

SYLLABUS TL-GOV-04

DÉVELOPPEMENT DE PROGRAMMES ET SERVICES

Toudeh Learning Lab

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Dernière MAJ	20 Avril 2026
Code du cours	TL-GOV-04
Titre	Développement de programmes et services
Pôle	Gouvernance, Évaluation & Impact
Niveau	Intermédiaire / Avancé
Durée	2 jours (14 heures)
Format	Atelier présentiel / En ligne
Langue	Français
Attestation	Certificat de réussite — Toudeh Learning Lab

DESCRIPTION DU COURS

Concevoir un programme ou un service efficace ne s'improvise pas. Entre l'identification des besoins réels des bénéficiaires, la définition d'une offre cohérente, la mobilisation des ressources nécessaires et la mise en œuvre opérationnelle, de nombreuses organisations échouent à transformer de bonnes intentions en interventions structurées et durables. Ce cours intensif de deux jours accompagne les dirigeants, gestionnaires et chargés de programmes dans la conception, la structuration et le lancement de programmes et services à impact. À travers une démarche rigoureuse inspirée du design de programmes, du design thinking et des meilleures pratiques en développement organisationnel, les participants repartiront avec un cadre de programme complet, opérationnel et prêt à être mis en œuvre ou soumis à des bailleurs de fonds.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

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

- Comprendre les fondements du développement de programmes et services
- Réaliser une analyse des besoins rigoureuse et centrée sur les bénéficiaires
- Concevoir une offre de programme cohérente et différenciée
- Développer une théorie du changement et un modèle logique de programme
- Structurer les composantes opérationnelles d'un programme

- Élaborer un budget de programme réaliste et justifié
- Concevoir un cadre de gouvernance et de gestion du programme
- Développer une stratégie de communication et de mobilisation des bénéficiaires
- Préparer un dossier de programme complet pour les bailleurs de fonds
- Planifier le lancement et la mise en œuvre du programme

PRÉREQUIS

Il est recommandé:

- D'occuper un rôle de direction, de gestion de programmes ou de développement organisationnel
- D'avoir une expérience minimale en gestion d'organisations ou de projets
- Il est utile (mais non obligatoire) d'avoir complété **TL-GOV-01**, **TL-GOV-02** ou **TL-GOV-03**

PUBLIC CIBLE

Ce cours s'adresse à :

- Directeurs généraux et directeurs de programmes
- Chargés de projets et de programmes
- Responsables du développement organisationnel
- Membres de conseils d'administration impliqués dans la conception de programmes
- Entrepreneurs sociaux en démarrage
- Consultants en développement organisationnel
- Tout professionnel souhaitant concevoir un programme ou un service structuré et à impact

CONTENU DU COURS

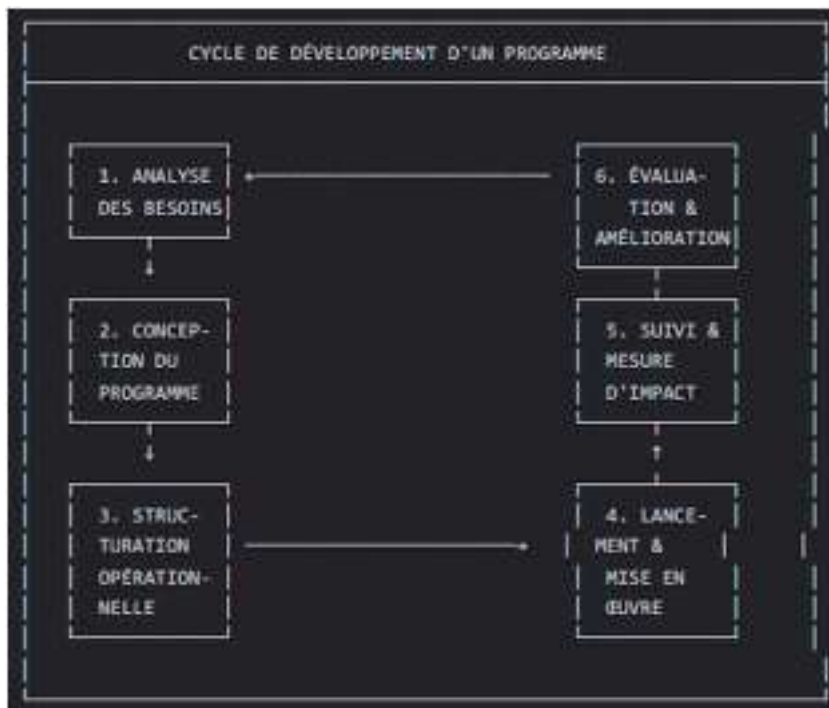
JOUR 1 : Analyse, conception et structuration du programme

