



Table de concertation
communautaire Mirabelloise



**GUIDE POUR LES GESTIONNAIRES
DES RESSOURCES BÉNÉVOLES
EN SÉCURITÉ ALIMENTAIRE**

2015

“TOUT SEUL, ON VA PLUS VITE, MAIS...

ENSEMBLE ON VA PLUS LOIN.”
(Proverbe africain)

MEMBRES DU COMITÉ

Table de concertation communautaire de Mirabel	Anick Lorrain Coordonnatrice
Centre de dépannage St-Janvier	Sylvie Legault Directrice
Comptoir d'entraide de St-Augustin	Gisèle Gariépy Directrice
Centre de femmes Liber'elles	Mélanie Hébert Coordonnatrice
Centre local de développement	Audrey Simard Agente de développement
Association des Maisons de jeunes de Mirabel	Sylvain Fredette Directeur
Centre d'hébergement Multiservices de Mirabel	Carole-Anne Leblanc Coordonnatrice
Association des Maisons de jeunes de Mirabel	Gabrielle Robichaud Travailleur de rue
Conseil régional de développement Social des Laurentides	Danièle Savoie Coordonnatrice Sécurité Alimentaire
Moisson Laurentides	Lisa de Repentigny Coordonnatrice à la liaison Communautaire
Centraide Laurentides	Alain Trépanier Organisateur communautaire

Table des matières

Contexte	5
Qui êtes-vous?	6
Les mythes du bénévolat	8
Comprendre l'évolution du bénévolat	10
Pourquoi se questionner?	15
Pourquoi gérer le bénévolat?	19
La situation spécifique de la sécurité alimentaire	22
Le grand défi	24
Se doter de processus	28
Un code d'éthique	32
Un contrat d'engagement réciproque	34
Conclusion	35
Bibliographie	37
Annexes	39



Contexte

Ce guide est la cinquième publication du projet **TOUS À TABLE** du comité en sécurité alimentaire de la Table de concertation communautaire de Mirabel (voir : Cadre de référence; Portrait de la clientèle; Bottin des ressources en sécurité alimentaire sur le territoire de Mirabel; Guide de l'aidant). Tout comme les autres documents, il a été élaboré dans le cadre du Plan d'action gouvernemental de solidarité et d'inclusion sociale du gouvernement du Québec, 2010-2015.

Il s'adresse principalement aux gestionnaires de ressources bénévoles dont la mission première est d'assurer des services en sécurité alimentaire.

Les ouvrages comportant des boîtes à outils sur l'encadrement des bénévoles abondent dans la littérature. Il s'agit plutôt ici d'une base de réflexion pour une réelle réorientation de la mise en place d'un mode d'intervention auprès des usagers nécessitant une approche qualitative et compétente basée sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

L'accent est donc mis sur la compréhension de l'évolution du bénévolat et la nécessité actuelle de s'ouvrir à un mode de gestion des ressources bénévoles adapté à cette évolution.

Q

QUI ÊTES-VOUS?

Vous êtes un directeur général d'organisme, un directeur des ressources, un coordonnateur, un responsable de la distribution ou d'une autre activité, d'un service ou d'un comité, un bénévole responsable, un animateur au sein d'un groupe, etc. Vous êtes donc un **GESTIONNAIRE**.

A ce titre, plusieurs responsabilités vous incombent puisque les gestionnaires "sont les courroies de transmissions : ils initient et supportent le travail fait à l'interne"¹. Ce sont eux qui implantent les nouvelles pratiques, qui développent la vision et les orientations de leur organisme ou de leur projet par le biais d'un code d'éthique, d'une charte du bénévolat, d'un processus pour l'embauche et

l'encadrement, des valeurs véhiculées, du mode d'intervention préconisé, etc. Ils se doivent donc, à tout le moins, de promouvoir l'évolution de la vision de la sécurité alimentaire ne se limitant pas à un rôle de pourvoyeur de nourriture. Leur rôle actuel est d'être conscient des mouvements de société et de créer des ouvertures aux changements tout en maintenant une certaine continuité. Il s'agit là d'un équilibre fragile et difficile à maintenir mais essentiel à la survie de votre organisme et à la consolidation d'une équipe de bénévoles engagée, qualifiée et compétente.

Les besoins sont grands, les ressources limitées, le sentiment d'urgence à combler le besoin si essentiel qu'est la nourriture apportent une impression de tourbillon qui fait que, plus souvent que nécessaire, les volets réflexion et planification sont escamotés au profit de l'action. Bref, le temps manque!!!

**VOUS ÊTES UN
GESTIONNAIRE!**

¹ Jean, Panet-Raymond et Joël Rouffignat (2001), Interaction communautaire, Les alternatives alimentaires : "qu'ossa donne", n° 58, p. 11.

Or, comme gestionnaire, il est essentiel de sortir de l'urgence pour être en mesure de la gérer adéquatement et de bien encadrer ceux qui y font face. Prendre le temps de réfléchir sur votre organisation et les bénévoles qui y consacrent du temps vous sera d'autant plus bénéfique qu'à long terme cela vous permettra de :



2 Culture organisationnelle : Réfère au style de vie global de l'entreprise et peut inclure toutes une gamme d'éléments, par exemple la gestion des ressources humaines, les politiques, les croyances, les méthodes de travail, l'histoire de l'organisme, l'éthique, l'engagement social, les valeurs et les moyens de les transmettre aux autres, le plaisir et le bien-être au travail, l'esprit d'équipe, le service à la clientèle, l'environnement de travail, le code vestimentaire. Tous les aspects que vous implantez pour mieux faire connaître votre culture engageront vos bénévoles et des bénévoles engagés feront rayonner votre organisme.

Ainsi, en alimentant votre réflexion, vous serez en mesure d'établir les valeurs et les fondements de votre organisme et de les transmettre à votre équipe. Votre crédibilité n'en sera que plus grande, vous renforcerez le sentiment d'appartenance des bénévoles qui vous entourent et ainsi, le rayonnement de votre travail au sein de la communauté ne pourra être que bénéfique pour l'accomplissement de votre mission.

M

MYTHES CONCERNANT LE BÉNÉVOLAT



Les bénévoles "ne coûtent rien" à l'organisme.

Que dire des frais de CSSJ, les assurances...

Du temps consacré à l'encadrement...



Toute personne intéressée fera l'affaire!

Avez-vous pensé aux antécédents judiciaires?

Aux limitations physiques ou intellectuelles?



Il y a de nombreux bénévoles qui sont empressés d'aider notre cause.

La communauté connaît-elle vraiment nos services et notre clientèle?

Saviez vous que seulement 8% du bénévolat est consacré aux organismes communautaires?



