

SYLLABUS TL-GOV-01

STRUCTURATION ET GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE

Toudeh Learning Lab

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Dernière MAJ	20 Avril 2026
Code du cours	TL-GOV-01
Titre	Structuration et gouvernance organisationnelle
Pôle	Gouvernance, Évaluation & Impact
Niveau	Intermédiaire / Avancé
Durée	2 jours (14 heures)
Format	Atelier présentiel / En ligne
Langue	Français
Attestation	Certificat de réussite

DESCRIPTION DU COURS

Une organisation bien structurée et dotée d'une gouvernance solide est une organisation capable de prendre de bonnes décisions, de mobiliser efficacement ses ressources, de rendre compte de ses actions et de générer un impact durable. Pourtant, de nombreuses organisations qu'elles soient des OBNL, des PME, des institutions ou des organismes communautaires, fonctionnent sans cadre de gouvernance clairement défini, ce qui engendre confusion des rôles, conflits décisionnels, inefficacité opérationnelle et vulnérabilité organisationnelle. Ce cours intensif de deux jours accompagne les dirigeants, gestionnaires et membres de conseils d'administration dans la conception et la mise en place d'une structure organisationnelle efficace et d'un cadre de gouvernance robuste, adapté à la réalité et aux ambitions de leur organisation. À travers des ateliers pratiques, des études de cas et des outils directement applicables, les participants repartiront avec un plan de structuration et de gouvernance opérationnel pour leur propre organisation.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

À la fin de cette formation, les participants seront en mesure de :

- Comprendre les fondements de la gouvernance organisationnelle et ses enjeux stratégiques
- Distinguer les différents modèles de structuration organisationnelle et choisir celui adapté à leur contexte
- Clarifier les rôles et responsabilités au sein des instances décisionnelles

- Concevoir ou réviser la structure organisationnelle de leur organisation
- Mettre en place un cadre de gouvernance clair et opérationnel
- Développer les politiques et procédures organisationnelles essentielles
- Renforcer l'efficacité du conseil d'administration ou des instances dirigeantes
- Prévenir et gérer les conflits d'intérêts et les risques de gouvernance
- Construire une culture organisationnelle de redevabilité et de transparence

PRÉREQUIS

Il est recommandé :

- D'occuper un rôle de direction, de gestion ou de membre d'un conseil d'administration
- D'avoir une expérience minimale en gestion organisationnelle
- Il est utile (mais non obligatoire) d'avoir complété **TL-PMO-01** ou **TL-PMO-02**

PUBLIC CIBLE

Ce cours s'adresse à :

- Directeurs généraux et directeurs exécutifs d'organisations
- Membres de conseils d'administration (CA) et de comités de gouvernance
- Fondateurs d'organisations en phase de structuration
- Responsables de développement organisationnel
- Gestionnaires souhaitant renforcer la gouvernance de leur organisation
- Consultants et accompagnateurs d'organisations

CONTENU DU COURS

JOUR 1 : Fondements de la gouvernance et structuration organisationnelle

Module 1 : Comprendre la gouvernance organisationnelle (1h)

A - Qu'est-ce que la gouvernance organisationnelle ?

- Définition et importance stratégique de la gouvernance
- La gouvernance comme système de direction, de contrôle et de redevabilité

- Distinction entre gouvernance et gestion :

	Gouvernance (CA / Conseil)	Gestion (Direction générale)
Rôle	Orienter, surveiller, rendre compte	Planifier, organiser, diriger, contrôler
Horizon	Long terme	Court et moyen terme
Responsabilité	Envers les parties prenantes	Envers le CA et l'organisation
Décisions	Stratégiques	Opérationnelles
Fréquence	Périodique (réunions CA)	Continue (quotidienne)

- Les principes fondamentaux d'une bonne gouvernance :
 - **Transparence** (Rendre l'information accessible)
 - **Redevabilité** (Rendre compte de ses actions et décisions)
 - **Intégrité** (Agir avec honnêteté et éthique)
 - **Équité** (Traiter toutes les parties prenantes de manière juste)
 - **Efficacité** (Prendre de bonnes décisions au bon moment)
 - **Participation** (Impliquer les parties prenantes concernées)

