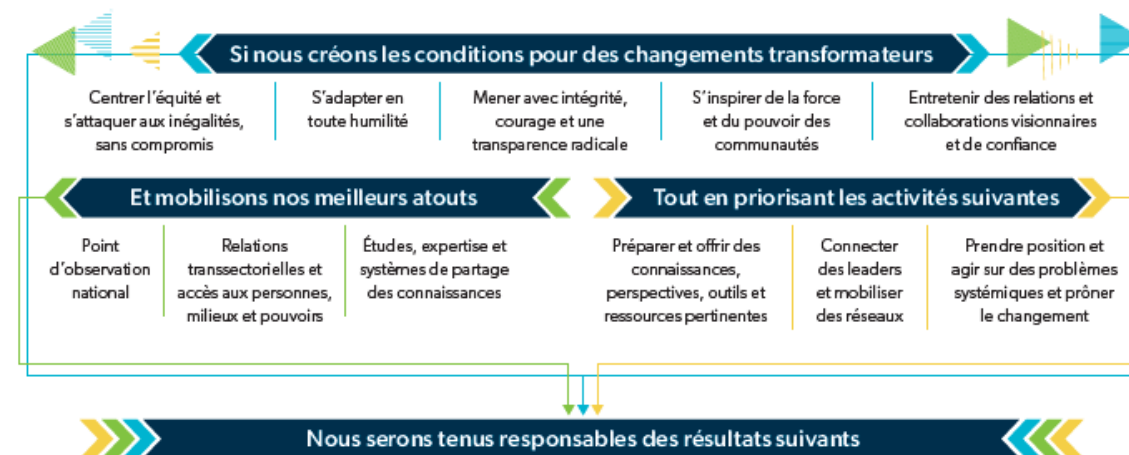
IMAGINE CANADA Theory of Change

aligned to our Strategic Planning Framework



Imagine Canada (2022)

<https://imaginecanada.ca/sites/default/files/Theory-of-change-2022.pdf>



Imagine Canada (2022)