Les bénévoles sont heureux de participer et n'ont pas besoin de soutien ou de reconnaissance!

Selon plusieurs études, le manque de considération fait partie des principaux facteurs d'abandon du bénévolat.



Les bénévoles peuvent travailler sans encadrement... il suffit de leur confier une tâche.

Avez-vous pensé au devoir de réserve et aux règles de confidentialité?

Saviez-vous que l'encadrement et la formation font parties des facteurs influençant le choix de s'engager auprès d'un organisme?



Notre cause à elle seule sert à motiver les bénévoles.

L'époque du don de soi est pratiquement révolue. On doit apporter un plus dans la vie des gens : formation, briser l'isolement, accomplissement de soi, apprentissage, etc.

Saviez-vous que le bénévolat dans un organisme communautaire vient au 6^{ème} rang des intérêts après l'environnement, les loisirs, les organismes internationaux, les arts et l'éducation?



Il est impossible de diriger ou de réprimander les bénévoles car justement... ce sont des bénévoles.²

Sans être payés, les bénévoles ``représentent`` l'organisme. Ils doivent être formés et conscientisés aux valeurs de l'organisme?

Le coaching fait partie du bon fonctionnement d'un service bénévole, il démontre la capacité de l'organisme à auto-gérer.



...



² [www.ch.gov.nu.ca/pdf/Volunteer Management Manual-French.pdf](http://www.ch.gov.nu.ca/pdf/Volunteer%20Management%20Manual-French.pdf), consulté en février 2015.

C

COMPRENDRE L'ÉVOLUTION DU BÉNÉVOLAT

Il se produit, depuis quelques années déjà, une rupture entre la bienveillance d'hier et l'humanité d'aujourd'hui. La société change et ces changements sont aussi perçus et ressentis dans les organismes où œuvrent des bénévoles. Ainsi, le bénévolat évolue au rythme des transformations sociales.

Afin d'éviter de se cantonner dans les constats depuis longtemps observés et décriés tels le manque de bénévole, le manque de relève, la difficulté de recrutement, la difficulté de rétention, le manque de disponibilité, etc, il importe de comprendre ces modifications afin d'adapter votre intervention aux réalités actuelles.

Dorénavant, le sens et la pratique du bénévolat sont diversifiés et multiples. Les formes d'engagement changent et les motivations sont plus de nature individualiste que morale et/ou religieuse : on assiste à un passage d'un bénévolat "traditionnel" à un bénévolat de "mission".

L'engagement des bénévoles est plus diversifié. Ils sont sélectifs, "magasinent" et choisissent leur implication en fonction de leurs bénéfices personnels et de l'évaluation du résultat de leur investissement. Selon la Fédération des centres d'action bénévole du Québec, "les nouveaux bénévoles sont des personnes professionnelles, motivées par le fait d'influencer et de changer les choses et plusieurs font preuve de leadership."³

L'âge de vos bénévoles est très représentatif de leur type de motivation et de leur mode d'engagement. Il importe d'en tenir compte dans votre gestion et votre recrutement. A ce titre, encore une fois, la Fédération

Qui sont vos bénévoles ?

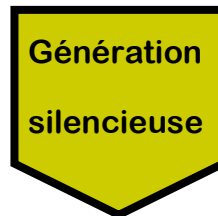
- Génération silencieuse
- Baby-boomers
- Génération X
- Génération Y
- Génération Z

Qui voulez-vous recruter ?

³ Fédération des centres d'action bénévole du Québec (2010). Préparer aujourd'hui l'action bénévole de demain, Guide de réflexion et d'action, Montréal, p. 25.

des centres d'action bénévole du Québec décrit de manière explicite chacune des générations en termes de profil et d'attentes⁴.

Avant 1947



Ces bénévoles se livrent au bénévolat de leur propre initiative que par l'entremise d'un organisme.

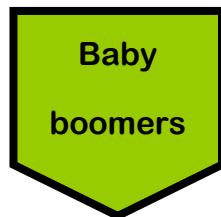
Profil

- Respect des valeurs traditionnelles
- Conservateur
- Force de caractère
- Réfractaire aux changements
- Oubli de soi
- Discipline
- Contribution au bien commun
- Importance de la morale et l'éthique

Attentes

- Bon climat de travail
- Bonne qualité des relations interpersonnelles
- La manière dont on atteint les résultats est tout aussi importante que les résultats eux-mêmes

1947-1963



Les Baby-boomers redéfinissent l'étape de la retraite pour eux et les générations futures.

Profil

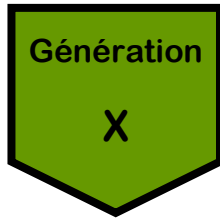
- Sentiment de bâtir une culture nouvelle
- Perception d'être génération charnière
- Normalité du rôle "bourreau de travail"
- Idéalisme
- Loyauté envers l'équipe
- Recherche d'un statut
- Promoteur de la mise en place des programmes sociaux et des institutions.
- Effet de masse
- Orienter vers les règles et les processus
- Attitude ambivalente envers l'autorité
- Approche par consensus

Attentes

- Être reconnu
- Se sentir important
- Avoir un titre et des tâches importantes
- Travailler en équipe
- Être respecté
- Planifier son horaire plusieurs jours d'avance
- Ne pas avoir de supérieur immédiat

⁴ Fédération des centres d'action bénévole du Québec (2010), L'action bénévole 101, p. 8.

1964-1977



Est reconnue comme en recherche permanente de diversité.

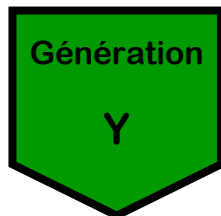
Profil

- Génération tampon, victime de bouleversements économiques
- Loyauté envers les supérieurs
- Méfiance envers les organisations
- Très scolarisée
- Érudition technologique
- Orientée vers les résultats
- Adaptabilité/autonomie
- Individualisme au travail
- Désir de maintenir son employabilité
- Scepticisme devant le gouvernement et les grandes entreprises
- Désir d'équilibre entre la vie privée et le travail

Attentes

- Indépendance, besoins de défis
- Avoir du plaisir
- Avoir des tâches multiples
- Aime le changement, pas de tâches routinières
- Tâches bien définies
- Être en apprentissage constant
- Avoir des supérieurs compétents et organisés
- Se réaliser, s'épanouir
- Diversité et polyvalence dans le bénévolat
- Environnement dynamique, stimulant, motivant et enthousiaste

1978-1994



Excellents joueurs d'équipe, plus scolarisés, ils recherchent l'authenticité.

