

SYLLABUS TL-GOV-03

MESURE D'IMPACT ET ÉVALUATION DE PROGRAMMES

Toudeh Learning Lab

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Dernière MAJ	20 Avril 2026
Code du cours	TL-GOV-03
Titre	Mesure d'impact et évaluation de programmes
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

Dans un contexte où les bailleurs de fonds, les gouvernements et les communautés exigent de plus en plus de preuves d'impact, la capacité à mesurer, évaluer et communiquer les résultats de ses programmes est devenue une compétence organisationnelle essentielle. Pourtant, de nombreuses organisations peinent à mettre en place des systèmes de mesure rigoureux, à distinguer les extrants des résultats, ou à démontrer la valeur réelle de leurs interventions. Ce cours intensif de deux jours accompagne les gestionnaires, chargés de programmes, évaluateurs et dirigeants d'organisations dans la conception et la mise en œuvre d'un cadre complet de mesure d'impact et d'évaluation de programmes. À travers des ateliers pratiques, des études de cas et des outils directement applicables, les participants repartiront avec un cadre de mesure opérationnel pour leur propre programme ou organisation.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

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

- Distinguer les concepts fondamentaux : extrants, résultats, impact et valeur sociale
- Concevoir une théorie du changement claire et rigoureuse
- Développer un modèle logique complet pour un programme ou une organisation

- Identifier et sélectionner des indicateurs de mesure pertinents et mesurables
- Concevoir un cadre de collecte de données adapté au contexte organisationnel
- Choisir et appliquer les méthodes d'évaluation appropriées
- Analyser et interpréter les données d'évaluation
- Calculer et communiquer le retour social sur investissement (SROI)
- Produire un rapport d'impact professionnel et mobilisateur
- Intégrer la culture de l'évaluation dans la pratique organisationnelle

PRÉREQUIS

Il est recommandé:

- D'occuper un rôle de gestion de programmes, de direction ou d'évaluation
- D'avoir une expérience minimale en gestion de programmes 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 de programmes
- Chargés de projets et de programmes
- Responsables de suivi et évaluation
- Membres de conseils d'administration
- Bailleurs de fonds souhaitant renforcer leurs exigences d'évaluation
- Consultants en développement organisationnel et en évaluation
- Tout professionnel souhaitant démontrer l'impact de ses interventions

CONTENU DU COURS

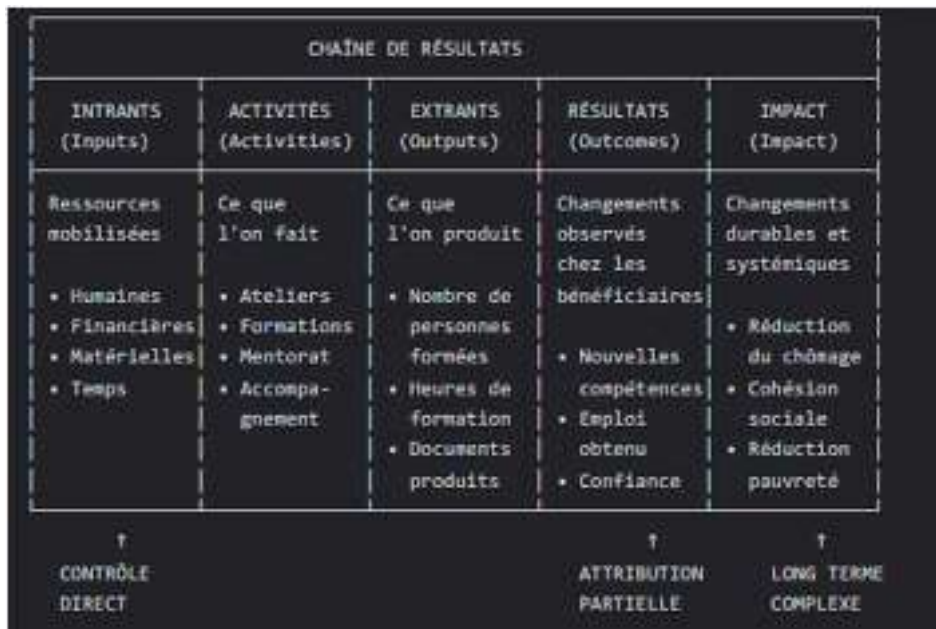
JOUR 1 : Fondements de la mesure d'impact et conception du cadre d'évaluation

Module 1 : Comprendre la mesure d'impact et l'évaluation de programmes (1h)

A - Pourquoi mesurer l'impact ?