<https://imaginecanada.ca/sites/default/files/Theorie-du-changement-2022.pdf>

3. Systems Thinking

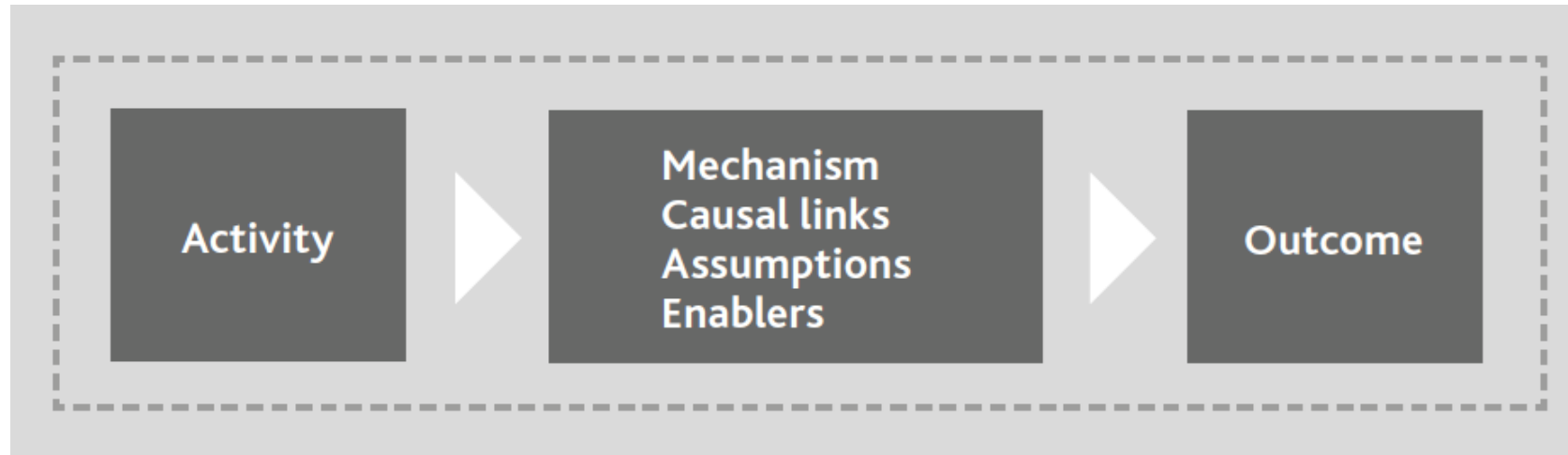
Pensée systémique

for Transformational Change // pour un changement transformationnel

Activité

Mécanismes, Liens de causalité,
Hypothèses, Facteurs catalyseurs

Résultat



**Theory of Change
for Systems
Change**

**Théorie du
changement pour
le changement
des systèmes**

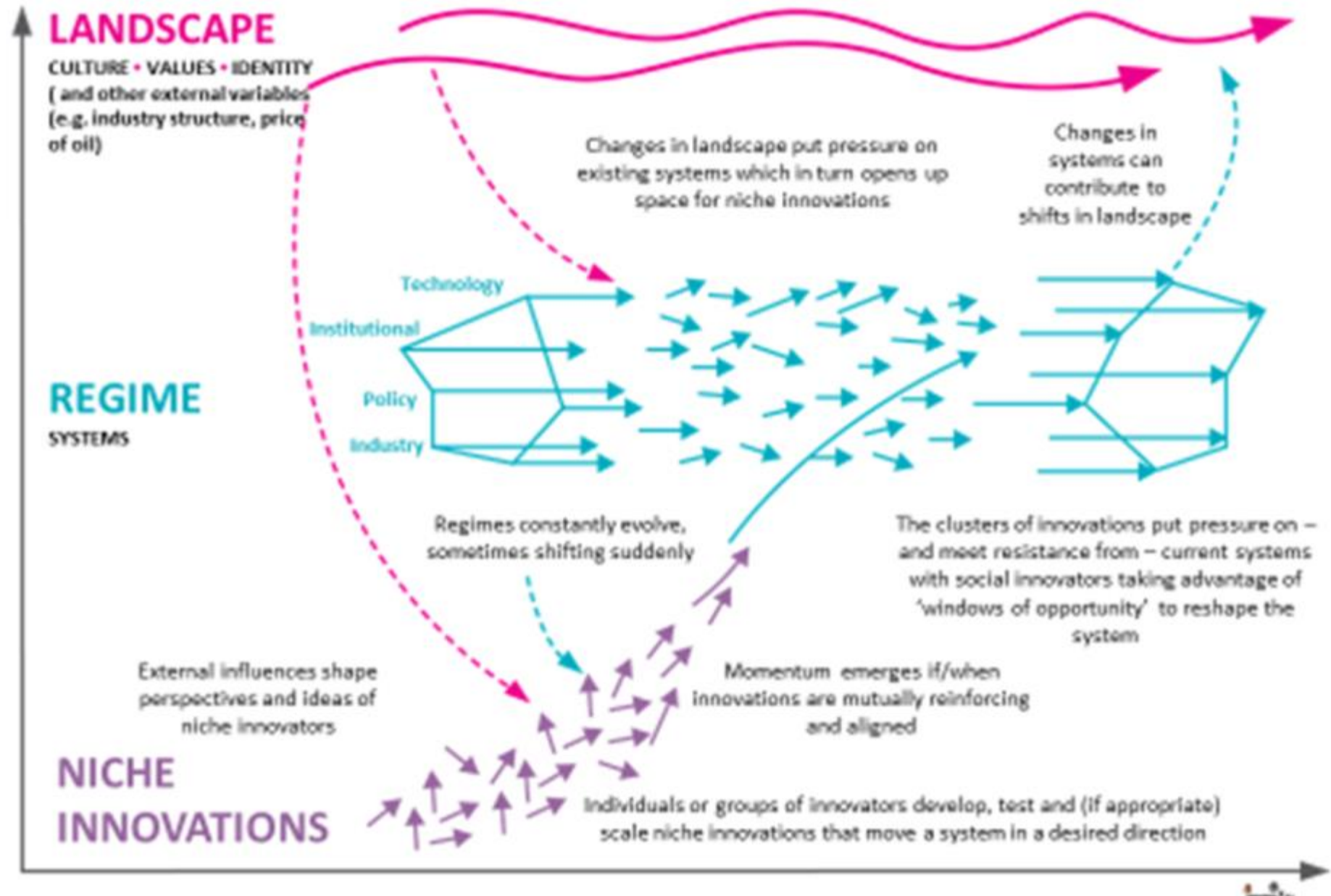
PITFALL

RULE OF THUMB

NEGLECT CONTEXT	UNDERSTAND CONTEXT
CHANGE OTHERS ONLY	KNOW YOURSELF
