



# Boîte à outils

## Ressources en ligne et formation sur la gouvernance

Produite par le CACI dans le cadre du projet  
« Je suis présent(e) et je m'implique »

**Rédaction : Philippe Massé**  
Concertation Montréal

## Introduction

La participation à la vie associative et démocratique offre aux personnes immigrantes une excellente occasion de mieux comprendre leur société d'accueil et de mettre en valeur leurs compétences. Cet engagement est important pour les organisations qui bénéficient d'une expertise précieuse et recherchée. Plusieurs dizaines de milliers d'organismes à but non lucratif existent au Québec et ils sont tous dirigés par un conseil d'administration (C.A.) : le besoin d'administratrices et d'administrateurs est considérable !

Les personnes immigrantes souhaitant faire partie de conseils d'administration font face à plusieurs défis. Quels sont les responsabilités d'un conseil d'administration ? Comment accède-t-on à un C.A. ? Comment sont choisis les membres de conseil d'administration et quelles sont les compétences recherchées ? Quelles lois encadrent les conseils d'administration ? Cette boîte à outils a été développée pour répondre à ces questions.

Dans le cadre du projet « Je suis présent(e) et je m'implique » financé par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec, le Centre d'appui aux communautés immigrantes (CACI) accompagne des personnes immigrantes dans leurs démarches pour intégrer le conseil d'administration d'un OBNL ou d'un organisme communautaire. Cette boîte à outils a été développée afin de leur donner accès à de nombreuses ressources qui pourront être utiles dans leurs démarches.

Les ressources présentées sont la propriété de leurs auteurs respectifs. Veuillez respecter les droits d'auteurs et citer les sources si vous les partagez.

Nous espérons que ces outils vous permettront de développer vos compétences en gouvernance et vous permettrons de mieux jouer votre rôle en tant qu'administratrice ou administrateur.

### Cette boîte à outils compte 10 sections :

1. Gouvernance - Rôle et responsabilités du conseil d'administration
2. Cadre Légal
3. Création d'un organisme à but non lucratif
4. Organismes de bienfaisance enregistrés
5. Règlements généraux
6. Comment trouver un conseil d'administration où s'engager ?
7. Code d'éthique au conseil d'administration
8. Compétences et les profils recherchés par les conseils d'administration
9. Comprendre les états financiers
10. Autres formations disponibles

Bonne lecture !

## 1. Gouvernance - Rôle et responsabilités du conseil d'administration

Avant de s'engager dans un conseil d'administration, il est important de bien comprendre son rôle et ses responsabilités. Les mandats au conseil d'administration durent en général deux ans, alors il faut bien se renseigner avant d'accepter un mandat. Plusieurs ressources présentent le rôle et les responsabilités du conseil d'administration. Certains conseils d'administration offrent à leurs membres une formation de base sur la gouvernance.



### **Rôle du conseil d'administration**

Source : Éducaloi

<https://educaloi.qc.ca/capsules/osbl-role-conseil-administration/>



### **OSBL : Liste de vérifications de vos responsabilités récurrentes**

Source : Éducaloi

<https://educaloi.qc.ca/capsules/organisme-sans-but-lucratif-liste-verifications-responsabilites/>



### **L'efficacité du conseil d'administration d'un OBNL**

Source : Deloitte

<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/ca/fr/docs/industries/government-public-services/2024/ca-fr-public-sector-effective-npo-board.pdf>



### **Principes fondamentaux de gouvernance pour les OSBL : notions essentielles sur le conseil d'administration**

Source : CPA Canada

<https://www.cpacanada.ca/fr/-/media/site/operational/rg-research-guidance-and-support/docs/02638-rg-principes-fondamentaux-gouvernance-osbl.pdf?rev=170f9c5d7df54c84b-3fa410a1a288f34>



### **20 questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution et le maintien d'un conseil d'administration efficace**

Source : CPA Canada

<https://www.cpacanada.ca/-/media/site/business-and-accounting-resources/docs/20-questions-que-les-administrateurs-devraient-poser-sur-constitution-et-le-maintien-dun-conseil-dadministration-efficace-fr-juillet-r2-00304.pdf?la=fr&hash=BF15228BACDB8A0381BEE30E8DAF7013FF-96C45F>

## 2. Cadre légal

Les membres de conseils d'administration ont une responsabilité légale et doivent respecter différentes lois. Un organisme à but non lucratif peut être constitué au niveau fédéral ou provincial. Les OBNL constitués au Québec sont assujetties à la Partie III de la Loi sur les compagnies, tandis que ceux incorporés au fédéral doivent se conformer à la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif. Certains articles du Code civil du Québec encadrent le travail des administrateurs et d'autres lois peuvent s'appliquer selon leur forme juridique (personne morale sans but lucratif, coopérative, etc.). Les sociétés d'État québécoises créées par une loi ont leurs propres règles. Il en va de même pour les conseils d'administration d'ordres professionnels qui suivent de Code des professions.