- Les attentes croissantes des bailleurs de fonds et des parties prenantes
- L'évaluation comme outil de gestion, d'apprentissage et de reddition de comptes
- Les bénéfices organisationnels d'une culture de l'évaluation :
 - Amélioration continue des programmes
 - Renforcement de la crédibilité et de la confiance
 - Meilleure capacité à mobiliser des financements
 - Prise de décision éclairée
 - Démonstration de la valeur sociale des interventions

B - La chaîne de résultats : concepts fondamentaux



C - Typologies d'évaluation

Type d'évaluation	Objectif	Moment	Questions clés
Évaluation des besoins	Analyser les besoins à combler	Avant le programme	De quoi ont besoin les bénéficiaires ?
Évaluation de processus	Évaluer la mise en œuvre	Pendant le programme	Le programme est-il mis en œuvre comme prévu ?
Évaluation des résultats	Mesurer les changements produits	À la fin du programme	Quels résultats avons-nous atteints ?
Évaluation d'impact	Mesurer le changement attribuable	Après le programme	Quelle est notre contribution au changement ?
Évaluation économique	Mesurer la valeur créée	Après le programme	La valeur produite justifie-t-elle les coûts ?
Méta-évaluation	Évaluer la qualité de l'évaluation	À tout moment	Notre évaluation est-elle rigoureuse ?

D - Les standards et référentiels d'évaluation

- Les standards du Joint Committee on Standards for Educational Evaluation
- Les principes de la Société canadienne d'évaluation (SCE)
- Les standards OCDE/CAD pour l'évaluation de l'aide au développement :
 - Pertinence
 - Efficacité
 - Efficience
 - Impact
 - Durabilité
 - Cohérence

Module 2 : Concevoir la théorie du changement (1h30)

A - Qu'est-ce que la théorie du changement ?

- Définition et utilité de la théorie du changement
- La théorie du changement comme carte du chemin entre les actions et le changement visé
- Distinction entre théorie du changement, modèle logique et cadre de résultats

- Pourquoi la théorie du changement est-elle devenue incontournable ?

B - Les composantes d'une théorie du changement



C - Les hypothèses et conditions de succès

- Pourquoi les hypothèses sont-elles au cœur de la théorie du changement ?
- Types d'hypothèses :
 - Hypothèses causales : Si nous faisons X, alors Y se produira parce que...
 - Hypothèses contextuelles : Pour que X fonctionne, il faut que...
 - Hypothèses d'attribution : Notre intervention contribue à Y parce que...
- Comment identifier et tester les hypothèses clés

D - Exemples de théories du changement

Exemple 1 — Programme d'insertion professionnelle pour nouveaux arrivants :

Si nous offrons des formations linguistiques adaptées, du coaching d'emploi et des connexions avec des employeurs inclusifs, alors les nouveaux arrivants développeront les compétences et les réseaux nécessaires pour accéder à des emplois qualifiés, contribuant ainsi à leur intégration économique et sociale durable au sein de la société canadienne.

Exemple 2 — Programme d'incubation entrepreneuriale :

Si nous accompagnons des entrepreneurs en démarrage à travers un programme structuré de formation, de mentorat et d'accès au financement, alors ils développeront des entreprises viables et

créatrices d'emplois, contribuant ainsi au dynamisme économique et à la diversification du tissu entrepreneurial local.

E - Atelier : construction de la théorie du changement de son programme

- Chaque participant construit la théorie du changement de son programme ou organisation
- Utilisation du gabarit Toudeh de théorie du changement
- Révision croisée entre participants

Module 3 : Développer le modèle logique de programme (1h)

A - Qu'est-ce qu'un modèle logique ?