THINK IN LINEAR TERMS	THINK SYSTEMICALLY
SEEK SAFETY IN CERTAINTY	LEARN AND ADAPT
CHANGE IS TECHNICAL	RECOGNISE CHANGE IS PERSONAL

Piège	Règle de base
Négliger le contexte Ne changer que les autres Penser en termes linéaires Rechercher la sécurité dans la certitude Le changement est technique	Comprendre le contexte Se connaître soi-même Penser de manière systémique Apprendre et s'adapter Reconnaître que le changement est personnel

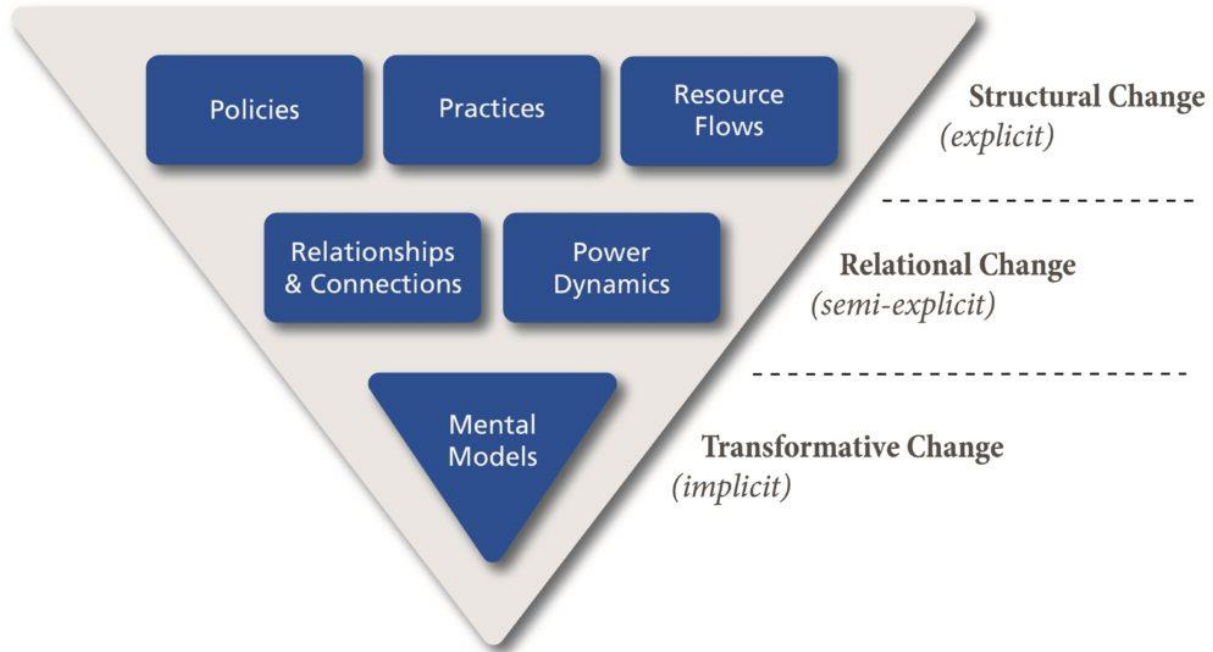
'Multi-level framework on sustainability transitions' by F. Geels