Module 1 : Fondements du développement de programmes et services (1h)

A - Qu'est-ce qu'un programme ?

- Définition d'un programme versus un projet versus un service
- Les caractéristiques d'un programme efficace :
 - Ancré dans des besoins réels et documentés
 - Aligné sur la mission organisationnelle
 - Doté d'une théorie du changement claire
 - Structuré et reproductible
 - Financièrement viable
 - Mesurable et évaluable
 - Centré sur les bénéficiaires

B - Le cycle de développement d'un programme



C - Les facteurs de succès d'un programme

Facteur	Description
Pertinence	Le programme répond à un besoin réel et documenté
Cohérence	Le programme est aligné sur la mission et les capacités de l'organisation
Faisabilité	Le programme est réaliste compte tenu des ressources disponibles
Efficacité	Le programme produit les résultats visés chez les bénéficiaires
Effizienz	Le programme maximise l'impact par rapport aux ressources investies
Durabilité	Le programme peut être maintenu dans le temps
Scalabilité	Le programme peut être adapté ou reproduit à plus grande échelle

D - Les erreurs les plus fréquentes dans le développement de programmes

- Concevoir un programme sans analyse préalable des besoins
- Partir de la solution plutôt que du problème
- Ignorer les programmes existants et la concurrence
- Sous-estimer les ressources nécessaires
- Négliger la dimension opérationnelle et la mise en œuvre
- Concevoir sans impliquer les bénéficiaires
- Lancer sans cadre de mesure d'impact

Module 2 : Analyse des besoins et diagnostic du contexte (1h30)

A - Pourquoi l'analyse des besoins est-elle fondamentale ?

- Le risque de concevoir un programme déconnecté des besoins réels
- L'analyse des besoins comme fondation de la pertinence du programme
- Les sources d'information pour l'analyse des besoins :
 - Données statistiques et études sectorielles
 - Consultations des bénéficiaires potentiels
 - Consultations des partenaires et parties prenantes
 - Revue des programmes existants
 - Expérience et expertise de l'organisation