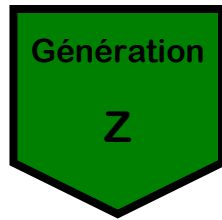
Profil

- Besoin d'instantanéité : "tout de suite"
- Orientation sur la rapidité
- Loyauté envers les collègues
- Questionnement insatiable
- Tolérance aux différences
- Admiration pour les compétences
- Désir de contribution
- Recherche de nouveaux défis
- Besoin de validation

Attentes

- Expérience de travail sans cesse renouvelée
- Sentiment clair de contribution
- Accès à la technologie
- Présence de modèle et établissement de relations partenariales
- Esprit d'équipe/engagement
- Consultation et prise en considération de son opinion

1994-...



Désir de faire mieux que les générations précédentes.

Profil

- Lucide mais idéaliste
- En quête de liberté
- Plus à l'aise avec les échanges virtuels que le contact direct
- Goût et sens marqué du collectif
- Grande créativité
- Engagé mais autonome et sélectif
- Rejet des cadres classiques
- Rejet de la hiérarchie verticale
- Hypersensible

Attentes

- En quête de sens
- Sentiment d'une responsabilité individuelle
- Se sent concerné par toutes les problématiques
- Désir d'être utile
- Meilleure performance dans un système de coopération
- Consultation et prise en considération de son opinion
- Engagement à long terme
- Importance de la relation de confiance

La connaissance de ces modèles générationnels implique principalement deux enjeux. D'une part, vous situer dans ces déclinaisons vous permettra de mieux mesurer l'ampleur des actions que vous désirez mettre de l'avant : maintien du statu quo, résistance aux changements, acteur de l'innovation, porteur de nouvelles pratiques... D'autre part, en vous éclairant sur les différents types de bénévoles constituant votre équipe.

Ainsi, il apparaît clairement, à la lumière de ces différences, qu'il faut tenir compte, dans un premier temps, de votre position comme personne et gestionnaire et, dans un second temps, des mouvances de l'action bénévole dans votre gestion.

De plus, considérant que le salaire des bénévoles étant la satisfaction dans leur engagement, il devient essentiel qu'ils vivent une expérience à la hauteur de leurs attentes.

En effet, la motivation est au cœur de la satisfaction de l'engagement bénévole. Qu'elle demeure au centre de vos préoccupations vous mènera

à mettre en place des mécanismes de gestion des ressources bénévoles. Comme le mentionne le Centre d'action bénévole Drummond dans son guide La gestion des bénévoles en 5 étapes :

"Des bénévoles motivés et satisfaits restent et en attirent d'autres [...]. Mais attention... Prendre soin de nos bénévoles ne veut pas dire leur permettre n'importe quoi. On peut exiger de la qualité dans la tâche d'un bénévole; c'est une façon de lui montrer que son travail est important. Rappelons-nous que le défi demeure toujours de satisfaire les bénévoles tout en s'assurant de répondre aux besoins de l'organisation"⁵.

Sortir de sa routine afin de créer des intérêts pour l'ensemble de votre équipe de bénévoles implique nécessairement de revoir vos pratiques de gestion et cet ajustement constitue un défi important mais vital. On en arrive donc à comprendre que l'engagement bénévole ne faiblit pas, il change. C'est à ces changements que vous devez vous ajuster comme gestionnaire pour favoriser la cohabitation des différents modèles de bénévolat et apprendre à gérer la diversité.

**L'engagement
bénévole ne faiblit
pas, il change !!!**

Concilier les forces en présence en plaçant la bonne personne à la bonne place avec les bonnes tâches bien définies avec la reconnaissance, l'encadrement et la formation nécessaire augmentera non seulement votre capacité à mener à bien la mission de votre organisme mais assurera la motivation de vos bénévoles, assurera la relève et maintiendra une haute qualité d'intervention auprès de votre clientèle. Car, fait-il le rappeler, "le salaire du bénévole c'est sa réussite, les liens qu'il tisse dans le plaisir et le sentiment d'être utile"⁶.

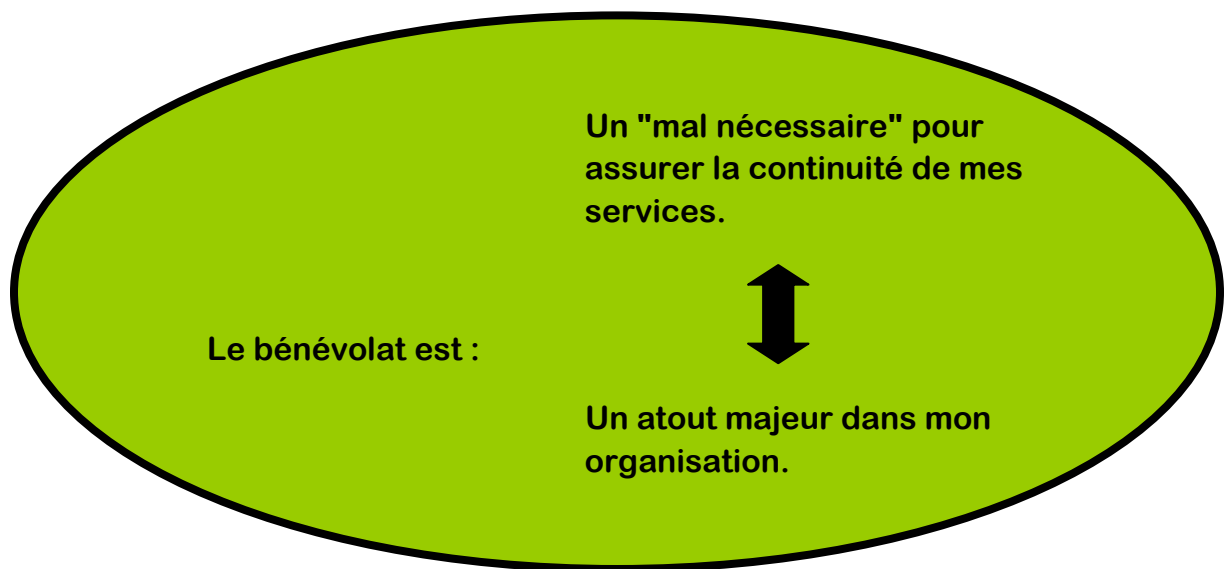
⁵ Centre d'action bénévole Drummond (2014). La gestion des bénévoles en 5 étapes, p. 18.

⁶ André, Thibault et coll. (2011). Réseau d'action bénévole du Québec, Bénévolats nouveaux, approches nouvelles, p. 53

POURQUOI SE QUESTIONNER?

Comme gestionnaire, les perceptions que vous entretenez à l'égard de l'action bénévole et/ou des bénévoles modulent votre vision et, par le fait même, l'orientation de l'action dont vous dotez votre organisme. Tel que brièvement abordé dans la section précédente, il importe de bien vous connaître et de faire une "auto-observation" en toute objectivité mais surtout en toute humilité. Ce regard sur vous-même vous permettra d'alimenter votre réflexion et de reconnaître vos forces et vos limites; vous serez en mesure d'exercer une gestion éclairée.