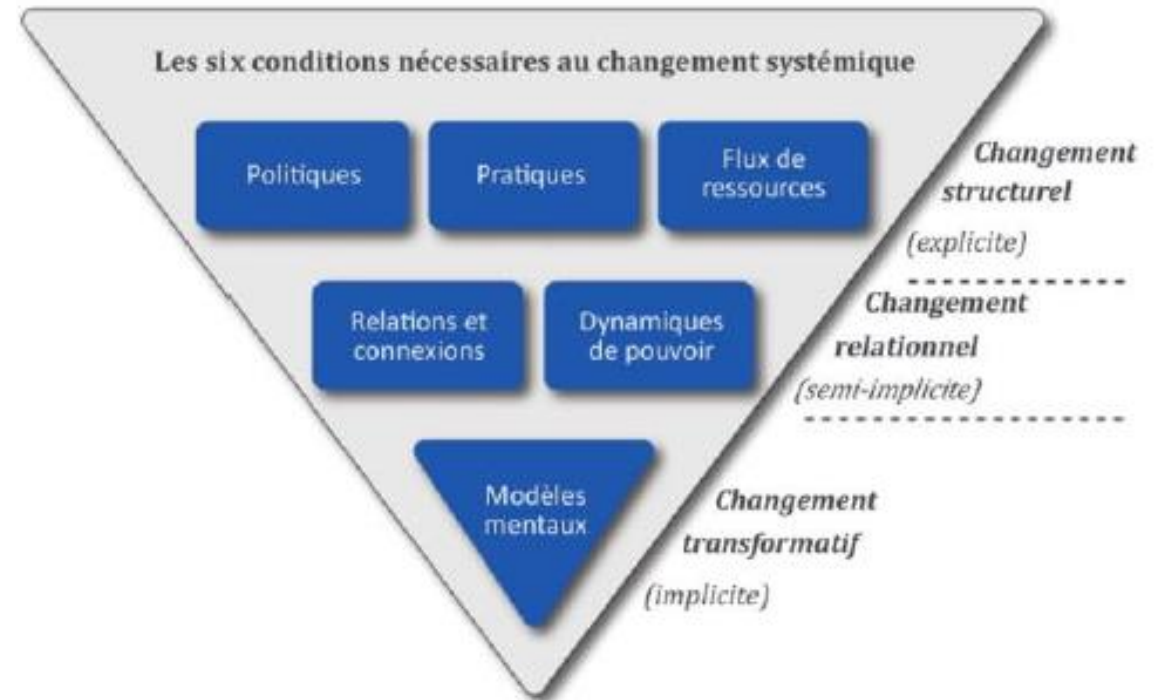
Geels, Frank (2020)
[Multi-Level Framework
for Systems Change.](#)

(Anglais seulement)

Six Conditions of Systems Change



Kania, Kramer & Senge (2018). [The Water of Systems Change](#). FSG.



Institut Tamarack (n/d). [Le modèle de l'iceberg et les 6 conditions du changement systémique](#).

Quelles sont les capacités critiques qui permettent de mener des changements systémiques - Synthèse et description de 10 compétences (1-5)

1. Savoir inclure

- Capacité à établir avec clarté les intentions, les motivations et les visées poursuivies par l'ensemble du groupe
- Capacité à mettre en place des espaces, du temps, des dispositifs et des règles de discussion favorisant la pleine participation, peu importe le statut ou le rôle dans la société
- Capacité à gérer avec souplesse les règles établies pour permettre la contribution de tout le monde

2. Créer des ponts

- Capacité à initier un dialogue avec des personnes ayant des valeurs, des préoccupations ou des objectifs éloignés des nôtres
- Capacité à traverser des frontières et établir des collaborations avec des personnes d'horizons et de secteurs socioculturels et disciplinaires variés
- Capacité d'adapter sa communication, de la traduire pour rejoindre les personnes issues d'un contexte différent du nôtre

3. Avoir une pensée critique dans une posture éthique

- Capacité à prendre conscience de sa propre lunette face à une problématique ou une situation sociale
- Capacité à mener des questionnements, d'aller au-delà des points de vue polarisés, de révéler les angles morts et de remettre en question le statu quo, tout en adoptant une posture constructive et respectueuse en s'exprimant, privilégier le souci des relations à autrui
- Capacité à projeter les conséquences de son action sur le long terme A

4. Composer avec des rapports de pouvoir

- Capacité à repérer et reconnaître les intérêts, les rapports de pouvoir et les possibles asymétries qui sont en nous, dans le groupe ou dans une organisation
- Capacité d'évaluer et de rendre explicite comment ces rapports de pouvoir influencent les prises de décision et/ou peuvent exclure et/ou maintenir les statu quo
- Capacité à reconnaître sur quoi on peut agir et d'activer les leviers d'actions selon la situation et le contexte du moment