**Code civil du Québec (article 321 à 330)**

<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/ccq-1991/20160101>



**Partie III de la Loi sur les compagnies (articles 216 à 234)**

[https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-38?langCont=fr#ga:l\\_iii-h1](https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-38?langCont=fr#ga:l_iii-h1)



**Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif**

<https://laws.justice.gc.ca/fra/lois/c-7.75/page-1.html>



**Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (Québec)**

<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/G-1.02>



**Loi sur les coopératives (Québec) - Chapitre XI – administrateurs : articles 80 à 117**

<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-67.2>

Puisque les membres du conseil d'administration ont une responsabilité légale face à leur organisation, il est fortement conseillé que celle-ci se dote d'une assurance responsabilité pour les protéger. Il est important de s'informer au sujet de la souscription à une telle assurance avant de s'engager dans un conseil d'administration.



**L'assurance responsabilité des administrateurs et dirigeants d'un OBNL**

Source : Fédération québécoise des municipalité

<https://fqm.ca/lois-et-obligations-municipales/lassurance-responsabilite-des-administrateurs-et-dirigeants-dun-obnl/>

### 3. Création d'un organisme à but non lucratif



**Les étapes pour constituer un OSBL au Québec**

Source : Éducaloi

<https://educaloi.qc.ca/publications/les-etapes-pour-constituer-un-osbl-au-quebec/>



**Comment constituer une personne morale sans but lucratif**

Source : Registraire des entreprises du Québec

[https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/registraire\\_entreprises/RE-303-G\\_REQ\\_Guide\\_CONST\\_PMSBL.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/registraire_entreprises/RE-303-G_REQ_Guide_CONST_PMSBL.pdf)

## 4. Organismes de bienfaisance enregistrés

Certains OBNL ont le statut d'organisme de bienfaisance enregistré auprès de l'Agence du revenu du Canada. Ces OBNL bénéficient de plusieurs avantages fiscaux et peuvent émettre des reçus pour fins d'impôt à leurs donatrices et donateurs. Le statut d'organisme de bienfaisance enregistré est souvent exigé par des fondations pour obtenir certaines subventions. Ce statut a un impact sur les responsabilités du conseil d'administration et sur la reddition de comptes.



### Qu'est-ce qu'un organisme de bienfaisance enregistré ?

Source : Agence du revenu du Canada

<https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/trousse-medias-organismes-bienfaisance/est-organisme-bienfaisance-enregistre.html>



### Webinaire | Comment et pourquoi obtenir le statut d'organisme de bienfaisance ?

Source : Agence du revenu du Canada

<https://www.youtube.com/watch?v=LvKZM8XQYrY&list=PLpAVk5OyidxDtajUbnXafv5WRrtkBFqGI&index=19&t=1s&pp=iAQB>



### Liste des organismes de bienfaisance et de certains autres donateurs reconnus - Recherche de base

Source : Agence du revenu du Canada

[https://apps.cra-arc.gc.ca/ebci/hacc/srch/pub/dsplyBscSrch?request\\_locale=fr](https://apps.cra-arc.gc.ca/ebci/hacc/srch/pub/dsplyBscSrch?request_locale=fr)

## 5. Règlements généraux

Les règlements généraux présentent les règles de fonctionnement de l'OBNL. On y retrouve des informations sur les membres, l'assemblée générale, le conseil d'administration, les dirigeant(e)s (poste de présidence, vice-présidence, trésorerie), etc. Ce document doit être remis aux membres et le conseil d'administration s'y réfère régulièrement. Les personnes souhaitant faire partie d'un conseil d'administration peuvent demander les règlements généraux pour les éclairer dans leur choix. Il est important de rappeler que les règlements généraux ne peuvent jamais contrevenir aux responsabilités légales d'une organisation.