A ce titre, le Centre d'action bénévole Drummond a élaboré certaines questions qui vous permettront d'effectuer cette introspection avec toutes les nuances nécessaires⁷.



⁷ Centre d'action bénévole Drummond (2014). La gestion des bénévoles en 5 étapes, p. 11.

Une personne précieuse, un partenaire qui m'aide à réaliser la mission de mon organisme.



Le bénévole c'est :

Une personne qui exige du temps et de l'énergie dont je manque cruellement.

Des personnes avec beaucoup de bonne volonté, mais possédant peu d'habilités spécifiques et parfois maladroités dans leurs relations sociales.



Les bénévoles sont :

Des partenaires possédant une expérience de vie riche et des compétences

L'employé est un vrai
collaborateur.



Employé et bénévole :

Le bénévole est un simple
"serviteur" à qui on ne peut
trop en demander. C'est
juste du bénévolat après
tout!

Employé et bénévole : Si ça ne fonctionne pas
avec un bénévole, je ne
peux pas le "congédir", ce
n'est pas un employé!

Manque de bénévoles : On manque de bénévoles, je
ne vais pas commencer à
faire de la sélection!

Gestion ressources humaines : On peut gérer du personnel rémunéré, mais "gestion" et bénévolat, ça ne va pas ensemble...

POURQUOI GÉRER LE BÉNÉVOLAT?

Il existe de nombreux prétextes pour se voiler les besoins de gestion et d'encadrement des bénévoles.

Nous n'avons pas le temps, nous sommes une petite équipe d'employés.

Nous n'avons pas d'employés, nous sommes tous des bénévoles.

Nous n'avons pas de bénévoles... exception faite du conseil d'administration.

Nous avons recours aux bénévoles seulement une fois par année lors d'évènements spéciaux.

Si nous sommes trop exigeants, les bénévoles risquent de fuir notre organisme.

Tel que mentionné antérieurement, le rôle du gestionnaire des ressources bénévoles est de créer et de maintenir l'équilibre entre les besoins de l'organisme et les besoins des bénévoles. Toutefois, comme le mentionne Marisa Gelfusa,

"Cet équilibre n'est pas statique. Nous devons nous assurer que la balance ne penche pas trop d'un côté ou de l'autre. [...] si la balance était toujours du côté des bénévoles : nous pourrions observer un organisme où les besoins des bénévoles priment au-dessus de ceux de la clientèle et de l'organisme. [...] si seuls les besoins de l'organisme sont pris en considération, nous aurions un organisme qui est rigide et qui a de la difficulté à recruter des bénévoles"⁸

et à les fidéliser.

Il s'agit là d'une grande responsabilité mais, soyons honnête, le temps vous manque cruellement... Le réflexe devient donc facile d'écarter, d'ignorer et même de nier les tâches reliées à cet aspect de votre travail. Ce n'est pas en évitant de gérer que cette dimension qu'elle disparaîtra, bien au contraire! Force est de constater que les bénévoles font partie

⁸ Marisa Gelfusa (2012). Le congédiement des bénévoles, p. 5.

intégrante de votre organisme. Il faut donc considérer le temps que vous leur consacrer comme un investissement qui vous rapportera à plusieurs niveaux, entre autres dans :

- l'organisation des tâches et l'optimisation du travail;
- le développement et la solidité de votre organisme;
- la qualité des services offerts à votre clientèle;
- la fidélisation de leur investissement en temps;
- le recrutement de nouveaux bénévoles;
- la gestion des problématiques organisationnelles;
- la gestion des conflits;
- l'économie de TEMPS à long terme.

Il existe de nombreux documents expliquant différents modes de gestion de bénévoles mais généralement, on s'entend sur⁹ :

À faire

- ✓ **Filtrer les bénévoles**
- ✓ **Les récompenser**
- ✓ **Expliquer clairement leur rôle**
- ✓ **Leur donner l'aide et le soutien dont ils ont besoin au moment voulu**
- ✓ **Leur offrir des formations**
- ✓ **Faire en sorte qu'ils se sentent bien**
- ✓ **Faire en sorte qu'ils se sentent les bienvenus**
- ✓ **Leur fournir des commentaires au sujet de leur rendement**

⁹ Yukon Learn Society (2006). Comment travailler avec des bénévoles, une ressource à l'intention des organismes ruraux, p. 21.

À ne pas faire

- ✗ Ne pas leur fournir l'orientation dont ils ont besoin
- ✗ Présumer qu'ils comprennent ce qu'ils doivent faire
- ✗ Tenir leur contribution pour acquise
- ✗ Les exploiter
- ✗ S'attendre à ce qu'ils fassent votre travail
- ✗ Les placer dans une situation dangereuse
- ✗ Leur faire accomplir un travail qu'ils n'aiment pas
- ✗ Avoir des attentes irréalistes à leur égard
- ✗ Tenir nos bénévoles dans un sentiment d'urgence

L A SITUATION SPÉCIFIQUE DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

N'ayons pas peur des mots, l'action bénévole joue un rôle central au sein des organismes. La gestion des bénévoles s'articule généralement selon la mission, la structure et la culture de l'organisme mais surtout dans la perception qu'ont les bénévoles des usagers. Or, de ces perceptions découlent directement les interventions auprès des personnes en situation de précarité. Puisqu'il faut bien le reconnaître, l'intervention en sécurité alimentaire revêt une toute autre dimension. "Plusieurs personnes ne se sentent pas intimidées par la fréquentation d'organismes de meubles, vêtements ou encore objets ménagers, mais il en va tout autrement pour la nourriture"¹⁰. En effet, "les démarches pour obtenir de l'aide alimentaire sont perçues comme l'ultime recours parce qu'elles représentent et/ou confirment la déchéance dans un parcours personnel et familial. Il est donc difficile de demander à manger puisque ressenti comme un sentiment d'échec de ne pouvoir subvenir à ses besoins les plus élémentaires"¹¹.

Ces perceptions des usagers se regroupent généralement sous quatre volets¹².

①

La clientèle est constituée de personnes qui auraient les moyens de s'organiser avec ce qu'elles ont mais manquent d'habiletés et de connaissances pour le faire. Se sont des personnes à éduquer.

②

Les usagers n'ont pas les moyens financiers adéquats pour se nourrir convenablement. Ils possèdent les capacités mais les ressources sont insuffisantes.

¹⁰ Sylvie Taillefer (2014), *Projet Tous à table*, Guide de l'aidant, p. 28.

