



## **Synthèse : Collaborative pour l'alimentation, la culture et la communauté dans le nord du Manitoba : une exploration d'un modèle collaboratif novateur, de Corrie Lynn McDougall**

Préparé par Kristen Pue

*Traduit par Diane Alalouf-Hall*

26 avril 2018

### **UN RAPPORT SOMMAIRE**

Collaborative alimentaire, culturelle et communautaire du nord du Manitoba

*Avril 2016. Résumé du cahier de recherche #10. PhiLab : Montréal. Version française*

Le rapport ci-dessous résume les principaux éléments du rapport de recherche 2016 de Corrie Lynn McDougall, suivant la structure de l'article original. Bien sûr, les synthèses de cette nature ont des limites inhérentes, et les chercheurs intéressés devraient se référer au rapport lui-même pour un compte rendu plus complet de l'argument.

### **INTRODUCTION**

Les fondations philanthropiques occupent une position distincte dans la société (Porter et Kramer, 1999, Anheier et Leat, 2006). Leur indépendance vis-à-vis des attentes fondamentales et de la responsabilité démocratique les positionne sans doute à soutenir l'innovation. Des tendances telles que le passage récent de la philanthropie traditionnelle à la philanthropie stratégique ont amené les fondations à jouer un rôle plus actif, y compris en favorisant le changement social. Cela se remarque particulièrement à la lumière d'un environnement de financement à but non lucratif plus compétitif qui s'est manifesté au Canada par des efforts accrus de collaboration en tant qu'outil de mobilisation de l'impact social, en particulier par réseaux (Elson, 2016, Pearson, 2010). Le Partenariat pour la culture et la communauté alimentaire du nord du Manitoba (FMCCN), un partenariat regroupant 10 bailleurs de fonds, illustre l'approche en réseau de l'octroi

de subventions. Cet article examine la collaboration des bailleurs de fonds de la NMFCC et son potentiel en tant que réseau pour le changement.

## **CADRE CONCEPTUEL**

La collaboration entre les bailleurs de fonds est le processus par lequel les acteurs publics et privés prennent des engagements formels et soutenus pour: partager la prise de décision et l'expertise, développer des moyens efficaces d'accroître l'utilisation des ressources limitées et travailler sur le changement de politique (Pearson, 2010). Bien que le recours à la collaboration - y compris la collaboration multisectorielle - augmente dans la philanthropie canadienne comme ailleurs, le contenu de ces ententes peut varier considérablement, alors que le rôle des fondations dans le soutien de la collaboration est vaste.

Pour comprendre la collaboration philanthropique, des cadres conceptuels sont donc nécessaires. Il existe au moins des travaux sur l'utilisation des réseaux à but non lucratif pour effectuer un changement social: la puissance des réseaux riches; l'association à but non lucratif; et au-delà de vos quatre murs. D'abord, Anheier et Leat (2006) soulignent le « pouvoir des réseaux riches » dans la philanthropie créative. Ici, l'accent est mis sur l'importance de cultiver des relations externes en tant que pratique organisationnelle efficace. Un deuxième travail porte sur l'approche en réseau articulée par Wei-Skillern et Marciano (2008). Ils préconisent de former des réseaux à long terme d'acteurs partageant les mêmes idées afin de mobiliser des ressources et des activités pour atteindre un impact social maximal, plutôt que de se contenter d'intensifier les programmes existants en interne. Enfin, Crutchfield et Grant (2012) soutiennent que les organisations à but non lucratif les plus réussies, quelle que soit leur taille, mobilisent les forces « au-delà de leurs quatre murs ». Ici, l'accent est mis sur la participation des soutiens ainsi que la formation de réseaux d'organisations partageant les mêmes idées. Ensemble, ces trois travaux complémentaires encouragent le développement de relations profondes et durables avec des organisations aux vues similaires dans l'environnement externe d'une organisation philanthropique.