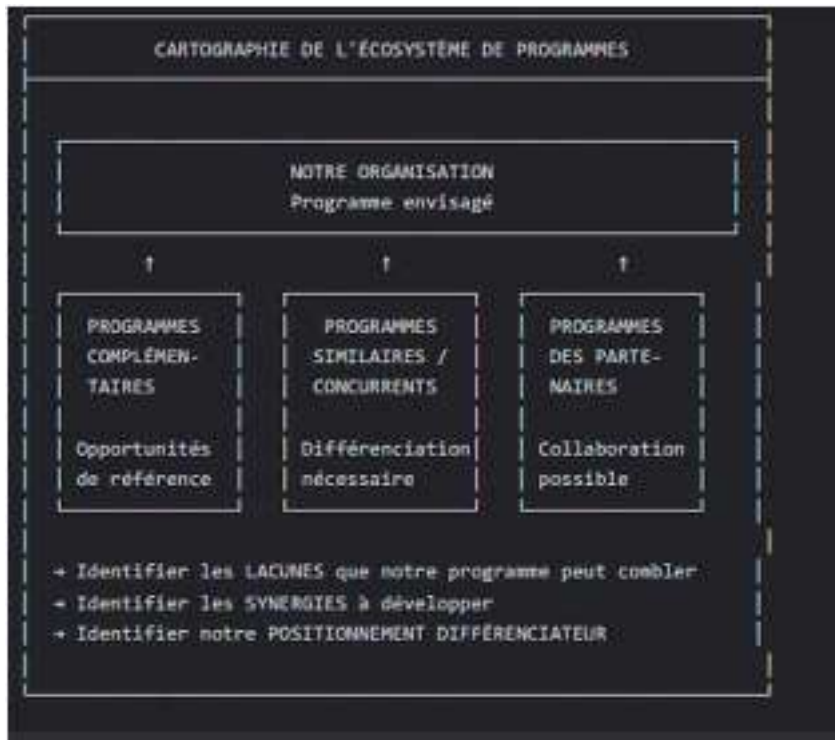
B - Les méthodes d'analyse des besoins

Méthode	Description	Forces	Limites
Sondage	Questionnaire auprès des bénéficiaires potentiels	Quantitatif, large portée	Superficie, biais
Entrevues individuelles	Conversations approfondies avec des bénéficiaires clés	Richesse qualitative	Temps, représentativité
Focus groups	Discussions de groupe avec des bénéficiaires potentiels	Dynamique de groupe	Biais de groupe
Analyse documentaire	Revue de rapports, études, données statistiques	Peu coûteuse	Données parfois obsolètes
Cartographie des services	Inventaire des programmes existants dans le secteur	Évite la duplication	Nécessite du temps
Observation de terrain	Immersion dans le milieu des bénéficiaires	Données non filtrées	Subjectivité
Consultation d'experts	Entrevues avec des experts du secteur	Expertise pointue	Biais professionnel

C- Le diagnostic contextuel : analyse PESTEL

Dimension	Questions clés	Exemples
Politique	Quelles politiques publiques influencent notre secteur ?	Politiques d'immigration, d'emploi, d'éducation
Économique	Quel est le contexte économique de nos bénéficiaires ?	Taux de chômage, coût de la vie, accès au crédit
Sociale	Quelles tendances sociales influencent les besoins ?	Vieillesse, diversité, isolement social
Technologique	Quelles technologies influencent notre secteur ?	Numérisation, intelligence artificielle, accessibilité
Environnementale	Quels enjeux environnementaux sont pertinents ?	Changements climatiques, accès aux ressources naturelles
Légale	Quelles lois et réglementations encadrent notre action ?	Lois sur les OBNL, protection des données, normes du travail

D - L'analyse de l'écosystème et de la concurrence



E - La définition du problème à résoudre

- Du besoin général au problème spécifique et actionnable
- L'arbre à problèmes : causes et effets
- La reformulation du problème en opportunité d'intervention
- L'énoncé du problème : structure et utilité

Gabarit d'énoncé du problème : *[Population cible] fait face à [problème spécifique] en raison de [causes identifiées], ce qui entraîne [conséquences documentées]. Notre organisation est en mesure de contribuer à résoudre ce problème en [approche envisagée].*

F- Atelier : analyse des besoins de son programme

- Chaque participant réalise une analyse des besoins sommaire pour son programme
- Identification des sources de données disponibles et manquantes
- Formulation de l'énoncé du problème

Module 3 : Conception du programme : de la vision à l'offre (1h30)

A - La vision du programme

- Définir l'impact visé à long terme
- Aligner la vision du programme sur la mission organisationnelle
- Formuler une vision inspirante et mobilisatrice

B - La population cible et la segmentation des bénéficiaires

Dimension de segmentation	Exemples
Démographique	Âge, genre, origine, langue, situation familiale
Socioéconomique	Revenu, niveau d'éducation, statut d'emploi
Géographique	Quartier, ville, région, zone rurale/urbaine
Situationnelle	Nouveaux arrivants, personnes sans emploi, jeunes en difficulté
Comportementale	Niveau de motivation, barrières à l'engagement, préférences
Niveau de besoin	Intensité du besoin, urgence, complexité de la situation