¹¹ Idem.

¹² Joël Rouffignat et coll. (1996), *Appauvrissement, aide alimentaire et organismes communautaires : de la compréhension à l'action*, p. 196.

3

Se sont des personnes qui n'ont pas beaucoup de revenus mais qui ne cherchent pas à s'en sortir. Elles se contentent d'être entretenues par les organismes.

4

Les usagers ont les capacités nécessaires mais en raison de la persistance de leur situation, ils ont perdu leur confiance et leur estime personnelle. Il faut les revaloriser.

À la vue de ces perceptions, il importe que comme gestionnaire vous définissiez la position d'intervention de votre organisme auprès de la clientèle et dotiez votre équipe de moyens d'action élaborés et déclinés selon votre vision. En situant votre perception de l'intervention, vous serez plus en mesure de vous définir et ainsi d'éviter d'être enfermé dans un corporatisme restrictif. L'ouverture aux partenariats et à l'intersectorialité vous apparaîtra ainsi comme une évidence en termes de collaboration pour assurer une continuité et une trajectoire au développement personnel de vos usagers.

Dès lors, vous serez aussi en mesure de camper votre pratique de l'aide alimentaire et de définir votre rapport à la nourriture. Ce dernier peut se décliner de trois manières :

1. La nourriture est un **objet**, une fin en soi;
2. La nourriture est un **outil** pour l'action visant l'insertion sociale;
3. La nourriture est un **moyen** permettant de développer des formations professionnelles et/ou des emplois dans le communautaire.¹³

En prenant vous-même position, les actions attendues des bénévoles seront plus claires, mieux définies et répondront de manière adéquate à votre conception de l'intervention en sécurité alimentaire.

¹³ Joël Rouffignat (2000). Les banques alimentaires à la recherche d'interventions communautaires, Économie et solidarité, p. 39-55.

LE GRAND DÉFI

Le début des années '90 marque la fin de l'État providence et, par le fait même, l'amorce de la recherche de nouvelles pratiques et modes de fonctionnement : le développement de la distribution alimentaire pour répondre à l'augmentation de la demande a trouvé ses limites face à la diversification de la clientèle, leurs attentes mais surtout face à la complexification de la précarité et de l'exclusion sociale. Depuis lors, "les organismes sont soumis aux pressions de financement qui les poussent progressivement vers des pratiques de prestation de services et d'activités d'encadrement et d'insertion des populations marginalisées."¹⁴

Dans ce contexte, les initiatives innovantes se multiplient mais ne rejoignent pas l'ensemble des organisations : souvent trop occupées à travailler dans l'urgence ou à se maintenir en survie. Or, force est de constater que l'unique bonne volonté est forcée de céder sa place. Le dépannage et la distribution alimentaire revêtent dorénavant des enjeux cruciaux. Nous ne pouvons plus faire l'économie des initiatives ou, à tout le moins, d'une réflexion puisque les organismes deviennent des terrains d'investigation sociale résolument tournés vers la réinsertion.

L'aide alimentaire proprement dite apparaît maintenant comme un moyen pour entrer en contact avec les personnes vulnérables. Ainsi, travailler l'alimentation avec les personnes en situation de précarité ne peut plus se réduire à la seule considération de l'apport de denrées alimentaires. Les difficultés que ces personnes rencontrent au quotidien et les différentes dimensions de leur vie doivent être prises en compte. On doit donc en arriver à développer des interventions qui les amènent à trouver des solutions durables à leur situation d'insécurité alimentaire¹⁵.

ACCEPTER DE PASSER DU RÔLE DE
POURVOYEUR DE SERVICE ALIMENTAIRE À
CELUI D'ACTEUR EN INSERTION.

¹⁴ Jean Panet-Raymond et coll. (2002) Le bénévolat comme passage vers le développement social, Nouvelles pratiques sociales, vol. 15, no 2, p. 106.

¹⁵ Sylvie, Taillefer (2014). *Projet Tous à table*, Cadre de référence, p. 33.

Toutefois, comme tout changement, le passage du don au développement de l'autonomie alimentaire se heurte à la résistance des organismes qui revendiquent une autonomie de leur mode de fonctionnement et ce, au détriment de leur survie. Toutefois, la conjoncture actuelle de l'augmentation de la clientèle, de la diminution des denrées, l'augmentation des exigences des bailleurs de fonds à rentabiliser leur apport financier forcent à faire des choix déchirants entre poursuivre leur œuvre envers et contre tous OU reconnaître leur importance primordiale dans le processus de changement des personnes qu'ils accueillent.

En effet, l'expérience et l'expertise développées placent les organismes de dépannage et de distribution alimentaires en première ligne dans l'accueil et l'évaluation des personnes en difficultés. Encore faut-il qu'ils acceptent ce rôle et participent, avec l'ensemble des acteurs en sécurité alimentaire, à un mieux être collectif.

Déjà, plusieurs régions du Québec se mobilisent et ont pris de virage sur la réorganisation des centres de distribution alimentaire afin qu'ils deviennent des endroits où les utilisateurs peuvent échanger et avoir accès à d'autres services. Ainsi, au lieu de seulement passer prendre un sac et repartir, les utilisateurs peuvent briser leur isolement et s'engager dans un processus de changement.

Plutôt que de se cantonner dans un rôle de guichet alimentaire en tablant sur le manque de volonté et de motivation de leur clientèle, les organismes de ces régions se sont engagés dans le difficile passage du statu quo à l'adaptation à une nouvelle réalité en faisant preuve d'écoute, d'ouverture et de souplesse sans pour autant renier leur mission première : soulager la faim.

Oser le changement est porteur d'accomplissements nouveaux et gratifiants dans la pratique. La richesse de ces expériences tient en trois dimensions. D'abord, elles permettent d'aider les personnes à "retomber sur leurs pieds", à retrouver leur autonomie et donc à réduire leur dépendance envers toute forme d'aide y compris l'aide alimentaire. Ensuite, les organismes "qui s'engagent dans un tel processus de changement dans leur intervention remettent en question leur propre façon de faire [...]. Ils deviennent des outils collectifs adaptés aux besoins des personnes. "¹⁶

¹⁶ Jean Panet-Raymond et coll. (2002) Le bénévolat comme passage vers le développement social, Nouvelles pratiques sociales, vol. 15, no 2, p. 106.

Et enfin, ils améliorent leurs capacités d'intervention puisque dans leur transformation "ils s'engagent dans les relations d'échanges de services, de pratiques, d'idées avec d'autres organismes."¹⁷

Les actions de réinsertion sont très diverses. Elles partent de gestes simples de la vie quotidienne qui, par leur présence, créent un lien social, redonnent confiance à la personne afin qu'elle recouvre sa dignité et son pouvoir d'agir.