## **MÉTHODOLOGIE ET SÉLECTION DE CAS**

La NMFCC offre un exemple d'approche de réseau stratégique dans le changement social. Ce cahier de recherche utilise une méthodologie inductive basée sur des cas, en se concentrant sur le NMFCC en tant que modèle de collaboration des bailleurs de fonds. Le but de cette approche était d'utiliser le cas exemplaire dans le développement de la théorie. L'étude comprend des données internes de la NMFCC, y compris des rapports annuels, des notes de réunion, des informations budgétaires, des rapports d'évaluation, des publications en ligne et des médias numériques. L'auteure a également réalisé un total de huit entretiens avec des participants de la NMFCC: cinq avec des bailleurs de fonds, deux avec l'organisation hôte et un avec le gouvernement. Les objectifs de l'analyse de cas comprennent les formes de collaboration entre les fondations et d'autres organisations du réseau, ainsi que les résultats de la collaboration pour les fondations participantes, les organisations à but non lucratif et la communauté.

NMFCC a été choisi comme un cas sur la base de zone à problème. Plus précisément, la gravité et la nature multidimensionnelle de la crise de la sécurité alimentaire dans le nord du Manitoba impliquent le besoin d'initiatives alimentaires communautaires novatrices.

La NMFCC est un modèle novateur de collaboration visant à promouvoir des collectivités plus saines dans le nord du Manitoba. Au moment d'écrire ces lignes, la NMFCC Collaborative fonctionnait depuis trois ans et avait été établie en 2014. La NMFCC est une association multisectorielle de bailleurs de fonds regroupant des fondations philanthropiques, des organismes de bienfaisance, des gouvernements et des Manitobains du Nord (NMFCC, n.d.). L'objectif commun de la Collaborative est de revitaliser les traditions culturelles, d'améliorer l'accès à des aliments sains et de développer des économies locales résilientes (Tides Canada, 2015). La NMFCC a été créée en consultation avec l'organisation hôte, Tides Canada, en tant que collaboration philanthropique stratégique pour soutenir des solutions locales et mettre en commun l'argent et les ressources d'organisations partageant les mêmes idées.

Bien qu'il soit qualifié de bailleur de fonds collaboratif ici, il est important de noter que les principaux intervenants comprennent également les organismes de soutien en nature, les conseillers du nord du Manitoba et les communautés nordiques.

Les bailleurs de fonds et les organismes de soutien en nature fournissent des ressources à la collaboration. Au moment de la rédaction de ce rapport, ce groupe d'organismes comprenait des fondations privées, une fondation communautaire, trois ministères provinciaux et cinq organismes sans but lucratif. L'un de ces partenaires en réseau est l'organisation « hôte » qui gère le portefeuille de subventions stratégiques du Fonds et travaille en partenariat actif non seulement avec les bailleurs de fonds, mais aussi avec les communautés pour concevoir, communiquer et mettre en œuvre des solutions durables. Ensuite, cinq conseillers du Nord - quatre aînés et un jeune - offrent des conseils sur l'orientation stratégique du Fonds et sur la collaboration avec les collectivités du Nord. Les bénéficiaires ont reçu ensemble 491 389 \$ dans les trois premiers cycles annuels de la NMFCC, de 2014 à 2016. Ces communautés nordiques ont non seulement reçu du financement grâce à cette collaboration, mais trois fois par année, elles ont également participé à des conférences téléphoniques d'apprentissage partagées. Les bailleurs de fonds et les conseillers du Nord sont invités à ces appels. Chaque appel a un thème central et aide les bénéficiaires à établir des réseaux dans le nord du Manitoba.

## **COLLABORATION**

### *I. Commencer par bâtir des partenariats de confiance et des valeurs partagées*

Avant la création de la NMFCC, la crise alimentaire dans le nord du Manitoba a été traitée par l'intermédiaire de l'Initiative d'alimentation saine dans le Nord (NHFI), un organisme financé par le ministère des Affaires autochtones et du Nord du Manitoba. NHFI a travaillé avec des «partenaires régionaux» à but non lucratif qui réalisent des projets de sécurité alimentaire. Il a assuré l'administration et la coordination, le soutien et la formation à l'agriculture, ainsi que du matériel et du matériel agricoles à ses

organisations partenaires (NACC, n.d.). Alors que les premiers travaux de NHFI ont abouti à des réalisations notables, des approches disparates ont émergé en fonction du partenaire régional affecté. De plus, le manque d'infrastructures permanentes et le renforcement des capacités communautaires ont suscité des inquiétudes (Thompson et *al.*, 2010).