C - L'offre de programme : les composantes clés



D - Les modèles d'intervention

Modèle	Description	Adapté pour
Formation et éducation	Transfert de connaissances et de compétences	Alphabétisation, formation professionnelle, éducation financière
Accompagnement individuel	Suivi personnalisé d'un bénéficiaire	Insertion professionnelle, coaching, mentorat
Services directs	Prestation directe de services aux bénéficiaires	Aide alimentaire, services juridiques, soins de santé
Développement communautaire	Mobilisation et renforcement des communautés	Revitalisation de quartier, leadership communautaire
Incubation et accélération	Accompagnement au démarrage et à la croissance	Entrepreneuriat, innovation sociale
Plaidoyer et sensibilisation	Changement de politiques et de perceptions	Droits, environnement, inclusion
Recherche et transfert de connaissances	Production et diffusion de savoirs	Secteur académique, instituts de recherche
Hybride	Combinaison de plusieurs modèles	Programmes complexes et intégrés

E - La théorie du changement du programme

- Construction de la théorie du changement spécifique au programme
- Identification des hypothèses et conditions de succès
- Validation de la cohérence entre l'intervention et les résultats visés

F - Le modèle logique du programme

- Construction du modèle logique complet :
 - Intrants
 - Activités
 - Extrants
 - Résultats à court, moyen et long terme
 - Impact

G - Atelier : conception de son programme

- Chaque participant développe l'offre de son programme

- Construction de la théorie du changement et du modèle logique
- Validation croisée entre participants

Module 4 : Structuration opérationnelle du programme (1h)

A - Le curriculum et le contenu du programme

- Développer un curriculum structuré et progressif
- Séquencer les modules et les activités de manière cohérente
- Développer les outils pédagogiques et les ressources du programme
- L'adaptation culturelle et linguistique du contenu

B - Les modalités de livraison

Modalité	Description	Forces	Limites
Présentiel	Activités en personne dans un lieu physique	Lien humain, engagement	Accessibilité géographique, coûts
En ligne (synchrone)	Activités en temps réel via une plateforme numérique	Accessibilité, flexibilité	Connexion internet, engagement
En ligne (asynchrone)	Contenu accessible à tout moment	Flexibilité maximale	Isolement, abandon
Hybride	Combinaison présentiel et en ligne	Équilibre et flexibilité	Complexité de gestion
Terrain / Mobile	Interventions directement dans le milieu des bénéficiaires	Proximité, accessibilité	Logistique, sécurité
Pair à pair	Bénéficiaires formés pour soutenir d'autres bénéficiaires	Crédibilité, coût	Formation des pairs

C - L'équipe de programme

Rôle	Responsabilités	Profil requis
Directeur de programme	Supervision globale, stratégie, relations partenaires	Leadership, expérience sectorielle
Coordonnateur de programme	Coordination opérationnelle, suivi des activités	Organisation, rigueur
Chargé de programme	Livraison des activités, suivi des bénéficiaires	Compétences techniques, relation d'aide
Animateur / Formateur	Animation des ateliers et formations	Compétences pédagogiques
Agent de communication	Recrutement des bénéficiaires, visibilité	Communication, réseaux sociaux
Responsable suivi-évaluation	Collecte et analyse des données d'impact	Analyse, évaluation
Bénévoles / Mentors	Soutien complémentaire aux bénéficiaires	Expertise sectorielle, engagement

D Le calendrier de programme

CALENDRIER TYPE D'UN PROGRAMME	
PHASE	ACTIVITÉS
Pré-lancement (M-2 à M-1)	• Recrutement et sélection des bénéficiaires • Communication et promotion du programme • Formation de l'équipe • Finalisation des outils et du contenu • Mise en place des systèmes de collecte de données
Démarrage (M1)	• Séance d'accueil et d'orientation des bénéficiaires • Évaluation initiale (baseline) • Lancement des activités du programme
Mise en œuvre (M2-M5)	• Livraison des activités selon le calendrier • Suivi et accompagnement des bénéficiaires • Collecte régulière de données • Ajustements en cours de route • Réunions d'équipe hebdomadaires
Clôture (M6)	• Évaluation finale des bénéficiaires • Cérémonie de remise des attestations • Collecte des données finales • Rapport de programme • Planification de la cohorte suivante
Post-programme	• Suivi des bénéficiaires à 3, 6 et 12 mois • Collecte des données d'impact à long terme • Rapport d'impact annuel

