

## SYLLABUS TL-GOV-05

### RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

Toudeh Learning Lab

---

#### INFORMATIONS GÉNÉRALES

|               |                                               |
|---------------|-----------------------------------------------|
| Dernière MAJ  | 20 AVRIL 2026                                 |
| Code du cours | TL-GOV-05                                     |
| Titre         | Renforcement des capacités organisationnelles |
| 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

De nombreuses organisations ont une mission claire, des équipes engagées et des projets prometteurs, mais peinent à atteindre leur plein potentiel en raison de lacunes organisationnelles profondes : gouvernance fragile, ressources humaines insuffisantes, systèmes de gestion défaillants, financement précaire ou culture organisationnelle peu propice à l'apprentissage et à l'innovation. Le renforcement des capacités organisationnelles est le processus stratégique par lequel une organisation identifie ses lacunes, développe ses forces et bâtit les fondations nécessaires pour accomplir durablement sa mission et maximiser son impact. Ce cours intensif de deux jours accompagne les dirigeants, gestionnaires et membres de conseils d'administration dans le diagnostic, la planification et la mise en œuvre d'une stratégie complète de renforcement des capacités organisationnelles. À travers des ateliers pratiques, des outils éprouvés et des études de cas, chaque participant repartira avec un plan de renforcement des capacités opérationnel pour sa propre organisation.

#### OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

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

- Comprendre les fondements et les enjeux du renforcement des capacités organisationnelles
- Réaliser un diagnostic complet des capacités de son organisation
- Identifier les priorités de renforcement selon l'impact et la faisabilité

- Concevoir un plan de renforcement des capacités structuré et réaliste
- Renforcer la gouvernance et le leadership de l'organisation
- Développer les capacités humaines et les compétences de l'équipe
- Améliorer les systèmes de gestion, de suivi et d'évaluation
- Diversifier et sécuriser les sources de financement de l'organisation
- Bâtir une culture organisationnelle apprenante et résiliente
- Mobiliser des ressources pour financer le renforcement des capacités

## **PRÉREQUIS**

Il est recommandé :

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

## **PUBLIC CIBLE**

Ce cours s'adresse à :

- Directeurs généraux et directeurs exécutifs
- Membres de conseils d'administration
- Coordinateurs et gestionnaires de programmes
- Responsables du développement organisationnel
- Consultants en développement organisationnel
- Bailleurs de fonds et accompagnateurs d'organisations
- Tout professionnel souhaitant renforcer durablement une organisation

## CONTENU DU COURS

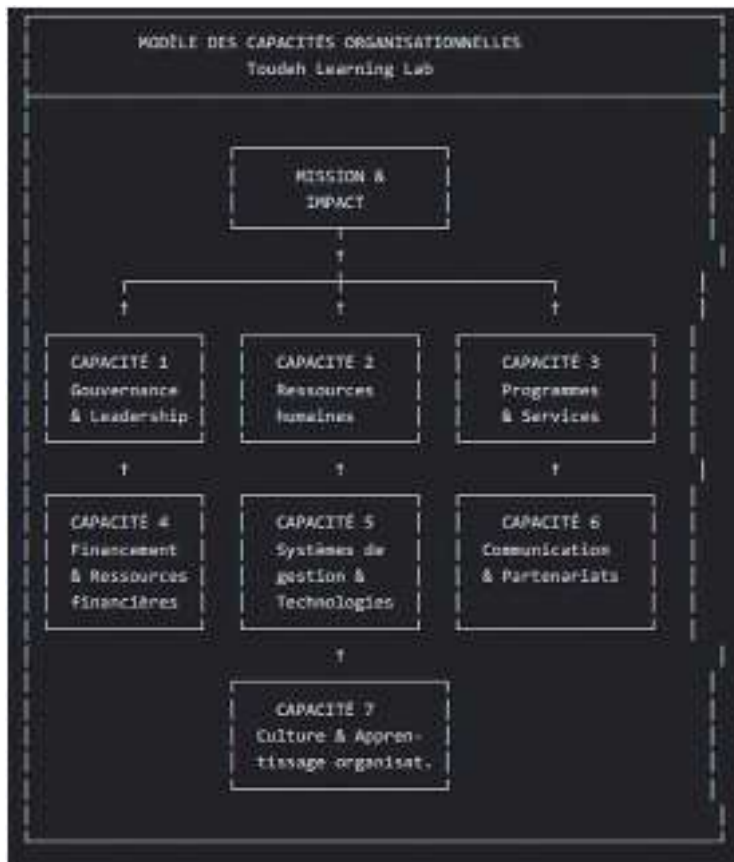
### JOUR 1 Diagnostic et planification du renforcement des capacités