Heifer International Canada (HI), un organisme sans but lucratif axé sur la lutte contre la faim et la pauvreté, a commencé en 2012 à travailler sur le concept d'un modèle de financement collaboratif pour résoudre la crise alimentaire dans le nord du Manitoba. C'était une réaction à un environnement où les valeurs et les normes des communautés autochtones du Nord étaient souvent reléguées à l'arrière des bailleurs de fonds, et où la programmation était plus alignée sur les priorités des organismes de financement que sur les besoins des communautés. Le coordonnateur principal sur le terrain de HI a communiqué avec un certain nombre de bailleurs de fonds au sujet de l'idée d'un partenariat pour créer un plus grand bassin de financement et pour développer l'apprentissage partagé en appuyant les collectivités du Nord. Un accord de collaboration a été conclu avec NHFI. Les fondations privées et communautaires étaient considérées comme un élément essentiel de cette approche de modèle de financement collaboratif, compte tenu de leur capacité de financer et de soutenir l'innovation ; leur expertise en matière d'octroi de subventions; et leur capacité à convoquer des parties prenantes clés. Le modèle visait à ce que les bailleurs de fonds s'engagent à gouverner par la confiance plutôt que par des contrôles descendants.

La NMFCC a été mise à l'essai en 2013 grâce à un investissement de 25 000 \$ à 50 000 \$ de la province et à 25 000 \$ de HI. Dans le cadre du projet pilote, la NMFCC a attribué des subventions à cinq projets afin d'acquérir de l'expérience et d'élaborer des objectifs et des stratégies. NHFI et ses partenaires régionaux ont apporté leur expertise sur la région et ses communautés. Ils ont également vu un énorme avantage à se joindre à HI. Ensemble, les deux organisations ont coordonné l'accueil, l'administration et les rapports afin de rationaliser le processus d'octroi. Cinq conseillers du Nord se sont joints au réseau, de même qu'une communauté d'environ vingt bénévoles principalement du Nord. À la fin de l'année pilote, l'éventail des compétences et des points de vue des intervenants suscitait beaucoup d'enthousiasme. Le groupe a commencé à élargir le réseau de partenaires afin de mobiliser des ressources, des compétences et des connaissances supplémentaires.

En 2014, HI a fermé ses portes et c'est ainsi que Tides Canada a pris la relève en tant qu'organisme hôte de la NMFCC. Tides Canada est un chef de file national dans le domaine de la philanthropie du changement social, y compris dans la mise en relation d'organismes et dans l'octroi d'initiatives partout au pays. Le coordonnateur principal sur le terrain de HI qui avait dirigé le projet pilote de la NMFCC est devenu le chef de projet de la collaboration de la NMFCC. Le financement de l'IFNH a été renouvelé et le réseau a augmenté à sept bailleurs de fonds, ce qui s'est traduit par des contributions de 212 000 \$. Durant cette première année officielle, 13 projets ont été financés.

Deux nouveaux bailleurs de fonds se sont joints à l'équipe en 2015, auxquels ont été invités plus de conseillers du Nord. À la fin de l'année, 19 projets avaient reçu un financement et un nouvel appel de demandes et de demandes a été distribué. Les partenaires se réunissent formellement chaque année dans le

cadre d'une réunion d'affaires et d'une journée portes ouvertes de deux jours, auxquels ils communiquent fréquemment de manière informelle.

Au moment de la rédaction, la NMFCC a eu des succès préliminaires dans plus de 25 communautés. Ces succès ont favorisé l'expansion du Fonds et la demande accrue : chaque année, le Fonds reçoit plus du double du nombre de demandes qu'il peut soutenir. Les trois premières années de la NMFCC démontrent comment les fondations se retrouvent dans un réseau, s'emploient à identifier une mission et une vision communes, et amènent de nouveaux partenaires financiers.

## *II. Faire avancer la cause*

Les bailleurs de fonds de la NMFCC ont exploité leurs propres réseaux pour recruter et collecter des fonds pour le Fonds. Ces liens ont contribué à l'arrivée de nouveaux bailleurs de fonds, tels que la *Winnipeg Foundation*, USC Canada et la *Silver Dollar Foundation*. L'engagement des partenaires du réseau à élargir le réseau a augmenté non seulement le financement de la NMFCC, mais aussi sa crédibilité.

