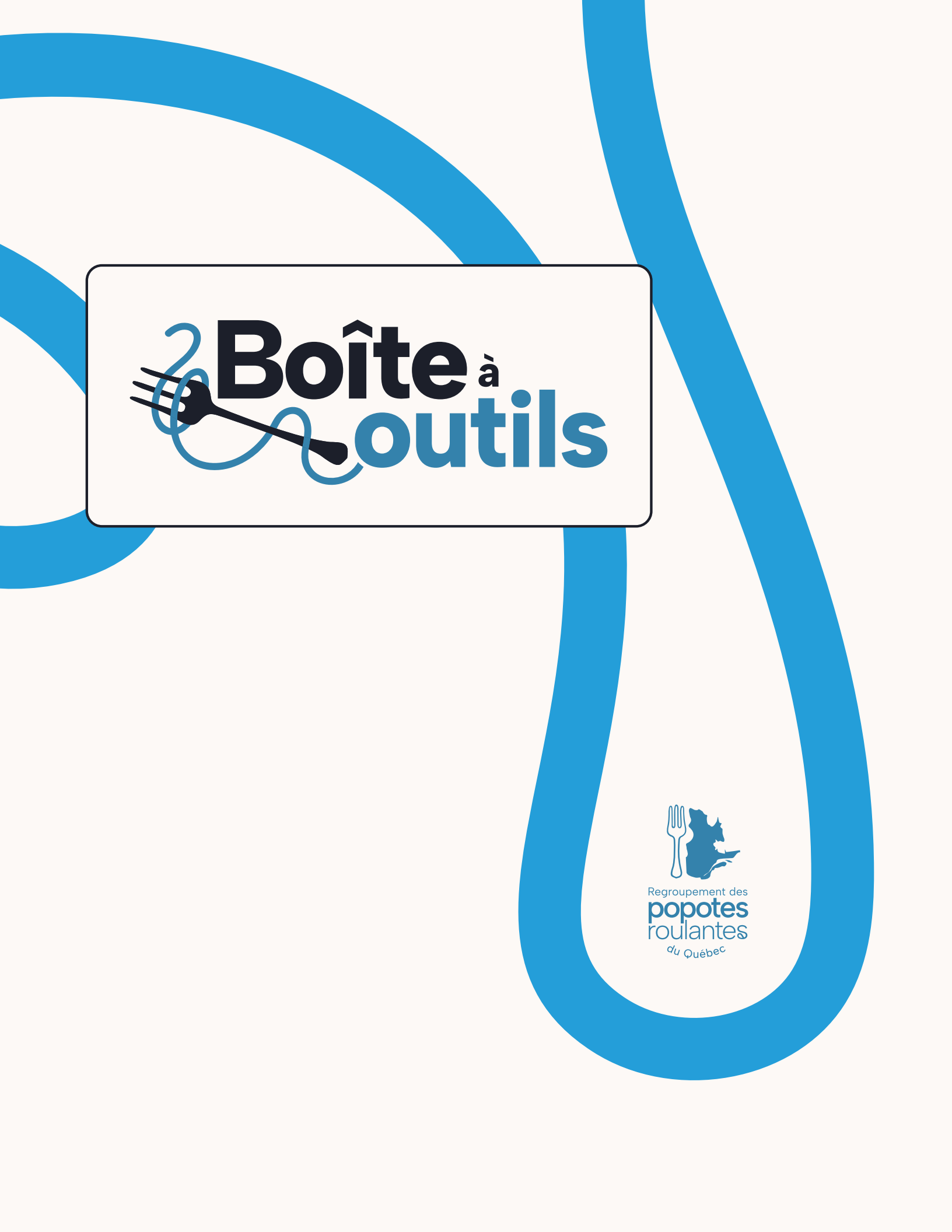


Boîte à outils



Regroupement des
popotes
roulantes
du Québec



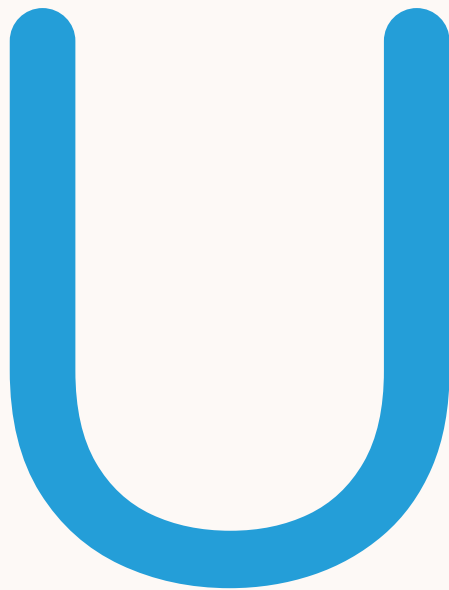


Boîte à outils



Regroupement des
popotes
roulantes
du Québec

La boîte à outils



La première Boîte à outils a été créée à l'attention des membres du Regroupement des popotes roulantes du Québec en 2016, sous forme de guide imprimé. Dix ans s'étant écoulés depuis la création de cette première version, bien des choses ont eu le temps de changer, que ce soit sur le plan de la technologie, du financement ou des bonnes pratiques de gouvernance. Le Regroupement a donc voulu mettre à votre disposition une *Boîte à outils 2.0*, une version moderne du projet original!

Ce projet, développé en 2025 et 2026, se veut une ressource, un outil supplémentaire, pour vous aider à poursuivre votre mission et à toujours offrir l'excellence à vos clients. Bien que nous n'ayons pas la prétention de répondre à chaque besoin ou chaque question, ni de croire que ce guide saura régler tous les problèmes des popotes roulantes, nous croyons tout de même que la Boîte à outils saura vous accompagner grâce aux capsules vidéos et aux ressources proposées! En tant qu'organismes communautaires, nous avons toujours besoin de plus d'outils qui, par extension, nous aident à nous renouveler et à rehausser la qualité de nos services.

La Boîte à outils est divisée en six grands chapitres: l'histoire du Regroupement, les bénévoles, les clients, la cuisine, l'administration et la gouvernance. Chacun de ces modules comprend plusieurs capsules vidéos que vous trouverez sur le portail, en plus de ressources externes et d'autres outils pertinents.

Certaines sections sont plus pertinentes pour les gestionnaires ou coordonnatrices, tandis que d'autres sections peuvent s'avérer plus pertinentes pour les bénévoles ou les nouveaux membres d'un conseil d'administration, par exemple. Nous avons tâché d'identifier ces sections du mieux possible.

Finalement, nous mettons aussi à votre disposition un fascicule de questions et réponses ainsi qu'une affiche pédagogique par chapitre, qui vous seront postés automatiquement, puis que vous pourrez ensuite télécharger ou imprimer à votre guise.



4

L'histoire

10

Les bénévoles

22

Les clients

36

La cuisine

48

L'administration

60

La gouvernance



L'histoire



L'histoire des popotes roulantes

Pendant la Seconde Guerre mondiale, le Royaume-Uni subit des pertes civiles et des dégâts à la suite des bombardements. Le *Women's Voluntary Service* (WVS) est créé pour aider les civils en organisant notamment des services alimentaires d'urgence.



Livraison de la popote roulante de la Croix Rouge à Brantford, Ontario, en 1963.

Après la guerre, le gouvernement charge le WVS de continuer à soutenir les prisonniers et les personnes âgées. C'est ainsi qu'en 1947, les premières popotes roulantes sont lancées à Welwyn Garden City, en Angleterre, pour assurer des livraisons de repas régulières et un service fiable aux bénéficiaires.

En 1963, le concept voyage jusqu'au Canada et une première popote roulante naît en Ontario, grâce à Elsie Matthews, qui approche la Croix-Rouge, après avoir vu des bénévoles acharnés en faire la livraison en Angleterre¹.

Le concept migre ensuite jusqu'au Québec! Grâce à la collaboration de l'Ordre victorien des infirmières, du Centre d'action bénévole (CAB) de Montréal et de plusieurs bénévoles dévoués, la première popote roulante voit le jour à l'église St-Matthias de Westmount.

De 1966 jusqu'au début des années 1980, le CAB de Montréal, alors appelé *Bureau central des popotes roulantes*, assure la coordination des popotes roulantes dans la région métropolitaine.

Sous sa direction, plus de 100 popotes roulantes, *lunch-clubs* ou dîners communautaires sont implantés. Pendant ce temps, un nombre croissant d'appels de l'extérieur de Montréal démontre un besoin grandissant chez la population québécoise. Et effectivement, après l'apparition des popotes roulantes au Québec, le nombre de repas livrés ne cesse de grandir!

À titre indicatif, en 1969, on parle de 17 900 repas livrés, tandis qu'en 2025, ce sont près de 6 millions de repas qui ont été livrés dans la province!

Ce besoin, encore grandissant, fait en sorte qu'aujourd'hui, on compte près de 300 popotes roulantes dans la province, sous les différentes formes qu'on leur connaît aujourd'hui.

Les types de popotes roulantes

■ Popotes roulantes qui cuisinent sur place

Ces popotes roulantes ont pignon sur rue et préparent les repas dans leurs locaux pour ensuite les distribuer aux clients. Elles représentaient, en 2025, 61% des popotes roulantes au Québec².

Ce type d'opération engage généralement des frais récurrents, assumés par l'organisme : loyer, électricité, chauffage et salaire, puisque ces popotes roulantes ont, bien souvent, au moins une personne employée à temps plein. Elles reçoivent également une subvention gouvernementale pour les aider à couvrir ces frais.

■ Popotes roulantes avec fournisseur

Celles-ci fonctionnent généralement sous les mêmes conditions qu'une popote roulante qui cuisine sur place, à une exception près : elles ne cuisinent pas les repas par elles-mêmes. En effet, elles font affaire avec un partenaire ou un sous-traitant qui cuisine pour eux. Selon les milieux, le fournisseur peut être un centre hospitalier, une épicerie, un traiteur, un restaurateur, ou même une autre popote roulante.

■ Popotes roulantes artisanales

Ces popotes roulantes, quant à elles, ne reçoivent que peu de financement, voire aucun, ce qui ne les empêche pas d'être reconnues au sein de la communauté ! Elles sont souvent logées dans un local sans frais, comme un sous-sol d'église, ce qui engendre donc peu de frais récurrents. Leurs équipes sont aussi entièrement composées de bénévoles, qui mettent la main à la pâte pendant plusieurs heures chaque semaine.

Certaines popotes roulantes artisanales cuisinent les plats par elles-mêmes et d'autres font affaire avec un fournisseur.

Des centaines de popotes roulantes, une seule mission

Qu'elles soient artisanales ou qu'elles cuisinent elles-mêmes, qu'elles soient en Gaspésie ou en Abitibi, qu'elles servent 10 ou 200 clients, les nombreuses popotes roulantes de la province sont réunies par un point commun : leur mission.

Les popotes roulantes, partout au Québec, ont comme mission d'offrir des repas sains et nutritifs à coût abordable aux personnes âgées ou en perte d'autonomie, dans le but de favoriser le maintien à domicile, tout en brisant l'isolement.

Le Regroupement des popotes roulantes du Québec

Le Regroupement, quant à lui, appuie et fait rayonner ses membres par la représentation, la collaboration et le développement d'outils, afin que chacun puisse accomplir pleinement sa mission à titre de service essentiel. En effet, le Regroupement se veut un mouvement solidaire qui reconnaît l'importance des personnes âgées au sein de nos communautés et qui assure leur autonomie, leur bien-être et leur sécurité alimentaire.



■ Vision

Grâce à son positionnement clair, il sert de phare pour tous les membres.

■ Engagement

Il est un mouvement de bénévoles et de salarié-es engagé-es qui participe activement au filet social.

Solidarité

Ensemble, nous sommes plus fort-es et agissons de façon concertée.

Valeurs

■ Démocratie

Il consulte ses membres, porte leurs voix et les représente en tout respect de leur unicité.

■ Partage

Il favorise l'échange d'informations et d'expertises entre les membres.

À l'heure actuelle, le Regroupement compte plus de **150 organismes membres** dans 16 régions administratives différentes qui profitent tous d'avantages exclusifs.

Objectifs

Favoriser les échanges d'informations entre les organismes ayant un service de popote roulante, tout en leur offrant soutien, outils et accompagnement.

Représenter les membres auprès des diverses instances gouvernementales et auprès d'autres regroupements.

Sensibiliser la communauté au côté essentiel des popotes roulantes dans le maintien de la qualité de vie des personnes âgées.

Avantages

- Voter à l'assemblée générale annuelle.
- Avoir accès en priorité aux informations internes du réseau.
- Avoir accès à des outils et des formations spécialement conçus à l'attention des membres.
- Recevoir le soutien d'une équipe de travail et de tout un réseau qui se mobilisent face aux enjeux et défis.
- Recevoir du matériel promotionnel gratuit lors de la Semaine québécoise des popotes roulantes (SQPR).
- Et avoir accès à des ressources exclusives pour améliorer les pratiques et maximiser les retombées des popotes roulantes.



Les moments marquants de l'année

Le Regroupement chapeaute chaque année deux projets d'envergure, soit la Semaine québécoise des popotes roulantes et le Congrès annuel des popotes roulantes.

Ayant lieu au printemps, la **Semaine québécoise des popotes roulantes** vise à promouvoir le service des popotes roulantes et à sensibiliser le public aux besoins des organismes en matière de bénévolat, de matériel et de financement. Pour l'occasion, le RPRQ conçoit chaque année du matériel promotionnel physique et numérique, rendu accessible aux membres. En 2026, le Regroupement a également tourné une capsule de promotion et sensibilisation diffusée à la télévision, à la radio et sur les réseaux sociaux. Les popotes roulantes membres sont toujours invitées à participer à diverses activités pour souligner cette semaine spéciale.

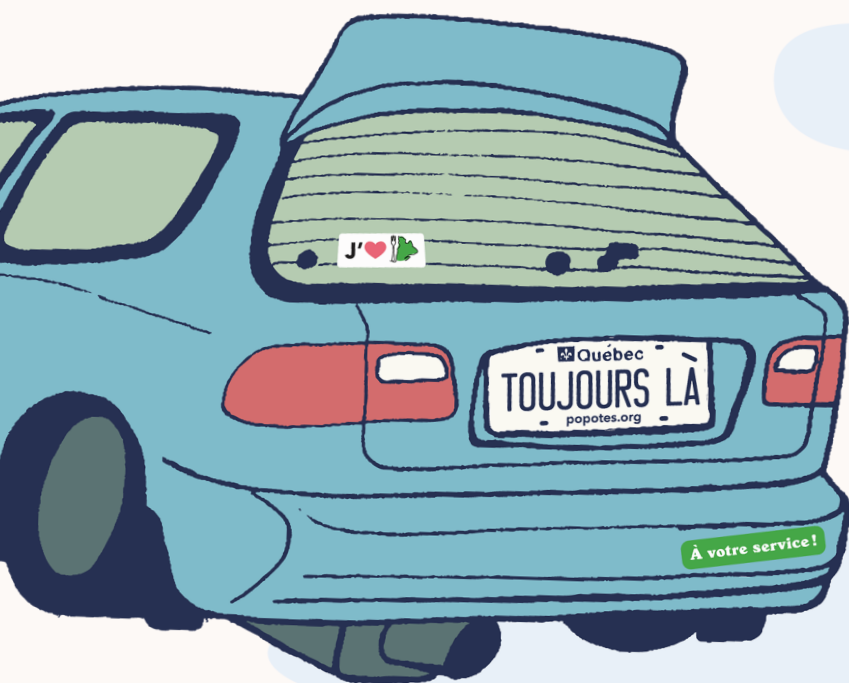
Le **Congrès annuel des popotes roulantes**, quant à lui, rassemble des popotes roulantes de toute la province dans un lieu différent chaque année. Ce congrès représente à la fois un moment de réseautage précieux ainsi qu'un temps d'apprentissage. En effet, à chaque édition, le RPRQ offre des ateliers et conférences sur une foule de sujets et d'enjeux différents, toujours dans le but d'aider les popotes roulantes à améliorer leurs pratiques en continu pour offrir le meilleur service possible.

Les bénévoles





Le cœur battant des popotes roulantes



Bénévoles d'aujourd'hui et de demain

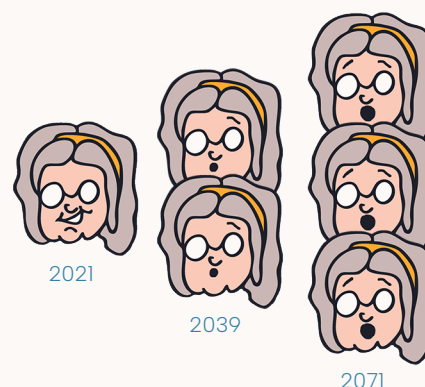
Cœur battant des organismes, les bénévoles constituent non seulement une ressource précieuse, mais également une composante essentielle au fonctionnement de la mission.

Afin de faciliter le processus de recrutement et d'assurer le bien-être des bénévoles, il est important de d'abord comprendre qui sont les personnes qui donnent généreusement de leur temps et de leur âme en 2026, puisque les bénévoles d'aujourd'hui diffèrent de ceux de demain.

La génération des *baby-boomers* (nés entre 1950 et 1965) compose, depuis un moment déjà, une proportion importante des bénévoles au Québec. En 2025, les personnes de 55 ans et plus représentent 43 % de tous les bénévoles, tous secteurs d'activités confondus³! Cette génération travaillante constitue une ressource précieuse, et, bien qu'il soit important de savoir s'adapter à leurs intérêts et valeurs, en plus de bien cerner comment les mobiliser, il est aussi important de penser à la postérité du bénévolat québécois. En effet, la génération des *baby-boomers* est vieillissante et « [...] d'ici 2031, près d'un Canadien sur quatre (23 %) aura 65 ans ou plus⁴ ». De plus, « le nombre de personnes de 85 ans et plus pourrait quant à lui tripler entre 2021 et 2071, pour atteindre 583 000. Dès 2039, la proportion de Québécois de 85 ans et plus pourrait avoir doublée⁵ ».