5. Communiquer de manière empathique

- Capacité d'introspection : regarder à l'intérieur de soi, accueillir ses états, ses sensations et ses émotions et reconnaître leur impact sur la façon de se percevoir et d'interagir avec les autres
- Capacité d'écoute active sans imposer ses propres filtres et biais
- Capacité à s'exprimer de manière authentique et non-violente

Quelles sont les capacités critiques qui permettent de mener des changements systémiques - Synthèse et description de 10 compétences (6-10)

6. Apprendre ensemble

- Capacité à prendre du recul et à faire des rétroactions pour faire émerger les apprentissages et réajuster l'action
- Capacité à construire et collectivement faire sens de connaissances en provenance de sources et de contextes variés, élaborées à partir de différentes méthodes, lunettes de pensées et types d'analyses
- Capacité à créer un contexte sécuritaire et respectueux qui génère la confiance, le partage et la prise de risques

7. Agir en écosystème

- Capacité à mettre en œuvre des stratégies génératives qui sont bénéfiques aux autres ressources, aux interventions en place et à la santé globale de l'écosystème (gagnant-gagnant-gagnant)
- Capacité à créer un meilleur alignement entre la gestion interne et les besoins de l'écosystème dans lequel on agit
- Capacité à conjuguer des connaissances provenant de sources, de méthodes et de contextes variés et d'y donner du sens collectivement

8. Dialoguer en contexte de complexité

- Capacité à valoriser l'expression des points de vues divergents
- Capacité à composer avec des tensions et des polarisations
- Capacité à résoudre des conflits de manière pacifique et prosociale
- Capacité à reconnaître ce que notre propre expérience nous fait vivre et à s'engager dans l'action malgré les tensions et divergences (flexibilité psychologique)

9. Mobiliser les connaissances

- Capacité à communiquer avec clarté à différents publics des connaissances issues de différentes provenances
- Capacité de valoriser et mobiliser les connaissances scientifiques et expérientielles utiles à une meilleure compréhension du défi systémique sur lequel on veut agir ou du levier d'action à activer
- Capacité de créer des dispositifs permettant une appropriation des connaissances par les publics cibles

10. Réfléchir de manière systémique

- Capacité analytique par laquelle on considère plusieurs sources d'influence en interaction et qui agit sur une situation
- Capacité à connaître et reconnaître son rôle et sa contribution comme individu ou organisation dans un système (écosystème plus global)
- Capacité intellectuelle et socio affective à considérer sa propre perspective et celles des autres pour nourrir et développer une compréhension nouvelle

What are the core competencies that enable systemic changes?

Synthesis and Description of 10 Competencies (1-5)

1 Knowing how to include

- 1.1 Ability to clearly establish the intentions, motivations and aims pursued by the entire group
- 1.2 Ability to set up spaces, times, devices and rules for discussion that promote full participation, regardless of status or role in society
- 1.3 Ability to flexibly manage the rules established to allow everyone to contribute

2 Building bridges

- 2.1 Ability to initiate a dialogue with people whose values, concerns or objectives are far removed from our own
- 2.2 Ability to cross borders and establish collaborations with people from varied backgrounds and socio-cultural and disciplinary sectors
- 2.3 Ability to adapt one's communication, to translate it to reach people from a context different from our own

3 Having critical thinking from an ethical perspective

- 3.1 Ability to become aware of one's own perspective when faced with a problem or social situation
- 3.2 Ability to question, go beyond polarized points of view, reveal blind spots and challenge the status quo, while adopting a constructive and respectful stance when expressing oneself, prioritizing concern for relationships with others
- 3.3 Ability to project the consequences of one's action over the long term

4 Dealing with power relations

- 4.1 Ability to identify and recognize the interests, power relations and possible asymmetries that are within us, in the group or in an organization
- 4.2 Ability to evaluate and make explicit how these power relations influence decision-making and/or can exclude and/or maintain the status quo
- 4.3 Ability to recognize what we can act on and activate the levers of action according to the situation and the context of the moment

5 Communicate empathetically

- 5.1 Ability to introspect: look inside yourself, welcome your states, sensations and emotions and recognize their impact on the way you perceive yourself and interact with others
- 5.2 Ability to listen actively without imposing your own filters and biases
- 5.3 Ability to express yourself in an authentic and non-violent manner

What are the core competencies that enable systemic changes?