- Définition et utilité du modèle logique
- Le modèle logique comme représentation visuelle de la théorie du changement
- Différence entre modèle logique et plan de travail

B - Les composantes du modèle logique

Composante	Description	Exemples
Intrants	Ressources investies dans le programme	Budget, personnel, locaux, équipements
Activités	Actions réalisées dans le cadre du programme	Formations, ateliers, mentorat, accompagnement
Extrants	Produits directs et mesurables des activités	Nombre de participants, heures de formation, documents produits
Résultats à court terme	Changements immédiats chez les bénéficiaires	Acquisition de compétences, changement d'attitude
Résultats à moyen terme	Changements observables à 1-3 ans	Emploi obtenu, entreprise créée, comportement modifié
Résultats à long terme / Impact	Changements durables et systémiques	Réduction du chômage, cohésion sociale, développement économique

C - Le modèle logique visuel



D —

Atelier : construction du modèle logique de son programme

- Utilisation du gabarit Toudeh de modèle logique
- Construction individuelle avec accompagnement du formateur
- Validation croisée entre participants

Module 4 : Développer le cadre de mesure et les indicateurs (1h30)

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

- Définition d'un indicateur de performance
- Rôle des indicateurs dans la mesure d'impact
- Qualités d'un bon indicateur (critères SMART-C) :

Critère	Description
S — Spécifique	L'indicateur mesure précisément ce qu'il est censé mesurer
M — Mesurable	Les données peuvent être collectées de manière fiable
A — Atteignable	La cible associée est réaliste compte tenu du contexte
R — Réaliste	L'indicateur est directement lié aux résultats visés
T — Temporel	L'indicateur est associé à un horizon de mesure défini
C — Comparatif	L'indicateur permet la comparaison dans le temps ou entre groupes

B - Typologies d'indicateurs

Type	Description	Exemples
Quantitatifs	Données numériques mesurables	Nombre de bénéficiaires, taux d'emploi, revenus générés
Qualitatifs	Données descriptives sur la qualité du changement	Témoignages, récits de changement, observations
De processus	Mesure de la qualité de mise en œuvre	Taux de satisfaction, respect des délais, taux de présence
De résultats	Mesure des changements chez les bénéficiaires	Compétences acquises, comportements modifiés
D'impact	Mesure du changement attribuable à l'intervention	Emploi maintenu à 12 mois, réduction de la pauvreté
Proxy	Indicateur indirect utilisé quand la mesure directe est impossible	Participation à des activités communautaires comme proxy d'intégration

C - Le cadre de mesure de la performance (CMP)

Résultat visé	Indicateur	Source des données	Méthode de collecte	Fréquence	Responsable	Baseline	Cible
Compétences linguistiques acquises	Score au test de langue pré/post	Dossiers participants	Test standardisé	Avant/après	Chargé de programme	Score moyen : 42/100	Score moyen : 70/100
Emploi obtenu	% participants ayant obtenu un emploi dans les 6 mois	Suivi post-programme	Sondage de suivi	6 mois après	Coordonnatrice suivi	35%	65%
Satisfaction des participants	Score de satisfaction global	Formulaires d'évaluation	Sondage en ligne	Fin de chaque cohorte	Chargé de programme	N/A	≥ 4/5
Intégration économique	Revenu mensuel moyen 12 mois après	Sondage de suivi	Sondage téléphonique	12 mois après	Coordonnatrice suivi	1 200 \$/mois	2 000 \$/mois

D - Atelier : développement du cadre de mesure de son programme

Synthèse de la journée 1 (30 min)

- Révision des apprentissages
- Questions et réponses
- Travail à compléter en soirée :
 - Finalisation du modèle logique
 - Première version du cadre de mesure

JOUR 2 : Collecte de données, analyse et communication de l'impact

Module 5 : Concevoir le système de collecte de données (1h30)

A- Les sources de données

Source	Description	Avantages	Limites
Données primaires	Collectées directement auprès des bénéficiaires	Spécifiques au programme	Coûteuses et chronophages
Données secondaires	Données existantes (statistiques, rapports)	Peu coûteuses	Pas toujours adaptées
Données administratives	Dossiers internes de l'organisation	Facilement accessibles	Qualité variable
Données de partenaires	Données collectées par d'autres organisations	Complémentaires	Problèmes de confidentialité

B - Les méthodes de collecte de données

Méthode	Description	Adapté pour	Forces	Limites
Sondage / Questionnaire	Questions structurées à grande échelle	Résultats quantitatifs	Rapide, peu coûteux, standardisé	Taux de réponse, biais de désirabilité
Entrevue individuelle	Conversation approfondie avec un participant	Résultats qualitatifs	Richesse des données, profondeur	Temps, coût, biais de l'intervieweur
Focus group	Discussion de groupe structurée	Perceptions et opinions	Dynamique de groupe, richesse	Biais de groupe, moins représentatif
Observation directe	Observation des comportements en situation	Processus, comportements	Données non filtrées	Subjectivité, effet observateur
Analyse documentaire	Revue de documents existants	Contexte, historique	Peu coûteuse	Données parfois incomplètes
Récit de changement	Collecte de témoignages de transformation	Impact qualitatif	Humanise les données	Difficile à agréger
Tests pré/post	Mesure avant et après l'intervention	Acquisition de compétences	Mesure le changement directement	Effet d'apprentissage du test