#### Module 1 : Fondements du renforcement des capacités organisationnelles (1h)

##### A - Qu'est-ce que le renforcement des capacités organisationnelles ?

- Définition et portée du concept
- La différence entre :
  - Renforcement des capacités individuelles (formation des personnes)
  - Renforcement des capacités organisationnelles (développement du système)
  - Renforcement des capacités de l'écosystème (développement du secteur)
- Pourquoi le renforcement des capacités est-il stratégique ?

##### B - Le modèle des capacités organisationnelles



## C Les 7 domaines de capacités organisationnelles

| # | Domaine                                            | Description                                                                |
|---|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Gouvernance &amp; Leadership</b>                | Conseil d'administration, direction, prise de décision, vision stratégique |
| 2 | <b>Ressources humaines</b>                         | Équipe, compétences, gestion RH, bénévolat, culture du travail             |
| 3 | <b>Programmes &amp; Services</b>                   | Qualité, pertinence, innovation et impact des programmes                   |
| 4 | <b>Financement &amp; Ressources financières</b>    | Diversification, stabilité, gestion financière, viabilité                  |
| 5 | <b>Systèmes de gestion &amp; Technologies</b>      | Processus, outils, données, technologies, infrastructure                   |
| 6 | <b>Communication &amp; Partenariats</b>            | Visibilité, réseaux, alliances stratégiques, influence                     |
| 7 | <b>Culture &amp; Apprentissage organisationnel</b> | Valeurs, résilience, adaptation, gestion du changement                     |

### D - Pourquoi tant d'organisations peinent-elles à se renforcer ?

- Les pièges les plus fréquents :
  - Priorité au court terme sur le long terme
  - Confusion entre renforcement des capacités et formation ponctuelle
  - Manque de ressources dédiées au développement organisationnel
  - Résistance au changement interne
  - Dépendance à un bailleur ou à une personne clé
  - Absence de diagnostic préalable

## Module 2 : Diagnostic des capacités organisationnelles (2h)

### A - Pourquoi le diagnostic est fondamental

- On ne renforce pas ce qu'on ne mesure pas
- Le diagnostic comme point de départ objectif
- Les approches participatives vs les approches expertes

## B - Les outils de diagnostic organisationnel

| Outil                                             | Description                                                         | Usage                    |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Grille d'auto-évaluation organisationnelle</b> | Questionnaire structuré par domaine de capacités                    | Auto-diagnostic rapide   |
| <b>Entrevues individuelles</b>                    | Conversations approfondies avec membres clés                        | Profondeur qualitative   |
| <b>Focus groups</b>                               | Discussions de groupe avec équipes et parties prenantes             | Perspectives collectives |
| <b>Analyse documentaire</b>                       | Revue des politiques, rapports financiers, documents de gouvernance | Objectivité factuelle    |
| <b>Benchmarking sectoriel</b>                     | Comparaison avec des organisations similaires                       | Positionnement relatif   |
| <b>Consultation externe</b>                       | Évaluation réalisée par un consultant indépendant                   | Objectivité externe      |

## C - La grille de diagnostic des capacités organisationnelles

Pour chaque domaine, l'organisation s'évalue sur une échelle de 1 à 5 :

- **1 = Capacité absente ou très faible** — Lacune critique
- **2 = Capacité émergente** — Bases en développement
- **3 = Capacité fonctionnelle** — Pratiques de base en place
- **4 = Capacité consolidée** — Pratiques solides et cohérentes
- **5 = Capacité exemplaire** — Pratiques avancées et innovantes