Qu'est-ce que tout cela veut dire ? Eh bien, grosso modo, deux phénomènes importants découleront de ce vieillissement : la proportion de bénévoles *baby-boomers* va diminuer grandement, tandis que la proportion de personnes âgées ayant besoin de services à domicile, quant à elle, augmentera progressivement⁶. En effet, l'ISQ estime que :

« Le nombre de personnes de 85 ans et plus pourrait pratiquement **tripler**, passant de 209 000 à 583 000 entre 2021 et 2071. L'essentiel de cette hausse serait accompli dès 2050, et un doublement de cette population pourrait déjà être observé d'ici 2039⁷. »



Pour les organismes, tels que les popotes roulantes, ça signifie que la demande de services risque fortement de continuer à augmenter et que, pour y répondre, nous devons nous tourner vers des générations de bénévoles plus jeunes. Les 18-34 ans représentent déjà 25 % des bénévoles, tandis que les 35-54 ans représentent, quant à eux, 31 % des bénévoles⁸. Il est important d'ouvrir la réflexion et de trouver des pistes pour continuer à mobiliser ces personnes qui, contrairement à la majorité des *baby-boomers*, sont encore sur le marché du travail et disposent donc de moins de temps pour se consacrer à des activités comme le bénévolat.

Cycle de gestion bénévole

Planification

Pour Johnstone (1999), la gestion des bénévoles est cyclique et comporte cinq phases différentes, toutes aussi importantes les unes que les autres : la planification, le recrutement et la sélection, l'accueil et la formation, le soutien et appréciation (ou l'encadrement), ainsi que la reconnaissance. Ces aspects jouent tous un rôle clé dans la gestion d'un organisme qui compte sur les bénévoles. Bien que le concept de Johnstone date, il a été repris et adapté à maintes reprises au fil des années, par des organismes communautaires au Canada et en Europe, notamment. Le cycle de gestion bénévole a fait ses preuves et est facilement adaptable aux réalités changeantes des OBNL.

Tout au long du cycle de gestion bénévole se déroule également un **filtrage**, « [...] un processus continu de plusieurs étapes dont le but est d'identifier tout poste, bénévole ou rémunéré, par le biais duquel l'organisme serait susceptible de porter préjudice à des personnes vulnérables ».

Le filtrage permet d'identifier concrètement les contextes risqués et les clientèles plus vulnérables, en se basant sur cinq éléments clés :

- **La nature de l'activité ou du service**
Relation d'aide ou compilation de statistiques
- **La vulnérabilité de la clientèle**
Adulte en bonne santé ou personne malade, handicapée, enfant, etc.
- **L'environnement où se déroule l'activité**
Dans les locaux de l'organisme, dans un endroit public, au domicile de la clientèle, dans une voiture, etc.
- **Le type de supervision lors de l'activité**
Présence ou absence d'un responsable
- **La nature des relations**
Seul à seul ou en groupe

Reconnaissance

Recrutement et sélection

Il est de votre responsabilité de répondre à ces questions et de procéder à l'évaluation des risques. En général, dans le contexte des popotes roulantes, il est raisonnable de considérer que, bien que les bénévoles soient en contact direct et constant avec la clientèle et favorisent son autonomie, ils ne sont pas en relation d'aide. Il y a cependant une collecte de statistiques, qui peut parfois être effectuée par une personne bénévole. Vu les critères utilisés par les popotes roulantes (âge, perte d'autonomie, etc.), on peut considérer travailler avec une clientèle vulnérable. La livraison se faisant au domicile des clients, les bénévoles ont accès à leurs adresses et numéros de téléphone, il est donc important de prendre en compte qu'ils ont accès à de l'information confidentielle. Bien que les bénévoles soient souvent deux à se rendre au domicile des bénéficiaires, il y a généralement une des deux personnes qui reste dans la voiture. Aucune supervision n'est donc faite lors des livraisons.

Il est primordial de prendre ces éléments en compte pour relever les différents enjeux s'appliquant dans les contextes propres à chaque popote roulante. Par exemple, il est conseillé de procéder à une vérification des antécédents judiciaires des bénévoles, puisque, comme mentionné plus haut, ils sont en contact non supervisé avec une clientèle vulnérable, directement à domicile.

Ces pratiques et procédures démontrent généralement, de la part des organismes, un professionnalisme et un grand respect pour la clientèle desservie, renforçant ainsi la crédibilité.

Cela dit, la gestion et l'évaluation des risques ne peuvent être complètes que si toutes les étapes du cycle de gestion des bénévoles sont suivies.

Accueil et formation

Soutien et appréciation

La planification

La planification représente une étape cruciale pour assurer un recrutement adéquat d'employés rémunérés, autant que de bénévoles. Cette étape consiste à recenser les besoins de l'organisme en matière d'effectifs à combler. Il importe alors de se poser quelques questions clés, auxquelles on réfléchit idéalement en groupe, soit avec le comité des ressources humaines de son conseil d'administration, avec son équipe de gestion ou encore en rencontre d'équipe. On veut essentiellement répondre aux *Quoi? Qui? Comment? Quand? Où?*:

Quoi?	Quels sont les postes à combler?
Qui?	Combien de personnes devons-nous recruter pour ces postes?
Comment?	Quelles sont les tâches précises liées à chacun de ces postes? Quelles sont les qualités et les compétences requises?
Quand et où?	Quelles sont les plages horaires associées aux postes à combler et les lieux où les tâches doivent être accomplies?

Lorsqu'on a toutes les réponses à ces questions, on peut enfin rédiger une description de poste. La description de poste est essentielle, non seulement pour le recrutement des employés, mais aussi pour le recrutement des bénévoles. En effet, elle permet de clarifier les attentes des potentiels bénévoles et de mesurer l'ampleur de l'engagement demandé, de savoir concrètement les tâches à faire et le temps requis. Les responsabilités associées et les compétences recherchées diminuent l'incertitude et facilitent la prise de décision. Plus le cadre est clair, plus l'engagement devient accessible.

Le recrutement et la sélection

Dans son portrait complet des bénévoles et du bénévolat au Québec, paru en 2025, le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) note que :

« [...] 44 % de l'ensemble des répondants (soit 7 897 personnes) disent avoir été exposés au bénévolat par l'intermédiaire de leurs proches⁹ ».

Afin que les bénévoles actifs aident à recruter de nouveaux bénévoles, issus de leurs propres entourages, il faut leur offrir une expérience positive répondant à leurs facteurs de motivation et qui correspond à leurs attentes.

- Ces aspects sont expliqués dans la capsule vidéo sur le recrutement des bénévoles de la Boîte à outils.

Outre le bouche-à-oreille, il faut garder en tête que les stratégies de recrutement devront évoluer dans le temps et se diversifier pour refléter la réalité changeante des générations plus jeunes qui, comme mentionné précédemment, seront la relève du bénévolat. On note déjà qu'il y a, chez les 18-34 ans et les personnes immigrantes, un « enjeu d'accessibilité et de visibilité du bénévolat¹⁰ », ces personnes affirmant qu'elles sont moins impliquées par manque d'occasion ou d'invitation. Pourtant, les personnes immigrantes, par exemple, cherchent souvent des manières de s'intégrer et de s'impliquer. C'est tout à fait dans l'intérêt des organismes de se faire connaître et de faire connaître leurs occasions d'implication sociale à ces deux groupes.

Nous avons déjà abordé l'importance de la rédaction d'une description de poste complète et juste, mais cela ne garantit tout de même pas uniquement la réception de candidatures adéquates. Lorsque vient le moment de la sélection des bénévoles, il faut entre autres s'assurer que les postulants ont les disponibilités requises et que leurs valeurs correspondent à celles de l'organisme en procédant à une entrevue. C'est également lors de cette étape qu'il faut vérifier les références de la personne candidate et/ou procéder à la vérification des antécédents judiciaires.

L'accueil et la formation

L'accueil et l'intégration sont des moments clés. Une gestion proactive prévoit du temps pour expliquer la mission de l'organisme, les valeurs qui le guident et la contribution attendue de chaque personne. L'accueil inclut également un accompagnement continu : vérifier comment la personne se sent dans son rôle, offrir du soutien au besoin et ajuster les tâches en fonction de ses capacités, de ses motivations et de sa réalité personnelle. Un accueil réussi assure qu'un nouveau bénévole se sente rapidement à sa place, ce qui favorise la rétention. Il est conseillé d'offrir une pochette d'accueil à chaque nouveau bénévole et de prendre le temps de la consulter, du moins en partie, avec la personne. Une pochette d'accueil peut contenir plusieurs documents, dont l'historique de l'organisme ainsi que sa mission, sa vision et ses valeurs, le dernier rapport d'activités, la description de poste spécifique du bénévole, un code d'éthique à lire et à signer, les ressources que l'organisme peut lui offrir et toute autre documentation jugée pertinente. La formation, quant à elle, implique que le bénévole soit accompagné lors de son arrivée dans l'organisme, soit par une personne employée, ou encore un autre bénévole aguerri de bonne humeur et détenant un bon sens de la pédagogie ! Tout comme lors de l'accueil d'un nouvel employé, le bénévole doit se sentir soutenu et à l'aise pour poser toutes les questions qui lui viennent en tête, en lien avec son rôle ou avec l'organisation en général.

- Il y a, sur le portail, un exemple de procédure d'accueil détaillée.

Le soutien et l'appréciation

Le soutien et l'appréciation constituent aussi des éléments clés dans la gestion de bénévoles. Après l'accueil et l'intégration, il est primordial de rapidement faire un suivi avec le nouveau bénévole. Cela permet de tâter le pouls auprès du bénévole afin de confirmer que l'expérience qui lui est offerte correspond à ses besoins et attentes et qu'en retour, son implication correspond à vos besoins et attentes. L'appréciation, quant à elle, que l'on pourrait aussi nommer *évaluation*, dans ce contexte, consiste à donner de la rétroaction constante et établir un lien de confiance avec le bénévole. La rétroaction se donne souvent de manière informelle au quotidien et permet de bâtir un lien, assurant que le bénévole développe le réflexe de venir voir sa personne-ressource et de l'informer de toute préoccupation ou situation problématique pouvant survenir. Cela favorise, une fois de plus, la rétention des bénévoles.

La reconnaissance

Faisant toujours partie intégrante du cycle de gestion des bénévoles, la reconnaissance est bien souvent sujet de grands questionnements. Comment remercier les bénévoles et reconnaître leurs efforts et leur implication avec peu de moyens? Quels sont leurs moyens de reconnaissance préférés? Nous vous invitons d'abord à aller visionner la capsule **Reconnaissance et motivation des bénévoles** de la Boîte à outils, si ce n'est pas déjà fait!

L'essentiel, c'est de ne jamais tenir les bénévoles pour acquis. La reconnaissance est un acte quotidien qui se démontre facilement avec de petits gestes informels. Il faut éviter de tomber dans le piège de comparer les bénévoles entre eux et de les solliciter trop souvent pour des activités en dehors de leurs heures de bénévolat.

- Le portail offre un guide détaillé se concentrant uniquement sur la reconnaissance, avec plusieurs idées originales et accessibles.



Menu du 21 Février
SOUPPE BOUILLON et légumes
RAGOUT DE BOEUF (200g)
PÂTES SAUTÉES

La communication non violente comme outil de gestion en milieu communautaire

Une pratique simple, humaine et accessible

Développée par Marshall Rosenberg, la communication non violente (CNV) est avant tout une façon d'être en relation. Contrairement à ce que son nom peut laisser croire, elle ne se limite pas à la gestion de conflits ni à une méthode de communication formelle. Elle propose plutôt une posture intérieure fondée sur la bienveillance, la clarté et la responsabilité, qui s'applique aussi bien dans les échanges informels que dans les situations plus délicates.

Comme la gestion ne consiste pas seulement à régler des problèmes, mais qu'elle vise à les anticiper, une communication régulière, claire et respectueuse est au cœur de la gestion proactive. Cela signifie communiquer de l'information, mais aussi expliquer les décisions, reconnaître les contributions et exprimer les attentes de façon non accusatoire. La CNV favorise le dialogue et encourage les bénévoles à exprimer leurs limites ou leurs difficultés avant que celles-ci ne deviennent problématiques.

En milieu communautaire, où les relations sont souvent proches, engagées et chargées de sens, la CNV offre un cadre rassurant et des outils concrets pour nommer les enjeux sans blesser et créer des relations de coopération solides et équilibrées, tout en respectant les personnes et la mission collective.

La CNV repose sur quatre composantes simples qui peuvent être utilisées de manière fluide dans la vie quotidienne de l'organisme.

1 Observer la situation sans juger

Il s'agit de décrire ce qui se passe de façon factuelle, sans interprétation ni étiquette. Par exemple, on peut dire « J'ai remarqué que les sacs de livraisons sont sales » plutôt que « personne ne lave les sacs de livraison ». Cette manière de faire réduit les réactions défensives et crée un espace propice au dialogue.

2 Nommer ce que l'on ressent

La CNV invite à reconnaître ses émotions et à les exprimer simplement. En contexte professionnel, cela peut être de la fatigue, de la frustration, de l'inquiétude ou de la déception. Nommer un sentiment permet d'humaniser l'échange et d'éviter que les émotions s'expriment indirectement par des reproches ou des tensions. « Je me sens frustré de constater que les sacs de livraisons sont sales ».

3 Identifier les besoins en jeu

Les émotions sont liées à des besoins comblés ou non. Derrière un malaise se cache souvent un besoin de reconnaissance, de clarté, de cohérence, de soutien ou d'équilibre. « J'ai besoin que les sacs de livraison soient nettoyés chaque jour afin de respecter les normes d'hygiène ». En contexte communautaire, cette étape est particulièrement porteuse, car elle recentre la discussion sur le sens et les valeurs plutôt que sur les torts individuels.

4 Formuler une demande claire et réaliste

Enfin, la CNV propose de transformer le besoin identifié en une demande concrète, formulée de manière simple et précise. Une demande n'est ni une exigence ni un ordre : elle ouvre un espace de collaboration et de choix. Elle vise à susciter l'engagement volontaire, essentiel dans un milieu où l'implication repose sur la motivation et non sur la contrainte. « Quelle stratégie proposes-tu pour t'aider à te rappeler de nettoyer les sacs après chaque route de livraison ? » ou encore « Qu'est-ce qui pourrait t'aider avec le nettoyage quotidien des sacs ? ».



Photo © Jacqueline Munguia



Groupe L'Entre-Gens

Une pratique quotidienne au service de la mission

La CNV est souvent perçue à tort comme une approche complexe ou théorique. En réalité, elle est intuitive et proche de ce que les milieux communautaires font déjà naturellement. Elle s'appuie sur des qualités et compétences déjà présentes : l'écoute, l'observation, le désir de prendre soin des relations, l'empathie et la recherche de solutions respectueuses. Pour la majorité des gens, il ne s'agit pas d'apprendre un nouveau langage, mais de raffiner des réflexes existants.

Il faut également garder en tête que la CNV ne demande pas d'appliquer les quatre étapes de façon rigide ou systématique. Dans la pratique quotidienne, un simple ajustement suffit souvent : remplacer un jugement par un fait, un reproche par un besoin, ou un ordre par une demande claire. Ces micro-changements ont un effet important sur le climat relationnel. Adopter la CNV en milieu communautaire, ce n'est pas chercher la perfection dans les échanges. C'est accepter que les relations humaines soient parfois complexes, tout en se donnant des repères simples pour traverser les tensions avec respect.

De plus, la CNV désamorce rapidement les tensions. En évitant les généralisations, les accusations et les exigences, elle réduit les malentendus et permet de revenir plus vite à l'essentiel : la mission de l'organisme et le bien-être des personnes impliquées.

Au quotidien, la CNV permet de mieux se comprendre, de mieux comprendre les autres et de construire des relations fondées sur la confiance et la coopération, tout en soutenant un engagement durable et en visant à prévenir l'épuisement et la démobilité. Elle devient ainsi un véritable levier pour renforcer la cohésion des équipes et garder vivante la mission collective de l'organisme.



**Les
clients**





Notre raison d'être

Portrait de la clientèle

Tout d'abord, devrait-on parler de client ou de bénéficiaire ?

Ça dépend ! Le Regroupement a constaté que les termes *client* et *bénéficiaire* sont chacun utilisés par environ 50 % des popotes roulantes. Certains organismes préfèrent dire *client*, puisque les personnes paient pour avoir droit au service. D'autres privilégient *bénéficiaire* puisque les popotes roulantes sont à vocation communautaire. D'autres utilisent plutôt *usager*, ou d'autres termes du même genre. Il a également été constaté que plusieurs organismes utilisent *bénéficiaires* dans les demandes de subvention, pour éviter tout sous-entendu de la notion de profit, tout en utilisant d'autres termes au quotidien. Bref, il n'y a pas de consensus à ce sujet et le Regroupement n'a pas de positionnement officiel. Il importe à chaque organisme de mesurer les pour et les contre, ainsi que les effets de l'utilisation des divers termes pour prendre une décision éclairée de manière autonome.

La clientèle des popotes roulantes est constituée de personnes uniques, chacune avec sa personnalité, son parcours de vie, ses expériences, ainsi que ses réseaux familiaux et sociaux. Chaque personne possède une histoire qui lui est propre.