## *III. Créer des expériences significatives*

La NMFCC a également joué un rôle essentiel en tant que réseau de partage des connaissances, notamment par la communication et le partage d'expériences sur le terrain dans le nord du Manitoba. Par exemple, les « voyages d'apprentissage » immersifs annuels créent des expériences interactives dans les communautés bénéficiaires. Ces voyages d'apprentissage sont offerts aux bailleurs de fonds, aux conseillers du Nord et aux donateurs potentiels. Les bailleurs de fonds considèrent ces voyages comme des événements émotionnels importants qui les aident à mieux comprendre les communautés bénéficiaires, à se sentir plus connectés aux valeurs du Fonds et à assister directement au travail du Fonds.

## *IV. Développer une théorie du changement*

Dans le secteur philanthropique, il est largement admis que le développement d'une théorie du changement est la première étape de la philanthropie stratégique (INSP, 2005). La NMFCC a développé une théorie du changement qui exprime les croyances sous-jacentes et les hypothèses qui guident son travail. Cette théorie du changement a permis aux partenaires de reconnaître les hypothèses et les attentes qui guident les décisions, les actions et les réalisations qui en découlent. Le Fonds est engagé dans un ensemble d'activités qui vont au-delà de la mise en commun des ressources pour inclure de nouvelles formes d'évaluation des bénéficiaires ; processus d'évaluation par les pairs menés par des bénévoles ; prise de décision consensuelle par les partenaires financiers ; et des visites sur le terrain et des activités pour les bailleurs de fonds. Toutes ces activités sont alignées sur les six valeurs élucidées dans la théorie du changement de la NMFCC.

## *V. L'art de l'adaptation*

Le programme et le modèle de NMFCC Collaborative sont constamment réinventés à travers le réaménagement des projets - bien que les projets réussis aient également reçu un financement supplémentaire en les réappliquant. La flexibilité fait partie de l'approche, car elle permet l'émergence de nouvelles possibilités. Cela s'étend aux façons novatrices dont les partenaires ont structuré leur subvention au Fonds : alors que la plupart mettent en commun leur financement pour des projets, certains partenaires ont choisi de consacrer des ressources financières à l'administration du fonds. D'autres encore ont offert des ressources en nature telles que du matériel de projet ou un soutien à la planification et à l'évaluation.

#### *VI. Apprentissage constant pour le changement*

Considérant le savoir comme la clé du changement social, le Fonds met l'accent sur le renforcement des capacités dans son travail. Pour les bailleurs de fonds, cela a mis l'accent sur le renforcement des connaissances grâce à la collaboration. Avec l'établissement de relations, les bailleurs de fonds considèrent cet apprentissage comme un avantage clé de la collaboration. L'accent mis sur l'apprentissage par le biais de la NMFCC a également façonné les pratiques de financement. L'engagement du Fonds à promouvoir une vision du monde autochtone a mené à une approche de l'évaluation de projet qui met l'accent sur les possibilités d'apprentissage. S'engager avec les membres de la communauté a conduit les bailleurs de fonds à soulever de nouveaux thèmes et stratégies pour le réseau.

#### *VII. Passion partagée et leadership avec les sections locales*

Les partenaires de financement coopèrent en tant que « nœuds égaux » entre le réseau d'acteurs et la gamme de problèmes, plutôt que de s'efforcer de devenir un « noyau central » qui façonne l'ordre du jour. Les bailleurs de fonds reconnaissent que la passion partagée de leur groupe, des conseillers et des bénévoles est cruciale pour les réalisations du Fonds.

Reconnaissant que les gens sont la ressource la plus précieuse pour atteindre les objectifs de la NMFCC, le Fonds va au-delà d'investir dans son cercle restreint pour inclure des investissements dans ses bénéficiaires par le biais d'échanges d'apprentissage de communauté à communauté. Le but des échanges est de développer le talent et le leadership parmi les bénéficiaires de subventions, en tant qu'outil permettant de créer des améliorations significatives et durables de la capacité des communautés du Nord.

#### *VIII. Communication et diffusion inspirées et actives*

Les bailleurs de fonds ont réussi à obtenir du soutien grâce à une expression claire et convaincante du but, des objectifs et des valeurs de la NMFCC. Le rôle du chef de projet a joué un rôle clé à cet égard : le chef de projet a fortement contribué à articuler la vision du Fonds aux partenaires, aux intervenants, aux partisans et au grand public. La NMFCC a également été visible dans les communautés du Nord - en favorisant les relations avec les bénéficiaires, en participant à des événements nordiques, et en fournissant de bons matériels en ligne pour les donateurs et les bénéficiaires potentiels.