B - Les enjeux contemporains de la gouvernance

- Gouvernance dans un contexte de croissance rapide
- Gouvernance en période de crise ou de transformation
- Gouvernance et diversité, équité et inclusion (DEI)
- Gouvernance numérique et cybersécurité
- Gouvernance dans les organisations à but non lucratif vs entreprises privées

C - Les risques d'une mauvaise gouvernance

- Conflits de rôles et chevauchements décisionnels
- Conflits d'intérêts non gérés
- Perte de confiance des parties prenantes et des bailleurs de fonds
- Vulnérabilité légale et réglementaire
- Paralysie décisionnelle
- Études de cas : exemples de crises de gouvernance et leçons apprises

Module 2 : Les modèles de structuration organisationnelle (1h30)

A - Les principaux modèles de structure organisationnelle

Modèle	Description	Avantages	Limites	Adapté pour
Structure fonctionnelle	Organisation par fonctions (RH, finances, opérations, etc.)	Clarté des rôles, expertise concentrée	Silos, lenteur de communication	PME et organisations de taille moyenne
Structure divisionnelle	Organisation par produits, programmes ou territoires	Autonomie des divisions, réactivité	Duplication des ressources	Grandes organisations multi-programmes
Structure matricielle	Double ligne d'autorité (fonctionnelle + projet)	Flexibilité, partage des ressources	Complexité, conflits de loyauté	Organisations en mode projet
Structure en réseau	Organisation décentralisée avec partenaires externes	Agilité, faibles coûts fixes	Coordination complexe	Organisations en écosystème
Structure plate	Peu de niveaux hiérarchiques, forte autonomie	Rapidité, innovation	Difficile à grande échelle	Startups, petites équipes
Structure circulaire (holacratie)	Autorité distribuée par cercles	Autonomie, responsabilisation	Apprentissage long, culture spécifique	Organisations innovantes

B - Choisir le bon modèle pour son organisation

- Facteurs déterminants dans le choix d'une structure :
 - Taille de l'organisation
 - Nombre et type de programmes ou de services
 - Culture organisationnelle
 - Stratégie de croissance
 - Ressources disponibles
 - Environnement réglementaire

C - L'organigramme organisationnel

- Rôle et importance de l'organigramme
- Types d'organigrammes :
 - Organigramme hiérarchique
 - Organigramme fonctionnel
 - Organigramme matriciel
 - Organigramme circulaire
- Comment concevoir un organigramme efficace et lisible
- Outils de création d'organigrammes : Lucidchart, Canva, Microsoft Visio, Google Draw
- **Atelier : conception ou révision de l'organigramme de son organisation**

Module 3 : Les instances de gouvernance (1h30)

A - Le conseil d'administration (CA)

- Rôle stratégique du CA :
 - Définir et protéger la mission organisationnelle
 - Approuver la planification stratégique
 - Superviser la santé financière
 - Embaucher, évaluer et soutenir la direction générale
 - Gérer les risques organisationnels
 - Représenter et défendre les intérêts de l'organisation
- Composition optimale d'un CA :



- Taille optimale du CA selon le type d'organisation

- Durée des mandats et renouvellement des membres
- Profils et compétences à rechercher au CA
- Matrice des compétences du CA :

Compétence	Membre 1	Membre 2	Membre 3	Membre 4	Membre 5	Lacunes identifiées
Finance / Comptabilité	✓					
Droit / Conformité		✓				
Gestion des RH			✓			
Développement des affaires				✓		
Technologies numériques						⚠ Lacune
Expertise sectorielle					✓	
Gouvernance	✓					
Réseaux et relations publiques				✓		