Synthesis and Description of 10 Competencies (6-10)

6 Learning together

- 6.1 Ability to step back and provide feedback to bring out learning and readjust action
- 6.2 Ability to build and collectively make sense of knowledge from various sources and contexts, developed using different methods, lenses and types of analyses
- 6.3 Ability to create a safe and respectful context that generates trust, sharing and risk-taking

7 Acting in an ecosystem

- 7.1 Ability to implement generative strategies that are beneficial to other resources, to existing interventions and to the overall health of the ecosystem (win-win-win)
- 7.2 Ability to create better alignment between internal management and the needs of the ecosystem in which one acts
- 7.3 Ability to combine knowledge from various sources, methods and contexts and to give it meaning collectively

8 Dialogue in a context of complexity

- 8.1 Ability to value the expression of divergent points of view
- 8.2 Ability to deal with tensions and polarizations
- 8.3 Ability to resolve conflicts in a peaceful and prosocial manner
- 8.4 Ability to recognize what our own experience makes us live and to engage in action despite tensions and divergences (psychological flexibility)

9 Mobilize knowledge

- 9.1 Ability to clearly communicate knowledge from different sources to different audiences
- 9.2 Ability to promote and mobilize scientific and experiential knowledge useful for a better understanding of the systemic challenge on which we want to act or the lever of action to activate
- 9.3 Ability to create systems allowing appropriation of knowledge by target audiences

10 Thinking systemically

- 10.1 Analytical capacity by which we consider several sources of influence in interaction and which act on a situation
- 10.2 Capacity to know and recognize one's role and contribution as an individual or organization in a system (more global ecosystem)
- 10.3 Intellectual and socio-affective capacity to consider one's own perspective and those of others to nourish and develop a new understanding

[Communagir-Innoweave](#), June 2022
Translated from French using Google Translate

Catalytic actions for transformative change // Actions catalytiques pour un changement transformateur

From:

Impact Alliances: A CONNECTING NETWORKS LEARNING LAB, Workshop documentation, November 7-10, 2021, Vienna, Austria

Based on:

Waddock, S., Waddell, S., Jones, P., Kendrick, I. (2022). [Convening Transformation Systems to Achieve System Transformation](#). Journal of Awareness-Based Systems Change, Volume 2, Issue 1, pp. 77-100.

(Anglais seulement)

SEEING	Observing to find out what the Impact Alliance is about. Identifying who is doing what, where, and how. Seeing involves various forms of stakeholder analyses. This helps partners identify gaps and possibilities to create more effective action.
SENSEMAKING	Creating a shared and coherent vision among the partners to make new sense of their actions and alliance. Sensemaking involves new, powerful narratives that can help draw in additional partners, raise funds, and create momentum. It also helps participants understand how to pull together and act in new ways for more effective action.
CONNECTING	Learning about each other. Devising new ways to act together more coherently. Connecting involves aggregating, aligning and amplifying existing efforts to boost effectiveness. It also creates a shared set of aspirations, identity, and an awareness of the alliance's transformative efforts.
RADICAL ACTION & LEARNING	Creating space and a culture for experimentation. Radical action and learning needs a safe space so that the Impact Alliance can question, explore, analyze assumptions, and experiment in pursuit of transformative actions. Experimentation is crucial.

Strategies for large system change // Stratégies pour un changement systémique à grande échelle

Waddell, S. (2018). [Four Strategies for Large Systems Change](#). Stanford Social Innovation Review, Spring 2018.

(Anglais seulement).

