

## Le rôle et les responsabilités du conseil d'administration d'un OBNL québécois

---

Guide complet : cadre juridique, devoirs fiduciaires, gouvernance versus gestion, composition, fonctionnement et bonnes pratiques.

## Table des matières

Douze sections pour comprendre et exercer pleinement le rôle d'administrateur, du cadre légal jusqu'aux pratiques d'évaluation du conseil.

- 01 Introduction : le conseil d'administration, pilier méconnu de la gouvernance communautaire

---

- 02 Le cadre juridique : les lois qui encadrent le CA d'un OBNL au Québec

---

- 03 Les devoirs fiduciaires des administrateurs : diligence, loyauté et bonne foi

---

- 04 Les responsabilités spécifiques du CA d'un OBNL

---

- 05 La distinction fondamentale : gouvernance versus gestion

---

- 06 La composition et le recrutement du CA : diversité, compétences et engagement

---

- 07 Le fonctionnement du CA : réunions, comités et prise de décision

---

- 08 La relation CA-DG : le partenariat stratégique au cœur de la gouvernance

---

- 09 La responsabilité personnelle des administrateurs et l'assurance

---

- 10 L'évaluation du CA : mesurer et améliorer la qualité de la gouvernance

---

- 11 Les ressources disponibles pour les CA d'OBNL au Québec

---

- 12 Conclusion : un CA engagé, formé et efficace est le meilleur atout d'un OBNL

---

## 01 Introduction : le conseil d'administration, pilier méconnu de la gouvernance communautaire

---

Le conseil d'administration est l'organe de gouvernance suprême d'un OBNL. C'est le CA qui détient la responsabilité légale et fiduciaire de l'organisme, qui embauche et évalue la direction générale, qui approuve les orientations stratégiques, et qui rend des comptes aux membres et aux bailleurs de fonds. Pourtant, dans beaucoup d'OBNL québécois, le CA fonctionne en mode minimal — il approuve les procès-verbaux, signe les états financiers, et laisse la direction gérer.

Cette situation n'est pas le résultat d'une mauvaise volonté, mais d'un ensemble de facteurs structurels : des administrateurs bénévoles qui n'ont pas reçu de formation en gouvernance, une confusion persistante entre le rôle de gouvernance et le rôle de gestion, un manque de temps pour approfondir les enjeux, et parfois une direction générale qui préfère un CA discret à un CA engagé.

Ce guide propose un cadre complet pour comprendre et exercer les responsabilités du CA d'un OBNL québécois. Il couvre le cadre juridique, les devoirs fiduciaires, les responsabilités spécifiques, la distinction entre gouvernance et gestion, les bonnes pratiques de fonctionnement, et les pièges à éviter — pour que chaque administrateur puisse exercer son rôle avec confiance, compétence et impact.

## 02 Le cadre juridique : les lois qui encadrent le CA d'un OBNL au Québec

---

Les OBNL québécois sont constitués sous différents régimes juridiques, chacun imposant des obligations spécifiques au conseil d'administration.

Les organismes constitués sous la **Partie III de la Loi sur les compagnies du Québec** (LCQ) sont encore les plus nombreux, bien que ce régime soit en voie de remplacement. Cette loi définit les pouvoirs des administrateurs, les obligations de tenue de livres, les règles de quorum et de vote, et les modalités de convocation des assemblées. Elle impose un minimum de trois administrateurs pour un OBNL.

Les organismes qui ont migré vers la **Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif** (LCOBNL) sont soumis à un cadre plus moderne et plus détaillé. Cette loi fédérale impose des obligations explicites de diligence, de loyauté et de bonne foi, et offre un cadre plus structuré pour la gouvernance, incluant des règles sur les conflits d'intérêts, la rémunération des administrateurs, et la responsabilité personnelle.

Certains organismes sont constitués directement sous le **Code civil du Québec**, qui définit les règles de base pour les personnes morales sans but lucratif. Le Code civil établit les principes fondamentaux de la responsabilité des administrateurs, de la gestion du patrimoine, et des rapports entre l'organisme et ses membres.

Au-delà de la loi constitutive, les OBNL doivent respecter les **règlements généraux** de l'organisme — un document interne qui précise les règles de fonctionnement du CA, les modalités d'élection, les mandats des officiers, et les procédures de prise de décision. Ce document est souvent incomplet ou périmé dans les OBNL, ce qui crée des zones grises en matière de gouvernance.

Enfin, les OBNL sont soumis à des **obligations fiscales** spécifiques. Le maintien du statut d'organisme de bienfaisance (pour ceux qui l'ont) ou d'organisme sans but lucratif exige le respect de conditions strictes en

matière d'utilisation des revenus, de distribution des actifs, et de déclarations annuelles auprès de l'Agence du revenu du Canada et de Revenu Québec.