Dans la majorité des cas, il s'agit de personnes âgées vivant à domicile, souvent seules. Plusieurs personnes sont veuves et ont vu leur réseau social se transformer au fil des années, notamment à la suite de pertes, de déménagements ou de changements dans la vie familiale. Certaines peuvent encore compter sur un réseau de proches présents, tandis que d'autres disposent d'un soutien plus limité.

Sur le plan de la santé, plusieurs vivent avec des maladies chroniques, une mobilité réduite ou une perte d'autonomie progressive. La fatigue, la douleur, les limitations physiques ou certaines difficultés cognitives peuvent rendre plus exigeantes les tâches quotidiennes, comme l'épicerie, la planification de repas ou la cuisine. Certaines personnes doivent également composer avec des régimes alimentaires particuliers liés à leur condition de santé, comme le diabète ou la dysphagie.

Critères d'admissibilité

La majorité des popotes roulantes ont mis en place des critères d'admissibilité au service. Ces critères varient généralement selon l'âge (être âgé de 55 ans et plus, par exemple) et la perte d'autonomie temporaire ou permanente (à cause d'une chirurgie ou du vieillissement général, par exemple). Certaines popotes roulantes exigent une référence officielle d'une institution ou d'une professionnelle de la santé (CISSS, travailleuse sociale, médecin...) ou d'un membre de la famille. Finalement, les popotes roulantes établissent également un territoire de livraison, afin de s'assurer de concentrer les ressources aux bons endroits et de manière efficace.

Il est cependant important de noter que la situation économique d'une personne ne fait pas partie des critères d'admissibilité. Bien que les popotes roulantes travaillent toutes très fort pour offrir les repas au prix le moins élevé possible, par souci d'accessibilité, on ne demande pas le revenu annuel aux clients. La logique étant que tout le monde doit bien manger et que l'on préfère concentrer notre énergie et nos ressources sur les autres critères, énumérés précédemment, qui pèsent plus lourd dans la balance.

Ces critères existent pour tenter d'assurer que les personnes les plus vulnérables aient accès au service. Dans un contexte où les demandes ne cessent d'augmenter et où les ressources (argent, bénévoles...) ne suivent pas nécessairement le rythme, il est important de mettre en place des stratagèmes pour tenter d'aider les personnes les plus vulnérables, même si, évidemment, dans un monde idéal, on voudrait répondre à chaque demande¹¹.

La livraison de repas : remettre en mains propres ou laisser à la porte ?

Depuis la pandémie, de plus en plus de personnes laissent les repas de la popote roulante à la porte pour limiter les contacts. Cependant, il est important de rappeler que c'est à l'organisme de tout mettre en œuvre pour garantir la sécurité alimentaire¹². Cela inclut de s'assurer que le repas reste à une température sécuritaire tout au long de la livraison. Il est donc fortement recommandé d'utiliser une glacière ou un sac isothermique avec un sachet réfrigérant, ou *ice pack*, lors de la livraison sans contact. En cas d'absence, si votre bénévole n'a pas de glacière, il est aussi possible de laisser un carton indiquant « Nous sommes passés, mais vous étiez absents » afin d'informer la personne de la visite. Sans glacière, il est important de ne jamais laisser de repas au pied de la porte ou sur une chaise de balcon, par exemple.

Ces mesures assurent à la fois sécurité et clarté dans la distribution des repas. Il reste toutefois préférable, selon le Regroupement, de remettre les repas en mains propres, lorsque possible, afin de minimiser les risques de toxi-infections, de maximiser l'efficacité de la vigie et d'offrir le meilleur service à la clientèle possible.

Bénéficiaires

+23 %



Budget
+12 %



Augmentations 2024-2025

Le nombre de bénéficiaires desservis a augmenté de 23 % tandis que le budget moyen des popotes roulantes a eu une hausse de seulement 12 %.

Les ABC du service client

Les bases du service à la clientèle regroupent les principes qui permettent d'offrir une expérience positive aux clients, peu importe le domaine. L'objectif est de répondre aux besoins du client tout en créant une relation respectueuse et efficace. Dans un service comme la popote roulante, la relation avec les bénéficiaires est souvent très humaine.

Le bénévole doit adopter dès le départ une approche chaleureuse, souriante et respectueuse, car cette première impression influence grandement le ressenti de la personne bénéficiaire. Il est essentiel de faire preuve d'empathie, en se mettant à la place du client pour mieux comprendre ses besoins et ses attentes, même si ceux-ci ne sont pas toujours exprimés clairement.

Le respect de la volonté de la personne est fondamental : le bénévole doit rester à la porte et ne jamais entrer sans invitation. Que le repas soit déposé à la porte ou directement sur la table, c'est la préférence du client qui prime, et il faut l'accepter sans insister ni juger. Cette attitude témoigne du respect de l'intimité et de la dignité de chaque personne.

Engager la conversation est un autre aspect important du service. Un simple échange, une question sur la santé ou le bien-être, ou un mot d'encouragement peuvent faire une grande différence. Cela montre au client qu'il est reconnu et valorisé, et pas seulement considéré comme un simple bénéficiaire. Le bénévole doit aussi faire preuve d'écoute active, en prêtant attention aux paroles, au ton et même au langage corporel, afin de mieux répondre aux besoins exprimés ou sous-jacents.

L'ouverture d'esprit est également essentielle. Le bénévole doit se montrer flexible, s'adapter aux différentes situations et faire preuve de patience, même lorsqu'il est confronté à des comportements ou à des demandes inhabituelles. Cette capacité à s'ajuster est un signe de professionnalisme et d'humanité.

Enfin, la ponctualité (dans la mesure du possible!), la présentation soignée et la discrétion complètent ces bonnes pratiques, contribuant à instaurer une relation de confiance durable. En combinant tous ces éléments, la livraison de la popote roulante devient un véritable acte de service à la clientèle où respect, écoute et empathie créent un lien humain et valorisant pour tous.

Un simple échange, une question sur la santé ou le bien-être, ou un mot d'encouragement peuvent faire une grande différence.



Comment bien gérer un *client difficile* ?

La clientèle des popotes roulantes peut parfois afficher un comportement difficile, exigeant, désagréable, voire agressif. Il faut savoir que celui-ci est souvent le résultat de conditions de vie difficiles marquées entre autres par divers troubles neurocognitifs, le découragement, la solitude, le deuil ou la lassitude face aux revers de la vie.

Ces clients peuvent donc, par exemple, apostropher le baladeur/livreur de façon désagréable malgré les rappels au respect, devenir tout à coup susceptibles ou craintifs, oublier qu'ils ont commandé des repas, bien qu'ils soient des clients réguliers, refuser de payer leur repas lors de la livraison malgré l'entente établie ou contester soudainement la demande de paiement malgré la facture présentée ou sembler ne pas la comprendre.

La popote roulante n'est pas seulement un service de repas, mais aussi un contact humain, une présence rassurante et parfois le seul échange de la journée pour le client. Donc, gérer un client difficile signifie souvent gérer une émotion ou un besoin social.

**L'écoute, l'empathie, le calme,
la recherche de solutions et le respect
mutuel sont des principes qui permettent
de maintenir une relation positive
même dans des situations tendues.**

Cependant, il faut se rappeler que, même avec toutes les bonnes intentions du monde, certaines situations sont plus difficiles à gérer et plus exigeantes que d'autres. Il est normal de se sentir dépassé, par moments ! Il est essentiel de savoir poser des limites claires. Le respect prévaut sur n'importe quoi d'autre et il est donc normal et raisonnable de mettre des limites. Si un client hausse le ton ou vous insulte au téléphone, par exemple, vous pouvez très bien lui expliquer, toujours poliment, que vous allez raccrocher et qu'il pourra vous rappeler lorsqu'il sera plus calme et disposé à avoir une conversation respectueuse et ainsi mettre fin à la conversation. Il faut également être en mesure de référer ces cas particuliers à une autre personne de l'organisation, que ce soit une coordonnatrice, la directrice générale ou une autre personne collègue. En effet, passer le relais à une autre personne peut parfois éviter qu'une situation ne s'envenime davantage.

1 La première étape avec un client difficile est de laisser la personne s'exprimer.

- Écouter sans interrompre.
- Montrer que l'on comprend.

Exemple : « Je comprends que vous soyez frustré-e. »

- Reformuler le problème pour valider le sentiment de la personne.

Plusieurs bénéficiaires vivent de la solitude. Parfois, la frustration cache simplement un besoin d'être entendu.

2 L'empathie consiste à reconnaître l'émotion du client.

Exemples : « Je vois que cette situation vous inquiète. »

« Je comprends que recevoir votre repas en retard peut être stressant. »

En contexte de popote roulante, les repas sont souvent très importants pour la routine quotidienne. Une petite perturbation peut sembler énorme pour la personne.

3 Rester calme et professionnel.

Même si le client est brusque ou critique, il faut savoir :

- Garder un ton calme.
- Éviter de prendre les commentaires personnellement.
- Ne pas argumenter.

Le calme aide souvent à désamorcer la tension.

4 Chercher une solution concrète.

Après avoir compris le problème, proposer une solution réaliste.

Exemples : Vérifier une erreur de commande.
Expliquer l'horaire de livraison.
Proposer de signaler la situation au bureau.

Important : Ne pas promettre quelque chose qu'on ne peut pas faire !

5 Poser des limites respectueuses.

Si un client devient agressif ou irrespectueux :

- Rester poli, mais ferme.
- Rappeler les limites.

Exemple : « Je veux vous aider, mais je ne peux pas continuer la conversation si vous me parlez de cette façon. Essayons de trouver une solution ensemble. »



Photo © Vitaly Gariev

L'importance de la vigie

Certains clients demandent un traitement spécial en raison de leur condition de santé ou de leur grand âge. Par conséquent, on ne doit pas hésiter à contacter les instances de santé, comme le CISSS ou le CIUSSS, pour obtenir du soutien. Dans certaines localités, les CIUSSS recommandent eux-mêmes les clients potentiels aux popotes roulantes et la collaboration est très bonne. Ils peuvent notamment suivre l'évolution de l'état de santé des clients et évaluer l'état de dégradation de la condition. La popote roulante représente la courroie de transmission de l'information entre le client, sa famille et les instances de santé. Elle joue donc un rôle primordial dans le maintien de la santé physique et mentale du client, ainsi que dans la détection et le suivi d'éventuels problèmes.

C'est ce qu'on appelle le rôle de vigie. Bien que la vigie soit l'un des rôles essentiels des popotes roulantes, elle comporte ses limites. Il est important de se rappeler que le rôle des popotes roulantes est de rester à l'affût des divers changements et signaux d'alarme qui pourraient pointer vers la dégradation de l'état d'un client. Il n'incombe pas aux bénévoles ou employés de traiter les diverses maladies dont peuvent souffrir les clients, mais bien de signaler les changements et nouvelles problématiques aux personnes et ressources appropriées.

Par exemple, si un bénévole remarque que l'un de ses clients habituels semble soudainement confus et subit des pertes de mémoire, le bénévole doit savoir vers qui se tourner (responsable de la coordination, direction générale, gestionnaire des bénévoles...) pour signaler la situation. Ou encore, si un bénévole retrouve son client au sol, sans connaissance, il doit connaître le protocole à suivre en cas d'urgence.

Quelques signes qui peuvent révéler une maladie à rapporter :

- **Fièvre**
- **Faiblesse marquée**
- **État de confusion**
- **Toux croissante**
- **Bleus** (indiquant une chute ou peut-être des marques de violence)

Il est important de demander au bénévole livreur de garder l'œil ouvert et de se montrer à l'affût de signaux anormaux ou alarmants. Les livreurs/baladeurs sont souvent les personnes qui connaissent le mieux leurs clients habituels. Ils se voient de manière hebdomadaire ou quasi quotidienne. Les bénévoles connaissent les habitudes de leurs clients. Ils savent qui répondra à la porte en pyjama, qui sera déjà prêt, devant la porte, au moment de la livraison, qui a un chien qui jappe, etc. Ce lien et ces connaissances constituent une ressource précieuse qu'il faut valoriser et exploiter à son plein potentiel, pour assurer le bien-être des clients.

Il est primordial de toujours laisser un espace où le bénévole peut noter ses observations sur sa feuille de route. Que ce soit pour y noter une absence ou un comportement inhabituel, les bénévoles font bon usage de cette place dédiée à leurs notes.

Reconnaître les signes d'un trouble neurocognitif

Lorsque l'on parle de troubles neurocognitifs, on parle d'un ensemble de symptômes, tels que les changements d'humeur, les pertes de mémoire, les problèmes de réflexion et de résolution, en plus de difficultés d'élocution. Plusieurs maladies peuvent provoquer ces symptômes, dont les maladies d'Alzheimer et du Parkinson, dont on entend souvent parler¹³.

Plusieurs de ces symptômes peuvent également être normaux avec l'âge, donc il peut être difficile d'effectuer une distinction entre le vieillissement dit *normal* et la présence d'un trouble neurocognitif. C'est pour cela qu'il est important de rester à l'affût des changements et de l'apparition de nouveaux symptômes chez un client, tels que¹⁴:

■ Troubles de la mémoire soudains

Comme un client régulier qui avait l'habitude d'attendre sa livraison à la même heure chaque jour, mais qui commence tout à coup à oublier qu'il attendait son dîner.

■ Problèmes de communication soudains

Comme un client plutôt éloquent qui commence à éprouver de la difficulté à saluer son baladeur, qui cherche soudainement ses mots.

■ Confusion temporelle et spatiale

Comme un client régulier qui tente de sortir de chez lui, au lieu de rentrer, lorsque la livraison prend fin. Ou un client qui commence à oublier les jours de la semaine.

■ Altération du jugement

Comme un client qui porte un gros manteau en pleine canicule, ou à l'inverse, un client qui sort à l'extérieur en t-shirt ou en sous-vêtements en plein hiver.

■ Difficultés avec l'abstraction

Comme si au moment de demander le paiement au client, celui-ci, pourtant bon avec les chiffres d'habitude, tente de donner au livreur un montant beaucoup trop bas ou trop élevé.

■ Objets égarés

Comme si un client, généralement organisé, commence soudainement et fréquemment à mentionner qu'il a perdu son portefeuille, la télécommande...

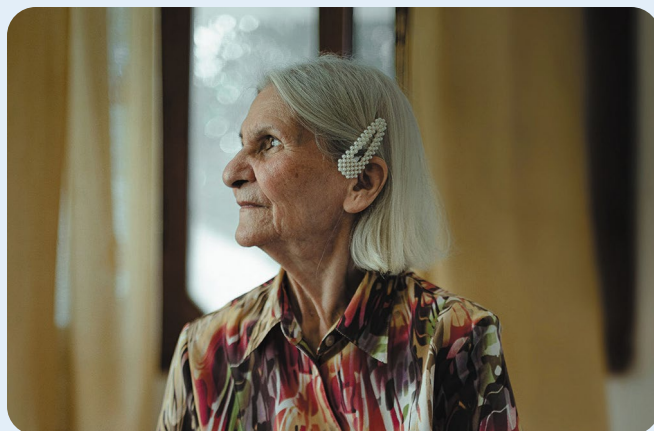


Photo © Hosein Sediqi

■ Changements d'humeur, de personnalité ou de comportements

Comme si un client passe soudainement du rire aux larmes, sans raison apparente, semble désorienté ou craintif, alors que ce n'est pas dans ses habitudes, ou commence à adopter une attitude différente de son attitude habituelle.

■ Perte d'intérêt

Comme si un client régulier commence à bouder ses repas préférés.

■ Troubles de la vision ou de la motricité

Comme si un client régulier commence à avoir de la difficulté à ouvrir sa porte, ou commence à manquer de force pour prendre son plateau de repas.

Reconnaître les signes et symptômes du diabète

Le diabète est une maladie qui survient lorsque l'organisme ne parvient pas à utiliser convenablement le sucre (glucose), carburant indispensable au fonctionnement. Mal absorbé par les cellules, le glucose s'accumule dans le sang puis est évacué dans l'urine. Cette concentration anormalement élevée de glucose dans le sang (hyperglycémie) peut, à la longue, entraîner des complications aux yeux, aux reins, au cœur et aux vaisseaux sanguins.

Les clients des popotes roulantes sont susceptibles de souffrir d'un de ces deux types de diabète :

■ Diabète de type 1

*ou insulinodépendant (DID),
ou diabète juvénile*

Il apparaît lorsque le pancréas ne produit plus ou pas assez d'insuline. Il touche environ 10 % des diabétiques (surtout les enfants et les jeunes adultes, mais aussi des adultes).

■ Diabète de type 2

*ou non insulinodépendant,
ou diabète de l'adulte*

Il est caractérisé par le fait que l'organisme devient résistant à l'insuline. Généralement observé chez les personnes de plus de 45 ans, il est en forte croissance chez les plus jeunes. Ce type de diabète touche près de 90 % des diabétiques.

Quel que soit le type de diabète, on observe principalement :

- Une élimination excessive d'urine
(il est fréquent de se lever la nuit pour uriner.)
- Une augmentation de la soif et de la faim
- Une perte de poids
- Une faiblesse et une fatigue excessives
- Une vision trouble
- Une augmentation des infections de la peau, des gencives, de la vessie
- Un ralentissement du processus de cicatrisation
- Un engourdissement ou fourmillement dans les mains et les pieds

Évidemment, dans le contexte de livraison de la popote roulante, les livreurs ne sont pas en mesure de surveiller tout cet ensemble de symptômes. Il demeure tout de même pertinent que les bénévoles connaissent cette liste afin de rester alertes et de signaler les symptômes observables à la personne appropriée de l'organisme, puisque les conséquences d'un diabète non traité peuvent être graves. En effet, les personnes diabétiques sont plus sujettes à des variations extrêmes de leur glycémie, pouvant entraîner, entre autres, des tremblements, des sueurs, des étourdissements, des palpitations, de la fatigue, des bâillements et une pâleur, ou même une perte de conscience, accompagnée ou non de convulsions.