### Les règlements généraux, c'est quoi ?

Source : Éducaloi

<https://educaloi.qc.ca/capsules/osbl-reglements-generaux/#:~:text=Les%20r%C3%A9solutions%20sont%20en%20g%C3%A9n%C3%A9ral,un%20contrat%20pour%20votre%20OSBL.>



### Les règlements généraux des OBNL

Centre des organismes communautaires (Coco)

<https://coco-net.org/portfolio-item/les-reglements-generaux-des-organismes-sans-but-lucratif/?lang=fr>



### Quand, pourquoi et comment modifier les règlements généraux d'un OBNL

Source : Unité régionale de loisir et de sport du Centre-du-Québec

<https://loisir-sport.centre-du-quebec.qc.ca/wp-content/uploads/2016/01/185506013165250.pdf>



### **Webinaire | Réviser vos règlements généraux**

Source : Concertation Montréal

<https://www.youtube.com/watch?v=0Ufgu-BSy6M&list=PLpAVk5OyidxDtajUbnXafv5WRrtkBFqGI&index=3&pp=iAQB>

## **6. Comment trouver un conseil d'administration où s'engager ?**

Vous souhaitez soutenir la mission d'une organisation en faisant partie de son conseil d'administration ? Vous en savez maintenant un peu plus au sujet du rôle et des responsabilités de membres de conseils d'administration et vous recherchez un mandat dans un C.A. ? Avant de vous lancer, il est important de bien vous informer et de réfléchir à l'expérience que vous recherchez. L'exercice de vérification diligente vous permettra de préparer vos questions et de prendre une décision plus éclairée. Faire partie d'un C.A., c'est un engagement sérieux. Et ce n'est pas parce qu'on le fait de façon bénévole qu'on ne doit pas s'y investir pleinement !



### **Fiche Vérification diligente: toutes les questions à se poser avant de rejoindre un conseil d'administration**

Source : Concertation Montréal

[https://concertationmtl.ca/wp-content/uploads/pdf/Fiche\\_verification\\_dilligente.pdf](https://concertationmtl.ca/wp-content/uploads/pdf/Fiche_verification_dilligente.pdf)



### **Webinaire | Conseils avant de s'engager au sein d'un C.A.**

Source : Concertation Montréal

<https://www.youtube.com/watch?v=bFo-alaxSMg&list=PLpAVk5OyidxDtajUbnXafv5WRrtkBFqGI&index=7&t=16s&pp=iAQB>



### **La mission avant tout : Enquête sur les facteurs favorisant l'intérêt et l'engagement des candidat.e.s au sein des conseils d'administration d'OBNL**

Source : Concertation Montréal

[https://concertationmtl.ca/wp-content/uploads/pdf/Rapport\\_La\\_mission\\_avant-tout\\_web.pdf](https://concertationmtl.ca/wp-content/uploads/pdf/Rapport_La_mission_avant-tout_web.pdf)

Concertation Montréal a mis en place une Banque de candidatures des administratrices de la diversité pour faciliter les maillages entre personnes candidates et organisations. Elle publie également des appels de candidatures sur son site internet.



### **Banque de candidatures de la diversité**

Source : Concertation Montréal

<https://concertationmtl.ca/banque-de-candidatures-de-la-diversite/>



### **Appels de candidatures au sein de conseils d'administration**

Source : Concertation Montréal

<https://concertationmtl.ca/parcourir-les-appels-a-candidatures/>

## 7. Code d'éthique au conseil d'administration

Plusieurs conseils d'administration se sont dotés d'un code d'éthique pour encadrer le travail du conseil d'administration. Cela permet de rappeler certains principes et d'éclairer certaines zones d'ombre. Tous n'ont pas la même conception de l'éthique et les membres du C.A. doivent respecter les mêmes règles.



### **Exemple de code d'éthique et de déontologie régissant les administrateurs, les dirigeants et les employés d'un organisme**

Source : Conseil des arts et des lettres du Québec

<https://www.calq.gouv.qc.ca/a-propos/politique-plans-daction-et-ethique/ethiques/exemple-code-dethique>



### **Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration**

Source : CPA Canada

[https://cpaquebec.ca/-/media/docs/lordre/a-propos/gouvernance/election/code-ethique-conseil\\_fr.pdf](https://cpaquebec.ca/-/media/docs/lordre/a-propos/gouvernance/election/code-ethique-conseil_fr.pdf)

## 8. Compétences et les profils recherchés par les conseils d'administration

Si les organisations recherchent régulièrement des personnes avec une expertise en droit, en comptabilité, en philanthropie ou en ressources humaines, elles ont des besoins beaucoup larges. Certaines organisations utilisent une matrice de compétences pour établir une cartographie des compétences et des caractéristiques de leur C.A. et pour déterminer le profil des nouveaux membres recherchés.