### 03 Les devoirs fiduciaires des administrateurs : diligence, loyauté et bonne foi

---

Tout administrateur d'un OBNL est tenu par des devoirs fiduciaires qui constituent le socle de sa responsabilité. Ces devoirs ne sont pas optionnels — ils découlent de la loi et s'appliquent à chaque membre du CA, indépendamment de son niveau d'expertise ou de son engagement bénévole.

Le **devoir de diligence** exige que l'administrateur agisse avec le soin, la prudence et la compétence qu'une personne raisonnable exercerait dans des circonstances similaires. Concrètement, cela signifie : lire les documents avant les réunions, poser des questions sur les points qui ne sont pas clairs, s'informer sur les enjeux financiers et opérationnels, et ne pas approuver aveuglément les recommandations de la direction.

Le **devoir de loyauté** impose à l'administrateur d'agir dans le meilleur intérêt de l'organisme, et non dans son intérêt personnel ou celui d'un tiers. Ce devoir est au cœur de la gestion des conflits d'intérêts — un administrateur qui a un intérêt personnel dans une décision doit le déclarer et s'abstenir de voter.

Le **devoir de bonne foi** exige que l'administrateur agisse honnêtement et avec intégrité dans l'exercice de ses fonctions. Il ne peut pas utiliser les informations obtenues en tant qu'administrateur pour son bénéfice personnel, ni agir de manière à nuire à l'organisme.

Le **devoir d'obéissance** (parfois appelé devoir de conformité) oblige l'administrateur à s'assurer que l'organisme respecte sa mission, ses règlements généraux, et les lois applicables. Un CA qui permettrait à l'organisme de dévier de sa mission ou de violer la loi manquerait à ce devoir.

Ces devoirs ne sont pas théoriques — ils ont des conséquences juridiques réelles. Un administrateur qui manque à ses devoirs peut être tenu **personnellement responsable** des dommages causés à l'organisme, à ses créanciers, ou à des tiers. Les cas de responsabilité personnelle sont rares dans le communautaire, mais ils existent, notamment en matière de dettes fiscales (retenues à la source non remises) et de salaires impayés.

### 04 Les responsabilités spécifiques du CA d'un OBNL

---

Au-delà des devoirs fiduciaires généraux, le CA d'un OBNL a des responsabilités spécifiques qui définissent son rôle au quotidien.

La première responsabilité est la **garde de la mission**. Le CA est le gardien de la mission de l'organisme. Il doit s'assurer que toutes les activités, programmes et décisions sont alignés avec la mission telle que définie dans les lettres patentes ou les statuts constitutifs. Tout changement de mission doit être approuvé par l'assemblée des membres.

La deuxième responsabilité est l'**embauche, l'encadrement et l'évaluation du DG**. Le CA est l'employeur de la direction générale. Il définit les attentes, négocie les conditions d'emploi, réalise l'évaluation annuelle,

et prend les décisions relatives au renouvellement ou à la fin du mandat. Cette responsabilité est souvent la plus mal exercée dans les OBNL — beaucoup de CA n'évaluent jamais formellement leur DG.

La troisième responsabilité est la **surveillance financière**. Le CA approuve le budget annuel, surveille l'exécution budgétaire, approuve les états financiers vérifiés, et s'assure que l'organisme dispose de contrôles financiers adéquats. Les administrateurs n'ont pas besoin d'être comptables, mais ils doivent être capables de lire et de comprendre les états financiers de base et de poser des questions pertinentes.

La quatrième responsabilité est la **planification stratégique**. Le CA définit les orientations stratégiques de l'organisme, approuve le plan stratégique, et en assure le suivi. Cette responsabilité distingue le rôle de gouvernance (définir le « où allons-nous ? ») du rôle de gestion (déterminer le « comment y arrivons-nous ? »).

La cinquième responsabilité est la **gestion des risques**. Le CA doit identifier les risques majeurs auxquels l'organisme est exposé — financiers, opérationnels, juridiques, réputationnels — et s'assurer que des mesures d'atténuation sont en place. Cette responsabilité inclut la vérification que l'organisme dispose des assurances appropriées.

La sixième responsabilité est la **reddition de comptes**. Le CA rend des comptes aux membres lors de l'assemblée générale annuelle, aux bailleurs de fonds dans les rapports exigés, et aux autorités fiscales dans les déclarations annuelles. La transparence et la rigueur de cette reddition de comptes sont essentielles à la crédibilité de l'organisme.