Parce qu'ils sont les premiers en contact avec les personnes en situation de précarité, les organismes en distribution alimentaire jouent et continueront de jouer un rôle fondamental dans la mesure où ils travailleront à développer des modes alternatifs en sécurité alimentaire ou créeront des partenariats et des échanges avec les organismes qui les offrent.

Afin de mieux desservir les populations vulnérables, fondement à la base même de leur mission, il importe de mettre en perspective plusieurs approches. L'ensemble du travail en sécurité alimentaire sera ainsi établi sur deux prémisses fondamentales :

1

Être conscient que lorsqu'on travaille avec les clientèles vivant en situation de vulnérabilité et de précarité, c'est un travail à long terme;

2

Être conscient que chaque personne a une place dans la société et doit y vivre pleinement.

La capacité d'adaptation à leur environnement permettra aux organismes en sécurité alimentaire de survivre et ce, particulièrement pour les centres de distribution où on rencontre les plus fortes résistances aux changements.

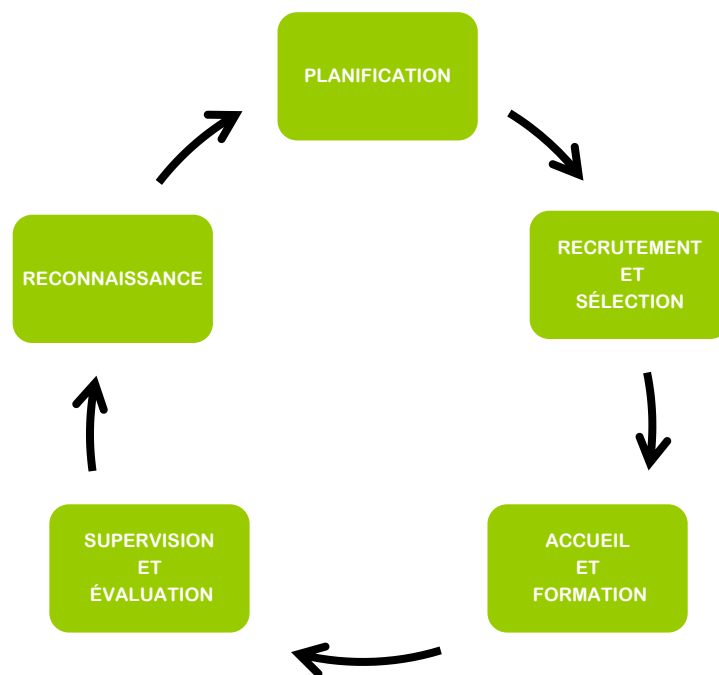
¹⁷ Idem.

Il faut maintenant éviter la distribution sans accompagnement et en arriver à comprendre que

"SANS LIEN... PAS DE PAIN!"

S E DOTER D'UN PROCESSUS

Recruter, former, retenir et fidéliser les bénévoles constituent des enjeux importants pour les organismes et leurs gestionnaires. De nombreux outils existent pour s'assurer d'une équipe possédant les qualités nécessaires pour répondre aux besoins spécifiques d'une clientèle vulnérable. Le Centre d'action bénévole de Montréal¹⁸ a rédigé un guide de gestion des ressources très complet qui vous permettra de bien cerner vos besoins. De plus, la Fédération des centres d'action bénévole du Québec¹⁹ a aussi produit un guide traitant des diverses thématiques entourant la gestion d'un service bénévole facile à utiliser selon vos besoins. Il ne s'agit là que de quelques exemples parmi tant d'autres. Cependant, de manière générale, les étapes suivantes sont reconnues dans l'ensemble de la littérature comme essentielles à la mise en place d'un cadre de gestion de vos ressources humaines, tant bénévoles que salariées. Elles tiennent compte tant des besoins des bénévoles que de ceux de l'organisation.



¹⁸ <http://cabm.net/node/649064>, consulté en décembre 2014.

¹⁹ Fédération des centres d'action bénévole du Québec (2010). L'action bénévole 101.

Planification

- Besoins de l'organisme
- Description claire des tâches
- Création de formulaires de demande de bénévoles
- Publication dans les différents médias

Recrutement et sélection

- Profils recherchés
- Recherche de bénévoles
- Entrevues de sélection

Accueil et formation

- Renseignement généraux sur l'organisme
- Renseignement et formation sur le poste qu'ils occuperont
- Contrat d'engagement réciproque
- Mentorat, parrainage
- Formation continue

Supervision et évaluation

- Suivi des tâches
- Rétroaction
- Rencontre individuelle
- Rencontre d'équipe
- Activités de ressourcement

Reconnaissance

- Informelle
- Formelle
- Au quotidien
- Évènement particulier

La mise en place de ces procédures, comme tout changement, peut soulever des résistances et des réticences d'une part, des bénévoles et, d'autre part, dans votre manière d'aborder le bénévolat.

À l'évidence, le rôle d'un gestionnaire de bénévoles constitue le pivot au sein d'un organisme. Une bonne gouvernance est un gage de succès et les organisations performantes ont à leur tête une personne dont la vision est claire. En démontrant une structure solide, le gestionnaire offre des tâches bien définies ce qui attire et sécurise les bénévoles. Ces derniers se sentent plus en confiance. Ce n'est souvent pas la lourdeur de la tâche qui les décourage mais davantage les conditions dans lesquelles ils doivent l'exercer. La mauvaise gestion et le manque d'encadrement constituent des sources de démotivation pour les bénévoles et entraînent leur essoufflement.

Il importe donc que les bénévoles puissent s'identifier à une personne responsable qualifiée et accessible. Cette personne peut leur servir de référence. Ils apprécient que cette personne s'enquière de leurs attentes, leurs intérêts. Les rencontres d'équipe ou individuelle pour vérifier leur niveau de satisfaction où ils peuvent donner leurs commentaires ou faire des suggestions font partie d'un ensemble de mesure de gestion démontrant une structure solide qui est attirante pour les nouveaux bénévoles et favorise la rétention de ceux déjà en présence. Les bénévoles n'aiment pas se sentir délaissés par manque de temps. De plus, ils insistent sur le besoin de formation puisque son absence engendre du stress, des inquiétudes et finalement le désengagement. Le manque de connaissance les démotive. Ils s'interrogent, ne savent pas comment intervenir, se sentent incompetents et ont l'impression d'être inutiles²⁰.

Ainsi, tel que démontré antérieurement, le gestionnaire de bénévoles doit faire preuve de souplesse pour adopter des pratiques qui s'inscrivent dans un processus d'encadrement tout en tenant compte des perspectives de changements en continue. Son habilité à anticiper les mouvances du milieu se révélera un atout majeur aussi bien pour l'organisation que pour la gestion des bénévoles.