Reconnaître les signes d'un AVC (accident vasculaire cérébral)

« Un accident vasculaire cérébral est un problème de santé qui survient de façon soudaine et se traduit par une perte de la fonction cérébrale. Il est causé par une diminution ou une interruption de la circulation sanguine dans le cerveau (AVC ischémique) ou encore par la rupture d'un vaisseau sanguin (AVC hémorragique). La réduction de la circulation sanguine entraîne la mort des cellules cérébrales de la région affectée¹⁵. »

Photo © David Hinkle



- V** ■ **Visage**
Est-il affaissé ?
- I** ■ **Incapacité**
Incapable de lever les deux bras normalement ?
- T** ■ **Trouble de la parole**
Difficulté à prononcer des mots simples ?
- E** ■ **Extrême urgence**
Composez le 9-1-1 immédiatement.

Reconnaître les signes de l'abus

La maltraitance envers les personnes âgées est malheureusement plus fréquente qu'on ne le pense, et elle nous concerne tous. Elle peut prendre diverses formes, comme l'abus des droits (discrimination liée à l'âge, traitements médicaux imposés sans consentement), l'abus psychologique et émotionnel (humiliation, menaces, isolement, infantilisation) ou la violence corporelle (coups, contraintes, privations). Souvent, plusieurs types d'abus se combinent.

Certains signes peuvent alerter : ecchymoses, blessures, changements d'humeur ou de comportement, manque d'hygiène, isolement social, disparitions d'objets ou mouvements bancaires inhabituels. La maltraitance affecte profondément la qualité de vie des victimes, qui peuvent se refermer sur elles-mêmes, ressentir la peur, l'anxiété, la dépression, voire envisager le suicide.

Évidemment, malgré le rôle de vigie des bénévoles, certains signes de maltraitance ou d'abus peuvent être plus difficiles à déceler. C'est pour cette raison qu'il est important, comme mentionné précédemment, de rester à l'affût des changements, en plus de porter une attention particulière lors des conversations avec les bénéficiaires. Si un bénéficiaire a soudainement de la difficulté avec le paiement de ses repas, par exemple, il pourrait être pertinent de garder un œil sur cette personne et d'observer son comportement général pour noter d'autres changements ou faits inquiétants.

Heureusement, des solutions existent pour lutter contre ce fléau et protéger les personnes âgées. La première piste de solution est de briser le silence. Il est primordial d'informer les bénévoles à ce sujet. Si elle croit percevoir des signes d'abus envers l'un des clients, la personne bénévole doit noter toutes ses observations et en aviser sa responsable le plus rapidement possible. Il existe plusieurs ressources pour vous accompagner dans cette situation, dont la ligne [Aide maltraitance adultes âgés](#). N'hésitez pas à visiter leur site web ou à les contacter.

lignemaltraitance.ca

Bien outiller les bénévoles pour assurer une vigie efficace et bienveillante

Les bénévoles sont des personnes dévouées et généreuses, mais qui ne sont pas toutes habilitées et outillées (surtout au début de leur engagement) pour affronter des situations d'urgence, notamment lorsque ces dernières présentent une composante fortement émotionnelle.

Mieux ils sont préalablement informés sur la marche à suivre en cas d'urgence, mieux les bénévoles y feront face avec le plus grand calme possible.

La communication entre les bénévoles et la personne responsable de la popote roulante est primordiale avant, pendant et après la situation d'urgence. Le retour sur la situation d'urgence est également essentiel pour permettre à tous de ventiler et d'apporter les correctifs nécessaires pour prévenir les urgences futures ou mieux y réagir. Chaque popote roulante a sa propre expérience de situations plus ou moins problématiques. Heureusement, elles demeurent des cas rares. Lors des périodes de formation des bénévoles ou lors des rencontres de groupe, il est pertinent d'aborder le sujet à titre préventif et de revenir sur des situations passées afin d'être mieux outillés.

C'est dans cette optique que, lorsque les ressources humaines et financières le permettent, certaines popotes roulantes offrent des formations à leurs bénévoles. Elles peuvent porter sur diverses thématiques, comme les relations interpersonnelles avec les personnes âgées en perte d'autonomie, la gestion du stress, le secourisme, la cuisine santé, la santé et la sécurité au travail, les normes d'hygiène alimentaire et de salubrité ou les maladies liées à l'âge, pour n'en nommer que quelques-unes !

Il est aussi pertinent de mettre différentes ressources externes à la disposition des bénévoles pour les aider à mieux gérer les contrecoups qui peuvent survenir après la gestion d'une situation d'urgence. Pour plusieurs personnes, retrouver quelqu'un au sol, sans conscience, par exemple, peut occasionner un stress important et être très taxant, mentalement et émotionnellement. On peut, par exemple, penser à intégrer les bénévoles au programme d'aide aux employés (PAE) de l'organisme, ou encore travailler de concert avec d'autres OBNL pour tenter de développer de nouveaux partenariats, permettant ainsi d'offrir des services de soutien à l'équipe de bénévoles. Ces moyens ne peuvent pas être mis en place simplement en claquant des doigts, mais il vaut la peine de lancer la réflexion pour ainsi soutenir nos bénévoles au meilleur de nos capacités et de toujours les élever plus haut, tout comme ils élèvent nos organismes, jour après jour.



POPOTE ROULANTE
MEALS ON WHEELS
819-876-7748
CENTRE
D'Action BÉNÉVOLE
DE STANSTEAD
STANSTEAD VOLUNTEER CENTER

La cuisine







Manger : un acte vital

L'accès à un repas sain a des effets bénéfiques qui touchent toutes les sphères de la vie des personnes âgées. La fatigue chronique peut les pousser à privilégier des aliments transformés ou à sauter des repas, surtout lorsqu'elles vivent seules et manquent de motivation pour cuisiner. Cette situation crée un cercle vicieux où une alimentation insuffisante ou déséquilibrée accélère la perte de masse musculaire, la diminution de la mobilité, et fragilise la santé globale. Les repas complets et nutritifs livrés par les popotes roulantes contribuent à rompre ce cycle en fournissant des apports essentiels en protéines, vitamines, fibres et bons gras. Cela aide à maintenir la masse musculaire, réduisant ainsi les risques de chutes, fractures et hospitalisations, qui peuvent entraîner des conséquences graves sur la santé et la qualité de vie. Une bonne alimentation soutient aussi le système immunitaire, particulièrement important pour cette population vulnérable aux infections.

Une bonne alimentation a une incidence profonde sur la psychologie et le moral, bien au-delà des simples besoins physiques. Les nutriments contenus dans les aliments influencent directement le fonctionnement du cerveau et la production de neurotransmetteurs, qui régulent l'humeur, l'énergie et le bien-être mental.

Par exemple, les oméga-3, présents dans certains poissons gras, les noix ou les graines, sont connus pour soutenir la santé cérébrale et réduire les risques de dépression. Les vitamines du groupe B, le magnésium et le zinc jouent aussi un rôle clé dans la gestion du stress et la prévention de l'anxiété. Une alimentation riche en fruits, légumes, fibres et antioxydants aide à limiter l'inflammation, qui est souvent associée à des troubles de l'humeur.

Au-delà des aspects biochimiques, bien manger favorise un meilleur équilibre énergétique, ce qui réduit la fatigue et augmente la capacité à faire face aux défis quotidiens. Se nourrir correctement contribue à une meilleure qualité de sommeil, un autre facteur essentiel pour la santé mentale.

Sur le plan psychologique, prendre le temps de manger un repas sain peut aussi représenter un moment de plaisir, de détente et de connexion sociale, surtout chez les personnes isolées. Ce rituel nourrit non seulement le corps, mais aussi l'esprit, en renforçant le sentiment de bien-être et d'estime de soi. Même si les bénévoles ne restent pas avec les clients pour manger, le simple fait d'avoir un contact humain lors de la livraison peut tout changer¹⁶ !

Bref, un repas sain livré avec attention et accompagnement humain constitue un véritable levier pour améliorer la santé, l'énergie, la sécurité et le bien-être des personnes âgées, dans toutes les dimensions de leur vie.



L'importance de la présentation des repas

Manger avec les yeux aussi bien qu'avec l'estomac

La présentation des repas joue un rôle bien plus important qu'on pourrait le croire et c'est tout à fait possible d'offrir une présentation soignée, même dans un contexte de popote roulante ! Pour les personnes âgées qui reçoivent ces repas, l'aspect visuel de la nourriture peut influencer leur appétit, leur plaisir de manger, et même leur bien-être général. Puis une présentation soignée, ça transmet un message clair : ce repas a été préparé avec soin et respect. Pour une personne âgée, il s'agit aussi d'une forme de considération et de dignité.

En effet, lorsque la nourriture est bien présentée, colorée et appétissante, elle stimule l'envie de manger. Cette stimulation visuelle est particulièrement cruciale chez les personnes âgées, dont l'appétit peut diminuer en raison de facteurs liés à l'âge, comme la diminution du goût et de l'odorat, des problèmes de santé, ou la prise de médicaments. Un plat bien présenté peut aider à compenser ces pertes sensorielles en rendant le repas plus séduisant, ce qui encourage à manger suffisamment pour répondre aux besoins nutritionnels. Dans un contexte où la malnutrition constitue un risque réel, cette motivation à bien manger est un levier précieux.

La présentation ne se limite pas à l'esthétique : elle reflète aussi le respect et la dignité accordés aux bénéficiaires. Un repas soigné, bien dressé, témoigne d'une attention particulière portée à la personne qui le reçoit. Cela peut renforcer le sentiment de valeur et d'estime de soi, souvent mis à mal par l'isolement ou la perte d'autonomie. Offrir un repas agréable à regarder, c'est aussi offrir une expérience qui nourrit le corps et l'esprit.

De plus, une bonne présentation peut faciliter la prise alimentaire. Par exemple, en séparant les aliments pour éviter qu'ils ne se mélangent, en coupant les portions en morceaux adaptés ou en jouant sur les contrastes de couleurs et de textures, on aide la personne à mieux identifier ce qu'elle mange et à apprécier chaque bouchée. Cela peut aussi réduire le stress ou la confusion lors du repas, notamment chez les personnes ayant des troubles cognitifs.

Dans une cuisine de popote roulante, où les repas sont souvent préparés en grande quantité et doivent être transportés avant d'être consommés, la présentation demande une attention et des stratégies particulières.

Il faut penser à des plats qui restent attrayants même après un certain temps et qui supportent bien le transport, tout en conservant leurs couleurs et leur forme. Utiliser des contenants adaptés, veiller à une disposition harmonieuse et varier les couleurs des ingrédients représentent autant de petites attentions qui font une grande différence.

Jouer sur les couleurs en intégrant une variété de légumes colorés dans chaque plat permet de rendre l'assiette plus attrayante visuellement. Par exemple, le fait d'ajouter des carottes, des poivrons rouges ou des brocolis aux plats principaux ou aux accompagnements égaye l'ensemble.

Ensuite, il importe de soigner le dressage même dans les contenants utilisés: séparer les aliments plutôt que de les mélanger, disposer les portions de façon harmonieuse et éviter les aliments écrasés ou trop mélangés aide à conserver une belle apparence. Penser à la texture est aussi important: l'alternance entre les aliments fermes et plus tendres, croquants et moelleux, apporte du plaisir à la dégustation.

Enfin, former les équipes et bénévoles à l'importance de la présentation et partager des astuces simples, comme saupoudrer un peu de persil frais ou de graines sur un plat, peut faire une grande différence sans engendrer de coûts supplémentaires.

Évidemment, la réalité du terrain pose plusieurs contraintes de temps au quotidien. Mais ces stratégies peuvent généralement être mises en place en peu de temps. Il est également possible d'en trouver d'autres qui sont peu coûteuses en matière d'argent, d'énergie et de temps.



Le contenu de l'assiette d'une personne âgée

Dans le contexte d'une popote roulante, où les repas sont préparés en grande quantité avec des recettes standardisées et des ressources limitées, il est essentiel d'optimiser la qualité nutritionnelle pour répondre aux besoins spécifiques des personnes âgées. Même si les contraintes sont réelles, il est possible de concevoir des repas équilibrés qui soutiennent la santé, la vitalité et l'autonomie des bénéficiaires.

- Les besoins nutritionnels des personnes âgées sont détaillés de manière plus complète dans la capsule **L'assiette d'une personne âgée** de la Boîte à outils, animée par la nutritionniste-diététiste Meri Makaryan.

Voici tout de même les points clés à retenir :



Une assiette équilibrée pour une personne âgée devrait être de 400 à 450 grammes et contenir environ **un quart de protéines variées** (viande, poisson, œufs, produits laitiers, légumineuses), **un quart de féculents** (riz, quinoa, pommes de terre), et **la moitié composée de légumes riches en fibres**. Il est important d'inclure des sources de calcium comme les produits laitiers ou les légumes verts, ainsi que des sources de gras insaturés et d'oméga-3 (poissons gras, huiles végétales, noix, graines).

- Le Regroupement a également offert différentes conférences ou courtes formations au sujet de la composition idéale de l'assiette d'une personne âgée au fil du temps. Les liens vers ces différentes formations et d'autres ressources se trouvent sur le portail.

Il est essentiel d'au moins tenter de s'adapter aux besoins spécifiques de différentes clientèles pour offrir des repas nutritifs et adaptés à différentes conditions de santé. Quand on travaille avec des personnes âgées et en perte d'autonomie présentant souvent des problèmes de santé, la base serait de disposer d'un catalogue de recettes standardisées pour personnes diabétiques ou encore de repas en purée, adaptés aux personnes présentant une dysphagie, par exemple.

Pour enrichir et diversifier les menus, il est possible de faire appel à différentes ressources, comme des nutritionnistes, des organismes spécialisés ou des entreprises offrant des idées de recettes.



Formation *Réduire son gaspillage alimentaire en service alimentaire*, conçue par l'ITHQ et offerte aux membres par le RPRQ.

La réduction du gaspillage alimentaire

Réduire le gaspillage alimentaire est une démarche essentielle alliant respect de l'environnement et optimisation des ressources. Plusieurs stratégies différentes peuvent être mises en place pour y parvenir.

Il est d'abord important de planifier les menus avec soin, en tenant compte des besoins réels des bénéficiaires afin d'éviter les surplus inutiles. Une gestion précise des stocks, basée sur la méthode du *Premier entré, premier sorti* (PEPS), permet d'utiliser les ingrédients dans leur ordre d'arrivée et de limiter les pertes liées à la péremption. Adapter les portions aux appétits et besoins des clients aide également à réduire le gaspillage potentiel, même à l'extérieur de votre cuisine.

Les restes comestibles peuvent être réutilisés dans de nouvelles préparations comme des soupes, des sauces ou des salades, tout en respectant les normes sanitaires. Il est aussi primordial de former régulièrement les bénévoles et le personnel aux bonnes pratiques de manipulation, de conservation et de réduction des déchets alimentaires. Privilégier les ingrédients locaux et de saison contribue à diminuer le gaspillage, car ces produits sont souvent plus frais et moins emballés.

Enfin, la mise en place d'un système de compostage pour les déchets organiques valorise les épluchures et autres résidus non consommables, réduisant ainsi la quantité de déchets envoyés à la décharge. Mais attention! Le fait de composter ne signifie pas que le gaspillage est réduit, seulement que le gaspillage est géré de manière plus écologique.

Une communication régulière avec les bénéficiaires permet de recueillir leurs impressions sur les quantités et les goûts, afin d'ajuster au mieux les préparations. Grâce à ces efforts combinés, la cuisine peut significativement diminuer son gaspillage alimentaire tout en renforçant son impact social et environnemental.

- Vous pouvez en apprendre davantage dans la formation en ligne **Réduire son gaspillage alimentaire en service alimentaire**, qui vous est offerte gratuitement par le Regroupement, en collaboration avec l'ITHQ. Pour accéder à la formation, écrivez au dga@popotes.org. Le Regroupement se chargera alors de créer un compte par organisme, vous permettant de visionner la formation autant de fois que nécessaire.

Démêler le MAPAQ

Qu'est-ce que le MAPAQ ?

La mission du Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec (le MAPAQ) se définit dans les termes suivants:

« Favoriser une offre alimentaire de qualité et appuyer le développement d'un secteur bioalimentaire prospère et durable contribuant à la vitalité des territoires et à la santé de la population¹⁷. »

Plus spécifiquement, le MAPAQ est responsable du secteur bioalimentaire en entier, allant des activités liées aux pêches et à l'agriculture, jusqu'aux services alimentaires hôteliers et à la restauration, en passant, bien sûr, par les popotes roulantes!

Le Ministère a, en effet, la responsabilité d'exercer une surveillance de la totalité de la chaîne alimentaire afin de protéger la santé publique, en plus d'améliorer la santé. Les cuisines des popotes roulantes ne sont donc pas exemptes des protocoles et lignes directrices émises par le MAPAQ.

Chaque popote roulante doit suivre une formation réglementée et obligatoire en hygiène et salubrité alimentaire. La personne responsable du contrôle de l'hygiène et de la salubrité alimentaire ou tout autre employé responsable de la préparation ou de la manipulation des aliments doit la suivre. Le but de cette formation est de prévenir les toxi-infections et préserver la santé des clients.

La réglementation vise à améliorer la reconnaissance des situations à risque pour la santé dans la manipulation ou la préparation des aliments et la capacité à déterminer des moyens pour maîtriser les risques. La durée des formations requises varie de 3h30 à 12h. Pour s'informer à leur sujet, il suffit de visiter le site Internet du MAPAQ: mapaq.gouv.qc.ca.