### Domaine 1 Gouvernance & Leadership

| Indicateur                                                             | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Le CA est composé de membres compétents et engagés                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les rôles et responsabilités entre CA et direction sont clairs         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'organisation dispose d'une vision et d'une planification stratégique | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les politiques organisationnelles sont documentées et appliquées       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La direction générale exerce un leadership mobilisateur                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La succession et la relève de direction sont planifiées                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Domaine 2 Ressources humaines

| Indicateur                                                     | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| L'organisation dispose d'une équipe suffisante pour sa mission | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les descriptions de postes sont claires et à jour              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Un processus d'évaluation de la performance est en place       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Des programmes de formation et développement sont offerts      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Le taux de rétention du personnel est satisfaisant             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La gestion du bénévolat est structurée et valorisante          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Domaine 3 Programmes & Services

| Indicateur                                                                  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Les programmes sont alignés sur la mission et les besoins des bénéficiaires | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les programmes sont documentés et reproductibles                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Des évaluations régulières des programmes sont réalisées                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'organisation innove et adapte ses programmes                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La satisfaction des bénéficiaires est mesurée et intégrée                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'impact des programmes est démontré et communiqué                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Domaine 4 Financement & Ressources financières

| Indicateur                                                    | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| L'organisation dispose de sources de financement diversifiées | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Une réserve de fonctionnement est constituée (3-6 mois)       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les états financiers sont produits et analysés régulièrement  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Un budget annuel est développé et suivi rigoureusement        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La dépendance à un seul bailleur est inférieure à 30%         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Une stratégie de financement à moyen terme est en place       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Domaine 5 Systèmes de gestion & Technologies

| Indicateur                                                              | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Les processus opérationnels clés sont documentés                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Un système de gestion de l'information est en place                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les technologies utilisées sont adaptées aux besoins de l'organisation  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La sécurité des données et la protection de la vie privée sont assurées | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Un tableau de bord de gestion est utilisé régulièrement                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les systèmes permettent un suivi rigoureux des bénéficiaires            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

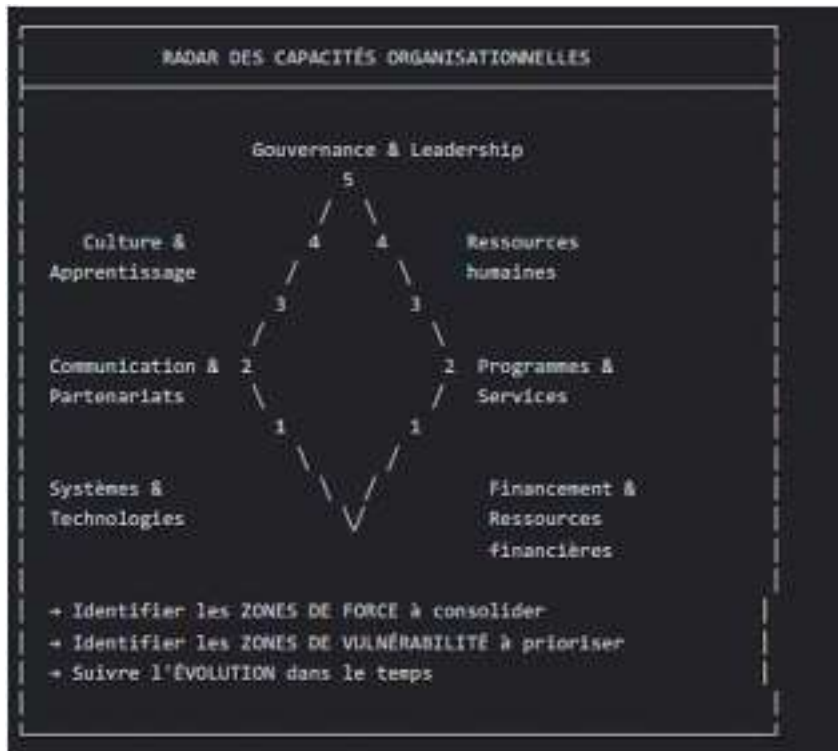
### Domaine 6 Communication & Partenariats

| Indicateur                                                            | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| L'organisation dispose d'une stratégie de communication claire        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La présence numérique de l'organisation est professionnelle et active | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'organisation entretient des partenariats stratégiques actifs        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'organisation est reconnue et crédible dans son secteur              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les rapports d'impact sont produits et diffusés régulièrement         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'organisation participe activement aux réseaux sectoriels            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Domaine 7 Culture & Apprentissage organisationnel

| Indicateur                                                              | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Les valeurs organisationnelles sont partagées et vécues au quotidien    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'organisation encourage l'innovation et la prise de risques calculés   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les erreurs sont analysées et utilisées comme occasions d'apprentissage | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Des mécanismes de partage des connaissances sont en place               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'organisation s'adapte efficacement aux changements                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Le bien-être et l'engagement des équipes sont une priorité              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## D - La visualisation du profil de capacités : le radar organisationnel