Synthèse de la journée 1 (30 min)

- Révision des apprentissages
- Questions et réponses
- Travail à compléter en soirée :
 - Finalisation de la conception du programme
 - Première version du budget

JOUR 2 : Budget, gouvernance, financement et lancement du programme

Module 5 : Élaborer le budget du programme (1h30)

A - Les principes d'un budget de programme rigoureux

- La différence entre budget de programme et budget organisationnel
- Les coûts directs vs les coûts indirects (frais généraux)
- L'importance de la justification détaillée des postes budgétaires
- Les erreurs fréquentes dans la budgétisation de programmes :
 - Sous-estimer les coûts opérationnels
 - Oublier les coûts indirects
 - Ne pas prévoir de réserve pour imprévus
 - Ne pas aligner le budget sur les activités du programme

B – Les catégories de coûts d'un programme

Catégorie	Exemples
Ressources humaines	Salaires, charges sociales, honoraires de consultants, bénévoles valorisés
Locaux et équipements	Location de salles, équipements informatiques, mobilier
Matériel et fournitures	Matériel pédagogique, impression, fournitures de bureau
Communication et promotion	Publicité, médias sociaux, conception graphique, site web
Formation et développement	Formation de l'équipe, certifications, conférences
Technologies	Logiciels, plateformes en ligne, abonnements numériques

Déplacements et transport	Transport des bénéficiaires, déplacements de l'équipe
Partenariats et sous-traitance	Honoraires de partenaires, services externalisés
Suivi et évaluation	Collecte de données, analyse, rapport d'impact
Frais généraux	Quote-part des frais administratifs de l'organisation (10-20%)
Réserve pour imprévus	Provision pour risques et imprévus (5-10%)

C - Le gabarit de budget de programme

Poste	Description	Quantité	Coût unitaire	Total	Source de financement
Ressources humaines					
Coordonnateur de programme	1 ETP × 12 mois	12 mois	4 500 \$/mois	54 000 \$	Subvention A
Chargé de programme	2 ETP × 10 mois	20 mois	4 000 \$/mois	80 000 \$	Subvention A + B
Formateurs externes	4 formateurs	4	2 500 \$/formateur	10 000 \$	Subvention B
Locaux					
Location de salle	20 sessions	20	300 \$/session	6 000 \$	Contribution en nature
Matériel					
Matériel pédagogique	100 participants	100	50 \$/participant	5 000 \$	Subvention A
Communication					
Promotion du programme	Forfait annuel	1	5 000 \$	5 000 \$	Autofinancement
Technologies					
Plateforme de gestion	Abonnement annuel	1	2 400 \$/an	2 400 \$	Subvention B
Suivi et évaluation					
Consultant en évaluation	15 jours	15	800 \$/jour	12 000 \$	Subvention A

Frais généraux (15%)				26 160 \$	À confirmer
Réserve imprévus (5%)				9 778 \$	À confirmer
TOTAL				210 338 \$	

D - Le plan de financement du programme

Source	Type	Montant	% du budget	Statut
Subvention gouvernementale A	Subvention confirmée	100 000 \$	48%	✓ Confirmé
Subvention fondation B	Subvention en demande	60 000 \$	28%	🔄 En cours
Contribution des partenaires	Contribution en nature	20 000 \$	10%	✓ Confirmé
Autofinancement de l'organisation	Fonds propres	15 000 \$	7%	✓ Confirmé
Revenus de services	Frais de participation	15 338 \$	7%	🔄 Projeté
TOTAL		210 338 \$	100%	