Permis OBNL

Pour gérer une popote roulante, il faut obtenir un, voire plusieurs permis, selon la situation. Si vous préparez les repas sur place vous-même, pour ensuite en faire la livraison, vous devez détenir un permis de restauration. Cependant, si vous vendez et distribuez des repas préparés par un traiteur (ou un autre établissement), vous devez alors détenir un permis de vente au détail. En tant qu'OBNL, les popotes roulantes ont droit au **Permis sans but lucratif**, au coût de 39,00\$. Le permis doit être affiché à la vue du public et est valide pour une période d'un an.

Il est illégal d'être en activité sans avoir de permis valide affiché sur les lieux de restauration ou de vente au détail. En omettant de demander ou de renouveler un permis requis, l'organisme s'expose à une amende.

Il n'est pas recommandé de démarrer les activités avant l'obtention du permis, puisque cela n'est pas légal. Cependant, ça peut arriver parfois, notamment dans le cas des popotes roulantes travaillant avec des fournisseurs externes. En effet, la cuisine de l'établissement possède souvent déjà son propre permis et certaines popotes roulantes ne savent pas qu'elles doivent elles aussi détenir un permis pour la distribution des aliments. Si c'est votre cas, n'hésitez pas à contacter le MAPAQ pour vous procurer le permis OBNL. Mieux vaut tard que jamais. Le MAPAQ est un allié précieux, est bien informé de la réalité des OBNL et est disponible pour accompagner les popotes roulantes dans leurs démarches et assurer le respect des normes sanitaires. Cette collaboration contribue à garantir un service sécuritaire et de qualité pour les personnes aidées.

Si c'est votre cas, vous pourriez les contacter en leur expliquant que votre fournisseur possède un permis pour la cuisine, mais que, pour renforcer la sécurité alimentaire, vous désirez désormais obtenir un permis spécifique pour la distribution des repas. Selon la recommandation officielle du Regroupement, chaque popote roulante devrait détenir un permis MAPAQ, même lorsqu'elle collabore avec un fournisseur.

**Agriculture, Pêcheries
et Alimentation**

Québec



Certifications

Pour les organismes à but non lucratif (OBNL) impliqués dans la préparation ou la distribution alimentaire, plusieurs formations et certifications du MAPAQ s'avèrent particulièrement pertinentes.

La formation obligatoire pour les personnes responsables de l'hygiène et la salubrité dans un organisme d'aide alimentaire est essentielle. Offerte gratuitement pour les OBNL d'aide alimentaire et d'une durée de 14 heures, elle mène à l'attestation **Gestionnaire d'établissement alimentaire**. La formation «confirme l'aptitude à maintenir un système de prévention et de contrôle en matière d'hygiène et de salubrité alimentaires¹⁸». Elle permet de développer plusieurs compétences, notamment l'analyse de situations à risque, la mise en place de procédures pour mieux gérer ces risques et la capacité à assurer la formation du personnel sur les règles d'hygiène et de salubrité alimentaire, pour n'en nommer que quelques-unes.

Il existe aussi d'autres formations adaptées à différents rôles, permettant toutes d'acquérir les compétences nécessaires pour respecter les normes sanitaires et gérer les risques liés à la manipulation et à la distribution des aliments.

Certaines formations sont offertes en ligne, en groupe ou sur mesure, ce qui facilite leur accès pour les OBNL qui doivent former plusieurs bénévoles ou employés.

Au total, il existe trois types de formation en hygiène et salubrité alimentaires qui sont pertinentes aux popotes roulantes¹⁹:

- Une formation de gestionnaire d'établissement alimentaire
- Une formation de manipulateur d'aliments
- Une formation pour les organismes d'aide alimentaire

En règle générale, bien que cette obligation puisse varier en fonction de plusieurs critères, 10 % des personnes employées au sein d'un établissement doivent détenir l'attestation **Manipulateurs d'aliments** du MAPAQ²⁰.

Inspections

Bien sûr, l'inspecteur MAPAQ arrive dans les popotes roulantes à l'improviste! C'est son droit et son mandat. Le rôle principal de l'inspecteur concerne les différents aspects de la salubrité alimentaire. «D'une part, l'inspecteur établit le degré de conformité de l'établissement en évaluant son niveau général de maîtrise et la formation de son personnel. D'autre part, il guide l'exploitant vers les pratiques d'hygiène et de salubrité à adopter, avec pour objectif de le responsabiliser²¹. » À son arrivée, l'inspecteur doit s'identifier en montrant sa carte d'identité professionnelle.

Pas de panique si vous respectez minutieusement les normes d'hygiène et de salubrité s'appliquant aux services de restauration et de vente au détail!

Sachez cependant que les principaux griefs des inspecteurs concernent:

- Le mauvais permis pour une popote roulante qui s'approvisionne chez un traiteur
- L'étiquetage obligatoire des desserts, même si ces derniers sont préparés chez un bénévole
- L'obligation de laisser sécher la vaisselle à l'air libre même si l'espace ne le permet pas
- La perte de la production, car le refroidissement des aliments n'est pas assez rapide
- La température inadéquate du réfrigérateur
- La cuisine souillée la veille du jour de production des repas (locaux partagés)
- La température inadéquate de l'eau chaude

Il est important de rappeler que les contrevenants risquent également de recevoir un constat d'infraction. Toute popote roulante qui rencontre des difficultés avec le MAPAQ devrait en informer le Regroupement. Cela permet de recenser les problèmes rencontrés, de proposer des solutions susceptibles de bénéficier à l'ensemble des popotes roulantes et de mieux faire comprendre le contexte particulier dans lequel plusieurs popotes roulantes évoluent, comme l'utilisation de cuisines de petite taille ou le partage de locaux.

Obligations variées en cuisine

Étiquetage

Dans le cadre de la préparation et de la distribution des repas, l'étiquetage joue un rôle important, notamment pour les repas froids et congelés. En effet, il est obligatoire d'apposer une étiquette sur ces repas, qui doit contenir plusieurs informations essentielles²²:

- Nom du produit
- Quantité nette
- Liste complète des aliments et des allergènes
- Directives d'utilisation
- Conditions d'entreposage
- Identification de l'autorité responsable du produit (nom et adresse complète de votre popote roulante ou du fournisseur)
- Date limite de conservation

Vous devez également vous assurer que ces informations respectent les critères de lisibilité²³ et d'emplacement et de langue²⁴. Si votre popote roulante fait affaire avec un fournisseur externe, celui-ci est responsable de son propre étiquetage, mais il est tout de même conseillé de prendre le temps de s'assurer que tout est conforme. Il est important de noter que cette obligation d'étiquetage ne s'applique pas aux repas chauds, comme ceux livrés directement prêts à consommer. Dans ce cas, aucune étiquette n'est requise.

Enfin, contrairement à certains produits alimentaires, le MAPAQ ne demande pas que les valeurs nutritionnelles soient affichées sur les repas livrés, ce qui simplifie quelque peu le processus d'étiquetage. Respecter ces exigences permet de garantir la transparence envers les consommateurs tout en assurant la conformité aux normes en vigueur. À noter que l'inspecteur MAPAQ peut vérifier l'étiquetage de vos mets froids lors de sa visite dans une cuisine.



Centre d'Action Bénévole Le Rivage

Habillage et port de bijoux

Le MAPAQ impose des règles strictes concernant le port de vêtements et de bijoux en cuisine afin de garantir la salubrité des aliments et prévenir toute contamination. Les travailleurs doivent porter des vêtements propres et adaptés, notamment des filets ou coiffes pour retenir les cheveux et la barbe, ce qui évite que des cheveux ne tombent dans les aliments.

En ce qui concerne les bijoux, leur port est fortement réglementé. Les bagues, bracelets, montres ou tout autre bijou pouvant se détacher ou contaminer les aliments sont généralement interdits en zone de préparation. Ces objets représentent un risque non seulement d'hygiène, mais aussi de sécurité, car ils peuvent tomber dans les aliments ou causer des blessures. Quant au port de perçages vissés ou soudés, il revient aux gestionnaires de la cuisine de décider s'ils en autorisent le port ou pas. Certaines personnes pensent qu'on peut apposer un pansement ou un ruban adhésif par-dessus les perçages afin d'éviter qu'ils tombent, mais cette pratique est à éviter, puisque ces derniers sont également susceptibles de tomber lors de la préparation de nourriture.

Le respect de ces consignes fait partie de l'approche **5M** du MAPAQ²⁵, qui vise à contrôler les risques liés à la main-d'œuvre et à assurer un environnement de travail sécuritaire et hygiénique. En appliquant ces règles, les établissements alimentaires contribuent à protéger la santé des consommateurs et à maintenir un haut niveau de qualité dans la préparation des repas.

Cuisiner avec ou sans gants : là est la question

L'utilisation de gants en cuisine n'est pas systématiquement nécessaire, à condition que les mains soient propres, intactes et sans blessures. Il est important de rappeler que les gants ne remplacent jamais le lavage des mains, qui reste la mesure d'hygiène la plus efficace. Les manipulateurs d'aliments doivent donc toujours se laver soigneusement les mains avant d'enfiler des gants, ainsi qu'à chaque changement de gants²⁶.

Pour assurer une protection adéquate, certaines règles doivent être respectées. Le port de gants est obligatoire uniquement en cas de blessure ou de plaie non infectée sur la main, le poignet ou l'avant-bras. Les gants utilisés doivent être propres, imperméables et suffisamment longs pour couvrir entièrement le pansement. En revanche, si la plaie est infectée, la personne concernée doit être retirée ou réaffectée à une autre tâche, n'impliquant pas la manipulation d'aliments, jusqu'à la guérison complète.

Il est également essentiel que les gants ne contiennent pas de latex s'ils sont en contact avec les aliments ou les équipements, afin d'éviter tout risque d'allergie. Les gants doivent être remplacés systématiquement lorsqu'ils sont sales, déchirés, lors d'un changement de tâche ou de type d'aliment, après la manipulation d'aliments crus, avant de toucher des aliments cuits ou prêts à consommer, et après tout contact avec une surface contaminée.

Par ailleurs, il est important de souligner que le port de gants peut parfois procurer un faux sentiment de sécurité. En effet, certaines études et recommandations soulignent que les gants peuvent encourager la négligence du lavage des mains ou une manipulation inadéquate des aliments, ce qui augmente le risque de contamination croisée. Les gants peuvent devenir un vecteur de contamination s'ils ne sont pas changés régulièrement ou s'ils sont utilisés de manière inappropriée²⁷.



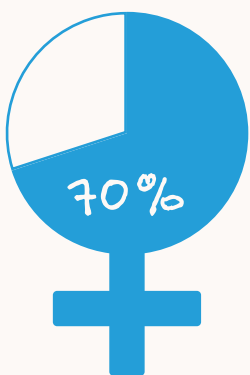
L'administration



Les rôles et responsabilités de la direction générale

Afin de bien fonctionner, un OBNL a besoin d'avoir une ou des personnes qui gèrent les activités courantes et la vie quotidienne. Bien souvent, cette personne porte le titre de la direction générale (DG) ou encore de la coordination.

Celle-ci travaille sous la supervision du conseil d'administration (CA), qui est requis par la loi, contrairement à la direction générale, qui est optionnelle. Les rôles et responsabilités liés à la gouvernance sont définis et expliqués en détail dans le prochain module. Il faut cependant retenir que les tâches de la DG peuvent varier d'un organisme à l'autre, puisqu'il revient au CA de définir le rôle. Cependant, la personne à la direction générale doit, comme détaillé par Éducaloi :



70 % des gestionnaires d'OBNL au Québec sont des femmes, selon un sondage mené par ESPACE OBNL en 2017³⁰ !

- Respecter les limites de sa fonction, imposées par le conseil d'administration
- Remplir sa fonction avec prudence et diligence
- Être honnête et loyale aux intérêts de l'OSBL
- Éviter de se mettre en situation de conflits d'intérêts²⁸

Stéphane Parent, cofondateur et dirigeant d'**ESPACE OBNL**, définit le rôle comme en étant un où la personne « doit exceller en gestion financière, en gestion des opérations, en gestion de ressources humaines, en relations gouvernementales, en financement, en administration, et dans bien d'autres domaines. Il est impressionnant de constater à quel point ce type de poste demande une variété de compétences et de connaissances²⁹ ».

Pour plusieurs personnes, la DG est avant tout la personne qui joue le rôle de **chef d'équipe**. Embauchée par le CA, c'est généralement elle qui, à son tour, est chargée du recrutement et des embauches des autres membres de l'équipe : coordination, comptabilité, cheffes cuisinières, sous-chefes, etc. C'est aussi à la DG qu'incombe la responsabilité de l'accueil et de la formation des nouveaux membres de son équipe. À ce titre, la DG doit mettre en place des procédures d'accueil efficaces, veiller à une intégration harmonieuse des nouveaux employés et s'assurer du bien-être global de l'ensemble de son équipe.

Être une cheffe d'équipe, ça signifie aussi posséder un pouvoir mobilisateur et une attitude entraînante, qui donne envie à son équipe de suivre et de tout mettre en œuvre pour assurer la réussite de la mission. Il faut maîtriser plusieurs outils de travail, outils technologiques et canaux de communication.

Au-delà du rôle de dirigeante, la DG est également responsable de la gestion opérationnelle efficace et des ressources. **Bénévoles d'expertise** définit cela comme étant la capacité à « superviser et orchestrer la gestion quotidienne, y compris la planification des projets, la gestion financière et l'allocation des ressources humaines et matérielles. Cela inclut la mise en œuvre de pratiques de gestion efficaces et la recherche de l'efficacité opérationnelle pour assurer le bon fonctionnement et la viabilité financière de l'organisation³¹ ».

Gérer le syndrome de l'imposteur

L'un des grands défis avec lesquels une directrice générale pourrait avoir à composer, surtout lorsque c'est la première fois qu'elle remplit ce rôle, est le syndrome de l'imposteur. Celui-ci se caractérise par un sentiment de doute persistant et une remise en question de ses compétences et capacités à remplir le rôle. Il est dit que jusqu'à 82 % des personnes en seront atteintes un jour ou l'autre³². Certaines études tendent également à dire que les femmes en sont affectées plus que les hommes, pour une panoplie de raisons d'ordre social³³. Heureusement, il existe différentes stratégies³⁴ pouvant aider à vaincre ce sentiment :

- Apprendre à accepter les compliments et les éloges. Simplement dire *merci* lorsque quelqu'un souligne vos bons coups, plutôt que de chercher à se déprécier et à souligner vos mauvais coups.
- Privilégier les relations positives. Concentrer votre énergie sur les personnes de votre entourage qui vous apportent du bonheur et qui vous soutiennent dans vos bons coups et qui sont là lors des passages difficiles.
- Revoir votre définition de l'échec. Être une bonne gestionnaire ne veut pas dire que vous ne faites jamais d'erreurs ! Après tout, l'erreur est humaine. Une bonne gestionnaire commet des erreurs et sait comment en tirer de bonnes leçons pour s'améliorer dans le futur.
- Se concentrer sur ses réussites et réalisations en les notant dans un carnet.
- Répéter des affirmations positives. Ces dernières ont un réel effet sur le cerveau lorsqu'on se les répète fréquemment³⁵.

La gestion financière

La gestion financière d'un OBNL n'a rien de simple. Cette lourde tâche tombe dans la cour de la DG qui, confrontée à la réalité des organismes communautaires dans l'écosystème québécois, doit multiplier les sources de financement et donc également rédiger plusieurs redditions de comptes.

PSOC

Plusieurs popotes roulantes, pour ne pas dire la majorité d'entre elles, reçoivent des fonds du **Programme de soutien aux organismes communautaires** (PSOC), un programme provincial qui est administré régionalement. Cette aide financière s'adresse aux organismes communautaires et « contribue à les soutenir dans la réalisation de leur mission globale³⁶ ». L'argent reçu du PSOC peut être utilisé vis-à-vis des frais de loyer ou d'hypothèque pour les locaux de l'organisme, les salaires de l'équipe, l'organisation des services ou activités, entre autres. La demande de rehaussement de PSOC (faite par l'entremise d'un formulaire intitulé **Mise à jour de l'information/demande de rehaussement**) est remplie et envoyée une fois par année, aux dates données par le programme. Il s'agit d'un formulaire relativement simple, mais il importe de bien réfléchir aux montants demandés et d'être en mesure de bien les justifier. Cette réflexion se fait parfois avec l'accompagnement du CA. Le PSOC représente un incontournable pour les organismes communautaires en santé et services sociaux au Québec.

Bailleurs de fonds et discrétionnaires

Un bailleur de fonds est une entité qui fournit des ressources financières pour soutenir les activités et les missions de l'organisme, sans attendre de profit en retour. Différentes formes de financement peuvent être offertes par un bailleur, comme des subventions, des dons ou des commandites (avec une visibilité ou un partenariat, mais sans but lucratif). Il y a plusieurs types de bailleurs de fonds courants pour les OBNL, comme les différents paliers gouvernementaux (gouvernement local/municipal, provincial ou fédéral), des fondations privées, des entreprises ou des particuliers.

La relation avec le bailleur est souvent basée sur la confiance, la transparence et la reddition de comptes, avec des rapports réguliers sur l'utilisation des fonds. Ce rôle est crucial pour la pérennité des OBNL, qui dépendent largement de ces financements pour réaliser leur mission.

Les popotes roulantes peuvent demander à être reconnues à titre d'organisme de bienfaisance enregistré (au niveau fédéral) pour être en mesure de remettre des reçus aux fins d'impôt lorsqu'elles reçoivent des dons et pour faire des demandes de dons à des fondations privées.