## 05 La distinction fondamentale : gouvernance versus gestion

---

La confusion entre le rôle de gouvernance du CA et le rôle de gestion de la direction générale est la source la plus fréquente de dysfonctionnement dans les OBNL. Clarifier cette distinction est essentiel pour un fonctionnement sain.

Le **CA gouverne** : il définit la vision, approuve les orientations stratégiques, fixe les politiques, surveille les résultats, et embauche ou évalue le DG. Le CA décide du « quoi » et du « pourquoi ». Il pose les questions : « Sommes-nous en train de remplir notre mission ? Nos ressources sont-elles utilisées efficacement ? Quels sont les risques ? Où allons-nous dans cinq ans ? »

La **direction gère** : elle met en œuvre les orientations du CA, dirige les opérations quotidiennes, gère le personnel, administre les finances, et rend compte au CA de la progression. La direction décide du « comment » et du « quand ». Elle répond aux questions opérationnelles et prend les décisions courantes sans avoir besoin de l'approbation du CA pour chaque action.

Les **zones de confusion** les plus fréquentes incluent : des administrateurs qui interviennent dans les décisions opérationnelles (embauche du personnel, choix des fournisseurs, gestion des horaires), une direction qui prend des décisions stratégiques sans consulter le CA (changement de programmation majeur, engagement financier important), et un CA qui micromanage parce qu'il n'a pas confiance dans la direction — ou une direction qui résiste à toute supervision parce qu'elle considère le CA comme un obstacle.

La solution passe par une **politique de délégation** claire — un document qui définit explicitement quelles décisions relèvent du CA, lesquelles sont déléguées au DG, et quelles sont les limites de cette délégation (par exemple : le DG peut engager des dépenses jusqu'à un certain montant sans approbation du CA). Cette politique, adoptée par résolution du CA, élimine l'ambiguïté et protège les deux parties.

## 06 La composition et le recrutement du CA : diversité, compétences et engagement

---

La composition du CA détermine en grande partie sa capacité à exercer son rôle efficacement. Un CA composé exclusivement de personnes aux profils similaires — même compétentes — risque de développer des angles morts qui peuvent nuire à l'organisme.

La **diversité des compétences** devrait être un objectif explicite du recrutement. Un CA fonctionnel a besoin de compétences en finances et comptabilité, en droit, en gestion des ressources humaines, en communication, en développement et levée de fonds, et dans le domaine d'intervention de l'organisme. Une grille de compétences — un tableau qui cartographie les compétences existantes et les lacunes — est un outil simple et puissant pour guider le recrutement.

La **diversité des perspectives** est tout aussi importante. Le CA devrait refléter la diversité de la communauté desservie : diversité de genre, d'âge, d'origine culturelle, d'expérience professionnelle et de parcours de vie. Un CA homogène risque de prendre des décisions qui ne tiennent pas compte des réalités de toute la communauté.

Le **recrutement proactif** est nécessaire pour atteindre cette diversité. Attendre que des candidatures se présentent spontanément lors de l'AGA perpétue l'homogénéité. Le CA devrait identifier activement des candidats potentiels, les approcher personnellement, et leur expliquer le rôle et les attentes. Les tables de concertation, les réseaux communautaires et les chambres de commerce sont des sources de recrutement sous-utilisées.

L'**engagement attendu** devrait être clairement communiqué avant le recrutement : nombre de réunions par an, temps de préparation estimé, participation attendue aux comités, contribution financière le cas échéant (dans certains organismes), et durée du mandat. Un administrateur qui accepte un mandat sans comprendre les attentes sera un administrateur désengagé.

## 07 Le fonctionnement du CA : réunions, comités et prise de décision

---

L'efficacité du CA dépend en grande partie de la qualité de son fonctionnement — la façon dont les réunions sont organisées, les décisions sont prises, et l'information circule.

Les **réunions du CA** devraient être planifiées annuellement (un calendrier fixe facilite la participation), préparées rigoureusement (ordre du jour et documents envoyés au moins une semaine à l'avance), et animées efficacement (respect du temps, focus sur les décisions stratégiques, limitation des rapports opérationnels). Un CA qui passe 80 % de son temps à écouter des rapports et 20 % à discuter des enjeux stratégiques a inversé ses priorités.

La fréquence recommandée est de **6 à 10 réunions par année**, selon la taille et la complexité de l'organisme. Moins de 6 réunions rend le suivi difficile ; plus de 10 risque de glisser dans la microgestion et d'épuiser les bénévoles.