B - Les comités du CA

Comité	Rôle principal
Comité exécutif	Agit au nom du CA entre les réunions plénières
Comité de finances et d'audit	Supervision financière et gestion des risques financiers
Comité de gouvernance	Recrutement des administrateurs, évaluation du CA
Comité des ressources humaines	Supervision des politiques RH, évaluation de la DG
Comité de programme	Supervision de la qualité et de l'impact des programmes
Comité de développement	Soutien à la levée de fonds et aux partenariats

C - La direction générale et l'équipe de direction

- Rôle et responsabilités de la direction générale
- La relation CA : Direction générale : collaboration, délégation et supervision

- L'équipe de direction : composition et dynamique
- Délégation des pouvoirs : niveaux d'autorité et limites

D - Les assemblées générales

- Assemblée générale annuelle (AGA) : rôle et déroulement
- Assemblée générale extraordinaire (AGE) : quand et comment la convoquer
- Procédures parlementaires de base (Code Morin, Robert's Rules)
- **Atelier : cartographie des instances de gouvernance de son organisation**

Module 4 : Les politiques et procédures organisationnelles essentielles (1h)

A - Pourquoi les politiques organisationnelles sont-elles essentielles ?

- Assurer la cohérence et l'équité des décisions
- Protéger l'organisation sur le plan légal et éthique
- Encadrer les comportements et les pratiques
- Faciliter l'intégration des nouveaux membres
- Démontrer la rigueur organisationnelle aux bailleurs de fonds

B - Les politiques organisationnelles incontournables

Politique	Description
Politique de gouvernance	Fonctionnement du CA, comités, mandats, quorum
Politique financière	Autorisation des dépenses, signataires, gestion de la trésorerie
Politique de gestion des conflits d'intérêts	Déclaration, recusal, gestion des situations conflictuelles
Politique de ressources humaines	Embauche, conditions de travail, évaluation de la performance
Politique de communication	Porte-parole, médias sociaux, communications externes
Politique de confidentialité	Protection des données, RGPD, Loi 25 (Québec)
Politique de gestion des risques	Identification, évaluation et mitigation des risques
Politique d'équité, diversité et inclusion (EDI)	Engagements EDI et mécanismes de mise en œuvre

Code de conduite et d'éthique	Standards de comportement attendus de tous les membres
--------------------------------------	--

C - Développer et adopter une politique organisationnelle

- Étapes de développement d'une politique :
 1. Identification du besoin
 2. Consultation des parties prenantes concernées
 3. Rédaction du projet de politique
 4. Révision et validation par la direction et le CA
 5. Adoption formelle par le CA
 6. Communication et diffusion à l'ensemble des membres
 7. Révision périodique
- **Atelier : identification et priorisation des politiques à développer dans son organisation**

Synthèse de la journée 1 (30 min)

- Révision des apprentissages
- Questions et réponses
- Travail à compléter en soirée :
 - Finalisation de l'organigramme
 - Identification des lacunes de gouvernance prioritaires

JOUR 2 : Renforcement de la gouvernance et mise en œuvre

Module 5 : Renforcer l'efficacité du conseil d'administration (1h30)

A - Le cycle de vie d'un conseil d'administration



Recruter et intégrer les bons administrateurs

- Identifier les profils et compétences manquants (matrice des compétences)
- Processus de recrutement des administrateurs :
 - Appel de candidatures

- Comité de sélection
- Entrevue et vérification
- Présentation à l'AGA
- Programme d'orientation des nouveaux administrateurs :
 - Trousse d'accueil du CA (mission, vision, valeurs, statuts, politiques, plans)
 - Réunion d'orientation avec la DG et le/la président(e) du CA
 - Jumelage avec un administrateur expérimenté

C - Animer des réunions du CA efficaces

- Structure d'une réunion du CA productive :

Étape	Contenu	Durée recommandée
Ouverture	Quorum, adoption de l'ordre du jour, approbation du procès-verbal	10 min
Rapports	Rapport de la DG, rapport financier, rapports des comités	30-45 min
Points stratégiques	Discussion et décision sur les enjeux stratégiques	45-60 min
Points d'information	Informations à partager sans décision requise	15 min
Huis clos	Discussion entre administrateurs sans la direction	15 min
Clôture	Prochaine réunion, tour de table, levée de la séance	10 min

- Préparer un ordre du jour efficace
- Le rôle du/de la président(e) dans l'animation des réunions
- La prise de décision par consensus vs vote
- La rédaction de procès-verbaux efficaces
- Utilisation des outils numériques pour la gouvernance (Boardable, BoardEffect, etc.)