E - Atelier : développement du budget de son programme

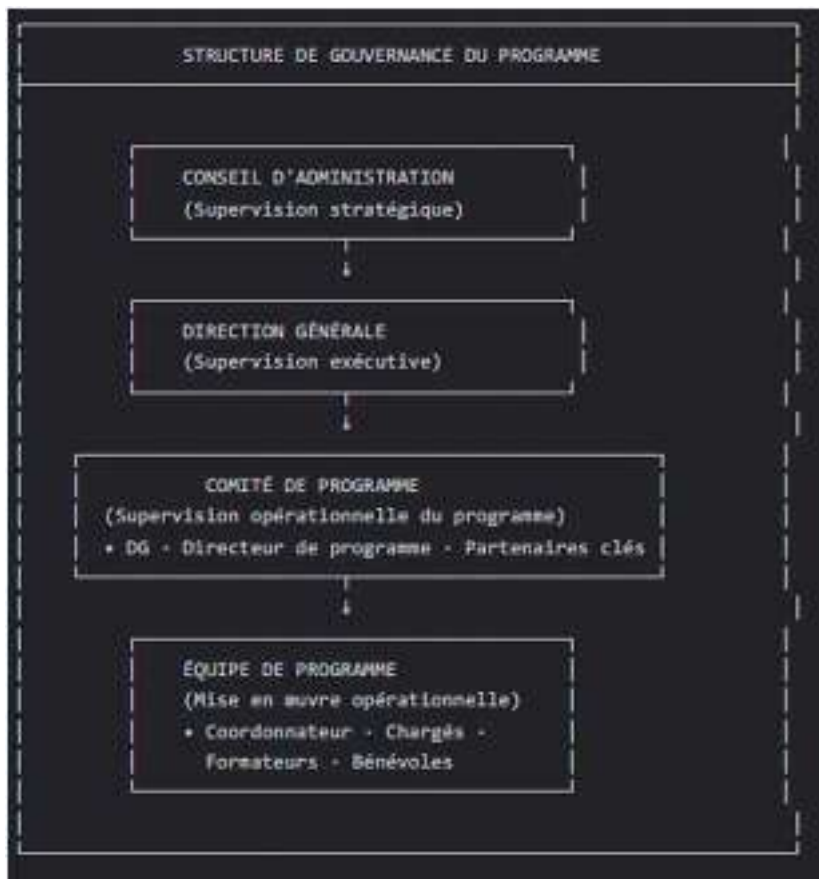
- Chaque participant construit le budget de son programme
- Identification des sources de financement potentielles
- Analyse des écarts de financement

Module 6 : Gouvernance et gestion du programme (1h)

A - Le cadre de gouvernance du programme

- La gouvernance du programme vs la gouvernance organisationnelle
- Les instances de gouvernance d'un programme :
 - Comité de programme
 - Comité consultatif de bénéficiaires
 - Comité de partenaires
 - Comité de suivi et évaluation

B - La structure de reddition de comptes



C - Les politiques et procédures du programme

- Politique d'admission et de sélection des bénéficiaires
- Politique de confidentialité et de protection des données
- Politique de gestion des plaintes et des conflits
- Politique d'égalité, de diversité et d'inclusion

- Procédures de suivi des bénéficiaires
- Protocoles de gestion des situations de crise

D - Les outils de gestion opérationnelle du programme

Outil	Usage	Exemples
Plan de travail	Planification détaillée des activités	Gabarit Gantt
Tableau de bord	Suivi des indicateurs clés en temps réel	Excel, Power BI
Journal de bord	Documentation des activités et observations	Gabarit hebdomadaire
Dossier de bénéficiaire	Suivi individualisé de chaque participant	CRM, Airtable
Rapport d'avancement	Communication régulière avec les bailleurs	Rapport mensuel / trimestriel
Registre des risques	Identification et gestion des risques du programme	Matrice des risques

Module 7 : Stratégie de communication et de recrutement des bénéficiaires (1h)

A - La stratégie de communication du programme

- Les objectifs de communication d'un programme :
 - Faire connaître le programme à la population cible
 - Recruter les bénéficiaires
 - Mobiliser les partenaires et les bailleurs de fonds
 - Communiquer l'impact et les résultats
 - Renforcer la crédibilité de l'organisation