La communication est le ciment qui unit la collaboration. Les partenaires du Fonds s'engagent à communiquer à plusieurs niveaux et par différents moyens. Ils travaillent en étroite collaboration avec les conseillers et les bénéficiaires du Nord pour en apprendre davantage sur les régions où ils sont moins informés. De plus, grâce aux occasions de se réunir pour partager des histoires, comme les voyages d'apprentissage, il a inspiré des partenaires, des bénévoles et des bénéficiaires de subventions à s'engager avec le Fonds pour exprimer leurs propres valeurs.

### *IX. Zones de tension*

Malgré ses nombreux succès, le Fonds pourrait rencontrer des difficultés en matière de durabilité ; rechercher de nouveaux partenaires ; et les façons dont il mesure l'impact.

Premièrement, la question de la viabilité financière du Fonds prend de la place dans l'esprit de nombreux bailleurs de fonds. Il y a un fossé dans l'opinion sur l'extension de l'implication des bailleurs de fonds dans le long terme. Bien que les bailleurs de fonds aient clairement indiqué que le financement à court terme ne constitue pas un moyen efficace de répondre aux besoins du Nord, trois des fondations privées ont déclaré que l'octroi de fonds au-delà de trois ans serait « difficile à vendre ». Un bailleur est allé jusqu'à dire que la nature de la philanthropie « *can be a bit flakey*<sup>1</sup> ». Au-delà de la pérennité financière, il s'agit de savoir comment générer la présence durable nécessaire pour favoriser des relations de confiance à tous les niveaux. La « lente attribution » est nécessaire, comme l'a souligné un récent rapport du chef de projet, ce qui signifie que le retour social sur l'investissement peut seulement devenir clair après plusieurs années. La viabilité de l'administration du Fonds est également préoccupante, car elle nécessite des ressources supplémentaires.

Deuxièmement, un nouveau défi consiste à rechercher de nouveaux partenaires. Plus précisément, le Fonds est intéressé à établir des partenariats avec des entreprises du Nord pour influencer sur les forces du marché. Jusqu'à présent, il s'est avéré difficile de créer des alliances stratégiques avec des sponsors commerciaux pertinents.

Enfin, les bailleurs de fonds ont des attentes et des exigences différentes en matière d'évaluation. Certains bailleurs de fonds préfèrent utiliser des mesures du rendement pour évaluer le succès du programme. D'autres sont plus soucieux d'enrichir le travail des communautés, ce qui nécessite une flexibilité pour s'adapter à leurs priorités.

### *X. Conclusion de section*

Le Fonds a des impacts significatifs sur les communautés du nord du Manitoba, le succès étant attribué à un modèle novateur d'octroi de subventions fondé sur l'apprentissage partagé et les relations entre les bailleurs de fonds, ainsi qu'entre les bailleurs de fonds et les bénéficiaires. Une approche de financement groupé a permis au Fonds d'élaborer des façons innovatrices d'octroyer selon les besoins des collectivités du nord du Manitoba. La mobilisation de ressources financières suffisantes a permis à chaque bailleur de fonds de

---

<sup>1</sup> La philanthropie peut être un peu friable

concentrer son énergie sur ses domaines d'expertise, ce qui a également débouché sur un environnement d'apprentissage dynamique entre les partenaires du réseau. Avec moins de pression pour rechercher continuellement des ressources, le réseau a été dans la position rare de dépenser son énergie à s'efforcer d'atteindre la mission du fonds. Les bailleurs de fonds se considèrent comme les partenaires d'un groupe interdépendant et égal, au lieu de l'approche plus conventionnelle d'échanger des ressources et de former des partenariats à court terme pour atteindre un objectif spécifique. De même, la gouvernance de la Collaboration NMFCC a été basée sur des niveaux élevés de confiance et un dévouement à la collaboration, au lieu de la nécessité d'exercer un contrôle.

Le Fonds est un réseau qui coordonne stratégiquement les stratégies, les objectifs, l'information et la responsabilité. Il a permis aux bailleurs de fonds, à l'intérieur et à l'extérieur de la région, d'atteindre un résultat similaire et de recueillir des types d'information similaires auprès des collectivités du nord du Manitoba. Cela a été intentionnel dans la façon dont les bailleurs de fonds participent aux processus de demande et d'examen des demandes, ce qui crée une approche plus systématique. D'autres avantages clés de la collaboration ont été l'établissement d'un programme coopératif et l'impact collectif découlant de la coopération avec les bailleurs de fonds.