D - Évaluer et améliorer la performance du CA

- Évaluation annuelle du CA : individuelle et collective
- Grille d'auto-évaluation du CA :

Dimension	Indicateurs	Évaluation (1-5)	Commentaires
Clarté des rôles	Les administrateurs comprennent leur rôle		
Engagement	Présence et participation aux réunions		
Préparation	Lecture des documents avant les réunions		
Dynamique collective	Qualité des échanges et de la collégialité		
Prise de décision	Qualité et rapidité des décisions prises		
Supervision de la DG	Qualité de la relation CA — DG		
Gestion des risques	Vigilance et proactivité face aux risques		
Vision stratégique	Contribution à l'orientation stratégique		

Module 6 : Gestion des conflits d'intérêts et éthique organisationnelle (1h)

A - Comprendre les conflits d'intérêts

- Définition d'un conflit d'intérêts réel, apparent et potentiel
- Sources courantes de conflits d'intérêts dans les organisations :
 - Transactions avec des entreprises liées à un administrateur
 - Relations familiales et personnelles
 - Intérêts financiers personnels
 - Double appartenance organisationnelle

B - Prévenir et gérer les conflits d'intérêts

- La déclaration annuelle des intérêts (formulaire de divulgation)
- Le registre des conflits d'intérêts
- Processus de recusal (retrait d'un administrateur lors d'une discussion ou d'un vote)
- Formation des administrateurs et de l'équipe de gestion

C - Construire une culture éthique organisationnelle

- Le code de conduite et d'éthique : contenu et mise en œuvre
- Mécanismes de signalement des manquements éthiques
- Protection des dénonciateurs (whistleblowers)
- Le rôle de la direction dans l'incarnation de la culture éthique

Module 7 : Planification stratégique et gouvernance (1h)

A - Le lien entre gouvernance et planification stratégique

- Le rôle du CA dans la planification stratégique
- La différence entre le rôle du CA et celui de la direction dans le processus de planification
- Comment ancrer la planification stratégique dans la gouvernance :
 - Adoption du plan stratégique par le CA
 - Suivi trimestriel de la mise en œuvre
 - Révision annuelle des orientations stratégiques
 - Alignement du budget sur les priorités stratégiques

B - Décliner la stratégie en structure organisationnelle

- La structure suit la stratégie : comment adapter l'organisation à ses ambitions
- Restructuration organisationnelle : quand et comment ?
- Gestion du changement dans un contexte de restructuration
- Communication interne lors d'une restructuration

C - Gouvernance et gestion de la performance organisationnelle

- Le tableau de bord de gouvernance :

Dimension	Indicateur	Cible	Résultat	Écart	Action requise
Mission & Impact	Bénéficiaires rejoints	500	420	-16%	Réviser la stratégie de rayonnement
Finances	Ratio revenus/dépenses	≥ 1.0	0.95	-5%	Activer le plan de contingence
Gouvernance	Taux de présence au CA	$\geq 80\%$	85%	+5%	Maintenir
RH	Taux de rétention des employés	$\geq 85\%$	78%	-7%	Revoir les conditions de travail
Partenariats	Partenariats actifs	10	8	-2	Activer 2 nouveaux partenariats

Module 8 : Conformité légale et réglementaire (30 min)

A - Les obligations légales des organisations au Canada

- Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif (LCOBNL)
- Loi sur les compagnies du Québec (pour les OBNL québécois)
- Obligations envers l'Agence du revenu du Canada (ARC) pour les organismes de bienfaisance enregistrés
- Obligations de dépôt annuel et de rapports
- Responsabilités légales des administrateurs