C- Le plan de collecte de données

Indicateur	Source	Méthode	Outil	Fréquence	Responsable	Budget estimé
Taux de satisfaction	Participants	Sondage en ligne	Google Forms / SurveyMonkey	Fin de chaque cohorte	Chargé de programme	0 \$
Compétences acquises	Participants	Test pré/post	Test standardisé maison	Début et fin du programme	Coordonnatrice	500 \$
Taux d'emploi à 6 mois	Participants	Sondage de suivi	Appel téléphonique + formulaire	6 mois après	Coordonnatrice suivi	1 000 \$
Niveau de revenu	Participants	Sondage de suivi	Formulaire en ligne	12 mois après	Coordonnatrice suivi	500 \$

D - Les considérations éthiques de la collecte de données

- Le consentement éclairé des participants
- La protection de la vie privée et la confidentialité des données
- La Loi 25 au Québec et la protection des renseignements personnels
- Les enjeux éthiques avec les populations vulnérables
- La restitution des résultats aux participants

E - Les outils numériques de collecte et de gestion des données

Outil	Usage	Coût
Google Forms	Sondages simples	Gratuit
SurveyMonkey	Sondages avancés	Freemium
Kobo Toolbox	Collecte terrain (ONG, développement)	Gratuit
Airtable	Base de données flexible	Freemium
Salesforce NPSP	CRM pour OBNL	Gratuit (OBNL)
Apricot / Bonterra	Gestion de cas et de programmes	Payant
Power BI / Tableau	Visualisation et analyse des données	Freemium / Payant

Module 6 : Méthodes d'évaluation et analyse des données (1h30)

A - Les devis d'évaluation

Devis	Description	Forces	Limites	Adapté pour
Expérimental	Groupe contrôle aléatoire (RCT)	Haute validité interne	Coûteux, éthique, faisabilité	Programmes à grande échelle
Quasi-expérimental	Groupe de comparaison non aléatoire	Bon compromis	Biais de sélection	Programmes de taille moyenne
Pré-post	Mesure avant et après l'intervention	Simple et accessible	Pas de groupe contrôle	Petits programmes
Étude de cas	Analyse approfondie d'un ou plusieurs cas	Richesse des données	Faible généralisation	Compréhension en profondeur

Mixte	Combinaison quantitative et qualitative	Triangulation des données	Complexité	Programmes complexes
Développemental	Évaluation continue et adaptative	Apprentissage en temps réel	Moins rigoureux	Programmes innovants

B - L'analyse des données quantitatives

- Statistiques descriptives : moyennes, médianes, pourcentages, distributions
- Comparaisons pré/post et entre groupes
- Analyse des tendances dans le temps
- Utilisation d'Excel et de Google Sheets pour l'analyse de base
- Introduction à SPSS et R pour les analyses avancées

C - L'analyse des données qualitatives

- L'analyse thématique : identifier les thèmes récurrents
- Le codage des données qualitatives
- L'utilisation de NVivo ou d'Atlas.ti pour l'analyse qualitative
- La triangulation des données : croiser les sources pour valider les conclusions
- La méthode du Most Significant Change (MSC) :
 - Collecte de récits de changement significatif
 - Sélection et analyse des récits les plus significatifs
 - Discussion collective sur les changements les plus importants