Characteristics of Change Strategies

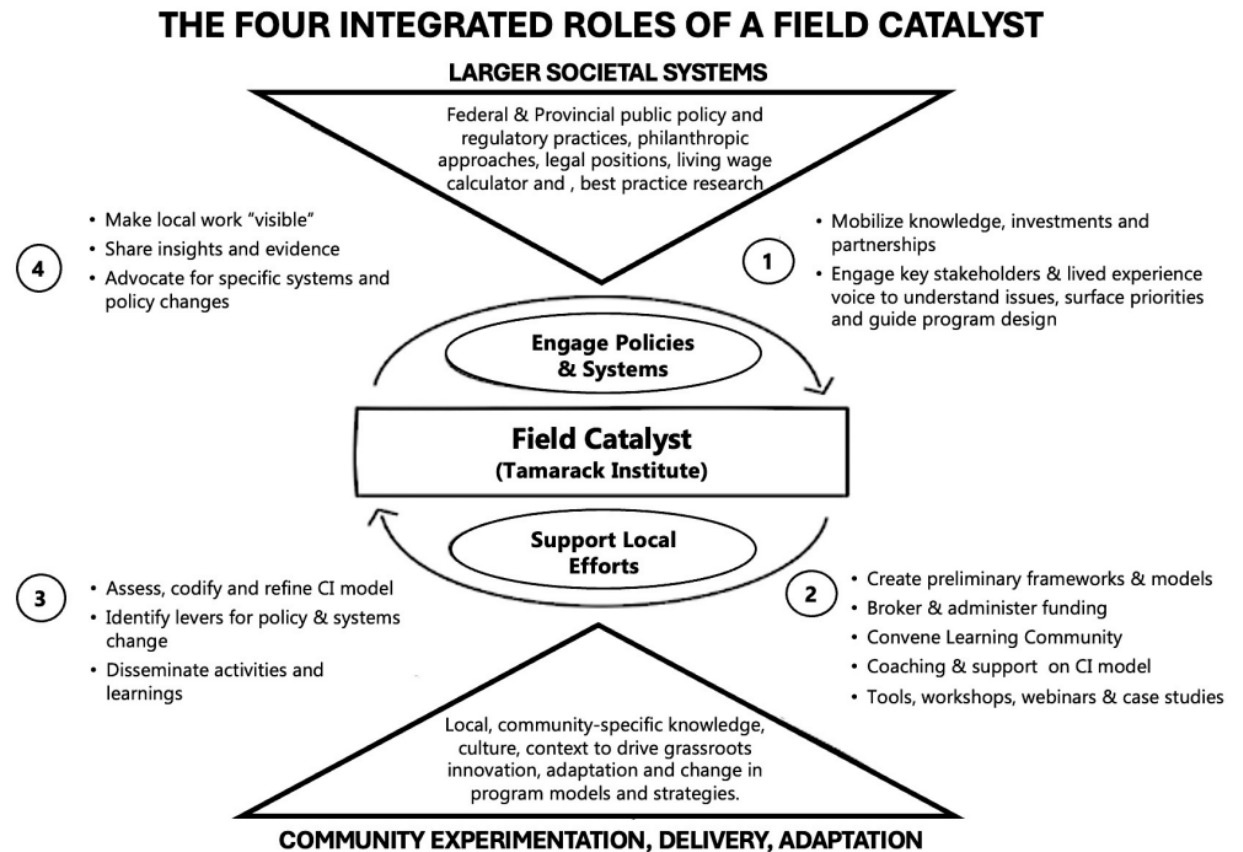
The roles, rationales, and tactics of the four approaches to societal change

	DOING CHANGE	FORCING CHANGE	DIRECTING CHANGE	COCREATING CHANGE
Components	■ Creation ■ Confrontation	■ Destruction ■ Confrontation	■ Destruction ■ Collaboration	■ Creation ■ Collaboration
Archetypical Role	Entrepreneur	Warrior	Missionary	Lover
Dynamic	■ Inventing ■ Growing	■ Mobilizing ■ Challenging	■ Reinventing ■ Breaking	■ Collaborating ■ Coevolving
Necessary Conditions	Willingness to start small and face naysayers	Willingness to risk incurring harm	Willingness to take on tradition and power structure	Willingness of everyone to change
Danger	Irrelevance	Marginalization	Suppression	Co-optation
Relationship to Traditional Power	Outsider	Outsider	Insider	Insider
Question	What does living the new look like?	How do we press the old to become the new?	How can the old change itself into the new?	How can we work with the old to develop the new?
Archetypical Tactics	■ Startups ■ Intentional communities	■ Community organizing ■ State force ■ Strikes (capital, labor) ■ Demonstrations ■ Media campaigns	■ Policy changes ■ Organization breakups ■ Rights legislation ■ Legal cases	■ Multistakeholder forums ■ Public engagement ■ Social labs

Roles of a Field Catalyst // Rôles d'un catalyseur de terrain

Cheuy, Sylvia (2023). Accelerating Community Innovation: The Role of the Field Catalyst. Social Innovations Journal, Vol. 17, 2023.