B - Les risques légaux pour les administrateurs

- Responsabilité fiduciaire des administrateurs
- Devoir de prudence, devoir de loyauté et devoir d'obéissance
- Comment se protéger : assurance responsabilité des administrateurs (D&O)
- Ressources et outils de conformité

Module 9 - Atelier intégrateur final (1h)

Chaque participant présente son plan de structuration et de gouvernance

Éléments du livrable final :

- Organigramme organisationnel révisé ou conçu
- Cartographie des instances de gouvernance
- Matrice des compétences du CA avec lacunes identifiées
- Liste priorisée des politiques organisationnelles à développer
- Grille d'évaluation de la gouvernance actuelle
- Plan d'action de renforcement de la gouvernance sur 12 mois
- Présentation de 5 à 7 minutes par participant
- Rétroaction structurée du formateur et du groupe
- Identification des priorités d'action pour les 90 prochains jours

Clôture et synthèse (30 min)

- Révision des apprentissages clés des deux journées
- Les 10 principes d'une gouvernance organisationnelle exemplaire
- Ressources complémentaires recommandées

- Questions et réponses

APPROCHE PÉDAGOGIQUE

Méthode	Description
Exposés magistraux	Présentation des concepts et cadres de gouvernance
Ateliers pratiques	Construction des outils directement applicables
Études de cas	Analyse de situations de gouvernance réelles anonymisées
Simulations	Simulation de réunion de CA et gestion de conflits
Révisions croisées	Rétroaction entre participants
Atelier intégrateur	Présentation et défense du plan de gouvernance

OUTILS ET RESSOURCES

Les participants recevront :

- Cartable de formation complet (PDF)
- Matrice des compétences du conseil d'administration
- Grille d'évaluation de la gouvernance organisationnelle
- Gabarit d'ordre du jour et de procès-verbal de CA
- Gabarit de politique de gestion des conflits d'intérêts
- Formulaire de déclaration annuelle des intérêts
- Gabarit de code de conduite et d'éthique
- Tableau de bord de gouvernance organisationnelle
- Check-list de conformité légale pour OBNL canadiens
- Accès aux ressources post-formation sur **Toudeh Learning Lab**

ÉVALUATION ET CERTIFICATION

Élément	Description	Pondération
Participation active	Engagement et contributions aux ateliers et simulations	15%
Organigramme et cartographie des instances	Clarté et pertinence de la structuration proposée	20%
Politiques organisationnelles	Identification et priorisation structurées	25%
Plan de gouvernance intégré	Plan complet, réaliste et opérationnel	40%

Seuil de réussite : 70% Un **Certificat de réussite Toudeh Learning Lab** est remis aux participants ayant atteint le seuil de réussite.

FORMATEURS

Les formations Toudeh Learning Lab sont dispensées par des **praticiens certifiés et expérimentés** en développement de partenariats, négociation stratégique et développement organisationnel, issus des secteurs public, privé, communautaire et philanthropique canadien.

MODALITÉS D'INSCRIPTION

Taille du groupe	8 à 20 participants
Format disponible	Atelier présentiel / En ligne / Sur mesure en entreprise
Lieu	Montréal, Ottawa, Toronto (Canada) ou en ligne via Zoom/Teams
Tarif individuel	Sur demande
Tarif groupe	Tarification préférentielle disponible
Date prochaine session	À confirmer, Voir calendrier Toudeh Learning Lab

NOUS CONTACTER

Courriel : formations@toudeh.com

Site web : www.toudeh-pmo.com/learninglab

POLITIQUE D'ANNULATION

- Annulation **14 jours avant** la formation : remboursement complet
- Annulation **7 à 13 jours avant** : crédit applicable à une session future
- Annulation **moins de 7 jours avant** : aucun remboursement

© 2026 Toudeh Learning Lab | Toudeh Études & Projets | Groupe Toudeh

Document sujet à modification www.toudeh-pmo.com/learninglab