## E - Atelier : diagnostic de son organisation

- Chaque participant complète la grille de diagnostic pour son organisation
- Construction du radar des capacités individuelles
- Identification des 3 zones de force et des 3 zones de vulnérabilité prioritaires

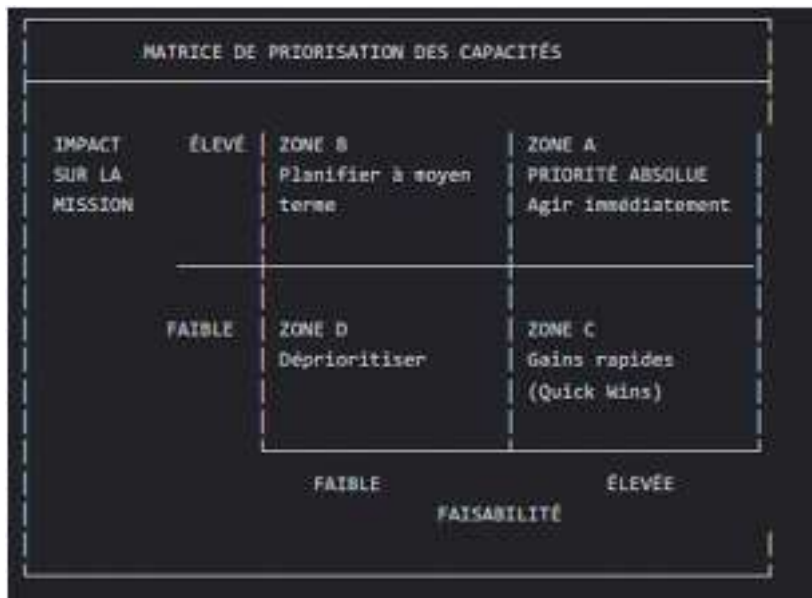
### Module 3 : Priorisation et planification stratégique du renforcement (1h30)

#### A - De l'analyse à la priorisation

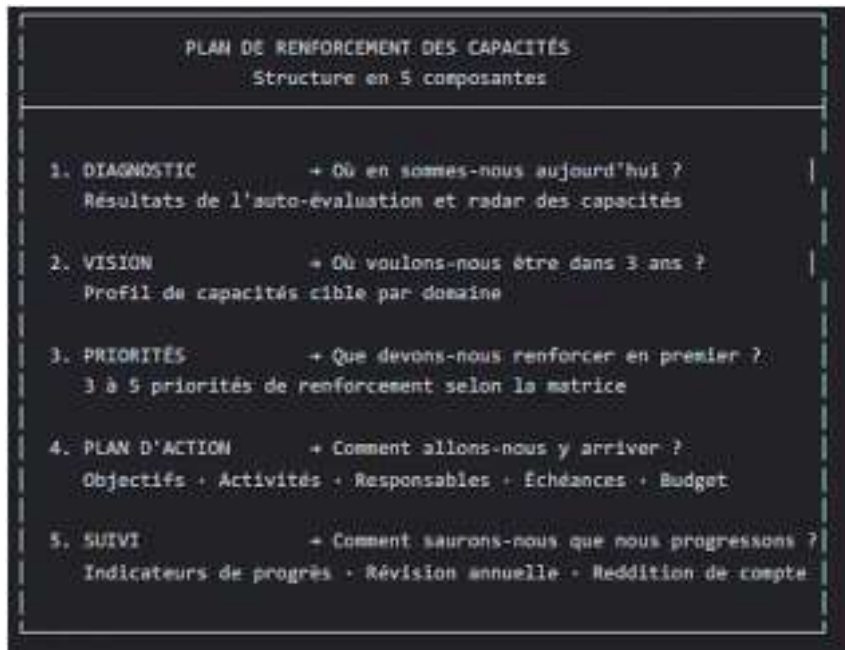
- Pourquoi ne peut-on pas tout renforcer en même temps ?
- Les critères de priorisation des capacités à renforcer :