Les députés et les élus municipaux ont, quant à eux, à leur disposition des fonds discrétionnaires à accorder aux organismes de leur comté, et ce, sans avoir à passer par le Conseil du trésor. Invitez votre député ou un élu municipal à visiter le local de votre popote roulante ou faites-vous connaître par un dépliant remis en mains propres à leur bureau, ou encore impliquez-les dans la livraison lors de la Semaine québécoise des popotes roulantes (SQPR).

La comptabilité par projet

Gérer la comptabilité d'un OBNL par projets ne représente pas qu'une bonne pratique : cette méthode de travail est devenue essentielle pour assurer une gestion saine et crédible et alignée dans le contexte actuel qu'est la réalité du milieu communautaire. Contrairement à une entreprise, un OBNL fonctionne souvent avec une multitude de sources de financements (subventions, dons, campagnes), chacun étant lié à des objectifs précis et à des obligations de reddition de comptes. Dans ce contexte, une comptabilité globale ne suffit pas : il faut être capable de suivre précisément où va l'argent, projet par projet.

Concrètement, la comptabilité par projet donne une lecture beaucoup plus fine de la réalité : on ne voit plus seulement si l'organisme est *en santé*, mais quels projets vont bien et lesquels sont déficitaires, ce qui est essentiel puisque les bailleurs de fonds exigent de plus en plus de transparence. Une comptabilité bien structurée permet de démontrer clairement que les sommes reçues ont été utilisées conformément aux ententes, ce qui renforce la crédibilité de l'organisme et facilite l'accès à du financement futur. De manière plus large, la comptabilité est reconnue comme un pilier de la gouvernance des OBNL, car elle soutient la prise de décision, la transparence et la pérennité de l'organisation. La gestion par projets vient donc raffiner cet outil en l'adaptant à la réalité concrète des programmes et services.

Pour y arriver, certaines conditions doivent être mises en place. D'abord, il est nécessaire d'adapter la charte comptable pour intégrer une logique de projets ou de programmes. Chaque revenu et chaque dépense doit pouvoir être associé à une activité précise. Ensuite, le suivi du temps de travail devient crucial : dans plusieurs OBNL, les ressources humaines sont partagées entre différents projets, et sans un minimum de traçabilité, il devient difficile d'attribuer les coûts correctement.

Enfin, une étape parfois négligée consiste à répartir une partie des coûts fixes (administration, locaux, coordination) dans les projets, afin d'avoir un portrait plus réaliste de leur coût réel.

Gérer la comptabilité d'un OBNL par projets est devenu un incontournable dans une réalité où les organismes d'action communautaire autonomes doivent composer avec d'énormes défis, entre autres sur le plan du financement.

Projet *MIAM!*
par le Chic Resto Pop
(Maintien de l'indépendance
alimentaire à la maison)



Impôts

Sur le plan fiscal, un OBNL est une entité formée et exploitée exclusivement à des fins non lucratives. En plus de ses privilèges, sur le plan des crédits d'impôt notamment, il a des obligations à titre de contribuable, de mandataire ou d'employeur. Il a aussi l'obligation de tenir et conserver des registres pendant une durée de six ans à compter de la fin de la dernière année à laquelle ils se rapportent.

Les popotes roulantes doivent produire les déclarations de revenus ou de renseignements qui correspondent à leur situation, même si elles sont exemptées de l'impôt sur le revenu.

Obligations

Les popotes roulantes doivent :

- Faire les retenues à la source et les remettre à Revenu Québec
- Produire les déclarations de revenus ou de renseignements exigées

Il est à noter que des changements en matière de retenues à la source et de cotisations sont régulièrement apportés. Pour les connaître, il faut consulter le site Internet de Revenu Québec (revenuquebec.ca).

À savoir!

Les aliments préparés livrés à domicile aux personnes âgées, défavorisées ou handicapées dans le cadre d'un programme d'aide sont exemptés de TPS et de TVQ. Ainsi, les clients des popotes roulantes ne paient pas ces taxes, et ces services ne sont pas tenus de produire de déclarations fiscales à ce sujet. Quant aux popotes roulantes, si elles vendent des repas préparés par un fournisseur externe, il y a une exonération des taxes sur lesdits repas.

En outre, depuis janvier 2007, les personnes âgées de 70 ans et plus ont droit à une augmentation du crédit d'impôt si elles ont eu recours à des services entraînant des dépenses et permettant leur maintien à domicile, tels que celui de la popote roulante.

Pour bénéficier de ce crédit, ces personnes doivent obtenir des reçus pour les repas servis. Ce crédit d'impôt peut être accordé même si la personne n'a pas d'impôt à payer. Le montant du crédit d'impôt varie selon la situation de la personne : vivant en couple, vivant seule de façon autonome ou non autonome.

Les popotes roulantes doivent fournir des reçus fiscaux pour les repas livrés à leurs clients âgés de 70 ans et plus afin qu'ils puissent bénéficier de leur crédit. Le reçu peut être remis à la fin de chaque semaine, une fois par mois ou une fois par année. Le coût de la nourriture (des boissons, du matériel et autres biens acquis pour ou lors de la prestation du service) n'est pas admissible au crédit d'impôt. Les seules dépenses admissibles sont associées à la préparation et à la livraison des repas. La majorité des organismes se basent sur un pourcentage de 50 % pour estimer la part du coût liée à la nourriture, un seuil qui a d'ailleurs été reconnu par Revenu Québec. Toutefois, ce chiffre n'est pas figé : chaque organisme comporte ses particularités, et il est tout à fait légitime qu'une popote roulante calcule ce pourcentage différemment selon sa propre réalité. En règle générale, Revenu Québec accorde sa confiance à l'évaluation de chaque popote roulante.

Les reçus d'impôts doivent contenir les informations suivantes :

- Les coordonnées du client qui reçoit le service de livraison de repas
- Les coordonnées et le logo de la popote roulante
- La période couverte
- Le coût des repas ou le nombre de repas avec le coût individuel
- Le coût admissible
- La signature de l'émetteur

La loi 25 : des obligations légales

La Loi 25, adoptée en 2021, est une réforme majeure qui modernise les dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels. Elle vise à renforcer la protection des données personnelles des citoyens face aux nouvelles réalités numériques et impose des obligations plus strictes aux entreprises et organismes publics dans la gestion de ces renseignements. Elle impose aux organisations de désigner une personne responsable de la protection des renseignements personnels, renforçant ainsi la gouvernance autour des données. Elle renforce également le consentement des individus pour la collecte, l'utilisation et la communication de leurs informations personnelles, tout en exigeant une transparence accrue par des avis clairs sur ces pratiques. Elle oblige également les organisations à adopter des politiques et des pratiques internes rigoureuses afin d'assurer une protection continue des renseignements personnels. Enfin, la Loi 25 prévoit des sanctions sévères en cas de non-respect, pouvant aller jusqu'à plusieurs millions de dollars d'amendes.

- Le Regroupement a déjà offert une formation complète sur le sujet, détaillant les dix meilleures pratiques autour de la Loi 25, qui est accessible sur le portail et sur la Boîte à outils. Il existe également de nombreuses ressources et gabarits en ligne pour vous aider à mieux naviguer à travers les obligations entourant cette loi, dont plusieurs se trouvent sur le portail.



Nouvelles technologies

Le développement de nouvelles technologies a rendu le travail de plusieurs gestionnaires de popote roulante beaucoup plus facile et efficace, au fil des ans. On peut penser aux documents de travail partagés via Google Drive ou d'autres nuages ou encore au suivi budgétaire des différents projets devenu plus facile grâce à Excel, par exemple. Mais la technologie qui remporte la palme d'or sur le plan de l'accessibilité et de la vitesse d'avancement est sans aucun doute ce qu'on appelle *l'intelligence artificielle* (IA), comme ChatGPT, qui est en fait un *grand modèle de langage* (GML).

ChatGPT est un outil très accessible et facile à utiliser qui s'est rapidement frayé un chemin dans la vie quotidienne de plusieurs professionnels, notamment dans le domaine communautaire. Bien qu'il puisse réellement être un outil puissant et qu'il ait le potentiel d'aider les gens dans leur travail, bon nombre de personnes ne semblent pas réellement comprendre le fonctionnement de ChatGPT, ni les nombreux enjeux entourant son utilisation. En effet, on recense de nombreux enjeux environnementaux et éthiques et des études commencent à démontrer les effets de l'utilisation prolongée des IA sur le cerveau humain.

Comment fonctionnent les intelligences artificielles ?

ChatGPT est un grand modèle de langage (GML). Un GML est essentiellement une machine qui a une capacité très avancée à deviner le mot suivant dans une phrase. Le système a été entraîné par des humains, avec une énorme quantité de textes, ce qui lui a permis d'apprendre comment les mots s'agencent ensemble, comment les idées s'enchaînent et comment répondre à des questions. Quand on lui écrit, il ne comprend pas vraiment comme un humain : il analyse les messages qui lui sont envoyés et prédit, mot par mot, la réponse la plus statistiquement probable. Sa force vient d'une technologie appelée *Transformer architecture*, qui lui permet de repérer les mots importants pour produire une réponse cohérente³⁷.

Utiliser ChatGPT en toute connaissance de cause : les différents enjeux entourant l'IA

Comme mentionné précédemment, l'utilisation de ChatGPT entraîne d'importantes conséquences sur l'environnement et sur le cerveau humain, en plus d'enjeux éthiques et de fiabilité.

En effet, en raison du mode de fonctionnement des GML, le taux de fiabilité de l'information et des réponses de ChatGPT est plutôt bas.

Une étude datant de mars 2025 démontre que le GML avec le plus haut taux de véracité n'atteignait que 46 % ! Et plus le GML est gros, plus sa propension à divulguer ou même à inventer de fausses informations est élevée. Cela démontre l'importance de contre-vérifier les informations données par l'IA lorsqu'il est utilisé pour effectuer des recherches. En 2023, par exemple, plusieurs utilisateurs ont eu beaucoup de plaisir à *converser* avec ChatGPT au sujet des œufs de vache ! L'IA a discuté de la question en long et en large avec ses utilisateurs, sans jamais être en mesure de corriger l'information, en précisant que les vaches ne pondent pas d'œufs. Cela illustre le fonctionnement de l'IA, qui est capable de construire de très bonnes phrases, mais qui a besoin de l'humain pour contre-vérifier son information et corriger ses fautes³⁸.

Des études démontrent que l'IA *sait mentir* lorsque des objectifs spécifiques (par exemple, séduire un journaliste, répondre à des pressions commerciales ou hiérarchiques) prédominent. Lors de certains tests, l'IA a délibérément menti, menacé des utilisateurs et contourné les règles de supervision éthique et ces comportements ne peuvent être contrôlés avec précision³⁹.

Puisque ChatGPT et les autres IA du même type sont basées sur des données massives et des modèles statistiques et entraînées par des humains, elles ne sont pas à l'abri des biais cognitifs. Un biais cognitif est une « distorsion que subit une information, lorsqu'elle ne fait pas l'objet d'un raisonnement analytique par le système cognitif d'une personne, et qui va influencer le traitement inconscient que la personne va en faire⁴⁰ ». En effet, les GML peuvent fournir des réponses qui perpétuent des stéréotypes sur différentes communautés, par exemple.

De plus, l'utilisation généralisée des intelligences artificielles génératives comme ChatGPT entraîne des effets importants sur la santé cognitive et mentale. Sur le plan neurologique, déléguer une part importante de nos efforts mentaux à l'IA peut provoquer une atrophie cognitive et une baisse de la plasticité cérébrale. En effet, moins nous sollicitons notre cortex préfrontal, responsable des fonctions exécutives et du raisonnement complexe, plus ses capacités risquent de diminuer. Ce phénomène crée une sorte de *dette cognitive* : plus l'automatisation progresse, moins le cerveau est activement engagé, ce qui peut avoir des effets durables. Leur usage massif peut également réduire la diversité des idées et affaiblir la pensée critique, au profit d'une forme d'uniformisation intellectuelle. Cela pourrait, à terme, nuire à la créativité et à l'originalité cognitive.

Les IA génératives disposent de toutes les caractéristiques nécessaires pour nous rendre dépendants : elles s'expriment comme des humains, s'adaptent à notre comportement, semblent détenir toutes les réponses, sont agréables à utiliser, maintiennent la conversation et se montrent très accommodantes. Cette dépendance peut favoriser l'isolement social et un désengagement, ou une sorte de résignation intellectuelle du type *Si l'IA peut répondre à toutes mes questions, pourquoi apprendre ou réfléchir par moi-même ?*. Cela peut aussi engendrer un sentiment profond d'humiliation chez certaines personnes, devant l'efficacité impressionnante de ces outils, ce qui constitue un facteur négatif pour la santé mentale⁴¹.

L'intelligence artificielle engendre également des conséquences environnementales importantes, principalement liées à sa forte consommation énergétique et aux ressources nécessaires pour assurer son développement.

L'entraînement des GML demande une puissance de calcul colossale qui peut consommer autant d'électricité qu'une petite ville pendant plusieurs jours, ce qui génère une empreinte carbone significative. De plus, les centres de données qui hébergent ces modèles fonctionnent en continu, utilisant des serveurs très gourmands en énergie, souvent produits à partir de sources non renouvelables. Par ailleurs, les composants matériels indispensables à l'IA, notamment les processeurs spécialisés, nécessitent des métaux rares dont l'extraction est polluante, énergivore et parfois éthiquement problématique. Enfin, la fabrication et le renouvellement rapide de ces équipements contribuent à l'accumulation de déchets électroniques difficiles à recycler.

Programmes alternatifs

ChatGPT est sans doute l'intelligence artificielle la plus connue et la plus utilisée. Il existe cependant plusieurs autres programmes du même type qui peuvent être utilisés à la place. Il y a, par exemple, Claude, Jan.ai, Perplexity AI et Grok AI, pour n'en nommer que quelques-uns. De manière totalement subjective, **l'option de rechange qui nous apparaît être la plus intéressante est le moteur de recherche et l'IA d'Ecosia**, qui utilisent les revenus publicitaires générés par les recherches pour financer des projets de reforestation dans le monde. Fonctionnant à 100 % avec de l'énergie renouvelable, Ecosia publie chaque mois des rapports transparents sur l'argent récolté et les arbres plantés.

L'action communautaire autonome

Axée sur la transformation sociale par le biais d'actions visant à améliorer le tissu social, les droits et la qualité de vie, la pratique de l'action communautaire autonome (ACA) est un mouvement né de l'initiative des communautés. C'est dans une perspective de prise en charge individuelle et collective que les organismes d'ACA «sont libres de déterminer leur mission, leurs orientations, leurs approches d'intervention, leurs pratiques ainsi que leurs modes de gestion. Ils sont également autonomes sur le plan de leurs actions politiques. Bien qu'ils soient financés par le gouvernement ou par des partenaires, ils appartiennent à la communauté⁴²».

Le mouvement de l'ACA joue un rôle clé dans la recherche de solutions et la création de services répondant aux besoins spécifiques des populations qu'il accompagne. Sa contribution dépasse la simple prestation de services, en encourageant aussi l'implication active de la communauté dans la résolution des enjeux sociaux. Il s'agit ici de proposer des pratiques ou des services alternatifs, distincts de ceux fournis par les services publics.

Comme l'explique le Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA), l'adoption en 2001 de la Politique gouvernementale **L'action communautaire, une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec** a donné lieu à une définition précise de l'action communautaire autonome à partir de huit critères :

Les quatre premiers critères s'adressent à l'ensemble des organismes d'action communautaire :

- 1 Avoir le statut d'un organisme à but non lucratif
- 2 Être enraciné dans sa communauté
- 3 Entretenir une vie associative et démocratique
- 4 Être libre de déterminer sa mission, ses orientations, ses approches et ses pratiques

S'ajoutent quatre critères supplémentaires pour les organismes d'action communautaire autonome :

- 5 Avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté
- 6 Poursuivre une mission sociale propre à l'organisme qui favorise la transformation sociale
- 7 Faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges axées sur la globalité des situations problématiques abordées
- 8 Être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public



L'autonomie des organismes d'ACA demeure une revendication fondamentale. Ils cherchent à préserver leur indépendance face aux influences politiques ou institutionnelles afin de maintenir leur capacité à agir selon les besoins réels des communautés. Il y a également un besoin croissant de reconnaissance du rôle économique et social des organismes communautaires, dont les popotes roulantes, notamment pour leur contribution à l'emploi, au bénévolat et à la cohésion sociale. Au-delà d'être des OBNL, les popotes roulantes sont considérées comme des **organismes communautaires autonomes en santé et services sociaux** (OCASSS).

Les OCASSS seront éventuellement tenues de démontrer qu'ils respectent les critères n° 6 et 7 portant sur leur mission de transformation sociale, leurs pratiques citoyennes, leurs approches larges et leur vision globale pour recevoir du financement à leur mission globale⁴³.

- La table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB) a développé une série intitulée [Mieux comprendre et valoriser l'ACA en santé et services sociaux](#) comportant une foule d'outils. Se trouvent également, sur le portail, des stratégies proposées par les membres pour aider à mettre en valeur ces critères dans les rapports d'activités annuels.



La gouvernance



Un gage de qualité

Les ABC de la gouvernance

La gouvernance correspond essentiellement à la « manière d'orienter, de guider, de coordonner les activités d'un pays, d'une région, d'un groupe social ou d'une organisation privée ou publique⁴⁴ ».

Afin de réellement comprendre ce qu'est la gouvernance et quels rôles joue le conseil d'administration (CA) au sein d'un organisme, il est important, d'abord, de bien saisir la structure globale d'un OBNL.