D - L'attribution et la contribution

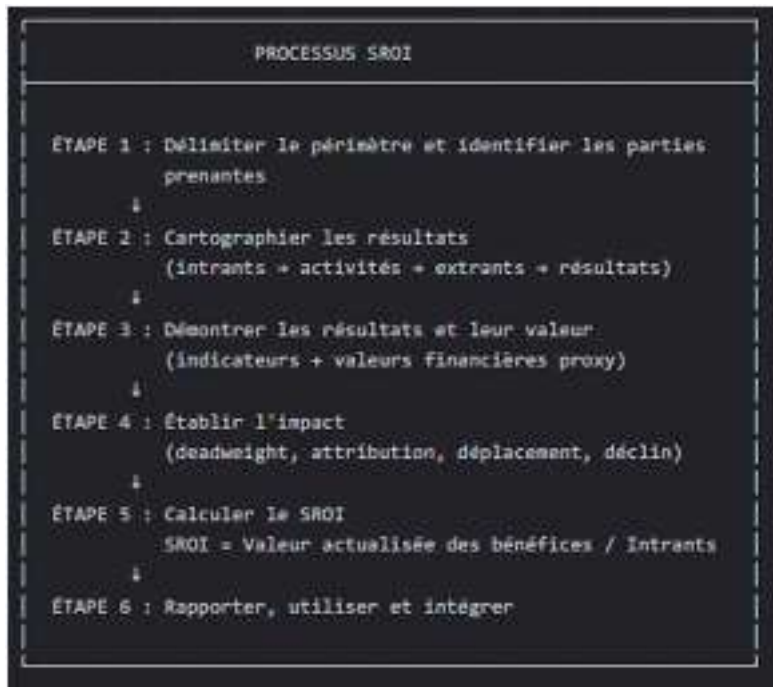
- Le défi de l'attribution en évaluation d'impact
- La différence entre attribution et contribution :
 - **Attribution** : Ce changement est entièrement dû à notre intervention
 - **Contribution** : Notre intervention a contribué à ce changement parmi d'autres facteurs
- Les méthodes pour estimer la contribution :
 - Analyse contrefactuelle
 - Estimation de la deadweight (ce qui se serait produit sans notre intervention)
 - Consultation des bénéficiaires sur les facteurs de changement

Module 7 : Calculer le retour social sur investissement (SROI) (1h)

A - Qu'est-ce que le SROI ?

- Définition et origine du SROI (Social Return on Investment)
- Le SROI comme outil de quantification de la valeur sociale créée
- Utilisation du SROI par les organisations et les bailleurs de fonds
- Limites et précautions d'utilisation du SROI

B - Les étapes du calcul du SROI



C - Les ajustements du SROI

Ajustement	Description	Exemple
Deadweight	Ce qui se serait produit sans l'intervention	30% des participants auraient trouvé un emploi sans notre aide
Attribution	Part du changement attribuable à d'autres acteurs	20% du changement est dû aux efforts d'autres organisations
Déplacement	Impact négatif créé ailleurs par notre intervention	Un emploi créé ici a déplacé un emploi dans une autre organisation
Déclin	Diminution de l'impact dans le temps	L'impact d'une formation diminue de 10% par année

D — Exemple de calcul SROI simplifié

Programme d'insertion professionnelle — 100 participants — Budget : 200 000 \$

Résultat	Valeur proxy	Ajustements	Valeur nette
65 participants ont trouvé un emploi	$65 \times 30\,000 \$ = 1\,950\,000 \$$	Deadweight 30%, Attribution 20% $\rightarrow \times 0,56$	1 092 000 \$
Réduction des prestations sociales	$65 \times 8\,000 \$ = 520\,000 \$$	Deadweight 30% $\rightarrow \times 0,70$	364 000 \$
Gain fiscal pour l'État	$65 \times 5\,000 \$ = 325\,000 \$$	Deadweight 30% $\rightarrow \times 0,70$	227 500 \$
Total des bénéfices			1 683 500 \$
Investissement total			200 000 \$
SROI			8,4 : 1

Interprétation : Pour chaque dollar investi, 8,40 \$ de valeur sociale ont été créés.

Module 8 : Produire et communiquer le rapport d'impact (1h)

A - Pourquoi un rapport d'impact ?

- Le rapport d'impact comme outil de reddition de comptes et de mobilisation
- La différence entre rapport annuel, rapport financier et rapport d'impact
- Les audiences et leurs attentes en matière de rapport d'impact :

Audience	Ce qu'elle cherche	Format privilégié
Bailleurs de fonds	Preuves d'efficacité, utilisation des fonds	Rapport structuré avec données et témoignages
Conseil d'administration	Tableau de bord, performance stratégique	Résumé exécutif + tableaux de bord
Communauté et bénéficiaires	Récits de changement, accessibilité	Rapport visuel, infographies, vidéos
Gouvernement	Conformité, reddition de comptes	Rapport formel avec indicateurs standardisés
Partenaires	Synergies, résultats partagés	Résumé de partenariat
Grand public	Impact humain, mission	Rapport annuel visuel, médias sociaux