| Critère                      | Question                                                                                      | Pondération suggérée |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Impact sur la mission</b> | Dans quelle mesure ce renforcement améliorera-t-il notre capacité à accomplir notre mission ? | 35%                  |
| <b>Urgence</b>               | Cette lacune représente-t-elle un risque immédiat pour l'organisation ?                       | 25%                  |
| <b>Faisabilité</b>           | Pouvons-nous réalistiquement adresser cette lacune avec nos ressources actuelles ?            | 20%                  |
| <b>Effet levier</b>          | Ce renforcement en entraînera-t-il d'autres ?                                                 | 20%                  |

#### B - La matrice de priorisation des capacités



## C - La structure du plan de renforcement des capacités



## D - Le gabarit de plan d'action de renforcement

| Priorité | Domaine     | Objectif                | Activités                                                                                 | Responsable                    | Échéance | Budget requis | Source de financement      |
|----------|-------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|----------------------------|
| 1        | Gouvernance | Renforcer le CA         | Formation des administrateurs, révision des politiques, recrutement de 2 nouveaux membres | DG + Président CA              | 6 mois   | 5 000 \$      | Fonds propres              |
| 2        | Financement | Diversifier les sources | Développer une stratégie de financement privé, identifier 5 nouveaux bailleurs potentiels | DG + Responsable développement | 12 mois  | 3 000 \$      | Subvention de renforcement |
| 3        | RH          | Améliorer la rétention  | Réviser les conditions salariales, mettre en place un programme de reconnaissance         | DG + Coordonnateur             | 6 mois   | 8 000 \$      | Fonds propres              |

## E - Atelier : développement du plan de renforcement

- Chaque participant priorise les 3 capacités à renforcer en priorité
- Développement du plan d'action pour la première priorité
- Identification des ressources nécessaires et des sources de financement

---

## JOUR 2 Renforcement par domaine et mise en œuvre

---

### Module 4 : Renforcer la gouvernance et le leadership (1h30)

#### A - Les fondements d'une gouvernance forte

- Les rôles distincts du conseil d'administration et de la direction
- Les caractéristiques d'un CA performant :
  - Composition diversifiée et compétente
  - Engagement actif des membres
  - Processus de prise de décision rigoureux
  - Accès à l'information nécessaire
  - Culture de responsabilité et d'éthique

#### B - Le développement du conseil d'administration

| Action                                  | Description                                                             | Outils                         |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Recrutement stratégique</b>          | Identifier et recruter des membres avec des compétences complémentaires | Matrice des compétences du CA  |
| <b>Orientation des nouveaux membres</b> | Accueillir et intégrer efficacement les nouveaux administrateurs        | Manuel de l'administrateur     |
| <b>Formation continue</b>               | Offrir des formations adaptées aux besoins des administrateurs          | Formations Toudeh Learning Lab |
| <b>Évaluation du CA</b>                 | Évaluer annuellement la performance collective et individuelle du CA    | Grille d'évaluation du CA      |
| <b>Planification de la relève</b>       | Identifier et préparer la relève des postes de direction et du CA       | Plan de relève                 |

#### C - Le développement du leadership organisationnel

- Les styles de leadership et leur impact sur l'organisation
- Le leadership distribué et l'autonomisation des équipes

- La planification de la relève de direction
- Le développement des leaders de demain au sein de l'organisation

#### **D - La révision et l'amélioration des politiques organisationnelles**

- Les politiques essentielles pour une organisation solide :

| <b>Politique</b>                           | <b>Objet</b>                                | <b>Niveau de priorité</b> |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------|
| Politique de gouvernance                   | Rôles, responsabilités, processus du CA     | ● Critique                |
| Politique financière                       | Signataires, approbations, contrôles        | ● Critique                |
| Politique de ressources humaines           | Conditions de travail, gestion du personnel | ● Critique                |
| Politique de conflits d'intérêts           | Déclaration et gestion des conflits         | ● Critique                |
| Politique de protection de la vie privée   | Gestion des données personnelles            | ● Critique                |
| Politique d'équité, diversité et inclusion | EDI dans toutes les pratiques               | ● Important               |
| Politique de communication                 | Messages clés, porte-parole, médias         | ● Important               |
| Politique de gestion des risques           | Identification et mitigation des risques    | ● Important               |