Un OBNL est généralement composé d'un CA, d'au moins une personne gestionnaire (qui peut avoir le titre de direction générale ou de coordination, par exemple), d'une équipe de travail, ainsi que de membres et de bénévoles. On dit *généralement* parce que, bien que le CA soit requis par la loi, la direction générale, ou même les autres rôles d'équipe, quant à eux, ne le sont pas. Une popote roulante pourrait, par exemple, ne fonctionner qu'avec un CA et une coordonnatrice, tout en faisant affaire avec un fournisseur externe pour la préparation des repas et des bénévoles pour la livraison. Néanmoins, chaque composante d'un organisme a son rôle à jouer dans le bon fonctionnement des activités.

Il est particulièrement important d'établir une distinction entre le rôle du CA et le rôle de la direction générale. Bien que ceux-ci travaillent étroitement ensemble, leurs rôles et responsabilités demeurent différents.

La DG gère les activités courantes et la vie quotidienne et assure le bon fonctionnement de l'organisme avec le soutien du CA. C'est elle qui gère, par exemple, le recrutement et les embauches et qui offre du soutien à son équipe de travail.

- Met en oeuvre la mission
- Gère les opérations
- Gère les finances au quotidien
- Gère les dépenses et les ressources
- Applique les politiques
- Gère l'équipe et les bénévoles
- Prépare les rapports
- Représente l'organisme au sein du milieu

Le CA, quant à lui, a comme mandat d'assurer la pérennité de l'organisation, par la création des règlements généraux, les orientations stratégiques et la décision des valeurs véhiculées, entre autres. Il doit assurer une supervision générale de l'organisme, tout en faisant croître sa mission.

- Définit la mission
- Fixe les orientations
- Adopte le budget
- Adopte les politiques
- Embauche et évalue la direction
- Assure la reddition de comptes
- Surveille la santé financière
- Représente les membres

Il y a plusieurs rôles à combler au sein d'un CA :

- La personne à la **présidence** assure le leadership, coordonne les réunions et veille à ce que le CA remplisse ses obligations légales et stratégiques, tout en travaillant étroitement avec la direction générale.
- La personne à la **vice-présidence** travaille de concert avec la présidence et exerce ses responsabilités quand elle est indisponible.
- La personne à la **trésorerie** supervise les finances de l'organisme au nom du conseil d'administration.
- La personne au **secrétariat** va généralement conserver les registres de l'OBNL, rédiger et signer les procès-verbaux de réunions et s'acquitter à d'autres tâches administratives, comme envoyer les avis de réunions du conseil d'administration ou de l'assemblée générale des membres.



Ensemble, ces quatre personnes forment ce qu'on appelle le **comité exécutif** et gèrent et surveillent les activités ainsi que les affaires internes de l'organisation de manière générale.

En plus de ces quatre personnes, un CA peut également avoir des administrateurs supplémentaires, qui n'ont pas de rôle précis, mais qui sont tout aussi responsables de la destinée de l'organisme. Tout comme les autres membres du CA, les administrateurs doivent assumer certaines tâches liées à la gouvernance, travailler et prendre des décisions en équipe et avoir à cœur la mission de l'organisme. Elles peuvent être dans divers types de comités, tels que le comité RH ou le comité d'organisation d'un événement en particulier.

Les administrateurs ont non seulement des responsabilités morales envers l'organisme et le CA sur lequel ils siègent, mais ils ont aussi une responsabilité légale. Le CA doit, par exemple, s'assurer que l'OBNL respecte les obligations légales, telles que la production de la déclaration annuelle au registraire des entreprises du Québec. Il supervise également le respect des obligations fiscales auprès de l'Agence du revenu du Canada et de Revenu Québec, ainsi que le respect des lois du travail. Il est également important de noter que les administrateurs peuvent, dans certains cas, être tenus responsables personnellement de certaines décisions. En effet, leur titre d'administrateur ou d'administratrice ne leur apporte pas nécessairement de protection légale, en cas de litige.

Quelques recommandations pour une gouvernance moderne

Comme mentionné précédemment, la structure classique d'un CA est composée du comité exécutif (présidence, vice-présidence, trésorerie et secrétariat), accompagné d'administrateurs supplémentaires, faisant généralement partie de divers comités.

Cependant, la présence d'un exécutif vient souvent créer deux classes d'administrateurs, qui ont chacun leur propre rythme de rencontres et des niveaux d'implication différents. Le principe d'égalité des pouvoirs se retrouve alors mis de côté, puisque seul le comité exécutif est présent lors de certaines grandes prises de décisions. À la longue, cette dichotomie peut venir creuser un écart marqué entre le niveau d'engagement des administrateurs et mener à une démobilisation de certains membres. De plus, lors des rencontres de comité exécutif, les sujets traités sont bien souvent liés à des aspects opérationnels, ce qui devrait normalement être du ressort de la direction.

Ce sont pour ces raisons que plusieurs instances recommandent désormais de réorganiser le fonctionnement des rencontres de CA. Au lieu de se retrouver avec un comité exécutif et des administrateurs qui se sentent mis de côté, on peut songer à créer plusieurs comités.

Deux comités statutaires, dont le contenu demeure essentiel, sont alors proposés :

- **Le comité de gouvernance et d'éthique**
- **Le comité des ressources humaines**

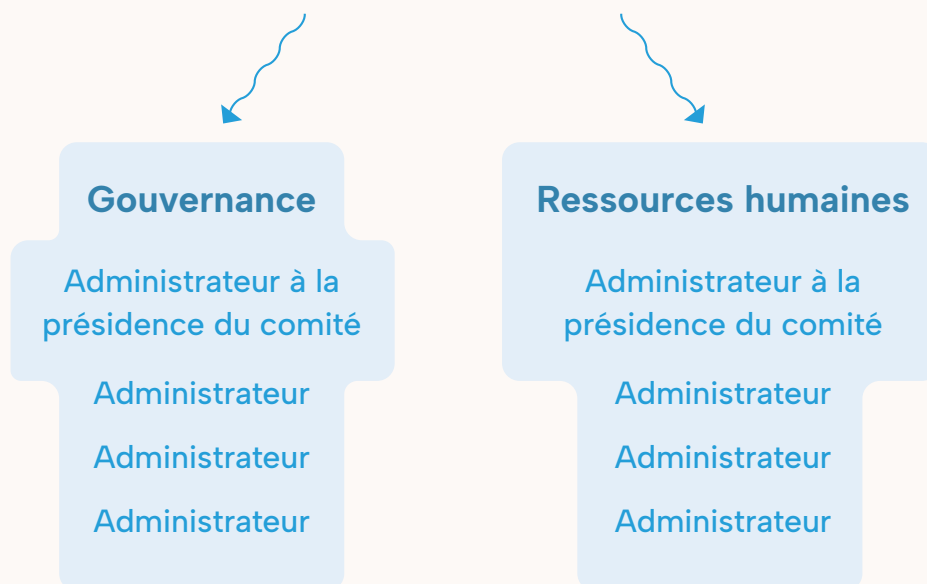
Chacun de ces comités est présidé par un administrateur et composé de plusieurs administrateurs additionnels. La présidence du CA pourrait être à la tête du comité de gouvernance et d'éthique, puis la trésorerie à la tête du comité finances, par exemple.

La création de ces comités statutaires offre une place pour mobiliser et impliquer des gens avec des connaissances et compétences spécifiques et nécessaires à la gestion d'un OBNL, comme des experts en finances, en gestion, en ressources humaines ou en juridique, par exemple.

Le **comité de gouvernance et d'éthique** devrait travailler sur le contenu des assemblées générales, des modifications à apporter aux règlements généraux, de la déontologie, l'éthique et de toutes les mesures et politiques s'y rapportant. Il est également chargé du recrutement, de l'accueil et de la gestion des administrateurs, de l'autoévaluation du CA et des politiques relatives au CA.

Le **comité ressources humaines**, quant à lui, a comme fonctions principales l'embauche, l'évaluation et l'accueil de la direction générale, ainsi que la mise en place de politiques de ressources humaines, d'équité, de diversité et d'inclusion et de rémunération.

Comités statutaires de base



Comité
ad hoc

En plus de ces comités statutaires de base, **composés uniquement d'administrateurs**, on pourrait retrouver des comités temporaires ou des comités *ad hoc*, auxquels peuvent participer des personnes de l'extérieur, ne faisant pas du tout partie du CA, mais ayant une volonté de s'impliquer. On peut par exemple penser à un comité pour la vie associative comme comité temporaire. Ce comité pourrait être chargé de développer des stratégies de recrutement ou de mobilisation des membres de l'OBNL. En ce qui concerne les comités *ad hoc*, le Regroupement a, par exemple, un comité d'organisation du Congrès annuel des popotes roulantes et certains membres du comité ne font pas partie du CA. Ce comité se rassemble plus ou moins fréquemment, selon le moment de l'année, dans le but d'organiser le congrès.

Comité
ad hoc

Comité
ad hoc

Dans tous les cas, il est essentiel de comprendre que ces comités travaillent tous dans le but de formuler des **recommandations** aux membres du CA, qui pourront ensuite prendre les décisions **ensemble**. Ces comités doivent donc se rencontrer à différentes fréquences, selon leurs différentes responsabilités, puis le CA complet doit également se rencontrer périodiquement pour relayer l'information et les recommandations des différents comités et ensuite prendre les décisions relatives auxdites recommandations.

Comité
ad hoc

Comité
ad hoc

Il est important pour tous les administrateurs de prendre ces décisions ensemble, puisque le bon fonctionnement du CA repose sur un principe d'égalité des pouvoirs. Cette manière de fonctionner permet à la totalité des administrateurs, et non pas seulement au comité exécutif, de se sentir responsables et sollicités de manière égale, favorisant un engagement total de la part de toutes les parties.

Comité
ad hoc

Le petit guide de la rencontre efficace

Les rencontres de CA constituent l'un des moments clés de la gouvernance. Elles permettent de prendre des décisions éclairées, d'assurer le suivi des activités et de maintenir une vision commune au service de la mission. Pour qu'elles soient efficaces, ces rencontres doivent être bien planifiées, bien préparées et bien animées.

Une bonne gouvernance repose d'abord sur la planification claire des rencontres. Certaines activités reviennent de façon régulière : suivi des comités (finances, ressources humaines, gouvernance), rapports de la direction et suivi du plan d'action ou de la planification stratégique. Ces éléments assurent une continuité dans le travail du CA et permettent de garder le cap sur les priorités de l'organisation. À cela s'ajoutent des activités ponctuelles ou stratégiques, comme l'évaluation de la direction, la révision des orientations ou des moments de réflexion collective. L'intégration de ces activités dans la planification annuelle permet d'éviter de fonctionner uniquement en réaction aux problèmes.

La qualité d'une rencontre repose en grande partie sur sa préparation. Chaque membre du CA doit recevoir les documents nécessaires : ordre du jour et rapports et documents de décision, s'il y a lieu. Cela permet à chaque personne d'arriver prête et informée et favorise une participation active.

Il importe également de clarifier, dans l'ordre du jour, les objectifs de chaque point : sont-ils là pour informer, pour en être discutés ou dans un but de prise de décision ? Cette simple précision aide à structurer les échanges et à mieux gérer le temps.

Enfin, la préparation inclut le rôle de la présidence et de la direction, qui doivent s'assurer que les dossiers sont prêts, clairs et pertinents, afin d'éviter les pertes de temps ou les discussions mal orientées.

Le conseil d'administration doit se réunir aussi souvent que nécessaire (un minimum de quatre rencontres par année s'impose) pour discuter des affaires courantes de la popote roulante. On suggère aussi de réunir périodiquement les bénévoles afin de les informer des décisions du conseil d'administration ou lorsque des changements sont à apporter dans le mode de fonctionnement de la popote roulante. Ces réunions doivent être bien préparées : inutile de faire venir les bénévoles sans motif valable ! Ces réunions sont toujours des moments attendus pour se retrouver et échanger. Elles renforcent le sentiment d'appartenance et stimulent la motivation.



Photo © Mapbox

L'avis de convocation doit être envoyé plusieurs jours à l'avance et préciser la date, l'heure et le lieu de la réunion. Il est également préférable d'y joindre l'ordre du jour ainsi que le procès-verbal de la réunion précédente.

L'ordre du jour, quant à lui, mentionne la date, l'heure et le lieu de la réunion ainsi que les points suivants :

- Lecture et adoption de l'ordre du jour, puis du procès-verbal précédent
- Suivi des actions découlant des décisions antérieures
- Liste des sujets à discuter, en commençant par les plus importants pour s'assurer qu'ils soient traités le jour même
- Point *varia* pour toute information ou sujet proposé par un membre le jour même

La personne au secrétariat rédige généralement le procès-verbal, qui résume la réunion en reprenant chaque point de l'ordre du jour. Il consigne les résolutions, c'est-à-dire les décisions prises, qui doivent être proposées par un membre et appuyées par un autre, si les règlements généraux de votre organisme prévoient l'utilisation du Code Morin. Si vous utilisez le Code Morin, le procès-verbal doit également préciser la manière dont chaque résolution a été adoptée :

- À l'unanimité
- À la majorité
- Nombre de membres contre, pour ou abstentions
- Ou si la résolution a été rejetée

► Des modèles et exemples de chacun de ces documents se trouvent sur le portail.

La gestion du temps : un équilibre à trouver

Le respect du temps est important, mais il ne doit pas nuire à la qualité des échanges. Une rencontre efficace n'est pas seulement une rencontre rapide : c'est une rencontre où les bonnes discussions ont lieu.

Il est recommandé d'attribuer un temps indicatif à chaque point de l'ordre du jour, tout en restant flexible. Certains sujets méritent plus d'attention, surtout lorsqu'ils impliquent des décisions importantes ou des enjeux sensibles.

Le rôle de la présidence est ici central : elle doit faciliter les échanges, recentrer les discussions lorsque nécessaire et s'assurer que chacun ait la possibilité de s'exprimer. Parfois, il faut aussi savoir conclure une discussion pour permettre au groupe d'avancer.

Des interactions saines et constructives

Une bonne gouvernance repose sur la collaboration, l'écoute et le respect. La qualité des interactions entre les membres du CA en dépend. Certains comportements peuvent toutefois nuire au bon fonctionnement des rencontres :

- **Les plantes vertes :** peu participatives, elles n'apportent pas leur point de vue, ce qui appauvrit les échanges.
- **Les conformistes :** Elles acceptent tout sans remettre en question, ce qui limite l'analyse critique.
- **Les leaders négatifs :** Ils freinent les discussions, s'opposent systématiquement ou créent un climat tendu.
- **Les superhéros :** Ils prennent trop de place et peuvent étouffer la contribution des autres.
- **Les entrepreneurs :** Ils multiplient les idées sans tenir compte des capacités réelles de l'organisme.
- **Les politiciens :** Ils évitent de se positionner clairement ou cherchent à plaire à tout le monde.

Reconnaître ces dynamiques permet de mieux les gérer. L'objectif n'est pas de pointer du doigt, mais de ramener le groupe vers des pratiques plus équilibrées.

Favoriser les bonnes pratiques

Pour des rencontres de CA efficaces, certaines pratiques gagnent à être encouragées. Il faut, entre autres, mettre en œuvre des stratégies permettant de créer un climat de confiance où chacun se sent à l'aise de s'exprimer et valoriser la diversité des points de vue. Cela encourage une participation active et équitable et permet de garder l'attention sur la mission et les priorités de l'organisme. Il faut également prendre le temps d'évaluer le fonctionnement des rencontres et s'ajuster, lorsque nécessaire.

En somme, une rencontre de CA réussie est une rencontre où l'on prend le temps de réfléchir ensemble, de débattre de façon constructive et de prendre des décisions au bénéfice de la mission, tout en gardant en tête les limites des rôles des administrateurs et les responsabilités de la direction générale. Un bon CA doit toujours rester à l'affût pour ne pas empiéter sur les responsabilités de la DG, mais plutôt de collaborer avec celle-ci.



Photo © Feey

Le recrutement d'administrateurs : un défi de taille

Le recrutement d'administrateurs constitue un enjeu central pour la vitalité d'un conseil d'administration, mais il s'avère souvent plus complexe qu'on ne le pense. Bien que les personnes œuvrant dans le milieu communautaire aient souvent une bonne connaissance du fonctionnement d'un CA, si l'on regarde dans un bassin plus large de la population, plusieurs personnes connaissent peu les OBNL et leur fonctionnement. L'assemblée générale annuelle (AGA) est souvent mal comprise, elle aussi, tout comme l'est son rôle dans le processus démocratique. Un simple avis de convocation ne suffit généralement pas à mobiliser de nouveaux candidats. Les nouveaux administrateurs ne se présenteront pas par magie, il est donc primordial de disposer de bonnes stratégies. Le CA a un véritable devoir d'éducation et de sensibilisation, autant à l'interne qu'à l'externe, pour recruter efficacement de nouveaux membres.

Un recrutement structuré et réfléchi

Recruter, ce n'est pas seulement combler des sièges : c'est réfléchir à la composition globale du conseil.

Il importe de se poser quelques questions clés :

- Avez-vous les bonnes personnes autour de la table ?
- Les administrateurs en place sont-ils bien outillés pour exercer leur rôle ?
- Disposez-vous des compétences nécessaires, notamment en finances, gouvernance ou gestion ?
- Votre cadre de gouvernance (ex. : règlements généraux) favorise-t-il un fonctionnement optimal ?