B - La structure d'un rapport d'impact professionnel



C - Les bonnes pratiques de communication de l'impact

- Équilibrer données quantitatives et récits qualitatifs
- L'utilisation des infographies et des visualisations de données
- La narration d'impact (storytelling) : humaniser les chiffres
- Les formats numériques : rapport PDF, site web, médias sociaux, vidéo
- La fréquence et le calendrier de communication de l'impact
- Les erreurs à éviter dans la communication de l'impact :
 - Exagérer les résultats ou l'attribution
 - Noyer le lecteur dans les chiffres sans contexte
 - Oublier de communiquer les apprentissages et les défis
 - Produire un rapport uniquement pour les bailleurs de fonds
 - Négliger les audiences internes

D - Atelier : structure du rapport d'impact de son organisation

- Chaque participant développe la structure de son rapport d'impact
- Identification des données disponibles et manquantes
- Plan d'action pour combler les lacunes en matière de données

Module 9 : Intégrer la culture de l'évaluation dans l'organisation (30 min)

A - Qu'est-ce que la culture de l'évaluation ?

- Une organisation apprenante : définition et caractéristiques
- Les obstacles à l'intégration de l'évaluation :
 - Manque de ressources (temps, budget, compétences)
 - Peur de la transparence et des mauvais résultats
 - Évaluation perçue comme un fardeau plutôt qu'un outil
 - Manque de leadership en faveur de l'évaluation

B - Les conditions organisationnelles favorisant la culture de l'évaluation

- Leadership engagé en faveur de l'évaluation
- Ressources dédiées à la mesure et à l'évaluation
- Systèmes de collecte de données intégrés aux opérations
- Partage et utilisation des résultats à l'interne
- Tolérance à l'erreur et valorisation de l'apprentissage
- Évaluation intégrée dès la conception des programmes

C - Le plan de renforcement des capacités en évaluation

Action	Responsable	Échéancier	Ressources
Former l'équipe aux bases de la mesure d'impact	DG	T1 2025	Formation Toudeh Learning Lab
Intégrer un cadre de mesure à chaque nouveau programme	Chargés de programmes	En continu	Gabarits Toudeh
Désigner un responsable de la mesure d'impact	DG	T1 2025	0,2 ETP
Investir dans un outil de gestion des données	DG + Finances	T2 2025	3 000 \$/an
Produire un rapport d'impact annuel	Équipe communications	Annuel	5 000 \$

Module 10 : Atelier intégrateur final (1h)

Chaque participant présente son cadre complet de mesure d'impact

Éléments du livrable final :

- Théorie du changement du programme
- Modèle logique complet
- Cadre de mesure avec indicateurs et cibles
- Plan de collecte de données
- Méthode d'évaluation retenue et justification
- Structure du rapport d'impact
- 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'une évaluation réussie
- Ressources complémentaires recommandées
- Questions et réponses

APPROCHE PÉDAGOGIQUE

Méthode	Description
Exposés magistraux	Présentation des concepts, cadres et méthodes d'évaluation
Ateliers pratiques	Construction des outils directement sur son propre programme
Études de cas	Analyse d'évaluations réelles d'organisations canadiennes
Exercices de calcul	Calcul guidé d'un SROI simplifié
Révisions croisées	Rétroaction entre participants sur les livrables
Atelier intégrateur	Présentation et défense du cadre de mesure d'impact

OUTILS ET RESSOURCES

Les participants recevront :

- Cartable de formation complet (PDF)
- Gabarit de théorie du changement
- Gabarit de modèle logique
- Gabarit de cadre de mesure de la performance (CMP)
- Gabarit de plan de collecte de données
- Calculateur SROI simplifié (Excel)
- Gabarit de rapport d'impact
- Check-list de l'évaluation de programme réussie
- Guide des ressources canadiennes en évaluation
- Accès aux ressources post-formation sur **Toudeh Learning Lab**

ÉVALUATION ET CERTIFICATION

Élément	Description	Pondération
Participation active	Engagement et contributions aux ateliers	15%
Théorie du changement	Clarté et cohérence de la théorie du changement	20%
Modèle logique	Complétude et pertinence du modèle logique	20%
Cadre de mesure	Qualité des indicateurs et du plan de collecte	25%
Rapport d'impact	Structure et pertinence du rapport d'impact	20%

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