## Module 5 : Renforcer les ressources humaines et la culture organisationnelle (1h30)

### A - Le diagnostic des ressources humaines

- L'inventaire des compétences actuelles vs les compétences requises
- L'analyse des postes critiques et des risques de départ
- L'évaluation du climat organisationnel

### B - Les stratégies de renforcement des RH

| Stratégie                                         | Description                                                        | Impact                                 |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Révision de la structure organisationnelle</b> | Clarifier les rôles, réduire les silos, améliorer la coordination  | Efficacité opérationnelle              |
| <b>Développement des compétences</b>              | Plan de formation individualisé pour chaque membre de l'équipe     | Performance individuelle et collective |
| <b>Amélioration des conditions de travail</b>     | Révision des salaires, flexibilité, avantages sociaux              | Rétention et attraction                |
| <b>Gestion de la performance</b>                  | Objectifs clairs, évaluations régulières, rétroaction constructive | Engagement et responsabilisation       |
| <b>Programme de reconnaissance</b>                | Valoriser les contributions et célébrer les succès                 | Motivation et culture positive         |
| <b>Gestion du bénévolat</b>                       | Structurer, former et valoriser les bénévoles                      | Capacité sans coûts supplémentaires    |
| <b>Prévention du burnout</b>                      | Charge de travail réaliste, soutien au bien-être                   | Durabilité de l'équipe                 |

## C - Bâtir une culture organisationnelle apprenante



## D - La gestion du changement organisationnel

- Pourquoi les initiatives de renforcement échouent souvent
- Le modèle de gestion du changement en 8 étapes (Kotter)
- La communication interne du changement
- La mobilisation des résistances comme ressource

## Module 6 : Renforcer les systèmes de gestion et les technologies (1h)

### A - L'importance des systèmes dans la performance organisationnelle

- La distinction entre dépendance aux personnes et dépendance aux systèmes
- Les risques organisationnels liés à l'absence de systèmes documentés

### B - Les systèmes essentiels à renforcer

| Système                          | Description                                                | Outils recommandés                   |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Gestion financière</b>        | Comptabilité, budgétisation, rapports financiers           | QuickBooks, Wave, Sage               |
| <b>Gestion des bénéficiaires</b> | Suivi des participants, historique des interventions       | CRM, Salesforce Nonprofit, Airtable  |
| <b>Gestion de projets</b>        | Planification, suivi des tâches, collaboration             | Asana, Monday, Trello, MS Project    |
| <b>Gestion documentaire</b>      | Organisation et archivage des documents                    | Google Drive, SharePoint, Notion     |
| <b>Communication interne</b>     | Collaboration et partage d'information au sein de l'équipe | Slack, Teams, Google Workspace       |
| <b>Collecte de données</b>       | Sondages, évaluations, formulaires                         | SurveyMonkey, Typeform, Google Forms |
| <b>Mesure d'impact</b>           | Tableau de bord des indicateurs de performance             | Power BI, Tableau, Excel avancé      |

### C - La documentation des processus organisationnels

- Qu'est-ce qu'un processus organisationnel documenté ?
- Les processus critiques à documenter en priorité :
  - Processus financiers (approbations, dépenses, rapports)
  - Processus RH (embauche, intégration, évaluation, départ)
  - Processus de programmes (admission, suivi, clôture)
  - Processus de gouvernance (préparation des CA, prise de décision)
- Les outils de documentation des processus :
  - Cartographie des processus (flowcharts)
  - Manuels de procédures
  - Guides de l'employé