Les **comités du CA** permettent d'approfondir les dossiers sans alourdir les réunions plénières. Les comités les plus courants dans les OBNL sont : le comité exécutif (décisions urgentes entre les réunions), le comité des finances (surveillance financière approfondie), le comité de gouvernance et de mise en candidature (recrutement d'administrateurs, évaluation du CA), et le comité des ressources humaines (évaluation du DG, politique salariale). Les petits organismes n'ont pas besoin de tous ces comités — un comité exécutif et un comité des finances suffisent souvent.

La **prise de décision** au CA devrait suivre un processus structuré : présentation de l'enjeu, discussion, délibération, et vote. Les décisions importantes devraient être prises par résolution formelle, consignée au procès-verbal. Le consensus est souhaitable mais pas toujours possible — le vote à la majorité est le mécanisme normal. Un administrateur dissident a le droit de faire inscrire sa dissidence au procès-verbal, ce qui peut le protéger en cas de responsabilité future.

## 08 La relation CA-DG : le partenariat stratégique au cœur de la gouvernance

---

La relation entre le conseil d'administration et la direction générale est la relation la plus déterminante dans la vie d'un OBNL. Quand elle fonctionne bien, l'organisme prospère. Quand elle dysfonctionne, tout l'organisme en souffre.

Une relation **saine** se caractérise par : une confiance mutuelle fondée sur la transparence, des rôles clairement définis et respectés, une communication régulière et ouverte, un soutien du CA envers le DG (et vice versa), et une capacité à aborder les désaccords de manière constructive.

Les **dysfonctionnements courants** incluent : un CA absent qui laisse le DG prendre toutes les décisions sans supervision (le CA « tampon »), un CA envahissant qui s'ingère dans les opérations quotidiennes et mine l'autorité du DG, un DG qui retient l'information pour maintenir le contrôle, un CA divisé dont les membres communiquent individuellement et contradictoirement avec le DG, et une personnalisation des enjeux qui empêche une discussion objective.

La **communication entre le CA et le DG** devrait être structurée : un rapport de direction présenté à chaque réunion du CA, des rencontres régulières entre le président et le DG (mensuelles idéalement), et des canaux clairs pour les communications urgentes. Le principe fondamental est que le CA communique avec le DG par l'intermédiaire du président — les administrateurs individuels ne devraient pas donner de directives directement au DG ou au personnel.

## 09 La responsabilité personnelle des administrateurs et l'assurance

---

Les administrateurs d'OBNL s'exposent à une responsabilité personnelle dans certaines circonstances. Bien que le risque soit généralement faible dans le communautaire, il est réel et doit être compris.

Les situations de **responsabilité personnelle** les plus courantes incluent : les dettes fiscales (retenues à la source non remises, TPS et TVQ impayées) — les administrateurs sont personnellement responsables de ces montants ; les salaires impayés (dans certaines circonstances) ; les décisions prises en violation de la loi ou des règlements de l'organisme ; et la négligence grave dans l'exercice des devoirs fiduciaires.

L'**assurance responsabilité des administrateurs et dirigeants** (assurance D&O) est un outil essentiel de protection. Cette assurance couvre les frais de défense juridique et les dommages éventuels en cas de poursuite contre un administrateur. Son coût est généralement modeste (de quelques centaines à quelques milliers de dollars par an, selon la taille de l'organisme) et constitue un investissement indispensable.

La **Loi sur les compagnies** et la LCOBNL offrent certaines protections aux administrateurs qui agissent de bonne foi et avec diligence. Un administrateur qui peut démontrer qu'il a exercé ses devoirs avec le soin d'une personne raisonnable sera généralement protégé contre la responsabilité personnelle — d'où l'importance de documenter la diligence exercée (participation aux réunions, questions posées, votes enregistrés).

## 10 L'évaluation du CA : mesurer et améliorer la qualité de la gouvernance

---

La plupart des CA d'OBNL n'évaluent jamais leur propre performance — une lacune significative pour un organe qui exige l'évaluation de la direction qu'il supervise. L'autoévaluation du CA est pourtant une pratique fondamentale de bonne gouvernance.

L'**évaluation annuelle du CA** peut prendre plusieurs formes : un questionnaire d'autoévaluation rempli individuellement par chaque administrateur, une discussion collective facilitée par le président ou un animateur externe, ou une évaluation par un tiers (consultant en gouvernance). Les aspects évalués incluent : la clarté des rôles, la qualité de l'information reçue, l'efficacité des réunions, la participation des membres, la qualité de la relation avec le DG, et la satisfaction des administrateurs.