B - Les canaux de communication

Canal	Description	Adapté pour
Médias sociaux	Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok	Bénéficiaires jeunes, grand public
Site web	Page dédiée au programme	Information détaillée, référencement
Infolettre	Communication régulière par courriel	Partenaires, bailleurs de fonds, anciens bénéficiaires

Relations avec les médias	Communiqués de presse, entrevues	Visibilité publique, crédibilité
Réseau de partenaires	Références et bouche-à-oreille institutionnel	Recrutement des bénéficiaires
Événements communautaires	Présence dans les milieux fréquentés par les bénéficiaires	Proximité et confiance
Affiches et dépliants	Matériel imprimé distribué dans les lieux stratégiques	Populations peu connectées
Radio et podcasts communautaires	Émissions destinées aux communautés cibles	Populations immigrantes, rurales

C - Le processus de recrutement et de sélection des bénéficiaires



D - Les critères d'admissibilité et de sélection

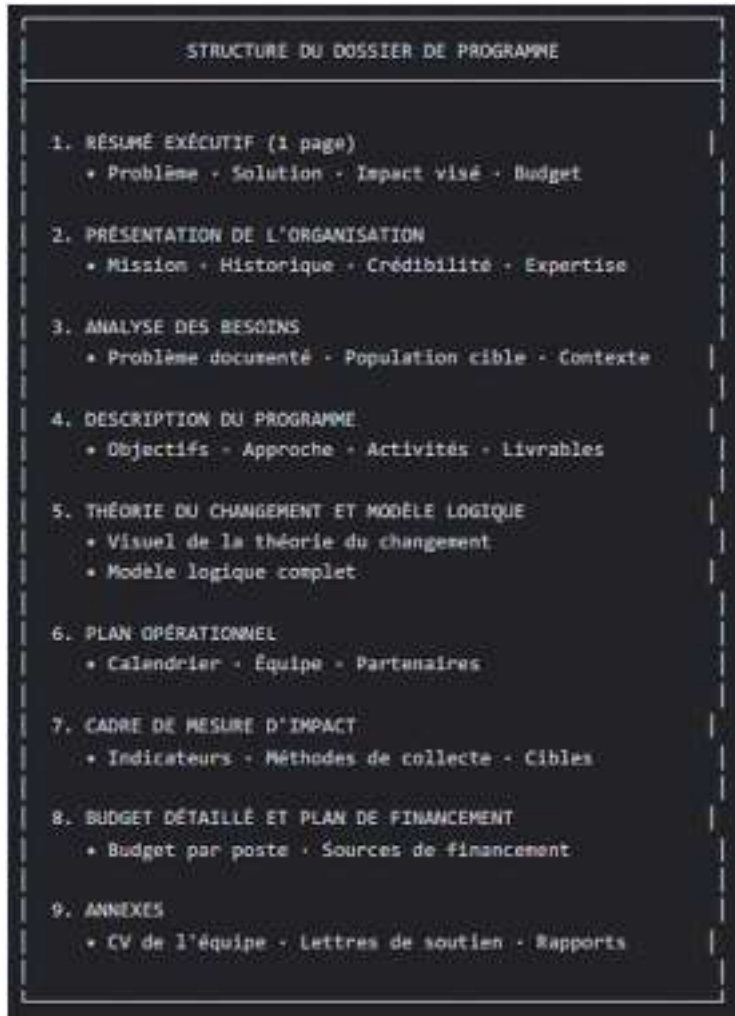
- Définir des critères d'admissibilité clairs et objectifs
- Balancer rigueur des critères et accessibilité du programme
- Les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion dans la sélection
- La gestion de la liste d'attente

Module 8 : Préparer le dossier de programme pour les bailleurs de fonds (1h)

A - Qu'est-ce qu'un dossier de programme ?