## D - La sécurité des données et la conformité

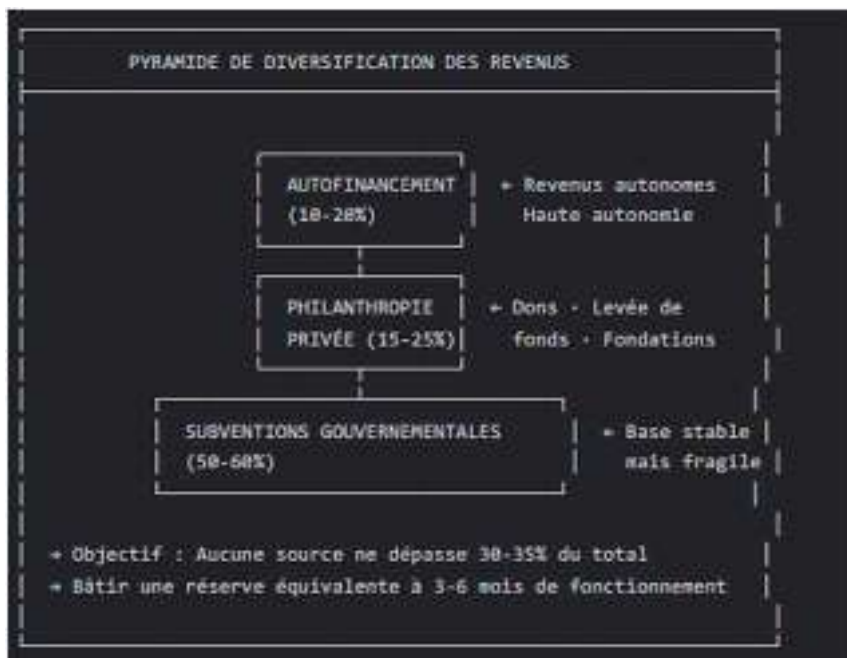
- Les obligations légales en matière de protection des données au Canada
- La Loi 25 au Québec et ses implications pour les organisations
- Les bonnes pratiques de cybersécurité pour les OBNL

## Module 7 : Renforcer le financement et la viabilité financière (1h)

### A - Le diagnostic financier de l'organisation

- Analyse de la structure de financement actuelle
- Identification des sources de financement principales et de leur poids relatif
- Évaluation de la dépendance et de la vulnérabilité financière
- L'analyse de la réserve de fonctionnement

### B - Les stratégies de diversification du financement



### C - Les stratégies concrètes de renforcement financier

| Stratégie                                           | Description                                                       | Horizon   |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Développer une réserve de fonctionnement</b>     | Constituer progressivement une réserve de 3 à 6 mois de dépenses  | 2-3 ans   |
| <b>Développer des revenus autonomes</b>             | Services tarifés, location d'espaces, formations payantes         | 1-2 ans   |
| <b>Structurer une campagne de dons annuelle</b>     | Programme de dons récurrents, campagne en ligne                   | 6-12 mois |
| <b>Développer des relations avec les fondations</b> | Identifier et cultiver des relations avec des fondations privées  | 1-2 ans   |
| <b>Développer des partenariats de commandites</b>   | Partenariats avec des entreprises privées                         | 6-18 mois |
| <b>Accéder à des subventions de renforcement</b>    | Financement spécifiquement dédié au développement organisationnel | 3-6 mois  |
| <b>Réduire les coûts non essentiels</b>             | Audit des dépenses et rationalisation                             | Immédiat  |

### D - Les sources de financement dédiées au renforcement des capacités au Canada

| Programme                                      | Bailleur                                              | Description                                                  |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Fonds de développement des capacités</b>    | Patrimoine canadien                                   | Renforcement des organisations culturelles et communautaires |
| <b>Programme de renforcement des capacités</b> | Emploi et Développement social Canada                 | Secteur de l'économie sociale                                |
| <b>Initiative de renforcement du secteur</b>   | Fondations communautaires du Canada                   | OBNL locaux et régionaux                                     |
| <b>Programmes des fondations privées</b>       | Fondation McConnell, Fondation Lucie et André Chagnon | Renforcement organisationnel et innovation sociale           |
| <b>Programmes provinciaux</b>                  | SACAIS (Québec), gouvernements provinciaux            | Selon la province et le secteur                              |

## Module 8 : Renforcer la communication et les partenariats (30 min)

### A - La communication comme capacité organisationnelle

- La communication interne : cohésion et alignement
- La communication externe : crédibilité et influence
- La communication d'impact : démontrer la valeur de l'organisation

### B – Renforcer la présence et la crédibilité

| Action                       | Description                                              | Impact                     |
|------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------|
| Refonte du site web          | Site professionnel, accessible, régulièrement mis à jour | Crédibilité, référencement |
| Stratégie de contenu         | Publications régulières sur les médias sociaux           | Visibilité, engagement     |
| Rapport annuel d'impact      | Document professionnel démontrant les résultats          | Bailleurs, partenaires     |
| Relations avec les médias    | Communiqués, entrevues, présence médiatique              | Notoriété publique         |
| Témoignages de bénéficiaires | Histoires concrètes d'impact                             | Émotion, crédibilité       |