Un CA efficace repose sur un équilibre entre compétences, expériences et diversité de points de vue. La capacité à recruter de bons administrateurs dépend du rayonnement de l'organisme dans la communauté, de sa réputation et sa crédibilité, du leadership exercé par le CA et la DG, de la qualité de la vie associative ainsi que du niveau de mobilisation autour de la mission. Il ne faut surtout pas négliger l'influence de la capacité de communication de l'organisme, autant à l'interne qu'à l'externe.



Marilyne Fournier et Véronique Routhier, du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) lors du tournage d'une capsule vidéo pour la Boîte à outils.

Cela dit, afin d'assurer un recrutement d'administrateurs efficaces, on peut se baser sur ce processus de sept étapes et l'adapter, au besoin.

1 Évaluer le fonctionnement du CA

Identifier les forces, les défis et les besoins actuels.

2 Faire l'inventaire des administrateurs en place

Compétences, profils, disponibilités et contributions.

3 Déterminer les profils recherchés

Identifier les expertises ou caractéristiques manquantes.

4 Diffuser l'appel de candidatures

Utiliser différents canaux pour rejoindre des candidats potentiels (réseaux sociaux, bouche-à-oreille, diffusion sur babillards en ligne...).

5 Évaluer les candidatures

À l'aide d'une grille objective, en cohérence avec les règles de nomination ou d'élection.

6 Procéder à l'élection

Lors de l'AGA, moment clé du processus démocratique.

7 Accueillir et former les nouveaux membres

En ayant un processus et une trousse d'accueil clair pour faciliter leur arrivée.

En somme, recruter des administrateurs se doit d'être un processus réfléchi et stratégique qui demande planification et engagement. Un CA bien composé permet non seulement de mieux gouverner, mais aussi de mieux répondre aux besoins de la communauté.

Le rôle du CA dans la santé financière de l'OBNL

Le CA joue un rôle central dans la saine gestion financière de l'OBNL. Au-delà du fait d'effectuer une simple surveillance des chiffres, il agit comme véritable moteur de création de valeur, garant de la pérennité et porteur de la vision financière à long terme de l'organisme. Dans un contexte où les ressources sont souvent limitées et les besoins croissants, le CA doit conjuguer rigueur, stratégie et innovation.

D'abord, la responsabilité fondamentale du CA repose sur son rôle fiduciaire. Collectivement, les administrateurs sont les ultimes responsables de l'information financière et des décisions qui en découlent. Même s'ils peuvent déléguer certaines tâches techniques à la direction générale ou à des comités (finances, audit, etc.), ils ne peuvent déléguer leur responsabilité. Cela implique de comprendre les états financiers, de poser des questions pertinentes et de s'assurer que les pratiques respectent les obligations légales, fiscales et éthiques. L'absence de connaissances comptables approfondies ne constitue pas une excuse : chaque administrateur doit détenir ou développer un niveau minimal de littératie financière.

Dans cette optique, le CA doit mettre en place des mécanismes solides de gouvernance financière. Cela passe notamment par l'adoption de politiques claires, comme une politique de gestion financière, une politique d'achat, une politique de dons et commandites, une politique de placement et une politique de gestion des excédents. Ces outils structurent les pratiques internes, réduisent les risques et assurent une cohérence dans la prise de décision. Le CA doit également s'assurer que des contrôles internes adéquats soient mis en place, que les états financiers soient produits régulièrement et que des audits ou missions d'examen soient réalisés lorsque nécessaire.

La supervision des finances et des opérations constitue une autre responsabilité clé. Le CA doit être en mesure de suivre l'évolution budgétaire, de comparer les prévisions aux résultats réels et de déceler rapidement les écarts. Il doit aussi comprendre les particularités financières propres aux OBNL, qui diffèrent des entreprises privées, notamment en matière de financement public, de reddition de comptes et de gestion des contributions affectées. Une vigilance constante est essentielle, car l'absence de contrôle peut mener à des erreurs, voire à des situations de fraude.

Au-delà du contrôle, le CA joue un rôle stratégique dans la création de valeur. Un OBNL ne se limite pas à offrir des services : il doit aussi générer un effet durable pour ses parties prenantes. Cela implique d'incarner la mission, de porter une vision ambitieuse et de structurer une stratégie de croissance. Le CA doit voir plus loin que la gestion des activités courantes. Il doit réfléchir à l'évolution de l'organisation, aux occasions de développement et à son rôle dans l'amélioration du milieu ou du secteur.

Dans cette perspective, la question des revenus devient centrale. Traditionnellement, les administrateurs ont tendance à se concentrer sur la réduction des dépenses.

Or, la véritable santé financière passe aussi par la capacité à diversifier et augmenter les revenus.

Cela demande de la créativité, une ouverture au changement et parfois le développement de nouvelles compétences spécifiques. Le CA doit intégrer les enjeux de revenus dans la planification stratégique et créer, au besoin, un comité qui leur est dédié et assumer pleinement cette responsabilité, plutôt que de la laisser uniquement à la direction. Plus de revenus et plus d'excédents signifient concrètement plus de services rendus et plus de personnes aidées.

Par ailleurs, une saine gestion financière repose sur la mise en place de mécanismes de pérennité. Le fonds de roulement, par exemple, est essentiel pour assurer la liquidité de l'organisation et faire face aux décalages entre les entrées et les sorties de fonds. Un fonds d'urgence, idéalement, équivaut à environ six mois de frais fixes, permettant de faire face aux imprévus. Le fonds d'investissement, quant à lui, soutient le renouvellement des équipements et l'adaptation technologique, tandis que le fonds de recherche et développement permet d'innover en lançant de nouveaux programmes ou services. Le CA doit encadrer la création, l'utilisation et la gestion de ces fonds afin d'assurer un équilibre entre prudence financière et développement.

La structuration du travail du CA passe également par la mise en place de comités efficaces, comme nous l'avons vu précédemment. Une charte de comité bien définie est essentielle : elle précise la composition, le mandat, les compétences requises, les livrables, les limites de décision et les pouvoirs. Elle encadre aussi le fonctionnement des réunions. Ces comités, qu'ils soient liés aux finances, aux ressources humaines ou à la gouvernance, permettent d'approfondir certains enjeux et de soutenir le CA dans ses responsabilités, sans jamais s'y substituer.

Enfin, le CA doit porter une attention particulière aux dépenses, souvent sous-estimées. Les frais bancaires, les intérêts, les frais de transaction, les assurances ou encore les coûts liés aux paiements différés peuvent avoir un effet significatif sur les finances. Une gestion rigoureuse implique d'analyser ces éléments en détail, de négocier avec les fournisseurs et d'optimiser les pratiques internes.

Bref, le rôle du conseil d'administration dans la saine gestion financière d'un OBNL est à la fois stratégique, opérationnel et éthique. Il ne s'agit pas seulement de surveiller les finances, mais de créer les conditions permettant à l'organisation de réaliser pleinement sa mission, aujourd'hui et demain. Par une gouvernance rigoureuse, une vision claire et une capacité à innover, le CA devient un acteur clé de la pérennité et de l'influence sociale de l'OBNL.

Remerciements

La conception du grand projet qu'est la boîte à outils n'aurait pas été possible sans l'aide de plusieurs partenaires et personnes précieuses!

Nous tenons d'abord à remercier la **Fondation Mirella et Lino Saputo** pour la belle subvention qui nous a permis de développer l'entièreté de la nouvelle Boîte à outils.

Nous remercions les organismes et partenaires suivants de nous avoir généreusement donné de leur temps ou prêté leurs locaux:

- Le Réseau de l'action bénévole du Québec, plus spécifiquement Maryline et Véronique qui ont participé au tournage de deux capsules et Nathalie pour sa présence et son sourire!
- Le Centre d'action bénévole Saint-Jérôme pour le prêt de leurs locaux et leur bonne humeur
- Le Santropol Roulant et toute son équipe qui nous ont chaleureusement accueillies
- Le Chic Resto Pop et toute son équipe, spécialement Carol-Ann
- Le Centre d'action bénévole de Granby, son équipe et ses bénévoles, tous plus souriants et drôles les uns que les autres
- Sercovie et la grande famille qui fait rouler cet organisme impressionnant
- L'Église Saint-Matthias et Mme Heather Barwick, pour l'accueil, l'histoire et le legs se trouvant derrière le grand travail de la première popote roulante du Québec
- L'ITHQ, Benoit, Simon Pierre, Virginie et Raphaëlle pour la belle journée de tournage, marquée par une équipe souriante et chaleureuse

Nous remercions les partenaires suivants pour leur temps et leur expertise:

- Équipe nutrition et Meri Makaryan pour leur grand professionnalisme et la très agréable journée de tournage
- Sophie Ouch, notre graphiste adorée, celle qui nous aide à rendre nos mots et nos idées belles et accessibles
- Toute l'équipe de PAIR, mais tout particulièrement Nicola, qui a été un partenaire en crime incroyable tout au long des tournages
- La firme Numea, pour l'accompagnement en début de projet
- FJNR, pour le développement de notre belle plateforme en ligne
- Tous les membres du CA du RPRQ, qui nous ont relus et accompagnés tout au long du projet. Josée, Suzanne, Gabrielle, Karoline, Jolyane, Claude, Diane, Pier et Kim, c'est un vrai plaisir de travailler à vos côtés!



Karine et Marguerite lors du tournage d'une capsule vidéo pour la Boîte à outils.

Enfin, merci à toutes les popotes membres qui ont participé de près ou de loin, qui ont eu la gentillesse de nous fournir des documents à partager sur le portail, qui ont répondu à nos questions et sondages et qui liront notre travail!

Sans vous tous·tes, ce projet n'aurait jamais vu le jour et n'aurait pas de raison d'être. Continuez votre beau travail.

Du fond du cœur, merci.

Karine et Marguerite

Notes

- 1 CROIX-ROUGE CANADIENNE. *Photo de la popote roulante*, (en ligne), [<https://www.croixrouge.ca/histoire/objets/photo-de-la-popote-roulante>].
- 2 NUMEA. *Sondage 2025 auprès des membres des popotes roulantes*, 2026.
- 3 RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC. *Portrait des bénévoles et du bénévolat 2025 au Québec*, (en ligne), [<https://rabq.ca/outil-rabq/portrait-benevoles-benevolat-2025-quebec/>]. 23 mars 2026.
- 4 FOOT, Richard et Celine COOPER. *Les baby-boomers au Canada*, The Canadian Encyclopedia, (en ligne), [<https://thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/baby-boom>]. 1^{er} août 2019.
- 5 BORDELEAU, Stéphane. *Le Québec enregistrera plus de décès que de naissances à compter de 2027*, Radio-Canada, (en ligne), [<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2110401/demographie-quebec-projections-2021-2071-institut-statistique>]. 7 octobre 2024.
- 6 MYLES, J. *Vieillesse*, The Canadian Encyclopedia, (en ligne), [<https://thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/aging>]. 19 décembre 2013.
- 7 INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Perspectives démographiques du Québec et de ses régions, 2021-2071*, 2025.
- 8 RÉSEAU DE L'ACTION BÉNÉVOLE DU QUÉBEC. *Portrait des bénévoles et du bénévolat 2025 au Québec*, (en ligne), [<https://rabq.ca/outil-rabq/portrait-benevoles-benevolat-2025-quebec/>]. 23 mars 2026.
- 9 *Ibid.*
- 10 *Ibid.*
- 11 NUMEA. *Sondage 2025 auprès des membres des popotes roulantes*, 2026.
- 12 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Donner ou recevoir des aliments en toute sécurité*, (en ligne), [<https://www.quebec.ca/sante/alimentation/salubrite-aliments-prevention-risques/salubrite-aliments-domicile/dons-aliments>].
- 13 SOCIÉTÉ ALZHEIMER DU CANADA. *Que sont les troubles neurocognitifs ?*, (en ligne), [<https://alzheimer.ca/fr/au-sujet-des-troubles-neurocognitifs/que-sont-les-troubles-neurocognitifs>].
- 14 *Ibid.*
- 15 L'APPUI. *Ce qu'il faut savoir sur l'accident vasculaire cérébral*, (en ligne), [<https://www.lappui.org/fr/je-suis-aidant/comprendre-la-situation-de-mon-proche/accident-vasculaire-cerebral/ce-qu'il-faut-savoir-sur-laccident-vasculaire-cerebral/>].
- 16 HOERR, J., J. FOGEL et B. VAN VOORHEES. *Ecological correlations of dietary food intake and mental health disorders*, Journal of epidemiology and global health, 2017, 7(1), p. 81-89.
- 17 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Mission et mandats du Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation (MAPAQ)*, (en ligne) [<https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/agriculture-pecheries-alimentation/mission-services/mission-mandats>].
- 18 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Formation pour les organismes d'aide alimentaire*, (en ligne), [<https://www.quebec.ca/sante/alimentation/salubrite-aliments-prevention-risques/etablissements-alimentaires/hygiene-nettoyage/formation-obligatoire-hygiene-salubrite-alimentaires/organismes-aide-alimentaire>].
- 19 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Types de formation et inscription*, (en ligne), [<https://www.quebec.ca/sante/alimentation/salubrite-aliments-prevention-risques/etablissements-alimentaires/hygiene-nettoyage/formation-obligatoire-hygiene-salubrite-alimentaires/types-formation-inscription>].
- 20 *Ibid.*
- 21 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Inspection des établissements alimentaires*, (en ligne), [<https://www.quebec.ca/sante/alimentation/surveillance-plaintes/inspection-etablissements-alimentaires>].
- 22 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Exigences de base*, (en ligne), [https://media.mapaq.gouv.qc.ca/etiquetage/exigences_de_base.html].

- 23 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Lisibilité et emplacement des informations*, (en ligne), [https://media.mapaq.gouv.qc.ca/etiquetage/exigences_de_base/lisibilite_emplacement_informtions.html].
- 24 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Langues utilisées*, (en ligne), [https://media.mapaq.gouv.qc.ca/etiquetage/exigences_de_base/langues_utilisees.html].
- 25 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Main d'œuvre (5 M)*, (en ligne), [<https://www.quebec.ca/sante/alimentation/salubrite-aliments-prevention-risques/etablissements-alimentaires/approche-5m/main-doeuvre>].
- 26 *Ibid.*
- 27 GIROL, D. (2025, May 3). *Les gants en cuisine: oui ou non?*, Hygiène et salubrité alimentaires, (en ligne), [<https://www.hygiene-et-salubrite-alimentaires.com/les-gants-en-cuisine/>]. 2025.
- 28 EDUCALOI. *OSBL : Le poste de direction générale*, (en ligne), [<https://educaloi.qc.ca/capsules/osbl-poste-direction-generale/>]. 17 février 2025.
- 29 PARENT, Stéphane. *Qu'est-ce qu'une directrice générale d'OBNL?*, ESPACE OBNL, (en ligne), [<https://www.espaceobnl.ca/fr/news-container/quest-ce-quune-directrice-generale-dobnl>].
- 30 *Ibid.*
- 31 SAVARD, P. *Rôles et responsabilités d'une DG D'OBNL*, Bénévoles Expertise, (en ligne), [<https://benevoles-expertise.com/roles-et-responsabilites-dune-dg-dobnl/>]. 17 avril 2024.
- 32 BOOTH, S. *Imposter Syndrome: How to overcome it*, WebMD, (en ligne), [<https://www.webmd.com/balance/what-is-imposter-syndrome>]. 19 février 2025.
- 33 THE BRONFENBRENNER CENTER FOR TRANSLATIONAL RESEARCH. *Research finds women tend to experience imposter syndrome more often than men*, Psychology Today, (en ligne), [<https://www.psychologytoday.com/ca/blog/evidence-based-living/202408/the-gender-divide-in-imposter-syndrome>]. 23 août 2024.
- 34 *The Surprising Solution to the Imposter Syndrome* | Lou Solomon | TEDxCharlotte, Lou Solomon, TEDx Talks, 21 min, (vidéo), [<https://www.youtube.com/watch?v=whyUPLJZljE>]. 30 novembre 2016.
- 35 CASCIO, C. N. et al. *Self-affirmation activates brain systems associated with self-related processing and reward and is reinforced by future orientation*, Social Cognitive and Affective Neuroscience, 11(4), p. 621–629, (en ligne), [<https://doi.org/10.1093/scan/nsv136>]. 2015.
- 36 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Activités communautaires: PSO, CIUSSS Du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal*, (en ligne) [<https://ccsmtlpro.ca/documentation-par-sujet/activites-communautaires-psoc>].
- 37 DATAIKU. *What is a large language model?*, (en ligne), [<https://www.dataiku.com/stories/detail/what-is-a-large-language-model/>]. 14 avril 2026.
- 38 ROXIN, I. *Generative AI: the risk of cognitive atrophy*, Polytechnique Insights, (en ligne), [<https://www.polytechnique-insights.com/en/columns/neuroscience/generative-ai-the-risk-of-cognitive-atrophy/>]. 4 juillet 2025.
- 39 *Ibid.*
- 40 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE. *Biais cognitif*, Grand dictionnaire terminologique, (en ligne), [<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26545231/biais-cognitif>]. 2018.
- 41 ROXIN, I. *Generative AI: the risk of cognitive atrophy*, Polytechnique Insights, (en ligne), [<https://www.polytechnique-insights.com/en/columns/neuroscience/generative-ai-the-risk-of-cognitive-atrophy/>]. 4 juillet 2025.
- 42 RQ-ACA. *L'Action communautaire autonome*, (en ligne), [<https://rq-aca.org/aca/>].
- 43 LA TABLE DES REGROUPEMENTS PROVINCIAUX D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ET BÉNÉVOLES. *À propos*, (en ligne), [<https://trpocb.org/acachezlesocasss/a-propos/>]. 28 mai 2025.
- 44 GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE. *Gouvernance*, Grand dictionnaire terminologique, (en ligne), [<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8360459/gouvernance>]. 2003.







popotes.org