- Le dossier de programme comme outil de mobilisation des financements
- La différence entre une demande de subvention et un dossier de programme
- Les composantes d'un dossier de programme complet

B - La structure d'un dossier de programme professionnel



C - Les facteurs qui distinguent un dossier de programme gagnant

- Clarté et rigueur de l'analyse des besoins
- Cohérence entre le problème, la solution et les résultats visés
- Qualité et crédibilité de la théorie du changement
- Réalisme et justification du budget
- Solidité du cadre de mesure d'impact

- Démonstration de la capacité organisationnelle à livrer le programme
- Qualité de la rédaction et de la présentation

D - Atelier : développement du résumé exécutif de son programme

- Chaque participant rédige le résumé exécutif de son programme
- Révision croisée entre participants
- Rétroaction structurée du formateur

Module 9 : Planifier le lancement et la mise en œuvre du programme (30 min)

A - Le plan de lancement du programme

- Les étapes pré-lancement :
 - Finalisation du contenu et des outils
 - Recrutement et formation de l'équipe
 - Mise en place des systèmes de gestion et de collecte de données
 - Campagne de recrutement des bénéficiaires
 - Signature des ententes de partenariat
 - Événement de lancement officiel

B - La gestion des risques du programme

Risque	Probabilité	Impact	Mitigation
Recrutement insuffisant de bénéficiaires	Moyenne	Élevé	Stratégie de communication robuste, partenariats de référence
Départ d'un membre clé de l'équipe	Faible	Élevé	Documentation des processus, formation croisée
Retard dans le financement	Moyenne	Élevé	Fonds de roulement, échelonnement des activités
Faible taux de rétention des bénéficiaires	Moyenne	Moyen	Accompagnement individualisé, flexibilité du programme
Problèmes technologiques	Faible	Moyen	Plan de contingence, outils alternatifs
Changements réglementaires	Faible	Moyen	Veille réglementaire, réseau d'experts

C - Les indicateurs de démarrage (Early Warning Indicators)

- Identifier les signaux d'alerte précoce qui indiquent que le programme est en difficulté
- Mettre en place des mécanismes de correction rapide

- Exemples :
 - Taux d'inscription inférieur à 60% des cibles après 4 semaines de recrutement
 - Taux d'abandon supérieur à 20% après le premier module
 - Satisfaction des bénéficiaires inférieure à 3,5/5 après les premières sessions

Module 10 : Atelier intégrateur final (1h)

Chaque participant présente son dossier de programme complet

Éléments du livrable final :

- Analyse des besoins et énoncé du problème
- Description complète du programme (population cible, approche, activités)
- Théorie du changement et modèle logique
- Plan opérationnel (équipe, calendrier, partenaires)
- Budget détaillé et plan de financement
- Cadre de mesure d'impact
- Résumé exécutif du programme
- Présentation de 7 à 10 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 conditions d'un programme réussi
- Ressources complémentaires recommandées
- Questions et réponses

APPROCHE PÉDAGOGIQUE

Méthode	Description
Exposés magistraux	Présentation des concepts, cadres et méthodes de développement de programmes
Ateliers pratiques	Construction des composantes du programme directement sur son propre projet
Études de cas	Analyse de programmes réels d'organisations canadiennes
Révisions croisées	Rétroaction entre participants sur les livrables
Atelier intégrateur	Présentation et défense du dossier de programme complet

OUTILS ET RESSOURCES

Les participants recevront :

- Cartable de formation complet (PDF)
- Gabarit de théorie du changement
- Gabarit de modèle logique
- Gabarit de budget de programme (Excel)
- Gabarit de plan de financement
- Gabarit de plan opérationnel (Gantt)
- Gabarit de dossier de programme complet
- Check-list de développement de programme
- Gabarit de résumé exécutif
- Répertoire des sources de financement pour programmes au Canada
- Accès aux ressources post-formation sur **Toudeh Learning Lab**

ÉVALUATION ET CERTIFICATION

Élément	Description	Pondération
Participation active	Engagement et contributions aux ateliers	15%
Analyse des besoins	Rigueur et pertinence de l'analyse	20%
Conception du programme	Cohérence et qualité de l'offre de programme	20%
Budget et plan de financement	Réalisme et justification du budget	20%

Dossier de programme	Qualité et complétude du dossier final	25%
----------------------	--	-----

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