### C - Développer des partenariats stratégiques

- Distinguer collaboration ponctuelle et partenariat stratégique
- La cartographie des partenaires potentiels
- La formalisation des partenariats (ententes, protocoles)
- La gestion et l'entretien des partenariats dans le temps

## Module 9 : Financer le renforcement des capacités (30 min)

### A - Le paradoxe du renforcement des capacités

- Les organisations qui en ont le plus besoin ont souvent le moins de ressources pour y investir
- La difficulté de financer le fonctionnement vs les programmes
- Les arguments pour convaincre les bailleurs d'investir dans le renforcement

## B - Les stratégies pour financer son plan de renforcement

| Approche                                                     | Description                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Demandes de subventions dédiées</b>                       | Identifier les bailleurs qui financent spécifiquement le renforcement organisationnel |
| <b>Intégrer le renforcement dans les demandes de projets</b> | Inclure des volets de renforcement des capacités dans les budgets de programmes       |
| <b>Partenariats avec des consultants pro bono</b>            | Mobiliser l'expertise de professionnels bénévoles                                     |
| <b>Programmes d'accompagnement</b>                           | S'inscrire à des programmes d'incubation ou d'accélération pour OBNL                  |
| <b>Autofinancement progressif</b>                            | Réserver une portion des revenus au développement organisationnel                     |

### Module 10 : Atelier intégrateur final (1h)

Chaque participant présente son plan de renforcement des capacités complet

Éléments du livrable final :

- Radar des capacités organisationnelles (diagnostic)
- Identification des 3 priorités de renforcement
- Plan d'action détaillé par priorité (objectifs, activités, responsables, échéances, budget)
- Stratégie de financement du plan de renforcement
- Indicateurs de suivi et calendrier de révision
- Présentation de 7 à 10 minutes par participant
- Rétroaction structurée du formateur et du groupe
- Identification des 3 actions prioritaires à mettre en œuvre dans les 30 prochains jours

### Clôture et synthèse (30 min)

- Les 10 principes d'un renforcement des capacités réussi
- La culture de l'amélioration continue comme posture organisationnelle
- Ressources complémentaires recommandées
- Questions et réponses

## APPROCHE PÉDAGOGIQUE

| Méthode             | Description                                                                 |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Exposés magistraux  | Présentation des concepts, cadres et outils de renforcement organisationnel |
| Ateliers pratiques  | Application directe des outils à sa propre organisation                     |
| Études de cas       | Analyse d'organisations ayant réussi leur renforcement                      |
| Révisions croisées  | Rétroaction entre participants sur les diagnostics et plans                 |
| Atelier intégrateur | Présentation et défense du plan de renforcement complet                     |

## OUTILS ET RESSOURCES

Les participants recevront :

- Cartable de formation complet (PDF)
- Grille de diagnostic des capacités organisationnelles
- Gabarit de radar des capacités (Excel)
- Matrice de priorisation des capacités
- Gabarit de plan de renforcement des capacités
- Répertoire des sources de financement pour le renforcement au Canada
- Gabarit de politiques organisationnelles essentielles
- Check-list de l'organisation performante
- Bibliographie et ressources complémentaires
- Accès aux ressources post-formation sur **Toudeh Learning Lab**

## ÉVALUATION ET CERTIFICATION

| Élément                    | Description                                        | Pondération |
|----------------------------|----------------------------------------------------|-------------|
| Participation active       | Engagement et contributions aux ateliers           | 15%         |
| Diagnostic organisationnel | Rigueur et profondeur de l'auto-évaluation         | 20%         |
| Priorisation               | Justesse de l'analyse et des priorités identifiées | 20%         |
| Plan de renforcement       | Qualité, réalisme et complétude du plan d'action   | 30%         |
| Présentation finale        | Clarté et conviction de la présentation            | 15%         |

**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

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

## NOUS CONTACTER

Courriel : [formations@toudeh.com](mailto:formations@toudeh.com)

Site web : [www.toudeh-pmo.com/learninglab](http://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](http://www.toudeh-pmo.com/learninglab)