<https://www.tamarackcommunity.ca/latest/accelerating-community-innovation-the-role-of-the-field-catalyst> (Anglais seulement)

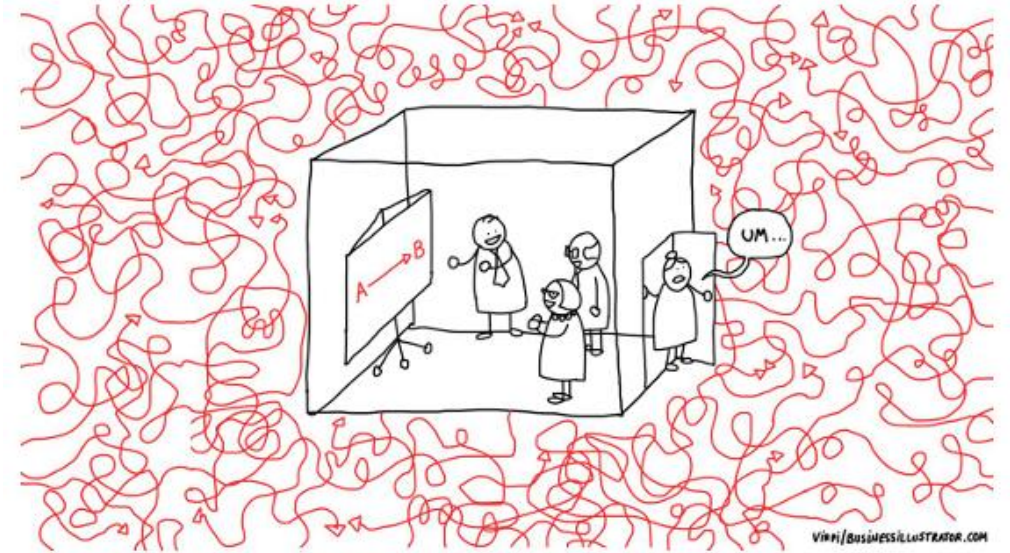


Tool Kits for Systems Change // Boîtes à outils pour le changement des systèmes

1. [The Social Change Agency](#) (UK) – works with changemakers across all sectors to create lasting social impact
2. [Network Weaver](#) (US)- learning framework for ‘system shifting networks’ (June Holley)
3. [Complexity Frameworks](#) (Canada) - SFU, Faculty of Science, Complex Systems Frameworks Collection, created by Diane Finegood
4. [Collective Mind](#) (US) – is a social enterprise focused on improving the practice and impact of networks.
5. [Systems Leader’s Field book](#) (US) – Academy for Systems Change
6. [Systems Practice Toolkit](#) (UK) – NPC: thinktank and consultancy for the social sector
7. [Habits of a Systems Thinker Cards](#) (US) – Thinking Tools Studio, Waters Centre for Systems Thinking

(Tout est disponible en anglais uniquement)

1. [Comprendre le changement systémique](#) (Canada) – TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire) *(French only)*



Feedback? // Rétroaction?

Please be in touch with your questions and comments!

Lesley Dyck, Project Coordinator and Co-Chair, Executive Committee, Health Promotion Canada (HPC)

lesley@lesleydyck.ca

healthpromotioncanada@gmail.com

Sarah Chaput, Director, RÉFIPS, région des Amériques

sarah.chaput@refips.org

N'hésitez pas à nous contacter pour toute question ou commentaire !

Lesley Dyck, Coordonnatrice de projet et coprésidente du Comité exécutif, Promotion de la santé Canada (PSC)

lesley@lesleydyck.ca

healthpromotioncanada@gmail.com

Sarah Chaput, Directrice, RÉFIPS, région des Amériques

sarah.chaput@refips.org