²⁰ www.jeunessorportneuf.com, consulté en janvier 2015.



UN CODE D'ÉTHIQUE

La mise en place d'un code d'éthique répond, entre autre, à un besoin de mieux s'outiller comme gestionnaire. Son élaboration demande la participation tant des administrateurs que des gestionnaires en passant par des consultations auprès des employés puisqu'il traduit l'identification des valeurs morales et des règles qui guident les décisions et les actions de tous en encadrant les conduites préconisées par une organisation.

Comme outil de gestion, il sert à la prévention des conflits de valeurs puisqu'il sert de balises et énonce certaines lignes directives au moment de gérer et d'agir dans des situations complexes et délicates ou de problèmes épineux. Il s'agit donc d'un guide de référence dans la prise de décision dans le respect des valeurs, normes et règles mises de l'avant par l'organisme.

Pour les organismes communautaires, le code d'éthique sert à rassurer la clientèle, les employés les bénévoles et la population en générale sur la qualité des services rendus. Il démontre la volonté et la capacité de l'organisme de s'autocontrôler et répond ainsi à la crédibilité de l'action de l'organisme au sein de sa communauté.

Dans les faits, il sert souvent à renforcer la cohésion de l'équipe qui vous entoure en réaffirmant les valeurs et les principes d'action qui en découlent tout en prévenant les erreurs, les excès et les abus de pouvoir.

De plus, il peut s'avérer un excellent outil d'intégration, de formation et d'encadrement des nouveaux membres de l'équipe, qu'ils soient employés, bénévoles ou stagiaires.

Le canevas de base d'un code d'éthique devrait comporter les sections suivantes :

- **Préambule :** qui décrit brièvement le pourquoi du code, son utilité et les normes sur lesquelles il repose.
- **Philosophie, valeurs et principes directeurs**
- **La mission**
- **Les devoirs et responsabilités des administrateurs**

- Les devoirs et responsabilités des bénévoles et stagiaires
- Les devoirs et responsabilités des employés

En annexe du code d'éthique ou dans un autre document, vous pouvez inclure les différentes politiques internes de l'organisme par exemple concernant la santé et sécurité, la formation, la confidentialité, dans le cas les organismes en sécurité alimentaire, la politique de salubrité, etc.

Ces différents documents vous faciliteront votre gestion des ressources humaines et l'encadrement des actions tout en servant la crédibilité et la mission de votre organisme.

U

N CONTRAT D'ENGAGEMENT RÉCIPROQUE

Un contrat d'engagement réciproque a l'avantage de bien cerner les droits, obligations, devoirs et responsabilités de part et d'autre soit, entre l'organisation et le bénévole. Il cadre la pratique du bénévole et met en lumière les obligations de l'organisme. De manière générale, il précise les tâches du bénévole, est un outil lors des rencontres individuelles et dans le processus d'encadrement et surtout, évite les malentendus et les conflits, bref, il vise à assurer la réussite de l'engagement réciproque.

Pour le bénévole, il devrait permettre de:

- promouvoir les valeurs de l'organisation, des personnes avec lesquelles il travaille et des services dispensés;
- tenir compte du fait que la réputation de l'organisme dépend des gestes et des comportements qu'il pose;
- participer à la formation obligatoire;
- s'engager dans les règles de confidentialité;
- accepter d'être dirigé par une personne responsable;
- respecter ses disponibilités.

Pour l'organisme, il devrait permettre de :

- respecter l'horaire, les disponibilités et l'intégrité du bénévole;
- lui assurer une formation et un ressourcement adéquats;
- reconnaître sa contribution;
- exercer ses tâches dans un cadre sécuritaire.

Les bénévoles en aide alimentaire, tel que vu antérieurement, ont une mission d'accompagnement, d'écoute et d'orientation des personnes en situation de grande précarité. Il est donc important que ces aidants soient, eux aussi, accompagnés et appuyés dans leurs tâches et leurs activités. Le contrat d'engagement réciproque est un des moyens pour leur démontrer l'importance de leur rôle. Il a de plus pour objectif de camper les valeurs de dignité, d'équité, de respect, de transparence et de solidarité dont les centres de distribution alimentaire s'inspirent dans la réalisation de leur mission (voir en annexe pour exemples de contrat d'engagement).



Conclusion

L'augmentation et la diversification de la clientèle des organismes provoquent, nous le savons déjà, l'essoufflement des bénévoles, l'amointrissement de la qualité des communications avec les usagers, une certaine perte de contrôle sur les critères d'accès aux services, un manque de temps pour questionner sa propre pratique, une carence de temps pour collaborer avec les partenaires, un manque de temps et d'énergie pour former les bénévoles. Cela est encore plus flagrant dans les organismes qui œuvrent en sécurité alimentaire. Les conséquences sont donc très lourdes.

Ainsi, puisque la pauvreté est une situation mouvante selon le contexte social, économique et politique, l'aide apportée devrait être mieux organisée, plus souple et en mesure de s'adapter à ces transformations.

Dans ce cadre de mobilité constante, la gestion des ressources bénévoles constitue un enjeu de premier ordre. Il est essentiel que les personnes qui interviennent auprès d'une clientèle vulnérable aient un encadrement et une formation nécessaires pour mener à bien leurs actions. Ils doivent devenir des aidants plutôt que de simples distributeurs et les gestionnaires se doivent de devenir leur guide, leur mentor. Être intégrés à l'organisme comme partie prenante dans les limites d'un cadre bien établi qui tient aussi compte de leurs capacités et aptitudes les mènera bien au-delà du simple rôle d'un exécutant.

Les gestionnaires doivent impérativement se reconnaître comme tels. Ils ont le devoir de développer les moyens et les outils nécessaires, proposer un cheminement afin de permettre à leur bénévoles d'évoluer et de grandir pour offrir aux usagers des services de qualité. Sans cette remise en cause, plusieurs questions demeureront en suspend :

- ✧ Les organismes, mais surtout leurs gestionnaires, ont-ils une vision à long terme ou se contentent-ils de répondre aux urgences?
- ✧ Contribuent-ils à diminuer la pauvreté, la gérer, l'entretenir?
- ✧ Les gestionnaires s'efforcent-ils **réellement** à mettre en œuvre un processus d'encadrement de leurs bénévoles?
- ✧ Ont-ils les compétences pour le faire? Se donnent-ils les moyens?
- ✧ Tentent-ils, par leurs actions, d'inculquer une vision leur permettant de mettre en place des actions porteuses de changement?
- ✧ Osent-ils briser le cercle des éternelles récriminations et reconnaître que la gestion et l'encadrement de leurs bénévoles fait partie intégrante de leur rôle et responsabilités?