### **Enquête sur les profils d'administratrices et d'administrateurs recherchés par les organisations à but non lucratif (OBNL)**

Source : Concertation Montréal

<https://concertationmtl.ca/wp-content/uploads/2022/06/Rapport-Enquete-OBNL.pdf>



### **Un outil indispensable : la matrice des profils et compétences des membres d'un CA**

Source : Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval

<https://www.cas.ulaval.ca/ascension/un-outil-indispensable-la-matrice-des-profils-et-competences-des-membres-dun-ca/>

## 9. Comprendre les états financiers

Plusieurs compétences et connaissances sont nécessaires pour siéger à un conseil d'administration. Parmi celles-ci, la capacité à comprendre les états financiers est particulièrement importante. Les états financiers permettent de comprendre la situation financière d'une organisation et de planifier les dépenses (ainsi que les revenus) à venir. Si la comptabilité est une expertise longue à développer, une compréhension minimale des états financiers est souhaitable pour toutes les administratrices et tous les administrateurs.



### États financiers : Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif

Source : CPA Canada

<https://www.cpacanada.ca/-/media/site/operational/rg-research-guidance-and-support/docs/02592-rg-guide-etats-financiers-osbl>



### Lexique de base pour la compréhension des états financiers de OBNL du secteur communautaire ou culturel

Source : HEC Montréal – Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif, communautaires ou culturels

<https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/03/Lexique-de-base-Etats-financiers.pdf>



### Formation Gestion financière – OBNL (formation payante)

Source : CSMO ÉSAC

<https://www.csmoesac.qc.ca/formations-en-ligne/gestion-financiere-obnl>

## 10. Autres formations disponibles



### Ressources vidéo du projet « Je suis présent(e) et je m'implique »

Source : CACI

<https://caci-bc.org/je-suis-present-je-mimplique/>



### Rôle Idéos HEC

Les feuillets Idéos : Démystifier les outils de gestion.

Les feuillets IDEOS se veulent un moyen d'accompagner les organismes à vocation sociale et sans but lucratif dans un processus d'amélioration continue.

Ils peuvent contenir, selon le thème, de l'information (concepts et définitions), des pistes d'amélioration, des canevas, des exemples d'outils et de pratiques ainsi que des liens vers des ressources externes.

<https://ideos.hec.ca/ressources/guides-et-outils-de-gestion/>



### Capsules vidéo : gouvernance

Source : Pôle Idéos de HEC Montréal

Ces capsules vidéos ont été réalisées dans le cadre du « Projet d'intervention pour de nouvelles pratiques en gestion » avec la participation financière du ministère de la Culture et des Communications du Québec et de HEC Montréal.

<https://ideos.hec.ca/ressources/capsules-vidéos-gouvernance/>

**Formation du Centre St-Pierre (formations payantes)**

<https://www.centrestpierre.org/nos-activites/formations/>

## Conclusion

Nous espérons que cette boîte à outils vous permettra de mieux comprendre votre rôle au sein d'un conseil d'administration et de trouver des réponses à certaines de vos questions sur la gouvernance. De nombreuses ressources sont disponibles en ligne pour vous permettre de bien jouer votre rôle au conseil d'administration. Au-delà de toutes les ressources disponibles, l'expérience est essentielle pour devenir des administratrices et administrateurs aguerris.

Comme nous l'avons vu à la section 6, plusieurs outils existent pour faciliter votre recherche d'un conseil d'administration. S'il s'agit d'une première expérience, privilégiez un conseil d'administration qui compte des personnes d'expérience parmi ses membres et qui offre un accès à la formation en gouvernance. Aussi, il faut éviter de cumuler plusieurs conseils d'administration et prendre tout le temps nécessaire pour bien se préparer aux rencontres.

La participation à un conseil d'administration devrait être une expérience enrichissante et stimulante. Plusieurs conditions sont toutefois nécessaires pour qu'elle soit mutuellement enrichissante. La décision de s'investir ou non dans un conseil d'administration doit être bien mûrie. Prenez le temps nécessaire pour y penser et préparer vos questions avant de vous engager.

Le CACI vous souhaite bon succès dans vos futures expériences au sein de conseil d'administration. Vos compétences et votre engagement seront grandement appréciés !