Une approche en réseau de la collaboration nécessite des façons de travailler avec des bailleurs de fonds très différents de ce qui est impliqué dans les relations du secteur philanthropique traditionnel. Ce cas a démontré que les organisations à but non lucratif qui intègrent des capacités de partenariat dans le tissu de leur culture organisationnelle et dans la façon dont elles accordent des subventions seront un pas au-dessus du reste.

## **LIMITES ET CONCLUSIONS**

Cette étude doit être comprise comme une perspective partielle, s'appuyant sur les connaissances du chercheur sur la littérature sur les approches collaboratives du changement social dans la philanthropie. Le but de l'étude de cas était de comprendre et d'explorer le modèle de collaboration utilisé par la Collaboration NMFCC, y compris ses formes et ses résultats.

Regarder vers l'avenir, une question centrale est de savoir comment mieux évoluer vers le développement d'un cadre complet qui intègre la théorie existante et produit une stratégie cohérente et pratique pour les organisations philanthropiques au Canada pour affecter le changement social grâce à la collaboration. L'un des défis est que la plupart des théorisations ont été faites dans des universités canadiennes et lors de réunions ou de conférences disparates. D'où le manque de passerelles vers les approches locales, communautaires et indiennes. En même temps, il semble que l'on reconnaisse de plus en plus le besoin de travailler ensemble pour une réflexion partagée significative sur la manière d'obtenir un impact social.

Rassembler les bailleurs de fonds qui ont été impliqués dans des approches collaboratives multipartites pour parvenir à un consensus sur un cadre de collaboration pourrait répondre à ce besoin. Fournir aux bailleurs



de fonds l'occasion de partager leurs expériences sur les opportunités et les défis dans la pratique pourrait évoluer vers les débuts d'un cadre d'intégration.

Ce rapport a commencé par commenter l'intérêt des fondations à entretenir des relations qui cultivent des initiatives de changement social créatives et innovantes. Cette recherche suggère qu'il est temps de commencer à les encourager. Le rapport offre des perspectives clés pour réaliser le changement social. En particulier, les perspectives soulignent l'importance centrale d'entretenir des réseaux d'organisations dans l'environnement organisationnel externe basé sur la confiance et des valeurs partagées.

## References

Helmut K. Anheier and Diana Leat. (2006). *Creative Philanthropy*. New York: Routledge.

Crutchfield, L. & H. MacLeod-Grant. (2008). *Forces For Good: The Six Practices of High-Impact Non- Profits*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.

Elson, P. (Ed.). (2016). *Funding Policies and the Nonprofit Sector in Western Canada: Evolving Relationships in a Changing Environment*. Toronto: University of Toronto Press.

INSP. (2005, May). Theory of Change Tool Manual. Retrieved from Dochas website: [http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/Theory\\_of\\_Change\\_Tool\\_Manual.pdf](http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/Theory_of_Change_Tool_Manual.pdf) (Accessed June 20, 2016).

Northern Association of Community Council (NACC). (n.d.). About the NHFI. Retrieved from the NACC website: <http://naccmanitoba.com/about-the-nhfi/> (Accessed Feb. 4, 2016).

Northern Manitoba Food, Culture and Community Fund. (n.d.) "Home", Retrieved from the NMFCCF website: <http://nmfccf.weebly.com> (Accessed Feb. 3, 2016).

Pearson, H. (2010). "Funder Collaboratives: Trend or Tool." *The Philanthropist* 23, no. 2, 120–25.

Porter, M. & M. Kramer. (1999, Nov-Dec). "Philanthropy's new agenda: creating value." *Harvard Business Review* 77(6) p.121-130.

Thompson, S., A. Gulrukh, S. Fulford, K. Wong & S. Zahuriuk (2010). *Is Healthy Food on the Table? An Evaluation of the Northern Healthy Food Initiative by people on the ground*. Report to Aboriginal and Northern Affairs Canada (INAC). Winnipeg, MB: Natural Resources Institute.

Tides Canada. (2015). "Community-led Collaborative Funding: An Innovative Model for Change," NMFCC Collaborative digital marketing newsletter, 2015.

Wei-Skillern, J. and S. Marciano. (2008, Spring). The Networked Nonprofit. *The Stanford Social Innovation Review*, 6(2), 38-43.