L'évaluation devrait mener à un **plan d'amélioration** concret : formation sur des sujets identifiés, modification des pratiques de réunion, recrutement ciblé pour combler des lacunes de compétences, ou révision des politiques de gouvernance. Un CA qui s'évalue mais ne change rien perd l'exercice de son sens.

L'évaluation des **administrateurs individuels** est plus délicate mais tout aussi importante. Certains CA adoptent une pratique de conversation individuelle entre le président et chaque administrateur, une fois par an, pour discuter de la contribution, de la satisfaction et des intentions de renouvellement. Cette pratique permet d'identifier les administrateurs désengagés et de trouver des solutions avant que la situation ne devienne problématique.

## 11 Les ressources disponibles pour les CA d'OBNL au Québec

---

Les administrateurs d'OBNL québécois disposent de plusieurs ressources pour développer leurs compétences en gouvernance.

Le **COCo** (Centre des organismes communautaires) offre des formations en gouvernance spécifiquement conçues pour le milieu communautaire. Ses guides et outils en ligne sont accessibles gratuitement et couvrent les aspects fondamentaux du rôle d'administrateur.

Le **CSMO-ÉSAC** (Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire) propose des formations en gouvernance et en gestion adaptées au secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. Ses ressources incluent des outils d'évaluation du CA et des guides de bonnes pratiques.

L'**IGOPP** (Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques) et le **Collège des administrateurs de sociétés** offrent des programmes de formation plus approfondis en gouvernance. Bien que principalement destinés au secteur privé, ces programmes incluent des modules pertinents pour les OBNL.

Les **regroupements sectoriels** offrent souvent du soutien en gouvernance à leurs membres : accompagnement, formation, et partage de pratiques exemplaires. Les corporations de développement communautaire (CDC) et les tables de concertation peuvent également accompagner les CA dans leur développement.

Enfin, la Politique gouvernementale de l'action communautaire (**PGAC**) reconnaît l'importance de la gouvernance comme fondement de l'autonomie communautaire, et plusieurs programmes de financement acceptent les coûts de formation en gouvernance comme dépenses admissibles — un argument supplémentaire pour intégrer le développement du CA dans les demandes de subvention et dans le calcul du [coût complet](#) de fonctionnement de l'organisme.

## 12 Conclusion : un CA engagé, formé et efficace est le meilleur atout d'un OBNL

---

Le conseil d'administration n'est pas un formalisme administratif — c'est l'organe qui garantit la pérennité, la crédibilité et l'impact d'un OBNL. Un CA qui comprend ses responsabilités, qui exerce ses devoirs avec diligence, qui maintient une relation constructive avec la direction, et qui investit dans son propre développement est le meilleur atout dont un organisme puisse disposer.

Pour les administrateurs actuels et potentiels, le message est clair : accepter un siège au CA d'un OBNL n'est pas un geste symbolique — c'est un engagement qui comporte des responsabilités légales, éthiques et stratégiques réelles. Mais c'est aussi une opportunité exceptionnelle de contribuer au bien-être de sa communauté, de développer ses compétences, et de participer à la gouvernance d'organisations qui font une différence concrète dans la vie des gens.

Le [retour social sur investissement](#) (RSI) d'une bonne gouvernance est incommensurable : des décisions mieux éclairées, une gestion plus rigoureuse, une crédibilité renforcée auprès des bailleurs, une direction générale soutenue et efficace, et un organisme résilient capable de traverser les crises et de saisir les opportunités. C'est ce que chaque OBNL québécois mérite — et ce que chaque CA a le pouvoir de construire.

## À propos de cette ressource

Ce guide fait partie des ressources que **Subventions OBNL** publie librement pour outiller les organismes à but non lucratif du Québec. Vous pouvez le partager à l'ensemble de votre conseil d'administration.

### Pour aller plus loin

#### Version en ligne du guide

<https://subventions-obnl.ca/role-responsabilites-conseil-administration-obnl-quebecois-guide/>

#### Toutes nos ressources gratuites pour OBNL — Québec

<https://subventions-obnl.ca/ressources-gratuites-obnl-quebec/>

#### Les responsabilités méconnues d'un DG d'OBNL

<https://subventions-obnl.ca/responsabilites-meconnues-dg-obnl-quebec/>

#### Recevez le Radar OBNL

Chaque lundi, les appels de projets ouverts, un décryptage et un cas réel — gratuitement :  
[subventions-obnl.ca/radar-obnl](https://subventions-obnl.ca/radar-obnl)

© 2026 **Subventions OBNL** · Adama Diop · NEQ 2268157619  
[contact@subventions-obnl.ca](mailto:contact@subventions-obnl.ca) · [subventions-obnl.ca](https://subventions-obnl.ca)