Reconnaître l'importance des bénévoles c'est aussi reconnaître qu'il faut leur consacrer du temps!

Bibliographie

Centre d'action bénévole Drummond. La gestion des bénévoles en 5 étapes, 2014 p. 78.

Fédération des centres d'action bénévole du Québec. L'action bénévole 101, 2010, 44 p.

Fédération des centres d'action bénévole du Québec. Préparer aujourd'hui l'action bénévole de demain, Guide de réflexion et d'action, Montréal, 2010, 68 p.

Gelfusa, Marisa. Le congédiement des bénévoles, Petit guide de survie, 2012, 15 p.

Centre d'action bénévole de Montréal. Rédiger et mettre en place un guide de gestion des ressources bénévoles, <http://cabm.net/node/649064> consulté en décembre 2014.

Centre d'aide et d'action bénévole de Charlebourg, Guide de l'organisme, 23 p.

Moisson Laval, Droits et responsabilités des bénévoles.

Panet-Raymond, Jean, Joël Rouffignat, Interaction communautaire, Les alternatives alimentaires : "qu'ossa donne", 2001, n° 58, 44 p.

Panet-Raymond, Jean et coll. Le bénévolat comme passage vers le développement social, Nouvelles pratiques sociales, vol. 15, no 2, 2002, p. 104-119. Taillefer, S. Tous à table : Cadre de référence, 2014, 40p.

Rouffignat, Joël et coll. Appauvrissement, aide alimentaire et organismes communautaires : de la compréhension à l'action, 1996, 300 p.

Rouffignat, Joël. Les banques alimentaires à la recherche d'interventions communautaires, Économie et solidarité, volume 31, n° 1, 2000, p. 39-55.

Thibault, André et coll. Réseau d'action bénévole du Québec, Bénévolats nouveaux, approches nouvelles, 2011, 72 p.

Taillefer, Sylvie. Tous à table : Guide de l'aidant, 2014, 29 p.

Taillefer, S. Tous à table : Cadre de référence, 2014, 40p.

Trottier, Sandra. Centre des femmes, Trousse pour une démarche d'éthique organisationnelle, 2004, 44 p.

[www.ch.gov.nu.ca/pdf/Volunteer Management Manual-French.pdf](http://www.ch.gov.nu.ca/pdf/Volunteer_Management_Manual-French.pdf), consulté en février 2015.

www.jeunessorportneuf.com, consulté en janvier 2015.

www.judofranchecomte.com, consulté en janvier 2015.

Yukon Learn Society. Comment travailler avec des bénévoles, une ressource à l'intention des organismes ruraux, 2006, 27 p.

ANNEXES

Contrat d'engagement réciproque entre un organisme et un bénévole

Représentée par son Président, ou par délégation, par

Cette convention individuelle s'inscrit dans la Charte du bénévolat affichée par notre organisme. Elle est remise à

L'organisme s'engage à l'égard de :

- à lui confier les responsabilités, missions et activités suivantes :
.....
.....
- à respecter les horaires et disponibilités convenus suivants :
.....
.....
- à écouter ses suggestions;
- à assurer un programme, préalable et continu, d'information, d'intégration et de formation;
- à faire un point régulier sur ses activités et sur ce que lui apporte son engagement bénévole, notamment en matière d'utilité, de reconnaissance et de développement de compétences.

L'organisme pourra à tout moment décider de la fin de la collaboration de, mais, dans toute la mesure du possible, en respectant un délai de prévenance raisonnable.

..... s'engage à l'égard de l'organisme

- à coopérer avec les différents partenaires de l'organisme: bénéficiaires, dirigeants, salariés permanents, autres bénévoles;
- à respecter son éthique, son fonctionnement et son règlement intérieur;
- à respecter les obligations de réserve, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur;
- à s'impliquer dans les missions et activités confiées;
- à respecter les horaires et disponibilités convenues, en cas d'impossibilité à prévenir le responsable désigné;
- à faire des suggestions d'amélioration du fonctionnement et de l'organisation;
- à participer aux réunions d'information et aux actions de formations proposées.

..... pourra à tout moment arrêter sa collaboration, mais, dans toute la mesure du possible, en respectant un délai de prévenance raisonnable.

A..... le

Bénévole :

Organisme représentée par :

Droits et responsabilités des bénévoles (Moisson Laval)

Responsabilités du travailleur bénévole à l'égard de l'organisme

Le bénévole doit connaître et comprendre les objectifs de l'organisme pour lequel il travaille :

- Afin de vérifier si les objectifs de l'organisme correspondent ou non aux siens;
- Afin que son action soit conséquente avec les buts de l'organisme.

Le bénévole doit comprendre la dimension et les limites de ses fonctions dans le cadre de son travail bénévole :

- Il doit accepter les responsabilités inhérentes à sa tâche et être prêt à les assumer pleinement;
- Il doit connaître la ligne de démarcation entre son travail et celui du personnel rémunéré

Le bénévole doit être accepté d'être supervisé et évalué selon des critères de gestion aussi rigoureux que ceux utilisés pour un travailleur rémunéré :

- Pour permettre à l'organisme de coordonner toutes les énergies disponibles et de les canaliser de la façon la plus adéquate possible;
- Pour lui permettre de suivre l'évolution de son travail et d'en améliorer la qualité.

(Le fait de ne pas être rémunéré ne doit pas atténuer la qualité de l'engagement.)

Le bénévole doit respecter la confidentialité, la clientèle, les salariés et l'ensemble des bénévoles.

Responsabilités de l'organisme à l'égard du travailleur bénévole:

- L'organisme doit définir le travail du bénévole en cernant son étendue et ses limites, en précisant ses exigences, en fixant ses fonctions et tâches spécifiques.
- L'organisme doit prévoir une procédure d'intégration et informer le bénévole de ses politiques internes, reliées ou non à la tâche.
- L'organisme doit offrir au bénévole un encadrement adéquat et la possibilité de participer à des formations.

- L'organisme doit fournir au bénévole un espace de travail correspondant aux exigences de la tâche.
 - L'organisme doit donner au bénévole la possibilité de s'exprimer et de mettre à profit ses habiletés et compétences.
 - L'organisme doit exprimer à ses bénévoles sa reconnaissance par des moyens concrets.
 - L'organisme doit avoir des mécanismes permettant de respecter la confidentialité.
-

Sylvie Taillefer

**Consultante
Recherche et rédaction**

Correction :

Anick Lorrain

**Directrice
Maison de la famille de Mirabel**

Révision

**Comité de travail sur la sécurité alimentaire
de la Table de concertation communautaire
mirabelloise**

Reproduction autorisée à des fins non commerciales avec mention de la source.